

## Упражнение “ДИАГРАММА ВНУТРЕННИХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ”



**Категория:** анализ ситуации.



**Время проведения:** 45 мин.



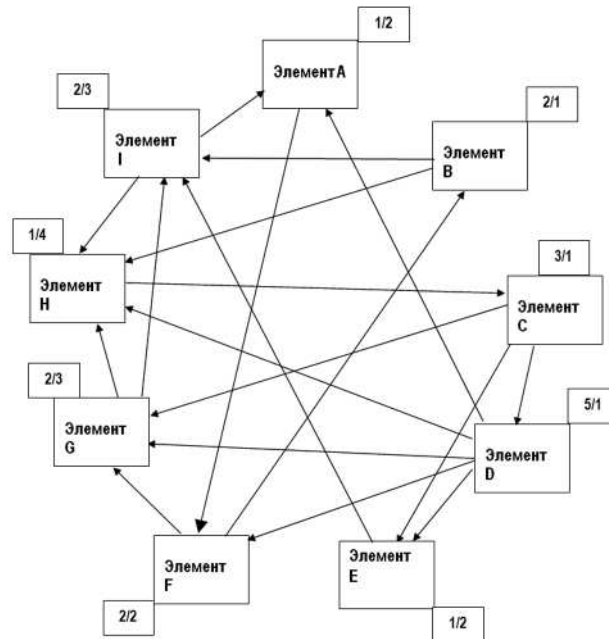
**Цель:** выявить наиболее подверженные влиянию элементы системы.



**Необходимые материалы:** пост-иты двух цветов, маркер, доска либо бумага формата А1.



**Количество участников:** 5–15.



### Ход упражнения:

1. Сформулируйте основной вопрос, на который хотите получить ответ в процессе обсуждения. Например, “В чем причина...?”. Это должна быть сложная проблема, с которой столкнулась группа. Вопрос не должен скрывать в себе подсказку.
2. Попросите каждого участника зафиксировать не более 4 элементов или проблем согласно исследуемому проблемному полю на пост-итах (по 1 проблеме на карточку).
3. Сгруппируйте идеи по принципу сходства: похожие по смыслу карточки помещайте в столбцы друг под друга. Обобщите содержание каждого кластера кратким, емким названием, напишите его на карточку другого цвета и поместите над кластером.
4. В конечном итоге у вас должно получиться не менее 5, не более 15 кластеров. Если их меньше 5 — они слишком абстрактны, если больше — слишком специфичны.
5. Поместите карточки с названиями кластеров на доску в круг.
6. Вы ищите причинно-следственные связи между идеями (проблемами или элементами системы). Для каждой карточки задайте вопрос: на какие другие представленные элементы она влияет? Какие элементы влияют на нее? Нарисуйте стрелки между карточками. Наконечник стрелы должен упираться в тот пункт, на который производится влияние. Не рисуйте двухконечных стрел.
7. Продолжайте, пока не просмотрите все взаимоотношения между элементами.
8. Посчитайте стрелки, отходящие от карточек. Карточка с наибольшим количеством исходящих стрелок содержит ключевой аспект. Обсудите причины, по которым этот аспект является ключевым.
9. Карточка, на которой сходится большинство стрел, содержит “причину”, наиболее чувствительный к изменениям элемент. Он может быть использован для измерения изменений в системе или для повторного определения проблемы.



### Замечание:

диаграмма внутренних взаимосвязей используется в качестве первого шага при планировании изменений.



**Источник:** <http://www.iaf-methods.org>



## Игра-симуляция “МОЛОДЕЖНЫЙ ЦЕНТР”\*

**Исходная ситуация:**

Ученики школы №2 г. Р. обратились с просьбой к администрации школы о создании Молодежного центра. В городе Р. проживает около 50 000 жителей, около 30% из них молодые люди и школьники. В городе имеется несколько общеобразовательных школ, профессиональный лицей и колледж. Для организации досуга в городе работает районный дом культуры, кинотеатр, а также периодически организуются различные действия в учебных заведениях. Однако многие молодые люди города Р. предпочитают проводить свободное время, встречаясь на берегу реки в летнее время или в подъездах домов зимой. Ученикам школы № 2 г. Р. надоело постоянно искать место, где они могут проводить свое свободное время с друзьями. У некоторых из них возникла идея на базе одного из удобных школьных помещений создать Молодежный центр. Ребята планируют собственными силами обустроить помещение и организовать его работу каждый день по вечерам. Предполагается, что в Молодежный центр могли бы приходить не только учащиеся школы, но также молодые люди из других учебных заведений и бывшие выпускники школы. Идею не так просто осуществить. Хотя помещение и найдено, отношение окружающих не однозначно. В обсуждение этой проблемы втянуты, кроме учащихся, также родители, учителя, школьная администрация, местные жители. К сожалению, дискуссия пока не привела к нахождению оптимального решения. Но все стороны понимают, что ситуация должна быть как-то разрешена...

