



Бизнес-образование: развитие организаций или организация развития?¹

БАЗАРОВ Тахир Юсупович

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Потребность в качественной подготовке транспрофессионалов в области бизнес-образования и развитии уникальных программ на базе ведущих российских высших учебных заведений очевидна. Следовательно, компаниям, работающим в области бизнес-образования, необходимо задавать переход от простых, инструментальных, навыковых тренингов к обучающим программам «нового поколения», как по тематике, так и по методологии. В этой парадигме необходимо воспитывать и обучать бизнес-тренеров. Именно от них ожидается создание инновационных программ. Новые рубежи и понимание необходимости и важности качественного обучения специалистов в области тренинг-менеджмента обозначили пути осмысления многолетнего опыта и инициировали создание уникальной обучающей программы переподготовки на базе Института практической психологии Высшей Школы Экономики. Накопленный опыт и междисциплинарный подход к пониманию противоречий внутри развивающейся организации и путей их решения, особый взгляд на бизнес сквозь призму современной психологии положили начало созданию многоуровневой модели бизнес-тренера, обладающего широким кругом универсальных компетентностей, прежде всего в таких областях, как фасилитация, модерация и медиация. В рамках обучающей программы большое значение уделяется фундаментальным знаниям в области психологии и менеджмента. Методологическая подготовка специалистов базируется на наборе инструментов и знаний, необходимых для успешной деятельности: бизнес-подготовке, знании бизнес-процессов, умении управлять собственным поведением. В рамках нового подхода совершенно очевидным является представление о том, что профессия «бизнес-тренер» предъявляет особые требования к будущему специалисту.

Ключевые слова: бизнес-образование; бизнес-тренинг; тренинг-менеджмент; фасилитация; модерация; медиация.

Введение

К сожалению, одна из больших проблем рынка бизнес образования, прежде всего в России, это малое количество статистики и нехватка основных цифр, характеризующих емкость

¹ Текст доклада на Первой международной научной конференции «Бизнес. Общество. Человек», 30-31 октября, 2013 г., Москва, Россия.

рынка. Ежегодно рынок бизнес-образования в России растет. Обусловлено это, прежде всего, тем, что с каждым годом руководители компаний, ориентированных в будущее, все больше понимают перспективность инвестиций в человеческий капитал, обучение и развитие своего персонала. При этом показатели рынка краткосрочного бизнес-образования в России (\$170–200 млн., по данным за 2005 г.) пока еще не сопоставимы с европейскими, где ежегодно компании тратят на обучение каждого из своих сотрудников порядка \$86. Потребители услуг в области бизнес-образования – крупные компании со строгими внутрикорпоративными стандартами и высокими требованиями к специалистам всех уровней. Средний возраст обучающихся специалистов 28–31 год. Роль бизнес-тренера в организации растет, а его промахи и ошибки все больше сказываются на успехе компании на рынке.

Бизнес-сообщество выдвигает высокие запросы к бизнес-тренеру. И он, как специалист, должен обладать широким спектром методик и технологий обучения, а также уметь создавать их самостоятельно, применительно к конкретной ситуации в организации. Для современного бизнес-тренера необходимо знание специфики и владение методами обучения взрослых. К сожалению, на сегодня краткосрочные программы обучения тренеров в большинстве случаев ориентированы на передачу конкретных узких навыков ведения тренинга, например: самопрезентация тренера, организация учебного процесса в компании и в тренинговой группе и т.п. Начинающие тренеры осваивают конкретные формы проведения тренингов по определенной тематике, зачастую приобретая уверенность, что тренинг на данную тему можно проводить только в определенном формате. В итоге на выходе получаются «массовые профессионалы», а не транспрофессионалы, как того требует развитие современного бизнеса. Потребность в качественной подготовке транспрофессионалов в области бизнес-образования и развитие уникальных программ на базе ведущих российских высших учебных заведений очевидна. В период динамичного роста перед профессиональным бизнес-сообществом встает вопрос о подготовке квалифицированных специалистов. Есть понимание необходимости подготовки тренеров высокого уровня, способных погрузиться в специфику деятельности компании-заказчика и разработать уникальный продукт «под» данную компанию. Спектр актуальных тренингов в рамках делового взаимодействия требует от тренера в значительной степени психологической подготовленности, поэтому здесь речь может идти о необходимости включения психологических дисциплин в процесс обучения бизнес-тренеров.

Сегодня в России более 450 компаний, предлагающих услуги в области бизнес-образования. Из них около 70% находятся в Москве, что, безусловно, говорит о высокой конкуренции в столице и проблемах качественного бизнес-образования в регионах. По прогнозам аналитиков, рынок бизнес-тренинга перспективен и будет неуклонно расти. На данный момент на рынке насчитывается более 1800 программ бизнес-образования и, по мнению ряда экспертов, многие из них требуют постоянного усовершенствования. Очевидна необходимость создания на рынке потребности в освоении новых, важных тем. Это темы «бизнеса 21 века»: этическое лидерство, творчество, саморазвитие, доверие и т.п. Следовательно, компаниям, работающим в области бизнес-образования, необходимо задавать переход от простых, инструментальных, навыковых тренингов к обучающим программам «нового поколения», как по тематике, так и по методологии. В этой парадигме необходимо воспитывать и обучать бизнес-тренеров. Именно от них ожидается создание инновационных программ.

