

Тема № 5. ПСИХОЛОГИЯ МАЛЫХ ГРУПП И КОЛЛЕКТИВА

Вопросы для обсуждения

1. Понятие о малых группах: структура и динамика отношений.
2. Отношения индивида и группы; межгрупповые отношения.
3. Исследование внутригрупповых отношений.
4. Психологический климат в коллективе.
5. Управленческие задачи в коллективе.
6. Методы решения управленческих задач.

1. Понятие о малых группах: структура и динамика отношений

Человеческое общество представляет собой многочисленные и разнообразные, более или менее устойчивые объединения называемые социальными группами. **Большие** группы представлены государствами, нациями, народностями. **Малые группы** – это небольшое (2-30 человек), относительно устойчивое объединение людей, имеющее общую цель, установившиеся деловые и личные отношения. Примеры малых групп – семья, школьный класс, спортивная команда, рабочий коллектив.

Малая группа отличается от других видов человеческих объединений тем, что она представляет собой официально или неофициально существующую ячейку общества, выполняющую в нем определенную социальную функцию и имеющую свою внутреннюю структуру.

Малую группу характеризует психологическая и поведенческая общность ее членов, которая обособляет группу, делает ее относительно автономным социально-психологическим образованием.

По персональному для каждого человека значению малые группы разделяют на референтные и индифферентные.

***Референтный** – (от лат. – сообщающий) – реальная или условная социальная общность, с которой индивид соотносит себя как с эталоном и на нормы, мнения, ценности и оценки которой он ориентируется в своем поведении и в самооценке*

Референтными называют такие малые группы, которые по своей психологии и поведению представляют какую-либо ценность для данного человека. Это группы, в которых человек желал бы быть активным членом, пользоваться авторитетом, вниманием, уважением, доверием.

***Индифферентный** – (от лат. – безразличный, равнодушие) – безучастность, безразличие*

Индифферентными называют такие группы, которые безразличны для человека, в которых он не находит для себя ничего интересного и ценного, куда он не стремится попасть и членом которых не собирается становиться.

Особую разновидность малых групп составляют так называемые **микрोगруппы**, включающие в себя 2-3 человека. Именно в них человек

проводит значительную часть своего времени; именно здесь складываются наиболее значимые его отношения с людьми – партнерство, товарищество, дружба и любовь.

Каждая малая группа, к которой принадлежит человек, оказывает на него то или иное психологическое воздействие. Человек постепенно усваивает ценности и нормы, психологию и поведение членов группы и, в конце концов, становится чем-то похожим на них. Можно даже сказать, что психологию и поведение человека формируют именно те референтные группы, через которые он проходит как участник.

Структура и динамика отношений в малой группе.

Под структурой отношений понимается сложная система устойчивых личностных и деловых взаимосвязей.

Понятие «групповая динамика» обозначает процессы в малой группе, в системе ее отношений.

Малые группы в том виде, в каком они существуют в развитом обществе сразу не возникают. Каждая из них имеет свою предысторию, свои этапы и особенности развития, свое специфическое состояние.

Начинается развитие группы или со специального собрания людей, или со случайной их встречи друг с другом.

Если малая группа образуется как часть некоторой социальной организации и заранее определена по своему назначению, составу и структуре, то она называется **формальной, или официальной**.

Если же группа образуется спонтанно, вне официально существующей или создаваемой общественной организации, то ее именуют **неофициальной, или неформальной**.

Вначале члены любой, официальной или неофициальной, группы обычно знакомятся и устанавливают между собой определенные личностные и деловые взаимоотношения. Как правило, и в тех и в других группах выделяются один или несколько человек, которые берут на себя роль руководителей-организаторов совместной работы группы. Это руководители, если им предстоит управлять деловыми взаимоотношениями, и лидеры, если в их задачу входит руководство личными взаимоотношениями.

Дальнейший процесс развития группы идет как ее внутренняя, социально психологическая дифференциация, в процессе которой в личных и деловых отношениях выделяются **частные и специальные роли**, которые затем персонально закрепляются за отдельными членами группы. Кто-то берет на себя роль генератора идей, кто-то роль критика, кто-то регулятора личных взаимоотношений в конфликтных ситуациях. Вместе с тем постепенно совершенствуются деловые и межличностные взаимосвязи, улучшается общий психологический климат в группе, повышается эффективность ее деятельности.

