

ТРЕНИНГ КОМАНДНОЙ СЫГРОВКИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ, КОММУНИКАТИВНЫЕ И ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

*Игровой опыт,
Игровое переживание
Погружение в игру
Динамическая модель игры
Ролевое позиционирование участников
Межгрупповые отношения
Предметно-функциональное позиционирование участников
Стратегические игры
Коммуникативные игры
Деловые игры
Рефлексивные процессы в игре*

Редко какой семинар по командообразованию обходится без использования различного рода игр. Идея того, что участники любой команды должны пройти сыгровку «на берегу» и уже только потом выходить в «открытое плавание», становится трюизмом. Подготовка команды к будущей деятельности не зря называется «сыгровкой». Ее участники должны отыграть сценарии командного взаимодействия в ответ на смоделированные проблемы, которые могут возникнуть в будущем у команды.

КОГДА КОМАНДЫ ИГРАЮТ

Ожидается, что в играх участники овладеют навыками групповой работы, освоят приемы конструктивного диалога, научатся дискутировать, не вступая в конфликт, смогут оперативно принимать решения, действуя в ситуации неопределенности. На первый взгляд все необходимое для решения этих задач есть в большинстве игр: и групповая работа, и дискуссии, и принятие решений, и неопределенность задач. Однако формирование новых умений - задача не из легких и требует специально организованной методической деятельности. Изначально необходимо разбить умение на элементарные действия. Затем обеспечить отработку каждого из этих действий под контролем внешнего наблюдателя, который потом проведет обратную связь. Дать участникам возможность самим выступить в роли наблюдателя-контролера. Далее необходимо организовать сборку этих действий и в завершении освободить навык от сознательного контроля (свернуть его). Любая схема поэтапного формирования сложных умений требует многократного возвращения к отработке простейших компонентов этого умения.

Игра же по своей сути носит перманентный, тотальный характер, в ней нет перерывов даже на обед или кофе. Точнее, эти моменты во время игры физически присутствуют, но, если игра завладела участниками, то и во время перерывов они остаются внутри игровой действительности, продолжают существовать в своих командах и своих ролях. Участники, приняв на себя те или иные роли, правила, задачи погружаются в игровое пространство и начинают в нем жить. Частые остановки и возвращения выключают участников из игрового мифа, ломают игру. «Разбор полетов» начинается позже, после завершения игры. Возвращение же к сложным и интересным местам осуществляется только в мыслительной ретроспективе. Очевидно, что навыки и умения (в классическом, бихевиаристическом их понимании) вряд ли могут быть сформированы в такой ситуации. Для решения этой задачи лучше всего подходят поведенческие тренинги.

Нередко проблема перенесения полученных знаний, умений, навыков в жизнь начинает решаться с помощью игры. Сформированные и отработанные на практических занятиях умения должны оказаться «сохраненными» после их перенесения в ус-

ловия реальной профессиональной деятельности. Сделать это бывает сложно, поскольку полученные знания и умения приходится вплетать в очень широкую систему профессиональных и межличностных отношений, где есть ценности, мотивы, эмоции, усталость, формальные и неформальные нормы, привычки, и которые часто «перебивают», а иногда и «забивают» новые навыки и умения. Предполагается, что, погружая команды в некое имитационное, модельное пространство, можно максимально безопасно для себя и окружающих, а самое главное - для дела, попробовать ранее полученные знания и навыки в ситуациях, приближенных к «боевым». Игры, таким образом, начинают использоваться как своеобразные «буферы обмена» между собственно обучением участников навыкам командного взаимодействия и жизнью.

Однако результаты исследований, которые были проведены под руководством одного из авторов этой книги свидетельствуют об обратном. Навыки и умения, полученные на тренингах, не только с трудом приживаются в реальной деятельности, но и редко используются даже в играх.

Участники проходили тренинг развития базовых коммуникативных навыков, который завершался серией ролевых игр. Участникам объявлялись игровые цели, при этом задача - специально демонстрировать новые коммуникативные навыки - не ставилась. Вся работа записывалась на видеокамеру. После этого видеозапись просматривали профессиональные психологи – эксперты, которые должны были фиксировать факты использования участниками новых коммуникативных техник. Парадокс заключался в том, что участники, прошедшие коммуникативный тренинг, не использовали в играх освоенные ими навыки.

Во второй экспериментальной сессии новые психологи-эксперты просматривали видеозаписи ролевых игр с участниками, которые прошли коммуникативный тренинг и участниками, которые его не проходили. Задача экспертов заключалась в том, чтобы оценить общую конструктивность коммуникативного поведения одних и других участников (эксперты не знали, кто из участников проходил тренинг, а кто - нет). Результаты оказались не менее интересными, чем в первой серии эксперимента. Хотя факты использования конкретных коммуникативных техник не были зафиксированы, общая конструктивность коммуникативного поведения была оценена гораздо выше в тех группах, где участники проходили навыковый тренинг. Эти результаты свидетельствуют о том, что коммуникативный тренинг оказывает преимущественное влияние на коммуникативную установку, делая ее более конструктивной, ориентированной на партнерское взаимодействие. При этом новые поведенческие навыки не включаются в структуру деятельности даже в играх. Участникам, как правило, не удается одновременно решать игровые задачи и применять новые навыки. Очевидно, что для перенесения коммуникативных навыков в плоскость практической деятельности игровых методов оказывается недостаточно. Эта задача решается другой группой методов, а именно - посттренинговым коучингом – системой наставничества, которая выполняет функцию внешнего, произвольного контроля за использованием новых навыков в повседневности.

Ценность игрового опыта. Во многом ценность игровых методов заключается в том, что они завладевают участниками настолько сильно, что события, происходящие в играх, «цепляют» за «живое», заставляя их участников работать на пределе моральных, физических и умственных сил. В результате время как бы сжимается, а участники за короткий срок проживают то, на что им бы потребовались месяцы или даже годы реальной жизни. Более того, многие открытия, которые делают участники относительно себя и друг друга, вряд ли оказались бы возможными без лично нагруженного

проживания игры. Игровая реальность воспринимается участниками и командами настолько серьезно, насколько они принимают заданные игровой моделью роли, правила, цели и начинают выстраивать свое поведение в соответствии с этими предписаниями.

Когда речь заходит о командообразовательных играх, то понятие «роль» как минимум раздваивается. Участники продолжают реализовывать командные, управленческие, предметно-функциональные роли, которые неотъемлемы от коллективной работы – «аналитик», «мотиватор», «администратор» и т.п. При этом появляются игровые роли и позиции, которые задаются фабулой игры – «представитель совета директоров», «делегат от деревни Кузьяевка» и т.п. Сложная задача подобных игр здесь заключается в том, чтобы обеспечить такой уровень вовлеченности участников, при котором игровые задачи и проблемы, с одной стороны, будут восприниматься как лично значимые, а с другой стороны, будут решаться при использовании реального командного потенциала с учетом его возможностей и ограничений. Проблема здесь заключается в том, чтобы обеспечить оптимум игровой мотивации участников.

Интересная и захватывающая игра может завладеть участниками настолько сильно, что они начнут «подчинять» себе роль, вольно с ней обращаться, действуя на свое усмотрение. В этом случае наблюдается нарушение правил, ролевых предписаний, предпринимаются действия «на грани фола», некорректные провокации по отношению к другим участникам и ведущему. В проведенном на базе факультета психологии МГУ исследовании И.А. Дворник назвала такое игровое состояние **увлеченностью**, когда азарт становится ведущей эмоцией, а участник мотивирован выиграть любой ценой, не взирая на правила и роли. Если такое игровое переживание разделяется большинством участников, то игра становится не только сложно управляемой, но и мало эффективной. Состояние увлеченности вызывает бурю как позитивных, так и негативных эмоций, которые затмевают содержательную сторону получаемого игрового опыта. Это чревато тем, что рефлексия процессов внутригруппового и межгруппового взаимодействия будет подменена обсуждением игровых действий и возможностей. Даже длительная и целенаправленная процедура деролинга (вывода участников из игрового состояния) может оказаться безуспешной в том случае, если полученный опыт будет состоять только из сильных эмоций и переживаний без рациональной, когнитивной составляющей.

Другая крайность возникает тогда, когда игровое состояние разными авторами называется **«включенность»** (другие названия – «созерцательная стратегия», «когнитивный уровень принятия роли»). По сути, участник не принимает игровую роль, занимается «своими делами» пока другие играют, отвлекая их на беседу о посторонних темах. В лучшем случае игрок остается в позиции заинтересованного наблюдателя, анализирует решения и действия других участников, не стремясь внедрять свои выводы в игровую практику «здесь и сейчас». Если такое состояние завладеет большинством участников, то игра просто не состоится.

Оптимум игровой мотивации соотносится с состоянием **«вовлеченности»** участников в игровой процесс. В этом случае наблюдается наличие коммуникаций по поводу игровых задач вне формальных рамок игры (на перерывах, обеде и т.п.); отсутствие во время внутригрупповых обсуждений посторонних (не игровых) тем; свободное оперирование фактами и деталями заданного игрового мифа (сюжета); отсутствие несанкционированных привнесений новых и/или нереалистичных фактов; творческие и нестандартные игровые ходы осуществляются в рамках правил и ролевых предписаний (без нарушений и привнесений). Если состояние увлеченности строится на мотиве выиграть (зачастую любой ценой), то вовлеченность предполагает мотив создания лучшего продукта, когда используется весь личный и командный потенциал, а также все игровые ресурсы, сообразно заданным правилам. Такое игровое состояние обеспечивает получение содержательного игрового опыта, рефлексия которого позволит

осознать *не игровые* проблемы взаимодействия в каждой конкретной команде, а также стихийно найденные способы их решения.

Добиться необходимого игрового состояния вовлеченности в игровой процесс вряд ли возможно без предварительной подготовки участников. В связи с этим подавляющее большинство авторов имитационных игр единодушны во мнении, что игра должна предваряться своеобразной «разминкой», в ходе которой осуществляется погружение участников в игровую атмосферу. В ходе такой подготовки должно быть обеспечено не только быстрое вхождение участников в соответствующие роли, но и преодоление условностей учебного и игрового процесса.