В 1999 году Центр Кадровых Технологий – XXI век начал обучение тренинг-менеджеров, ежегодно выпуская квалифицированных специалистов в партнерстве с МГУ им. М.В. Ломоносова, затем с ИПК ИПК ГС РАГС при Президенте РФ. Уже в 2001 году ведущим преподавателям в области обучения и развития персонала пришло понимание того, что в рамках

быстроразвивающегося рынка, тренинг-менеджер не может обладать всем набором компетенций, которые необходимы современной организации. Специалист должен был не только определять цели и задачи обучения персонала внутри организации, но и уметь обучать сам. Поэтому в 2002 г. авторские обучающие программы стали базироваться на созданной для этих целей моделью бизнес-тренера. Специфика модели заключалась в том, что тренер должен был анализировать потребности организации в обучении и развитии, разрабатывать программы и реализовать их. За это время выпускниками обучающих программ переподготовки специалистов в области тренинг-менеджмента стали более 150 тренеров. Из их числа по итогам различных Всероссийских и ведомственных профессиональных конкурсов многие номинировались как лучшие директора корпоративных университетов и бизнес-тренеры.

Новые рубежи и понимание необходимости и важности качественного обучения специалистов в области тренинг-менеджмента, обозначили пути осмысления многолетнего опыта и инициировали создание уникальной обучающей программы профессиональной переподготовки на базе Института практической психологии Высшей Школы Экономики. Накопленный опыт и междисциплинарный подход к пониманию противоречий внутри развивающейся организации и путей их решения, особый взгляд на бизнес сквозь призму современной психологии положили начало созданию многоролевой модели бизнес-тренера, обладающего широким кругом универсальных компетентностей. В рамках обучающей программы большое внимание уделяется фундаментальным знаниям в области психологии и менеджмента. Методологическая подготовка специалистов базируется на наборе инструментов и знаний, необходимых для успешной деятельности: бизнес-подготовке, знании бизнес-процессов, умении управлять собственным поведением. В рамках нового подхода совершенно очевидным является представление о том, что профессия «бизнес-тренер» предъявляет особые требования к будущему специалисту. С чем связана эта особенность? Прежде всего, с многомерностью объекта, на который направлены усилия тренера. Можно выделить, по крайней мере, три основных фокусировки, определяющей ролевой профиль современного бизнес тренера. Во-первых, это группа и групповые процессы, с которыми он имеет дело. И здесь мы говорим о роли фасилитатора. Во-вторых, это индивидуальные особенности обучаемых. Именно усилия, ориентированные на этот аспект тренинга, вызывают необходимость актуализации роли медиатора. Существенное изменение требований к бизнес-тренеру связано с необходимостью проработки содержательной стороны бизнес-задач, решаемых организацией. И здесь востребованной оказывается роль модератора. Рассмотрим подробнее эти требования в контексте каждой из обсуждаемых ролей.

Роль фасилитатора

При любой работе с группой, будь то проведение совещания, тренинга, семинара или даже переговоров, ведущему данного мероприятия чаще всего приходится удерживать в фокусе внимания следующие три аспекта: личность каждого из участников в отдельности, содержание (предмет) обсуждения и, конечно же, группу в целом. Переключая свое внимание с отдельных людей на групповую динамику, с динамики — на способы продвижения группы в содержательном решении поставленной проблемы и т.д., ведущий тем самым обеспечивает всестороннюю максимальную эффективность групповой работы. Однако существуют случаи, когда для достижения наилучшего результата ведущему необходимо отслеживать и регулировать только процессы на уровне группы, абстрагируясь от содержательной стороны обсуждения и не фиксируя пристального внимания на индивидуально-личностных особенностях каждого отдельного участника группы (например, в некоторых случаях при ведении

совещания). Это случаи так называемой «чистой фасилитации» или работы ведущего только на уровне группы. Таким образом, для того, чтобы понять, когда требуется эта «чистая фасилитация» и, несомненно, для того, чтобы виртуозно проводить самые различные групповые мероприятия, в нужный момент актуализируя работу именно с групповой динамикой и управляя группой в целом, необходимо разобраться: что такое фасилитация, каковы особенности роли фасилитатора при проведении групповых мероприятий в отличие от ролей медиатора и модератора.

Слово «фасилитация» происходит от англ. *facilitate* – помогать, облегчать. Впервые как особый групповой феномен фасилитация была описана в американской социальной психологии. Американский психолог Н. Трипплетт обратил внимание на то, что велогонщики часто достигают гораздо лучших результатов в ситуациях непосредственного соревнования друг с другом, чем тогда, когда проходят свою дистанцию в одиночестве, ориентируясь лишь на секундомер. С целью верификации этих выводов он провел следующий эксперимент. Задача испытуемых (детей от 8 до 17 лет) состояла в том, чтобы наматывать леску на катушку спиннинга. В одной серии испытуемые были разбиты на пары и каждого из двоих просили работать быстрее, чем их оппонент. В другой серии испытуемые работали в одиночестве и их инструктировали наматывать леску так быстро, как только они могут. Трипплетт обнаружил, что большинство детей работали быстрее в условиях соревнования друг с другом, чем в одиночестве. Его статья с изложением этих данных была опубликована в 1897 г. в «Американском психологическом журнале», а сам автор с тех пор приобрел репутацию первого экспериментатора в социальной психологии. Таким образом, под фасилитацией изначально понимался процесс, при котором группа способствует увеличению эффективности деятельности субъекта без вмешательства в эту деятельность, только присутствуя при этом.

В последнее время слово «фасилитация» стало достаточно модным в среде бизнес-тренеров. Фасилитатором сейчас называют тренера (или любого другого «обучателя», ведущего), основная выполняемая задача которого состоит в стимулировании и направлении процесса поиска информации. То есть в этом понятии (как его употребляет большинство оргконсультантов, бизнес-тренеров) чаще всего неосознанно сливаются все три описываемые нами роли ведущего групповой работы – медиатора, модератора и, собственно, фасилитатора (в узком, более точном смысле слова). О фасилитации как об особой самостоятельной технологии на русском языке написано мало, и о распространенной практике применения фасилитации в России говорить еще рано. В то же время в развитых зарубежных странах эта технология занимает все большее место на переговорах и рассматривается как один из самых современных и успешных способов решения любых проблем, связанных с эффективной групповой работой.

