Белорусский государственный университет
Центр проблем развития образования

Серия «Современные технологии университетского образования»

ЭКХАРД ШТОЙЕР

КАК УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОБРАЗОВАНИИ: ТЕХНИКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Перевод с английского Ирины Глуховой

Минск 2004

УДК 378.4
ББК 74.58

Общая редакция серии: М.А. Гусаковский.
Редакционная коллегия серии: Е.Ф. Карпиевич, Д.И. Губаревич, Т.И. Краснова, И.Е. Осипчик.

Экхард Штойер. Как управлять изменениями в образовании:
техники принятия решений и стратегии развития персонала. Серия «Современные технологии университетского образования»; выпуск 3 / Белорусский государственный университет. Центр проблем развития образования. - Мн.: «Пропилеи», 2004. 240 с.

Перевод с издания: Eckhard Steuer. Soft Strategies. Challenges for Imroving the University. Cape Town, ABC Press, 1999.
Перевод с английского Ирины Глуховой.

Книга «Как управлять изменениями в образовании: техники принятия решения и стратегии развития персонала» призвана повысить способность образовательных учреждений управлять изменениями. Этот процесс, с одной стороны, предполагает оценку и развитие персонала, а с другой, требует разработки программ, направленных на организационное развитие.

В первой части книги рассматриваются техники совершенствования процессов принятия решений и планирования деятельности академических подразделений. Во второй части книги анализируется понятие взаимных посещений, коучинг-групп и центра персонального оценивания молодых специалистов.

Книга адресована преподавателям вузов и средних учебных заведений, деканам факультетов, директорам школ, студентам педагогических специальностей.

Фотографии – Экхард Штойер.
Техническая обработка фотографий – Уте Бремер.

ISBN ?????????????

© Eckhard Steuer, 2004

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие редакторов 4
Предисловие автора 9
Введение 12

ЧАСТЬ I
ТЕХНИКИ ПЛАНИРОВАНИЯ
И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Глава 1
Фасилитация в процессе проведения совещаний 30
Глава 2
«Мастерская будущего»
как эффективный метод поиска новых идей 43
Глава 3
Стратегическое планирование деятельности
университетского подразделения 53

ЧАСТЬ II
ТЕХНИКИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Глава 4
«Assessment Center» – программа
персонального оценивания молодых специалистов 64
Глава 5
Коучинг в группах –
инструмент для индивидуального развития 90
Глава 6
Взаимные посещения
как способ получения обратной связи 104

ПРЕДИСЛОВИЕ РЕДАКТОРОВ

Предлагаемая вашему вниманию работа выходит в рамках серии «Современные технологии университетского образования», выпускаемой Центром проблем развития образования БГУ. Как и изданные в 2003 году научно-методические сборники «Работа с текстом» и «Метод проектов», она по своему замыслу также ориентирована на совершенствование университетского образования. Однако, если предметом рассмотрения в рамках первых книг является непосредственно образовательный процесс в университете (а если точнее – его методическое обеспечение), то данное издание посвящено вопросам организационного развития университета.

Приходится признавать, что управление высшей школой, иначе говоря, ее менеджмент, не является сильной стороной постсоветского образования. Вузы только сейчас приступают к подготовке профессионалов в области управления. В советское время этому почти не учили. В основном тогда управляли, руководствуясь жизненным опытом, установившимися нормами и правилами советской бюрократии. Но управление – это наука, а диплом, полученный по специальности, практически не готовит нашего специалиста для деятельности управления. Введение менеджмента в программу подготовки магистра – новая инициатива БГУ.

Менеджмент по оценкам специалистов не является конкретной научной дисциплиной. Он представляет собой очень сложную систему формальных и неформальных описаний взаимоотношений людей в организации. Там, где эти отношения носят конкретный и специальный характер, например, найм и отбор персонала, оценка деятельности, переговорный процесс и др., их содержание легко описать и структурированно представить. В то же время практика управления содержит так много «случаев», которые не поддаются строгому описанию. Специально для этих случаев выработаны методы практического научения (например, метод «case study»). Среди форм обучения особое значение принадлежит семинарам и тренингам. И если мы полагаем, что выпускник высшей школы должен вла-

деть комплексом определенных навыков и умений, то представить их конкретность позволяют успешно применяемые методы.

В данной книге представлены теоретические и методические материалы, соответствующие мировому уровню разработок по управлению изменениями в организации. Основу данного пособия составляют программы, охватывающие разные стороны управленческого взаимодействия. Книга может вызвать интерес не только преподавателей по менеджменту высшей школы, руководителей служб по управлению персоналом, но и студентов.

Два обстоятельства делают этот издание актуальным для наших потребностей: во-первых, перманентный процесс изменений, который вот уже более десяти лет претерпевает белорусское образование, и во-вторых, обострившаяся в связи с нашим вхождением в рынок и процесс интеграции с европейским образованием проблема управления качеством образования.

Как указывают аналитики, идеология новых подходов к образованию обусловлена, прежде всего, новыми правилами игры и на рынке образовательных услуг, и в целом на рынке производства, который начинает разрабатываться с 80-х годов в дискурсе менеджмента. Цель этого дискурса – предоставить действующим лицам экономического мира элементы такого понимания мира и его функционирования, чтобы он стал максимально эффективным. Безусловной основой этого дискурса является организация через проект. Она предполагает, что предприятие структурируется вокруг огромного многообразия проектов, которые следуют, замещая друг друга, вызывая новые сочетания рабочих групп или команд в зависимости от приоритетов и потребностей. Организация через проект полагается на понятие *сети*, которое находится в центре нового производительного порядка.

Новый дух рынка предполагает, что успешность индивида находится в зависимости от его способности устанавливать связи, инициировать проекты и доводить их до логического завершения, предпочитая риск устоявшемуся механизму участия. Обнаружение

инициативы, коммуникации, адаптации и креативности — качества, которые находят отражение в новой фигуре менеджера и предпринимателя. В частном случае к ним присоединяется фигура эксперта, способного перевести свои знания в практические рекомендации, адаптированные к требованиям эффективности и рентабельности рынка.

Этот мир связей подразумевает интенсивное обращение к новым технологиям коммуникации, которые позволяют установить и мультиплицировать взаимодействие между группами, индивидами и проектами *Bachelet J.–F. L'universite impossible. – Bruxelles, Editions Labor/Espace de Libertes, Editions du Centre d'Action Laique, 2003. – 95 p. Пер. В. Герасимовой).* Эта ситуация требует новых качеств от выпускника университета.

Сегодня вопрос о качестве университетского образования принято связывать с эффективностью деятельности не только отдельных преподавателей, но и целостных академических подразделений. Изменение организационной структуры, способа коммуникации и механизма принятия решений может, в конечном итоге, обеспечить условия для более эффективной учебы студентов. В процессе реформирования современного университета его структурные подразделения – факультеты, кафедры, лаборатории и центры – должны стать не столько исполнителями принятых решений, сколько генераторами преобразований и нововведений. И это требует принципиально иных профессиональных компетентностей для грамотного управления и эффективного участия.

Однако сегодня многие разрабатываемые принципы современного управления изменениями могут остаться простой декларацией, если не будут подкреплены технологиями их реализации. Специфическая особенность данной книги как раз и заключается в восполнении определенного недостатка конкретных техник и способов принятия решений, обсуждения проблем, планирования деятельности.

В первой части издания, получившей название *«Техники планирования и принятия решений»,* читатели найдут описание тех способов, которые может использовать и преподаватель, и руководитель академического подразделения при проведении ра-

бочих совещаний. Каким образом достичь заинтересованного и активного участия каждого? Как обеспечить диалог? Как добиться принятия согласованного решения, за которое сотрудники готовы брать ответственность? Эти и другие вопросы, нашедшие отражение в главе, посвященной фасилитации при проведении совещаний, могут вызвать интерес как у управленцев, так и у преподавателей, организующих коммуникацию в учебном процессе.

Описание способов и механизмов эффективного совместного планирования можно обнаружить в главах «Стратегическое планирование деятельности университетского подразделения» и «*Мастерская будущего* как эффективный метод поиска новых идей». Данные способы могут быть востребованы для организации кооперативной деятельности сотрудников, как в рамках кафедры, так и в межкафедральном пространстве вуза.

Стоит заметить, что лицо университета в целом, и университетских подразделений в частности, определяется во многом его персональным составом. Особая забота об этом может проявляться в поиске и апробации новых форм развития педагогической компетентности.

Преподаватели, и особенно молодые, отмечают актуальность проблем, связанных с наращиванием их профессионального мастерства. Как правило, привычными способами повышения квалификации являются традиционные курсы, краткосрочное, эпизодическое участие профессорско-преподавательского состава в которых сегодня ставится под вопрос. Во второй части книги – *«Техники развития персонала»* – автор описывает опыт посещения занятий молодых педагогов, структурированные наблюдения за их преподаванием и способы предоставления обратной связи на сильные и слабые стороны их деятельности. Это понимается как перспективная «мягкая» стратегия повышения педагогической квалификации. Наряду с практикой взаимных посещений, в данной части книги также представлен интересный опыт тематических семинаров, в которых реализуется групповой коучинг.

Малоизвестным, и в этой связи чрезвычайно полезным для нас опытом является презентация работы экспертных центров, описанная в главе «*Assessment Center* – программа персонального оценивания молодых специалистов». В условиях необходимости подготовки выпускников, конкурентоспособных на рынке труда, данный опыт может быть адаптирован, реализован и в нашей среде.

Автором данной работы является наш уважаемый коллега – сотрудник университета г. Дортмунда д-р Экхард Штойер, и нам хотелось бы обратить внимание на то, что большинство предлагаемого содержания уже опробовано им на практике, как в рамках университетов Германии, так и в учебных заведениях Беларуси и России.

Необходимо отметить, что у сотрудников нашего университета, которые принимали участие в нескольких семинарах д-ра Э. Штойера, наработанные им материалы вызвали заметный интерес, который послужил основанием для принятия решения о публикации данной книги. Мы крайне признательны автору за предоставленные для публикации материалы и ту работу, которую проделал доктор Экхард Штойер. Надеемся, что наше творческое сотрудничество получит дальнейшее развитие.

Можно предположить, что не все материалы в равной мере будут использованы в предлагаемом автором виде. Многие идеи и техники будут и далее адаптироваться к конкретным учебным условиям и задачам, творчески перерабатываться и дополняться. И самое главное, наша цель будет достигнута, если предложенные нашим немецким коллегой материалы станут катализатором, который позволит реализовывать, обнаруживать и описывать наши собственные достижения в сфере повышения эффективности организационного развития и развития персонала, в совершенствовании механизмов управления в университете и приведет к повышению качества образования наших студентов.

М.А. Гусаковский,
Е.Ф. Карпиевич.

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

В течение не одного десятка лет я проводил семинары и консультации по темам, связанным с развитием организаций, оценкой и обучением персонала, а также подготовкой резерва руководящих кадров. Эта деятельность нашла свое отражение в книге, изданной на английском языке под названием «Soft Strategies. Challenges for Improving the Universities» в 1999 году в Кейптауне (ЮАР) и основанной на результатах моей работы в трех странах – Германии, Великобритании и Южно-Африканской Республике. Шесть глав этой книги были переведены на русский язык с небольшими дополнениями в тексте и сокращениями в части литературных ссылок.

Данная тематика давно привлекла мое внимание, поскольку я работал в качестве консультанта сначала с директорами крупных школ, а затем с руководством университетских факультетов и фирм. Впоследствии были предложены семинары для постдипломной программы по организационной психологии в университете г. Дортмунда, а также для системы повышения квалификации университетских преподавателей и директоров школ.

Я очень рад, что эта тематика будет представлена теперь и русскоязычному кругу читателей.

В первую очередь, я хочу поблагодарить Ирину Глухову. Без ее прекрасной работы в качестве переводчицы эта книга никогда бы не появилась. И более того, лишь благодаря ее вдумчивому переводу, мне, иностранцу из Германии, удалось успешно провести, начиная с 2001 года, многочисленные семинары в Беларуси и России, получив в процессе работы замечательные результаты.

Михаил Гусаковский был первым, кто в феврале 2001 года пригласил меня в Белорусский государственный университет на конференцию «Университетское образование: от эффективного преподавания к эффективному учению», посвященную активным методам обучения в высшей школе. С того времени Центр дидактики высшей школы Дортмундского университета и Центр проблем развития образования (ЦПРО) БГУ плодотворно сотрудничают, проводя различные семинары, и осуществив в 2003 году совместное сравни-

тельное исследование на тему «Перспективы и ретроспективы обучения». Я весьма благодарен Михаилу Гусаковскому за то, что он включил эту книгу в издаваемую ЦПРО серию «Современные технологии университетского образования».

Я также хочу поблагодарить сотрудников Центра:

Ларису Кирилюк, ибо именно она, встретив в 1999 году на одной из конференций в Германии, впервые представила меня в Минске;

и Елену Карпиевич, которая являлась координатором по всевозможным редакционным и техническим вопросам, касающимся издания этой книги, и выполняла эту работу с душой и творчески.

Хочу поблагодарить Ольгу Прокофьеву, директора московского Агентства кадрового менеджмента и рекрутинга (АКМР), в котором я со своими семинарами по фасилитации и экспертным центрам оказался первым зарубежным тренером. Эти семинары послужили началом программы «Немецкая школа бизнеса в России». Я благодарен Вячеславу Летуновскому, независимому тренеру из Москвы, за его рекомендацию включить мои семинары в число проводимых АКМР.

Леонид Пергаменщик, профессор Академии Управления при Президенте Республики Беларусь, пригласил меня для проведения семинаров по фасилитации и центрам оценки и развития. Он вместе со своими студентами принимал участие в семинаре. И я благодарен ему за его конструктивные комментарии.

Галине Бороздиной, профессору и декану Белорусского государственного экономического университета, я благодарен за заботу об организации нескольких семинаров по фасилитации и активным методам обучения.

Наталью Орлинкову из Пятигорского лингвистического университета я благодарю за приглашение на Северный Кавказ и организацию одного из самых захватывающих семинаров по фасилитации, в котором принимали участие как студенты, так и уже работающие профессионалы.

Виктору Володину, профессору Технологического университета г. Минска и его жене Наталье я благодарен за живое участие в многочисленных обсуждениях вопросов, связанных с обучением студентов и поведением людей в организациях.

Габриэле Кюпперс, директору Siemens VDO Dortmund, выражаю признательность за ее многочисленные практические комментарии, касающиеся оценки и развития персонала.

Моя работа в Беларуси и России была и остается для меня счастливым и увлекательным этапом профессиональной жизни. Я рад тому, что в процессе сотрудничества смог познакомиться со многими высокопрофессиональными и заинтересованными преподавателями высшей школы, встретить множество замечательно образованных студентов. Это еще раз подтверждает те очень хорошие отзывы об уровне высшего образования в Беларуси и России, которые мне приходилось слышать в Германии.

Экхард Штойер,
Минск – Дортмунд,
апрель 2004.

ВВЕДЕНИЕ

С чем связано появление этой книги?

Ничто не остается таким как оно есть. Школы, университеты и другие образовательные учреждения также подвержены преобразованиям, происходящим внезапно или же постепенно. Процесс приспособления к происходящим переменам неизбежен, вот только результаты его появляются зачастую гораздо позже, требуют больших затрат и оказываются болезненными для тех, кого это касается.

Для того чтобы учреждения образования оказались перед лицом таких преобразований во всеоружии, имеет смысл уделить внимание вопросам, связанным с проблемами развития персонала и организаций.

Тот, кто в начале 2004 года перелистывал специальные журналы или еженедельники в Германии, в Минске или в Москве, в рубриках «Тренинги» и «Повышение квалификации» мог обнаружить изобилие предложений обучающих программ и семинаров по темам, связанным с фасилитацией и коучингом. Предложения были адресованы руководителям, специалистам, менеджерам по персоналу и тренерам предприятий, фирм и некоммерческих организаций.

Чем это вызвано? Если ответить кратко, то знания и технические умения, приобретаемые выпускниками высших учебных заведений, в результате формальности профессионального образования часто оказываются недостаточными для того, чтобы формировать и направлять социальные процессы в организациях. Современные сотрудники должны уметь добывать большие объемы информации для того, чтобы выполнять задания на своих рабочих местах.

Промышленность и сфера услуг сегодняшнего дня требуют, чтобы студенты и учащиеся перестали заучивать материал наизусть. Цель обучения заключается в том, чтобы будущие претенденты на рабочие места умели работать в группе соучеников, самостоятельно определять и разрешать проблемы, организовывать свою учебу. Следствием этого является изменение роли обучающего: из монополиста, об-

ладающего знаниями по конкретному предмету, он становится учебным консультантом, фасилитатором учебного процесса.

Перемены, происходящие в Германии, уже нашли свое отражение в различных образовательных учреждениях.

Ограниченность бюджета и конкуренция между программами, которые предлагаются школами, университетскими факультетами или институтами повышения квалификации, ведут к тому, что работающие там люди (и в первую очередь, руководители) для достижения поставленных перед ними целей, зачастую должны все вместе искать новые пути развития. Законодательство в Германии не в состоянии, да и не стремится к тому, чтобы предписывать указания относительно структуры отдельной школы или высшего учебного заведения. Поэтому у них остается свободное пространство, которое можно использовать по собственной инициативе и под свою ответственность, а исходя из недостатка денег и все возрастающей конкуренции, – они, подчас и вынуждены это делать.

В этой связи хорошо себя зарекомендовали так называемые «мягкие» стратегии развития, использующиеся для того, чтобы какой-либо институт мог снова и снова удостовериться в том, **что** следует оставить так, как оно есть, а **что** необходимо изменить. Применение таких стратегий ведет к тому, что коммуникация в группах на темы, касающиеся изменений, происходит более эффективно и является более результативной для участников, а диалоги легче завершаются консенсусом.

«Жесткие» стратегии изменения направлены сверху вниз и основываются на власти и статусе. Те сотрудники, кого эти изменения касаются, рассматриваются как проигравшие.

Содержание данной книги предполагает содействие тому, чтобы в учреждениях образования руководители и преподаватели могли лучше, в более мягкой форме, справиться с изменениями и преобразованиями. Желательно, чтобы процессы размышления и обсуждения строились на основе максимально возможного доверия. Этому должны способствовать стратегии фасилитации, планирования и принятия решения, общими для которых являются элементы вовле-

ченности участников, визуализации и эвристики в решении проблем (анализ проблемы, поиск решения, принятие решения и план действий).

Однако техники, ориентированные на диалог и консенсус, могут лишь тогда привести к некоторому определенному удовлетворяющему стороны результату, когда отдельные участники дискуссии обладают необходимой квалификацией (методической и социальной компетенцией), позволяющей им общаться, доверяя друг другу.

Если такая квалификация будет развита на уровне каждого отдельного индивидуума, это окажет содействие инновационному потенциалу преподавательского состава в целом, что явится, в свою очередь, важнейшим ресурсом любого образовательного учреждения.

Способы оценки уровня профессиональной и социальной компетентности сотрудников, а также содействия развитию их личностных качеств будут представлены во второй части книги («Техники развития персонала»). Они определяются как три основные стратегии: взаимные посещения, групповой коучинг, экспертный центр.

Что понимается под организационным развитием и обучением персонала?

Организационное развитие

Под этим термином в данной работе понимается набор связанных между собой стратегий, охватывающих инструментальные, процессуальные и структурные мероприятия, направленные на повышение способности социальной организации осуществлять процедуру поиска решения проблем.

Поскольку невозможно законодательно предписать детальную структуру поведения отдельного образовательного учреждения, всегда, как уже говорилось, остается свободное пространство, которое организация может заполнить по своей инициативе и под свою ответственность. Здесь и появляется феномен организационного

развития – проект. Внешний консультант может оказать помощь и поддержку внутренним проектам. Побочным результатом такой работы над проектом станет повышение способности участников к кооперации и поиску решений проблем.

Обучение и развитие персонала

Под обучением и развитием персонала понимается целенаправленная поддержка и стимулирование персонала, позволяющие оптимальным способом достичь стоящих перед организацией целей, учитывая при этом потребности и квалификацию сотрудников.

Научными основами обучения и развития персонала являются теория и практика психологии и педагогики. Его целями, кроме всего прочего, является развитие ключевых навыков, компетентностей (предметной, методической, детельностной, социальной и личностной) и профессиональных умений.

Особый вес имеет содействие развитию таких социальных характеристик как уверенность в себе, самомотивация, самоменеджмент, включенность в группу, умение руководить, трудоспособность, коммуникативные навыки, креативность, способность к сотрудничеству, способность мотивировать и отзываться на мотивацию, умение распознавать и разрешать конфликты, критиковать и воспринимать критику.

