

**Федеральное агентство по образованию
Восточно-Сибирский государственный
технологический университет
Кафедра "Менеджмент и маркетинг"**

УДК 338.24 (072)
ББК 65.290-21я73
Ц 975

Цыренова А.А.

Методические указания к проведению группового упражнения «Полет на Луну». – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2007. –30 с.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
для преподавателей
к проведению группового упражнения
«Полет на Луну»
на практическом занятии в курсе "Менеджмент",
«Управленческая психология», «Профессиональные на-
выки менеджера», «Организационное поведение»**

Методические указания к проведению группового упражнения «Полет на Луну» является практическим руководством для преподавателей экономических дисциплин. Предложенная в указаниях методика интерактивного обучения может быть использована в преподавании дисциплин «Менеджмент», «Этика делового общения», «Управленческая психология», «Профессиональные навыки менеджера», «Организационное поведение». В пособии даны теоретические и практические аспекты групповой динамики, рекомендации по организации групповой работы, инструкции для проведения группового упражнения «Полет на Луну».

Ключевые слова: групповая динамика, групповое упражнение, управление, методика.

**Составитель: к.э.н., и.о. доц.
Цыренова А.А.**

**Издательство ВСГТУ
Улан-Удэ 2007**

Содержание

Введение	4
1. Теоретические аспекты групповой динамики	4
2. Работа преподавателя с групповой динамикой и групповой агрессией	12
3. Формы групповой работы	18
4. Техника организации работы в малых группах	22
5. Рекомендации к проведению группового упражнения «Полет на Луну»	25
6. Рекомендуемая литература	31

Введение

Организация групповой работы на практических занятиях при обучении менеджеров требуют от преподавателей знания закономерностей групповой динамики и владения навыками управления групповой энергией. Данная преподавательская компетенция позволяет правильно построить групповой процесс обучения, и тем самым значительно повысить эффективность освоения знаний, навыков и умений, необходимых будущим специалистам в профессиональной деятельности.

Предлагаемый в методических указаниях материал может использоваться преподавателями как в качестве рекомендаций к освоению методики управления групповой динамикой, так и как лекционный материал по теме «Групповая динамика» в курсе ряда дисциплин при обучении менеджеров.

Групповая работа на занятии строится по 3-м основным линиям: 1) групповая динамика; 2) активизация коллективного мышления; 3) работа по содержанию. Владение преподавателем методикой управления групповой динамикой заключается в следующих умениях: уметь организовать живую коллективную дискуссию, оптимально структурировать группу и вовлечь максимум знаний и мнений на фоне постоянного взаимного раскрытия и непринужденности. Работа по групповой динамике включает в себя также ролевое распределение. Целью работы с групповой динамикой является создание условий для эмоциональной вовлеченности участников, оптимальная структуризация группы и ролевое распределение членов группы.

1. Теоретические аспекты групповой динамики

Человек в организации выполняет работу в окружении людей, находясь во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель определенной роли, соответствующей его должности, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа оказывает влияние на его поведение человека, а его поведение влияет на жизнь группы.

Группа (малая группа) – объединение небольшого количества людей (не более 10), находящихся в устойчивом взаимодействии и

осуществляющих совместные действия в течение долгого промежутка времени. Членов группы должна связывать общая цель или интерес, общее дело или увлечение.

По Курту Левину для группы характерно: 1) непосредственное взаимодействие (лицом к лицу), т.е. поведение каждого члена оказывает влияние на других и наоборот; 2) взаимозависимость – члены группы зависят друг от друга при удовлетворении своих личных потребностей или достижении личных целей.

По Р. Мертону: группа – это совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и считаются ее членами с точки зрения других людей.

Существуют следующие разновидности групп:

- по размеру: **большие** (нации, этнические группы, коллектив большой организации, толпа, публика, аудитория, классы) и **малые** группы;

- по характеру взаимодействий: **условные** (нет прямых межличностных взаимодействий) и **реальные** (члены группы вступают в отношения друг с другом и могут осознавать свою принадлежность к данной группе);

- по времени существования: **постоянные и временные**;

- по степени формализованности: **формальные – неформальные** группы (на основе симпатии, взаимных чувств, интересов);

- по уровню развития: **группы низкого уровня развития** – (ассоциации, корпорации, диффузные группы), **высокого уровня развития** – (коллективы, команды).

- по характеру взаимоотношений: **первичные** – с высокой степенью солидарности и глубоким чувством «мы», малочисленностью, пространственной близостью, множеством развитых разнообразных контактов, имеющую функцию моральных норм, средство поддержки и стабилизации взрослого человека; **вторичные** – где эмоциональные отношения отсутствуют, а взаимодействие между людьми обусловлено, например, взаимным стремлением к достижению какой-то цели. В этих группах основное значение придается не межличностным качествам, а умению выполнять определенные функции.

Формальные группы (организации) – это структурные подразделения в организации, имеющие формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, формально закрепленные за ними функции и задачи: например, бухгалтерский учет, производство, маркетинг.

Неформальные группы (организации) создаются по принципу симпатии, общих интересов, привычек, увлечений. Такие группы имеют свои правила, нормы поведения, своего неформального лидера. Такого рода группы нельзя недооценивать, т.к. они оказывают существенное влияние на поведение людей в организации, и эффективность ее работы подчас выше, чем у формальной.

