

Социальная психология

Практикум

Учебное пособие

Социальная психология

Практикум

Под редакцией
кандидата психологических наук
Т. В. Фоломеевой

*Рекомендовано Советом по психологии УМО
по классическому университетскому образованию
в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлению и специальности «Психология»*


АСПЕКТ ПРЕСС
Москва
2006

УДК [316.6:001.891] (075.6)

ББК 88.53я73

С 69

Рецензенты

доктор психологических наук, профессор *О. А. Карabanова*;
доктор психологических наук, профессор *Т. Д. Марцинковская*

Авторы:

Г. М. Андреева, Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Г. Т. Базарова, И. Б. Бовина,
Н. Н. Богомолова, Е. М. Дубовская, Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев,
М. А. Иванов, И. Г. Кокурина, С. А. Липатов, Н. Г. Малышева, Е. Н. Павлова,
Л. А. Петровская, О. В. Соловьева, Т. Г. Стефаненко, О. А. Тихомандрицкая,
Т. В. Фоломеева, Д. В. Хренов,

Социальная психология: Практикум: Учеб. пособие для студентов вузов /
С 69 Г. М. Андреева, Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров и др. ; Под ред. Т. В. Фоломеевой. — М.: Аспект Пресс, 2006. — 480 с.

ISBN 5-7567-0431-0

Практикум написан авторским коллективом кафедры социальной психологии психологического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. Это первое учебное пособие, объединяющее методические разработки, посвященные различным социально-психологическим и исследовательским методам. В пособии представлены методы, которые широко применяются как в научно-исследовательской, так и в прикладной области современной социальной психологии. Помимо традиционных методов (контент-анализа, опроса, социометрии, групповой дискуссии) рассмотрены такие методы, как организационная диагностика, фокус-группы. Отдельно изложены принципы построения программ социально-психологического исследования. Описание каждого метода включает теоретическое обоснование, методические рекомендации и практические задания.

Для практических аудиторных занятий студентов, специализирующихся в психологии.

УДК [316.6:001.891] (075.6)

ББК 88.53я73

ISBN 5-7567-0431-0

© ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2006

Все учебники издательства «Аспект Пресс» на сайте
www.aspectpress.ru

Ведущий редактор *Л. Н. Шитова*. Корректор *А. А. Баринаова*.

Художник *Д. А. Сенчагов*. Компьютерная верстка *С. А. Артемьевой*

Подписано к печати 29.06.2006. Формат 60×90^{1/16}. Гарнитура PeterburgC
Печать офсетная. Усл. печ. л. 30. Тираж 3000 экз. Заказ № 3868.

ЗАО Издательство «Аспект Пресс». 111141, Москва,

Зеленый проспект, 8. Тел.: 306-78-01, 306-83-71

E-mail: info@aspectpress.ru www.aspectpress.ru

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

ВВЕДЕНИЕ

Подготовка современного квалифицированного специалиста в любой области знания предполагает формирование не только серьезной теоретической базы, но и свободное владение всем арсеналом методов, используемых в исследованиях и будущей практической работе. Последней цели служат различные формы работы в учебном процессе, которые могут быть по-разному обозначены, но имеют своей задачей вооружение будущего специалиста как раз соответствующим методическим инструментарием. Спецпрактикум — особый фрагмент в подготовке студента-психолога: он дополняет не только содержание лекционных курсов, но и те знания и навыки, которые приобретены студентом уже в ходе так называемого «общего практикума». Почти с первых лет существования факультета психологии МГУ эти два вида практических занятий были разведены между собой и каждый из них предполагал особую разработку¹. Они в совокупности должны обеспечить студента умением практически применять изученные методы, и границы между этими двумя разновидностями «практикумов» не всегда очевидны. Во всяком случае так обстоит дело именно на факультетах психологии, где часть общих практических навыков уже задана в общем практикуме, а потом к ним добавляются еще и некоторые специальные приемы. При такой структуре преподавания некоторые повторы неизбежны, и одна из достаточно трудных и «мучительных» задач организации учебного процесса в том и состоит, чтобы четко и логично выстроить необходимую последовательность данного вида обучения студентов.

Второе затруднение, с которым приходится столкнуться, касается особенностей специализации по социальной психологии. Здесь вряд ли приложимо стандартное понимание объема необходимых методов, которыми должен владеть специалист. Специфика дисциплины в том, что в ней практически «на равных правах» соседствуют две группы методов: *методы исследования* и *методы воздействия*. Эта особенность общеизвестна и точно фиксируется в основных учебных курсах. Следовательно, спецпрактикум по социальной психологии должен включать в себя, как минимум, два ряда методов, которыми необходимо овладеть студенту.

¹ Это было отмечено, в частности, в одном из первых изданных пособий: Практикум по психологии / Под ред. А. Н. Леонтьева, Ю. Б. Гиппенрейтер. М., 1972.

Ситуация осложняется еще и тем, что в последние годы, в частности в России, в полный голос заявила о себе еще и третья «часть» социальной психологии — так называемая «практическая социальная психология», в рамках которой наряду с традиционными методами используются методы непосредственного «вмешательства», предполагающие навыки прямого *решения проблем*. Впрочем, дискуссия о соотношении разных видов деятельности психолога характерна не только для отечественной социальной психологии, но и для мировой науки: не случайно именно в англоязычной литературе и был предложен термин «вмешательство» (*intervention*), обозначающий особый вид работы социального психолога¹. Истоки этого подхода были заложены еще К.Левиним, который ввел в психологический словарь понятие «*action research*» — исследование действием, т.е. исследование, цель которого состоит не в получении новых *знаний* (соответственно подтверждения гипотез, сбора фактов и пр.), а в решении практической задачи. Роль психолога при этом заключается в «обучении действием». Овладение методами приобретает таким образом еще и третью сторону. Возникшая ситуация, естественно, осложняет в целом процесс подготовки специалиста: его предстоит готовить для самых разнообразных видов деятельности, и, прежде всего, не только как исследователя, что было традиционно для каких-то не очень отдаленных времен, но и непосредственного «практика» в современном значении этого слова. Этому виду подготовки часто довольно тесно в рамках *учебных занятий в стенах университета*, да и сама форма работы с такого рода методами достаточно далека от традиционной.

Подводя итог, можно сказать, почему столь сложно написание такого типа учебного пособия, как спецпрактикум по социальной психологии: дело не в трудностях организации текста, а в трудностях организации самого процесса преподавания². Сказанное не следует понимать как своеобразное оправдание имеющихся недоработок в предлагаемом издании: пробиваться сквозь трудности и нерешенные проблемы — удел тружеников на ниве образования! Длинное вступление поможет лишь объяснить некоторые особенности книги, которая представлена читателю. Предлагаемая структура работы отнюдь не является единствен-

¹ Существуют даже специальные «таблицы», фиксирующие различные задачи, решаемые в ситуации любого исследования и «вмешательства» [см., напр.: *Андреева Г. М. Социальная психология. М., 2004*].

² Если вдаваться в более принципиальные вопросы, то можно бы указать и на остроту поднимаемой проблемы в связи с принятием идей Болонской декларации. На каком этапе — бакалавриата или магистратуры — должен учащийся овладевать каждым из названных методов? Означает ли это известное «распределение» видов деятельности между названными двумя уровнями подготовки? И если — да, то как распределить материал по освоению методов на этих уровнях?

но возможной. В ней отражен опыт преподавания, существующий на кафедре социальной психологии факультета психологии МГУ, опыт, который не претендует на абсолютную завершенность, но, напротив, отражает те самые мучительные поиски, о которых речь шла выше. Не случайно в последние годы появилось много различных вариантов организации подобного материала, предложенных в различных изданиях¹.