Элементами обучения и развития персонала являются: диагностика пригодности, составление профиля требований, процедура отбора и принятия на работу, тесты, определение уровня производительности.

Мероприятиями обучения и развития персонала являются тренинги, коучинг, супервизия, беседы с сотрудниками, программы включения в работу и подготовки резерва руководства, обмен, ротация, фасилитация, посредничество в конфликтах.

Что касается вопроса мотивации сотрудников, то обучение и развитие персонала может строиться как на дефицитарно ориентированной установке (что не дает нашим сотрудникам быть в этом деле вполне успешными), так и ориентированной на мобилизацию ресур-

сов (какими знаниями, умениями располагают наши сотрудники, и как могла бы их использовать наша организация?).

Как происходило развитие данной тематики?

Поначалу в инновационных процессах преобладающую роль играли способы коммуникации и нормы, присущие традиционным бюрократическим структурам. Соответствующие концепции, в которых на первом плане были слова «менеджмент» и «организация», поначалу вызывали страх, как у учителей, имевших только педагогическое образование, но ставших руководителями школ, так и у преподавателей университетов, в том числе и тех, которые сами руководили коллективами с большим числом сотрудников.

Они относили термины «организация», «управление» и «менеджмент» к области экономики и поначалу не хотели признавать, что их учреждения имеют дело с теми же феноменами и проблемами, что и любая социальная организация. А именно: определение целей, реализация программ, выработка некоторой жизнеспособной схемы принятия решений и контроля, получение ресурсов, отбор, включение в работу и стимулирование сотрудников. Кроме всего прочего, даже те сотрудники в учреждениях образования, которые не относятся к категории руководителей, осознают наличие некоторых общих знаний и техник, необходимых для того, чтобы руководить людьми. Данные техники, будучи модифицированными, могут быть также полезны в качестве способов решения проблем, имеющихся в их рабочей ситуации.

Далее приведены формы и примерные сроки начала освоения этих новых концепций тремя группами специалистов, которым адресованы вышеперечисленные темы.

1) Обучение руководителей школ и повышение квалификации преподавателей.

Начиная с 1975 года я принимаю участие в поисках модели развития организаций, а также обучения и развития персонала.

Меня всегда интересовали концепции развития, которые в то время практиковались в Швеции и США. Однако только в 1990 году, в частности в земле Северный Рейн-Вестфалия, появляется широкий спектр предложений по организационному развитию и образовательных модулей как для будущих, так и для нынешних руководителей школ.

2) Обучение и развитие персонала, организационное развитие в программе обучения педагогов.

В программы обучения немецких университетов с 1995 года включаются модули, содержащие знания, необходимые руководителям. Этими знаниями следовало овладеть будущим педагогам, а значит, и потенциальным руководителям образовательных учреждений.

3) Образование и повышение квалификации преподавателей высшей школы.

В 1980 году появляются предложения, касающиеся повышения профессиональной квалификации преподавателей высшей школы в следующих формах:

- текущих семинаров по различным темам, имеющим отношение к профессиональной сфере;
- учебной программы по фасилитации в высшей школе. Программа предлагалась, начиная с 1999 года, Центром дидактики высшей школы Дортмундского университета (www.hdz.uni-dortmund.de) и предназначалась для дальнейшего распространения в университетах земли Северный Рейн-Вестфалия, которые могли впоследствии на собственной базе организовать постдипломное обучение своих молодых преподавателей.

Хронология развития ключевых идей, отраженных в данной книге

Метод фасилитации

Данный метод был «изобретен» в конце 1960-х годов в Германии *(Schnelle/Klebert/Schrader)*. Он стал известен благода-

ря техникам визуализирования (соответствующая методика получила название «метаплан»).

Основная идея заключается в том, что руководитель рабочей группы отказывается от роли человека, который все знает, и предлагает себя в качестве того, кто сопровождает рабочий процесс, обладает необходимым опытом и методической компетентностью. Группа сама отвечает за цели и содержание этого процесса. Один из вариантов может заключаться в перепоручении роли фасилитатора одному из сотрудников или внешнему эксперту. Он может подготовить и провести специальные многодневные совещания, такие как стратегическое планирование или «мастерскую будущего».

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование, имея давнюю традицию в классическом образовании, получаемом офицерами в военных академиях (*Clausewitz*, 1882; *Moltke*, 1890), было использовано для руководства большими предприятиями в части долгосрочного планирования основных направлений развития. Сегодня под стратегией понимают рационально спланированный, комплексный и внутренне согласованный пакет мероприятий, который утвержден руководством и призван способствовать достижению главных целей, стоящих перед организацией.

После второй мировой войны под влиянием Соединенных Штатов стратегическое планирование было предложено в Германии в качестве темы коммерческих тренингов для менеджеров. Начиная с 1970-х годов, оно было также введено в учебные программы немецких университетов. Поначалу оно предназначалось для экономических специальностей, а с 1990-х годов также и для педагогов, социологов и организационных психологов. Примером может служить постдипломная программа по организационной психологии в Дортмундском университете.

Основная идея стратегического планирования заключается в предвосхищении будущего в форме одного или нескольких различных предположительных сценариев с целью оценки и, при необ-

ходимости, нахождения новых путей, ведущих к цели. Доказано, что имеет смысл привлекать к сотрудничеству в этом процессе и тех, кто находится на более низких ступенях иерархической лестницы. Тогда цели и те пути, которые привели к какому-либо решению, будут ими легче пониматься, а потому, и легче реализовываться.

«Мастерская будущего»

Впервые этот подход был предложен в Германии под девизом «Возьмем будущее в свои руки» (*Jungk,* 1960) для участия горожан в планировании развития районов города. Он основан также на работах Дениса Габора «Изобретая будущее» (*Gabor,* 1963) и Хазана Озбехана «Сотворить будущее» (*Ozbekhan,* 1966).

Основная идея заключается в том, что участники – сотрудники профессионального колледжа, детского сада или университетского факультета – творчески работают над важными проблемами и поставленными вопросами, которые их касаются напрямую (например, как преподавателей профессионального колледжа). Один или несколько фасилитаторов руководят работой в группах и процедурой отбора при помощи визуализирующих техник. Как правило, имеют место пять этапов работы:

- критический этап (сбор и отбор);
- творческий этап («мозговой штурм» для поиска отличных идей);
- проверочный этап (что можно применить и использовать?);
- тактический/стратегический этап (что осуществимо?);
- экспериментальный этап (как выглядел бы конкретный проект?).

Коучинг

Источник его происхождения лежит в стремлении руководителей стимулировать развитие своих сотрудников. Эта идея в середине 80-х годов получила распространение в США как консультационное содействие карьере. В Германии в середине 80-х годов появилось индивидуальное консультирование топ-менеджеров, осуществ-

ляемое внешними консультантами. В 90-х годах в Германии среди прочих выделяются: консультирование внутри фирмы руководителей среднего и нижнего звена, групповой коучинг на семинарах, коучинг как тренинг личного опыта и как тренинг для руководителей, а также проект-коучинг как сопровождение некоторого проекта, связанного с его содержанием или процессом реализации (*Rauen,* 2000).

Основная идея коучинга заключается в сочетании индивидуального консультирования, содействия, поддержки, конфронтации и индивидуального тренинга. Его методами являются недирективная беседа, аналитические техники, отработка навыков, диалог с обменом ролями и др. (*Geissler & Gunther*, 1986).

«Assessment Center»

«Assessment Center» стал впервые применяться в 1920-х годах (после первой мировой войны) в Германии для отбора офицерского состава. Сегодня он широко используется всеми большими немецкими предприятиями и институтами для подбора персонала и оценки резерва руководящих кадров.

Основная идея заключается в том, что 12 кандидатов на некоторую вакантную должность встречаются на протяжении одного-двух дней для того, чтобы в одно и то же время выполнить одни и те же задания (это, главным образом, групповая дискуссия при отсутствии ведущего). За участниками наблюдают несколько экспертов, которые, используя одни и те же диагностические инструменты, оценивают их на соответствие одним и тем же критериям.

Взаимные посещения

Многим эта форма работы уже знакома из программ обучения и повышения квалификации преподавателей. Она, начиная с 1975 года, все чаще предлагается примерно десятью Центрами дидактики высшей школы в немецких университетах.

В 1977 году Мюллер-Вольф *(Mueller-Wolf*, 1977*)* обнаружил, что та картинка, которую преподаватели высшей школы

представляют в качестве модели своего поведения в роли преподавателя, является крайне недостоверной. Их действительное поведение единодушно оценивается студентами и нейтральными наблюдателями как совершенно отличающееся от их собственных представлений (*Brennan / Percy,* 1976). Эта модель поведения преподавателя только тогда может быть действительно изменена, когда кто-либо из коллег, или консультант выступит в роли нейтрального наблюдателя и даст затем обратную связь. Это можно успешно осуществить лишь на протяжении относительно длительного временного промежутка. Прежде всего, это касается тех случаев, когда необходимо освоить новые методы обучения. Несмотря на то, что репертуар методов обучения считается достаточно широким, в действительности предпочтение отдается чаще всего таким, как лекции и семинары (*Rieck / Ritter,* 1983). Упор делается на простое заучивание и передачу знаний, с ориентацией либо на предмет, либо на преподавателя (*Schulmeister,* 1983). Тогда как, согласно теории обучения, подходящими являются самые разнообразные активные методы обучения:

- гуманистическая психология использует обучение, ориентированное на исследование и разработку проектов, автономную работу в группах, самостоятельный выбор литературы;
- когнитивная психология рассматривает обучение как открытие, использует обучающие игры, симуляции, учебные беседы.

Кому адресована эта книга?

Учителя и преподаватели высшей школы

Профессиональная ситуация данной целевой группы включает в себя, в числе прочего:

- проведение собственных занятий;
- участие или ведение проектов, связанных с преподаванием и развитием школы;
- участие, а часто и проведение, еженедельных и ежемесячных совещаний;

- собственную карьеру (дальнейшее повышение квалификации).

Нужно сказать, что область повышения профессиональной квалификации учителей в Германии на протяжении уже десятков лет хорошо организована (см. например, Институт развития школы земли Северный Рейн-Вестфалия www.lfs.nrw.de).

Для преподавателей высшей школы лишь в начале 1990-х годов появились конкретные предложения, касающиеся того, «каким образом лучше преподавать» (например, Центр дидактики высшей школы Дортмундского университета, www.hdz.uni-dortmund.de).

Содержание этой книги является в значительной степени новым и стимулирующим для обеих профессиональных групп.

Студенты педагогических специальностей

Их профессиональная ситуация может впоследствии оказаться очень различной. В Германии, в частности, множество выпускников педагогических факультетов работают, в первую очередь вовсе не в школах, а в отделах персонала или маркетинга, организационного консультирования, коммерческих институтах менеджмента и т.п.

Учебные программы с элементами организационного развития, а также обучения и развития персонала вносят коррективы в программы подготовки дипломированных педагогов. Например, в Дортмундском университете можно приобрести соответствующие знания во многих областях развития персонала и организаций. Содержание нижеследующих глав является там обычными темами ряда учебных программ.

Директора и руководящий состав школ, университетов и институтов повышения квалификации

К их типичной рабочей ситуации относится, прежде всего, проведение большого количества еженедельных совещаний, обсуждение различных проектов, конференций по планированию, а также оценка и стимулирование персонала.

Имея в своем активе знания и умения, приобретенные в результате специального образования, большинство руководите-

лей школ и других образовательных учреждений вполне могут справиться с проблемами, встречающимися на их профессиональном поприще, они в состоянии не только давать указания, но и мотивировать, осуществлять оценку персонала, разрешать конфликты и т.д.

Инновации, связанные с реализацией организационных и обучающих программ, должны быть не только оптимальны по содержанию, но и грамотно спланированы и реализованы.

Представленные в этой книге техники и стратегии являются для перечисленных выше специалистов хорошим стимулом и поддержкой в получении необходимой квалификации.

В чем специфика реализации идей организационного развития, а также обучения и развития персонала в культурной среде Беларуси и России?

Что привлекло внимание:

- очень заинтересованные, уверенные в себе и дисциплинированные участники семинаров;
- учащиеся школ нацелены на заучивание наизусть иностранных слов, а не на активное участие в ведении диалога;
- недостаточное владение иностранными языками.

Что касается активизирующих методов обучения, то одним из флагманов в этой тематической сфере является Центр проблем развития образования БГУ, который уже на конференции 2001 года в Минске представил свои работы и достижения международной общественности.

Большинство участников моих последующих семинаров знали многие из активизирующих методов. Но те из них, которые требовали «инвестиций в отношения», казались участникам слишком расточительными по времени. Преподаватели сомневались в их пользе для обучения студентов. Создавалось впечатление, что многие из них не думают при этом о себе. Ведь при лучших отношениях между учащимися и преподавателями учебный процесс будет проходить легче, поскольку будет легче вести диа-

лог. Под лучшими отношениями здесь понимается более быстрое знакомство, а также более частая и четкая обратная связь, позволяющая отследить ход процесса обучения и прогресс учащихся. А значит и узнать, что идет хорошо, а где есть затруднения.

К тому же большинство преподавателей осуществляют обучение в одиночку, никогда не обмениваясь опытом и комментариями со своими коллегами или делая это крайне редко. Сложилось впечатление, что многие с высоты своих кафедр излагают некоторый материал, абсолютно не привлекая студентов к участию в этом процессе («нет времени, слишком много материала»). Преподаватели иностранных языков, в первую очередь женщины, напротив, довольно часто используют активные методы. Надо сказать, что и в Германии ситуация не сильно отличается от вышеописанной.

Визуализация

Прежде всего, используются проекторы или флипчаты, которые, как правило, применяются ведущим совещания или преподавателем в качестве средств презентации.

В меньшей мере привлекаются такие средства как белая доска или Pinboard (мягкая доска, на которую демонстрационные материалы крепятся булавками). Совершенно не знакомо применение фасилитационных карточек (10х22см) для опроса, отображения, рассмотрения и оценки информации.

Абсолютно иначе обстоит дело в Германии, где такие технические средства очень широко распространены и используются в рабочих обсуждениях и семинарах. Мастер-классы, «мастерские будущего», открытые представления и совещания по стратегическому планированию без таких средств в Германии могут оказаться вообще не реализуемыми.

«Мозговой штурм»

На двухдневном семинаре по фасилитации при выполнении симуляционного задания, в котором «руководство просит в те-

чение одного часового совещания выработать предложение (идею) по внедрения в производство двух новых продуктов», я пришел к интересному выводу.

Оказалось, что все участники этого семинара уже имели начальный опыт процедуры «мозгового штурма», но еще ни один из них в течение отведенного для упражнения часа не довел эту процедуру до конца с очевидно убедительным результатом. Отсюда вывод: необходимо учиться и этому, поскольку метод относится к важным ключевым техникам, используемым на очень многих конференциях и рабочих совещаниях. Он состоит из нескольких последовательных этапов:

- собрать как можно большее количество идей;
- затем сузить их число путем простого суммирования предпочтений участников;
- после чего должен быть начат новый широкий сбор предложений, касающихся категорий, критериев, с помощью которых можно оценить каждую идею;
- наконец, нужно оценить идеи в соответствии с выбранными категориями и подвести итоги.

Фасилитация

Почему способность к фасилитации играет ключевую роль для ведения совещаний? Участники семинаров из России и Беларуси находили обоснованный ответ на этот вопрос, анализируя опыт участия во многих дискуссиях.

Прежде всего необходимо преодолеть хорошо знакомый всем стереотип поведения во время обсуждения: пока один аргументирует свое «за», другие слышат лишь начальную реплику. А потом мысленно заняты только предварительной формулировкой своей возможной аргументации «против». При этом, они чаще всего не в состоянии выслушать тезис до конца.

Именно здесь и начинаются полномочия фасилитатора: уметь распознавать тему, уловить, кто уклоняется от личного вклада в общий рабочий процесс, увидеть, насколько в целом продвинулось обсуждение темы; гарантировать, что все высказанные аргументы «за» и «против» отражены, а вклады участ-

ников сбалансированы. Тогда, скорее всего, можно будет найти приемлемый компромисс. И время участников не будет потрачено впустую ни для них самих, ни для их организации.

Похоже, что пока редко удается пригласить фасилитатора, который в качестве нейтрального внешнего ведущего участвовал бы в проведении совещания или обсуждении концепции. Похоже, что к услугам специалиста «со стороны» для содействия проведению плановых 2-3-дневных мероприятий стратегического планирования (например, «мастерской будущего») прибегают в Беларуси и России реже, чем в Германии, где в последние годы потратить деньги на приглашение фасилитатора является привычным делом.

Коучинг

По моим оценкам, этот подход известен в больших городах как некая «мода» в среде тех, кто занимается обучением и развитием персонала, или является сотрудником отдела по работе с персоналом предприятий. Но это еще не означает, что соответствующая практика стимулирования и поддержки действительно широко утвердилась на этих предприятиях.

«Assessment Center»

Этот подход пока используется лишь на ряде очень больших предприятий.

Литература

Brennan, J.L., Percy, K.A. What Do Students Want? An Analysis of Staff and Student pwerceptions in British Higher Education. In: Bonboir, R. (Hg.), Instructional Design in Higher Education. Proceedings. European Association for Research and Development in Higher Education, Bd.1, Louvain-la-Neuve 1976, 125ff.

Doppler, K., Lauterburg, Chr. Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/M.-New York 1995, 4. erw. Aufl., 218ff.

Gabor, D. Inventing the future. New York 1963

Geissler, J. & Guenther, J. Coaching: Psychologische Hilfe am wirksamsten Punkt. Blick durch die Wirtschaft, 53, 17.03.1986, 3.

Jungk, R.. Einige Erfahrungen mit Zukunftswerkstaetten. In: analysen und prognosen 25. Berlin 1973.

Klebert, K., Schrader, E. Kurzmoderation (Short facilitation) 2. ed., Hamburg 1987.

Mueller-Wolf, H.-M. Lehrverhalten an der Hochschule, Muenchen 1977.

Ozbekhan, H. Technology and Man'sFuture. Santa Monica 1966.

Rauen, Chr. (Ed.). Handbuch Coaching. Goettingen 2000.

Rieck. W., Ritter, U. Lernsituationen in der Hochschulausbildung. In: Ausbildung und Sozialisation in der Hochschule, hrsg. Ludwig Huber, Stuttgart 1983, 367-400.

Schnelle, W., Stolz, I. Interaktionelles Lernen. Leitfaden fuer die Moderation lernender Gruppen. Metaplan Quickborn 1978.

Schulmeister, R. Paedagogisch-psychologische Kriterien fuer den Hochschulunterricht, in: Ausbildung und Sozialisation in der Hochschule, hrsg. Ludwig Huber, Stuttgart 1983, 331-354.

Steuer, E. Hospitation im Hochschulunterricht. Ein Ansatz fuer Feedback und Training. In: Handbuch fuer Hochschuldidaktik. Stuttgart 2000 (18 p).

Steuer, E. Classvisit. An Approach for Feedback and Further Education in University lecturing. Minsk/BY 2002. Conference proceedings, 82-94. (In Russian)

Steuer, E. Weiche Strategien zur Beteiligung – ein Thema fuer die Lehre und die Fachbereichsentwicklung. In: Welbers, U.(Hrsg.), Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung. Bielefeld 2003, 229-235.

ЧАСТЬ I

ТЕХНИКИ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ГЛАВА 1
ФАСИЛИТАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЙ

Задумывались ли вы о том, каким образом происходит решение проблем в процессе совещания? Что, по-вашему, должен знать председатель? Достаточно ли того, что он регламентирует выступления, следит за соблюдением заранее подготовленной повестки дня, позволяя высказываться «за» и «против»? Найти ответы на эти вопросы мы сможем, обратив внимание на предмет, который обычно фигурирует в формулировках типа «следует обсудить ...» или «необходимо принять решение о ...». В большинстве случаев, именно за этим предметом и спрятана та проблема, которая должна быть решена на самом деле, и именно она должна быть в первую очередь определена и проанализирована. Именно такой подход приводит процесс проведения совещаний в соответствие с правилами фасилитации *(facilitation (англ.) – облегчение, помощь),* делает его более эффективным и, вместе с тем, менее напряженным. Зачастую оказывается даже полезным делегировать на некоторое время роль председателя совещания кому-либо из его участников или нейтральному фасилитатору.