Итак, что же такое фасилитация? Фасилитация как технология заключается в работе с процессом коммуникации и обозначении возможности движения в группе через групповые нормы. Особенность роли фасилитатора в том, что объектом его внимания при ведении группового процесса всегда служит именно группа в целом. Основной целью фасилитатора является создание условий для эффективной групповой работы, причем достижение этой эффективности идет путем задания регламентов, ролевой структуры, организации пространства. В функции фасилитатора входит: концентрация на снятии коммуникативных барьеров в начале и по ходу обсуждения, создание условий для максимального участия всех в обсуждении, задание этапов и правил работы с последующим контролем их соблюдения, формирование необходимой ролевой структуры группы.

Важно отметить, что фасилитатор организует максимально эффективные условия работы группы, не вмешиваясь в содержательный контекст работы над задачей. Достижение

группой результата обеспечивается иным инструментарием, нежели в случае с ведущим-модератором. Фасилитатор использует различные методы организации групповой работы с четко заданными правилами (например, мозговой штурм, групповая дискуссия и т.д.), оперирует групповыми ролями участников, действует через задание групповым норм и правил взаимодействия. Существуют специальные техники работы с группой как единым целым. Это, например, резюмирование, переформулирование, «активная пауза» и т.д.

Каким образом можно выбрать человека на роль фасилитатора? Для успешной реализации роли фасилитатора человек должен обладать определенным набором соответствующих **компетентностей**. Прежде всего, в выполняющем роль фасилитатора должны присутствовать организационно-лидерские качества, то есть умение организовывать групповую коммуникацию и коллективную деятельность, формировать ролевую структуру группы, при этом человек должен быть активен, инициативен в этих стремлениях. В отличие от эмоционального лидерства, присущего роли медиатора (где важна харизма, скрытое, не всегда понятное окружающим влияние на эмоциональном уровне), этот вид лидерства обеспечивается во многом технологичностью ведущего, знаниями механизмов групповой динамики. Именно для фасилитатора в наибольшей степени свойственна готовность к командной работе и ориентация на партнерское взаимодействие, то есть ему должна быть свойственна такая компетентность, как кооперативность. Если человеку трудно работать в команде и он в большей степени ориентирован на индивидуальный результат, то с организацией эффективной групповой работы он вряд ли справится, так как не чувствует группу, не видит ее возможностей как единого целого. Кроме того, роль фасилитатора предполагает умение анализировать групповую ситуацию, конкретизировать этапы достижения совместной цели и сценарировать будущее. Эта организационно-аналитическая компетентность фасилитатора была названа «предусмотрительностью».

Таким образом, фасилитатор с необходимостью должен обладать организационной компетентностью, которая, отражая двунаправленность процесса фасилитации (направленность на себя и на группу), выражается, с одной стороны, в способности к организации работы группы и командообразованию, а с другой – к самоорганизации и развитию себя как члена команды (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Концептуализация организационной компетентности

Фокус внимания	Я	Группа
Функционирование	Самоорганизация	Планирование
Развитие	Социализация	Командообразование

Кроме того, как уже говорилось выше, существует необходимый для осуществления роли фасилитатора набор знаний. Среди них знания о групповой динамике, представление о ролях (групповых, профессиональных) и умение их классифицировать (проблематизатор, стабилизатор, критик, генератор идей, миротворец и т.д.), знание схем организации коммуникации. Еще с одной характеристикой фасилитатора – способностью к управлению временем (своим и групповым) – связан один из интересных нюансов данной роли. Фасилитатор, с одной стороны, должен обладать способностью быть «бессодержательным» (отвлекаться от содержания обсуждения, не погружаться в него, сосредоточиться только на выстраивании взаимодействия в группе), а с другой стороны, чувствовать момент, когда у группы актуализировался процесс продвижения в содержании. То есть четкое отслеживание правил, норм групповой работы, строгий тайм-менеджмент, который обеспечивается отвлечением

от содержания обсуждения, могут быть чуть смягчены при определенных обстоятельствах. Например, если фасилитатор заметил, что группа вот-вот найдет решение, то он может пожертвовать соблюдением временных рамок во имя достижения результата. Соблюдение этого баланса очень важно, так как фасилитатор хотя и не отслеживает качество результата (в отличие от модератора), но он ответственен за то, чтобы результат был.

Фасилитатор, с одной стороны, мотивирует на победу и объясняет критерии победы, с другой, – усиливает кооперацию. Он делает всё, чтобы была достигнута цель, работает на групповой результат. Фасилитатор чередует деятельность и активность с невмешательством в содержание групповой деятельности. Фасилитатор – это о процессе. Фасилитатор – гид по процессу. Он вне содержания! Но о содержании тоже лучше иметь представление: фасилитатор должен знать контекст, быть в контексте, но не вмешиваться в него. Когда работа закончена, люди должны сказать: «Мы сделали это сами!». Необходимо заметить, что ведущий-фасилитатор, как правило, не является членом группы и не имеет права голоса при принятии групповых решений. Он лишь помогает группе улучшить способы идентификации проблем и принятия решений за счет организации конструктивной совместной деятельности. Однако в идеале опытный фасилитатор не просто помогает некоторой группе принять решение в конкретном случае, но и в ходе процесса обсуждения и принятия решений обучает членов группы навыкам фасилитации. Таким образом, зависимость группы от фасилитатора постепенно ослабляется, и в перспективе группа может сохранять достигнутый уровень групповой эффективности и без его помощи. Тогда в группе появляется свой «внутренний» фасилитатор.

В зависимости от наличия указанных компонентов различают так называемую «базовую» и «развивающую» фасилитацию. В обоих случаях члены группы могут в любое время влиять на процесс. Но в первом случае этим процессом управляет фасилитатор, предлагая группе наиболее эффективные с его точки зрения приемы работы. А во втором – члены группы сами ведут процесс обсуждения и принятия решений, а фасилитатор лишь корректирует его, подсказывая, как быстрее или конструктивнее решить проблему. Разница заключается в том, что в первом случае фасилитатор сам делает нечто для группы, а во втором – скорее обучает группу выполнению аналогичной задачи силами членов группы. При этом фасилитатор не ставит перед собой задачу изменить поведение людей. Он лишь способствует привлечению информации, которая заставляет членов группы подумать о целесообразности изменения своего поведения. Если они приходят к выводу, что поведение стоит изменить, фасилитатор подсказывает им, с помощью каких приемов это лучше сделать.