В предлагаемой работе три части: методы *исследования*, методы *воздействия* и методы *практической работы* психолога на одном из конкретных объектов.

Первая из этих частей — самая традиционная, можно сказать, вновь и вновь повторяющаяся в различных публикациях, в том числе и нашей кафедры². В ней представлены «канонические» *исследовательские* приемы, и необходимость их воспроизведения продиктована тем, что они адресованы новым поколениям студентов. Это методы наблюдения, опроса, исследования документов (контент-анализ), социометрический тест, эксперимент, семантический дифференциал. Может показаться необъяснимым факт некоторого дублирования материала общего практикума, когда в данном пособии авторы вновь возвращаются, например, к методу наблюдения. Объяснение следует искать как раз в том, что в первом случае метод наблюдения предлагается как общий метод, необходимый всем психологам, а не только социальным, а во втором случае делаются дополнения специально для социально-психологических исследований. Очень важно понять, что такая «спецификация» необходима, поскольку более точно метод в данном случае ориентирован на специфический объект. Ценно, что при изложении этого и других традиционных методов авторы делают ссылки на «находки» других исследователей и тем самым еще раз подтверждают пригодность метода, его возможности в различных ситуациях. Так, например, проблема эксперимента в социальной психологии на протяжении многих лет вызывает бурную дискуссию среди ученых, и в предлагаемом издании излагается собственная авторская позиция по данному вопросу. Важно, что в связи с ростом значения в социальной психологии последних лет *качественных* методов, в первую часть пособия включена популярная сегодня методика проведения фокус-групп, что вообще представляет собой прямой отклик на возникшую общественную потребность³. Несмотря

¹ См., напр.: *Сивуха С. В.* Практикум по социальной психологии. Минск, 2002; *Пайнс Э., Маслач К.* Практикум по социальной психологии / Пер. с англ. СПб., 2000; Практикум по социальной психологии. Воронеж.

² См.: Методы социально-психологического исследования: Спецпрактикум по социальной психологии. Кемерово, 2002.

³ Вообще проблема соотношения количественных и качественных методов в социальной психологии, так же как проблема специфики эксперимента, — предмет острых дискуссий в мировой науке [см.: *Кэмпбелл Д.* Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. СПб., 1996].

на широкое использование практически тех же самых методов в социологии¹, авторы в данном случае подчеркивают специфику и своеобразную вариацию каждого метода именно в социально-психологическом исследовании.

Думаю, что составители правильно поступили, предпослав изложению этих методов раздел, посвященный *программе* эмпирического исследования, нацеливающий студентов на необходимость осмысления всей его «архитектуры». Хорошо известно, что и этому вопросу уделяется большое внимание в работах социологов¹, делающих очень важный акцент на то, что методы в исследовании есть лишь *средство*, в то время как осознание *цели* есть особого рода задача.

Вторая часть посвящена анализу методов *воздействия*. В целом все они так или иначе концентрируются вокруг проблем *социально-психологического тренинга*. Начало освоения этих методов в отечественной социальной психологии было положено именно на кафедре социальной психологии факультета психологии МГУ работами Л. А. Петровской². В настоящее время социально-психологический тренинг приобрел широкое распространение, в связи с чем специально рассматриваются его отдельные виды и области приложения. В предлагаемой работе это нашло свое отражение в подборе разделов, где, наряду с общей характеристикой метода, представлены такие его разновидности, как групповая дискуссия, принятие групповых решений, организация публичного выступления, специальные формы бизнес-тренинга и командообразования. Некоторые из этих методов освещались и в прежних изданиях, другие возникли значительно позже, вызванные потребностями новых условий социальной жизни: к ним, прежде всего, относятся методы бизнес-тренинга и командообразования, чему в последние годы как важнейшему направлению инновационных процессов в образовании уделяется особое внимание на кафедре социальной психологии МГУ. Студент, оканчивающий сегодня факультет психологии, не может не владеть этими методами, а сам динамизм изменения социальной ситуации в стране, а также все большее вхождение отечественной науки в мировое сообщество, несомненно, потребует и впредь обогащать данный раздел, обеспечивая высокую конкурентоспособность специалистов.

Наконец, третья часть пособия представляет особый интерес и, пожалуй, наибольшую трудность и для ее структурирования, и для оптимального подбора материала. Очевидно, что в данном случае следо-

¹ См., напр.: Ядов В. А. Социологическое исследование: Методология. Программа. Методы. М., 1987; Он же. Стратегия социологического исследования: Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М., 1998.

² Петровская Л. А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. М., 1982; Она же. Компетентность в общении. М., 1989.

нало бы ожидать описания методов практической работы социального психолога во всех тех областях, где сегодня такая работа имеет место: в школе, в семейной консультации, в средствах массовой информации и рекламе, в юридической и политической практике и в многочисленных и разнообразных организациях. Однако эта задача пока остается нерешенной: возможно, причина в том, что деятельность психолога в этих областях еще очень молода и сам ее «образ» не вполне отработан. Во всяком случае, в предлагаемом пособии авторы сконцентрировали свое внимание лишь на одной сфере практической работы, а именно на работе в **организациях**, как получившей наиболее широкое распространение и накопившей значительный опыт.

Трудность изложения этой части в спецпрактикуме состоит еще и в том, что, строго говоря, никаких *специальных* методов практической работы социального психолога не существует: «вмешательство» — особый жанр деятельности, во многом зависящий от личностных характеристик исполнителя, от его творческого потенциала, общей компетентности не только в психологии, но и в области избранной практической работы, и поэтому дело здесь не только в методах, но — как и во всяком искусстве — в особом таланте исполнителя. Хорошо, если в будущем возникнут рекомендации, не укладывающиеся в прокрустово ложе методов исследования и воздействия, а обозначающие собой своеобразную интеграцию тех и других, «помноженную» еще и на специфические навыки и способности работника. В справедливости этих утверждений можно убедиться, читая предложенный текст третьей части: здесь описаны *те же самые* методы, которые фигурировали в первой части (например, метод глубинного интервью как разновидность опроса), лишь с обозначением применения этого метода в специфических условиях организации. Вместе с тем большое внимание уделено общим проблемам *консультирования* как некоторого «сквозного» приема в различных (а не только в организации) областях деятельности психолога. Нет сомнения, что и такого рода «фрагменты» полезны студентам перед их выходом в широкую сферу практической работы, поскольку способствуют овладению навыками подлинного «исследования действием».

Важно подчеркнуть еще одну особенность предлагаемого пособия, обусловленную его местом в общей программе подготовки специалистов. В реальной организации учебного процесса, по крайней мере на факультете психологии МГУ, студент осваивает методические приемы не только в практикуме и спецпрактикуме. Существует еще и спецкурс «Методы социально-психологического исследования», который предпослан спецпрактикуму. В нем ставятся и более общие вопросы методологии эмпирического исследования, способов статистической обработки данных, их надежности и репрезентативности. Конкретные *методы* излагаются *вслед* за этими общими проблемами, и это способ-

ствуется более глубокому осмыслению студентами принципов исследовательской деятельности. При этом уместно и более подробное изложение истории становления того или другого метода, описания его применения другими исследователями и на этой основе — анализа плюсов и минусов каждого подхода. Строго говоря, в пособии по спец*практикуму* эти вопросы могут быть и опущены. Однако в данном варианте они частично присутствуют — в разной мере у разных авторов, — может быть, вследствие того, что единого учебника по методам пока не создано, а читателю предлагаемого пособия не всегда доступна дополнительная информация. За счет вкраплений общего плана увеличивается общий объем издания, а иногда в жертву приносится количество непосредственных *заданий*, что собственно традиционно и предполагается в практикуме. Если это считать «погрешностью» исполнения работы, то ее следует списать на все те трудности в создании учебного пособия этого типа, о которых речь шла выше.