Часто погружение участников в командообразующие игры начинается с активации мотива самопознания, саморазвития. Участники проходят самодиагностику в экспресс-режиме, самостоятельно обрабатывают ее результаты и затем знакомятся с возможностями и ограничениями психотипов или командных ролей. (Подробно диагностические модели, методики, условия их использования обсуждались нами в предыдущих главах.) Как известно, ничто не вызывает такой живой интерес и отклик, как информация о самом себе. Игра же воспринимается как возможность на практике подтвердить, опровергнуть или скорректировать полученную персональную информацию о себе и друг друге.

Целенаправленное формирование максимально разнородных и однородных игровых команд является важным событием для участников, своеобразным вызовом, возможностью опровергнуть «теорию о потолке эффективности команд со схожими психотипами, командными ролями и т.п. Познакомившись с игровыми правилами и целями, зная о своем составе, а также о феноменах типа «команда Аполлон», «команда мотиваторов» и т.п., участники часто стремятся доказать, что безвыходных положений не бывает и всегда можно найти способы компенсации. Некоторые коллективы их действительно находят. Реализация выше названных шагов способствует порождению личностного смысла, понимания того, для чего каждый из участников входит в игру. Однако должны быть пройдены и другие шаги, обеспечивающие погружение участников собственно в **игровой миф**, игровые роли.

Существует народная мудрость - хочешь убедиться в чем-то, попробуй убедить в этом других людей. Еще Джемс и Ланге в своей периферической теории эмоций утверждали существование внешней, целенаправленной регуляции эмоциональных состояний человека. Человек может смеяться не только потому, что ему смешно. Ему может стать смешно, потому что он начал смеяться. Именно принцип внешней регуляции внутренних состояний лежит в основе освоения игровых ролей не только отдельными участниками, но и игровыми командами. Например, члены команды, становясь жителями деревни «Тяпкино», могут разработать ее герб, определить несколько черт, которые есть только у сельчан этой деревни и представить все это жителям других деревень, ответив потом на их вопросы. Время, отводимое на ролевое погружение участников, а также изощренность соответствующих процедур сильно варьируют в зависимости от степени свободы, которой обладают участники в проигрывании заданных ролей. Иногда роли задаются вплоть до черт характера и отношений с другими ролями. В таком случае уместней говорить скорее о персонажах, героях, чем о ролях, которые предстоит играть. Жесткие ролевые предписания в командообразовательных играх целесообразно использовать в тех случаях, когда по тем или иным причинам участникам необходимо обеспечить психологическую защиту. Четко заданные и подробно прописанные роли позволяют сказать: «Это был не я (это были не Вы), а заданная игровая роль». Однако такая сомнительная возможность оборачивается многими игротехническими затруднениями. Во-первых, чем более жестко задана роль, тем сложнее в нее ввести участника так, чтобы он действительно вовлекся и начал играть. Во-вторых, требуется сильный и длительный деролинг, прежде чем можно будет приступить к постигровой рефлексии внутригрупповых и межгрупповых процессов.

Для того чтобы игра состоялась, мало просто погрузить участников в игровой миф, необходимо поддерживать его, обеспечивая безусловное следование правилам игры. Правила игры должны быть едины для всех её участников, включая и ведущего, который, в свою очередь, выступает гарантом их исполнения, безжалостно и последовательно преследуя нарушителей. В противном случае здание игры рухнет, относительность и хрупкость игрового мирка обнаруживается.

Практически любые игры (вне зависимости от их типа) всегда моделируют какие-либо препятствия, проблемы, затруднения. Иначе говоря, в игре имитируются «разрывы деятельности» - ситуации, когда невозможно действовать традиционно принятым образом. В свою очередь, найденные и реализованные решения имеют игровые последствия, которые «бумерангом» возвращаются в команды. В результате начинает действовать динамическая модель со следующими стадиями: игровая имитация проблемного поля – принятие коллективных и персональных решений – реализация плана действий – последствия, воздействующие на команды. Таким образом, команды не просто действуют, но и получают определенную обратную связь от «мира игры». Образу говоря, «мир игры» и команды бросают друг другу вызовы и отвечают на них. Во многом именно обмен «вызовами» и «ответами» является внутренним, самодвижущимся механизмом, продолжающим затягивать участников в игру.

Рождение командной рефлексии. Игры, таким образом, обеспечивают команду бесценным опытом совместного преодоления игровых барьеров, которые становятся лично значимыми благодаря вовлеченности участников. Однако эмоционально бурные переживания игровых успехов или неудач быстро затухают, не оставляя следа. Именно рефлексия получаемого опыта призвана превратить его в действительное новообразование, которое останется в команде после завершения игры. В свою очередь, динамичность игровой модели дает возможность анализировать (рефлектировать) проблемы внутригруппового и межгруппового взаимодействия, не выходя из игрового мифа. Команды принимают какие-либо решения, затем их реализуют, потом сталкиваются со следствиями этих решений, анализируют (рефлексируют) их и предпринимают новые (скорректированные) действия. Участники могут пренебрегать возможностью осмысления ситуации и реагировать на затруднения, как герой известного анекдота - «что думать - прыгать надо». Успеха же будут добиваться те группы, которые начнут анализировать свои действия, ценностные выборы, прогнозировать развитие событий и оказывать целенаправленное влияние на себя и ситуацию в целом.

Игры, таким образом, задают ситуации, провоцирующие включение коллективных рефлексивных механизмов. С их появлением группа получает возможность, подобно барону Мюнхгаузену, вытаскивать сама себя из проблемных ситуаций. Рефлексивные механизмы становятся подлинно коллективными только тогда, когда участники команды начинают пользоваться разделяемой и одинаково понимаемой схемой анализа и интерпретации ситуаций. В качестве таких схем анализа могут выступать, например, ролевые концепции, представленные в предыдущих главах. Концепции могут быть введены в команды до начала игры или после ее завершения в процессе «разбора полетов». В любом случае их использование позволяет команде обсуждать свои проблемы без «перехода на личности» и выстраивать программу репозиционирования своих членов. Результаты наших наблюдений свидетельствуют о том, что команды, владеющие «языком ролей», склонны чаще замечать внутренние проблемы и открыто о них говорить, нежели чем команды, не знакомые с такими концепциями.

Мы часто ведем спецкурс «Технологии командообразования» для разных аудиторий (слушатели МВА, менеджеры по персоналу, тренинг менеджеры, психологи). Всегда есть пять-семь слушателей, которые пропускают лекцию по командным ролям и сразу приходят на практическую часть, посвященную игровым методам. Мы специально объединяем «прогульщиков» в отдельную

группу, которая, как и все остальные команды, принимает участие в играх. После их завершения начинается «разбор полетов, где обсуждаются внутренние проблемы, с которыми столкнулись команды. Раз за разом, команды, не владеющие «языком ролей», сообщают, что в ходе игр у них не было проблем и затруднений, в то время как другие команды рассказывают о «выпадающих» ролях, столкновениях участников, выполняющих одни и те же роли, т.е. о проблемах.

Интеграция участников как результат размежевания. Многие игры с целью командообразования рассчитаны на участие нескольких групп, которые конкурируют между собой за игровые ресурсы, очки, секунды и т.п., ведь соревновательность является «эмоциональным топливом» игры. Достаточно объединить игроков в группы, попросить их придумать себе название, объявить критерии победы - и конкуренция обеспечена. По факту требуется еще меньше усилий, чтобы породить дух соперничества. Две команды, которые знают о существовании друг друга и выполняют параллельно одну и ту же задачу с неизбежностью начинают соперничать, даже если нет для этого реальных причин. Именно конкуренция во многом обеспечивает «драйв», эмоциональный накал и позволяет долгое время поддерживать интерес участников ко всему происходящему, даже в играх, которые по своему сюжету далеки от предмета реальной командной деятельности.

Помимо усиления игровой «энергетики» конкуренция оказывает непосредственное влияние на социально-психологические процессы, происходящие в командах. Именно конкуренция, как ни какой другой механизм, позволяет участникам быстро объединиться вокруг единого командного интереса – достичь победы над другими группами. Ведь члены группы стараются фиксировать и поддерживать свое позитивное отличие от других групп, т.е. быть в числе первых по тем или иным «номинациям», делать лучше, быстрее, экономней, чем другие. Анри Тешфел определяет ключевую роль других групп для процесса групповой интеграции. Он утверждает, что «группа становится группой, наделенной общими характеристиками, лишь благодаря наличию других групп» [Tajfel, 1981, p. 258]. В результате возникает командная идентичность – переживание принадлежности к своей группе, группа становится ценностью. Победа или проигрыш группы становятся синонимами личного успеха или поражения. Участники, приверженные своей группе, начинают взаимодействовать коллективно или индивидуально с другой группой или ее членами в соответствии с тем, что диктует им их коллективная принадлежность, т.е. их действия и решения начинают определяться групповыми, а не личными интересами.

Вместе с тем групповая сплоченность, приверженность членов своей команде – это палка о двух концах. Неизбежными становятся: усиление межгрупповой дискриминации, эскалация межгрупповых предубеждений и агрессии. Зачастую сила приверженности участников своей команде оказывается прямо пропорциональной силе межгрупповой дифференциации, вызванной соревнованием. Чем выше оказывается приверженность своей команде, тем выше становится группоцентричность. Взаимодействуя с представителями других групп, члены команды ставят интересы своего коллектива на первое место и недооценивают, а иногда и игнорируют интересы других групп, приуменьшают их заслуги. Таким образом, игры, построенные на конкуренции, обеспечивают, с одной стороны, резкий рост внутригрупповой сплоченности, возрастание приверженности участников к своей команде, с другой - эскалацию межгрупповой агрессии во всех ее проявлениях.

Однако редукция межгруппового взаимодействия до конкурентных отношений часто бывает не только оправдана, но и просто необходима. Только победив или проиграв, члены команды получают стимул достаточной силы, чтобы обратить внимание на те особенности внутригруппового, межперсонального взаимодействия, которые ме-

шали или способствовали их победе. Рефлексия способов командной самоорганизации смещает фокус внимания участников с процесса соревнования на внутрисигрупповые отношения и отчасти снимает остроту межгрупповой агрессии, правда, только отчасти. В связи с этим оказывается необходимой стадия интеграции игровых команд в единое целое. Как правило, интеграционную функцию выполняют упражнения, направленные на символизацию нового опыта командной работы. Участников просят создать скульптуру своей команды как живого организма или технического средства и т.п. Затем каждый участник рассказывает о том, кем он является в этой композиции. Целесообразно овецишить символическую композицию, запечатлев ее с помощью фотоаппарата или на видеокамеры. Иногда командам предлагается создать коллаж на тему «Наша команда вчера-сегодня-завтра». Существует много символических средств интеграции членов команды, которые обладают сильной, позитивной «энергетикой».