Термин групповая динамика ввел Курт Левин, немецкий психолог, с 1939 г. живший в США. Он сформулировал вывод о том, что в группах людей каждый признает свою зависимость от других членов группы.

Групповая динамика – это совокупность динамических процессов, которые проходят в группе в определенную единицу времени, т.е. все те процессы, которые фиксируют и обеспечивают психологические изменения, происходящие в группе за время ее существования.

Групповая динамика (греч. dynamis — сила) — совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад.

; К процессам групповой динамики относятся

- руководство и лидерство;
- принятие групповых решений;
- нормообразование (выработка групповых мнений, правил и ценностей);
- формирование функционально-ролевой структуры группы
- сплочение;
- конфликты;
- групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения.

Выделяют следующие стадии развития группы:

- стадию формирования;
- стадию психологической напряженности;
- стадию нормализации;
- стадию деятельности и наивысшей работоспособности..

Стадия формирования

Когда группа формируется, ее члены осторожно исследуют границы приемлемого поведения в группе. Это – стадия перехода индивида от состояния независимого лица к статусу члена группы. Члены группы испытывают такие чувства как волнение, нетерпение, оптимизм, подозрение, опасение и беспокойство относительно будущей работы и способов взаимодействия с другими членами группы. Они делают первоначальные, пробные шаги приспособления к группе, пытаются определить задачу и решить, как она будет выполнена; как вести себя в группе и как следует иметь дело с проблемами группы. Они решают, какая информация нужна и как она должна быть собрана. Скрыто или открыто члены группы ищут руководителя, ждут объяснений цели, планов, жаждут деятельности, они заняты обсуждением второстепенных или общеизвестных вещей, абстрактных концепций и проблем, признаков или вопросов, не имеющих отношение к задаче. Идет «светский разговор», фасадное общение, отказ от личностного самовыражения.

Стадия психологической напряженности (стадия бурления или шторминга).

Шторминг – вероятно, наиболее трудная стадия для команды. Это похоже на то, как будто члены группы сделали прыжок в воду и, думая, что они тонут, начинают метаться. Они понимают, что задача более трудная, чем они предполагали, и становятся вспыльчивыми, обидчивыми, обвиняющими или чрезмерно фанатичными.

На стадии шторминга для членов группы характерно:

- сопротивление выполнению задачи и новым подходам к совершенствованию работы (отличным от тех, которые каждый индивидуальный член находит удобным для использования);
- резкие колебания отношения к членам команды и к успеху проекта;

- продолжение обсуждения проблем среди членов группы, даже когда они договариваются о конкретном результате;
- оборона и конкуренция, разбивка на фракции и выбор союзников, борьба за лидерство;
- установление нереалистичных целей;
- отсутствие единства, повышенная напряженность и ревность.

Многие члены команды испытывают чувство давления и напряжения, но постепенно они начинают понимать друг друга.

Стадия нормализации

Во время этой стадии члены группы определяют уровень лояльности и распределяют обязанности. Они принимают группу, ее основные правила или «нормы», роли в группе и индивидуальные особенности членов группы. Эмоциональный конфликт снижен, первоначально конкурентные отношения замещаются на более сотрудничающие. Другими словами, поскольку члены команды понимают, что они не собираются тонуть, они прекращают метаться и помогают друг другу находиться на плаву.

Стадия нормализации характеризуется следующими факторами:

- принятие членства в группе;
- появление новой способности – конструктивного выражения критики;
- взаимопомощь и направленность на выполнение работы;
- попытка достичь гармонии, избегая конфликта;
- более дружелюбное, доверительное отношение друг к другу, люди делятся личными проблемами;
- ощущение принадлежности к группе, совместности, общего духа и общих целей;
- установление и поддержание основных правил и «норм» группы.

Поскольку члены команды начинают учитывать свои различия, у них теперь имеется больше времени и энергии на проект общее дело. Таким образом, они способны к существенному продвижению вперед.

Стадия деятельности и наивысшей работоспособности.

На этой стадии группа начинает эффективно выполнять поставленные задачи. Члены группы уладили свои отношения и сформулировали ожидания, выявили и приняли сильные и слабые стороны друг друга, узнали, каковы их роли. Теперь они начинают работать – проводить диагностику и решать проблемы, осуществлять необходимые изменения.

Эта стадия деятельности характеризуется следующими данными:

- члены группы понимают личностные и групповые процессы, сильные и слабые стороны друг друга;
- конструктивная и продуктивная работа;
- удовлетворение продвижением группы;
- работа с проблемами; способность предвидеть и предотвращать проблемы;
- группа важна для ее членов;
- члены группы близко воспринимают все ее проблемы.

Теперь группа действительно становится эффективной единицей организации и начинает производительно работать.

Не обязательно группы последовательно проходят все стадии развития, например конфликт по поводу лидерства может произойти на любой стадии групповой динамики. Согласно исследованиям производительность работы группы в первой фазе решения задачи низка, значительно возрастает во второй половине и ближе к финишу.

Факторы, влияющие на групповую динамику

На индивидуальном уровне на группу влияют:

- возраст членов группы;

Чаще всего лидерство в группе завоевывает человек, старший по возрасту. Для старшего возраста характерна большая включенность в группу, что является результатом развития познавательных способностей, высокой частоты контактов с людьми, участия в общественной жизни. С возрастом человек начинает более внимательно относиться к окружающим, пользуется большим

уважением и имеет более устойчивую оценку со стороны других людей.