Вместе с тем несомненным достоинством публикации является тот факт, что многие разработки и дополнения выполнены непосредственно авторами соответствующих разделов: им же принадлежат и апробации методов, предпринятые в собственных исследованиях. В занятиях со студентами на практикуме эта деталь особенно значима: она повышает доверие к источнику и способствует уважению к изучаемому методу. При этом всегда важно помнить, что освоение методов — лишь одна из составляющих в подготовке специалиста, и естественно, что спецпрактикум оправдан в контексте общей программы обучения.

В целом публикация настоящей работы окажется полезной в учебном процессе профессиональной подготовки психологов. Возможно, в дальнейшем следует обратить особое внимание на совершенствование и модификации многих традиционных методов, что вызвано зачастую существенными изменениями содержания самих «объектов исследования» в условиях радикальных социальных трансформаций.

Часть I

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

ПРОГРАММА ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Введение

Прежде чем начать любое научное исследование, необходимо составить его программу. В ней должно быть отражено не только то, *что* мы собираемся изучать и *как* мы будем это делать, но и то, *почему* мы это делаем. Таким образом, программа представляет собой изложение общей концепции исследования в соответствии с основными целями работы. Она выступает теоретико-методологическим обоснованием всех процедур — сбора, обработки, анализа и интерпретации данных, необходимых для получения теоретических выводов и рекомендаций, составляющих итог проведенного исследования [9]. Если не будет разработана программа исследования, полученные результаты окажутся бесполезными, поскольку нельзя будет определить их значение и дать им должную оценку. Таким образом, от правильности и обоснованности программы во многом зависит итог всей работы. Содержание и структура программы социально-психологического исследования в свою очередь зависят от общей направленности исследования, его главной цели. Можно выделить два основных типа исследований:

- 1) фундаментальные, цель которых — разработка новых подходов к изучению социальных объектов, законов их развития и функционирования;
- 2) прикладные, направленные на поиск способов решения поставленных практических задач путем использования знаний, уже полученных в фундаментальных исследованиях [см. 1; 3; 4]. Если фундаментальное исследование может быть самоцелью, то в прикладном сбор эмпирической информации в конечном счете подчинен оценке возможности реализовать избранный способ решения задачи на практике [3]. В зависимости от направленности и цели изучения и строится программа исследования.

В целом построение программы — это изложение и обоснование логики и методов исследования объекта соответственно решаемым задачам. Составление программы предполагает осуществление следующих процедур.

Разработка методологического раздела программы:

- постановка проблемы;
- определение цели и задач исследования;
- определение объекта и предмета исследования;
- уточнение и интерпретация основных понятий;
- предварительный анализ объекта исследования;
- выдвижение гипотез.

Разработка процедурного раздела программы:

- составление стратегического плана исследования;
- формирование выборки;
- определение основных процедур сбора, обработки и анализа данных.

Программа исследования, как правило, дополняется рабочим планом, в котором определяются основные этапы исследования, сроки осуществления работы, оцениваются необходимые затраты и существующие ресурсы [9].

1.1. Методологический раздел программы

1.1.1. Постановка проблемы

Первый шаг любого исследования — выбор проблемной ситуации. В логике научного знания под проблемой понимается вопрос, для решения которого пока нет накопленных знаний, поэтому требуются определенные теоретические и практические действия, направленные на то, чтобы этот вопрос был разрешен. С точки зрения познавательного процесса проблемная ситуация — это «противоречие между знанием о потребностях людей и каких-то результативных практических или теоретических действиях и незнанием путей, средств, методов, способов, приемов реализации этих необходимых действий» [9, с. 9]. Кроме гносеологической стороны проблемы существует и предметная сторона. Решение проблемы в научном исследовании нацелено на приращение некоторого знания, связанного с предметом социальной психологии. В то же время проблемы в социальной психологии тесно связаны с общественной практикой и запросами общества, социальных институтов и различных групп людей. Таким образом, выбор проблемы должен быть обоснован тем, что ее решение послужит лучшему познанию социально-психологического явления (в этом проявляется новизна проблемы), и тем, что ее решение поможет справиться с вопросом, встающим перед обществом (ее актуальность).

Для выявления подлинной проблемы и отделения ее от мнимой или незначимой исследователю необходимы определенный уровень тео-

ретической подготовки, практические навыки, а также интуиция. Именно в программе происходит перевод интуитивно чувствуемой исследователем проблемы в ее точное понимание и изложение. Работа над проблемой и состоит в ее уточнении, отсечении лишнего и определении главного — того, что может и должно быть изучено в эмпирическом исследовании при современном уровне развития знаний.

Рассмотрим, например, как формулируется проблема в диссертационных исследованиях.



К числу малоизученных в социальной психологии относится и такой существенный компонент межличностного общения, как межличностная обратная связь, посредством которой субъекты получают информацию о восприятии их партнерами по деятельности и общению. Дефицит знаний о закономерностях подачи и принятия обратной связи в контексте межличностного общения не позволяет достаточно обоснованно использовать такой мощный рычаг воздействия на личность, как обратная связь. Существенно также и то, что налаженная работа механизма обратной связи является необходимым условием эффективной организации деятельности и общения. Проблема исследования вытекает из неизученности характера изменения содержательных и формальных характеристик межличностной обратной связи в ходе развития группы. (О. В. Соловьева. «Специфика обратной связи в межличностном общении (в процессе становления временных юношеских коллективов)»).



Феномен лидерства тесно связан со всеми внутригрупповыми процессами: организацией группы, эффективностью групповой деятельности, формированием норм и ценностей, влиянием группы на личность и т.д. Исследование структуры и динамики малой социальной группы не может быть в достаточной мере продуктивным без наличия четких представлений об основных характеристиках лидерства. В социальной психологии вопросы о механизмах выдвижения в позицию лидера и его влияния на остальных членов группы недостаточно изучены, что, в частности, относится к исследованию возрастных, в данном случае юношеских, коллективов. Вместе с тем именно в этом возрасте происходит активный поиск и формирование жизненных принципов, установок, ценностей личности, резко возрастает влияние на нее группы сверстников, в том числе наиболее авторитетных и популярных среди них.

Поэтому изучение лидерства как одного из каналов этого влияния становится особо актуальным (Е. М. Дубовская. «Влияние лидера на сверстников в юношеских группах»).

Степень сложности проблемы зависит от сложности объекта, сформированности общественных потребностей в разрешении проблемы, состояния научного и практического знания в соответствующей области. Обычно исследователь начинает с некоторой общей постановки вопроса («нащупывание проблемы»), затем уточняет его, конкретизируя в нескольких формулировках [8].

Выделяют следующие формальные требования к разворачиванию проблемы исследования [9]:

- возможно более точное разграничение между «проблематичным», т.е. искомым, неизвестным, и «непроблематичным» как данным и известным;
- отчетливое отделение друг от друга существенного и несущественного в отношении общей проблемы;
- расчленение общей проблемы на ее элементы и упорядочение по частным проблемам, а также по их приоритету.

Формулировка проблемы приводит к следующим шагам в исследовании — к необходимости постановки цели, определению задач исследования, а также выбора конкретного объекта исследования.

1.1.2. Определение цели и задач исследования

Цель исследования — это то, ради чего проводится исследование, она ориентирует исследователя на конечный результат и определяет характер работы — теоретико-эмпирический или прикладной.