Главный развивающий потенциал деловых и ролевых игр заключается в том, что они, увлекая команды в имитационную действительность, способны «задевать участников за живое». Время и события в играх сжимаются, все процессы интенсифицируются, незаметные в реальной жизни «мелочи», которые потом часто губят команды, в играх многократно усиливаются и интенсивно воздействуют на команды. Полученный опыт успехов и неудач становится лично значимым, он превращается в событие, которое участники анализируют не только в рамках игровой реальности, но и длительное время после завершения самой игры.

Для команд, которые существуют долгое время, игры являются реальностью, в которой можно безопасно «прозвонить» свою систему, найти и рефлексивно устранить образовавшиеся разрывы. Для команд, которые только приступают к совместной деятельности, игры становятся тем способом, с помощью которого участники могут на практике обнаружить внутренние проблемы и «белые пятна», целенаправленно выстроить системы их компенсации, сконструировать «деятельностные костыли» и научиться ими пользоваться.

Однако модель всегда «беднее» жизни. Будучи имитаторами действительности, игры моделируют хотя и существенные, но все-таки отдельные ее стороны. Поэтому вряд ли можно создать или найти игры, способные погрузить команду во все многообразие ситуаций ее окружающих. Более корректно говорить о том, что разные игры всегда направлены на «проработку» определенных аспектов жизнедеятельности команды.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИГРЫ И РОЛЕВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Практически в любом тренинге командной сыгровки используются стратегические игры или их разновидности. Команды проходят полный цикл разработки и воплощения какого-либо решения на материале задач, не связанных с их профессиональной деятельностью. Использование отвлеченного игрового содержания позволяет сконцентрировать всю активность участников на решении проблем командного, а не предметно-содержательного плана. Это особенно важно, поскольку команды традиционно игнорируют и не придают значения структуре межличностного ролевого взаимодействия.

Любые стратегические игры, вне зависимости от их содержания, имеют схожую процедурную основу. Обычно перед командами ставится творческая задача разработать проект какой-либо конструкции или найти решение какой-либо технико-технологической проблемы. (Сразу следует отметить, что специальных знаний и умений для выполнения таких заданий не требуется). Затем команды воплощают этот проект в жизнь, используя комплектующие детали, предложенные тренером. Денежные средства, которые можно потратить на покупку деталей, всегда ограничены. Далее проводится проверка работоспособности этих конструкций (или технологий). После проведения испытаний, команды получают возможность проанализировать недостатки конструкции, устранить их, создать новый вариант изделия и снова его опробовать.

Стратегические игры хороши тем, что в них всегда можно выделить объективные, легко измеримые показатели командной эффективности. Акцент здесь делается именно на «объективности», так как в других типах игр (в частности в деловых играх) объективная оценка продуктов коллективной деятельности – вещь очень условная. Об этом будет подробно сказано позже. Наличие же объективной оценки выигрыша/проигрыша оказывает огромное развивающее воздействие на сами команды. Участники лицом к лицу сталкиваются с фактом того, что их изделие не работает или работает, но хуже, чем у других команд. Это объективная реальность, с которой сложно спорить, ее сложно как-то иначе проинтерпретировать, например, субъективностью судей и т.п. Такая объективность резко затрудняет возможность приписывать причины неуспеха внешним обстоятельствам. Команды вынуждены изыскивать внутренние ресурсы для преодоления проблемы. Хотя встречаются «талантливые» коллективы, которые либо обесценивают саму игру, либо начинают винить ведущего в том, что он не четко поставил задачу, начал менять правила по ходу игры и т.п. Итак, рассмотрим три типа показателей эффективности, которые обычно присутствуют в стратегических играх.

Во-первых, это «работоспособность» изделия. Всегда можно проверить и сравнить то, как работает изделие/технология каждой команды. Например, чья башня из бумаги более высокая и устойчивая (выдерживает линейку на своей верхушке), чья технология транспортировки воды через пропасть более быстрая и т.п. Подробно эти и другие стратегические игры мы обсудим чуть позже. Обычно этот показатель является основным для признания команды выигравшей.

Во-вторых, это скорость разработки проекта и воплощения его в конкретном решении и материальных носителях. Данный показатель легко фиксируется в минутах и секундах, затраченных каждой командой на работу.

В-третьих, это экономичность проекта. Каждая команда может потратить весь бюджет на приобретение комплектующих или попытаться минимизировать свои расходы. Обычно в игровых правилах сообщается, что при прочих равных результатах, победившей считается та команда, которая затратила меньше всего ресурсов.

Пример методики: Палубный всепогодных бомбардировщик-истребитель. Рассмотрим более подробно композицию стратегических игр на примере модификации народной забавы – сборки бумажных самолетов. Эта игра получила название: «Палубный всепогодный бомбардировщик-истребитель» и прошла многократную апробацию при сыгровке самых различных типов команд. Участников объединяют в игровые команды (не менее 2-х). Первое задание, которое им предстоит выполнить, заключается в том, чтобы придумать собственное название, девиз, и логотип, которые должны отражать основную черту, отличающую их команду от других подгрупп. Все это необходимо зафиксировать на ватмане и презентовать другим игровым командам. Выполнение данной задачи запускает процесс идентификации участников с новыми подгруппами, в которые они раньше не были включены. После формирования рабочих подгрупп участники приступают к решению собственно игровой задачи. Используя комплектующие детали, предоставленные ведущим, команды должны сконструировать самолет, который сможет пролететь 5-ть метров и точно приземлится на ограниченной территории. Бюджет и время, отведенные на разработку проекта самолета и его сборку, строго ограничены.

Эффективность деятельности команд в стратегической игре «Конструирование палубного, всепогодного бомбардировщика-истребителя» определяется по трем критериям: качество образцов (посадка самолета на ограниченной территории); скорость сборки; экономичность производства. Каждая команда имеет возможность выбрать один из этих критериев эффективности или попытаться учесть все три. Выбор

того или иного критерия во многом свидетельствует о ведущей ценностной ориентации команды.

- **Качество образцов** в данной игре достигается за счет отказа от традиционных, стереотипных моделей продукта (самолетов). Используя традиционную форму самолета, невозможно создать такой образец, который можно приземлить на ограниченный участок пространства. В этой связи на первый план выходят такие ценности, как креативность, нестандартность, стремление использовать все отведенное время и ресурсы для создания «оригинальных» и рабочих образцов.
- **Скорость сборки** в данной игре может быть достигнута за счет точности действий и высокой интенсивности труда каждого члена команды. В данном случае главной ценностью становится активность – главное действовать, а не сидеть сложа руки и о чем-то думать.
- **Экономичность производства** достигается за счет точных расчетов затрат на этапе проектирования (до момента приобретения комплектующих). В данном случае ведущей ценностью является минимизация рисков. Самолет может не приземлиться, другая команда может закончить работу быстрее, но экономичность производства зависит исключительно от самой команды и минимизирует риски занять последнее место.

Стратегическая игра «Палубный всепогодный бомбардировщик-истребитель», как и любая другая игра, завершается анализом процессов, происходивших в группах. Внимание участников направляется на восстановление фактов межперсонального взаимодействия. Наиболее детальному обсуждению подвергается ключевая точка процесса сыгровки команды – момент пересмотра первичной конструкции самолета. Команды реконструируют стратегии, которые они использовали для преодоления «разрыва деятельности», когда традиционные способы решения не сработали.

Опыт показывает, что наибольшей объяснительной силой внутрикомандных событий являются несколько теоретических моделей. Во-первых, анализу можно подвергнуть стратегию приписывания причин успехов и неудач. Некоторые команды пытаются найти причины неудач в себе, другие стремятся приписать их внешним обстоятельствам. Считается, что первая стратегия более конструктивная и приводит к преодолению проблем, в отличие от второй стратегии, когда команда считает, что виноваты все, кроме нее самой. Во-вторых, анализу подвергается динамика ролевой структуры команды. Наиболее удобной для этого является модель М. Белбина. С ее помощью участники достаточно легко определяют роли, в которых они находились, оценивают недостаток или переизбыток определенных ролей, реконструируют стихийные действия по компенсации такого «дисбаланса». Ролевой анализ командного взаимодействия помогает участникам понять «проколы» в организации деятельности, которые не позволили им лучшим образом справиться с игровой задачей. Однако при всем многообразии концептуальных моделей, которые помогают объяснить и понять события, произошедшие в жизни команды, целесообразно использовать одну или две из них. В противном случае, команда имеет шанс запутаться в «научных» объяснениях и отвергнуть их как слишком далекие от жизни.

Стратегические игры создают опыт переживания принципиальной невозможности воплощения уникального решения в точном соответствии с его замыслом. Участники получают важный опыт совместного поиска нового решения в ситуации коллективного неуспеха. Именно в таких ситуациях команда как никогда начинает ценить участников, способных исполнять роль «гармонизатора» (по М. Белбину). Крайне востребованными становятся «аналитики», способные трезво оценить сложившуюся ситуацию и выявить проблемы не в людях, а в деятельности.

ПАЛУБНЫЙ ВСЕПОГОДНЫЙ БОМБАРДИРОВЩИК-ИСТРЕБИТЕЛЬ

ИНСТРУКЦИЯ:

Ваша задача - сконструировать палубный всепогодный бомбардировщик-истребитель и провести его испытания. Конструкция самолета должна быть собрана только из специального оборудования, которое Вы сможете приобрести через 10 минут после начала игры. Затраты на покупку комплектующих не должны превышать сумму 300 у.е. (см. ПРАЙС ЛИСТ).

Вам предстоит собрать 10 образцов самолетов и с расстояния 5-ти метров посадить их на палубу (стол). За каждый самолет, удачно приземлившийся на палубу и при этом не перевернувшийся, начисляется 10 баллов. За приземлившийся, но перевернувшийся самолет, начисляется 5 баллов. Учитывая результаты первого этапа испытаний, Вам предстоит внести необходимые изменения в конструкцию самолета, докупить недостающие материалы и собрать 10 новых образцов техники. После чего будет проведен завершающий этап испытаний. Максимальное количество баллов, которое Вы можете набрать за оба этапа испытаний, составляет 200 баллов.