Фасилитатор может быть выбран из состава группы! Это не означает, что он вдруг становится «нейтральным» и лишается права голоса при принятии решений – он просто использует фасилитаторские принципы и техники в групповой работе. Более того, у формальных и неформальных лидеров, эффективно управляющих своими группами, фасилитация является составной частью их лидерской роли. Одна из существующих трудностей – совмещение реального лидерства (например, позиции менеджера) и роли фасилитатора. Выход из этой ситуации – использовать власть только на организацию процесса. Кроме того, есть техники, приемы фасилитации, которые могут быть реализованы почти автоматически.

В отличие от модерации и медиации, которые могут с некоторой натяжкой рассматриваться и как феномены индивидуального функционирования субъекта (содержательная направленность отдельного человека, обладание эмоциональной компетентностью), фасилитация – это в основном групповой феномен и может наблюдаться только в группе. Как ясно из всего выше сказанного, тот пласт работ, который берет на себя ведущий в роли фасилитатора, очень важен в процессе любой групповой работы. Работа с группой как единым

организмом, чувствование состояния группы, управление групповой динамикой, максимизация эффективности взаимодействия членов группы, контроль продуктивности групповой деятельности и руководство ситуацией, а главное, совокупность методов реализации этих задач, – всё это одновременно отражает самобытность роли фасилитатора и обоснованность рассмотрения фасилитации как единой специальной технологии. Фасилитация – то, без чего не может обойтись ни одна групповая работа, это ликбез любого ведущего группы. Иногда при решении групповой задачи ведущему можно, а в некоторых случаях даже целесообразно, обойтись «чистой фасилитацией», не вмешиваясь в содержание и не «переходя на личности», например, в роли ведущего совещания или процедуры диагностического ассессмент-центра. Однако при усложнении задачи или ситуации обсуждения становится вопрос о необходимости подключения других технологий ведения группы, а именно: медиации и модерации.

Роль медиатора

Тот, кто знает о Вселенной все, но не знает самого себя, не знает ничего.

(Жан де Ла Фонтен)

Само понятие медиации было нами заимствовано из конфликтологии, где оно понимается как процесс, в ходе которого участники конфликта с помощью нейтрального посредника (медиатора) планомерно выявляют проблемы и пути их решения, ищут альтернативы и пытаются достичь консенсусного соглашения, которое соответствовало бы их интересам. Имеет смысл сразу же заметить, что у медиаторской процедуры много общего с технологией фасилитации. Более того, иногда фасилитатора называют медиатором и наоборот. Мы будем понимать под медиацией создание условий для индивидуальных проявлений и диагностики, создание возможностей для поведенческой диагностики и личностного развития. Объектом внимания медиатора при работе с группой является личность, а основной его функцией является работа по оптимизации психологического климата, созданию благоприятной атмосферы для раскрытия участников и их внутреннего развития, также работа с эмоциональным состоянием участников. К основным компетентностям медиатора относятся следующие компетентности.

- Влиятельность – наличие кредита доверия со стороны партнеров по коммуникации, создание внутренних условий для осуществления процессов уникализации, побуждение других к развитию. Влиятельность медиатора подразумевает умение устанавливать личный эмоциональный контакт с другими людьми.
- Проницательность – диагностика эмоциональных состояний других людей, оценка возможностей личностных изменений. Проницательность медиатора заключается в умении и способности проявить каждого участника.
- Толерантность – готовность принять различные формы самовыражения, направления индивидуального развития партнеров, умение децентрироваться. Толерантность включает безоценочное невербальное поведение, способность безоценочно принимать различные точки зрения в группе.

Выступая в роли медиатора, ведущий, по сути, реализует психотерапевтическую роль, поскольку сам он остается незаметным, «не звучит», но извлекает яркие и чистые звуки из окружающих его людей. При работе с группой основными методическими инструментами медиатора являются ролевые игры и интервью. Наиболее ярко компетентности медиатора проявляются при необходимости разрешать конфликтные ситуации, вести переговоры, в

ситуации подачи обратной связи участникам. Создание благоприятной социально-психологической атмосферы в группе включает анализ состояния отношений в группе, создание групповых норм, снятие возникающих в процессе групповой работы напряжений, эмоциональных конфликтов. Для создания благоприятного климата, рабочих и дружеских отношений в группе медиатор должен быть способен выступать в следующих ролях:

- эмоциональный лидер – человек, являющийся авторитетным для членов группы, обладающий влиянием вне зависимости от своего должностного положения;
- диагност – человек, способный проводить анализ состояния социально-психологического климата в группе, а также выявлять особенности всех других участников группы, их положение по отношению к партнерам;
- интегратор – человек, способный сплачивать группу для решения отдельных задач, обладающий частью лидерского потенциала и целенаправленно осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы.