Программа исследования в итоге должна четко отвечать на вопрос, решению какой проблемы и получению какого результата посвящено данное исследование. Однако нужно понимать, что любое исследование, направленное на решение теоретических задач, при необходимости можно продолжить уже в качестве прикладного. Так, на первом этапе мы получаем типовое решение проблемы, а затем переводим его в конкретные условия для решения поставленной перед нами практической задачи.

Определение цели исследования позволяет далее упорядочить процесс научного поиска в виде последовательности решения основных, а также дополнительных задач, т.е. цель исследования конкретизируется в задачах исследования. Они показывают нам весь путь исследования, определяют то, что мы должны сделать, чтобы добиться цели (одновременно подсказывают процедуру исследования). Другими словами, задачи представляют собой определенные шаги, ведущие нас к поставленной цели.

Основная задача исследования отвечает его целевой установке, дополнительные могут быть поставлены для подготовки решений проблемы в последующих исследованиях (например, изучение второй непредметной стороны объекта; проверка побочных гипотез, не связанных с проблемой проводимого в настоящий момент исследования) или же для решения каких-то методических вопросов (например, дополнительная апробация новой методики и т.п.).

Процедура исследования направлена в первую очередь на поиск ответа на центральный вопрос, содержащийся в цели исследования. Поэтому приоритетной должна быть реализация основных задач. Вполне возможно, что дополнительные задачи не получат законченного решения в данном исследовании. Но даже и в этом случае они могут помочь в постановке проблемы при подготовке нового исследования по новой программе.

Итак, в программе необходимо отделять основные задачи от дополнительных. Сразу предусмотреть последовательность задач (для всех этапов исследования) даже в индивидуальном исследовании очень сложно, да в этом и нет необходимости. Формулировка задач исследования может представлять собой довольно длительный процесс, в ходе которого будут уточняться задачи, возникать новые, и так до окончания работы.

Приведем пример формулировки цели и задач в диссертационном исследовании О. В. Соловьевой.



Цель исследования состоит в выявлении специфики межличностной обратной связи в условиях развивающихся реальных юношеских групп, объединенных совместной деятельностью.

Задачи: а) определить уровень развития, достигнутый группами, и выделить группы относительно высокого и относительно низкого уровней развития; б) провести сравнительный анализ особенностей содержания и формы межличностной обратной связи на разных этапах группового развития, а также в группах высокого и низкого уровней развития; в) сравнить особенности содержания и формы межличностной обратной связи коммуникаторов, занимающих различные позиции в структуре межличностных отношений, с учетом развития групп, к которым они принадлежат.

1.1.3. Определение объекта и предмета исследования

Объект — это то, на что направлен процесс познания, то, что содержит противоречие и порождает проблемную ситуацию. В качестве объекта в социальной психологии могут выступать различные социально-психологические процессы (социализация, адаптация, развитие группы и т.д.), явления, социально-психологические образования и т.д. Часто в качестве объекта социально-психологического исследования могут указываться группы людей (профессиональные, этнические, возрастные, половые, а также аудитория, масса и т.д.), реже отдельные индивиды.



В уже знакомом нам исследовании объектом изучения выступили отряды старшеклассников летнего лагеря труда и отдыха.

В диссертационном исследовании Е. М. Дубовской в качестве объекта изучались старшеклассники московских школ.

Предмет исследования — это те свойства, стороны, особенности объекта, которые подлежат изучению в данном исследовании. Обычно предмет исследования связан непосредственно с центральным вопросом проблемы. Другими словами, в программе предмет исследования определяется прежде всего, исходя из уточнения того аспекта проблемы, который и интересует исследователя.



Например, в качестве предмета исследования выделены характеристики содержания и формы межличностной обратной связи в реальных развивающихся юношеских группах (О. В. Соловьева. «Специфика обратной связи в межличностном общении (в процессе становления временных юношеских коллективов)»).

Одному и тому же объекту могут соответствовать несколько различных предметов исследования. Объект и предмет полностью совпадают, если перед исследователем стоит задача познания всех закономерностей функционирования данного объекта.

1.1.4. Уточнение и интерпретация основных понятий

При определении проблемы, цели и задач, особенно объекта и предмета исследования, мы пользуемся определенными понятиями. Именно в понятиях выражаются те стороны процессов или явлений, которые изучаются данной дисциплиной. Одно и то же понятие в рамках разных дисциплин может иметь различный смысл, в нем делается акцент на то, что важно именно для данной науки.



Например, понятие «деятельность». В социологии это способ существования человеческого общества; в психологии — специфический вид человеческой активности, выступающий как некоторые субъект-объектные отношения; в социальной психологии — совместная деятельность (имеющая свою особую структуру).

Другой пример — понятие ценности. В философии это понятие раскрывается как «благо» некоего объекта для человека или общества в целом. Объект может иметь или не иметь определенную ценность. В социологии под ценностью понимается некий конечный (идеальный) результат существования и деятельности человеческого общества. В социальной психологии ценности выступают как общепринятые убеждения относительно целей, к которым должен стремиться человек, группа или общество. Кроме того, ценности представляют собой некоторую точку отсчета при оценивании тех или иных событий, т.е. служат эталонами при сравнении желаемого и действительного.

Итак, каждая наука вкладывает свой особый смысл в то или иное понятие. Поэтому в начале исследования необходимо уточнить понятие в контексте той науки, представителями которой мы являемся, в нашем случае в контексте социальной психологии. (Параллельно можно сравнить, как рассматривается данное понятие в «родительских»

дисциплинах — социологии и общей психологии.) При разработке программы в первую очередь необходимо выделить ключевые понятия, выражающие узловые точки изучаемой проблемы. Именно они и подвергаются интерпретации, что позволяет в дальнейшем не только сформулировать, но и проверить гипотезы.

Для начала следует изучить, как необходимое нам понятие используется и толкуется авторами теорий, в рамках которых оно рассматривалось. Таким образом, проводится *теоретическое уточнение понятий*, которое представляет собой анализ существенных свойств и отношений, зафиксированных в понятиях, посредством раскрытия связей исследуемых понятий с другими понятиями и с другими элементами теории. Для этого прежде всего необходимо изучение соответствующей литературы.

Надо помнить, что понятие может устаревать, поэтому необходимо отыскать современное понимание данного термина. Можно показать историческое развитие понятия (его развитие в истории становления науки). Если нет его однозначного определения у разных авторов, нужно принять ту или иную точку зрения, обосновав свой выбор. Помимо теоретического уточнения понятия (уточнение его смысла) необходимо осуществить эмпирическую и операциональную интерпретацию, чтобы связать теорию с эмпирикой.

Эмпирическая интерпретация понятия — это поиск эмпирических значений понятия, сопоставление понятий с определенными фактами эмпирической действительности, установление соответствия эмпирических объектов понятиям теории.

С точки зрения классического позитивизма эмпирическая интерпретация достигается путем полной редукции (сведения) значения понятий теории к их эмпирическим признакам. Но содержание научного термина на практике никогда не переводится в конечное число проявлений его сущности. Как правило, остается что-то, что нельзя выразить в эмпирических показателях, т.е. эмпирическая интерпретация понятия всегда частична [8].

Как происходит эмпирическая интерпретация понятия? Прежде всего ведется поиск *эмпирических признаков*, поясняющих их значение в некотором существенном для нашей задачи отношении. А существенное отношение в свою очередь будет определяться проблемой и предметом исследования.



Например, возьмем понятие «позитивный климат коллектива». Эмпирическими показателями будут: «проявление доверия друг к другу членов коллектива», «свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов», «отсутствие давления со стороны руководства на подчиненных», «достаточная информированность членов коллектива», «принятие ответственности» и т.д.

Таким образом, на эмпирические показатели «раскладываются» все ключевые понятия в соответствии с основными задачами исследования.