- пол;

Было установлено, что в некоторых разнополых группах женщины ведут себя более подавлено по сравнению с мужчинами. Женщины чаще используют визуальный контакт в качестве средства общения, чаще соглашаются с мнением большинства, склонны к коллективному методу принятия решений. Мужские группы более агрессивны и иерархичны, склонны к авторитаризму в принятии решений.

- уровень образованности;

В ряде исследований была выявлена положительная взаимосвязь между участием индивида в группе и интеллектуальным уровнем. Чем выше интеллектуальный уровень, тем более активен человек в групповом процессе. Интеллектуальный и общеобразовательный уровень оказывают влияние и на конформность. Человек с более высоким интеллектуальным уровнем менее конформен, чем человек с низким интеллектуальным уровнем. Также образованный человек обычно уверен в аккуратности своего высказывания и не испытывает необходимости в поддержке со стороны группы. Была установлена взаимосвязь между уровнем образованности и лидерством. Чем больше разница в интеллектуальном уровне лидера и других участников, тем выше эффективность групповой деятельности.

- индивидуально-психологические особенности;

- социально-экономический и личный статус;

Социальный статус – это положение, которое человек автоматически занимает как представитель большой социальной группы (профессиональной, классовой, национальной) в данной социальной системе.

Личный статус – это положение, которое он занимает в малой или первичной группе в зависимости от того, как оценивается по своим индивидуальным качествам. Статус человека в организации или в группе определяется рядом таких факторов, как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение и оформление кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт.

Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. В группах с различным статусом участников общение обычно направлено на тех, кто имеет более высокое положение, причем направляемая им информация более содержательная и менее конфликтная.

Человек с высоким статусом занимает больше времени в ходе обсуждения проблем и вопросов в группе: больше говорит, высказывания других членов группы по отношению к нему содержат меньше агрессивных выпадов, меньший объем вербальной агрессии. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы с низким статусом.

На групповом уровне:

- размер группы

По данным статистических исследований, оптимальное количество членов группы – 5-12 человек; для собраний и совещаний – в среднем 8 человек. Наиболее правильные решения принимаются группой в 5-11 человек.

По мере увеличения размера группы усложняется

- достижение соглашения по спорным вопросам;
- появляется тенденция деления группы на подгруппы;
- происходит рассогласование целей, что приводит к напряженности и конфликтам.

В малых по количеству участников группах очень высок может быть накал межличностного общения, напряженности между членами группы. В больших группах мало внимания уделяется каждому участнику группы.

- состав группы

Под составом группы понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Данные проведенных исследований свидетельствуют о том, что группы, состоящие из непохожих личностей, более эффективны, чем члены группы, члены которых имеют схожие точки зрения.

Индивидуальные особенности восприятия, внимания, памяти и мышления разных людей позволяют отмечать лишь отдельные свойства предметов и явлений объективного мира.

2. Работа преподавателя с групповой динамикой и групповой агрессией

Управление групповой динамикой – это управление энергией и психоэмоциональным состоянием группы на основе знания закономерностей ее развития.

При составлении рабочей программы, дизайна занятия, подборе групповых упражнений преподаватель должен учитывать 2 момента: содержание занятия, чтобы раскрыть заявленную тему и прийти к поставленной цели и групповую динамику, чтобы учесть подъем и спад внимания, сопротивление и активность.

Исходя из общей закономерности развития группы, преподаватель должен строить занятия по следующей схеме:

- знакомство
- распределение ролей
- конструктивная работа
- завершение работы

Первая стадия – знакомство.

Эта стадия характерная для новых учебных групп, начинающих совместное обучение (групп слушателей краткосрочных программ: семинаров, тренингов, программ профессиональной переподготовки, второго высшего образования ускоренного обучения). Если студенты друг друга не знают, то они чувствуют стеснение, скованность. На этой стадии энергия группы низкая. Энергия группы целиком зависит от энергии преподавателя. Здесь важны его голос и жесты. Голос преподавателя должен быть звучным и энергичным. Слова произносятся четко, интонация насыщена различными эмоциональными оттенками. Жесты четкие, открытые. Он должен двигаться естественно и свободно. Как движется на этом этапе и как говорит преподаватель, так потом будет работать группа (энергично, или замедленно).

Задача преподавателя на данной стадии развития группы – познакомить участников друг с другом, включить их в учебный процесс. Сделать это важно легко и непринужденно, чтобы создавалась комфортная атмосфера принятия. Для того чтобы ускорить процесс прохождения группы через эту начальную стадию, преподаватель может сделать следующие действия:

- Провести ритуал знакомства, на котором каждый получает возможность высказаться. Слушатели могут сказать свои ожидания от занятий, а могут в более творческий манере сообщить о себе, начиная фразу со слов “Вы не поверите, что я...” После процедуры знакомства преподаватель еще раз повторяет четко их имена, чтобы они лучше запомнились. Ожидания записываются на доску.

- Принять правила проведения занятий, чтобы закрепить атмосферу взаимодействия. Каждое вводимое правило важно объяснить с точки зрения пользы для студентов, затем дать возможность внести изменения, если кого-то что-либо не устраивает. После установления правил они принимаются для закрепления ответственности за их выполнение.