Итак, основной целью медиатора является создание условий для эффективного обсуждения. Ее достижение, как правило, опирается на реализацию специфических задач ведущего, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2. Задачи медиатора и способы их выполнения

Задачи ведущего в роли медиатора	Принципы, алгоритмы и инструменты
Создание пространства для коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> • удобная рассадка участников (круглый стол...)
Знакомство участников друг с другом	<ul style="list-style-type: none"> • пояснение необходимости знакомства; • задание (или создание вместе с группой) формы знакомства; • создание возможности для участников получения впечатлений друг о друге; • получить информацию о приемлемых для участников способах и стилях взаимодействия;
Мотивация участников на совместную работу	<ul style="list-style-type: none"> • прояснение (при знакомстве) индивидуальных целей и ожидаемых результатов от участия в обсуждении; • обращение к индивидуальным целям (в ходе работы) для дополнительного стимулирования активности;
Задание модели эффективного поведения	<ul style="list-style-type: none"> • вербализация правил и этапов работы (согласование, порождение); • использование существующей и помощь в формировании эффективной ролевой структуры группы; • обсуждение и рефлексия способов принятия решений; • корректировка отклоняющегося от правил поведения членов группы;
Преодоления «тупиковых» ситуаций в обсуждении	<ul style="list-style-type: none"> • задание эффективных норм; • последовательное решение проблем; • обсуждение в каждый конкретный момент только одной темы; • достижение договоренности по пониманию используемых терминов (многозначных слов); • мотивация участников на принятие взаимоприемлемого решения;
Организация обратной связи между участниками процесса, не допуская конфронтации	<ul style="list-style-type: none"> • доведение до «виновника» совершенной ошибки; • возвращение к принятым правилам и нормам;
Поощрение группы для преодоления трудностей групповой работы	<ul style="list-style-type: none"> • фиксация успехов достигнутых группой в процессе работы; • описание предстоящих шагов; • апелляция к индивидуальным и групповым интересам;
Сформировать у участников настрой на эффективное участие в оценочных процедурах	<ul style="list-style-type: none"> • прояснить цели и задачи программы оценки; • создать индивидуальную рабочую мотивацию; • уточнить требуемые качества;

Задачи ведущего в роли медиатора	Принципы, алгоритмы и инструменты
Создавать для каждого возможность для проявления	<ul style="list-style-type: none"> • максимально передавать инициативу участникам группы; • помогать (в случае необходимости для оценки) менее энергетичным участникам группы входить в коммуникативное пространство; • помогать группе разрешать непродуктивные конфликты;
Проявлять естественное поведение участников	<ul style="list-style-type: none"> • избегать стимулирования неестественного (необычного для участников) поведения; • в случае наличия достаточных данных для поведенческой диагностики стараться не стимулировать участников;
Поддерживать процессы индивидуального развития	<ul style="list-style-type: none"> • создавать условия для активного поиска участниками своего стиля поведения; • фиксировать изменение поведения.

В рамках одного из наших исследований (Базаров, Чиннова, 2012) ставилась цель выявить и проанализировать взаимосвязь между эмоциональными факторами личности медиатора и эффективностью медиации. Под эмоциональными факторами понимались компоненты эмоционального интеллекта медиатора. Эмоциональный интеллект определялся в широком смысле, как способность опознания, понимания и управления собственными эмоциями и эмоциональными состояниями других людей (подробнее см. [Люсин, 2004]). Анализировалась взаимосвязь эмоционального лидерства посредника с эффективностью медиации. Под эмоциональным лидерством понималась способность индивида управлять эмоциями другого человека, влиять на его эмоциональное состояние. Эффективность медиации рассматривалась как степень достижения конфликтующими сторонами соглашения, удовлетворяющего интересам обеих конфликтующих сторон. Для проверки гипотезы о взаимосвязи были смоделированы несколько серий конфликтных ситуаций. В качестве материала для моделирования процесса медиации использовался предварительно разработанный нами набор ролевых конфликтов. Участникам исследования предлагалось общее описание конфликтной ситуации и индивидуальные инструкции, задающие позицию (роль) участника в конфликте, его интересы и цели. Задачей участников было разрешить конфликтную ситуацию в процессе переговоров с участием посредника. По итогам переговоров подписывалось соглашение, заключающее в себе договоренность, к которой пришли стороны.

В исследовании приняли участие 53 человека в возрасте от 19 до 27 лет. Для диагностики уровня эмоционального лидерства использовался опросник ЭМИн Д.В. Люсина (Люсин, 2006). В качестве дополнительной методики использовался опросник для диагностики уровня эмоционального интеллекта TEIQue-SF (Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form) К.В. Петридеса и А. Фернхема (London Psychometric Laboratory at UCL, 2012). Методика была переведена на русский язык и адаптирована для русскоязычной выборки. Для фиксации эффективности процесса медиации был сконструирован опросный лист, который предлагалось заполнить всем участникам по окончании медиативной сессии. В индивидуальном бланке каждым участником фиксировалась субъективная оценка медиации по следующим критериям: удовлетворенность итоговым соглашением; удовлетворенность процессом медиации; эффективность деятельности посредника. Оценки давались в процентах (от 0 до 100). Для исследования соотношения исследуемых переменных выборка была разделена на три контрастных группы по признаку «уровень эмоционального лидерства посредника». Анализировались различия между группами по критерию эффективности медиации (рис. 1).

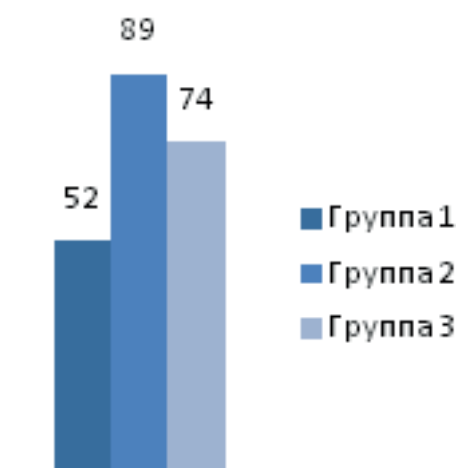


Рис. 1. Усредненные показатели эффективности медиации.

Примечания. Группа 1 – медиаторы с низким уровнем способности к эмоциональному лидерству; группа 2 – медиаторы со средним уровнем способности к эмоциональному лидерству; группа 3 – медиаторы с высоким уровнем способности к эмоциональному лидерству.