Время на составление бюджета - 10 мин, после чего Вы можете приобретать оборудование согласно Вашему бюджету. Время на сборку 10-ти самолетов составляет 20 минут. Работа по сборке самолетов считается завершенной только тогда, когда все 10 самолетов лежат на ватмане с названием Вашей команды, а участники стоят на расстоянии 2-х метров от ватмана.

ПРАВИЛА ИГРЫ:

1. Палуба (парта) должна находиться на расстоянии 5 метров от точки старта.
2. Самолет должен самостоятельно пролететь расстояние от точки старта до палубы, приземлиться на нее и также самостоятельно совершить на ней остановку.
3. Каждый член группы должен запустить хотя бы один самолет.
4. Фирменные знаки (логотипы) должны быть нанесены только на верхней поверхности самолета.
5. Самолет должен приземлиться на палубу фирменным знаком вверх.
6. Самолет должен соответствовать основным техническим характеристикам: иметь крылья и хвостовое оперение.
7. В процессе сборки самолетов их испытания запрещены.
8. Вы не можете потратить на каждом этапе на оборудование более чем \$300 (см. ПРАЙС ЛИСТ).

ПРАЙС ЛИСТ

предметы	использованное количество (X)	цена за 1 штуку или за 1 м (Y)	общая стоимость (X x Y)
бумага А4		1	
нитки		5	
клей канцелярский		50	
пакет полиэтиленовый		30	
скрепка в ассорт.		1	
степлер (вкл. скрепки)		50	
туалетная бумага		10	
ножницы		30	
Гвоздь в ассорт.		10	
скотч		20	
восковая свеча		70	
пластилин (5смX5см)		50	
зажигалка		20	
шарики воздушные		20	
пробка (винная)		25	
каштан натуральный		20	
зажимы для штор		15	
лента декоративная		100	
шпажки пластиковые		40	
маркеры		25	
		бюджет (итог)	

Запишите количество использованных предметов. Подсчитайте стоимость по каждому предмету и подведите итог. Помните, ваш бюджет ограничен суммой в 300 у.е.

Рисунок 1. Пример инструкции стратегической игры.

Имея представления о командных ролях друг друга, участники получают возможность выстроить механизмы «деятельностного переживания» успехов, компенсируя выпадающие роли и начиная творчески перерабатывать изначальный проект. Однако команды не застрахованы от других путей реагирования на проблему разрыва между замыслом и воплощением. Одни коллективы начинают искать «крайних» или виноватых в своих рядах. Другие - стремятся обосновать причины неуспеха внешними обстоятельствами. Хотя в стратегических играх это сделать не так легко. Чаще всего члены команды «закрывают глаза» на внутренние проблемы и обесценивают саму игру, заявив, что «все это не имеет никакого отношения к жизни».

В стратегических играх все пути возможны и нет гарантии того, что все команды смогут пойти по пути «деятельностного переживания» проблемы. Важен любой опыт, так как после завершения игры он подвергается реконструкции (всестороннему обсуждению, дебрифингу), отстраненному рассмотрению и концептуализации (модель Колба). Только в этом случае игровой опыт может стать коллективным достоянием, развивающим команду.

КОММУНИКАТИВНЫЕ ИГРЫ: ОСВОЕНИЕ ПРОСТРАНСТВА МЕЖГРУППОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Далеко не все задачи команда может решить самостоятельно. Достижение многих целей сопряжено с необходимостью согласовывать командные интересы с представителями других групп. Более того, некоторые подструктуры могут находиться в напряженных, а иногда и конфликтных отношениях друг с другом. Вступая в такие межгрупповые отношения, команды вынуждены не только точно и адекватно воспринять ситуацию, но и начать согласованно и гибко в ней действовать. В противном случае эскалация напряженности и падение эффективности – неизбежны.

Именно коммуникативные игры позволяют командам освоить пространство межгрупповых отношений. Такие игры направлены на развитие конструктивных межгрупповых отношений при сохранении высокой приверженности участников к своим командам. Коммуникативные игры моделируют условия, в которых группы, обладая своими интересами, вынуждены действовать в ситуации полной или частичной взаимозависимости. Взаимозависимость между командами задается тем, что каждая группа может достигнуть своих целей только при том условии, что другие группы достигнут своих.

Взаимодействие между командами реализуется через многосторонние переговоры их представителей, во время которых должно быть выработано некое взаимоприемлемое решение. Переговорный процесс в этом случае не только приобретает особый статус, он начинает управляться межгрупповыми социально-психологическими механизмами. Представители от групп вынуждены каждый раз самоопределяться между коллективным решением, которое они представляют, и необходимостью его трансформировать в связи с новыми возможностями переговорной ситуации, ведь цели сравнительно легко достигаются тогда, когда участники переговоров представляют только самих себя, и становятся практически недостижимыми, если участники начинают представлять интересы своих команд.

Логика развертывания коммуникативных игр, как, впрочем, и игр других типов, определяется динамичностью игровой модели. Познакомившись с игровыми целями, команды приступают к формулированию своих интересов, которые предстоит согласовывать друг с другом. Некоторые группы идут дальше и формулируют не только внутренний интерес, но и определяют варианты переговорных стратегий, которыми может (или должен) руководствоваться их представитель. Затем делегаты от команд садятся за стол переговоров и приступают к поиску взаимоприемлемого решения, представляя, обосновывая и проводя интересы своих групп. В этот момент другие члены игровых групп находятся в позиции наблюдателя и могут только косвенно вмешиваться в процесс взаимодействия либо через записки, либо принимая решение о замене своего

представителя. После завершения первого раунда переговоров команды получают возможность уточнить, скорректировать свои интересы, стратегию поведения, проанализировать интересы и стратегии поведения других групп. Затем начинается новый, иногда завершающий, раунд взаимодействия представителей от групп, в ходе которого достигаются или не достигаются игровые цели.

В отличие от стратегических игр, коммуникативные игры позволяют выделить условно объективные, но легко измеримые показатели эффективности командной работы. Условность заключается в том, что сами игровые результаты носят преимущественно психологический, не материальный характер и лежат в плоскости взаимоотношений между командами. Даже если команды что-то собирают и конструируют, главным предметом оценки становится не материальный продукт их деятельности, а особенности взаимодействия между группами в процессе работы. Обычно в коммуникативных играх используются три типа условно объективных показателей оценки результативности команд.

Во-первых, это наличие итоговой договоренности между представителями от разных групп. Делегаты вступают в двухсторонние или многосторонние переговоры, стремясь максимизировать выгоду для своих групп. Наличие или отсутствие итогового совместного решения, под которым реально или фигурально подписываются представители групп, является вполне объективным, легко фиксируемым критерием гибкости отношений и договороспособности самих групп. Это необходимый, однако, не достаточный критерий эффективности межгруппового взаимодействия.

Ко второму типу условно объективных показателей относится психологическая удовлетворенность членов группы итоговым решением, под которым подписался их представитель. Обычно членов группы (которые не вмешивались в работу своих представителей) просят индивидуально написать или выкинуть на пальцах число, соответствующее той степени, в которой итоговое решение учитывает их групповые интересы. Например, один балл (один палец) – «итоговое решение не учитывает интересы группы», десять баллов (пальцев) – «итоговое решение полностью удовлетворяет интересам группы». С одной стороны, данный критерий предельно субъективен. Воспринимаемая разница между групповыми интересами и итоговым решением может обуславливаться множеством факторов. Участники могут по-разному понимать групповые интересы, эмоциональный тон личных отношений с делегатом может быть различным и т.п. С другой стороны, объективность как таковая здесь неважна, поскольку для группы нет другой реальности кроме позитивного или негативного отношения к итоговому решению, под которым подписался их представитель. Именно такое отношение и объективируется в числовом виде.

Третий критерий является предельно объективным во всех смыслах. Это время, которое затрачивают группы на выработку совместной договоренности. Каждая игровая стадия строго ограничена по времени. Обычно команды не укладываются в изначально отведенное время, в этом случае его увеличивают один-два раза, но не более. Если командам не удастся выработать решения, то объявляется их проигрыш. Таким образом, эффективность межгрупповых отношений в коммуникативных играх определяется как скорейшее возникновение итоговой договоренности между представителями от групп, притом что члены групп воспринимают это решение как соответствующее их интересам.

Пример методики: коммуникативная игра «Строительство дороги». Основная игровая цель – заключить договор между представителями селений, в котором должны быть указаны суммы, вносимые каждой деревней за ремонт единственной дороги, связывающей между собой эти населенные пункты и город. Правила игры: делегаты от деревень участвуют в закрытых многосторонних переговорах (см. Рисунок 2).

СТРОИТЕЛЬСТВО ДОРОГИ

От **Города** по берегу озера идет старинный тракт. Вдоль тракта на равных расстояниях друг от друга расположены селения **Тяпкино**, **Петухи**, **Бабашкино**, **Кузьяевка** и, наконец, **Свистуха**, за которой начинается непроходимое болото. (Расстояние от Города до Тяпкино такое же, как и между соседними селениями). Тракт совсем пришел в негодность. Его необходимо восстанавливать заново, для чего нужно дорогу выровнять и замостить мелким камнем и булыжником по всей длине. Дорога очень важна для жителей этих селений – они возят по ней свои товары на базары и ярмарки в Город и там делают свои покупки. Но вот незадача! Городской голова сказал, что городская казна пуста. Вся тяжесть оплаты восстановления тракта легла на плечи самих жителей селений.

Однажды выборные от всех пяти селений решили собраться на совет в Городе, чтобы договориться о покупке камня и найме рабочих. Дело не простое – ведь на постройку дороги потребуется целых шестьсот рублей!



Веря в то, что Вы человек хозяйственный и справедливый, Вас всем миром выбрали от Вашего села участником на этот совет, доверяя Вам решить, сколько денег придется уплатить жителям Вашего селения. Решение это на совете должно быть скреплено договором.

Вы уверены в том, что без новой дороги Ваше селение не будет процветать. Кроме того, Вы понимаете, что никакой договор не приведет ни к какому результату, если с ним не будет согласен хотя бы один участник совета. С другой стороны, Вы не собираетесь подписывать любой договор, если полностью не уверены, что оговоренные в нем решения справедливы.

Рисунок 2. Пример инструкции коммуникативной игры.

Это означает, что жители деревень (команд) могут только наблюдать за переговорным процессом без права активного вмешательства (подходить, что-то устно советовать и т.п.). За один раунд переговоров каждая деревня имеет возможность направить не более 2-х телеграмм своему представителю. Кроме того, команда также может поменять своего представителя на следующем раунде переговоров.