В процессе количественного роста, увеличения числа функций и конкретизации групповых целей развивается иерархия по степени влияния среди членов группы. На верхней ступени иерархической лестницы

оказывается первостепенный лидер, в середине располагаются лидеры второго и третьего уровней и на нижних ступенях – их последователи.

2. Отношения индивида и группы; межгрупповые отношения

Между отдельными людьми и группой в целом складываются разнообразные индивидуально-групповые отношения.

Положение индивида в группе определяется:

- **статусом** – положением человека в системе межличностных отношений, определяющим его права, обязанности и привилегии.
- **системой групповых ожиданий** – совокупностью мнений об ожидаемом поведении данного индивида в данной группе.
- **групповыми нормами.**

Статус **руководителя** или **официального лидера** закрепляет за ним функции управления, организации, координации деятельности всего коллектива. Он является внутренним центром управления. При благоприятных обстоятельствах у каждого человека есть возможность хотя бы на время стать лидером в группе и неплохо справляться с этими функциями (ситуативный лидер, лидер-вдохновитель, лидер-исполнитель).

Статус помимо официальных привилегий отражает **популярность индивида в группе** – положительное, отрицательное или нейтральное отношение группы к индивиду. Популярные личности обращают на себя внимание, являются признанными и любимыми. Тогда как при отрицательном отношении группы к человеку выражается нежелание взаимодействовать, избегание, общение сопровождается неприятными чувствами.

Система групповых ожиданий во многом определяется ролевыми функциями ее членов. Рассмотрим подробнее **групповые роли**.

«**Лидер**» группы должен восприниматься как «лучший из нас», он должен быть не только примером для группы, но и как бы символизировать ее «отца». Еще одной удачной, на наш взгляд, метафорой является представление лидера в виде дирижера оркестра. Быть лучшим необходимо для того, чтобы осуществлять эффективное управление и кооперирование работы группы. Если лидер не является экспертом относительно задач группы, то эти задачи или не будут выполнены, или будут выполнены крайне посредственно.

«**Генератор идей**» – это тот человек в группе, который высказывает больше всего интересных и полезных для группы идей.

«**Критик**» – это тот, кто чаще всего выступает в группе с критикой.

«**Групповой шут**» – эта роль определяется как роль человека, который в группе чаще всего вызывает смех, веселит, шутит, создает хорошее настроение, развлекает своими высказываниями и действиями.

«**Арбитр**» – это человек, к которому чаще всего обращаются за советом и апеллируют в спорах и разногласиях.

Арбитр – от лат. – посредник

«**Козел отпущения**» – чаще всего закрепляется за наиболее бесправным, покорным членом группы. Обычно на него все «сваливают», выражают претензии за некачественно невыполнение работы и др.

Групповые нормы – это нормы и правила поведения, при которых группа становится их источником для каждого ее члена.

«**Конформные отношения**» – это такие, когда группа оказывает на индивида сильное психологическое давление, вынуждая его вести себя не так как ему хочется, а так как нужно для большинства группы.

***Конформность** – (от лат. – подобный, сообразный) – податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок*

Разница между нормативными и конформными отношениями заключается в том, что первые строятся на сознательной основе, а вторые – на бессознательной.

Работоспособность группы в значительной мере определяется совместимостью ее членов. Групповая **совместимость** – это такое сочетание психических особенностей каждого из участников группы, которое обеспечивает удовлетворенность совместной деятельностью и ее эффективность.

Межгрупповые отношения – это отношения между отдельными людьми и группами, между самими социальными группами. Они отражают интересы этих групп в обществе. Между социальными группами могут складываться отношения сотрудничества, кооперации и соперничества.

Межгрупповое **сотрудничество** предполагает, что две или несколько социальных групп настроены на то, чтобы жить и работать вместе, всячески помогая и поддерживая друг друга.

Под **кооперацией** в межгрупповых отношениях понимается такое взаимодействие групп при котором, оставаясь в основном независимыми, социальные группы идут кое в чем на сотрудничество, стараясь вместе с тем не мешать достижению своих целей каждой группой.