**Игровые группы:**

- ученики — инициаторы создания центра;
- ученики;
- родители;
- учителя;
- школьная администрация;
- местные жители.

Игровую ситуацию отслеживает группа координаторов игры.

**Правила игры:**

- Игра проводится в письменной форме. Корреспонденция, которой обмениваются группы, идет только через координаторов игры.
- Каждой группе выдается карточка с краткой инструкцией и озвучивается следующее задание: с помощью описания исходной ситуации и информации о вашей группе определите свою позицию. Исходя из позиции, обсудите стратегию своей деятельности: что мы хотим? Что нам больше всего мешает в достижении своей цели? Что нам необходимо делать, чтобы успешно отстаивать свое мнение перед другими группами? Кто может являться союзником?
- Все письма пишутся в трех экземплярах (можно использовать листы копирки). Оригинал и копии писем вручаются координаторам игры, которые регистрируют корреспонденцию в специальной таблице, в которой отмечается количество всех исходящих и полученных писем от/каждому респонденту, а также их распределение во времени по установленным игровым «дням». Группа координаторов регистрирует письма в таблице и затем отправляет оригинал адресату и одну копию обратно отправителю. Данная таблица позволяет затем наглядно проанализировать динамику игрового процесса.

- Все письма пишутся на специальных бланках:

текущий номер письма: .....

время: .....

отправитель: .....

адресат: .....

Координаторы игры заполняют строчки “текущий номер письма” и “время”.

- Отвечать следует на каждое письмо, которое получает группа.
- Действие игры ограничено пятью “днями” — карточками с обозначением конкретного дня (на каждый день можно отводить от 10 до 20 минут игрового времени). В «конце дня» координатор игры заявляет о том, что день закончился и снимает соответствующую карточку.



\* Игра-симуляция “Молодежный центр” разработана сотрудниками Общественного объединения “Образовательный центр «ПОСТ»”.

- Координаторы в процессе игры имеют возможность давать дополнительную информацию. Также, в случае необходимости, они определяют перерывы в игре. Во время перерывов ход игры не обсуждается.



#### Карточки с инструкциями:

##### Ученики

В отличие от группы активных учеников, вы занимаете нейтральную позицию. Вас раздражают противоречия. С одной стороны, вам эта идея кажется интересной, но, с другой стороны, вы не верите, что ее можно осуществить.

##### Ученики — инициаторы создания центра

Вы — генераторы идеи создания молодежного центра. Для вас очень важно ее осуществить, так как вы видите, что молодые люди нуждаются в таком центре. Несмотря на трудности, вы полны решимости и оптимизма и всеми силами стараетесь привлечь на свою сторону как можно больше заинтересованных лиц.

##### Администрация школы

В целом идея создания молодежного центра вас привлекает. Вы понимаете, что это поможет решить многие проблемы учеников вашей школы. Однако, с другой стороны, вы осознаете трудности по воплощению этой идеи в жизнь. Вы занимаете дипломатичную позицию по отношению ко всем сторонам конфликта, так как хотите со всеми сохранить хорошие отношения.

##### Родители

Вы искренне хотите своим детям добра. Вы считаете, что самое главное для них — получить хорошее образование и добиться успеха в жизни. Вас не устраивает, что ваши дети по вечерам пропадают неизвестно где, может быть в плохой компании. Вам бы хотелось, чтобы свободное время ваши дети проводили у вас на глазах, больше помогали в домашних делах, уделяли больше внимания занятиям в школе. Вы сомневаетесь, что наличие молодежного центра будет полезным для ваших детей, так как вместо учебы они будут все время пропадать в нем и заниматься всякой ерундой. Для вас главное — успех и благополучие ваших детей...

##### Учителя

Проблема создания центра вас очень волнует. В принципе, вы за то, чтобы молодые люди не бродили по улицам и по подъездам, а проводили свободное время более организованно и желательно под контролем взрослых. Вы считаете, что в городе и в вашей школе создано достаточно возможностей для этого. Вы опасаетесь, что в молодежном центре молодежь будет сложно контролировать. Успеваемость понизится, так как на учебу не будет хватать времени. А также молодые люди могут приобрести плохие привычки...

##### Местные жители

Вам с самого начала не нравится идея создания в вашем районе молодежного центра. По вашему мнению, он станет местом, где будут собираться разные хулиганы, наркоманы и алкоголики из молодежной среды. Будет греметь эта ужасная музыка, которую слушает современная молодежь. Ваши дворы будут захламлены мусором — пустыми бутылками, окурками и т.д. Это приведет к ухудшению криминальной ситуации в районе и создаст многочисленные трудности для местных жителей. Вы уверены в своей правоте и стараетесь убедить в этом всех остальных.