Итак, раскрытие содержания понятия может быть полным только в том случае, если его интерпретация ведется в двух направлениях: сопоставление с другими понятиями (теоретическая интерпретация) и с эмпирическими данными (эмпирическая интерпретация).

Но кроме эмпирической интерпретации понятия возможно также его операциональное определение, т.е. определение этого понятия через указания правил фиксирования соответствующих эмпирических признаков.

Операционализация понятия — это раскрытие значения теоретического понятия через указание эмпирической (экспериментально-методической) операции, результат которой доступен эмпирическому наблюдению или измерению, что свидетельствует о наличии явления, выраженного в понятии. Другими словами, мы уточняем, какими методами и техническими приемами можно зафиксировать выделенные свойства ключевого понятия.

В результате построения операционального определения выбирается инструмент для выполнения измерений. Это может быть и разработка новых средств фиксации данных, например шкалы. Иногда операциональные определения формулируются в виде количественных зависимостей — индексов, например индекс сплоченности, разработанный Дж. Морено (см. гл. 6).

Последовательность действий при уточнении основных понятий, интерпретации их смысла в наблюдаемых показателях приводится в «схеме» американского социолога К. Лазарсфельда:

- 1) теоретическая работа: анализ соответствующей литературы по предмету, выявление сущности понятий, их свойств и взаимосвязей;
- 2) создание «образа» понятия в каких-то «зримых» проявлениях;
- 3) построение упорядоченной системы характеристик, свойств созданного «образа» так, чтобы не расширять и не сужать объем интерпретируемого понятия за пределы, где соответствующие эмпирические прообразы потеряют свою функцию быть соотнесенными с его общим смыслом;
- 4) выбор прямых показателей каждой из выделенных характеристик, т.е. переход к операционным уточнениям: какими конкретными методами и техническими приемами следует (можно) зафиксировать необходимые нам свойства (например, показателя «проявление доверия друг к другу членов коллектива» и отдельных его составляющих);
- 5) построение так называемых индексов, или составных показателей, формируемых путем определенной комбинации частных показателей, которые были выделены в предыдущей операции [7].

1.1.5. Предварительный анализ объекта исследования

Следующий за интерпретацией понятий анализ объекта должен сделать образ объекта исследования ясно выраженным (эксплицированным), более четким и определенным. По сути, объект должен быть подвергнут своего рода «системному» анализу, в процессе которого объект «раскладывается» на элементы и мы преобразуем его в предмет целенаправленного изучения [9].

Какие же элементы и связи следует выделить в объекте? В самом общем виде решение этих вопросов диктуется проблемой и целями исследования. Объект изучения должен быть «разложен» на качественно различные элементы, связанные в некоторую гипотетическую систему. Результаты данного анализа могут быть представлены в виде графической схемы, отображающей связи всех элементов объекта (взаимосвязи нашего предмета с другими элементами объекта). Это даст нам более четкие представления о направлении исследовательской работы, в частности, может стать основанием разработки экспериментального плана исследования.

Предварительный анализ объекта исследования — это, по существу, «моделирование» исследовательской проблемы, т.е. такое ее концептуальное расчленение и детализация, которые позволяют далее сформулировать общие и более частные гипотезы исследования [8].

1.1.6. Выдвижение гипотез

В результате предварительного анализа объекта (предмета) могут быть сформулированы научные гипотезы, направленные на установление определенных зависимостей между эмпирическими данными. Моделирование исследовательской проблемы через детализацию объекта и предмета исследования приводит нас к выявлению элементов, связанных воедино в некоторую гипотетическую систему, которая в свою очередь может быть зафиксирована в *общей гипотезе*. Здесь мы пытаемся создать более или менее развернутую и непротиворечивую концепцию для объяснения интересующего нас факта. Гипотеза в конечном счете сообщает о том, что мы ожидаем выявить в результате правильно организованного изучения социального объекта (например, структуру, механизмы функционирования и развития, характер связей между элементами, образующими объект или отношения между изучаемыми социальными явлениями). Если для данной предметной области уже существует специальная теория, выдвижение гипотез значительно облегчается. Задача построения гипотезы в этом случае состоит в том, чтобы логическим путем сделать предположение, основываясь на теоретических выводах. Проверка гипотезы становится в данном случае косвенной проверкой самой теории.

В случае если теории нет (что не редкость для социально-психологических исследований, например, при изучении новых социальных объектов или явлений), мы строим гипотетическую систему, основанную только на предположениях, полученных путем наблюдений в ходе поискового исследования, а также на основе наших размышлений. Необходимо, чтобы выдвинутые гипотезы были логически связаны в систему доказательств, т.е. *основная*, исходная *гипотеза* (а их в свою очередь может быть несколько) должна быть развернута в цепочку *многочисленных гипотез-следствий*.



Например, в статье О. С. Сермягина, А. М. Эткинда «Применение цветового теста отношений при изучении неврозогенной семьи» (Вопросы психологии. 1991. № 3) в качестве основной гипотезы выдвигается следующая: «Неврозогенные семьи отличаются от здоровых семей по эмоциональным параметрам восприятия супругами друг друга и самих себя». В качестве гипотез-следствий выступили следующие предположения:

- 1) родители детей, больных неврозами, имеют пониженное самоуважение;
- 2) родители детей, больных неврозами, обнаруживают большую межличностную дистанцию во взаимоотношениях друг с другом, чем родители здоровых детей.

В исследовании проверяются именно выводные гипотезы-следствия. Иными словами, *основная гипотеза* будет доказана через доказательство выводных гипотез. Проверка выводных гипотез возможна лишь в том случае, если все понятия, входящие в их формулировку, будут подвергнуты в ходе разработки программы исследования эмпирической интерпретации. Основная гипотеза будет считаться доказанной только в том случае, когда будут доказаны все выводные гипотезы-следствия.

Итак, гипотезы могут различаться по степени обобщенности содержащихся в них предположений. Основная гипотеза несет в себе предположение об объекте более общего порядка, тогда как гипотезы-следствия содержат частные моменты относительно изучаемого объекта исследования.

По содержанию предположений относительно изучаемого объекта различают описательные и объяснительные гипотезы. К *описательным гипотезам* относятся предположения о структурных и функциональных связях изучаемого объекта, а также предположения о существенных свойствах объектов, на основе которых может быть составлена классификация. *Объяснительные гипотезы* — это предположения о причинно-следственных зависимостях переменных в изучаемых социальных объектах, которые могут быть проверены только с помощью эксперимента, для чего необходимо составление специального плана эксперимента [5; 6].

Поскольку объект социально-психологического исследования представляет собой сложную систему, любое рассматриваемое событие может

иметь несколько предполагаемых объяснений. Иначе говоря, благодаря существованию множественности причинных связей в социальных явлениях мы очень часто сталкиваемся с тем, что любому явлению может быть найдено множество равно достоверных объяснений.

В некоторых случаях объяснения могут противоречить друг другу. Если мы формулируем объяснения в виде гипотез, то гипотезы, не согласующиеся друг с другом, называются *альтернативными*. Действительную альтернативу составляет конкурирующая (соперничающая) гипотеза, предлагающая рассматривать те же взаимоотношения между переменными, как и в нашей основной гипотезе, но объясняющая их с точки зрения другой, противоположной причинно-следственной зависимости. Важно не смешивать действительно альтернативную конкурирующую гипотезу с тем, что может быть названо «другие гипотезы». Гипотеза является альтернативной конкурирующей гипотезой только тогда, когда логически невозможно доказать, что и она, и основная гипотеза достоверны. Следовательно, в ходе практической проверки гипотез мы доказываем, что если подтверждается одна из них, то не может подтвердиться другая.