Соперничество – это прямая межгрупповая конфронтация – соревнование, рассчитанное на то, чтобы превзойти, отодвинуть на второй план другую группу, не дать ей возможностей добиться своих целей.

3. Исследование внутригрупповых отношений

Широкое распространение, как в зарубежной, так и в отечественной психологии получил **социометрический метод**. Этот метод был разработан американским ученым Дж. Морено. Сущность метода социометрии заключается в том, что человек ставится в ситуацию выбора членов группы по тому или иному значимому критерию (совместный досуг, работа и др.). Для этого формулируются вопросы, относящиеся к определенной реальной ситуации, например: «С кем из школьных товарищей ты хотел бы сидеть за одной партой?», «Кого бы ты пригласил на день рождения?», «Кого из членов группы ты хотел бы иметь соседом по квартире?» и др. Вопросы

сообщаются устно. У каждого испытуемого имеется карточка, на которую он заносит ответы, т.е. фамилии выбранных членов группы. На основе полученных выборов делают вывод о том, какое место занимает человек в системе межличностных отношений данной группы.

Данные социометрии графически изображают на социоматрице и социограмме – карте социометрических выборов. Данная карта имеет вид щита, состоящего из 4-х концентрически расположенных окружностей. Члены, получившие 6 и более выборов, располагаются в центре, в первой зоне. Получившие 3-5 выборов – во второй. 1-2 выбора – в третьей. В четвертый круг попадают не получившие выборов или отвергаемые в выборах (с кем угодно, но не с ним).

Таким образом, члены группы, расположившиеся в первом и во втором кругах, занимают благоприятное положение в группе, у них высокий статус. Те, кто попал в третий и четвертый круги находятся в неблагоприятном положении.

Кроме социометрических форм опроса, взаимоотношения в группе можно определить путем наблюдения, которое проводится с учетом таких критериев, как: характер взаимодействия, уровень взаимопонимания, наличие одобрений и упреков, готовность к взаимопомощи.

Существуют шкалы-опросники групповых взаимоотношений, например, методика Ф. Фидлера, адаптированная Ю.Л. Ханиным «**Атмосфера в группе**». Для оценки привлекательности группы для каждого ее члена и для представления о том, в какой мере цели и установки членов группы совпадают, используют методику «**Индекс групповой сплоченности Сишора**». (Смотри приложение).

4. Психологический климат в коллективе

Высший уровень социально-психологического развития группы – это **коллектив**. Он отличается от остальных менее развитых групп тем, что в нем как деловые, так и личные взаимоотношения находятся на достаточно высоком уровне развития. Коллективные отношения характеризуются ответственностью, сплоченностью, контактностью, открытостью, организованностью и информированностью. Показатели сформированности коллектива:

- Социально-психологическая адаптация в группе.
- Групповая сплоченность.
- Единство или согласованность ценностных направлений.
- Социально-психологический климат.

Под **социально-психологическим климатом** в коллективе понимается порождаемое межличностными отношениями в группе относительно устойчивое массовидное социально-психологическое явление, имеющее субъективную значимость для каждого ее члена.

Социально-психологический климат – это мера согласованности, упорядоченности и устойчивости внутригрупповых связей, это моральный и

социальный микроклимат, стойкое настроение, отражающее сплоченность членов коллектива, это атмосфера, обеспечивающая стабильность и преемственность жизнедеятельности коллектива.

По эмоциональной окраске психологический климат можно подразделить на положительный и отрицательный (напряженный). В связи с этим психологический климат по-разному влияет на уровень сплоченности коллектива и удовлетворенность совместным трудом ее членов, характер общения в коллективе и степень напряженности конфликтных ситуаций.

Психологический климат в коллективе определяется по:

1. Степени готовности членов коллектива к общению.
2. Характеру конфликтов и способы их разрешения.
3. Социометрической структуре взаимоотношений в коллективе и степени удовлетворенности этими взаимоотношениями в коллективе.
4. Стабильности коллектива.
5. Условиям адаптации в нем новых членов.
6. Стилю руководства.