- Хорошо сразу провести либо разминку, либо тематическое упражнение, включающее движение, взаимодействие участников. Это ломает барьеры и задал первую порцию энергии.

Преподаватель поддерживает высказывания и вопросы на этом этапе. Голос его при этом доброжелателен. Хорошо, если он улыбается. В устоявшейся группе, где студенты давно знают друг друга, эта стадия проходит быстро и заключается она в знакомстве преподавателя с группой и группы с преподавателем. Как только группа понимает, чего ожидать от преподавателя, все переходят на вторую стадию групповой динамики. Первая стадия может занять в такой группе 5-15 минут.

Вторая стадия – распределение ролей (стадия шторминга).

После того, как знакомство состоялось, начинается распределение ролей. Часто за некоторые роли разгорается борьба. Именно на этой стадии может появиться раздражение, агрессия.

Классически выделяют следующие роли в группе:

Альфа – это лидер. Эту роль занимает наиболее активный и наиболее энергетически сильный участник группы. Если в группе есть руководитель, то эта роль отдается группой ему, несмотря на принцип “снять погоны”. Кто чаще высказывается, кто чаще задает вопросы преподавателю, тот и становится, как правило, альфой. Альфа всегда только один.

Бета – это наиболее компетентный и информированный участник группы. Кто больше всех знает, кто наиболее быстро усваивает информацию на занятии, тот и становится бетой. Бет может быть несколько чаще, не больше двух.

Гамма – это все рядовые участники тренинга. Это масса, состоящая из обычных людей, которые держатся за общегрупповое мнение и формируют его.

Омега – это изгой. Это человек, отвергаемый группой. Он находится вне коллектива, с ним не поддерживают контакт. Это неудачник.

Анти-альфа – анти-лидер. Если в группе есть два лидера, то между ними происходит борьба за лидерство, после чего один побеждает и становится альфой, а другой становится анти-альфой и формирует оппозицию альфе. Анти-альфа и альфа борются за поддержку гамм. Кого поддержат гаммы, тот и станет лидером. Анти-альфа есть не всегда в группе. Всегда, когда он есть, групповая динамика развивается бурно и часто с агрессией.

Преподавателю важно знать, что он сам не может занимать позицию альфы, даже если ему присущи лидерские черты. Иначе, заняв позицию альфы, он сам спровоцирует рождение анти-альфы в группе, что нежелательно. Идеально для преподавателя занять позицию беты: он несет новые знания группе, поэтому у него есть все шансы для этой роли. Бетта нейтрален по отношению к альфе. Часто альфа, чтобы прочить свой авторитет, обращается за поддержкой к бете – носителю знаний и информации. Так что преподаватель, заняв позицию беты, обеспечивает к себе отношение сотрудничества со стороны лидера группы.

Между бетами в группе, если их несколько, нет антагонистических или конкурентных отношений. Бетты предпочитают соблюдать нейтралитет и ориентированы больше на анализ информации. Преподавателю важно поощрять участников, взявших на себя роль бетты.

Если же есть анти-альфа в группе, то преподаватель должен увеличить свою бдительность и пресекать борьбу альфы и анти-альфы. Это может продолжаться весь период обучения. Счастливый случай, если анти-альфа попытается занять позицию беты,

преподаватель должен поддержать его стремление в этом. Главное, чтобы в борьбе за лидерство двух участников, он сосредотачивал каждый раз их внимание на предмете изучения, а не на взаимоотношениях.

Также преподавателю важно следить, чтобы никто в группе не стал омегой. Омега – очень неприятная роль. С этой целью преподаватель следит, чтобы все участники группы могли высказаться, смогли активно поучаствовать в упражнениях. К тем, кто пассивен, преподаватель обращается сам, стимулируя их активность.

Преподаватель должен добиваться, чтобы гаммы выполняли задекларированные в правилах групповые нормы. Именно гаммы – оплот соблюдения регламента. Гаммами управлять легче всего, т.к. они сами заинтересованы отдать управление собой в чьи-либо руки. Так как их большинство, то, управляя гаммами, преподаватель управляет всей группой. В руках преподавателя должно сосредотачиваться организационное управление (регламент, соблюдение групповых норм, следование намеченному плану занятия), а у альфы – стремление стать лидером, т.е. харизматическое управление (как “Чапай – впереди на лихом коне” т.е. стремление стать признанным авторитетом, с которым никто не спорит, к мнению которого прислушиваются). Альфа, видя, что преподаватель поддерживает его авторитет, начинает поддерживать выстраиваемую им организационную структуру.

Грубая ошибка преподавателя – соревнование с альфой – так можно потерять энергию лидера группы, если преподаватель окажется сильнее, или может сломаться учебный процесс, если альфа окажется сильнее. Негуманно преподавателю позволять кому-либо из студентов группы проваливаться в рол омеги, он получит массу неприятных впечатлений, и занятия будут для него кошмаром. Очень скоро такими действиями преподаватель добьется, что группа выйдет на третью стадию групповой динамики, где нет споров и борьбы за роли.

Вот некоторые приемы, позволяющие управлять групповой динамикой:

- Снимают витающее в воздухе напряжение и раздражение двигательные разминки, разминки на переключение внимания.

- Во время второй стадии не рекомендуется проводить фасилитацию, групповые дискуссии и общие обсуждения в кругу – они могут затянуться или перейти в спор.