Сразу следует оговорить два условия, которые необходимо соблюсти при проведении игры. Во-первых, в игре должно участвовать нечетное число команд – пять или семь. Нечетное число команд (следовательно, и представителей) позволяет использовать голосование при принятии итогового решения. Число команд, пять или семь, определяется тем, что три команды не обеспечивают достаточного накала обсуждений и резко упрощают переговорную задачу, а девять команд и более делают переговорный процесс малоуправляемым.

Во-вторых, в каждой команде должно быть не менее четырех и не более десяти человек. Четыре человека в команде – это минимальное число участников, которое обеспечит их вовлеченность в игру. После ухода делегата для согласования договора, в команде должно оставаться не менее трех человек, иначе их работу вряд ли можно будет назвать групповой. Верхний численный предел получен эмпирическим путем. В случае его превышения участники начинают «выпадать» из игрового процесса, не имея возможности активно включаться в совместную работу.

Игра «Строительство дороги» проводится в четыре этапа. Первый этап - подготовка к переговорам. Каждая деревня (команда) вырабатывает условия, на которых она готова финансировать строительство дороги (вносимый пай и прочие условия). Необходимо также выбрать делегата, который поедет в город на многосторонние переговоры. Второй этап – переговоры. Делегатам предстоит обсудить предложения от каждой команды и подготовить проект договора о финансировании ремонта дороги. Третий этап – ратификация договора. Делегаты возвращаются в свои деревни. Каждая команда обсуждает итоги проведенных переговоров и определяет решение (или диапазон решений), которое будет представлено делегатом на последнем раунде переговоров. Команды имеют возможность оставить или поменять своих представителей. Четвертый этап – подписание договора. Представители от групп вырабатывают итоговое, взаимоприемлемое решение относительно условий инвестирования ремонта дороги. Результатом переговоров должен стать подписанный всеми сторонами договор с указанием вносимых каждой деревней сумм и прочих условий. Если договор не составлен или хотя бы одна сторона его не подписала, то игра признается проигранной.

После завершения игры жители каждой деревни (участники команды) индивидуально записывают (или выбрасывают на пальцах) число, показывающее степень соответствия условий договора интересам их деревень. Один бал означает, что принятое решение не учитывает интересы деревни. Десять баллов означает, что итоговое решение полностью удовлетворяет интересам деревни. Ведущий фиксирует все индивидуальные баллы на ватмане или доске напротив названия соответствующей деревни. Лучшим межкомандным результатом считается заключенный договор, условия которого полностью или почти полностью (8-10 баллов) устраивают жителей деревень.

Совместный анализ командной работы целесообразно проводить после выведения участников игры из роли жителей деревень. В противном случае вместо рационального обсуждения особенностей межгруппового взаимодействия можно получить эмоциональные отклики, зачастую агрессивного содержания. Итоговый «разбор полетов» разворачивается как минимум в трех направлениях: подготовка к переговорам; участие в переговорах; условия договора.

Подготовка к переговорам. Определяется степень вариативности целей (интересов) каждой команды. Каких целей хотела достичь команда в ходе переговоров? Был ли разработан диапазон решений, в рамках которого делегат мог принимать самостоятельные решения? Вариативность целей каждой команды обеспечивает гибкость пе-

реговорного процесса и межгруппового взаимодействия. Чем больше вариантов, которые могут быть рассмотрены сторонами, участвующими в переговорах, тем выше вероятность того, что в ходе взаимодействия будут удовлетворены интересы всех контрагентов.

Степень децентрации каждой команды играет так же немаловажную роль в достижении взаимоприемлемого решения. Какие команды предприняли попытку реконструировать цели (интересы) своих соперников? В чем с точки зрения команд эти цели заключались? Какое бы решение могло оказаться приемлемым одновременно для всех команд? В результате сопоставляются фактические цели, которые поставили перед собой команды и те цели и позиции, которые им приписали члены других групп. Как правило, приписанные интересы и позиции являются более догматичными, менее вариативными, чем реальные цели, которые на самом деле преследовались командами. Стереотипизация, упрощение образа другой группы является традиционным эффектом межгрупповых отношений, который мешает находить взаимоприемлемое решение. Хотя позиции, занимаемые сторонами за столом переговоров, очевидны, подспудные интересы или проблемы сторон недостаточно ясны «наблюдателю» и по факту оказываются более вариативными. Для разрушения стереотипных представлений необходимо задавать вопросы, вместо того чтобы только оглашать свою позицию и убеждать в ней окружающих. Здесь целесообразно анализировать количество и направленность вопросов, задаваемых сторонами друг другу, а также подготовленность этих вопросов.

Участие в переговорах. Переговорный процесс может быть проанализирован с точки зрения использованных стратегий поведения. «Модель двойной заинтересованности» К. Томаса и Р. Килмена является одной из немногих концепций, которые быстро осваиваются участниками и начинают применяться ими для объяснения межгруппового поведения. К. Томас и Р. Килмен берут за основу степень ориентации участников взаимодействия на свои собственные интересы и на интересы партнера (сохранение взаимоотношений). На основании этих двух переменных они выделяют пять стратегий взаимодействия (см. Таблицу 1).

Игроки на собственном опыте приходят к осознанию разрыва между индивидуальными установками на ту или иную стратегию и реально демонстрируемым поведением. Традиционно мало кто из делегатов на протяжении всей работы сознательно использует стратегию доминирования. Обычно участники говорят о том, что они ориентировались на стратегию сотрудничества, но фактически независимые наблюдатели и другие команды фиксируют используемые этими участниками стратегии конкуренции, избегания, но никак не стратегию сотрудничества. Для многих участников такие результаты обратной связи становятся подлинным открытием: «Если я думаю, что веду себя определенным образом, то это еще не означает, что я так действую на самом деле и что меня так воспринимают».

Модель двойной заинтересованности может вводиться до начала игры «Строительство дороги». В этом случае основной игровой состав (команды-деревни) целесообразно дополнить еще одной группой - «Наблюдателями от города». Их основная задача фиксировать стратегии поведения каждого делегата за столом переговоров и доложить о них после завершения игры. Если делегатам от деревень не удастся самостоятельно выработать решение, то «Наблюдатели от города» могут быть включены в игру в роли посредников на переговорах. Модель двойной заинтересованности может также вводиться после завершения игры. В этом случае участников необходимо вывести из роли жителей деревень и только после этого представлять концепцию и анализировать переговорный процесс.

Осознание разрыва между установками и реальным поведением, переживание сложной сочетаемости командных интересов и надгрупповых целей приводит участников к пониманию того, что использование стратегий сотрудничества или компромисса,

а также гибкое переключение между всеми стратегиями является залогом конструктивного межгруппового взаимодействия.

Таблица 1.

Ключи анализа коммуникативной игры «Строительство дороги»: модель двойной заинтересованности» К. Томаса и Р. Килмена

Название стратегии	Краткая характеристика стратегии	Примеры поведения в игре
Конкуренция, доминирование	Максимальная ориентация на собственные интересы при игнорировании позиции других сторон. Борьба с интересами другой стороны, критика, угрозы, эмоциональные выпады, отсутствие альтернатив.	Минимизация вклада своей деревни в строительство дороги, стремление получить дополнительные выгоды. Стремление убедить оппонентов в том, что дорога нужна больше им, а не жителям данной деревни. Манипулирование отказом подписывать итоговый договор.
Уступчивость	Максимальная ориентация на интересы партнера при игнорировании собственных интересов. Сглаживание различий для сохранения отношений.	Отказ от преследования командных интересов, только для того чтобы договор был подписан. Общие интересы – дорог – важнее, чем интерес деревни – минимальный или оптимальный денежный взнос.
Избегание	Минимальная ориентация как на собственные интересы, так и на интересы партнера. Отказ от высказывания мнения, попытки сохранить нейтралитет любой ценой. Подмена задачи, замена действий на другие, более легкие.	Делегату все равно, какое решение будет принято. Полная пассивность или призывы принять любое решение. Стремление увести участников от обсуждения спорных деталей (например, разный износ дороги на разных ее участках).
Компромисс	Готовность отказаться от части своих интересов, при условии что другая сторона также пойдет на уступки. Поиск «приемлемых», а не «оптимальных» решений, чтобы не было ни победителей, ни проигравших	Обсуждается несколько альтернатив, которые полностью никого не устраивают. Вводится процедура голосования, через которую выбирается один из вариантов. Решение, набравшее большинство голосов, оформляется в виде договора, который подписывают все делегаты.
Сотрудничество	Высокая ориентация как на собственные интересы, так и на интересы партнера. Поиск истинного удовлетворения запросов всех заинтересованных лиц путем проработки различий, нахождения и решения проблем.	Превалируют вопросы на прояснение интересов партнеров. Обсуждение понятия «справедливый взнос». Предлагаются принципиально различные условия договора. Защита интересов не только своей деревни, но и других деревень.

Условия договора. Степень детальности и проработанности межгрупповых договоренностей является залогом будущего сотрудничества или будущих конфликтов. Одна из наиболее типичных ошибок, которые допускают команды во время переговоров, - это перенос проблем на будущее вместо их решения здесь и сейчас. Стремясь прийти к сиюминутному компромиссу, представители команд зачастую жертвуют подробным обсуждением деталей, по которым могут возникнуть «мелкие» разногласия. Предполагается, что в будущем участники снова сядут за стол переговоров и примут решение по этим мелочам, а пока важно договориться по «принципиальным вопросам». Именно эти мелочи становятся главным яблоком раздора, когда принятое решение приходится претворять в жизнь. Такие решения наиболее распространены в случаях высокой взаимозависимости команд, когда необходимо предпринимать срочные и согласованные действия.

Детальный анализ условий подписанного делегатами договора направлен на выявление отсроченных, но не решенных проблем. Формальные цели игры могут быть достигнуты: договор подписан всеми сторонами, жители деревень в принципе тоже довольны условиями договора. Однако совместный анализ деталей часто «сводит на нет» быстро полученные и мнимо успешные результаты. Быстро договорившись, участники часто игнорируют тот факт, что дорогу придется ремонтировать и в будущем. При этом различные участки тракта изнашиваются с разной скоростью. Участок дороги между городом и ближайшей к нему деревней придется ремонтировать гораздо чаще, чем, например, участок между последней и предпоследней деревней. Отсюда в договоре должны быть прописаны не только условия вклада на текущую реконструкцию дороги, но и на последующие ремонты с учетом разной скорости износа того или иного участка. Основная цель проводимого анализа – зафиксировать проблему перехода от совместных договоренностей к их воплощению, а также определение «гарантов» достигнутых договоренностей.