Фасилитатор – в роли аниматора

Фасилитация или, в немецком варианте, модерация (председательствование/moderation – от латинского moderari, что означает «председательствовать», «направлять», «устанавливать правила») понимается как ведение дискуссии. Фасилитатор действует как аниматор дискуссии (*Ziegler,* 1992), как методист, как своего рода «повивальная бабка» в процессе «рождения» решения некоторой проблемы. Фасилитатор играет, по крайней мере некоторое время, нейтральную роль (т.е. остается в стороне от содержания дискуссии, не знает всех нюансов и предыстории, не знает заранее правильного решения). У него другая задача – он должен быть экспертом в средствах, в «ноу-хау» коммуникации между людьми (*Klebert*, 1982), суметь объеди-

нить такие разные индивидуальности: молчунов и болтунов, интровертов и экстравертов, активных и креативных, несензитивных и чувствительных.

Фасилитатор обладает знаниями и опытом в выборе техники решения проблемы из их огромного разнообразия. Например:

- heuristics/ эвристика, brainstorming/ «мозговой штурм»,
- mind mapping/ «карта мнений»,
- flashlight/ «вспышка»,
- rounds of opinion stating/ «круги высказываний»,
- cause-effect diagrams/ причинно-следственные диаграммы.

Фасилитатор также знает:

- как лучше управлять временем и когда делать перерывы в работе;
- как слушать;
- как позаботиться о том, чтобы сдерживать экспрессивные проявления отдельных членов группы;
- как влиять на процесс общения в группе;
- как побуждать участников к сотрудничеству;
- как интегрировать предложения отдельных участников;
- как предотвратить неконструктивную критику или чрезмерное восхваление отдельных предложений;
- как удостовериться в том, что предложение отдельного участника понято всеми остальными;
- как способствовать тому, чтобы каждый член группы был вовлечен в процесс решения проблемы;
- как быть беспристрастным, избегая навязывания группе собственного взгляда на решение проблемы.

Важной чертой фасилитатора является, в частности то, что он способен воспринимать потребности отдельных участников и процессы, происходящие в группе. Он чувствует различные стили поведения, которые могут задеть чувство собственного достоинства других, деликатные или болезненные моменты, иронию или авторитарные требования. Он видит людей, «зацикленных» на своих недостатках, постоянно направляющих завуалированную критику в чей-либо адрес и сомневающихся в воз-

можностях другого, он видит людей, которых в группе не принимают всерьез и чьи предложения не слушают, людей, которым свойственно нежелание брать на себя ответственность, пытающихся всегда найти виноватых.

Фасилитатор ведет совещание с помощью постановки открытых вопросов и это особенно важно. Он делает разногласия видимыми и для достижения консенсуса прилагает усилия к активизации обсуждения. Он выявляет так называемую «красную нить» решения проблемы. В большинстве случаев решение уда-

ется отыскать, после чего оно корректируется и принимается участниками. Если все участники вовлечены в дискуссию, то такого рода совещание может длиться дольше, чем предполагалось, прежде чем будет найдено приемлемое решение. Но, по крайней мере, после совещания эти участники не будут часами стоять в коридоре, продолжая дискуссию, в которой у них не было возможности высказаться. И затраты времени на такое «размахивание кулаками после драки» могут стать куда более значительными, ведь несогласованное решение непременно нуждается в последующей окончательной проработке.

Визуализация – увиденная информация запоминается надолго

Мы помним, как во времена нашего школьного детства – гораздо реже это наблюдалось в студенческие годы – тема урока (занятия) писалась на доске в виде вопроса. И последующее конспектирование начиналось лишь тогда, когда понимание того, каким образом следует этот вопрос (эту тему) истолковывать, приходило ко всем учащимся.

Возможно, это воспоминание позволит вам лучше уяснить причины необходимости визуализации во время совещания, которые, главным образом, заключаются в следующем:

- проблема становится более понятной, если она сформулирована и записана в виде вопроса;
- письменная информация гораздо легче может быть промаркирована, рассортирована и структурирована. Это делает процесс решения проблемы более эффективным и может означать существенный выигрыш во времени;
- высказывания, содержащие информацию о проблеме, быстро забываются, если они были только вербальными. Визуализировать их, например, посредством записи ключевых слов, означает создать картинку как средство их сохранения в памяти;
- наконец, механизм пробного голосования с помощью «карты мнений» можно значительно облегчить, если, например, каждый участник зафиксирует свой выбор на соответствующих листочках с альтернативными предложениями. Это существенным образом способствует структурированию процесса принятия решения.

Оборудование – в него стоит инвестировать

Создание на совещании атмосферы, максимально способствующей эффективной работе, предполагает наличие и необходимых средств визуализации, о важности которой мы только что говорили, и, желательно, помещения с удобной мебелью. Некоторыми примерами необходимых и оправданных инвестиций могут служить:

- белая доска или лекционный плакат с рейкой;

- доска, на которой карточки крепят с помощью булавок – для визуализации посредством ключевых слов;
- удобные стулья – возможность сохранить работоспособность до позднего вечера;
- места для сидения, размещенные вокруг круглого стола так, чтобы все участники могли видеть друг друга;
- подвижные элементы стола – для создания вариантов рабочих мест в соответствии с вашим замыслом.

Техники фасилитации – это не только предмет для обсуждения экспертами. Каждый может и каждому следует этому научиться. Принципы этого метода делают совещания более эффективными (поскольку знания, опыт и мотивация всех участников интегрируются) и более демократичными. Чем больше участников совещания знают, каким образом использовать эти принципы и методы, тем более плодотворными будут как процесс, так и результаты совещания.

В Германии обучение основным навыкам фасилитации является неотъемлемым элементом обучения руководителей, экспертов и молодых специалистов, всех тех, чья деятельность

предполагает руководство группой людей или поиск решения конкретной проблемы. Некоторые предприятия проводят двухдневные тренинги фасилитации даже для бригадиров, в круг обязанностей которых входит управление оборудованием стоимостью иногда в миллион евро. В этом случае знание приемов фасилитации позволяет быстро и эффективно провести совещание, например, с целью определения причины неисправности оборудования и оптимального способа ее устранения.

Компании, в которых специалисты, проводящие совещания, имеют такую квалификацию и мотивацию, окажутся в выигрыше, потому что все сотрудники будут вносить больший информационный вклад, чем они делали это при традиционной форме проведения совещаний. Как следствие этого, компания будет в состоянии разработать лучшие программы, концепции и подходы, улучшится климат для открытого диалога.

Многие университеты также предлагают тренинги по фасилитации, как для молодых или уже имеющих многолетний опыт работы преподавателей, так и для руководителей факультетов и кафедр.

Далее вы найдете пример модели фасилитации совещания, оценочную форму, характеризующую поведение фасилитатора и образец приглашения на совещание, который был использован автором этой книги при проведении семинара-тренинга в г. Минске.

Пример поэтапной модели фасилитации совещания

В данном конкретном примере поэтапной модели фасилитации совещания последовательно показаны этапы совещания с точки зрения фасилитатора и отдельные моменты процесса, важные для фасилитации. Тема совещания, например, «Бюджет 2002», в данном случае не так важна, как структурирование процесса, его динамика и визуализация, учет ожиданий и взаимоотношений.

Обратите внимание на еще одну важную характеристику фасилитации, а именно: строгое и четкое разделение этапов «сбора информации» и «оценки информации», например, с помощью альтернативных предложений.

ЭТАПЫ ВОЗМОЖНОГО СОВЕЩАНИЯ	НА ЧТО НЕОБХОДИМО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ
❖Разослать вовремя повестку дня ❖«Добро пожаловать» / подготовка к работе ❖ Отчеты об успехах, затруднения	
✓ При составлении повестки дня сначала необходимо поставить наиболее важную проблему (не забудьте проконтролировать выполнение предыдущих решений)	Например, бюджет на 2002
❖Описать ситуацию, в которой находится решаемая проблема (кто? где? почему? когда? что? как?)	Необходимо учитывать личные ожидания и страхи, касающиеся того, что останется прежним, а что будет другим
❖«Выпустить пар» (используйте эмоции как дополнительный источник информации о проблеме и о том, насколько озадачена группа ее решением)	
✓ Лимит времени: наша формулировка проблемы, которую мы можем выработать сегодня, например, к 16.00	Какие это будет иметь последствия для конкретных должностных лиц?
❖Отслеживать этапы: собирать спорные вопросы по проблеме (в письменном виде на доске) и позже на них отвечать	
✓ Каковы критерии для оценки альтернативных предложений?	Например, затраты, продолжительность рабочих контрактов
❖ Отмечать преимущества и недостатки альтернатив	
❖ Написать промежуточное резюме (например, на доске во время перерыва на кофе)	
✓ Внести, при необходимости, изменения (спорные решения, изменения процедуры)	Используйте доску для визуализации
✓ Выработать план действий (кто? что? когда?)	Решение протоколируется на доске
❖По окончании определить дату следующего совещания	Например, 12 января 2002 (фиксируется на доске)

❖ - обозначает основные этапы совещания;

✓- обозначает то, что целесообразно сделать на отдельных этапах совещания.

Литература

Guenther, U., Sperber, W., Handbuch fuer Kommunikations- und Verhaltenstrainer. Muenchen 1995.

Hartmann, M. et.al., Zielgerichtet moderieren. Weinheim/Basel 1997.

Klebert, K. et .al., Kurzmoderation (Short facilitation) 2. ed., Hamburg 1987.

Koch, G., Die erfolgreiche Moderation von Lern- und Arbeitsgruppen (The successful facilitation of study and work groups). 2. ed., Muenchen 1988.

Langmaack, B./Braune-Krickau, M., Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch, Muenchen/Weinheim 1987, 2.Aufl. (How does the group learn walking? Stimuli to plan and run groups).

Ulsamer, B., Karriere mit Gefuehl. So nutzen Sie Ihre emotionale Intelligenz (Career by feeling! How can you use your emotional intelligence). Frankfurt/New York 1996.

Ziegler, A., Wer moderieren will, muss Mass nehmen und Mass geben. (Who wants to facilitate must give and take measure). In: Gruppendynamik 23. Jg. (1992) Nr. 3, 215-236.

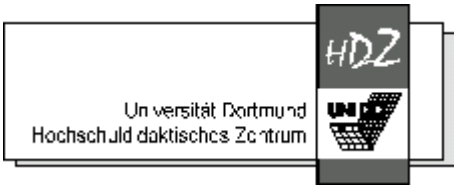
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.1
СХЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ СОВМЕСТНОГО ОБСУЖДЕНИЯ ПРОБЛЕМ ПРИ ПОМОЩИ ФАСИЛИТАТОРА

ПРЕДМЕТНО-ЛОГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ (Последовательность шагов при логической проработке проблемы)	**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ (Психологические факторы, влияющие на процесс решения проблемы)**
Восприятие проблемы	Самовосприятие и восприятие другого
Определение проблемы	Проблему воспринять, а не вытеснять
Анализ проблемы ➔	Готовность конфронтировать с обстоятельствами, в том числе и неприятными
Поиск причин, лежащих в основе проблемы	
Решение о том, что следует (или не следует) делать ➔	Готовность к пересмотру норм, табу, предубеждений
	Как быть с властью, статусом, интересами (чужими и собственными)
Формулировка целей (что должно быть достигнуто?) ➔	Предыдущий опыт из ранее пережитых ситуаций
Выявление альтернатив ➔	Как быть с симпатией и антипатией?
Проверка альтернатив, которые в наибольшей степени отвечают цели	Отношения и готовность к сотрудничеству
Решение ➔	Готовность к риску (страх, смелость)
Планирование выполнения (кто, что, когда, как)	Доверие к себе и другим
Выполнение плана	
Оценка результатов (контроль успехов)	

Langmaack, Braune-Krickau, 1987.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.2

Prof. Dr. S MG
Managing director



Приглашение на внутреннее заседание HDZ
24.10.2004, с 9.30 до 11.30
Модерация: (имя модератора)
Протокол: (имя секретаря)

Предложения к повестке дня

1	Утверждение протокола совещания от 13.12.2002	9.30 - 9.33	консультация / решение
2	Принятие повестки дня	9.33 - 9.36	Решение
3	Обзор ранее принятых решений (книга)	9.36 - 9.45	Решение
4	Отчеты (А, Б, В)	9.45 - 10.20	Консультация
5	Распределение средств на 2004 год	10.20 - 10.30	Консультация
6	Концепция маркетинга («мозговой штурм»)	10.30 - 11.00	консультация / решение
7	Совместная работа	11.00 - 11.15	консультация / решение
8	N- проекты	11.15 - 11.25	консультация / решение
9	Разное	11.25 - 11.30	консультация
10	Заключительный опрос		

С наилучшими пожеланиями, Dr. S MG

- Повестка дня рассылается за 7 дней до совещания.
- Повестка дня готовится руководителем и фасилитатором за 10 дней до совещания.
- Фасилитаторы меняются (тренирующий эффект).
- Книга используется для записи невыполненных решений.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.3
ЦИКЛ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

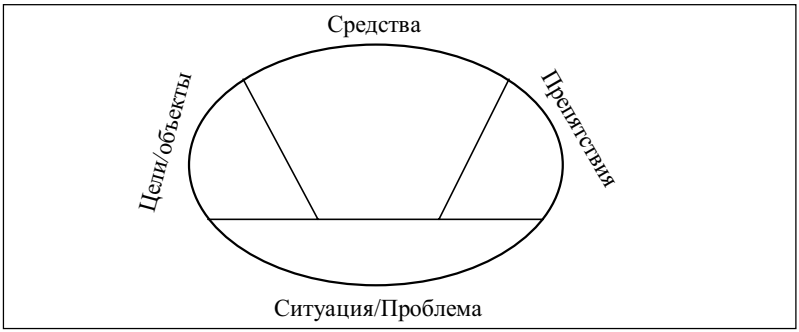


Схема конструктивного решения проблемы предполагает фиксацию на доске суть проблемы, целей/объектов, средств, сопротивления/препятствий.

Один из участников группы излагает свою проблему /ситуацию, которую нужно разрешить. Фасилитатор коротко записывает ее на доску в нижнем секторе. Затем остальные участники адресуют тому, кто предложил свою проблему, вопросы, касающиеся его целей. Чего он хотел бы добиться, как изменить ситуацию, что получить в результате и т.д. Эти вопросы и должны быть открытыми. Ответы на них фасилитатор записывает в левом секторе.

Далее предлагаются вопросы о том, какими средствами он может достичь этих целей. Эти вопросы также открытые. Например, что он может для этого сделать, кто ему может в этом помочь, какие пути кажутся ему наиболее подходящими или, наоборот, самыми трудными, и т.д. Ответы записываются в центральном секторе.

Аналогичная ситуация возникает при рассмотрении «препятствий», т.е. того, что может помешать, какие могут встретиться трудности, что может не получиться. Ответы записывают в правом секторе. В результате получается очень наглядная и полезная схема всевозможных вариантов решения проблемы, которые никогда бы не пришли в голову участнику ее излагавшему , если бы он думал над ней в одиночку, без структуры и визуализации .

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.4
РОЛИ НА СОВЕЩАНИИ / СЕМИНАРЕ

Фасилитатор может выполнять несколько ролей последовательно или одновременно.

СЕКРЕТАРЬ Пишет протокол Визуализирует высказывания/результаты
ПРОТАГОНИСТ Спорит с мнением эксперта
КОНСТРУКТИВНЫЙ КРИТИК Критикует конструктивно Ничего не принимает без проверки Стимулирует и обогащает дискуссию
НАБЛЮДАТЕЛЬ ПРОЦЕССА Следит за обстановкой Наблюдает за социальными процессами и осуществляет интервенции в случае возмущения Предлагает перерывы
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ Принимает решения касательно времени, имеющегося в распоряжении Ведет обсуждение

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.5
ФАСИЛИТАТОР – МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ
(ОЦЕНОЧНАЯ ФОРМА)

Отметьте в каждом вопросе то, что наиболее соответствует модели поведения фасилитатора. Старайтесь занять определенную позицию, выбирая экстремальные оценки.

	сильно выражено					не выражено
1 Обеспечивает ли фасилитатор понимание проблемы каждым участником?	+3	+2	+1	–1	–2	–3
2 Обеспечивает ли фасилитатор проведение совещания таким образом, чтобы идеи не оценивались немедленно?	+3	+2	+1	–1	–2	–3
3 Обеспечивает ли фасилитатор выслушивание участниками друг друга и рассмотрение предлагаемых идей?	+3	+2	+1	–1	–2	–3
4 Обеспечивает ли фасилитатор посредством стимулирующих вопросов нахождение группой различных вариантов решения проблемы?	+3	+2	+1	–1	–2	–3
5 Обеспечивает ли фасилитатор представление всех высказанных идей в форме записей, доступных для прочтения каждым участником?	+3	+2	+1	–1	–2	–3
6 Обеспечивает ли фасилитатор участие каждого члена группы в поиске решения проблемы?	+3	+2	+1	–1	–2	–3
7 Избегает ли фасилитатор навязывания группе собственного видения решения проблемы?	+3	+2	+1	–1	–2	–3
8 Заботится ли фасилитатор о сдерживании чрезмерных проявлений эмоций отдельными членами группы?	+3	+2	+1	–1	–2	–3
9 Удается ли фасилитатору избежать недоразумений и соперничества между членами группы?	+3	+2	+1	–1	–2	–3
10 Удалось ли фасилитатору выполнить свои обязанности таким образом, что групповую работу можно считать продуктивной?	+3	+2	+1	–1	–2	–3
11 Другое						

ГЛАВА 2
«МАСТЕРСКАЯ БУДУЩЕГО» КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ

Совещания, в традиционном понимании этого слова, представляют собой процесс рассмотрения в течение короткого промежутка времени ряда вопросов, различающихся по срочности, важности и объему заключенной в них информации. Такие совещания, привычные как для университетских факультетов и кафедр, так и различных областей промышленности и торговли Германии, в последнее время иногда заменяются одно- двухдневными стратегическими конференциями.

Данная глава (также вошедшая в книгу E. Steuer, Soft Strategies. Challenges for Improving the University, Cape Town, 1999) была написана после однодневного семинара по стратегическому планированию, состоявшегося на отделении организационной психологии Дортмундского университета, цель которого была определена как сбор предложений и пожеланий, касающихся совершенствования обучающих программ, предлагаемых на этом отделении.

В чем проявляются ограничения совещаний, проводимых в традиционной форме?

Если в процессе совещания должны быть рассмотрены новые или достаточно сложные проблемы (например, оценка эффективности преподавания какой-либо программы, реализуемой в течение пяти лет), то временные и организационные рамки обычного совещания часто оказываются недостаточными.

Основными факторами, определяющими структуру традиционного совещания, являются, на наш взгляд, следующие:

- ограниченный временной ресурс как следствие необходимости рассмотреть несколько различных вопросов на одном совещании;
- продолжительность совещания заранее фиксирована;
- возможности для обратной связи ограничены;
- подготовка совещания часто является недостаточной или вообще отсутствует;

- конкуренция между участниками мешает совместному решению общих проблем;
- процесс диагностики слишком непродолжителен;
- только лишь вербального обсуждения явно недостаточно при формулировании проблемы или предлагаемых механизмов ее решения;
- затруднения при формулировании общей цели;
- сложно подводить итоги и суммировать результаты обсуждения.

Наличие ряда дополнительных факторов может привести даже к провалу традиционного совещания (*Namokel*, 1989). Это может произойти, например, в том случае, когда необходимо составить расширенное заключение по рассматриваемому вопросу, в особенности, если необходимо предвидеть будущие проблемы и ситуации, предсказать возможные потребности.

Причинами провала могут оказаться:

- слишком длинные монологи отдельных участников;
- отсутствие четкого определения решаемой проблемы;
- нерезультативная дискуссия;
- отклонения от темы;
- доминирование высказываний отдельных участников;
- неумение участников слушать друг друга;
- межличностные столкновения;
- неопытность председателя или его неспособность проводить совещания;
- недостаточное сотрудничество участников.

Если подобные явления наблюдаются в процессе совещания, то не удивительно, что традиционное совещание не является эффективным для осуществления планирования. И тогда понятно, почему оказываются востребованными модерационные техники, почему неизбежно было изобретение такого подхода, который мы называем «Мастерская будущего».

Почему необходимо проводить не традиционное совещание, а «стратегическую» или «исследовательскую» конференцию?

Если необходимо представить, рассмотреть, а тем более решить новую сложную проблему, то очень часто оказывается

полезным попробовать «найти новые ответы при помощи прямых и конкретных вопросов» (*Trebesch,* 1994). Эти вопросы, затрагивающие потребности и интересы участников совещания и активизирующие их уверенность в себе, могут выглядеть следующим образом:

- Кто мы?
- Что мы способны делать?
- Что мы должны сделать?
- Что нам следует делать?
- Чего мы хотим?
- Что мы могли бы сделать?
- Что нам мешает?
- Как мы с этим справимся?