- Важно помнить, что на этой стадии проведение ролевых игр, и в особенности, видеоанализа вызывает существенное сопротивление группы. Лучше отложить эти методы на потом, либо заранее приготовить нейтрализаторы сопротивления.

- Хорошо подготовить тематические упражнения, которые студенты будут выполнять в мини-группах – преподаватель каждый раз делит группу на тройки и дает им задания. Все выполняют задание одновременно, а преподаватель ходит от группы к группе и внимательно следит за тем, насколько понято задание и насколько они успешно продвигаются в выполнении. При необходимости он подсказывает. Разбиение группы на малые подгруппы лишает лидеров арены для боя, снимает агрессию. Лидеры могут реализовать свою потребность в уважении и управлении в малых группах – это им проще и делают они это легко и без боя.

- Преподавателю важно на этой стадии прочно закрепить за собой неоспоримое положение бетты, поэтому ему важно дать такую информацию группе в своей мини-лекции, чтобы она была новой, увлекательной, полезной для работы, трудно оспариваемой. Об этом важно позаботиться в период подготовки к занятию.

- На этой стадии преподавателю важно строго следить за регламентом и пресекать уход от темы. Лучше группу загрузить информацией и работой в мини-группах. Тогда вся вторая стадия может пройти незаметно.

- Управление групповой динамикой – это управление вниманием. Преподаватель должен быть мастером внимания. Легче всего управлять вниманием с помощью вопросов и задавать открытые вопросы о мнении. Тренер должен избегать давящих вопросов.

- Для того, чтобы зафиксировать чью-либо мысль или идею, он может использовать резюмирование. Наиболее важные для занятия идеи он выписывает на доску. Если преподаватель хочет привлечь к ним особое внимание и сделать их запоминающимися,

он должен рисунком изобразить идею, т.е. придумать к ней образ и схематично нарисовать его.

- Преподавателю важно помнить, что информация воспринимается по трем каналам “вижу”, “слышу”, “чувствую”. Если он только говорит, то занятие становится утомительным, и наиболее активные студенты попытаются переломить его ход. Важно дать возможность слушателям высказаться. Также преподаватель рисует (лучше), пишет (хуже), используя зрительный канал. Сам движется и использует выразительную жестикуляцию (тоже зрительный канал). Также ему важно включить участников в упражнения, в которых они могли двигаться, перемещаться в пространстве (кинестетический канал – т.е. “чувствую”). Тогда аудиторное пространство становится объемнее, и энергия студентов быстрее направляется на усвоение новой информации, а не задерживается на борьбе за власть.

Третья стадия — конструктивная работа. На этой стадии роли распределены, отношение к преподавателю выработано, поведенческие ценности и групповые нормы созданы и приняты, борьба закончена. Группа конструктивно работает. Здесь максимальная скорость продвижения по изучаемому материалу.

Задача преподавателя — как можно быстрее вывести группу на эту стадию. Однако следует помнить, что группа выходит на третью стадию, только последовательно пройдя через первую и вторую стадии. На третьей стадии с успехом можно пользоваться любыми методами занятия. Важно не забывать давать упражнения на снятие рабочего напряжения, полезно проводить упражнения на групповую сплоченность, так можно повысить зрелость группы. Здесь же дается наиболее сложный материал. Позиция преподавателя — поддерживать успехи группы и атмосферу сотрудничества. Он вместе с группой выполняет разминки.

Четвертая стадия — завершение работы. Если преподаватель умело работал с групповой динамикой, то на этой стадии у участников группы возникает эйфория, появляется удовлетворенность проделанной работой. На их лицах улыбки. Есть некоторое утомление, но оно вызвано хорошо сделанной работой. Это естественное состояние, которое приходит после стадии борьбы и кон-

структивной работы. На этой стадии преподаватель может организовать обмен мнениями между участниками группы, обратную связь.

На стадии завершения преподаватель вместе с группой может еще раз повторить все, что было изучено на занятии. Важно сделать это в виде упражнения, чтобы каждый участник сам сказал, что он возьмет с собой с этого занятия.

На этой стадии важно сделать следующее: организовать обмен чувствами; закрепить изученную информацию, проговорив раскрытые темы; объяснить, как пользоваться учебными материалами, что дальше должны делать участники с новыми знаниями, как работать над тем, чтобы полученные умения переросли в автоматизированные; дать домашнее задание для самостоятельной работы студентов.

3. Формы групповой работы

Структурные упражнения

Структурные упражнения — это техники, применяемые для развития эффективных групповых процессов. Процессы, развивающиеся при выполнении этих упражнений, создают в группе благоприятную атмосферу для обучения.

К структурным упражнениям относятся :

- Вступление
- Правила
- Знакомства
- Ожидания
- Разминки
- Подведение итогов

Вступление

Главная цель упражнения — сориентировать участвующих в интерактивном занятии на нетрадиционную методику обучения, на цели занятия. Вступление должно быть кратким.

Правила

Принятие правил — полезная техника усвоения основных правил поведения для эффективной работы группы. Результатом упраж-

нения является использование в ходе занятия этого удобного средства урегулирования групповых процессов во избежание возникновения серьезных проблем. Следует подчеркнуть, что соблюдение правил контролирует вся группа — все вместе, включая преподавателя, а также все участвующие в отдельности.