По степени разработанности и обоснованности могут быть выделены также первичные (рабочие) и вторичные гипотезы. *Первичные гипотезы* выдвигаются в начале исследовательской работы, а впоследствии могут быть заменены более обоснованными — *вторичными гипотезами*.

Рассмотрев различные виды гипотез, сформулируем некоторые общие формальные правила, которым должна соответствовать любая из них.

Итак, гипотеза должна:

- соответствовать исходным теоретическим принципам исследования;
- содержать понятия, получившие эмпирическую интерпретацию;
- быть доступна проверке в процессе социально-психологического исследования, т.е. она должна быть сформулирована таким образом, чтобы быть доказанной (или опровергнутой) при существующем уровне теоретических знаний, методической оснащенности и практических возможностях исследования;
- быть четко и однозначно сформулирована, поэтому ни в коем случае не должна содержать большого количества возможных допущений и ограничений [8; 9].

Для прикладного исследования, в отличие от фундаментального, последнее требование не является обязательным. Скорее наоборот, психолог, проводящий прикладное исследование, вынужден выдвигать «веер» предположений касательно решаемой проблемы (1). Поэтому понятие однозначности формулировки гипотезы теряется и превращается в «разнообразие» предположений.

1.2. Процедурный раздел программы

Процедурный раздел программы социально-психологического исследования представляет собой, как уже было сказано, разработку средств достижения того, что было намечено нами в методологическом разделе. Другими словами, мы определяем, как, каким образом и какими средствами будем реализовывать задуманное эмпирическое исследование. Для этого нам нужно в первую очередь определить общую систему действий и способов организации исследования, т.е. выработать стратегический план наших действий.

1.2.1. Составление стратегического плана исследования

Стратегия поиска, последовательность операций будут определяться целями и задачами исследования и зависеть от состояния наших знаний об изучаемом объекте. В соответствии с тем, насколько детально мы знаем наш объект и, следовательно, можем сформулировать определенные гипотезы, будет выбран стратегический план исследования. Можно выделить три основных варианта стратегий проведения исследования: поисковый (разведывательный), описательный и экспериментальный план.

Поисковый план применяется в том случае, когда имеются лишь самые общие сведения об объекте исследования, не позволяющие пока сформулировать гипотезу. В этом случае предполагаются действия, направленные на более полное знакомство с объектом и предметом исследования, выявление их взаимосвязей с различными социально-психологическими и психологическими факторами. Основной целью поискового исследования становится уточнение проблемы и выдвижение гипотез для дальнейшего исследования. Поисковый план следует отличать от такой исследовательской процедуры, как *пилотажное* исследование. Его цель проверка методик, следовательно, пилотаж является одним из этапов процедуры в исследованиях любого типа.

В новой области изучения, где знания об объекте ограничены, исследование начинается с общей разведки, реализуется поисковый план действий. План предполагает три основных этапа работы.

Работа с документами. Изучение литературы по избранной теме, в том числе из смежных областей исследований в социальной психологии, а также, возможно, в социологии и общей психологии (или других научных дисциплинах). Составление полной библиографии работ, посвященных изучаемой проблеме, и, кроме этого, проработка литературных источников.

Работа с экспертами. Проводятся беседы со специалистами в данной области изучения — учеными, специалистами-практиками. Это дает возможность получить дополнительные знания об объекте исследова-

ния и сформулировать общие гипотезы. Возможен также первичный опрос (интервью или анкетный опрос) небольшой части людей, входящих в выборку исследования, с целью уточнения наших предположений и знаний относительно изучаемого предмета.

Завершающим этапом поискового исследования может быть **эмпирическое исследование**, проводимое на всей выборке. Как правило, поисковое исследование предполагает использование опросных методов, методов анализа документов, например контент-анализа, или наблюдения.

Работа по поисковому плану завершается четкой формулировкой проблемы, определением цели, задач дальнейшего изучения объекта и, самое главное, формулировкой описательных или объяснительных (причинно-следственных, каузальных) гипотез. Таким образом, поисковый план предвещает переход к описательной или экспериментальной (аналитической) стадии научного исследования. Результаты поискового исследования становятся основой перехода концептуальной модели в операциональную.

Для прикладного исследования поисковый план имеет самостоятельную ценность и выступает первым этапом процедуры проведения работы. Разведывательный план в прикладном исследовании помогает выявить полный комплекс проблем, установить очередность их решения с точки зрения главных интересов данной организации, определить основные направления работы [9].

Описательный план социально-психологического исследования применяется тогда, когда знания о проблеме позволяют выделить объект и сформулировать описательную гипотезу, т.е. гипотезу о структурно-функциональных связях и классификационных характеристиках изучаемого объекта. Основная цель описательного плана — проверка гипотез и в случае их подтверждения получение качественно-количественных характеристик изучаемого объекта. Следовательно, необходимыми становятся эмпирическая интерпретация понятий и определение (разработка) способов фиксирования эмпирических данных. Описательный план предполагает выборочное исследование, в ходе которого на эмпирическом уровне устанавливаются взаимосвязи (или их отсутствие) определенных факторов, составляющих предмет исследования. Для этого проводится качественный и (или) количественный (статистический) анализ полученных данных. Однако в ходе реализации описательного плана невозможно установить причинно-следственные отношения между изучаемыми переменными. В то же время элементы экспериментального плана фактически всегда присутствуют в описательном плане. Явно или неявно разработка описательных гипотез, классификационных или структурно-функциональных, опирается хотя бы на чисто интуитивные представления о некоторых причинно-следственных связях факторов изучаемого объекта.

Экспериментальный план исследования применяется в тех случаях, когда знания об объекте позволяют сформулировать объяснительную гипотезу. Цель плана — установить причинно-следственные (каузальные) связи в объекте, раскрыть не только структуру, но и причины, обуславливающие функционирование и развитие объекта [5; 6; 9]. Реализация экспериментального плана возможна соответственно только с помощью эксперимента. Сам же эксперимент требует специальной системы организации исследования и особенно тщательного контроля условий, в которых взаимодействуют переменные. Это и особый способ сбора данных, и способ их анализа. Эксперимент — классический способ научного доказательства того, что изменения в значении одной переменной вызывают изменения в значении другой переменной. Эксперимент позволяет нам проверить это предположение, подвергнув объекты, обнаруживающие зависимую переменную, воздействию независимой переменной в условиях, дающих нам определенную уверенность в том, что любое наблюдаемое изменение зависимой переменной является результатом изменений независимой переменной. Для проведения эксперимента разрабатывается специальная программа, в которой и определяются зависимые и независимые переменные, выделяются экспериментальные и контрольные группы [5; 6].

1.2.2. Формирование выборки

Осуществить социально-психологическое исследование на всей совокупности объектов в большинстве случаев невозможно. Так, мы не можем, например, изучить стереотипы у всех представителей данного этноса или исследовать коммуникативные свойства всех подростков даже в пределах одного города. Для того чтобы провести исследование, необходимо сформировать выборку, отобрать сравнительно небольшое число объектов, изучение которых может дать нам определенный объем информации о генеральной совокупности, из которой они были выбраны. Под генеральной совокупностью понимается множество социальных объектов, которые подлежат изучению в пределах, очерченных программой исследований и территориально-временными границами.

Отобранная часть объектов генеральной совокупности, выступающих в качестве объектов данного конкретного исследования и обладающих свойствами генеральной совокупности, называется *выборкой* [8].

В случае если целью исследования является получение суммарных данных в отношении изучаемого объекта в целом, выборка должна быть репрезентативной. Это значит, что она должна обладать параметрами (критериями) в той же мере и в тех же пропорциях, что и генеральная совокупность.