Этих вопросов невозможно избежать, если мы, находясь во «вчерашней» структуре, используем методы, которые актуальны сегодня, и работаем над проблемами завтрашнего дня. Мы работаем с людьми, которые создавали эти «вчерашние» структуры, и которых завтра в этой организации, возможно, не будет (*Bleicher; Trebesch,* 1994).

Что такое «Мастерская будущего»?

Yungk/ Muellert (1989) описали этот подход следующим образом:

- способствует активному участию в проведении совещания;
- открывает дополнительный потенциал для эффективности групповой работы;
- нацелен на включение каждого заинтересованного участника в процесс принятия решения;
- может служить местом для генерации желаемых (возможных), но временно недостижимых целей;
- процесс реализации занимает один-два дня;
- предполагает участие от 8 до 60 человек в группах и пленарных заседаниях;
- может быть использован для любой темы;
- включает в себя отдельные дискуссионные техники, визуа-

лизацию «мозгового штурма» и структурированные дискуссии.

Особенная ценность дискуссионных техник заключается в том, что они позволяют участникам:

- проявить стремление учиться и быть креативными;
- выражать доступным для других образом свои профессиональные знания и различные точки зрения;
- реагировать в конфликтах не агрессивно, а вскрывать их, находить пути разрешения возможных непониманий;
- слышать мнение меньшинства;
- повышать эффективность коммуникации.

Эти техники усиливают взаимодействие в группе и стимулируют участников к высказываниям. Обмен мнениями, высказывание разных точек зрения, выражение различных интересов – все это при участии фасилитатора приводит к динамическому процессу, результатом которого является, как минимум, обзор мнений, а в идеале – консенсус.

Какие фазы являются характерными для «Мастерской будущего»?

Как правило, «Мастерская будущего» начинается с подготовительной фазы, на которой должны быть решены следующие задачи:

- определяется и объявляется тема;
- выбирается место проведения совещания (если участники разбиваются на группы, то должна быть отдельная комната для каждой группы и подходящий зал для пленарных заседаний);
- приобретаются необходимые материалы (бумага, карандаши, карточки, булавки), а также для каждой группы подготавливаются pinboards (большая (120 х140 см) и мягкая доска, к которой с помощью булавок будут прикрепляться карточки) и flip charts (доска-планшет с набором листов бумаги большого формата (100 х 60 см));
- приглашается фасилитатор (как правило, внешний).

В целом процесс проведения «Мастерской будущего» может быть структурно представлен следующим образом (см. таблицу на стр.):

- подготовка (до совещания);
- вводная часть;
- спонтанные высказывания;
- критические высказывания;
- идеи-мечты;
- реализация.

На странице 48 приведен пример программы семинара, составленной в соответствии с такой структурой.

Форма 635 – полезный инструмент для поиска идей

Этот метод, использовавшийся на семинаре, является чрезвычайно удобным и эффективным, если вам нужно найти новые идеи для решения какой-либо проблемы.

В группе, состоящей из шести человек, каждый из участников предлагает по три идеи (в соответствии с формой, приведенной в таблице), которые дополняются комментариями остальных пяти членов группы.

	Проблемы, требующие решения	Необходимые нововведения	Необходимые усилия
Оригинальная идея			
1-ый комментарий			
2-ой комментарий			
и т.д.			

Как можно продолжить работу, начатую в «Мастерской будущего»?

В заключение рассмотрим несколько вариантов, с помощью которых можно продолжить работу, начатую на таком совещании.

ТЕМА	ВРЕМЯ (мин.)
Вводная часть/Правила «мозгового штурма»	15
Спонтанные высказывания «Свет и тени» – похвала и критика; Где мы находимся? – инвентаризация; Где мы хотим быть? – цели; Как мы туда попадем? – требуемые действия;	30
Критические высказывания Какими мы видим себя сами? – самопрезентация; Как воспринимают нас и наши достижения другие люди? – внешняя презентация;	30
Перерыв. Кофе.	20
Фиксация наиболее важных тем	20
Определение приоритетов	15
Перерыв на обед	120
Идеи-фантазии Определение тем Поиск консенсуса «Мозговой штурм» Форма 635 Пожелания для исполнения	10 45
Перерыв. Кофе Реализация	20
Что должно произойти?	40
Каким образом можно продолжить?	15
Рефлексия: оглянемся назад	10

Возможны следующие действия:

- создать комиссию (предпочтительно, еще до окончания совещания);
- «просеять» и классифицировать полученные данные;
- составить перечень проблем и идей; этот перечень может использоваться в дальнейшей работе в качестве контрольного листа, например:

- кого нужно спросить?
- кто может внести свой вклад?
- кто должен решать?
- сколько это «стоит» (сложности в работе, затраты временного ресурса, финансирование)?
- какие решения необходимо принять?

- подготовить напоминания уполномоченным лицам о внедрении решений;
- подготовить для участников совещания итоговую информацию (перечень/выводы);
- спустя некоторое время (например, через 6 месяцев) сделать отчет на общем собрании.

Когда «Мастерская будущего» является действительно эффективной?

Подводя итоги, мы можем сказать, что использование метода «Мастерская будущего» – вместо обычного традиционного совещания с повесткой дня – оказывается действительно эф-

фективным при соблюдении следующих условий:

- ответственность разделена между всеми участниками;
- фазы четко структурированы и следуют одна за другой; особенно важно, чтобы сбор информации (письменной) был отделен от ее оценки;
- «культура» взаимодействия устанавливается с помощью техник, стимулирующих творческий подход; акцент делается на сотрудничестве и желании быть активным, а не на спорах и конфронтации;
- визуализация информации осуществляется одновременно с ее сбором;
- промежуточные результаты не зависят от председателя, ведущего совещание; результаты появляются почти автоматически в конце фаз групповой работы или пленарной сессии, когда участники группы определяют свои предпочтения, ставя свои плюсы на карточках с теми предложениями, которые они считают наилучшими;
- визуализация посредством pinboard и flip chart в значительной степени заменяет обычную вербальную аргументацию;
- последовательность и проработка заданий наглядно представлена при помощи заранее подготовленных структурных схем, сопровождающих и облегчающих работу в группах;
- участники, перед которыми находятся рабочие доски, располагаются полукругом, чтобы свободно передвигаться в процессе работы;
- перерывы следуют после получения промежуточных результатов в конце каждой фазы; отсутствуют продолжительные дискуссии.

При таком подходе гораздо легче предусматривать не только последовательность фаз и иерархию целей, но и активизацию элементов психологического уровня *(Langemaak /Braune-Krickau,* 1987), например, как:

- собственное восприятие, а не навязанное извне или сверху;
- принятие проблем, а не их подавление;

- большая готовность к конфронтации с фактами, даже если они неудобны;
- интеграция прежнего опыта и предыдущих ситуаций;
- апелляция к чувствам (симпатия, антипатия);
- готовность к риску.

Заключение

Желаемые изменения могут явиться результатом работы «Мастерской будущего» только в том случае, если этим не злоупотребляют для того, чтобы «выпустить пар» на доски и плакаты, а всерьез работают с проблемами, требующими решения. Это, однако, требует достаточно много времени для генерации идей и их обсуждения, прежде чем появятся действительно реальные схемы и структуры. Необходимы также последовательные усилия для того, чтобы обеспечить и отследить внедрение разработанных планов.

Литература

Doppler, K., Experiment Zukunft, in: Forbes (1994) Heft 8, 62-63.(Experiment future).

Hering, F.J./Steuer, E., Zukunftswerkstatt INI e.V. - die naechsten 10 Jahre, Lippstadt 1994 (Mimeo) (Future search conference - the next 10 years).

Jungk, R./Muellert, N.R., Zukunftswerkstaetten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. Hamburg 1989. (Search conferences.With phantasy against routine and resignation).

Langmaack, B./Braune-Krickau, M., Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch, Muenchen/Weinheim 1987, 2.Aufl. (How does the group learn walking? Stimuli to plan and run groups).

Namokel, H., Meetings moderated, Mainz 1989.

Steuer, E., Gemeinsam suchen - gemeinsam finden. Zukunftswerkstatt als eine alternative Methode fuer eine wissenschaftliche Konferenz. (Search together - find together. Future Search Conference as an alternative method for a scientific conference) In: Kast-

ner, M. (Hg.), Gesundheit und Sicherheit bei neuen Arbeits- und Organisationsformen. Herdecke 1999, 127-134.

Steuer, E., Organisationsentwicklung fuer die Schule. Leitbild, Strategie und Verwirklichung schulinterner OE. Frankfurt a.M./Bern 1983 (Organisation development for the school. Model, strategy and realisation of OD in a school).

Steuer, E., Evaluation of a 10-Months Postgraduate Programme for African Planners at the University of Dortmund. A Case Study. In: Dortmund Diskussionsbeitraege zur Hochschuldidaktik Heft 16, University Dortmund 1988.

Trebesch, K., Unternehmensentwicklung - Ein Konzept fuer die Praxis, in: Zeitschrift fuer Organsiationsentwicklung, Heft 2(1994), 5-27 (Development of enterprise - a concept for the practise).

Voigt, B., Team und Teambildung, in: Zeitschrift fuer Organisationsentwicklung (1993) Heft 3, 34-49 (Team and team building).

Weisbord, M.R., Discovering Common Ground (ueber die Search Conferences = Zukunftswerkstaetten), San Francisco 1993.

ГЛАВА 3
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТСКОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Как часто можно услышать от преподавателей высказывания по поводу того, что в процессе преподавания и научных исследований они практически не связаны со своими коллегами. Каждый работает в одиночку и защищает себя сам.

Однако, если все мы находимся в одной лодке, то почему бы не попробовать извлечь пользу из совместной деятельности, – анализируя, тщательно рассматривая и обнаруживая ее новые перспективы?

В начале учебного года может оказаться полезным проведение двухдневного внутрифакультетского семинара. Примером реализации данного подхода является семинар, проведенный в 1997 году, описание которого и легло в основу данной главы.

Исходная ситуация

Ситуация проведения семинара может быть охарактеризована следующим образом:

- Семинар проводился для факультета бизнес-администрирования и менеджмента одного из университетов Великобритании.
- Характерной особенностью университета является то, что две трети студентов посещают занятия в вечернюю смену после полного рабочего дня; при этом, существенная и инновационная часть занятий ориентирует студентов на продолжение профессионального образования, как в стенах университета, так и вне его.
- Поскольку в последние два года резко увеличилось число студентов, то в дополнение к основной группе из десяти преподавателей, работающих полное время, было принято еще около шестидесяти специалистов на неполный рабочий день.

- По сложившейся традиции, раз в год для основной группы преподавателей проводится выездное двухдневное стратегическое совещание.
- В 1993 и в 1996 годах в результате таких стратегических совещаний были разработаны детально структурированные документы, впоследствии одобренные факультетом и принятые к исполнению деканом.

Цель: промежуточный баланс как стратегическая перспектива

Совещание должно способствовать нахождению общего понимания, и, если это возможно, ответов на следующие вопросы:

- где мы находимся?
- как много нам необходимо осуществить?
- каким образом мы будем это делать?
- кто и как будет оценивать результаты нашей деятельности?

Фасилитатором совещания (в этом случае им являлся автор книги) был предложен подход, содержащий элементы модели «Мастерская будущего» (*Jungk/Muellert,* 1989; *Weisboard,* 1993; *Steuer,* 1994).

Данный подход предполагает, что существующая на факультете ситуация в ходе семинара должна быть рассмотрена и описана посредством разграничения преимуществ, сильных сторон и того, что принято называть проблемами. Исходя из данной установки, в процессе обсуждения отбираются вопросы, над которыми предстоит работать в дальнейшем. Конечной целью дискуссии является достижение участниками консенсуса.

Роль фасилитатора

Фасилитатор дискуссии должен быть внешним и нейтральным лицом для коллектива, принимающего участие в семинаре. Его функции заключаются в том, чтобы:

- Спрашивать об ожиданиях участников в начале обсуждения.
- Организовывать процесс работы таким образом, чтобы все участники были активно вовлечены в обсуждение и принятие решения.

- С помощью поочередных высказываний делать явными точки зрения участников, а следовательно, и группы. Дискутирующие профессионалы, властные лидеры или просто сильные личности, доминирующие в группе, практически не должны иметь возможности узурпировать коммуникацию!
- Разделять процессы сбора информации, а также ее оценивания.
- Уделять особое внимание визуализации материала. Сначала все участники записывают свои мнения или предложения на карточках в виде ключевых слов, после чего эти мнения и предложения могут быть объяснены, обсуждены и, возможно, оценены.
- Вести совещание с использованием открытых вопросов.
- Начинать с обнаружения «основной нити» структуры совещания, а также определения интервала времени, необходимого для оценки и получения группового ОК.
- Отслеживать затруднения, возникающие в ходе работы, и использовать их как повод для разъяснений.
- Помнить, что каждая персональная точка зрения имеет ценность, в первую очередь, как возможная перспектива, и потому ее нужно уважать!
- Не жалеть времени и сил для того, чтобы участники, ощутив себя единой группой, достигали таких результатов, когда пользу получают все участники, а не по принципу: «я победил, ты проиграл» (т.е. «тот кусок пирога, который получаешь ты, я – теряю»).

Некоторые дополнительные, не столь очевидные, но не менее важные функции внешнего фасилитатора, могут быть описаны следующими пожеланиями:

- Следить за временными рамками этапов семинара, продолжительностью высказываний участников.
- Документировать происходящее, т.е. находить возможности для написания заметок о ходе и результатах совещания.
- Соблюдать нейтралитет при распределении власти, не демонстрировать наличие профессиональных знаний в рамках рассматриваемого вопроса.

- Быть специалистом в области образования, использовать опыт преподавания и проведения семинаров.
- Нести ответственность за достижение баланса в осуществлении целей дискуссии, стремиться к тому, чтобы все участники были выслушаны и поняты. Обращать внимание на групповую динамику. Фасилитатор не должен оставлять без внимания негативные эмоции участников, напротив, необходимо прояснять их и работать с ними – это может стать краеугольным камнем успешного обсуждения.

Структура стратегического совещания

Далее в тексте вы найдете программу описываемого в этой главе семинара, особенностями проведения которого можно считать следующие факторы:

- продолжительность: полтора дня (на базе, находящейся в 40 км от университета);
- просторное помещение, наличие легко передвигаемой мебели;

- шесть передвигаемых pinboard (досок с мягким покрытием, к которым можно прикрепить бумажные карточки с помощью булавок);
- 10 участников (при одном отсутствующем), а также декан и секретарь. (Совещания такого типа могут быть проведены и с 30 участниками; см. Steuer 1994.)

Программа

Четверг	
12:00	Обед
13:30	Разминка /фиксация ожиданий участников («Молчаливый диалог», «Настенная газета») Фаза критики Как мы оцениваем сами себя (внутренний имидж)? Как нас и наши достижения оценивают другие (внешний имидж)? Сравнительный анализ основных областей деятельности, нашедших отражение в стратегических планах 1993 и 1996 годов, – комментарии.
Кофе	
	«Горячий перечень» критики (наши сильные и слабые стороны)
Ужин	
Пятница	
9:00	Обсуждение вопросов, возникших в первый день работы. Перечень вопросов для дальнейшей работы: Вопрос 1. Как определить приоритеты в процессе распределения ресурсов? Вопрос 2. Как поощрять и поддерживать преподавательский состав? Вопрос 3. Как избавиться от обесценивания достижений преподавания?
Обед	
	Вопрос 4. Как продолжить? Оценка.
Кофе	

Как это происходило?

Для начала участники получили дополнительный «заряд энергии» в процессе извлечения и рассмотрения двух «старых» до-

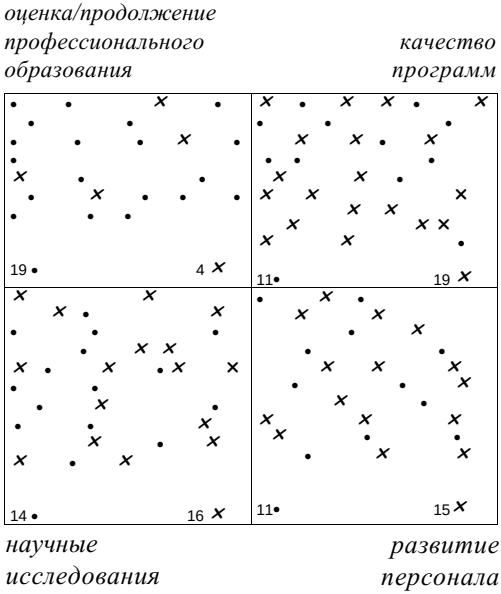
кументов, сделанных во время работы стратегических семинаров в 1993 и 1996 годах.

Один из этих документов представлял собой оценку ситуации на факультете при помощи четырех полей, касающихся основных направлений деятельности:

- оценка/продолжение профессионального образования;
- научные исследования;
- развитие персонала;
- качество программ.

Мнения участников были собраны в виде индивидуальных оценок, помещенных в соответствующем поле и имеющих вид определенных знаков: сильные стороны обозначали знаком «●», а необходимость действий – знаком «✗».

Предлагаемый рисунок дает представление о том, как это выглядело:



Другим интересным документом был перечень отобранных участниками вопросов, представляющих наибольший интерес для дальнейшей проработки:

- Как определить приоритеты для распределения ресурсов факультета?
- Как мы можем поощрить наш преподавательский состав и поддержать его в стремлении достичь целей, стоящих перед факультетом?
- Каким образом мы можем улучшить наше сотрудничество?
- Как мы можем избавиться от обесценивания роли преподавателя?
- Как мы можем проявить и развить чувство ответственности за свою сферу деятельности?
- Как мы можем улучшить нашу текущую ситуацию?
- Как мы можем продвигать наши преподавательские и научно-исследовательские достижения?

Во второй день семинара участники работали над тремя вопросами, выделенными ими в качестве приоритетных. Эти темы можно обнаружить в программе семинара:

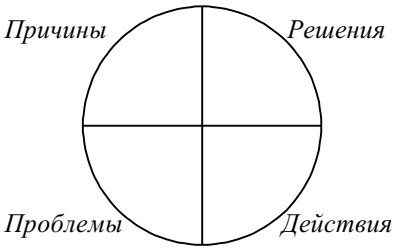
1) подход к определению приоритетов в процессе распределения ресурсов;
2) поощрение и поддержка преподавательского состава;
3) преодоление обесценивания преподавания.

Процедура работы состояла из последовательного осуществления следующих шагов:

- каждый участник кратко, с помощью ключевых слов, пишет свои комментарии, начиная с секторов «проблемы» и «причины»;
- карточка прикрепляется в соответствующем секторе доски;
- каждый участник озвучивает свои комментарии, зафиксированные на карточке;
- участники определяют значимость каждого комментария для выявления наиболее актуальных проблем;
- происходит поиск возможных действий для решения выявленных проблем;
- предложенные варианты действий фиксируются на отдельной доске.

Это может выглядеть следующим образом:

Рассматриваемый вопрос... Что должно быть сделано?



....

....

....

....

Работа не ограничивается простой констатацией выявленных проблем, а предполагает выполнение следующих действий:

- отмечается, что и к какому сроку необходимо выполнить, а также кто именно это будет делать;
- производятся фотографические изображения результатов;
- определяются даты трех последующих встреч, ответственность за которые несет декан факультета. Задача встреч, организуемых в течение ближайших четырех месяцев, заключается в дальнейшей проработке зафиксированных вопросов.

Литература

Doppler, K., Lauterburg, Chr., Change Management. Den Unternehmenswandelgestalten. Frankfurt a. M./New York, 4th Ed. 1995.

Jungk, R./Muellert, N.R., Zukunftswerkstaetten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation.Hamburg 1989

Seliger, R., Systemisches Training. In: Zeitschrift fuer Organisationsentwicklung (1997) 1, 29ff.

Steuer, E., Nichts muss bleiben, wie es ist – «Zukunftswerkstatt» als strategische Konferenz fuer Fachbereiche und Lehrstuehle. In: HDZ- Rundbrief 5(1994)2, Universitaet Dortmund, 8 - 11.

Weisbord, M. R., Discovering Common Ground. San Francisco 1993.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.1
СИСТЕМА РЕГУЛЯРНО ПРОВОДИМЫХ СОВЕЩАНИЙ

Обсуждение повседневных текущих вопросов должно быть отделено от основополагающих и принципиальных.

- Еженедельно, в определенное время:
для управления и обсуждения текущих проблем — 2 часа

- Одно совещание раз в месяц:
для решения принципиальных вопросов — 1/2 дня – 1 день

- Два раза в год – стратегическое совещание, полностью посвященное вопросам долгосрочного будущего — 2 раза в год
(часто проводится за пределами организации)

- Один раз в год, когда весь коллектив — 1 раз в год
в процессе интенсивного общения — 1-2 дня
и сотрудничества обсуждает в своем кругу заданную тему
(проводится за пределами организации)

Темы должны быть определены и доведены до сведения участников задолго до проведения совещания!