“Ледоколы”

“Ледокол” (“разогревающее упражнение”, “подключающая деятельность”) — это упражнение, целью которого является знакомство членов группы и создание рабочей обстановки. Задача упражнения — побуждать людей к общению (“сломасть лед”).

«Ледоколы» используются на занятии, чтобы:

- снять напряженность;
- помочь группе быстро пройти стадию формирования;
- сделать нормой участие и увлеченность, коммуникацию, восприятие и обмен информацией;
- создать атмосферу открытости и сотрудничества.

«Ледоколы» перекидывают мостик для успешного привлечения всех участвующих к работе и задают тон всему дальнейшему занятию.

Основные требования к разогревающим упражнениям

Таблица 1

Короткие	Длятся от 5 до 10 минут
Надежные	Проверенные и действенные
Интересные	Участники должны получать от них удовлетворение
Как мостик	Связаны с темой курса
Уникальные	Участники не делали этого раньше
Оживленные	С движениями, обменом мнениями и разговорами
Оптимистические	Положительные и без угрозы
Несложные	Легко объяснить и организовать
Доступные	Учитывают физические и моральные возможности всех

Разогревающие упражнения могут также выполнять иную функцию. Их можно использовать для стимулирования, когда

группа начинает “выдыхаться”. Удачное упражнение может способствовать регенерации энергии для дальнейшей работы группы.

Заметим, что не всем слушателям нравятся упражнения-ледоколы. Некоторые люди могут воспринимать такие упражнения как детские забавы или могут смущаться от необходимости их выполнять. Если преподаватели чувствуют, что группа не воспринимает некоторые “детские” упражнения, тогда лучше обратиться к более формальным упражнениям. Например, для знакомства предложить просто поочередно назвать свое имя, любимое занятие и т.д.

Групповые упражнения

Мозговой штурм

Это один из самых простых и в то же время весьма эффективных методов работы с группами. Перед группой ставится конкретное задание. Важно правильно сформулировать проблему в виде вопроса, чтобы участвующие генерировали свои предложения, отвечая на вопрос.

На первом этапе все желающие высказывают любые мнения относительно решения без каких-либо оценок, обсуждения или упорядочения. Преподаватель принимает участие в генерации идей, особенно когда предложения исчерпаны. Высказанные идеи записываются на чистом листе флип-чарта (на плакате, доске). Тренеры могут повторить, уточнить формулировку для более четкой, краткой записи, не изменяя при этом сути сказанного, не настаивая на собственном варианте формулировки.

Второй этап проведения мозгового штурма — обсуждение, классификация, отбор перспективных предложений. Подведение итогов можно провести в виде резюме мозгового штурма, сделать это путем анализа и обсуждения, или же провести работу в малых группах. Как правило, мозговой штурм проводят в темпе, сжато. Эта техника хорошо срабатывает, потому что мнения одного человека нередко стимулируют мнения другого, идеи возникают одна за другой.

Рекомендации при проведении мозгового штурма:

- спрашивайте, приглашайте, вызывайте идеи; если необходимо, подождите 45 секунд, прежде чем высказать собственное предложение;
- записывайте все идеи на флип-чарте (для дальнейших ссылок на них целесообразно их нумеровать), но не обсуждайте до конца штурма;
- пускайте в ход технику эффективного обсуждения в группе, чтобы побуждать участвующих к высказыванию идей;
- резюмируйте, подводите итоги, либо перегруппировывайте идеи, помогайте группе выбрать лучшие.

Групповое обсуждение

Это одна из основных техник, привлекающая слушателей к активному обмену информацией и опытом. При обсуждении максимально усиливается взаимодействие между членами группы. Обсуждение используют как самостоятельную технику или как дополнение к другим техникам. Этот метод позволяет услышать различные аргументы и точки зрения участвующих, сделать обобщения, сгруппировать информацию, дать возможность высказаться всем.

Успешность применения этого метода во многом зависит от умения тренера задавать вопросы для достижения определенной цели. Обсуждение базируется на открытых вопросах. Участники группы отвечают, дают собственное видение по принципу добровольности. Преподавателям важно эффективно использовать навыки фасилитации. В создании конструктивной атмосферы важно обеспечение равных возможностей. Результаты или процесс обсуждения записываются на листе флип-чарта.

Рекомендации:

- Достраивайте неполные ответы, дополняя их комментариями и заручаясь согласием группы, перефразируйте, если нужно, дополняйте собственными аргументами;
 - Поощряйте менее активных участников, поддерживая их уверенность, предлагайте давать дополнительные комментарии;

- Останавливайте доминирующих (разговорчивых) участников, спрашивая, что думают другие по этому поводу;
- Избегайте сами и не позволяйте группе оценивать мнения других
 - Создавайте непринужденную атмосферу, благодарите всех за ответы, обращайтесь ко всем доброжелательно;

Обсуждение можно проводить по кругу. Это метод обучения, при котором вся группа обговаривает идеи или события, касающиеся определенной темы. Работа начинается по принципу добровольности, обсуждение идет структурировано, все высказываются поочередно, имеют равные возможности говорить и быть услышанным.

Подведение итогов упражнения

Размышления и обсуждения после выполнения упражнения являются его важнейшей составляющей. Отводите для этого достаточное количество времени. Учитывая, что все участники будут реагировать на упражнение по-своему, важно, чтобы они могли высказать свои мнения и чувства в ходе выполнения упражнения.