Психологический климат в коллективе во многом зависит от его руководителя. При **высоком авторитете** руководителя общая атмосфера в коллективе благоприятна, благожелательна. Члены коллектива открыты к общению, готовы к обсуждению самых разных проблемных вопросов. Количество конфликтных ситуаций, как по вертикали, так и по горизонтали значительно снижено. В этом, несомненно сказывается эффект ореола, порождаемый личностными характеристиками лидера, его психологической культурой.

Психологическая культура включает в себя, прежде всего искусство общения руководителя в конфликтных ситуациях, главным моментом которого является умение на время отстраниться от конфликта для того, чтобы трезво оценить свои действия и действия конфликтующих сторон. Осознанный анализ сложившегося положения создает реальные возможности для нахождения оптимального решения. Напомним, что конфликт – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями. В субъективном плане любой конфликт оценивается человеком отрицательно, т.к. возникает психологическое напряжение (стрессовое состояние). Вместе с тем нужно учитывать, что некоторые конфликты как разновидность проявления противоречий, являются **источником развития**. Он позволяет увидеть ту проблему, которая нуждается в разрешении.

Наиболее приемлемо в конфликтных ситуациях проявление **толерантности**, т.е. терпимости, выносливости, терпеливости, а также элементарного соблюдения этических норм, которые являются составляющей профессиональной, деловой и личной этики.

Толерантность – (от лат. – терпение) – терпимость, снисходительность к кому-либо, чему-либо

Руководитель-лидер должен быть ответственным за или корпоративную культуру – это система общих ценностей и убеждений, которые воздействуют на поведение всех сотрудников организации.

5. Управленческие задачи в коллективе

Любая группа, функционирующая как учебный или рабочий коллектив, нацелена на осуществление эффективной деятельности. А для этого прежде всего необходимо умелое решение управленческих задач. Ответственным за это является руководитель. Основное содержание его деятельности реализуется именно через решение управленческих задач на всех этапах управленческих функций.

В психологии термин «решение задач» употребляется в трех различных смыслах:

- 1) решение как план;
- 2) решение как процесс;
- 3) решение как результат.

Решение задачи – это процедура разрешения проблемной ситуации.

Когда решаются задачи, проявляются самые общие закономерности мышления. Мыслительный процесс решения задач есть сложная многоуровневая и полифункциональная система. Предметным предвосхищением решения задач является внутренняя направленность субъекта, в результате чего обеспечивается нахождение нужного решения.

Управленческие задачи можно отнести к разряду творческих задач и рассматривать их как развитие самой проблемы.

Необходимой предпосылкой успешного решения является рефлексия, т.е. осознание значимых аспектов и попытки включения их в определенные отношения. Успешность поиска решения задач находится в прямой зависимости от характера рефлексивно-личностной оценки актуальной значимости задач.

В процессе решения управленческих задач реализуются интеллектуальные и личностные возможности руководителей. Выделяются наиболее типичные стили мышления руководителя:

Системный стиль, при котором упор делается на определении метода решения задачи (проблемы). В такой ситуации делается попытка расчленить проблему на ее отдельные компоненты.

Интуитивный стиль, характеризующийся большой степенью осознания проблемы в целом и стремлением использовать различные методы решения задачи.

Рецептивный стиль, для которого характерно сосредоточение на отдельных деталях проблемы.

Перцептивный стиль, при котором проявляется стремление к установлению отношений между различными частями проблемы.

Управленческие задачи имеют свои характерные черты. Специфика их заключается в следующем:

- задачи могут содержать неопределенные, а в некоторых случаях и противоречивые условия;
- в задаче может отсутствовать достаточная информация о возможных средствах ее решения;
- отсутствуют четкие алгоритмы решения;
- задачи часто решаются в условиях дефицита времени.

Можно выделить **три основных типа управленческих задач**:

1. Задачи концептуального плана (стратегические задачи, связанные с долгосрочным планированием, прогнозированием).

2. Задачи, связанные с технико-технологической стороной функционирования производства (созданием и внедрением новой техники, технологии и пр.).

3. Задачи, связанные с действием человеческого фактора (кадровые вопросы, учет социально-психологического климата в коллективах и т.п.).