Doppler/Lauterburg, 1994 S. 218ff.

ЧАСТЬ II.

ТЕХНИКИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

ГЛАВА 4
«ASSESSMENT CENTER» – ПРОГРАММА ПЕРСОНАЛЬНОГО ОЦЕНИВАНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Что такое «Assessment Center»?

Английское словосочетание «Assessment Center» (далее в тексте АС) можно перевести на русский язык как «экспертный центр», который не имеет никакого отношения к некоему постоянно существующему учреждению или организации, а представляет собой определенную процедуру, характеризующуюся следующими основными моментами.

Несколько участников встречаются:

- в один и тот же день;
- в одном и том же месте;
- для выполнения одних и тех же заданий;
- за ними наблюдает несколько экспертов;
- эксперты используют одни и те же средства диагностики и критерии оценки;
- процессы наблюдения и оценки строго разделяются;
- участники заранее проинформированы о целях и критериях процедуры;
- участники получают обратную связь в ходе обсуждения окончательных результатов.

Heitmeyer и Thom (1988) подчеркивают, что необходимым условием работы АС является априорный анализ перечня качеств, требуемых от кандидатов на имеющуюся вакантную должность. Выполняемые задания должны быть подготовлены таким образом, чтобы экспертизе подвергались именно эти качества. Для этого применяются различные тестовые процедуры и, соответственно, различные методы наблюдения и оценки. Участники должны оцениваться в соответствии с однозначно понимаемыми правилами, а не сравниваться друг с другом. Наблюдающим экспертам нужно со-

ставить себе достоверное представление о том, как будут вести себя испытуемые в условиях конкретной рабочей ситуации, связанной с их предполагаемой должностью. Для этого в число выполняемых заданий должно быть включено хотя бы одно, которое симулировало бы такую ситуацию.

Эксперты

Чаще всего в работе АС принимают участие 12 испытуемых и 6 экспертов. Группа экспертов обычно состоит из пяти менеджеров высокого уровня и одного психолога. Каждый из экспертов должен наблюдать за одним или большим числом участников. После каждого задания эксперт должен оценить своих испытуемых, используя различные шкалы и таблицы. Группы и эксперты чередуются. Основным принципом АС является разделение процессов наблюдения и критической оценки. Эксперты делают заметки в процессе наблюдения и только в конце процедуры определяют степень соответствия кандидатов. Оценка, даваемая группой экспертов, превалирует над личным мнением отдельного эксперта. Формализация процедуры наблюдения и оценки позволяет существенно компенсировать возможную субъективность.

Обращая внимание на определенные качества участников (например, способность к коммуникации, инициативность и др.), эксперты отмечают для себя отдельные их проявления, имеющие место в процессе выполнения заданий. В завершающем групповом обсуждении эксперты представляют свои оценки в баллах, оценки отдельных экспертов суммируются для получения одного общего результата для каждого участника. Система баллов предусматривает наличие по меньшей мере еще двух уровней, превышающих проходной балл для претендентов.

Этапы экспертизы

Работа «Экспертного центра» состоит из нескольких этапов. Наиболее часто встречающимися являются этапы, описанные ниже. Thornton и Byham (1982), проанализировав работу 500 «Экспертных центров», подсчитали, насколько часто то или иное

задание встречается в их работе. Эти данные в процентах приводятся в скобках рядом с названием задания.

«Коробка с входящими документами» (95 %)

Целью этого задания является симуляция административных задач руководителя. Смысл его состоит в том, чтобы испытуемый разобрался с пачкой типичных документов, вроде тех, какие любой руководитель может обнаружить на своем рабочем столе вечером, как раз накануне неотложной деловой поездки. Это примерно 15-20 писем, записок и отчетов, содержащих конкретную информацию по различным вопросам, как личным, так и касающимся внутренней и внешней деятельности организации. Материалы должны отличаться по размеру, качеству бумаги, быть напечатанными или рукописными, возможно, уже иметь чьи-то резолюции или письменные комментарии. Таким образом, создается реалистическое представление о предполагаемой работе. Испытуемому необходимо прочитать и понять информацию, содержащуюся в каждом документе. Он (или она) должны эту информацию структурировать и решить, что сделать лично (например, написать письма), что следует поручить другим, а что может быть отложено до возвращения из командировки. Недостаток времени никак не позволяет справиться со всеми вопросами. Обычно участникам отводится на это задание от одного до двух часов, при этом требования должны быть сформулированы очень четко. Как правило, это задание является достаточно стрессовым для участника. Действия, предпринимаемые им в каждом конкретном случае, должны быть представлены в виде писем, резолюций или инструкций для других сотрудников. Все решения, касающиеся конкретных дат, например, совещаний или встреч, должны быть отмечены в календаре руководителя. Существует образец решения, которому соответствует максимально возможное количество баллов, получаемых испытуемым за выполнение этого задания. Руководитель должен, например, составить график поручений (банку, адвокату, ремонтной мастерской), которые следует выполнить по дороге в аэропорт завтра между 8.00 и 9.30 утра. Эксперт

рассматривает письменные ответы испытуемого, а затем беседует с ним с целью выяснения мотивации, стоящей за каждым решением. Делая это, эксперт получает возможность лучше понять подход испытуемого к решению проблем. При этом оцениваются, как организационные и коммуникативные навыки, так и способы обработки информации.

Несмотря на то, что разработка такого специфического задания, отвечающего требованиям предполагаемой работы, является весьма затратной процедурой, такого рода симуляция «коробки с входящими документами» является составной частью практически всех экспертных центров. Причина кроется в том, что данная симуляция позволяет отразить большинство задач, связанных с актуальной или предполагаемой работой руководителя. Thornton и Byham (1982), проанализировав работу многих АС, показали, что это упражнение может занимать до 40 % всего времени их работы.

Групповая дискуссия при отсутствии руководителя (85 %)

Участники каждой группы (состоящей из 5-7 человек) получают письменную инструкцию, в которой им предлагают в

процессе неструктурированной дискуссии и при отсутствии руководителя рассмотреть некоторую общую, или же связанную с работой проблему. Каждый участник должен предварительно сформулировать свое мнение, а потом защитить его. Затем следует групповое обсуждение. За ограниченный промежуток времени группа должна прийти к некоторому общему решению. В результате неизбежно проявляются как кооперативные, так и ассертивные качества участников. До 1978 года это упражнение было наиболее популярным в работе АС.

Симуляция интервью (75 %)

Симуляция интервью может быть осуществлена в виде ролевой игры в парах (например, заключение контракта с работающим по найму или обсуждение торговой сделки). Эксперты, оценивающие интервью, обращают внимание на его построение и способы подачи информации, а также на модели поведения участников в процессе обсуждения.

Объективные тесты (менее 10 %)

Существует много тестов с использованием карандаша и бумаги для оценки интеллектуальных способностей и мотивации. Их цель – дополнить представление о подготовленности участников.

Презентации

Участнику предлагается тема и некоторый период времени для подготовки. Затем он должен говорить на эту тему примерно 10 минут. При этом экспертами могут быть оценены способности испытуемого не только анализировать и структурировать тему, но и осуществлять вербальную коммуникацию. Проявляются также представления испытуемого о самом себе, степень его уверенности в себе.

Обсуждение с обратной связью

Очень важными элементами АС являются информация, касающаяся отдельных способностей участников, и заключительное обсуждение, включающее в себя обратную связь. Испы-

туемым могут быть представлены подробные оценки их сильных и слабых сторон. Они могут сравнить эту информацию с собственной самооценкой. Продолжением этой работы могут стать рекомендации по развитию и активизации определенных качеств. Даже если единственной целью работы конкретного экспертного центра является отбор подходящих кандидатов, то все равно, как прошедшие, так и не прошедшие отбор участники должны получить обзор своих результатов. Это не только справедливо, но и улучшает имидж фирмы в глазах «проигравших» участников АС.

Разработка проекта «Экспертного центра»

В первую очередь необходимо определить требования, предъявляемые к кандидатам на вакантную должность, которая в результате работы конкретного АС должна быть занята. Анализ предполагаемой работы позволяет составить представление о тех качествах, которыми должен обладать претендент. Следующим шагом должно стать определение особенностей моделей поведения, необходимых для данной работы. Эти модели поведения будут являться объектом наблюдения для экспертов в процессе работы АС, поэтому они должны быть очень точно сформулированы в виде определенных критериев. Предмет наблюдения вовсе не должен являться просто субъективной оценкой отдельного наблюдателя. При подготовке к проведению АС необходимо четко определить, какой тип поведения должен продемонстрировать лучший участник.

Таким образом, результаты наблюдений должны распространяться на достаточно ограниченную поведенческую сферу, имеющую непосредственное отношение к предполагаемым рабочим ситуациям. Следовательно, составление перечня качеств, требующихся для данной работы, должно быть обязательной предпосылкой для определения того, какие сферы поведения должны подвергнуться наблюдению и оценке.

Жизненно важной частью работы АС является критическая оценка социального поведения претендентов, в частности,

поведения в конфликтных ситуациях. Техническая квалификация в данном случае не является предметом оценки.

Для удовлетворения специфических требований каждого конкретного случая должны быть разработаны различные задания, которые должны быть наглядными образцами того, что ожидается в самой предполагаемой работе. Различные типы наборов упражнений являются гарантией того, что широкий спектр способностей (например, коммуникативные способности, умение отстаивать собственное мнение и присоединяться к мнению других, а также стимулы и мотивация) будет включен в процесс экспертизы. Результаты различных наблюдений не должны соотноситься один с другим. В таблицы наблюдений заносятся отдельные элементы поведения, демонстрируемые участниками. В процессе общего обсуждения эксперты составляют окончательные рейтинги и прогнозы. Таким образом, решение, касающееся общего балла, получаемого кандидатом, отделено от впечатлений, получаемых экспертом в процессе наблюдения каждого отдельного задания. Оптимизации работы АС способствует последующий их разбор с точки зрения полезности отдельных упражнений и экспертных техник.

Проблемы, связанные с валидностью результатов АС

Много проблем возникает в процессе наблюдения, регистрации и интерпретации всего комплекса моделей поведения испытуемых. В том случае, если эксперты недостаточно опытны и подготовлены к систематическому наблюдению и интерпретации моделей поведения, могут возникать существенные искажения и ошибочные заключения. Одним из способов минимизации этих проблем является тренировка ключевых навыков у экспертов. Другим возможным решением может быть запрет экспертам обмениваться друг с другом своими впечатлениями об участниках и сравнивать свои таблицы оценок до начала заключительной дискуссии.

Можно выделить ряд трудностей, подстерегающих экспертов и имеющих в своей основе внутри- и межличностные процессы, влияющие на суждение. В процессе коммуникации эксперта, как с участ-

никами, так и со своими коллегами, его мнение может искажаться вследствие:

- эффекта «это-похоже-на-меня» (на эксперта могут оказывать позитивное или негативное воздействие события или люди, напоминающие об его прошлом);
- ошибки симпатии (позитивные или негативные чувства могут оказывать соответствующее влияние на интерпретации эксперта);
- эффекта ореола (общее впечатление, производимое испытуемым, или его характерные свойства влияют на оценку);
- влияния преобладающего мнения в группе экспертов, например, влияния лидера группы (какое-то мнение лидера группы влияет на объективность процесса оценки).

Межличностные взаимодействия могут также оказывать влияние на оценки экспертов вследствие:

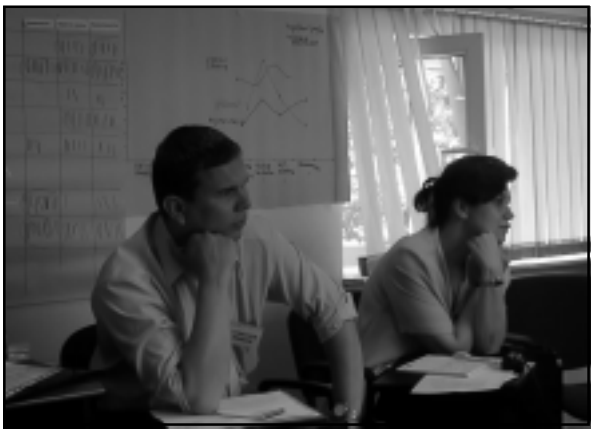
- ошибки интерпретации (неправильной интерпретации, например, невербальной коммуникации);
- ошибки великодушия (в целом завышенная оценка, тенденция оценивать кандидатов только позитивно);
- первого впечатления (первое впечатление/оценка имеют преувеличенное значение);
- последнего впечатления (последнее впечатление/оценка имеют преувеличенное значение).

Валидность «Экспертного центра»

Наиболее распространенным подходом к проведению АС является стандартный вариант с участием нескольких наблюдателей. Исследования показывают, что хорошо спланированный «Экспертный центр» позволяет гораздо более точно предсказать результаты деятельности его участников, чем обычное интервью и изучение биографических данных.

Имеются факторы, способные заметно повысить эффективность АС, такие, например, как использование различных оценочных техник, включение психолога в группу экспертов или дополнение рейтинга, определяемого экспертами, рейтингом,

определяемым другими участниками. Для удовлетворения различных потребностей конкретных организаций, оценивающих претендентов, существующая общая модель АС должна быть соответствующим образом модифицирована. Как правило, испытуемые сначала проходят предварительный отбор, где при помощи интервьюирования, тестирования и изучения биографических данных отбираются кандидаты для участия в работе АС. Такая процедура позволяет повысить эффективность АС, а следовательно, позволяет возместить вложенные в него инвестиции.



Исследования показывают, что отбор претендентов или оценка менеджеров при помощи «Экспертного центра» обладают высокой степенью социальной приемлемости.

Результаты упражнения «Коробка с входящими документами» и групповой дискуссии при отсутствии лидера

Проанализировав ряд исследований, касающихся задания «с коробкой входящих документов», наиболее часто используемого в работе «Экспертных центров», Thornton и Byham (1982) пришли к выводу о существовании вполне предсказуемой валидности результатов этих заданий. Они подтверждают это наличием корреляции между результатами выполнения задания и последующими изменениями в должностном уровне и денежном вознаграждении испытуемых. Другим, неявным подтверждением валидности этого упражнения является то, что оно представляется, по мнению авторов исследования, «дающим наиболее уни-

кальную информацию о тех качествах, которые предполагается определить». Авторы также обсуждают результаты исследований групповой дискуссии при отсутствии руководителя и приходят к заключению, что она «вносит существенный вклад в окончательный оценочный рейтинг».

Некоторые преимущества «Экспертного центра»

Указанная процедура является понятной для участников и, возможно, выглядит более справедливой, чем индивидуальное интервью или мнение только одного супервизора. Это происходит потому, что участники получают обратную связь, а задания связаны с деятельностью, составляющей основу работы на том рабочем месте, на которое претендуют испытуемые. Кроме того, эксперты также совершенствуют свои способности делать более точные прогнозы и оценки других людей по сравнению с тем, как они бы это делали при интервьюировании и аттестации деловых качеств. АС позволяет также предварительно оценить то, что на данном этапе еще нельзя определить точно, а именно: некоторые сильные и слабые стороны претендентов в отношении требований, предъявляемых будущей должностью.

Некоторые недостатки «Assessment Center»

Во-первых, «Экспертный центр» – это дорого. Однако, благодаря большей вероятности успешного подбора подходящих кандидатов, окупаемость затрат повышается. Strunz (1987) говорит о значительных средствах, сэкономленных благодаря лучшему отбору и, следовательно, уменьшению последующего отсева вновь принятых на работу выпускников университетов. Во-вторых, организаторы «Экспертного центра», предполагая наличие у участников надежды на успех, должны дать некоторые рекомендации «проигравшим». Третье, каждая группа участников АС имеет свой определенный уровень деятельности. И последнее, АС чем-то похож на лабораторный эксперимент, а это значит, что ожидания экспертов могут оказать влияние на результаты «эксперимента» в «Assessment Center».

«Assessment Center» – европейская традиция

Первые опыты комплексного экспертного подхода были проделаны немецкими военными психологами в 1920 году и использовались при отборе офицеров в армии, авиации и на флоте. Целью этого подхода была оценка действительных способностей военнослужащих или прогнозирование их возможного профессионального развития. В конце 30-х годов была установлена исключительно прогрессивная процедура комплексной оценки при отборе офицеров. Она содержала в себе существенные элементы того, что и до сих пор является составной частью современных экспертных программ в менеджменте, в частности, техники комплексной оценки и наличие нескольких экспертов для оценки совокупности моделей поведения в комплексе ситуаций. В числе других заданий были, например, предложены близкие к реальным симуляции моделей поведения руководителей военного управления, а также групповые дискуссии при отсутствии руководителя. Ansbacher (1951) указывает, что, начиная с 1925 года, групповые дискуссии как отдельная техника стали применяться немецкими военными психологами. Британская армия переняла эту процедуру в 1942 году (*Thornton, Byham,* 1982). Упражнение с «корзиной входящих документов» было впервые разработано для воздушных сил Соединенных Штатов в 1953 году. Отчет о первом применении АС в промышленности можно найти в AT&T Management Progress Study (*Thornton, Byham,* 1982). Сегодня АС приняты в каждой из 120 крупных отраслей промышленности и торговли в Германии.

«Assessment Center» как тренинговая программа в университете

Студенты, изучающие социальные науки, часто жалуются на то, что у них низкие шансы найти работу. Если пристально изучить эти жалобы, то окажется, что они тесно связаны с личной неопределенностью, которая может быть лучше описана с помощью следующих вопросов:

- В чем состоят мои сильные и слабые стороны как потенциального служащего?

- Какое впечатление я произвожу на потенциального работодателя во время интервью?
- На что похоже такое интервью?
- Что мне следует сделать для того, чтобы мои шансы были максимальными?
- Каким образом я должен представить свое заявление, чтобы первым получить приглашение на интервью?
- Как работает «Экспертный центр»?

По этой причине был разработан «Экспертный центр», симулирующий форму, применяемую в Германии на крупных компьютерных фирмах. Эта тренинговая программа была задумана таким образом, чтобы продемонстрировать участникам, как ведущие компании подбирают свой персонал, чтобы обеспечить обратной связью их собственную процедуру заявки, оценить их сильные и слабые стороны. Организаторы программы надеялись с ее помощью помочь студентам в осуществлении перехода из университета на конкретное рабочее место.

«Assessment Center» – пример тренинговой программы

Ниже описана программа, которая несколько последних лет использовалась автором. Кандидаты, участвовавшие в программе, являлись студентами факультетов информатики, экономики, социальных наук, а также инженерного и педагогического факультетов. Характерной особенностью этой программы являлось то, что участники подавали заявки, основанные на действительных объявлениях об имеющихся вакансиях в одной из компаний, участвовавших в программе. Эксперты из этих компаний (как правило, менеджеры по персоналу, а также ведущие технические менеджеры) посещали АС-семинары в университете. После краткой вводной части участники и представители компаний, разделившись на две группы, размещались в двух отдельных комнатах для выполнения одних и тех же заданий.

Ниже приведен пример, иллюстрирующий такую программу.

Кому адресован семинар	Студенты последнего курса специальностей *экономика* и *социальные науки* Количество участников 12-14 человек
Практические эксперты	Компания **A** Менеджер по развитию персонала Менеджер по персоналу Психолог Компания **B** Член совета директоров Менеджер по персоналу
Цели	Участники критически оцениваются в следующих областях: - стиль письменного заявления о приеме на работу; - профессиональная подготовленность; - впечатление, которое они производят в процессе групповой дискуссии и при индивидуальном собеседовании. Участники подвергаются процедуре персонального отбора, которая является наиболее серьезным испытанием при устройстве на работу.
Процедура	Участники направляют свои заявления непосредственно менеджерам по персоналу (при желании, в обе компании). Заявления пишутся в соответствии с якобы опубликованным объявлением компании о том, что требуются сотрудники. Все испытуемые принимают участие в работе «Экспертного центра» и каждый получает личную обратную связь, касающуюся его/ее действий.
ПРОГРАММА	<u>Первая половина дня</u> Вводная часть Групповая дискуссия при отсутствии руководителя (свободная полемика) Групповая дискуссия при отсутствии руководителя (конструктивное решение проблемы) <u>Вторая половина дня</u> Кандидаты, которые принимали участие в групповой дискуссии, проходят индивидуальное собеседование с практическим экспертом. Действия участников комментируются. Кандидаты оцениваются согласно их действиям и впечатлению, которое они произвели во время групповой дискуссии и индивидуального собеседования. Рекомендации.
Даты	18 января. День подачи заявлений. 23 января. Работа «Экспертного центра».