#### Вопросы для анализа:

1. Насколько вам удалось идентифицировать себя со своей ролью?
2. Как вы работали с первоначальной информацией?
3. Была ли у вас определенная стратегия и тактика деятельности?
4. Были ли у вас разногласия в том, как надо поступать?
5. Распределялись ли обязанности среди членов вашей группы или все делали все?
6. Как вы обрабатывали поступающую информацию?
7. Была ли ваша группа активна, или у вас было чувство, что вы чаще отвечали другим группам, чем писали сами?
8. Что вы думаете о других группах: какие группы были для вас союзниками, а какие — противниками?
9. Вы считаете, что вам удалось достигнуть поставленной цели?
10. Если бы вы играли в эту игру вновь, что бы вы изменили в своей деятельности?



#### Комментарии:

Исходная ситуация предполагает разделение участников на шесть групп игроков: **ученики, ученики — инициаторы создания молодежного центра, администрация школы, учителя, родители, местные жители**. Данные группы представляют (т.е. проигрывают) иногда несопоставимые, иногда противоречивые или частично взаимодействующие интересы. Следуя описанным выше правилам, эти группы разрабатывают стратегии и тактики, и потом вступают во взаимодействие друг с другом посредством письменной коммуникации. Команда координаторов игры (которую еще называют группой арбитров, почтой, коммуникационным центром и т.д.) занимается координацией и техническим обеспечением игрового процесса. Игра заканчивается заключительной пленарной сессией, во время которой проходит ее подробный анализ.





Вербальное представление рамочных условий, исходной ситуации, правил и временной структуры может сопровождаться напечатанными материалами (визуализация только приветствуется). Особое внимание нужно уделить формированию групп. Для этого существуют три подхода: организатор игры назначает участников в группы; добровольное распределение участников по группам; или двухэтапный подход — после того как участники добровольно распределились по группам, организатор игры подсказывает некоторым участникам поменять свои группы, чтобы избежать дисбаланса сил.

Конфиденциальное и/или неформальное общение в игровых группах не должно поощряться. Взаимодействие между группами должно быть ограничено временем (например, от 50 до 100 минут игрового времени для проигрывания условного «пятидневного» формата). Если возникает потребность, то временные ограничения могут быть введены различными способами в процессе игры (через вмешательство руководящей команды). Слишком тесные временные рамки вредят развитию групповой динамики; если же временная структура будет слишком свободной, то она может привести к низкой активности участников и даже скуке, тогда задача команды координаторов состоит в том, чтобы сделать ее более напряженной посредством вмешательства в процесс игры, но при этом надо быть очень гибким.

Проблема взаимодействия между игровыми ролями и ролями в реальной жизни должна по-разному решаться в каждом конкретном случае, первоначально важными являются при этом образовательная цель игры, а также учет индивидуальных особенностей и опыта участников.

Координационная команда (руководящая группа, коммуникационный центр, почта, группа арбитров и т.д.) выполняет на протяжении всей игры определенную роль:

- действует как супервайзер игры; наблюдает за тем, чтобы все группы могли функционировать, чтобы была нормальная динамика и т.д.; для осуществления этих задач команда координаторов обладает полномочиями ввести в игру или в деятельность групп новые элементы и т.д.;
- является арбитром в отношении спорных вопросов при интерпретации правил; следит за соблюдением правил игры и вмешивается в случае их нарушения;
- функционирует как документационный центр, отслеживая внутри- и межгрупповое общение;
- обеспечивает техническое оснащение.

В свете целей любой игры-симуляции роль руководящей команды может быть и контр-продуктивной, если она будет пытаться достичь какого-либо заранее намеченного результата игры, или если ее члены будут представлять себя как дополнительного партнера по коммуникации в игре. Комбинация этой роли со стандартными функциями руководящей команды создает противоречия и неловкость по отношению к истинным намерениям координаторов (создается впечатление нечестного соревнования). Таким образом, вмешательство руководящей группы должно быть сведено до минимума.

Анализ игры должен включать в себя три функции:

- помощь участникам в "стряхивании" с себя игровых ролей;
- преодоление социальных противоречий, проявившихся в игре, т.е. перенесение их в перспективу реальности;
- внесение ясности в механизм игры.

Его элементы включают:

- анализ набора участников в группы;
- анализ изначальных стратегий и способов, которыми они реализовывались;
- количественный и качественный анализ общения между группами;
- подведение итогов процессов групповой динамики и проблем отдельных участников;
- роль руководящей группы;
- влияние "внешних факторов", таких как происхождение и опыт участников, культурные факторы, лингвистические проблемы и т.д.;
- анализ результата игры.

Материалы рубрики подготовил Сергей Лабода.