«Легкими» задачами бывают текущие производственные задачи, например, контроль за соблюдением техники безопасности. К разряду «трудных» относятся задачи стратегического планирования, прогнозирования, моделирования и т.п.

При решении управленческих задач каждый **руководитель использует систему субъективных оценок** относительно решения. Кроме того, каждый руководитель имеет определенную систему представлений **об иерархии задач**, которые нужно решать.

В соответствии со сформировавшимися представлениями о задаче руководитель оценивает:

- какие задачи нужно решать в обязательном порядке;
- какие – в исключительных случаях можно не решать;
- какие из задач можно полностью проигнорировать.

Существуют **различного рода трудности в решении управленческих задач**. Они подразделяются на объективные и субъективные.

Наличие трудностей в управленческой практике не всегда дает возможность руководителю выбрать правильную стратегию решения задачи, что часто приводит к ошибкам в принятии решений.

С чем бывает связан неправильный выбор стратегии решения задач? Как правило, это обусловлено недооценкой или, наоборот, с переоценкой сложности решаемых задач. В подобных ситуациях руководитель не может правильно соизмерить управленческие возможности для оптимального решения. Кроме того, возможна неверная оценка последствий своих решений.

Для успешного решения управленческой задачи необходимо создание условий. Трудности в решении управленческих задач бывают **двух видов**:

- выходящие за пределы компетенции руководителя (например, большое число незапланированных вызовов в другие инстанции, проблема взаимоотношений с вышестоящим начальством, каждый из которых дает свои задания и т.п.);

- связанные с объективными обстоятельствами самого производства, например, наличие большой текучести кадров, территориальная удаленность объектов управления, противоречивость законодательных актов, а также указаний и требований вышестоящих инстанций и т.п.

Трудности в решении управленческих задач также связаны с тем, что часто руководители не разделяют задачи управления на две категории: значимые и малозначимые. Такой подход приводит к тому, что руководители берутся за решение многих задач, а на деле не могут их все реализовать. Наличие этих двух противоположных, но дополняющих друг друга тенденций в управленческой деятельности сводятся к тому, что:

а) руководители считают все задачи, связанные с функционированием производства, значимыми;

б) руководители выделяют для решения только часть управленческих задач, самых важных и значимых.

Для каждого уровня управления существуют различные зоны актуальных задач, включающие проблемы разной степени сложности. Существенно, что с изменением уровня руководства неизбежно меняется соотношение актуальных и неактуальных проблем.

6. Методы решения управленческих задач

Для эффективного решения управленческих задач лидеру весьма полезно привлекать весь коллектив или его часть. Это необходимо, для плодотворности работы, а также для того, чтобы «разбудить» творческий потенциал сотрудников.

Наиболее популярные и продуктивные методы решения управленческих задач предлагает Розанова В.А. (смотри литературу).

Мозговой штурм. Этот метод часто применяется в процессе решения управленческих задач. В отличие от традиционных совещаний по решению проблем, метод мозгового штурма является методом рождения хорошей идеи. Обычно им руководит специалист, который часто является организатором рационализации. Его называют модератором.

Сущность данного метода состоит в генерации идей участниками творческой группы. Решение по проблеме принимают специалисты обычно в количестве 5-6 человек. Они знакомятся с предложенными во время мозгового штурма идеями и выбирают те из них, которые стоит реализовать.

Обычно отбираются примерно 10% выдвинутых идей, а остальные отбрасываются. Выбор идеи связан с обсуждением ее специалистами, имеющими свое мнение по этому вопросу. Процесс обсуждения проблемы группой, обобщение выдвинутых идей и анализ их специалистами растягиваются во времени. Существуют различные варианты метода мозгового штурма. Одним из них является метод **синектики**.

Метод синектики позволяет не растягивать принятие решения на длительный срок. Он отличается от метода «мозгового штурма»

организацией работы творческой группы. Процедура применения метода синектики содержит четыре фазы работы.

- На первой фазе все участники творческой группы обдумывают проблему и пытаются найти пути ее решения. Свои варианты они фиксируют на бланках (в рабочих тетрадях).

- На второй фазе участники группы избирают своего лидера, который подробно излагает свое мнение по решению задачи.