Задания

В данном примере вакантной должностью, на которую предположительно претендуют кандидаты, является должность инженера-стажера. Приведены два примера заданий для групповой дискуссии при отсутствии руководителя. Первая свободная дискуссия предполагает полемику на тему: «Можете ли Вы согласиться с тем фактом, что ведущие спортсмены получают в год более 1 миллиона немецких марок?». Вторая дискуссия представляет собой симуляцию проблемной ситуации. Ситуация состоит в следующем:

Две фирмы (фирма А, производящая оборудование для наполнения бутылок, и фирма В, выполняющая промышленную изоляцию) имеют заказ на проектирование и строительство в Лагосе (Нигерия) системы наполнения бутылок напитком. Громадная система почти укомплектована. Неожиданно в процессе испытаний обнаруживается, что требуемый уровень качества наполнения бутылок не может быть гарантирован. Причиной этого является температура, которая повышается в самые жаркие месяцы года. Этот фактор не был принят в расчет при проектировании системы в Германии. Менеджер проекта фирмы А (системы для наполнения бутылок), который ответственен за окончательную проверку соответствия системы, шлет факс в фирму В, которая отвечает за промышленную изоляцию. Менеджер фирмы А требует, чтобы самолетом были немедленно отправлены дополнительные фильтры и изоляционные материалы, которые обеспечат дополнительное усиление системы изоляции.

Вопрос: Какие меры Вы бы приняли, будучи менеджером проекта фирмы А (системы наполнения бутылок) в Лагосе, а также будучи ответственным менеджером фирмы В (промышленная изоляция) в Германии для того, чтобы завод начал работу в сроки, предусмотренные договором, и во избежание штрафа за невыполнение обязательств?

Шкала оценки при наблюдении групповой дискуссии

Одна из возможных схем наблюдаемых параметров и критериев оценки при проведении групповой дискуссии представлена ниже. Эксперты обращают внимание на следующие качества претендентов.

Инициативность:

- вносит в обсуждение новые предложения и рекомендации;
- предотвращает многословные бесплодные дискуссии;
- начинает групповое обсуждение;
- пытается организовать и координировать процесс работы в группе.

Ассертивность / настойчивость:

- остается активным на протяжении всей дискуссии;
- объясняет свои рекомендации и предложения несколько раз;
- запоминает свои решения;
- аргументация оппонентов его не останавливает.

Интеграция/сотрудничество:

позитивные проявления, такие как:

- находит компромиссы для различных точек зрения;
- делает конструктивные рекомендации, касающиеся процесса обсуждения;
- понимает и излагает мнения других;
- вносит существенные предложения;
- вовлекает других в процесс обсуждения;
- делает набросок общих выводов;

негативные проявления, такие как:

- критикует;
- реагирует так, как будто его обидели.

Форма для оценки групповой дискуссии

Эксперт_____
Участник_____

_____

	высокая степень	средняя степень		низкая степень
Стиль работы				
1. Инициативность	0	0	0	0
2. Настойчивость	0	0	0	0
Общее впечатление	0	0	0	0
Личностные качества				
1. Гибкость, приспособляемость	0	0	0	0
2. Эмоциональная стабильность	0	0	0	0
Общее впечатление	0	0	0	0
Межличностное взаимодействие				
1. Сила убеждать	0	0	0	0
2. Интеграция/сотрудничество	0	0	0	0
Общее впечатление	0	0	0	0
Интеллектуальные способности				
1.Способность к вербальной коммуникации	0	0	0	0
Общее впечатление от «групповой дискуссии»	0	0	0	0

Сильные стороны_____
_____

Слабые стороны_____
_____

Впечатления участников

Напомним, что участниками описанного «Assessment Center» были студенты последнего курса, а экспертами – ведущие технические специалисты и менеджеры по персоналу, работающие в крупных и средних компаниях различных отраслей, расположенных в регионе Дортмунда. Приведем некоторые впечатления участников и экспертов.

Студенты последнего курса

Студенты, как правило, опасаются принимать участие в подобных семинарах, несмотря на понимание важности получаемого в них опыта для своего будущего. Их ожидания, касающиеся «Экспертного центра», могут быть проиллюстрированы следующими ключевыми словами, взятыми из ответов на вопрос о том, чем же может быть полезен этот семинар. Итак, по мнению студентов, семинар будет полезен, если «окажет поддержку», «явится симуляцией ситуаций, с которыми придется встретиться в реальной жизни», «даст информацию о собственных сильных и слабых сторонах, возможность сравнить самооценку с оценкой экспертов», «познакомит с критериями оценки и отбора», «даст опыт», «обеспечит релевантной профессиональной обратной связью», «создаст ситуацию соревнования».

Тем не менее, многие студенты, особенно педагогического факультета, предпочитают не принимать участия в таких семинарах. Будущие инженеры и экономисты проявляют гораздо больше энтузиазма в работе «Assessment Center». Они развивают в себе определенную внутреннюю настроенность, помогающую им впоследствии лучше справляться с требующей значительного напряжения ситуацией на рынке занятости. Кроме того, в процессе учебы эти студенты привыкли к достаточно высокому проценту провалов на экзаменах.

Во время работы «Экспертного центра» участники испытывают заметный стресс, даже если внешне все выглядит достаточно дружелюбно. Так же, как и в реальном испытании при приеме на работу не все участники выполняют задания одинаково хорошо. Свой вклад в это вносят, как сами участники, так и

эксперты. То, насколько успешно действуют испытуемые, в большой степени зависит от атмосферы, которую создают эксперты. Если обстановка в процессе работы выглядит чересчур секретной, то участники могут чувствовать себя неуверенно, что, в свою очередь, будет оказывать влияние на эффективность их действий. Студенты, принимающие участие в «Экспертном центре», часто бывают изумлены тем, сколь многому способны они научиться за один день, принимая участие в выполнении заданий и наблюдая за другими, приобретая опыт ведения интервью в самом разном стиле, используемом экспертами.

Презентация компаний экспертами по персоналу также ясно показывает, какие факторы являются наиболее привлекательными для студентов. Они хотят быть уверены в том, что компания ориентирована на людей, что на рабочем месте обеспечиваются отношения сотрудничества. Индикаторами этого являются и текст объявления о приеме на работу, и тон, в котором проводится интервью (т.е. были ли установлены доверительные отношения, было ли отношение экспертов доброжелательным и т.д.), и наличие в компании отдела по развитию персонала с различными тренинговыми программами как индикатора ориентации на сотрудников, и существование резервных групп молодых руководителей, и т.д.

Общее настроение на таком семинаре, а также строгая форма одежды участников напоминают защиту диссертации.

Одной из неприятных сторон «Assessment Center» является то, что всегда будут «проигравшие» (участники, однако, должны понимать, что совершенно необязательно всякая фирма является подходящей для всякого человека). Это, однако, с лихвой компенсируется полученным опытом. К концу семинара студенты очень хорошо понимают, насколько важны социальные навыки для того, чтобы устроиться на хорошую работу. Эти навыки не преподаются, но приобретаются благодаря опыту работы в группах.

Наиболее важным результатом этого дня является то, что студенты уходят с гораздо большим пониманием собственных сильных и слабых сторон.

Эксперты

Несмотря на то, что каждый из экспертов, принимавших участие в «Экспертном центре», был знаком с принципами его работы, только немногие из них имели опыт проведения такого экспертного центра в целях рекрутинга. Это явилось причиной существенных различий в наблюдении моделей поведения и в осознании экспертами типичных ошибок, присущих процессу наблюдения. (По этой причине, как правило, проводятся трехдневные тренировочные сессии для экспертов «Assessment Center», чтобы каждый из них мог лучше осознать свои слабые места в процессе наблюдения.)

Эмоции и первоначальные впечатления искажают оценку. Многие эксперты уже после первого или второго задания принимают решение о том, кто из кандидатов является подходящим для их организации. В результате, их мнения, касающиеся оценки различных уровней действий в процессе выполнения того или иного задания, будут искаженными. Bungard (1987) объясняет этот феномен тем, что «Assessment Center» часто рассматривается просто как ритуал для интеграции новых сотрудников в организацию. Предварительный тренинг для экспертов несколько нарушает эти скрытые ритуалы. Наиболее важные принципы, как, например, (а) отделение процесса наблюдения от процедуры оценивания, (в) присутствие нескольких экспертов в одно и то же время, (с) различные типы заданий, – зачастую являются сюрпризом для экспертов, участвующих в АС. Они особенно удивляются, когда в ходе тренинга узнают, что привычные им неструктурированные индивидуальные собеседования с кандидатами могут дать возможность только очень ограниченной оценки, и что, в противоположность этому, социальное поведение кандидата во время групповой дискуссии может дать совершенно противоположное впечатление о том, например, кто был признан лидером в группе, кто в конце концов убедил остальных принять его, отличающуюся от других, точку зрения, кто смог структурировать процесс решения проблемы и т.д.

Было также обнаружено, что если представители двух компаний сидят рядом друг с другом, то они могут спонтанно об-

меняться идеями, касающимися планируемого и действующего подхода к процедуре отбора кандидатов. Эксперты также зачастую рассматривают «Assessment Center» как возможность предложить конкретное рабочее место выпускникам дефицитных специальностей техники и информатики.

С помощью «Экспертных центров» Дортмундский университет делает вклад в перенос современных социальных технологий в промышленность региона.

Выводы

В настоящее время «Экспертные центры» являются жизненно важными в процессе подготовки молодых выпускников университета для успешного поступления на работу почти во все ведущие компании. Предлагаемые университетом семинары поддерживаются экспертами компаний, которые симулируют все стадии процедуры поступления на работу, существующие в реальной жизни. Это дает возможность студентам последнего курса получить некоторую обратную связь, касающуюся их сильных и слабых сторон, прежде чем они заявят себя в качестве претендентов на реальное рабочее место.

Литература

Ansbacher, H. L. (195l)., The history of the leaderless group discussion technique. Psychological Bulletin, 48, 383-391.

Bohemia, V. R. (1985)., Using assessment center for management development — Five applications. Journal of Management Development, 4(4), 40-53.

Bray, D. W. (1985)., Fifty years of assessment centers: A retrospective and prospective view. Journal of Management Development, 4(4), 4-12.

Bungard, W. (1987)., Zur Problematik von Reaktivitaetseffekten bei der Durchfuehrung von Assessment Centers. In H. Schuler & W. Stehle (Hg.), Assessment-Center a la Methode. Stuttgart: Verlag fuer angewandte Psychologie.

Burke, M. J. & Frederick, J. T. (1986)., A comparison of economic utility estimates for alternative SD estimation procedures. Journal of Applied Psychology, 71, 334-339.

Heitmeyer, K. & Thom, N. (1988)., Assessment-Center. Gestaltungs- und Anwendungsmoeglichkeiten (3rd ed.). Koeln: Staufenbiel.

Jeserich, W. (1981)., Mitarbeiter auswaehlen und foerdern. Muenchen/Wien: Hanser-Verlag.

Klimoski, R. & Brickner, M. (1987)., Why do assessment centers work? The puzzle of assessment center validity. Personnel Psychology, 40, 243-258.

Lorenz, R.V. (1984)., Effects of assessorship on managers' proficiency in acquiring, evaluating, and communicating information about people. Personnel Psychology, 37, 617-633.

Maukisch, H. (1986)., Erfahrungskontrollen von AC-Systemen. Zeitschrift fuer Arbeits- und Organisationspsychologie, 30(2), 86-9l.

McEvoy, G. M. & Beatty, R. W. (1989)., Assessment centers and subordinate appraisals of teenagers: A seven-year examination of predictive validity. Personnel Psychology, 42, 37-51.

Sachet, P. R. (1987)., Assessment centers and content validity: Some neglected issues. Personnel Psychology, 40, l3-25.

Sachet, P. R. & Ryan, A. M. (1985)., A review of recent assessment center research. Journal of Management Development, 4(4), l3-27.

Schuler, H. (1987)., Assessment Center als Auswahl- und Entwicklungsinstrument. Einleitung und UEberblick. In H. Schuler & W. Stehle (Hg.), Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. Stuttgart Verlag fuer angewandte Psychologie.

Schuler, H. (1989)., The Standardized Job Interview. Speech at University of Dortmund February 2.

Schuler, H. & Stehle, W. (1983)., Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validitaet. Zeitschrift fuer Arbeits- und Organisationspsychologie, 27, 33-44.

Schuler, H. & Stehle, W. (Hg.). (1987)., Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. Stuttgart: Verlag fuer angewandte Psychologie.

Sichler, R. (1989)., Das Erleben und Verarbeiten eines Assessment Center-Verfahrens. Ein empirischer Beitrag zur «Sozialen Validitaet» eignungsdiagnostischer Situationen. Zeitschrift fuer Arbeits- und Organisationspsychologie, 33(3), 139-144.

Silverman, W. H. (1996)., Influence of assessment center methods on assessors' ratings. Personnel Psychology, 39, 565-578.

Stehle, H. & Brunoehler, A. (1987)., Assessment Center als Instrument der Ausbildungsbedarfsermittlung und Ausbildungsberatung bei Fuehrungskraeften. In H. Schuler & W. Stehle (Hg.), Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. Stuttgart: Verlag fuer angewandte Psychologie.

Strunz, C. M. (1987)., Modell zur Verbesserung der Traineeauswahl. In H. Schuler & W. Stehle (Hg.), Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. Stuttgart: Verlag fuer angewandte Psychologie.

Thornton, G. C., III, & Byham, W. C. (1982)., Assessment Centers and managerial performance. New York: Academic Press.

Warmke, D. L (1985)., Preselection for assessment center research. Journal for Management Development, 4(4), 28-39.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.1.
ТАБЛИЦА НАБЛЮДЕНИЙ

Здесь приведена примерная форма таблицы наблюдений, которой пользуются наблюдатели, оценивающие характеристики участников «Экспертного центра» в процессе выполнения ими групповых упражнений, таких, например, как «Дискуссия Pro-Contra на заданную тему» или «Конструктивное решение проблемы».

Участники	**Личностные характеристики участников, оцениваемые наблюдателями в ходе выполнения упражнений**			
	Коммуникация	**Интеграция и кооперация**	**Притязания и настойчивость**	**Мотивация и инициатива**
	оценивается по признакам: +вербально выраженная уверенность; +ясность высказываний; +аналитическое мышление	*оценивается по признакам:* позитивные составляющие: +находит компромиссы; +дает конструктивные рекомендации, касающиеся процесса дискуссии; +улавливает и подчеркивает другие мнения; +вовлекает других в процесс обсуждения; +резюмирует обсуждение; негативные составляющие: -критикует; -обиженно реагирует.	*оценивается по признакам:* +остается активным на протяжении всей дискуссии; +объясняет свои предложения несколько раз; + держит в уме свое решение; + вносит существенные предложения; + аргументы противников его не останавливают	*оценивается по признакам:* + вносит новые качества в дискуссию; + предотвращает пустые споры; + инициирует дискуссию в группе; + пытается организовать и координировать процесс групповой работы.
№1 №2 №3 №4	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.2
ЦЕНТР РАЗВИТИЯ (DEVELOPMENT CENTER), ПРОВЕДЕННЫЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ SIEMENS AG

Участниками являются 12 сотрудников из резерва руководящих кадров в возрасте от 25 до 35 лет.

Их делят на две группы, которые работают в двух отдельных помещениях. Их сопровождают 6 наблюдателей (4 из руководства Siemens, 2 внешних психолога). На протяжении 2-х дней поэтапно следуют: представление себя, распределение наблюдателей и участников, упражнения, обратная связь для каждого участника и заключительные высказывания.

Критерии наблюдения:

Drive «энергичный»	*продвигает вперед идеи* *(дискуссию, решение проблемы)* *старается, выступает* *захватывает инициативу* *не сглаживает конфликт*
Focus «толковый»	*методически проникает в проблему* *доводит все до точки* *находит приоритеты*
Impact «влиятельный»	*добивается результатов* *убеждает других*
Guide «руководящий»	*поддерживает сотрудничество* *объединяет других*

Примерные задания:

- Каждый представляет свою работу — 60 мин.
- Переговоры (ролевая игра) — 60 мин.
- Случай руководителя (принятие решения в заданной ситуации) — 45 мин.

- Фирма и я (высказывания участников) 30 мин.
- Совместное предприятие – высказать свое отношение 30 мин.

Последовательность:

1 день.

Необходимую информацию о себе, включая краткое профессиональное резюме, каждый участник заранее направляет наблюдателям.

Участники по очереди представляют себя.

Каждый наблюдатель выбирает двух участников.

Таблицы наблюдения заполняются наблюдателями при каждом упражнении.

2 день.

Продолжение упражнений и наблюдений.

Объединение данных из таблиц отдельных наблюдателей в одну сводную таблицу для каждого участника.

3 день.

Персональное интервью с каждым участником (30 минут). Каждый наблюдатель интервьюирует двух участников. Нет никакой специальной последовательности, т.е. никакого официального выделения «лучших»! Интервью включает в себя и обратную связь участнику на основе сводной таблицы наблюдений.

Заключительные высказывания.

Вопросы для интервью:

1. Ваши переживания в процессе работы:
   - что Вас продвигало?
   - что Вас тормозило и смущало?
2. Как Вы оцениваете свои достижения по сравнению с группой? (Здесь с участником обсуждается сводная таблица наблюдений.)
3. Какова Ваша долгосрочная цель развития?

4. Каков Ваш следующий шаг?
5. Кого из этой группы Вы выбрали бы себе в начальники? Почему?
6. В чем Ваши сильные и слабые стороны?
(Здесь можно обратиться к сводной таблице наблюдений.)
7. Вы испытываете необходимость в принятии решения?
8. Для Вашего дальнейшего развития я бы Вам посоветовал….

Последующие действия

Сводные таблицы направляются также руководителям каждого из участников. Затем с каждым из участников руководитель проводит беседу о перспективах его развития. Только затем следует телефонный разговор наблюдателя с руководителем участника. После этого наблюдатель еще раз беседует по телефону с участником.

ГЛАВА 5
КОУЧИНГ В ГРУППАХ – ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Введение

Следующая глава адресована консультантам, руководителям, специалистам, продолжающим свое образование, а также тем, под чьим руководством пишутся кандидатские и докторские диссертации. Основой для написания данной главы явился опыт работы в малых группах, так называемый коучинг (англ: coaching). Работа проводилась с молодыми преподавателями Дортмундского университета, а также, начиная с лета 1998 года, в рамках тематических семинаров «Коучинг как развитие личности – учимся на собственном случае».

Что такое коучинг?

Под этим термином понимается метод тренирующего консультирования, отвечающего в данном случае индивидуальным запросам участников группы. Целью процесса является оказание участникам помощи в профессиональном росте и развитии карьеры. Процесс происходит внутри узкого круга участников (один или несколько человек) и фокусируется на их проблемах и эмоциях. Рассматриваемый феномен связан с концентрацией на актуальных (настоящих и будущих) профессиональных изменениях (*Schreyoegg,* 1995). Директивные и недирективные элементы консультирования (*Rogers,* 1985) дополняют друг друга.

Следует подчеркнуть, что тренирующее консультирование не является ни терапией, ни способом жесткой коррекции поведения, ни в узком смысле понимаемой помощью для проработки типичных проблем, связанных с профессиональной деятельностью. В данном случае усилия тренера направлены на то, чтобы помочь участникам разрешить их собственные проблемы, связанные с работой и тормозящие развитие личной карьеры в долговременной перспективе (*Schreyoegg,* 1995; *Doppler/ Lauterburg*,1995; *Pallasch,* 1996).

Групповой коучинг как модель

Основные положения

Участники рассматривают себя и рассматриваются тренером как субъекты, способные развиваться и стремящиеся к изменениям. Основное правило: «каждый участвует, дает и получает». Каждый участник вносит свой вклад в групповой процесс – собственную тему или проблему, рассмотрение которой, как правило, приносит в результате пользу всем участникам группы. Участники не знакомы друг с другом, не связаны между собой общей работой и не зависят друг от друга. Следовательно, они, как правило, могут без опасений представлять себя и комментировать то, о чем говорят другие (*Schreyoegg,* 1995).

В процессе работы от тренера требуется:

- держать в руках основную нить обсуждения – контролировать процесс;
- уметь активно слушать;
- уметь задавать корректные вопросы;
- уметь предположить возможные перспективы в карьерном росте участников.

Результатом описываемого процесса, кроме прямой помощи в нахождении способов и принятии решений, ориентированных на содержание предлагаемой участником темы, является специальная нацеленность на недирективное поощрение участников в поисках их собственных решений. Процесс оказывает всестороннее воздействие на тренируемых:

- предоставляет возможность для самонаблюдения;

- развивает интуицию;
- побуждает к интерпретациям;
- показывает альтернативные способы действий;
- способствует процессу принятия решений;
- дает возможность сделать первые небольшие шаги в решении проблемы;
- обеспечивает долговременную перспективу.