Результаты исследования позволили сделать вывод о различии эффективности медиации в группах с низким, средним и высоким уровнем эмоционального лидерства посредника. Эффективность медиации в группах с различным уровнем эмоционального лидерства у медиаторов статистически достоверно различается ($p < 0.05$, оценка по критерию t -Стьюдента). Закономерным и прогнозируемым результатом, на наш взгляд, является более высокая эффективность медиации в группах, где медиатор обладает средними или высокими показателями эмоционального лидерства. Медиация представляет собой сложно контролируемый процесс управления взаимодействием между двумя или более людьми, находящимися в сильном эмоциональном возбуждении, противостоянии интересов, целей и стремящимися «выжать» максимум для себя путем ущемления оппонента. Согласно модели интегративного принятия решения А. Филли (А. Filley), создание благоприятного климата, контроль поведения оппонентов, коррекция их поступков и отношений являются формирующими шагами на пути к принятию совместного решения. Умение тактично управлять эмоциональными переживаниями и проявлением эмоций участников конфликта становится первой необходимой компетенцией медиатора.

Почему посредник с высоким уровнем эмоционального лидерства может быть менее успешным, чем его коллега со средними показателями? Для ответа на этот вопрос обратимся, прежде всего, к тому, что лежит за понятием «эмоциональное лидерство» человека. Ранее мы уже давали определение данного конструкта как способности контролировать интенсивность эмоций других людей, умения влиять на эмоциональное состояние собеседника. Данные эмоциональные возможности индивида являются базисом для развития таких социальных навыков, как содействие изменениям, – способность инициировать преобразования, применение актуальных методов для расширения горизонтов деятельности и выбора оптимального пути урегулирования конфликта. Помощь в самосовершенствовании других людей, культивация и закрепление личных взаимоотношений способствуют высокой эффективности взаимодействия с окружающими (Бояцис, Макки, 2007).

В ситуации урегулирования разногласий неотъемлемой частью продуктивной работы над конфликтом является самостоятельная работа оппонентов по переработке собственных чувств и эмоций. Это способствует переходу от «эмоционального ослепления» конфликтом к возможности его рационального рассмотрения в ладу с собственными эмоциями. Анализ

и переработка эмоциональных компонентов ситуации необходимы для реализации более глубокой работы с конфликтом, изменения отношения к его составляющим. Высокий уровень способности медиатора в работе с эмоциональными состояниями других людей, безусловно, способствует продвижению в разрешении конфликта. Медиатор помогает оппонентам выявить, осознать и переработать чувства и эмоции, касающиеся конфликтной ситуации. Чуткость, ощущение высокого профессионализма медиатора вызывают доверие к нему у конфликтующих сторон. Это приводит к снижению попыток самостоятельно выявить, понять и разобраться с собственными эмоциональными переживаниями, перекладыванию ответственности и принятия решения на медиатора. Смещение «центра работы» может происходить и неявным образом. В классическом варианте медиации не предполагается включение медиатора в процесс выработки и принятия решения, а только создание им оптимальных условий для этого. Тем не менее, участники могут интуитивно улавливать направление, задаваемое медиатором, представляя его как собственное решение.

Эмоциональное лидерство медиатора создает атмосферу возбужденности, энтузиазма у сторон, однако принятое «на волне» решение часто может терять свою энергию по прошествии некоторого времени после медиативной сессии. Отсутствие напряженной внутренней работы по истинному формированию идей, путей выхода из конфликтной ситуации может приводить к последующей переоценке принятого в ходе медиации соглашения, неудовлетворенности им и вследствие этого – нежеланию исполнять принятые обязательства.

Роль модератора

*Ничего нельзя найти, если заранее
не поставит вопроса, причем
вопроса не расплывчатого, а вполне
определенного.
(Р.Дж. Коллингвуд)*

Деятельность модератора направлена на расширение индивидуального видения проблемы партнерами по (групповому) взаимодействию за счет использования вопросно-ответных процедур, соотнесения разных точек зрения, рассмотрения ситуации с различных, зачастую неочевидных сторон. *Moderator* в переводе с английского означает «регулирующий», «умеряющий», так же можно перевести это слово как «председатель» или как «сведущий», что в большей степени соответствует нашему пониманию данного термина. Цель модератора в широком смысле – поиск истины, помощь окружающим в нахождении оптимального для рассматриваемой ситуации решения. Как правило, в роли модератора выступает наиболее компетентный в данном вопросе человек, знакомый с сутью проблемы.

Одним из первых известных в истории модераторов является Сократ. Он называл свое умение доводить людей до истины майевтикой, или родовспомогательным искусством. Майевтика Сократа – очень интересная практика рассуждения, по сути, она представляет собой решение творческой задачи с помощью наводящих вопросов и своего рода «подсказок». Тем самым Сократ впервые в истории западной мысли выявил диалогическую природу человеческого мышления и показал роль диалога в решении мыслительных задач. Любопытно, что практика диалога сохранилась во многих «примитивных» культурах, например, у американских индейцев, но почти полностью утрачена в современных обществах.

Организация такого рода диалога, создание условий для свободного обмена мнениями в группе, отбрасывание штампов и предрассудков является важнейшей задачей модера-

тора. Умение учитывать и использовать интеллектуальный потенциал группы (команды) открывает путь к «совместному мышлению», что приводит к прозрениям, недоступным для отдельных членов группы. Можно выделить следующие функции модератора в процессе групповой работы:

- уточнение центральной проблемы, главного вопроса;
- активизация участников на представление различных идей и точек зрения (обеспечение вариативности решений);
- повышение креативности предложений;
- элиминация возможных ошибок в рассуждениях, проверка качества приводимой аргументации и обсуждения в целом;
- понимание точек зрения участников, установление сходства или различия в их заявлениях, согласование различных позиций;
- организация процесса принятия решений по модели, приемлемой для всех участников;
- фиксация групповой и индивидуальной ответственности за результат;
- обсуждение плана совместных действий.