Начинайте обсуждение с открытых вопросов, например: “Что произошло?”, “Что вы заметили?”, “Что вы думаете по поводу проведенного упражнения?”, “Для чего мы проводили такое упражнение?”. Не забывайте спрашивать участвующих об их чувствах при подведении итогов тех упражнений, которые могли повлиять на чувства, например: “Какие чувства это вызывало?”, “Как вы себя чувствовали, когда ...?”.

Обсуждения проводятся неструктурированно. На вопросы отвечают по желанию: если человек отказывается отвечать, - это его право. Не следует добиваться того, чтобы все участники пришли к известным выводам. С другой стороны, важно, чтобы полученный во время упражнения опыт был связан с опытом реальной жизни. Это можно сделать с помощью вопросов: «Как вы сможете этим воспользоваться в ...?», «Какие моменты, на ваш взгляд, были тут самыми важными?».

4. Техника организации работы в малых группах

Работа в малых группах позволяет всем участвующим действовать, применять на практике навыки сотрудничества, межлично-

стного общения. Этот метод целесообразно использовать для повышения активности группы, если нужно решить задачи, с которыми трудно справиться индивидуально, и если имеются ресурсы для взаимного обмена.

Малые группы могут состоять из 2–7 человек. В большей по количеству малой группе увеличивается диапазон возможностей, опыта и навыков участников, однако существует вероятность неравного участия каждого в работе. Меньшие группы делают возможной более эффективную работу каждого, приобщая их к обсуждению и обмену опытом. Работа малых групп завершается презентацией коллективной работы и обсуждением ее результатов.

Особенности работы в малых группах

Таблица 2

Размер группы	Характерные особенности
Работа в паре	Высокий уровень обмена информацией и меньше разногласий. Собеседники не всегда приходят к общему решению.
Группа из трех человек	Такие группы наиболее стабильны, в них лучше преодолеваются разногласия. Может возникнуть ситуация сдерживания более слабого члена группы
Группа из четырех человек	В группах с парным количеством участников разногласия преодолевать сложнее, чем в группах с непарным количеством членов. Имеется возможность внести вклад в работу группы, послушать других и самому быть услышанным
Группа из пяти человек	Количество участников достаточное для обсуждения различных взглядов и продуктивного обмена информацией. Большая вероятность того, что один никто не останется в меньшинстве
Группа из шести и более человек	Самые активные члены группы иногда не дают пассивным членам возможности высказаться.

Чем меньше количество членов группы, тем меньше времени отводится на работу в группе. Но чем больше создано групп,

тем больше времени понадобится на презентацию результатов групповой работы.

Существует несколько способов распределения по группам:

- можно попросить участников рассчитаться “на первый-второй-третий” по количеству групп. Затем первые номера образуют первую группу, вторые — вторую группу и так далее;
- можно распределить на группы по желанию участвующих. В таком случае количество участников в группах может оказаться неравным.

Во время занятия группы могут оставаться стабильными, а могут изменяться как по составу, так и количественно. Изменение состава позволяет всем поработать с разными людьми, ближе познакомиться, обменяться опытом. Стабильный состав групп необходимо сохранять, когда работа в малых группах ведется над конкретной проблемой, ситуацией или заданием, определенной для каждой малой группы в течение всего занятия или его отдельной части. Это дает возможность каждой малой группе развивать стратегии, углубляться в проблему, поэтапно выполнять задания.

Во время презентации возможен и такой вариант, когда предлагаемые решения каждой группы могут дополняться предложениями членов других малых групп.

Рекомендации:

- Распределите участвующих на группы и укажите место для каждой группы.
- Когда все группы займут свои места, четко сформулируйте задание (можно раздать задание в письменном виде).
- Поинтересуйтесь, все ли поняли поставленное задание.
- Предупредите, что после выполнения групповой работы состоится презентация результатов для всех групп. Группа сама должна определить, кто будет презентовать выполненное задание.
- Сообщите об отведенном времени для работы в малых группах.
- Раздайте группам большие листы бумаги и маркеры для подготовки презентации.
- Во время работы желательно подходить к каждой группе, чтобы убедиться, что группа поняла задание и работает.

- За 1–2 минуты до истечения срока работы сообщите группам, сколько у них осталось времени.

5. Рекомендации к проведению группового упражнения «Полет на Луну»

Цели игры:

1. Сравнить результаты решений, принимаемых индивидуально и группой.
2. Определить уровень развития группы, перед которой ставится задача.
3. Выработать навыки группового взаимодействия при принятии решений.

Ход игры:

1. Участники группы внимательно читают инструкцию к групповому упражнению.
2. Каждый участник индивидуально ранжирует список и заполняет 2 столбец в таблице. На выполнение упражнения дается 10 минут.
3. Участники группы коллективно обсуждают ранжирование и приходят к принятию решений к консенсусу.
 - А) Участникам не разрешается менять что-либо в листах индивидуальной работы в результате группового решения;
 - Б) Каждый член группы должен записать результат группового решения в свой лист в 3 столбец. Помните, что консенсус – это принятие решений при согласии всех членов группы. На выполнение этого задания дается 15 минут.
4. Огласите решение каждой группы.
5. Под диктовку преподавателя каждый участник группового упражнения заполняет 4 столбец таблицы – контрольный балл, т.е. правильное решение данной ситуации.
6. Каждый участник игры должен сравнить индивидуальные баллы с контрольными, подсчитать и просуммировать разницу в баллах по каждой строке таблицы и занести в 5 столбец, таким образом, определив индивидуальную разницу с правильным ответом.