- На третьей фазе каждый участник излагает свои соображения по поводу возможного способа решения задачи. После этого происходит творческая дискуссия, которая направляется лидером. В процессе дискуссии члены группы достигают согласования различных точек зрения и разрабатывают модель решения задачи. При оценке различных альтернатив, если дискуссия не приводит к выработке общего подхода к решению управленческой задачи, используются разнообразные методы согласования.

- На последней, четвертой, фазе высказанные мнения и модели решения анализируются группой приглашенных специалистов-экспертов. При этом разрешается присутствовать членам творческой группы.

Метод дневников. Если решаемая задача настолько сложна, что требует значительного напряжения творческих усилий в течение длительного времени, то создается специальная группа экспертов.

Членам группы разрешается работать как коллективно, так и порознь. Каждому участнику группы выдается блокнот, в котором ежедневно записываются наблюдения и формулируются выводы по поводу возможного решения задачи. Такая работа выполняется на протяжении одной-двух недель.

Результаты этой работы обсуждаются на совместной дискуссии. Если руководитель хочет лично познакомиться с каждым из дневников, то они собираются им для обобщения и формулирования тематики дискуссии на групповом обсуждении проблемы.

Метод Гордона. Некоторые специалисты по проблемам управления считают, что метод мозгового штурма стимулирует активность участников творческой группы до того момента, когда группа завершает формирование модели решения задачи. После этого активность участников снижается. Автор этого метода Гордон считает, что не нужно ставить перед группой конкретную задачу, например, как повысить производительность труда. С его точки зрения, следует **очертить лишь общую проблему**, а собранный в процессе дискуссии материал позволит экспертам сделать более конкретные выводы.

Метод Дельфы. Настоящий метод применяется, когда при решении задачи выдвигается и обосновывается ряд альтернатив или когда альтернативы содержатся в условии задачи. Это разновидность коллективного метода принятия решения. Например, решается задача по распределению премии за выполнение коллективного задания. Высказывается несколько оснований, по которым его нужно провести:

- всем поровну,
- всем равный процент от оклада,
- в зависимости от занимаемой должности,
- с учетом потребностей работника,
- больше тому, кто внес больший вклад в работу,
- исходя из выслуги лет,
- с учетом сложности выполняемой работы.

Обсуждение проходит на общем собрании и решение должно быть принято с учетом всех приводимых мнений.

Метод Дельфы состоит из трех этапов.

- На первом этапе участник оценивает каждое основание по субъективному предпочтению в 10-балльной системе оценок. Высшим баллом считается 1 (единица, а не 10). Остальным альтернативам приписываются баллы в иерархической последовательности. Затем, анализируются баллы всех участников группы по всем альтернативам и для каждой подсчитывается средняя величина.

- На втором этапе работы участники сравнивают свои оценки со средними величинами и в 10-балльной системе указывают, в какой степени они совпадают. Затем подсчитывается вторая средняя величина.

- На третьем этапе перемножаются две средние величины по каждой альтернативе и по результатам определяется наиболее предпочтительная альтернатива, т.е. одно мнение из семи предложенных по поводу распределения премии. Это будет альтернатива с наименьшей величиной. Для подсчетов используется специальная матрица значений.

Метод 635. Этот метод также является одним из вариантов мозгового штурма. В пределах одной группы обмен информацией осуществляется в письменном виде. Данный метод отвечает следующим требованиям:

- возросшей степени связей, имеющихся между отдельными идеями (в дальнейшем участники группы углубляют идеи, предложенные на первом этапе);

- более ограниченной свободе действий, следствием чего является более высокая конкретность в проработке идей.

С помощью метода 635 решения вырабатываются постепенно на протяжении нескольких этапов. Согласно применяемому методу, должны разрабатываться только основные идеи, чтобы обеспечить сужение данного метода по сравнению с методом мозгового штурма.

Метод 635 реализуется следующим образом. Основные идеи сообщают поочередно членам группы. Каждый добавляет свои мысли по поводу возможного решения проблемы. Обычно в группе принимают участие примерно 6 человек. Каждому участнику творческой группы раздаются специальные бланки, где отражаются 18 идей (6 чел. x 3 идеи). После этого у всех 6 участников бланки содержат уже 108 идей. Для письменного представления основных и дополнительных идей, которые прорабатываются

индивидуально каждым участником группы, требуется не так уж много времени – порядка 30 минут.