Цели работы коучинг-группы

Следует поощрять участников формулировать свои профессиональные перспективы, выделять отдельные этапы действий, начинать с первого шага, пользуясь поддержкой и наблюдением тренера в этом процессе.

Кроме поддержки в формулировании и реализации профессиональных целей, коучинг может также помочь участникам научиться чему-то полезному для себя у других участников группы, ведь в процессе работы им представится возможность выступить и в роли тренера, и в роли тренируемого. По окончании групповой работы участники будут иметь экспериментально опробованные основы деструктивных и конструктивных условий возникновения доверия в межличностном взаимодействии. В ходе структурированного процесса коммуникации участники будут развивать следующие навыки и способы деятельности:

- слушание (активное, пассивное, парафразы);
- постановка вопросов (открытые и закрытые вопросы);
- высказывание и получение обратной связи / ролевое консультирование;
- анализ сильных и слабых сторон («диагностика»);
- контракт с самим собой (измеримые шаги);
- проектирование, составление плана;
- проведение визуальной презентации и/или дискуссии;
- создание команды;
- фасилитация в группе;
- консультирование (директивное или недирективное);
- умение оценивать как свои личностные качества, так и других людей.

Этапы группового коучинг-процесса

Правила работы группы

На первой сессии группа должна сформулировать правила своей работы, такие, например, как приведены ниже. Хорошо, если участники поставят свои подписи под этими правилами. Таким образом, для всех становится ясным, чего они могут и чего не могут ожидать от группы, а также, что следует делать в группе каждому из них. В том случае, когда группа разделена на подгруппы, в правилах поясняется также роль ко-тренеров.

Активное участие

Каждый принимает участие в работе группы и как клиент, и как консультант: каждый вносит свой вклад, формулируя собственную проблему в групповом диалоге.

Тренер поддерживает процесс нахождения решений и путей их осуществления.

Тренер не является союзником против внешних врагов.

Готовность быть открытым

Каждый открыто говорит о себе и дает обратную связь другим.

Вопросы задаются открыто, но не провокационно.

Участники проявляют свои эмоции, относящиеся к собственной проблеме и к тому, что говорят другие, стараясь быть максимально конструктивными в своих высказываниях.

Конфиденциальность информации

Все, что происходит во время встречи, не выносится из группы и не пересказывается третьим лицам.

Ответственность

Каждый сам решает, что он будет или не будет делать во время работы группы, о чем будет говорить, что именно спрашивать, будет ли просить поддержки. Группа и тренер предлагают свою помощь, но только участник решает, как ею воспользоваться. Только он, и никто другой, имеет право в любой момент прервать взаимодействие.

Обязательность и надежность встреч

Каждый участвует в каждой встрече.
Каждый выполняет все домашние задания.
Каждый готовится к каждой сессии.

Завершение работы коучинг-группы

Работа группы заканчивается с последней сессией, на которой участники дают обратную связь о том, как проходил процесс работы в группе, и что получил в результате каждый из них.

Каждый представляет, каким он видит свое будущее, а также (если есть такой запрос) будущее других участников группы.

Сформулировав правила, участники знакомятся с основной концепцией коучинг-процесса. Тренер рассказывает о методе ролевого консультирования, используя при этом рисунок на тему «Кто я есть – профессионально и лично?», который представлен на достаточно большом листе бумаги. Участникам предлагают в этот же вечер подготовить подобный рисунок в качестве домашнего задания. Рисунок должен выполняться только один раз и давать ответы на вопросы: «Кто я? Что я делаю? Куда я хочу двигаться?».

План проведения встреч

Сессия 1	Создание доверительной обстановки. Знакомство / ожидания.
18.00-21.00	Введение в коучинг и ролевое консультирование. Формулирование правил работы (желательно написать и подписать). Программа работы / даты встреч. Рисунок – инструкции и материалы (домашнее задание).
Сессия 2	Представление рисунков. Группы по 4-5 человек (по 60 минут на человека); 1 фасилитатор. Следующее домашнее задание:

инструктаж / категории для наброска примерного плана карьеры. Представление делается с помощью карточек, прикрепляемых к pinboard с помощью булавок.
Карточки должны содержать ответы на вопросы:
(1) Каковы мои способности?
(2) К чему я стремлюсь?
(3) Как я могу достичь этого?
(4) Чего мне для этого не хватает?

Сессия 3 Презентация индивидуальных планов карьеры – по 60 минут на каждого участника.
Кто-то из участников следит за временем и информирует остальных.
Обсуждения / высказывания, отчасти конфиденциальные:
каждый может написать свои комментарии на карточке, которые передаются непосредственно выступающему после окончания его презентации.
Следующее домашнее задание: каждый участник должен составить контракт с самим собой и отправить его тренеру.
На выполнение этого задания дается три недели.

Сессия 4 «Мой контракт с самим собой» – обсуждение в группе.
Правила выполнения.
Копия контракта есть только у тренера, он возвращает ее автору после окончания обсуждения вместе со своими комментариями.
Озвучивание контракта возможно только при желании участника.
Общий комментарий тренера относится к оценке соответствия контракта наиболее важным критериям. Необходимость обсуждения деталей остается на усмотрение тренируемого.
Каковы следующие шаги для каждого участника?

Сессия N Дальнейшие встречи назначаются в том случае, если в этом возникает необходимость.

Анализ рисунков как предварительный диагноз

Во время второй сессии каждый участник представляет свою домашнюю работу – рисунок на тему «Кто я есть – профессионально и лично?». Такие рисунки зарекомендовали себя как хорошая помощь для предварительной диагностики при проведении ролевого консультирования (*Sievers/ Trebesch,* 1988). Оказывается, что визуализация очень полезна для того, чтобы помочь человеку увидеть в себе самое существенное и в короткий промежуток времени представить это другим участникам группы, которые, в свою очередь, могут достаточно легко и быстро вникнуть в исходную ситуацию и оценить личные особенности автора рисун-

ка. «Картинка заменяет тысячу слов», – это выражение говорит само за себя. Участников поощряют рисовать так, как рисуют дети. Правила требуют: «Никаких букв и никаких чисел!». Разрешается использовать любой стиль для описания собственной семейной и личной жизни, а также ситуации, связанной с работой и возможными перспективами.

Эта методика активно включает все каналы восприятия обучаемых. Они читают (проговаривают), смотрят, слышат, ощущают, начиная с работы по созданию рисунка, и заканчивая его презентацией.

Во время презентации рисунка необходимо попытаться выяснить, что дает автору энергию, что блокирует его усилия, в каких пропорциях делится время между работой, семьей (партнером) и хобби, где появляются препятствия в работе, какие цели и проекты нашли отражение в рисунке? Почти все можно легко распознать в представленном изображении на листе бумаги, или выяснить при помощи корректно сформулированных вопросов.

Домашняя работа для третьей сессии заключается в подготовке набора карточек, на которых пишутся ответы на вопросы, иллюстрирующие индивидуальные перспективы карьеры.

Перспективы карьеры, представленные на карточках

На третьей сессии подготовленные карточки представляются для рассмотрения участниками группы. Представляющий должен придерживаться следующей структурной схемы:

1. На каком этапе своей профессиональной карьеры я нахожусь сегодня?
2. Каковы мои способности / Что я умею делать?
3. Чего я хочу достичь (профессионально, должность, какие-то дополнительные условия, например, место жительства)
4. Как я могу этого добиться?
5. Чего мне для этого не хватает?
6. Как я могу получить то, чего мне не хватает?

Участников поощряют давать свои комментарии и предложения, насколько это возможно, в форме вопросов («Кто спрашивает, тот владеет ситуацией!»).

Тренер внимательно следит за тем, чтобы вопросы не были некорректными или дискриминирующими. Участникам ни в коем

случае не следует показывать свое превосходство или подчеркивать чьи-либо слабые стороны. Главное, что требуется от участников – понимание и поощрение друг друга. Особенно подчеркивается, что вопрос является средством для лучшего понимания, и в этом следует упражняться. И если это действительно так, то возможно появление предложений, интерпретаций и новых идей.

Хорошо, если участники группы записывают на карточках свои комментарии, которые потом могут быть либо зачитаны вслух, либо переданы тому, кто делал презентацию (сразу после ее окончания).

Участник, следящий за временем, может также выполнить работу по сбору карточек. Это избавит выступающего от лишней нагрузки, которой ему и так хватило в процессе презентации.

Следящий за временем участник с помощью желтой карточки показывает когда истекают 25 минут из часа, отведенного для выступления одного человека. Это облегчает работу тренера и напоминает остальным участникам, что половина времени на исходе.

В процессе работы часто появляются вопросы, связанные с темой выступления и имеющие терапевтическую природу, на которые участники обращают внимание, но не прорабатывают. Например, «в чем заключается мой собственный вклад в проблему, от которой я страдаю в отношениях с другими / чего я не получаю от других из того, что я желаю получить?». А утверждение: «Мой начальник никогда меня не хвалит» могло бы привести к вопросу: «Кто хвалит начальника?».

«Мой контракт с самим собой»

Для разработки концепции желаемых изменений участнику группы следует в первую очередь определить, что является самым важным, и что может быть реализовано. Каждый участник готовит дома в письменной форме контракт – конкретный план, состоящий из отдельных параграфов. Этот контракт в течение трех недель отправляется тренеру. Свой экземпляр контракта участник может прикрепить на двери своей рабочей комнаты.

Достаточно сложной проблемой является то, насколько эффективно каждый человек может оценить сам себя и определить, что из желаемого может быть им реализовано? Dan Steyn, психолог университета Кейптауна (ЮАР), утверждает, что в начале коучинг-процесса не существует таких психологических методик, которые были бы применимы абсолютно к каждому участнику. Причина этого лежит в уникальности каждой личности. Помочь отдельному человеку проникнуть в суть своей ситуации и увидеть реальные перспективы, – и при этом не сомневаться, что оценка ситуации является верной, – для этого нужно более продолжительное время, сравнимое со временем, необходимым для терапии. Это соответствует и предложениям Schreyoegg или Doppler/Lauterburg, которые также рекомендовали более долгий период для коучинг-процесса (продолжительностью до года). Ясность индивидуального жизненного плана может оказаться очень важной переменной, определяющей потребность во времени для каждого участника (*Donders,* 1997).

Насколько коротким может быть процесс при благоприятных обстоятельствах, видно из результатов исследований, о которых сообщают представители школы «краткосрочной терапии». Согласно Shazer (1997), пяти или менее сессий достаточно для 55 % его клиентов.

Групповая сессия на тему
«Мой контракт с самим собой»

Сессия начинается с краткого возврата к предыдущей сессии: «Что еще необходимо прояснить?».

После чего участники переходят к работе, посвященной рассмотрению контрактов:

- участники определяют, в какой последовательности они желают обсуждать свои контракты;
- каждый сам решает, насколько подробно он будет раскрывать содержание своего контракта группе;
- тренер комментирует контракты только в общих чертах; если же он чувствует в этом необходимость, или его просит об этом сам участник, то тренер дает более подробные комментарии.

Оценка «контракта с самим собой»

«Контракт с самим собой» можно сравнить с моделью «проектирование самого себя».

Я предлагаю в качестве основы для обсуждения следующие категории, по которым может оцениваться контракт:

- что выглядит в контракте убедительным?
- сформулированы ли отдельные части контракта так, чтобы их выполнение можно было четко констатировать?
- кто оказывает поддержку в выполнении контракта?
- последняя проверка (что произойдет, если ничего не произойдет…?)
- возможные прогнозы результатов отдельных действий, входящих в контракт?

При детальном анализе следует обратить внимание на следующие моменты:

- степень серьезности формулировок (не звучат ли они казуистически?);
- «читаемость» (стиль, отпечатано или написано от руки);
- время, на которое рассчитано выполнение контракта (не более 6 месяцев, не упуская при этом из виду долговременные цели);
- конкретность формулирования задач;
- реалистичность (требования завышены или занижены);
- люди, вовлеченные в этот процесс (партнеры, супруги);
- внешняя форма (подпись, место, дата, заголовок, продолжительность);
- структура (разбивка на параграфы);
- объем;
- местонахождение экземпляра контракта участника в его доме (не забудет ли о нем автор?);
- измеримы ли выполняемые задачи, или они состоят из намерений и призывов (наличие в ежедневнике фиксированных дат)?
- кто тренирует, контролирует, поддерживает, помогает участнику, способствуя выполнению контракта?
- санкции (признание /наказание – парадоксальная интервенция) и кто их осуществляет;
- промежутки времени для контрольных бесед.

Содержание

Дополнительный заряд некоторым контрактам могут придать, среди прочих, следующие вопросы:

- что является позитивным в моей работе и/или семье, что я хотел бы непременно сохранить? (Возможно, стоит составить перечень сильных сторон своей личности, которые необходимо сохранить);
- проблемные ситуации в моей жизни, которые я хотел бы изменить? Кому я до сих пор не выразил свою признательность? Какие отношения я хочу развивать? С кем еще я должен познакомиться («отношения – это почти все»)?

Отчеты об изменениях на последующих встречах

Коучинг-процесс в группе требует продолжительного контроля и сопровождения каждого отдельного участника. Это означает, что участник на каждой последующей сессии:

- отчитывается о достижениях в своей работе;
- задает вопросы группе;
- получает отзывы других участников и тренера.

О роли тренера

В соответствии с описанными выше правилами работы группы, роль тренера может быть описана следующим образом (*Doppler/Lauterburg,* 1995; *Schreyoegg*, 1997; *Nieder,* 1997; *Steuer,* 1997).

Создание климата открытости и доверия в группе

Обеспечение профессиональных методов работы:

- драматургия сессий;
- ведение процесса высказывания и обсуждения.

Обеспечение анализа эмоциональной динамики

Тренер фиксирует:

- открытые и скрытые цели, интересы, потребности участников;
- сеть взаимоотношений в группе;
- предъявляемые и скрытые настроения и чувства;
- вопросы, требующие незамедлительных ответов.

Ведение общегрупповой дискуссии

Осуществляется с помощью:

- управления временем (время разбивается на структурные блоки);
- равноправного участия (каждому дается возможность высказаться);
- проверки степени понимания в группе;
- подведения итогов;
- визуализации (использование техник проведения совещания);
- контроля над выполнением заданий;
- фиксации внутренней групповой динамики;
- регулярного открытого подведения итогов и необходимой критики;
- своевременного выявления и устранения эмоциональных напряжений в группе.

Активное соучастие («играющий тренер»)

Это означает, что тренер должен уметь:

- задавать уточняющие вопросы;
- обнаруживать критические моменты;
- делиться собственными соображениями и опытом;
- давать личную обратную связь отдельным участникам.

«*Радушный хозяин»*

Это означает, что работа проходит в подходящем месте и в удобное время. Участники чувствуют себя комфортно, как в помещении, где проходят встречи, так и в перерывах, когда можно выпить чай/ кофе, перекусить.

Помните, что главной задачей ведущего является поддержание работоспособного состояния группы!

Литература

Adam, I., Schmidt, E.R., Gemeindeberatung,.Berlin etc. 1977.

Basch, M.F., Kurztherapie in der Praxis, Muenchen 1997.

Blom, H., Der Dozent als Coach. Neuweid/Kriftel 2000.

*Bollers, R.N.,*The 1990 What Color IsYour Parachute? A Practical Manual for Job-Hunters & Career-Changers Berkeley, Ca. 1990.(deutsch in Campus 1999).

Boos., M., Die Effektivititaet der Moderation von Projektgruppen. In: Gruppendynamik 4(1996)12, 353-370.

Conradi, W., Personalentwicklung, Stuttgart 1983.

Donders, P.CH., Lebensplanung, Asslar 1997.

Doppler, K./Lauterburg, Chr., Change Management, Frankfurt/N.Y 1995.

Hanft, F., Personalentwicklung und Organisationales Lernen. Hamburg 1996.

Hesse, J. (Hg.), Systemisch-loesungsorientierte Kurztherapie, Goettingen 1997.

Hoffmann, N., Verhaltenstherapie und kognitive Verfahren. Mannheim 1992.

Nieder, P., Erfolg durch Vertrauen. Abschied vom Management des Mißtrauens, Wiesbaden 1997.

Neuberger, O., Personalentwicklung, Stuttgart 1991.

Pallasch, W. u.a.(Hg.), Beratung, Training, Supervision. Weinheim 1996.

Petz, M.F., Fuehren - Foerdern - Coachen. Wien/Frankfurt 1999.

*Rauen, Chr.,(*Ed.),Handbuch Coaching. Goettingen 2000.

Rauen Chr., Coaching. Göttingen 2001 (2.Ed.)

Rogers, C.R., Die nicht-direktive Beratung. Frankfurt 1985.

Shazer, S., Loesungsorientierte Kurztherapie. In: Hesse, J.(Hg.), Systemisch-orientierte Kurztherapie, Goettingen 1997, 55 - 74.

Schreyoegg, A., Coaching: Eine Einfuehrung fuer Praxis und Ausbildung.Franfurt/New York 1995.

Schuler, H. (Hg.), Organisationspsychologie, Bern usw. 1993.

Sievers, B./Trebesch, K., Rollenberatung, Universitaet Wuppertal 1988 (Mimeo)

Steuer, E., Moderieren - was zu wissen lohnt. In: HDZ-Rundbrief (1997)1, 7-8.

Steuer, E., Assessment-Center Simulation - A University Training Program for Business Graduates. In: Simulation & Games, Vol.23, No.3, September 1992, 354-369.

ГЛАВА 6
ВЗАИМНЫЕ ПОСЕЩЕНИЯ КАК СПОСОБ ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Обратная связь – зеркало модели поведения преподавателя

Университетские преподаватели, особенно молодые, могут страдать от так называемых «слепых пятен», касающихся области их опыта: они не в состоянии наблюдать и критически анализировать сами себя или влияние своей модели поведения на студентов, которых они обучают.

Их представления о своей модели поведения часто являются очень недостоверными. Беспристрастные наблюдатели или студенты могут иначе оценивать их модель поведения, сильные и слабые стороны их преподавания.

Вдобавок, молодые университетские преподаватели, в отличие от школьных учителей, начинающих свою профессиональную карьеру, не имеют утвержденного набора правил обучения. Часто они принимают за образец университетского преподавания свой собственный предыдущий опыт учения, который может даже превосходить новый, преподавательский опыт.

Вот почему им необходимо зеркало, если они хотят проверить и улучшить свою собственную модель преподавания. Это зеркало поможет им наблюдать самих себя более объективно, нежели через призму собственных ценностей, желаний и побуждений. Но только кто-то третий может сформировать такое зеркало, если предоставит информацию о том, насколько наблюдаемая модель преподавания отвечает нуждам и ожиданиям студентов. Grell называет такую информацию «обратной связью».

Сильные и слабые стороны в ситуации обучения

Доказано, что если увидеть и подчеркнуть сильные стороны преподавателя, это особенно будет способствовать улучшению его модели преподавания. Это оказывает куда больший положительный эффект, чем критика, даже очень честная. Од-

нако нашей культуре присуще, что молодые университетские преподаватели озабочены в основном слабыми сторонами своей деятельности. Только уравновесив их преимуществами, они могут сконцентрироваться на тех ситуациях обучения, которые являются для них стрессовыми.

Университетские преподаватели могут воспринимать некоторые ситуации в процессе обучения как стрессовые, не будучи способны при этом точно назвать причины, которые стоят за ними. Это касается тех случаев, когда модель поведения преподавателя оказывает существенное влияние на ситуацию. Стрессовые ситуации возникают тогда, когда университетский преподаватель:

- говорит слишком долго, монологами;
- слишком мало вовлекает студентов в ситуацию обучения;
- отвечает на каждое замечание студентов подробно и немедленно, вместо того, чтобы сначала собрать несколько замечаний;
- на каждой лекции планирует дать как можно больше информации и никогда не завершает изложение материала;
- страдает от того факта, что студенты никогда не подготовлены так, как ожидается;
- страдает от «болтовни» студентов во время лекции.

Университетский преподаватель может исследовать свою неудовлетворенность или определить причины беспокойства в своем собственном преподавании с помощью следующих вопросов:

- постоянно беспокоящая меня проблема состоит в том, что…
- я чувствую себя небезопасно во время лекции, если…
- как университетский преподаватель, я хотел бы научиться как …
- у меня нет уверенности в …
- я всегда сержусь, если…

Любой университетский преподаватель, который желает осознать, проанализировать и обозначить свои стрессовые ситуации в процессе преподавания, который желает знать, является ли его/ее собственная модель поведения при преподавании частью

причин, вызывающих стрессовую ситуацию, и который не желает прятаться за стандартными оправданиями, может получить обратную связь с помощью взаимных посещений.