Одним из основных инструментов модератора является использование вопросно-ответных процедур (Сорина, 2006) и техник проблематизации, ведь именно точно сформулированный вопрос определяет направление поиска, позволяет превратить неявное знание в явное. Не зря часто говорят, что модератор работает вопросами, а не ответами. Практически не предлагая решения сам, он приводит группу к «правильному» решению. Интересным является тот факт, что о мастерстве модератора можно говорить лишь в том случае, если у участников группы создается впечатление, что они пришли к решению сами, без чьей-либо помощи. Некоторые методы и техники, используемые модератором на разных этапах работы над проблемой, представлены в таблице 3.

Таблица 3. Задачи модератора и методы их решения

Задачи	Методы
Сбор фактов, первичный анализ ситуации	Аналитические методы. <ul style="list-style-type: none"> • диаграмма Исикавы; • SWOT-анализ; • ситуационный анализ;
Уточнение проблемы	Списки контрольных вопросов. Техники проблематизации. <ul style="list-style-type: none"> • поиск противоречий между ключевыми элементами; • фокусировка на одном элементе ситуации; • доведение до абсурда и рассмотрение ситуации в динамике; • нахождение прототипа;

Задачи	Методы
Генерация решений	Техники решения проблем. <ul style="list-style-type: none"> • принцип объединения; • принцип дробления; • принцип динамичности; • принцип «обратить вред в пользу»; • принцип согласования и рассогласования; • принцип «сделать заранее»; • принцип посредника; • принцип «наоборот»; • принцип копирования. Методы активизации мышления. <ul style="list-style-type: none"> • мозговой штурм и его модификации; • перспектива роли; • метод фокальных объектов; • синектика (метод аналогий); • метод шести шляп; • морфологический анализ и др. Методы сбора информации. <ul style="list-style-type: none"> • метаплан; • конференция идей; • схемы обсуждения.
Оценка, экспертиза	Оценка рисков. <ul style="list-style-type: none"> • Техника оценки рисков; • Диверсионный анализ. Анализ обобщенного автора. Знание стереотипов и тупиков управленческого мышления. Ментальные модели (концептуальные схемы).
Принятие решения	Метод номинальной группы. Правила принятия решений. Модели принятия решений.

Исполнение роли модератора в качестве необходимого условия предполагает высокую экспертную компетентность бизнес-тренера. В качестве основных компетентностей модератора выступают следующие.

- Динамичность мышления – способность работать с разноплановыми интеллектуальными и практическими задачами с высокой скоростью и точностью, быстро переключаться с решения одной проблемы на другую.
- Креативность – способность продуцировать необычные решения традиционных задач, поиск способов преодоления проблем, высокая вариативность решений.
- Проблемная ориентация – способность отслеживать и фиксировать несогласованности в различных аспектах ситуации, формулировать продуктивные противоречия.

Для того, чтобы помогать группе двигаться в содержании, модератор сам должен обладать широким кругозором, быть в курсе современных наработок в науке и практике, быть знакомым с различными отечественными и зарубежными подходами. Помимо этого он должен уметь слышать мнения участников группы, обладать способностью постоянно двигаться в плане обобщения поступающей информации. Модератор обязан слушать и слышать ответы на задаваемые вопросы, и понимать смысл этих ответов. Хорошие модераторы имеют индивидуальный стиль выработки технологий работы с содержанием. Благодаря высокому интеллектуальному потенциалу модераторы, как правило, хорошо работают как в группе, так и индивидуально.

Помимо консультационной практики роль модератора широко используется в управленческой деятельности, в ситуациях, когда нет готового решения и оно должно «родиться»

здесь и сейчас. Например, при проведении производственных совещаний, встреч рабочих групп и проектных команд. Это также одна из ролей ведущего в проблемно-ориентированном обучении.

Можно сказать, что роль модератора является одной из ключевых в современном бизнесе, ведь сложная задача почти всегда выступает краеугольным камнем деятельности команды и организации в целом, и любой успех в ходе ее решения усиливает веру участников в свои силы, способствует сплочению команды и успеху компании на рынке.

Заключение

Современное бизнес образование предполагает сочетание обучения и практического применения знаний в ходе консультирования. Преподавателю (тренеру) приходится одновременно быть экспертом в своей области знания или практики и эффективным организатором процесса овладения слушателями новыми знаниями и умениями. Часто учебный процесс фокусируется на групповой работе (игры, решение кейсов, упражнения). Совершенно очевидно, что профессиональная организация процесса групповой работы приводит к повышению эффективности работы группы, если ведущему удастся сочетать три основные роли: фасилитатор, модератор и медиатор.

Дальнейшее развитие рассматриваемой темы возможно в двух направлениях: а) использование виртуальных (дистанционных) форм групповой работы и б) адаптация ролевой модели, для того, чтобы она могла самостоятельно использоваться менеджерами в процессе регулярного управления и развития организации.

Литература

- Базаров, Т.Ю. (2011). *Технология центров оценки персонала: процессы и результаты (практическое руководство)*. М.: Кнорус.
- Базаров, Т.Ю., Чиннова, А.С. (2012). Социально-психологические детерминанты эффективности медиации [Электронный ресурс]. *Психологические исследования*, 5(23), 11. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 02.12.2013). 0421200116/0035.
- Бевз, И. *О пользе независимой фасилитации* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/o-polze-nezavisimoy-fasilitacii> (дата обращения 2.12.2013).
- Бояцис, Р., Макки, Э. (2007). *Резонансное лидерство* (пер. с англ. А. Лисициной). М.: Альпина Бизнес Букс.
- Вильгельм, Т., Эдмюллер, А. (2006). *Модерация: Искусство проведения заседаний, конференций, семинаров*. М.: Омега-Л.
- Дудорова, Л.Ю. (2009). Фасилитация корпоративных мероприятий как новое измерение групповой работы. *Корпоративная культура*, 5(29), 11–17.
- Журавлев, А.Л., Нестик, Т.А. (2010). Психология совместного творчества и инновации в современной организации. *Вестник практической психологии образования*, 4, 17–23.
- Кларин, М.В. (2002). *Корпоративный тренинг от А до Я*. М.: Дело.
- Люсин, Д.В. (2006). Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭМИн. *Психологическая диагностика*, 4, 3–22.
- Майерс, Д. (2002). *Социальная психология*. СПб.: Прайм-Еврознак.