7. Необходимо просуммировать разницы в баллах всех членов группы и вычислить средний индивидуальный балл группы, разделив полученную сумму на количество участников группы и занести в 6 столбец (единый результат для группы).

8. Подсчитать и просуммировать разницу в баллах между групповыми ответами и правильными (контрольным баллом) и занести в 7 столбик.

9. Сравнить индивидуальный и групповой счет и объяснить, почему некоторые из правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах.

10. Выявить трех победителей в результате индивидуально-группового решения.

11. Выявить победителей в результате группового решения.

12. На основе анализа и выступления наблюдателей определить фазы развития группы, распределение ролей и статусов в группе, определить уровень ее развития.

Инструкция

Вы – член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате затруднений вашему кораблю пришлось прилуниться в 400 км от места назначения. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало и вам предстоит поход на 400 км до другого корабля, от этого зависит ваша жизнь. Ниже приведены 15 предметов, которые не были повреждены при посадке. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1 – приписывается наиболее значимому предмету, 2 – второму по степени важности и т.д. до 15 для наименее важного предмета).

Бланк для участника игры

Таблица 3

Список предметов	Индивидуальный балл	Групповой балл	Контрольный балл	Разница м/у индивид. и контрольным баллом	Средний индивидуальн. балл группы	Разница м/у групповым и контрольным баллом	Разница м/у средним индивидуальным и групповым
1	2	3	4	5	6	7	8
Коробок спичек							
пищевой концентрат							
15 метров капроновой веревки							
парашютный шелк							
портативный нагреватель							
2 револьвера 45 калибра							
1 упаковка сухого молока							
2 столитровых баллона с кислородом							
звездная карта							
надувной плот							
компас магнитный							
20 литров воды							
радиоприемник-передатчик на солнечных батареях							
аптечка первой помощи							
сигнальные ракеты							
Сумма:							

Инструкция для преподавателя

Таблица 4

№	Задачи	Время
1	Объясните студентам общий характер и цель группового упражнения	4
2	Разбейте аудиторию на группы и выберите наблюдателей к каждой группе, раздайте им инструкции	5
3	Дайте задание прочесть инструкцию к игре и заполнить столбец индивидуального решения. Последите за тем, чтобы между участниками не было группового обсуждения	10
4	Организируйте групповое обсуждение ситуации	15
5	Дайте выступить каждой группе с результатами принятого решения	10
5	Огласите правильный ответ решения данной ситуации	3
6	Проведите подсчет разницы между индивидуальным и контрольным баллом, среднего индивидуального балла группы, разницы между групповым и контрольным баллом, между средним и групповым путем заполнения таблицы на доске или на флип-чарте	15
7	Выявите трех победителей в результате индивидуального и группового решения	3
8	Организируйте выступление наблюдателей и обсуждение групповой динамики в аудитории	20
9	Дайте оценку работы групп и проведите анализ группового взаимодействия и результативности в форме резюме Если разница группового решения с контрольным баллом составила: 0-20 баллов – «отлично»; 21- 30 – «хорошо»; 31-40 – «удовлетворительно» Свыше 40 – «неудовлетворительно»	5
	Всего	1 час 30 мин

Правильное решение ситуации

Таблица 5

Список предметов	Контрольный балл
Коробок спичек	15
пищевой концентрат	4
15 метров капроновой веревки	6
парашютный шелк	8
портативный нагреватель	13
2 револьвера 45 калибра	11
1 упаковка сухого молока	12
2 столитровых баллона с кислородом	1
звездная карта	3
надувной плот	9
компас магнитный	14
20 литров воды	2
радиоприемник-передатчик на солнечных батареях	5
аптечка первой помощи	7
сигнальные ракеты	10

6. Рекомендуемая литература

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: ИНФРА-М, 1999
2. Баткин А. Скоробогатова И. Чемоданчик тренера. 10 продаваемых тренингов. – М.: генезис, 2004. – (Серия «Бизнес-психология»)
3. Дебольский М. Психология делового общения. – М.: 1992
4. Карташева Л.В., Т.В Никонова, Т.О. Соломанидина Поведение в организации. М.: ИНФРА-М, 1999
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1999
6. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. – М.: 1990

7. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003.
8. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. М.: Аспект Пресс, 2001
9. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: «Питер», 2000
10. Турнер Д. Ролевые игры Практическое руководство, СПб: ПИТЕР, 2002
11. Фопель К. Уверенное управление. Тренинг, коучинг, саморазвитие / пер. с нем. – М.: Генезис, 2004. - (Серия «Бизнес-психология»)
12. Цыренова А.А. Менеджмент: Учебное пособие. – Улан-Удэ, Изд-во ВСГТУ, 2006.

Редактор Т.А. Стороженко

Подписано в печать 2007 г. Формат 60x84 1/16.

Усл.п.л. 1,24, уч.-изд.л. 1,3. Печать операт., бум. писч.

Тираж экз. Заказ №

Издательство ВСГТУ. г.Улан-Удэ, ул. Ключевская, 40, в.
Отпечатано в типографии ВСГТУ. г. Улан-Удэ, ул.
Ключевская, 42