Таким способом преподаватели могут получить не только подтверждения своим сильным сторонам, но и предложения о том, каким образом убрать или, по крайней мере, уменьшить стрессовые ситуации в процессе обучения посредством изменения модели поведения. При этом необходимо принимать во внимание причины, связанные с организацией обучения и окружающей средой.

Взаимные посещения могут внести существенный вклад в решение проблем в тех случаях, когда:

- проблемы не очевидны;
- проблемы очевидны, но не сформулированы;
- проблемы сформулированы, но решения не найдены или поиск не ведется;
- решение найдено, но не выполнено, и проблема по-прежнему существует.

Модель поведения, однако, может быть изменена только в узких пределах и только при постоянных усилиях в течение более длительного периода времени.

Взаимные посещения как наблюдение модели поведения

Сначала дадим общее определение. В данной работе под взаимными посещениями понимаются такие посещения среди коллег, которые позволяют дать и получить обратную связь о качестве их преподавания.

Неструктурированные посещения

Если преподаватели посещают занятия коллег и делают заметки во время посещения, то их наблюдения не структурированы. Они просто отмечают то, что производит на них впечатление. В большинстве случаев это то, что производит неприятное впечатление. Однако имеет смысл обратить внимание на позитивное впечатление от модели поведения, которое должно быть усилено последующей обратной связью.

Наблюдение является неструктурированным, если не применяются никакие правила или соглашения, касающиеся:

- выбора объектов наблюдения;
- структурирования наблюдений;
- систематической обработки восприятия.

Преимуществом неструктурированного наблюдения является возможность уловить и описать модель поведения университетского преподавателя во множестве измерений как целое обучающее событие. Eckstein подчеркивает, – и мы вместе с ним, – что неструктурированное наблюдение дает только расплывчатые и неточные формулировки. Grell также предполагает, что

использование некоторого набора критериев является наиболее важной предпосылкой для полезной обратной связи.

Структурированные посещения

Посещающий коллега (или академический консультант) проводит наблюдение структурированным образом, если он/она

- спрашивает о пожеланиях посещаемого университетского преподавателя и концентрируется только на отдельных сторонах модели поведения (например, вовлеченность студентов, акустическая понятность и т.д.);
- применяет критерии наблюдения глобально, например, с помощью «check-листа» или факторов модели поведения преподавателя, изложенных в следующей главе.

Факторы преподавания как критерий наблюдения

На основании своих исследований Astleitner (1991) предлагает применять следующие пять факторов эффективного преподавания для оценки действий преподавателя, особенно при чтении лекций. Важная точка зрения, касающаяся посещений: «Наблюдающие коллеги в большинстве случаев оценивают скорость/темп, в котором преподаватель дает материал и степень его сложности, как приемлемые, в то время как студенты, которым он адресован, уже слишком напряжены. Вот почему эти наблюдения должны быть также распространены на реакцию слушателей» (*Eckstein,* 1978), например, показывать, слушают ли они, заинтересованы ли или скучают?».

На странице 109 приведены данные наблюдения обучающих факторов (*Astleitner,* 1991).

Требования к наблюдателю - правила посещения

Далее приведены некоторые правила для полезного посещения университетских преподавателей (*Grell,* 1974; *Wahl,* 1991).

- Будьте терпимы, принимайте даже отклоняющиеся нормы, ориентации и стили преподавания. Едва ли можно определить, что такое «хорошее университетское преподавание» (см. дискуссию *Portele,* 1992; *Ritter,* 1992; *Shulmeister,* 1983; *Webler,* 1991).
- Подчеркивайте сильные стороны посещаемого университетского преподавателя.
- Помогайте ему/ей принять его/ее собственные личностные и профессиональные особенности преподавания с его сильными и слабыми сторонами в целом. Тренинг может изменить только некоторые, частично ограниченные типы модели поведения, и только постепенно.
- Определяйте пожелания и нужды посещаемого преподавателя: в частности, какие ситуации преподавания следует подвергнуть наблюдению?
- Достаточно различающийся набор критериев для точного описания модели поведения преподавателя является важной предпосылкой полезной обратной связи.

1. Фактор «мотивации студентов», описывающий, насколько преподавателю удалось создать стимулирующую атмосферу для учебы:

Он/она

1.1 поощряет вопросы и комментарии	+3 +2 +1 –1 –2 –3
1.2 повышает уверенность в овладении материалом	+3 +2 +1 –1 –2 –3
1.3 показывает студентам понимание/проницательность	+3 +2 +1 –1 –2 –3
1.4 хвалит студентов за хорошие идеи	+3 +2 +1 –1 –2 –3

2. Фактор «обеспечения восприятия информации», описывающий, помогает ли деятельность университетского преподавателя стимулированию внимания и, в особенности, не перегружена ли краткосрочная память получением информации:

Он/она

2.1 дает вступительные обзоры	+3 +2 +1 –1 –2 –3
2.2 логически структурирует материал	+3 +2 +1 –1 –2 –3
2.3 использует графики и диаграммы	+3 +2 +1 –1 –2 –3
2.4 представляет разделы непоследовательно	+3 +2 +1 –1 –2 –3

3. Фактор «обеспечения процессов понимания», описывающий, были ли сделаны отчетливыми/ясными связи, существующие между составными частями, либо внутри них:

Он/она

3.1 прослеживали связи до пред-знания	+3 +2 +1 –1 –2 –3
3.2 спрашивали, было ли понято содержание	+3 +2 +1 –1 –2 –3
3.3 ставили вопросы для проверки понимания и корректировали ошибки	+3 +2 +1 –1 –2 –3
3.4 выделяли важные моменты	+3 +2 +1 –1 –2 –3

4. Фактор «обеспечения удержания (сохранения)», описывающий, удалось ли преподавателю проиллюстрировать связи между старым и вновь изучаемым материалом, и таким образом сделать возможным его запоминание:

Он/она

4.1 были сконцентрированы на наиболее важных моментах	+3 +2 +1 –1 –2 –3
4.2 использовали аудио-видео вспомогательные средства	+3 +2 +1 –1 –2 –3
4.3 выписывали центральные определения	+3 +2 +1 –1 –2 –3
4.4 применяли различные информационные средства	+3 +2 +1 –1 –2 –3

5. Фактор «обеспечения передачи», описывающий, были ли взяты в расчет и прояснены обобщающие или различительные аспекты излагаемого материала:

Он/она

5.1 использовали аналогии	+3 +2 +1 –1 –2 –3
5.2 переносили материал в другие области	+3 +2 +1 –1 –2 –3
5.3 приводили конкретные примеры	+3 +2 +1 –1 –2 –3

- Принимайте во внимание ваши собственные «слепые пятна», трудности и ошибки наблюдения и восприятия, которые частично могут быть уменьшены или исключены с помощью тренинга.
- В последующей беседе обсуждайте только некоторые моменты. У преподавателя, которого только что посетили коллеги, ограничена психологическая способность переносить критику. Дискуссия с обратной связью должна происходить в «расслабленной» атмосфере. Нет никакой необходимости делать это немедленно.
- Сначала посещаемый коллега должен сказать, что было легким, а что вызывало напряжение («само-восприятие»). И только после этого наблюдатель должен («внешнее восприятие») подчеркнуть сильные стороны, подтвердить соответствия и объяснить, чем отличается его восприятие.
- Фактически, объективность информации о действиях преподавателя – сформулированная настолько конкретно, насколько это возможно – является более полезной в качестве обратной связи, чем мнения и оценочные суждения.
- Предложения по улучшению являются более полезными, чем перечисление слабостей и недостатков.
- Одно позитивное замечание, касающееся отдельного действия преподавателя, может быть гораздо более эффективным, чем 10 негативных критических замечаний.
- «Команды обратной связи» («тандемы»), которые встречаются регулярно/периодически и обмениваются информацией обратной связи друг с другом, помогают улучшить действия преподавателя.
- Привлечение точки зрения студентов («Что работает хорошо – что мы рекомендуем») является важным дополнением.

Посещения как тренинг

Невозможно содействовать эффективному и долговременному улучшению модели поведения преподавателя только с помощью одно-двухдневного компактного семинара. Такой семинар может лишь внести вклад в увеличение запаса знаний, кате-

горий и терминов, описывающих модель поведения преподавателя. Он может быть успешным только в том случае, когда он производит эффект инсайтов в области знаний, касающихся преподавания, и того, как студенты учатся. При этом то, из чего именно состоит модель поведения преподавателя в реальной лекции, остается скрытым.

Мой тезис заключается в том, что *только последовательность взаимных посещений в течение периода как минимум*

трех месяцев – а лучше, если это будет период от 1 до 2 лет, – может гарантировать изменения для их участников.

Только тогда преподаватели смогут легко находить индивидуальный баланс своих сильных и слабых сторон.

Только тогда они смогут приложить усилия к развитию своих сильных сторон.

И только тогда они смогут сконцентрироваться на небольших новациях, включая их в свои собственные лекции.

У меня есть некоторый обнадеживающий опыт в качестве тренера для молодых преподавателей нашего университета, а также за пределами Дортмунда. «Модель Дортмунд-Марбург» показывает такую последовательность посещений, которую по своей инициативе организовали молодые преподаватели. Я, в

качестве консультанта, внес свой методический вклад только в виде трех полуторадневных семинаров.

Можно провести сравнение традиционного компактного двухдневного семинара с последовательностью взаимных классных посещений. В первом случае преподаватели получают сертификат. Во втором случае, после небольшой вводной части, участники все вместе посещают случайно выбранную лекцию, оценивают модель поведения преподавателя и обсуждают свои впечатления. Как правило, после такого обсуждения находится доброволец, который предлагает через пару недель посетить его лекцию. И так по очереди. В результате, через некоторое время участники также получают сертификат и, конечно же, опыт полезной обратной связи.

Диалог между молодыми преподавателями об их реальном преподавании изменяет их отношение к своим студентам: Чтение лекций все более и более понимается не как монолог, а как диалог между преподавателем и студентами. Активизирующие методы обучения могут способствовать такому диалогу.

Информацию о методах вы можете найти в Центрах дидактики высшей школы и последипломного образования в Германии, Европе и Беларуси (www.hdz.uni-dortmund.de).

Для оценки лекции и получения обратной связи от слушателей или коллег-наблюдателей могут быть предложены следующие формы.

Оценка (сегодняшней) лекции

Не могли бы вы потратить несколько минут на то, чтобы высказать свое мнение о (сегодняшней) лекции (мы надеемся, что результатом будет ее улучшение)

Что Вам понравилось больше всего в (сегодняшней) лекции?

Что Вам понравилось менее всего в (сегодняшней) лекции?

Чему вы научились в (сегодняшней) лекции?

Есть ли что-то, что вы частично упустили в этой лекции?

Есть ли у Вас какие-либо предложения, касающиеся того, каким образом действия и/или поведение студентов могли бы улучшить эту лекцию?

Есть ли у Вас какие-либо предложения, касающиеся того, каким образом действия и/или поведение лектора могли бы улучшить эту лекцию?

Спасибо за помощь!

Презентация - Оценка (Dye, UCLA, 1989)

Пожалуйста, используйте наиболее позитивные или негативные точки шкалы, если это только возможно. Давая обратную связь, пожалуйста, выбирайте для обсуждения те две категории, в которых Вы находите презентацию выступающего наиболее позитивной или негативной!

сильно выражено / не выражено

1. Начало-конец	+3 +2 +1 –1 –2 –3
2. Ясность темы	+3 +2 +1 –1 –2 –3
3. Структура содержания	+3 +2 +1 –1 –2 –3
4. Тактики привлечения внимания	+3 +2 +1 –1 –2 –3
5. Язык, предложения, словоупотребление	+3 +2 +1 –1 –2 –3
6. Наглядные пособия, диаграммы	+3 +2 +1 –1 –2 –3
7. Контакт глазами	+3 +2 +1 –1 –2 –3
8. Поза	+3 +2 +1 –1 –2 –3
9. Жесты (руки)	+3 +2 +1 –1 –2 –3
10. Положение	+3 +2 +1 –1 –2 –3
11. Произношение, голос	+3 +2 +1 –1 –2 –3
12. Замечания (структура, употребление)	+3 +2 +1 –1 –2 –3
13. Вовлечение слушателей	+3 +2 +1 –1 –2 –3
14. Заключительное обращение	+3 +2 +1 –1 –2 –3
15. Я чувствовал себя комфортно	+3 +2 +1 –1 –2 –3

Дополнительные комментарии_____

_____

Графики/Слайды/Плакаты

	сильно выражено/выражено					
	+3	+2	+1	–1	–2	–3
1.Графики, которые соответствуют теме	o	o	o	o	o	o
2. Число показанных графиков	o	o	o	o	o	o
3. Только одно сообщение на график	o	o	o	o	o	o
4. Выбор времени для графиков	o	o	o	o	o	o
5. Только самое главное	o	o	o	o	o	o
6. Диаграммы (цифры лучше, чем слова)	o	o	o	o	o	o
7. Количество текста/строчек	o	o	o	o	o	o
-только ключевые слова вместо предложений	o	o	o	o	o	o
-по порядку/структурировано	o	o	o	o	o	o
-размещение текста	o	o	o	o	o	o
8. Постепенная демонстрация вместо готового графика						
-написание/рисование	o	o	o	o	o	o
-раскрытие	o	o	o	o	o	o
-откладывание (например, письменного вопроса)	o	o	o	o	o	o
Результаты						
9. Понятные	o	o	o	o	o	o
10. Краткие/четкие	o	o	o	o	o	o
11. Ясные	o	o	o	o	o	o
12. Простые	o	o	o	o	o	o
13. Другие	o	o	o	o	o	o

Активизирующие методы преподавания и учения («приемы»)
(*Knoll, 1993, 93ff*)

Представление себя, совместное начало	«Подойти друг к другу» «Высказывания по желанию» «Круговая самопрезентация» Выявление ожиданий Интервью в парах «Почему Вы здесь?» «Кофе на четверых с преподавателем»
Тема/ разминка	«Диалог на стене» (провокационный тезис) Интервью в парах (вопросы друг другу)
Изучать и экспериментировать компилировать	Работа в парах («жужжащая группа») Работа в малых группах «Импульс-сообщение» Лекция-беседа
Ориентация на содержание	Индивидуальная работа Работа с текстом «Мозговой штурм» Работа с конкретным случаем

Ориентация на коммуникацию	Дискуссия/ беседа в круге Дискуссия-карусель «За» и «против» («американские дебаты») «Внутренний круг» – (пустое кресло) «Наружный круг» «Вспышка» Интервью эксперта «Мозговой штурм»
Ориентация на игру	Ролевая игра «Доска с заметками»
Презентация	«Информация на стене» «Карточки» «Карта мнений» «Один слайд»
Обратная связь – «барометр» для преподавателя	Студент как адвокат, сидящий рядом с преподавателем «Конверты» (если на лекции 100 человек и более) «Совет студентов – координация обратной связи»
Заканчиваем вместе	«Как это было?» (утверждения по кругу) «Бассейн для рыбной ловли» «Информация на стене»

Работа в парах (например, интервью)

Ход выполнения

Двое участников, сидящих рядом, короткое время работают друг с другом.
Последующая презентация для всей группы.

Задание

Вопрос 1: Что ты делаешь хорошо…?
Вопрос 2: Что раздражает тебя в других…?

Взаимные вопросы

По одной реплике в качестве ответа на каждый вопрос для каждого партнера
Возможно краткое представление на листе формата А4
При большом количестве участников собираются только отдельные ответы

Время

10 минут для работы с партнером
15 минут и более для последующего обсуждения

Указания

Задание хорошо объяснить, вопросы записать

Цели

Для знакомства; для заполнения паузы
Для составления картины мнений.

«Вспышка»

Ход выполнения

По 30-60 секунд на участника и/или «только одно предложение!».
Никакой дискуссии во время выполнения.

Приветствуется наличие разногласий, например, при составлении картины мнений или выяснения «Что мы делаем дальше?».

Цель

Обнаружить имеющиеся чувства, желания, ожидания; выявить и выразить свои беспокойства.

Указания

Может присутствовать до 20 участников
(при большем их количестве можно провести выборочно).

Правила обратной связи

Когда даешь

* описывать, а не оценивать
* излагать конкретно
* быть ясным и открытым
* сначала отследить собственные предубеждения
* сначала отметить положительное
* соблюдать конфиденциальность
* четко представлять позицию другого (например, выступающих учащихся)

Когда принимаешь

* прислушиваться
* записывать то, что говорят
* благодарить
* дома обдумать и только тогда начать «прорабатывать»

Стенгазета - диалог

Ход выполнения
На пленках (или стенной газете) пишутся провокационные тезисы.
Подходит любая тема!
Участники стоят /переходят от одного тезиса к другому. Им выданы толстые фломастеры, с помощью которых под понравившимися (выбранными) тезисами они пишут свой комментарий.

Цели
Чередование методов для активизации.
Выявление спорных или дополняющих друг друга мнений.
Приятно вносить свой вклад и узнавать, что думают другие.
Подходит также в качестве старта при паузе.

Время: 15-30 минут

Конверты – обратное сообщение
(*Ritter,* 1992)

Материал: по одному (большому) конверту со значком
- ☺ Мне понравилось, что…
- ☹ Мне не понравилось, что…
- ! Другие соображения
- ? Вопросы

Ход выполнения
Каждый участник/участница может написать свой комментарий или утверждение (по одному) на отдельном листочке. Он/она ставит в правом верхнем углу соответствующий значок.
Листочки собираются по рядам и складываются ассистентами из числа учащихся в конверты в соответствии с категорией.
Подведение итогов: сообщения могут быть зачитаны сразу или в начале следующего занятия.
Подведение итогов может осуществляться учащимися или преподавателями.

Цель
Обратное сообщение запрашивается в середине семестра для подтверждения и корректировки выполнения намеченного плана (или в конце семестра после выполнения плана).
Замечания даются как по содержанию (что выучено), так и по процессу/ методике.

Время: от 10 до 30 минут

Литература

Astleitner, H., Studentische Einschaetzungen als hochschuldidaktische Evaluationsmethode: Validitaetsprobleme? In:Hochschulausbildung (1990)4, 271.283.

Eckstein, B., Einmaleins der Hochschullehre. Muenchen 1978.

Grell, J., Techniken des Lehrerverhaltens. 3.erw.Auflage Weinheim und Basel 1974.

Heitmeyer, K., Thom, N., Assessment-Center Gestaltungs- und Anwendungsmoeglichkeiten, 3.Aufl., Koeln 1988.

Portele H., Gute akademische Lehre. Ein Diskussionsbeitrag. In: Hochschulwesen (1992)3, 121-128.

Ritter, U., Studentische Partizipation bei der Evaluation von Lehrveranstaltungen. In: Hochschulwesen (1992)2, 87-90.

Schulmeister R., Paedagogisch-psychologische Kriterien fuer den Hochschulunterricht. In: Enzyklopaedie Erziehungswissenschaft. Bd.10, Stuttgart 1983, 331-354.

Steuer , E., Organisationsentwicklung fuer die Schule, Frankfurt/M. 1983.

Steuer , E., Assessment Center Simulation - An University Training Program for Business Graduates. In: Simulation & Games, Vol.23, No.3, September 1992, 354-369.

Wahl, D., Handeln unter Druck. Weinheim 1991.

Webler, H.O., Kriterien fuer eine gute akademische Lehre. In: Das Hochschulwesen (1991)6, 243-249.

Woerterbuch der Paedagogik, Bd.3, Stichwort Unterrichtsbeobachtung, Freiburg 1977, 264-267.

SUMMARY

ECKHARD STEUER

HOW TO MANAGE CHANGES IN EDUCATION: TECHNIQUES OF DECISION-MAKING AND STRATEGIES OF PERSONNEL DEVELOPMENT

This book is intended to help increase the competence of educational institutions to deal with change. This requires personal assessment and personal development on the one side and organization development and programme development on the other side. Consequently the book is dealing with the topics teacher assessment and their individual development. The first part of the book deals with techniques of improving the decision making and planning process as facilitation of meetings, strategy workshop and future search conference. In the second part the concepts of classroom visits using activating teaching and learning methods, coaching groups and assessment center are presented.

The book will prove to be useful to:
- teachers of schools and universities
- principals and deans
- students in education faculties
- consultants and trainers in Education

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ НА КНИГУ

Просим выразить свое отношение к прочитанным главам.

1. Что я вынес из прочитанного?

2. Что осталось непонятым?

Приглашаем присоединиться к нашей виртуальной коммуникации. Свои комментарии и вопросы автору отправляйте на адрес: **steuere@web.de**