- Мартынова, А.В. (2011). Фасилитация как технология организационного развития и изменений [Электронный ресурс]. *Организационная психология*, 1(2), 53–91. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 15.11.2013).
- Оуэн, Х. (2008). Технология Открытое пространство. Новосибирск: Art-Avenue.
- Сорина, Г.В. (2006). Аргументативные практики и вопросно-ответные процедуры в управленческом дискурсе. В сб.: *Мысль : ежегодник СПб. филос. Об-ва*. СПб.: Изд-во СПб. Ун-та.
- London Psychometric Laboratory at UCL*. (2012). TEIQue: Forms and versions. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psychometriclab.com/admins/files/TEIQue%20v%201.50.pdf>.

Business education: development organizations or business development²?

Takhir Yu. BAZAROV

Moscow Lomonosov State University, Moscow, Russia

Abstract

The need for quality training transprofessionals in business education and development of unique programs at leading Russian institutions of higher education is obvious. Consequently, companies working in the field of business education, it is necessary to set the transition from simple instrumental skills training tutorials to the “new generation” as topics and methodology. In this paradigm, it is necessary to educate and train business coaches. It is expected of them to create innovative programs. New frontiers and understanding of the need and importance of quality training of specialists in the field of training management, outlined ways of understanding long-term experience and initiated the creation of a unique training program training at the Institute of Applied Psychology in Higher School of Economics. Experiences and interdisciplinary approach to understanding the contradictions within the growing organization and ways to solve them, a special look at the business through the prism of modern psychology have begun creating models multirole business coach with a broad range of universal competencies, especially in areas such as facilitation, moderation and mediation. As part of the training program of great importance is given to the fundamental knowledge in the field of psychology and management. Methodological training is based on a set of tools and knowledge necessary for success: business training, knowledge of business processes, the ability to manage their own behavior. The new approach is the obvious idea that the profession of a “business coach” makes special demands of the future specialist.

Keywords: business education; business training; training management; facilitation; approval; mediation.

Refereces

- Bazarov, T.Ju. (2011). *Tehnologija centrov ocenki personala: processy i rezul'taty (prakticheskoe rukovodstvo)* [Assessment center technology: processes and outcomes (a practical guide)]. Moscow: Knorus.
- Bazarov, T.Ju., Chinnova, A.S. (2012). *Social'no-psihologicheskie determinanty jeffektivnosti mediacii* [Socio-psychological determinants of mediation effectiveness]. [Elektronnyj resurs]. *Psihologicheskie issledovanija*, 5(23), 11. URL: <http://psystudy.ru> (data obrashhenija: 02.12.2013). 0421200116/0035.
- Bevz, I. *O pol'ze nezavisimoj fasilitacii* [The benefits of independent facilitation]. [Elektronnyj resurs]. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/o-polze-nezavisimoy-fasilitacii> (data obrashhenija 02.12.2013).

² Paper presented at the International Conference “Business, Society, Human”, Higher School of Economics, Moscow, 30–31 Oct. 2013. Address: Mokhovaya Str., 11, Build. 9, 125009, Moscow, Russia. E-mail: tbazarov@mail.ru

- Boyatzis, R., McKee, E. (2007). *Rezonansnoe liderstvo* [Resonance Leadership]. (per. s angl. A. Lisicinoj). Moscow: Al'pina Biznes Buks.
- Wilhelm, T., Edmueller, A. (2006). *Moderacija: Iskusstvo provedenija zasedanij, konferencij, seminarov* [Moderation : The art of holding of meetings, conferences and seminars]. Moscow: Omega-L.
- Dudorova, L.Ju. (2009). Fasilitacija korporativnyh meroprijatij kak novoe izmerenie gruppovoj raboty. *Korporativnaja kul'tura*, 5(29), 11–17.
- Zhuravlev, A.L., Nestik, T.A. (2010). Psihologija sovместnogo tvorčestva i innovacii v so-vremennoj organizacii [Psychology of joint creativity and innovation in the modern organization]. *Vestnik praktičeskoj psihologii obrazovanija*, 4, 17–23.
- Klarin, M.V. (2002). *Korporativnyj trening ot A do Ja* [Corporate training from A to Z]. Moscow: Delo.
- Ljusin, D.V. (2006). Novaja metodika dlja izmerenija jemocional'nogo intellekta: oprosnik JemIn [The new technique for measuring emotional intelligence: EmIn-questionnaire]. *Psihologičeskaja diagnostika*, 4, 3–22.
- London Psychometric Laboratory at UCL. (2012). TEIQue: Forms and versions. [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://www.psychometriclab.com/admins/files/TEIQue%20v%201.50.pdf>.
- Mayers, D. (2002). *Cocial'naja psihologija* [Social Psychology]. Saint Petersburg.: Prajm-Evroznak.
- Martynova, A.V. (2011). Fasilitacija kak tehnologija organizacionnogo razvitija i izmenenij [Facilitating technology as organizational development and change]. [Jelektronnyj resurs]. *Organizacionnaja psihologija*, 1(2), 53–91. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (data obrashhenija: 15.11.2013).
- Owen, H. (2008). *Tehnologija Otkrytoe prostranstvo* [Open Space Technology]. Novosibirsk: Art-Avenue.
- Sorina, G.V. (2006). *Argumentativnye praktiki i voprosno-otvetnye procedury v uprav-lenčeskom diskurse* [Argumentative practices and question-answer procedures in administrative discourse]. In: Mysl': ezhegodnik SPb. filos. Ob-va. SPb.: Izd-vo SPb. Un-ta.