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ И ПРЕДМЕТНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В КОМАНДЕ

Команды формируются для совместного решения профессиональных задач и редко для свободного времяпрепровождения и отдыха. В этой связи вряд ли можно говорить о полноценном командообразовании без моделирования условий, в которых группа сможет пройти предметную деловую сыгровку.

Существует множество определений сущности деловой игры. Одно из первых описаний этого феномена предложено М.М. Бирштейн, которая была разработчиком и участником чуть ли не первой в мире деловой игры, проведенной в 1932 году на Лиговском заводе пишущих машин. «Деловая игра – это средство развития творческого, профессионального мышления, в ходе ее человек приобретает способность анализировать специфические ситуации и решать новые для себя профессиональные задачи. Деловая игра имитирует вполне конкретные условия производства, деятельность и отношения работающих. Ее участники должны ставить на первый план не игровую цель, а познавательную (точнее, самовоспитательную). Выполнение участниками игровых правил и следование профессиональным нормам – необходимая предпосылка индивидуальных и совместно принимаемых решений в рамках отведенной каждому роли. Наконец, участники создают, разыгрывают и разрешают проблемные ситуации, общаясь друг с другом» (Бельчиков М.М., Бирштейн М.М., 1989. С.17).

Деловые игры, таким образом, позволяют моделировать существенные стороны совместной управленческой или проектной деятельности, те проблемы и задачи, с которыми команде приходилось, приходится или ещё придется столкнуться. Именно имитация реальной совместной деятельности позволяет активизировать процессы внутреннего предметно-функционального позиционирования. Решая новые, актуальные профессиональные задачи, участники вынуждены выстраивать или пересматривать

структуру функционально-ролевого взаимодействия, способы принятия решений, принципы распределения благ. Участвуя в деловых играх, члены команд с удивлением для себя обнаруживают, что неприятные в межличностном общении участники многократно демонстрируют свой профессионализм и самоотверженность, спасая тем самым команду от неминуемой гибели (проигрыша, развала, расформирования). Случается и обратное: коллеги, всегда откликнувшиеся на предложения вместе «перекурить» или сходить на обед, с которыми было интересно обсудить корпоративные новости и бытовые сложности, оказываются слабыми профессионалами, к тому же не желающими этого признавать и что-то с этим делать.

Именно имитация деловой сферы жизни-деятельности команды и актуальных рабочих задач провоцирует участников демонстрировать свои профессиональные амбиции, способности, свое отношение к работе и к команде. Ведь для взрослого человека его профессиональная деятельность, профессиональная позиция нагружена глубокими личностными смыслами, имеет ценностную подоплеку. Данный тезис особенно применим к управленцам и проектным специалистам, для которых **профессионализм** является ядерным элементом их Я-концепции (личности). Как ни странно, такие люди сильнее обижаются на фразу «ты никчемный специалист» или «твой профессиональный вклад абсолютно бесполезен», чем на высказывание «ты никчемный человек». Чтобы преодолеть смоделированные в игре затруднения и проблемы, участникам приходится выходить за рамки своей профессиональной деятельности, «вступать» на профессиональную территорию друг друга. Это провоцирует возникновение предметно-функциональных конфликтов, когда каждый участник стремится «защитить» свою предметную область от посягательства других членов команды. Часто случается и обратное, когда каждый участник понимает, что та или иная проблема лежит за рамками его компетенций и профессиональных интересов. В этом случае возникают конфликты иного рода. Участники не могут договориться о том, кто же возьмет на себя ответственность за решение задач, в которых никто из присутствующих не разбирается.

Только в деловых играх возникает возможность настоящего предметно-функционального позиционирования членов команды. Игроки сталкиваются с внутренними противоречиями совместной деятельности. Кого отправлять на презентацию проекта, на переговоры о покупке информации и т.п.? Того ли, кто лучше разбирается в содержании проблемы, но относится к разряду людей «сам себе телевизор», или того, кто является лучшим переговорщиком и коммуникатором, но слабо понимает в предмете? Как принимать такие и другие решения - всем вместе или делегировать полномочия участнику, компетентному в предмете и т.п.? Решая такие вопросы и разрешая подобные противоречия, команда порождает систему компенсаторных механизмов. Одним из них будет, к примеру, работа членов команды в парах, так что внешнему глазу станет незаметно, что один из участников ничего не понимает в предмете, а другой на публике не может внятно связать двух слов.

Зачастую, предметно-функциональные конфликты между членами команды имеют скрытые, мало осознаваемые источники, являющиеся глубоко личностными по своей природе. Ведь в деловых играх участникам приходится действовать на пределе своего профессионализма, ставить его под сомнение, выходить за его рамки, т.е. выявлять и переопределять границы профессионального самосознания. Иначе говоря, осуществляется переосмысление ядерных элементов Я-концепции, что не может не затронуть и всю личность с ее мотивами, ценностями, идеалами и т.п. Поэтому игровые воздействия на деловую инструментальную сферу командного взаимодействия провоцируют участников к осознанию, размышлению и пересмотру ценностей и принципов, которые определяют коллективные и персональные выборы, решения, поступки. Именно деловая игра, точнее итоговая рефлексия произошедших в ней событий, по-

зволяет выйти на открытое обсуждение ценностных оснований использованных в игре форм принятия решений, типов лидерства и руководства, принципов оценки персонального вклада и распределения вознаграждений, а также многих других командных «ответов» на факторы, разваливающие команды, которые имитируются в игре.

Хотя деловые игры довольно часто используются с целью командообразования и имеются в арсенале большинства наиболее авторитетных консультантов в области формирования управленческих и проектных команд, они далеко не всегда проектируются в качестве возобновляемой технологии. Зачастую игры создаются «под заказ» и не отторжимы от ситуации, под которую были созданы. Одна и та же деловая игра не может быть повторена дважды, и не только потому что другие участники сыграют в нее иным образом и получают иные результаты. Деловые игры прежде всего имитируют содержание конкретной проектной управленческой действительности со свойственными только ей процедурами, правилами, контрагентами, подструктурами, проблемами. Одна и та же игра просто не сможет быть адекватной новым (другим) условиям. Участники такой игры, а точнее ее заказчик, скажут, что она «не про нас», мы сталкиваемся с другими проблемами, решаем другие задачи, в общем, «у нас все по-другому». Каждая деловая игра уникальна по своему содержанию, иначе говоря, всегда имеет оригинальный сюжет. Тем не менее, наиболее знаменитые и технологичные игры все-таки находят свое освещение в литературе. Примерами могут служить «Тимополия» Белбина [см. Белбин, 2003, с. 3-14] или «Пивная игра» Слоуновской школы менеджмента [см. Сенге, 2003, с. 51-73]. Несмотря на уникальность многих деловых игр, а также исключительную редкость технологичных, возобновляемых деловых игр, имеется некоторый минимальный игратехнический набор процедур и приемов, которые и переносятся из одной деловой игры в другую.

Конструкция деловых игр. Игровые группы, их члены, а также процедуры и правила взаимодействия обычно объединены в деловых играх единой сюжетной линией. Это означает, что между собой взаимодействуют не просто группы и люди (как, например, в стратегических играх), а отделы, комитеты, комиссии, фирмы, общественные организации по гласным и/ или негласным правилам, которые копируются из действительности.

Деловые игры строятся на чередовании этапов работы в подгруппах и этапов межгруппового взаимодействия. Каждый игровой этап завершается тем, что команды представляют и защищают свои решения, предложения, проекты, которые своим появлением воздействуют на моделируемую систему и вызывают изменение ее исходного состояния. Сведения об изменениях через систему оценивания деятельности участников и игровых команд поступают к ним обратно. Иначе говоря, победивший проект становится исходным материалом для других групп на следующем этапе игры при решении новых проблем. В этой связи система **оценивания продуктов** командной работы становится ключевой точкой, через которую проходит управление игрой и процессом командообразования. Сложность же заключается в том, что оценивать приходится такие «умозрительные» продукты, как аналитические справки, бизнес-планы, стратегии, прогнозы, организационные структуры, модели управления, фактическую работоспособность, которые зачастую невозможно проверить в рамках игры. Более того, деловые игры всегда многовариантны и по этой причине в них не может существовать одного эталонного, правильного решения, которое надо найти или с которым можно сопоставить предложения команд. Если в стратегических играх работоспособность технологии или конструкции можно легко увидеть собственными глазами, а в коммуникативных играх можно зафиксировать наличие факта договоренности между командами, то в деловых играх продукты деятельности команд могут быть оценены только экспертным путем.

Процесс экспертизы состоит как минимум из трех этапов. Пока другие команды выполняют игровую задачу и разрабатывают проекты, решения, прогнозы и т.п., экспертная комиссия (исходя из своей игровой роли) вырабатывает список критериев и индикаторов, по которым будут оцениваться продукты деятельности команд. Сразу следует оговориться, что экспертный орган обязательно «вписывается» в сюжетную канву деловой игры и существует в форме того или иного социального института с соответствующими полномочиями, задачами и правилами функционирования. Затем команды представляют продукты своей деятельности на рассмотрение экспертному совету, комментируют и обосновывают свои решения. При этом критерии оценки могут свободно представляться всем командам или продаваться за игровую валюту и т.п. в зависимости от сюжета игры. Однако вне зависимости от форм информирования о критериях оценки сама оценка продуктов командной деятельности должна обязательно проходить по критериям, протоколироваться и представляться командам в виде обратной связи по ходу игры. Результатом экспертизы становится выбор одной из команд, бизнес-решение которой признается лучшим и становится входным материалом для других команд при выполнении новых заданий. Иначе говоря, какой бизнес-проект экспертная комиссия сочтет лучшим, та команда и победит на определенном этапе игры.

Таким образом, экспертному органу часто отводится эксклюзивное право выносить подобного рода вердикты, которые не должны ставиться под сомнение и быть безоговорочно приняты всеми участниками. В этой связи игроки должны полностью доверять экспертам не только как профессионалам в своей области, но и по-человечески. Поэтому процедуре создания экспертного органа придается большое значение и отводится много внимания.