При этом методе соблюдаются следующие условия:

- обеспечивается неоднородность состава группы;
- проблемы формулируются до начала работы группы;
- проблемы сообщаются за 2-3 дня до начала работы;
- запрещается устный обмен информацией между участниками творческой группы.

Метод 635 может комбинироваться с другими методами, например с методом мозгового штурма. Идеи могут быть оформлены в виде рисунков, если есть такая необходимость. Этот метод может применяться в условиях территориальной разобщенности. Представленные на бланке идеи обоснованны и четки в большей степени, чем устные предложения. Поскольку работа осуществляется письменно, группа активно участвует в проработке идеи.

Метод голосования. Этот метод используется для обсуждения с помощью экспертов определенных концепций или элементов решения задачи управления, полученных при помощи метода дневников или метода «635». Для применения данного метода формируется группа из 15-20 человек. Каждый представляет в схематическом виде возможные варианты решения задачи, чтобы все члены группы могли наглядно увидеть их.

- Выбираются несколько вариантов, оцениваются в балльной системе членами экспертной группы (жюри). К каждому обсуждаемому варианту выделяют два представителя концепции «за» (т.е. защитников этого варианта решения) и два представителя «против» (отвергающих данный вариант). Все сторонники концепции «за» и «против» получают слово и предлагают свои аргументы, которые фиксируются экспертами на специальном табло доводов для наглядности. Продолжительность первого этапа работы – 10-15 минут.

- На втором этапе представители концепции «за» и «против» меняются местами и приводят дополнительные доводы «за» и «против» рассматриваемых вариантов, которые также фиксируются на табло доводов.

- На третьем этапе все доводы обсуждаются экспертами и, если необходимо, дополняются новыми. После обсуждения эксперты распределяются по 4-6 человек для дальнейшего совершенствования предложенных вариантов.

- Подгруппы стремятся усовершенствовать варианты решения разными способами: используя методы мозгового штурма, 635, дневников и др.

Метод утопических утверждений. Сущность этого метода заключается в том, что высказываются различные идеи, которые в данное время не могут быть реализованы. Это – высказанные утопические утверждения в виде некоторых идей.

Каждый член группы не испытывает психологических барьеров в общении со своими коллегами по творческой группе. При этом стимулируется их фантазия.

- Члены группы не ориентируются на деятельность конкретной организации, особенности ее функционирования;
- Не принимается во внимание также порядок планирования в организации;
- Принятые ранее решения (целевые установки, директивы и т.п.) не влияют на работу творческой группы.

Единственным требованием, которому должны следовать члены группы, является требование перспективы. Все члены группы делятся группы: по 4-6 человек. Каждая из групп выбирает своего «модератора». Время подачи идей составляет 20 минут. Каждая идея представляется в наглядном исполнении.

Все идеи делятся на две категории (с помощью балльных оценок): на модель «утопий» и на модель «неутопий». В модель «утопий» попадают прогнозы желаемого будущего, а в модель «неутопий» – прогнозы нежелаемого будущего. Причем, модель «утопий» дополняется факторами, препятствующими реализации утопических идей. К модели «неутопий» предъявляется список факторов, вызывающих нежелательные тенденции.

Все высказанные идеи оцениваются при помощи матрицы предпочтений. Такой способ оценки заключается в суммировании индивидуальных оценок. Он может быть использован также в ряде других форм коллективного творчества. К методу утопических игр может быть подключен метод мозгового штурма или метод за-против.

Метод Дельбека. Применяется в решении задач, требующих знаний в различных областях: при сборе информации и контроле за содержанием; при составлении прогнозов, а также при выявлении взаимосвязанности сложных задач. Данный метод предполагает активный творческий подход всех членов группы в решении проблем. Пассивное участие членов группы исключается.

Настоящий метод включает несколько этапов:

- определение проблемы;
- выявление факторов, способствующих и препятствующих выполнению данной цели, а также установление связи между ними;
- нахождение вариантов решения проблемы и выбор оптимального варианта.