Однако строго репрезентативную выборку по всем важным для проблематики исследования параметрам обеспечить практически невозмож-

но, поэтому следует гарантировать репрезентацию по главному направлению анализа данных в соответствии с целью исследования. Таким образом, прежде всего надо установить, какие сведения о характеристиках генеральной совокупности существенны для целей исследования. Как правило, прежде всего учитываются четыре основных параметра: пол, возраст, социально-профессиональные характеристики (образование, профессия, статус и т.д.), пространственная локализация. В исследовании могут быть важны как все перечисленные характеристики, так и лишь некоторые из них. Кроме этого, выборка может строиться на основе выделения некоторых психологических характеристик. Например, мы проводим исследование объектов, обладающих высоким уровнем агрессивности, и уже у них выявляем, скажем, некоторые социально-психологические характеристики поведения. В этом случае генеральную совокупность представляют все люди с высоким уровнем агрессивности. Выборка будет составляться с учетом данного параметра.

Объем выборки (численность) зависит от уровня однородности или разнородности изучаемых объектов. Чем более они однородны, тем меньшая численность может обеспечить статистически достоверные выводы. В целом же это зависит от аналитических задач исследования и от применяемых статистических процедур и приемов анализа. (Например, в кейс-стадии — исследовании отдельных событий — выборка не создается.)

При требовании повышенной надежности данных и репрезентативности выборки рассчитываются *ошибки выборки*, т.е. мера подобия выборочной модели структуре генеральной совокупности. Ошибки могут быть *случайные*, свойственные только выборочному исследованию, и *ошибки регистрации*, сопровождающие любую исследовательскую процедуру. Случайные ошибки — это искажения, присущие самому выборочному методу. Они появляются в результате того, что обследуются не все единицы совокупности, а только выборка. И следовательно, результат будет неточен, так как единицы совокупности не тождественны между собой. Значение случайной ошибки можно сравнительно легко вычислить, используя аппарат, разработанный в статистической теории выборочного метода. Существуют специальные способы подсчета ошибок [2; 8]. Приемлема ошибка, не превышающая 5%.

Способы формирования выборки. Чтобы избежать ошибок при формировании выборки, необходимы определенные процедуры отбора объектов для анализа. В основе таких процедур лежит принцип случайности. К ним относятся, в частности: простая случайная выборка и систематическая выборка.

Простая случайная выборка должна быть построена таким образом, чтобы любой объект (человек или группа) в пределах генеральной совокупности имел равные возможности быть отобранным для анализа. Для

этого каждому объекту, например, всем сотрудникам фирмы, в которой проводится исследование, в генеральной совокупности присваивается порядковый номер. Номера объектов, которые будут включены в выборку, определяются с помощью таблицы случайных чисел. Но прежде чем осуществить отбор, мы должны установить *шаг отбора*. Так, если генеральная совокупность (в нашем случае все сотрудники фирмы) состоит менее чем из 10 объектов, используются однозначные числа; при числе объектов от 10 до 99 — двузначные; от 100 до 999 — трехзначные, и т.д.

Систематическая выборка осуществляется отбором единиц анализа через один и тот же интервал k из исходного списка объектов, составляющих генеральную совокупность. Таким образом, элементы выборочной совокупности определяются при систематическом отборе номером первого элемента и величиной интервала k . При этом интервал $k = N/n$, где N — объем генеральной совокупности, n — объем выборки. В качестве первого элемента, от которого начнется отсчет, может быть средний элемент списка или стоящий рядом с ним. Тогда выбор осуществляется и в направлении уменьшения номеров и в направлении их увеличения (т.е. по направлению к началу и концу списка).

Существуют и другие способы отбора, в частности, используемые для больших по объему генеральных совокупностей, такие как серийная выборка, многоступенчатая, комбинированная и др. [2; 8].

1.2.3. Определение основных процедур сбора, обработки и анализа данных

После формирования выборки мы должны продумать, какие методические средства сбора данных могут быть применены в исследовании. Нахождение нужных методик — особый этап в работе исследователя. Зачастую требуется специальное изучение методической литературы, где описываются средства сбора данных, применяемые для изучения определенного объекта или предмета социально-психологического исследования (например, методики, направленные на изучение межличностного восприятия, стиля руководства и т.д.). Соответственно выбор методического аппарата должен основываться на том, какая проблема решается в исследовании, каковы предмет и объект изучения, и наконец, выбор определяется гипотезами исследования. Другими словами, методики должны быть направлены на получение данных, с помощью которых мы сможем доказать (или опровергнуть) выдвинутые гипотезы. К сожалению, не всегда возможно отыскать готовые и надежные методики, соответствующие интересам нашего исследования. В этом случае необходима разработка оригинальных методик самим автором исследования. Чаще всего это методики, создаваемые на основе опросного метода (анкета или интервью) или других методов. Итак, в каждом исследовании подбираются или (и) разрабатываются специальные методики для сбора данных. При определении по-

рядка их применения задается процедура исследования. По ходу изложения обязательных методических и технических приемов исследователь перепроверяет общую теоретическую концепцию исследования с точки зрения того, возможно ли с помощью данных средств получить именно ту информацию, которая необходима для подтверждения или опровержения выдвинутых гипотез [8].

В данной части программы должна быть намечена и схема применения методов обработки данных (статистических процедур) или качественного анализа. Важно, чтобы обработка данных и их последующая теоретическая интерпретация были также соотнесены и приспособлены к выдвинутым гипотезам. Таким образом, все предпринимаемые в этом направлении шаги должны быть элементами единого исследовательского процесса.

В ходе работы над программой и даже в процессе самого исследования отдельные пункты программы могут уточняться и изменяться. Окончательный вариант программы оформляется как отдельный, самостоятельный документ, и он должен быть использован не только для проведения исследования, но и при составлении отчета (например, курсовой или дипломной работы), а также в публикациях научных статей.

Резюме

Итак, приступая к изучению какой-либо социально-психологической проблемы, исследователь должен определить цель, задачи, объект и предмет, а также, по возможности, выдвинуть гипотезы, которые будут проверяться им в ходе исследования.

Кроме того, необходимо составить стратегический план реализации поставленных задач, сформировать репрезентативную выборку, определить методы сбора, обработки и анализа данных исследования. Таким образом, разрабатывается *программа исследования*, являющаяся методологическим и процедурным основанием проведения эмпирического исследования.

Задания

Занятие 1. Анализ научной статьи

По материалам прочитанной статьи, опубликованной в психологическом журнале и содержащей описание эмпирического исследования, воссоздать программу, которая легла в его основу. Ответить на вопросы: какую проблему решают авторы с помощью данного исследования? В чем ее новизна и актуальность? Каковы цель и задачи исследования? Какие задачи основные, а какие могут быть представлены как дополнительные?

Выявить объект и предмет исследования. Определить ключевые понятия исследования и, по возможности, дать их теоретическую и эмпирическую интерпретацию (как это делали авторы статьи). Анализ предмета исследования и обсуждение гипотезы. Обсуждение выборки и способов сбора, обработки и анализа данных, используемых в исследовании.

Занятие 2. Подготовка коллективного исследования

Составить программу коллективного исследования. Каждой группе из 5–6 человек дается заранее подготовленная ведущим спецпрактикума социально-психологическая проблема, требующая проведения определенного исследования. Задача студентов заключается в разработке программы этого исследования с учетом того, что все члены данной группы должны принять в нем участие.

Занятие 3. Подготовка прикладного исследования

Составить программу прикладного исследования. Студенты выступают в роли заказчиков или исполнителей. «Заказчики» предлагают проблему исследования. «Исследователи» разрабатывают его программу. «Заказчики» выступают ее главными экспертами.