Самый простой способ сформировать экспертный орган – включить в него вышестоящее руководство, которое хочет «посмотреть» на командообразование своих подчиненных. Слово «посмотреть» здесь не случайно взято в кавычки, так как часто руководство выражает желание присутствовать на процедурах командообразования, но в них не участвовать. Такие пожелания могут быть мотивированы многими причинами и в данный момент нет смысла их обсуждать. Однако командообразование – это процесс интимный, личностно нагруженный, иногда приближающийся по своей сути (но не по форме!) к тренингу личностного роста, и в нем, как известно, нет места зрителям, там все – участники. Как сказала однажды Лариса Андреевна Петровская: «Тренинг личностного роста сродни бане, где раздеваются все». Становясь членами экспертного органа, руководители входят в игру в соответствующих ролях, сохраняя свой прежний статус и выполняя привычную работу – оценку деятельности своих подчиненных, но по новым правилам и принципам. Таким образом, через игровую неприкосновенность экспертного органа и его высокий игровой статус обеспечивается «психологическая безопасность» руководства, желающего участвовать в командообразовании.

Экспертный орган может быть сформирован не только из числа высших руководителей, желающих присутствовать на процедурах командообразования. Зачастую экспертов целесообразно выбирать из самих игроков, однако этот процесс должен быть специально простроен. Помимо того, что в экспертный орган должны войти участники, наиболее компетентные в теме деловой игры, другие игроки должны официально выразить им вотум доверия. Иначе говоря, процесс создания экспертного органа одновременно должен решать три задачи: 1) выявление компетентных; 2) формирование высокого игрового статуса этого органа; 3) обеспечение формальной и неформальной легитимности института экспертизы. Все три задачи, включая и погружение участников в деловую игру, можно решить за счет проведения предвыборной кампании и собственно выборов представителей в экспертный орган.

Предвыборная борьба начинается с выдвижения кандидатов в экспертный орган. Ведущий деловой игры в контексте игрового сюжета объявляет статус, функцию, зада-

чи, которые будут стоять перед экспертным органом. Далее инициируется процедура выдвижения и само выдвижения кандидатов. Количество кандидатов должно быть как минимум на два человека больше, чем число мест в экспертном органе. Такой принцип обеспечивает не только возможность выбора, но и «психологическую безопасность» участников, которые не будут избраны в эксперты. Самооценка участника, которого не выбрали, оказывается под угрозой. Даже человек с адекватно высокой самооценкой может воспринять ситуацию примерно так: «я хуже всех - всех выбрали, а меня не выбрали». Если проигравших участников как минимум двое, то ситуация ими воспринимается не так категорично: «я не один такой». Существует несколько способов выдвижения кандидатов. Предложить кандидатуры может ведущий игры на основе рейтинга результатов предварительного тестирования профессиональных знаний и опыта, которые будут требоваться от участников в игре. Выдвигать кандидатов могут сами игровые группы. Здесь важно отметить, что выдвижению кандидатов должна предшествовать некоторая групповая работа на материале, близком к будущим игровым проблемам. Только в этом случае члены каждой группы смогут адекватно оценить друг друга и выдвинуть достойную кандидатуру. Можно так же использовать процедуру самовыдвижения, когда каждый участник имеет право сам предложить собственную кандидатуру. Процедура самовыдвижения несет в себе огромный игродинамический заряд. Она включает каждого участника в игровой процесс, заставляя задуматься над вопросом «а готов ли я принять вызов и участвовать в предвыборной борьбе?». Поэтому самовыдвижение целесообразно использовать в паре с другими способами выдвижения кандидатов.

Вне зависимости от того, какие процедуры выдвижения кандидатур используются, необходимо обеспечить возможность самоотводов. Перед тем как список кандидатов будет утвержден и начнется предвыборная борьба, необходимо дать каждому претенденту возможность отказаться от участия в выборах. Процедура самоотводов минимизирует шансы того, что в экспертном органе окажутся участники без необходимой игровой мотивации. Ведь именно эксперты во многом будут являться образцом игрового поведения для всех остальных участников.

После того как список кандидатов в экспертный орган закрыт, начинается предвыборная борьба и агитация избирателей, коими являются остальные игроки. Предвыборная кампания обычно проводится в несколько этапов. Кандидаты готовятся к публичному выступлению перед избирателями. Тема доклада непосредственно связана с содержанием проблем, которые будут подниматься на игре. В это время другие участники или команды (если игровые группы уже были сформированы) готовят список вопросов к докладчикам по заданной теме. Затем начинаются выступления кандидатов, после чего они отвечают на вопросы друг друга и избирателей. Прения завершаются всеобщим тайным голосованием. Если до начала предвыборной кампании были сформированы группы, то участники получают право голосовать за любого кандидата, кроме представителя своей группы. В противном случае их голоса не засчитываются. Подсчет голосов целесообразно проводить при присутствии наблюдателей от игроков (команд), дабы избежать возможных обвинений в подтасовке результатов.

Проведя такую процедуру формирования экспертного органа, можно надеяться, что он будет состоять не только из квалифицированных участников, которые обеспечат содержательное развитие игры на высоком качественном уровне, но и будет обладать высоким статусом и легитимностью. Кроме игротехнических целей, о которых только что было сказано, подобный способ формирования экспертного органа позволяет решать собственно командообразующие задачи.

Во-первых, в команде появляются участники с признанной позицией внутренних экспертов, к которым можно обращаться с вопросами и после завершения игры. Возникает возможность использования экспертной власти, когда подчинение решению построено на основе его признания как более компетентного. Во-вторых, создается пре-

цедент переживания множественной идентичности. Члены экспертного совета вынуждены оценивать и сравнивать результаты работы своих команд (членами, которых они когда-то были) и результаты работы других групп. Эксперты стоят перед необходимостью выработки способов объективной оценки продуктов деятельности команд, которые бы минимизировали (усредняли) влияние «предпочтений собственной группы». Эксперты, которым не удалось доказать другим участникам свою беспристрастность, переизбираются. Вотум недоверия и процесс перевыборов занимает много времени и случается довольно редко. Однако такая принципиальная игровая возможность необходима, поскольку именно она заставляет экспертов думать об обеспечении беспристрастности своих оценок. Немаловажную роль в решении этой задачи играет принцип критериальности оценок, когда проекты, прогнозы, решения сравниваются и оцениваются экспертами по разработанным критериям. Таким образом, участники создают и осваивают нормы обсуждения, оценки и выбора одного решения из нескольких альтернатив, предложенных разными группами.

После формирования экспертного органа начинается основная часть деловой игры. Каждая команда получает свое техническое задание, вводную информацию и приступает к их исполнению. Как не раз уже было сказано ранее, подавляющее большинство деловых игр уникальны и создаются под конкретную ситуацию, команду и цели, поэтому описать *типовую* деловую игру с целью командообразования практически невозможно. В таком случае существует единственно возможный путь, которым идут большинство авторов, попавших в подобную ситуацию. Это описание программы конкретной деловой игры в виде *cause study*, иначе говоря, истории одного случая.

В качестве примера приведем описание сюжета и этапов деловой игры, которая была проведена для руководителей департаментов региональных отделений отечественного банка. Игра проходила в течение трех дней и заняла более 24 астрономических часов. Общее число участников, не считая организаторов игры, составляло 31 человек. 26 человек – руководители департаментов, начальники отделов филиалов и центрального офиса, а так же 5-ть членов правления банка. Игра должна была способствовать быстрейшему вхождению новой команды топ-менеджмента (членов правления) в систему сложившихся межличностных и деловых отношений, которые существовали в среде высшего управленческого состава банка. Кроме того, стояла цель продемонстрировать и задать ценность партнерского и открытого обсуждения различных точек зрения на проблему предстоящих преобразований.

Деловая игра моделировала основные этапы работы высшего управленческого звена по выведению нового, стратегически значимого продукта на рынок банковских услуг. Были заданы три игровые позиции. Члены правления вводились в игру в качестве сотрудников консалтинговой компании, которая помогает игровому банку выбрать новый стратегический продукт и вывести его на рынок. Участники игры, успешно прошедшие процедуру выборов в экспертный орган, становились членами правления игрового банка. Их основная функция заключалась в разработке критериев оценки, в самой оценке результатов работы команд, а также в распределении игровых бюджетов в соответствии с этими оценками. Остальные игроки были сформированы в пять межфилиальных рабочих групп, которые разрабатывали стратегию и тактику вывода перспективного, с их точки зрения, банковского продукта на рынок. В свою очередь, игровая денежная система позволяла командам получать различные бюджеты в зависимости от рейтинга их проектов, который присуждался правлением банка. Бюджеты можно было тратить на покупку консультаций, отчетов и аналитических записок у консалтинговой фирмы, а также перераспределять свой бюджет в пользу других рабочих групп и правления, если команда считала, что чьи-то подсказки, помощь и информация помогут

им в решении задачи. Оставшаяся сумма распределялась между членами команды в соответствии с их персональными вкладами. Функциональная необходимость таких консультаций обеспечивалась тем, что рабочие группы состояли из участников близкой специализации. Поэтому для выполнения поставленных игровых задач им требовались консультации у другого типа специалистов, которые находились в соседних группах или в консалтинговой компании.

Деловая игра начиналась с введения игрового мифа. Участникам сообщалось, что они с этого момента являются руководителями высокого ранга в коммерческом банке под названием «КБ СТИКС», который очень похож на «» (здесь сообщалось название банка, в котором они работают). Далее говорилось, что их пригласили на встречу с консалтинговой компанией, которая провела общую организационно-управленческую диагностику «КБ СТИКС». Затем начиналось первое игровое действие. Директор консалтинговой компании представлял ее сотрудников (ведущий игры и его ассистенты также представлялись в качестве сотрудников данной компании), историю существования, причины, по которым учредители банка «КБ СТИКС» заключили с ней договор. Затем другой представитель от компании кратко докладывал основные результаты диагностики внутреннего состояния банка и внешней рыночной ситуации. (Данный материал готовился совместно с реальными членами правления до начала игры. В нем отражены результаты совместного обсуждения темы «Основные факторы, препятствующие развитию нашего банка»). Следует сразу оговориться, что первый заместитель правления банка играл роль гендиректора консалтинговой компании, а председатель правления - обычного сотрудника, который выступал перед руководством игрового банка с отчетом. Такой игровой ход, с одной стороны, обеспечивал разрушение шаблона реальной иерархии, с другой стороны, усиливал значимость игры – роль руководителя выдуманной фирмы принадлежала первому заместителю правления банка.

Затем проводился конкурс между участниками игры на право занятия должностей членов правления банка. Каждая из пяти ранее сформированных игровых групп выдвигала кандидата в правление. Сам конкурс предполагал выступление конкурсантов по теме «повышение конкурентоспособности банковских продуктов», ответы на вопросы и закрытое голосование всех участников игры. Далее имитировалась совместная деятельность по разработке и внедрению концепции вывода на банковский рынок стратегически значимого продукта, которая состояла из трех этапов.

Рабочим группам, а также правлению банка при содействии консультантов предстояло выработать перечень банковских продуктов, которые будут отнесены к разряду стратегически важных. Сначала команды проводили самостоятельную инвентаризацию продуктов и услуг, которые в настоящий период предлагает своим клиентам Банк. Затем созывалась комиссия, в которую входили представители от пяти рабочих групп, правления банка и консалтинговой компании. Задача комиссии заключалась в том, чтобы выработать итоговый список имеющихся на данный момент времени банковских продуктов и услуг. Параллельно с деятельностью комиссии рабочие группы строили прогноз положения Российского рынка банковских услуг спустя пять лет. Две из пяти команд обращались в консалтинговую компанию за помощью в выработке прогнозов. Одна команда обратилась в правление банка за разъяснением критериев оценки предстоящих результатов работы. Таким образом, для выработки перечня стратегически значимых банковских продуктов каждой из пяти команд требовалось несколько типов разрозненной информа-

ции, которую необходимо было собрать. Во-первых, это список уже имеющихся продуктов и услуг. Во-вторых, это прогноз состояния банковского рынка. В-третьих, это информация от консультантов и правления банка. Члены команд были вынуждены не только распределить между собой задачи (кто куда идет), но и обеспечить сборку полученной информации. В результате каждая рабочая группа разработала и защищала перед правлением банка и коллегами разработанный перечень стратегически важных продуктов. Правление банка, в свою очередь, по разработанным ими же критериям оценивало новизну и перспективность идей, а также их потенциальную воплотимость в жизнь.

Пока члены правления банка определяли рейтинг каждого бизнес-обоснования, каждая рабочая группа совместно с консультантами (организаторами игры) вырабатывала ключевые показатели эффективности собственной деятельности. Например, одна из команд к ключевым показателям эффективности отнесла не только ее продуктивную сторону, но и учла ее социо-эмоциональный аспект. В качестве показателей продуктивности были названы степень проработки всех пунктов задания в отведенное время и бесплатно полученные консультации, полнота и употребимость принесенной информации, четкость выступления перед правлением, точность ответов на вопросы. В качестве «психологических» показателей назывались: комфортность рабочей обстановки, включенность всех участников в выполнение задания, их инициативность и активность. На основе таких показателей команды рассчитывали коэффициент трудового участия всех своих членов. За 100% принимался общий вклад группы в обеспечение эффективности совместной деятельности. Затем определялся количественный (в процентах) и качественный (что именно делалось) вклад каждого участника. С целью избегания «уровнировки» вводилось правило - разброс между максимальным и минимальным процентом не должен быть менее 10 %. Затем представитель от каждой команды на общем собрании докладывал о результатах внедрения разработанных принципов анализа эффективности совместной деятельности и премирования членов команды. Консалтинговая компания проводила оценку результатов внедрения внутрикомандной системы управления по ключевым показателям и представляла обратную связь по ее итогам.

В результате первого этапа деловой игры появились две выигравшие команды. Одна команда получила признание членов правления банка за лучший перечень банковских продуктов, который был признан наиболее перспективным и потенциально воплотимым. Другая команда была выбрана консультантами в качестве лучшего примера широты и проработанности внутренней системы самооценки эффективности совместной деятельности. Обе команды получили наибольшие бюджеты на следующий этап работы. Остальным командам предлагался выбор либо принять выигравшие проекты в качестве базовых для работы на следующем этапе и получить за это 50% от основного бюджета, либо продолжить развивать свои проекты за 25% от основного бюджета. Выигравшие команды вступали в переговоры с представителями других команд с целью убедить их принять свой проект в качестве базового. В случае если условия устраивали обе стороны, и между ними заключался договор, команда победитель получала определенную сумму. Только одна рабочая группа приняла решение использовать победивший проект (перечень перспективной продукции) в качестве исходного материала для выполнения поставленной задачи. Победившая модель оценки коэффициента трудового участия членов группы вообще не нашла признания среди других команд. Такое поведение участников во многом свидетельствовало об их вовлеченности в игру. Во главу угла ставилась ценность коллективного про-

дукта, готовность его развивать, защищать и рисковать, а не только стремление получить дополнительные бонусы.

Второй, завершающий, этап игры был направлен на разработку бизнес-проекта по подготовке стратегически значимого продукта к его выведению на банковский рынок. Решение данной задачи потребовало от участников большого сосредоточения на содержательной, предметной стороне игры. При этом особенностью комплектования групп (схожесть, выполняемых функций) стала значимым препятствием для решения поставленной задачи. Команды стояли перед выбором контактировать или с конкурентами, или с представителями консалтинговой компании. Выбор был сделан в пользу последней. Число добровольных контактов с игровыми консультантами (настоящими членами правления банка), когда инициаторами встреч были рабочие группы, возросло минимум в три раза по сравнению с началом игры. Каждая из игровых групп обращалась к консультантам за помощью и советом минимум 2-3 раза. Игровой этап завершился представлением и защитой перед правлением банка и коллегами бизнес-проекта по подготовке стратегически значимого продукта к его выведению на банковский рынок.

Участники хорошо понимали, что деловая игра заканчивается и последний шанс «поправить» финансовое положение своей команды и себя лично – это провести подробный и красивый анализ результатов коллективной деятельности по ключевым показателям эффективности. Однако все-таки появилась одна рабочая группа, которая практически переписала ключевые показатели, выработанные на предыдущем этапе, немного изменив распределение процентов между участниками, что свидетельствовало о некотором падении ее членов из игрового пространства.

Вывод участников из игры (деролинг) осуществлялся через эмоциональное отреагирование игровых событий. Проводился аукцион. Участники покупали за игровую валюту сувениры от банка. После совершения покупки необходимо было назвать наиболее яркое игровое событие. Подавляющее большинство участников выделило два из них – конкурс на позиции членов правления банка, а также публичные доклады о показателях командной эффективности и распределении коэффициентов трудового участия. Выбор этих событий вполне закономерен, ведь они предполагали внешнюю оценку (хотя и игровую) участников как профессионалов своего дела. В завершении команды получили обратную связь от организаторов игры относительно внутригрупповых и межгрупповых процессов, которые разворачивались в ходе деловой игры, и наметившихся тенденций.

Данная деловая игра представляет собой пример проведения рефлексии командных процессов без выхода участников из игрового мифа. Команды анализировали разные аспекты совместной профессиональной деятельности и предпринимали соответствующие преобразования, как говорится «делали оргвыводы». Введение игровых позиций «членов правления банка» и «сотрудников консультационной фирмы», обеспечило профессиональную и иерархическую децентрацию участников. Тем самым был задан партнерский формат делового взаимодействия между новой командой правления и высшим руководством филиалов банка. Кроме того, были определены несколько стратегических линий совершенствования банковских продуктов. Полученные разработки легли в основу предложений, сформулированных руководством филиалов и высланных членам правления банка на обдумывание.

В завершении главы хочется отметить, что задачи, которые стоят перед специалистами по командообразованию, весьма различны. Зачастую их решение требует

конфигурации различных игровых форм. Иногда программа сыгровки команды формируется из нескольких самостоятельных блоков, каждый из которых направлен на освоение того или иного аспекта командной жизнедеятельности. Однако наиболее частые случаи комплексного командообразования представляют собой попытки сделать универсальную игру, в которой участники смогли бы освоить все одновременно: и внутригрупповое ролевое позиционирование, и межгрупповое взаимодействие, и предметно-функциональное позиционирование. Создать такую игру не так сложно, как может показаться на первый взгляд. Особенно если заказчики выделяют в среднем 8 часов на целенаправленную работу с командой, требуя одновременного решения многих малосочетаемых задач. Однако после такой игры кроме «событийного шока» участники командообразования вряд ли что-то смогут получить. Иначе говоря, впечатление после участия в таких играх остается примерно такое: «много что делали, мало понятно зачем, но в целом очень понравилось». Ценность же игр заключается в том, что они позволяют создавать «сильные» события, – этот факт признан как организаторами игр, так и их участниками. Однако такие события должны не только оставлять эмоциональный след в памяти участников, но, самое главное, должны «запускать» процессы размышления, осмысления командной жизнедеятельности, которые и приводят к ее развитию.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Барка М., Кобб К. Десять упражнений для формирования команды. М.: Нипро, 2005.
2. Безрукова Е.Ю. Информационно-методическое обеспечение процесса командообразования. Диссертация канд. психол. наук. М.: МГУ. 1998.
3. Бельчиков М.М., Бирштейн М.М.. Деловые игры. Рига.: Авотс, 1989.
4. Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. Л.: Изд-во ЛГУ, 1985.
5. Хруцкий Е.А. Организация и проведение деловых игр. М., 1991.

ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Айламазян А.М., Крюкова Л.И. Особенности воздействия деловой игры на личность участников // Всесоюзный семинар «Деловые игры и их программное обеспечение». М.: ЦЭМИ АН СССР, 1983. С. 32-48.
2. Базаров Т.Ю. Игровые методы в учебном процессе // Методы эффективного обучения взрослых. Учебное пособие. Изд-во ИПК ГС при Президенте РФ, 1999. С 61-77.
3. Белбин Р.М. Команды менеджеров. М.: Нипро, 2003. С. 3-14.
4. Гинзбург Я.С., Коряк Н.М. Социально-психологическое сопровождение деловых игр // Игровое моделирование: методология и практика. Новосибирск, 1987.
5. Джексон П. 58 1/2 импровизаций на тренинге. М.: Бегин групп, 2004.
6. Розин В.М. Методологический анализ деловой игры как новой области научной деятельности и знания // Вопросы философии №6 1986.
7. Сазонтьева Н.Б. Игра как метод и проблема современной психологии // Игровое моделирование: методология и практика. Новосибирск, 1987.
8. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп Бизнес, 2003. С.51-73, 207-262, 369-380.
9. Хейзинга Й. Homo Ludens. М., 1992.
10. Tajfel H. Human groups and social categorization. Cambridge, England. 1981.