Занятие 4. Подготовка фундаментального исследования

Составить программу своей научной работы (это может быть курсовая работа) и обсудить ее в группе. С программой должны заранее ознакомиться назначенные ведущим занятий «рецензент» и «оппонент» из числа студентов. На занятии моделируется ситуация защиты студентом программы своей научной (курсовой) работы.

Литература

1. Андреева Г. М. Социальная психология. М., 2004.
2. Богомолова Н. Н., Данилин К. Е. Спецпрактикум по социальной психологии. М., 1979.
3. Бутенко И. А. Организация прикладного социологического исследования. М., 1998.
4. Введение в практическую социальную психологию. М., 1996.
5. Корнилова Т. В. Экспериментальная психология. М., 2005.
6. Кэмпбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. М., 2001.
7. Лекции по методике конкретных социальных исследований / Под ред. Г. М. Андреевой. М., 1972.
8. Рабочая книга социолога / Под ред. Г. В. Осипова. М., 1983.
9. Ядов В. А. Социологическое исследование: Методология, программа, методы. Самара, 1995.

Глава 2

НАБЛЮДЕНИЕ

Введение

Наблюдение является универсальным методом, применяемым в любой науке, которая получает данные опытным путем или собирает их в окружающем мире.

Цель данной главы – дать представление о методе наблюдения как методе сбора первичной информации в психологическом исследовании и специфике его использования в социальной психологии, возможностях и ограничениях метода наблюдения, видах наблюдения; описать технику наблюдения и охарактеризовать проблему достоверности результатов наблюдения.

Наблюдение – наряду с опросом, анализом документов и экспериментом – относится к числу базовых методов исследования (а точнее – сбора информации) в социальной психологии и социологии. Подчеркивая, что наблюдение является общенаучным методом, Л. А. Петровская определяет его как «планомерное целенаправленное восприятие явлений, результаты которого в той или иной форме фиксируются исследователем» [3, с. 56–57]. В. А. Ядов определяет наблюдение еще энергичнее: «Под наблюдением в социологии подразумевают прямую регистрацию событий очевидцем» [11, с. 110].

Научное наблюдение отличается от обыденного тем, что: «(а) оно подчинено ясной исследовательской цели и четко сформулированным задачам; (б) наблюдение планируется по заранее обдуманной процедуре; (в) все данные наблюдения фиксируются в протоколах или дневниках по определенной системе; (г) информация, полученная путем наблюдения, должна поддаваться контролю на обоснованность и устойчивость» [11, с. 110–111].

Метод наблюдения используется в социально-психологических исследованиях как в качестве самостоятельного метода получения информации (например, при наблюдении «естественно протекающего» конфликтного взаимодействия), так и в качестве вспомогательного метода (например, при фиксации хода и результатов эксперимента «по организации» конфликтного взаимодействия в диаде или группе).

Во втором случае исследователю необходимо рефлексировать наличие наблюдения как опосредующего звена в проведении эксперимента и учитывать возможные влияния такого «посредника». В этой главе мы рассмотрим *применение наблюдения как самостоятельного метода социально-психологического исследования.*

В поисковом исследовании метод наблюдения может помочь получить предварительный материал для анализа проблемы и «нащупать» ее составляющие. Получив заказ на проведение прикладного исследования в какой-либо области практики, социальный психолог чаще всего начинает знакомство с этой сферой практики с применения метода наблюдения, который — часто в сочетании с интервью как разновидностью метода опроса — помогает специалисту сориентироваться в ситуации заказа и разработать программу осуществления основного этапа исследования.

В арсенале методов социальной психологии именно наблюдение и интервью — индивидуальное или групповое (фокус-группа) — можно назвать «мягкими» методами, которые (в противоположность остальным — «жестким» методам) позволяют исследователю гибко действовать в ситуации исследования, по ходу исследования приспособлявая его тактику и технику к изучаемому материалу, что особенно важно при проведении поискового и полевого исследований.

Метод наблюдения — базовый метод психологического исследования — в социальной психологии применяется прежде всего для изучения *коммуникации, интеракции, групповой динамики, поведения в социальных ситуациях и массового поведения.* Все перечисленное можно считать *формами социального поведения.*

По мнению Т. В. Корниловой, «предметом социально-психологического наблюдения выступают вербальное (речевое) и невербальное поведение отдельного человека, группы или нескольких групп в определенной социальной среде и ситуации. При наблюдении фиксируются: а) речевые акты (их содержание, последовательность, направленность, частота и т.п.); б) выразительные, экспрессивные движения тела; в) движение, перемещение и неподвижные состояния людей, дистанция между ними, соприкосновения и т.д.; г) различного рода физические воздействия: касания, толчки, удары, передача, отталкивание и т.п.; д) сочетание всех этих актов и их признаков» [5, ч. II, с. 36–37].

В перечень возможных «предметов» наблюдения в психологии М. Б. Михалевская и Т. В. Корнилова включают еще несколько значимых для социальной психологии явлений: «совместные действия (группы людей)»; «речевые акты, их... продолжительность, интенсивность, экспрессивность»; «мимика и пантомимика, экспрессия звуков», а также «ситуации, возникающие в естественной жизни и искусственно со-

здаваемые в эксперименте, различающиеся по видам деятельности, взаимодействия людей друг с другом, спонтанные и организованные» [5, ч. I, с. 7].

2.1. Возможности и ограничения метода наблюдения

Л. А. Петровская выделяет две характерные особенности наблюдения как метода исследования: «а) оно обычно применяется в комплексе с другими методами сбора информации, такими, как анализ документов, опрос и т.д.; б) его специфика по сравнению с другими методами заключается в способности давать богатые конкретными деталями, живые, непосредственные впечатления об исследуемом объекте» [3, с. 58].

К преимуществам наблюдения относится то, что оно «позволяет непосредственно воспринимать и фиксировать акты поведения, отражать конкретные процессы в конкретных ситуациях, что устраняет опасность забывания или последующих ошибок в суждениях» [4, с. 28]. Наблюдение позволяет точнее зафиксировать поведение человека, чем опрос самого этого человека. Оно также позволяет более точно измерять любые характеристики реального взаимодействия людей, чем другие методы. «Кроме того, опытный наблюдатель воспринимает происходящее целостно и может одновременно регистрировать поведение ряда лиц или целой группы» [Там же]. «Наблюдение используется, в первую очередь, тогда, когда требуется минимальное вмешательство в естественный процесс поведения, взаимоотношений людей, когда стремятся получить целостную картину происходящего, отразить как осознаваемые, так и неосознаваемые, вербальные и невербальные формы поведения» [Там же, с. 30].

Ограничения метода наблюдения связаны прежде всего с субъективностью, пристрастностью наблюдателя, который, как и всякий человек, является носителем ценностей, стереотипов, установок и т.п. В связи с этим одна из ключевых задач организации наблюдения состоит в том, чтобы процесс наблюдения как регистрации, фиксации конкретных актов поведения наблюдаемого человека не оказался «подмят под себя» процессом межличностного восприятия со всеми его механизмами и эффектами, приводящими к формированию субъективного образа другого человека вместо выполнения задачи объективной регистрации его поведения.

Перейдем к характеристике основных видов наблюдения, делая акцент на возможностях, предоставляемых исследователю каждым из видов наблюдения, а также выделяя их ограничения.

2.2. Виды наблюдения

(Обычно в литературе выделяют следующие *виды наблюдения*:

- по степени включенности наблюдателя в наблюдаемый процесс — включенное и невключенное наблюдение;
- по форме взаимоотношений наблюдателя с участниками исследования — наблюдение открытое и скрытое (инкогнито);
- по месту проведения наблюдения — наблюдение лабораторное и полевое;
- по форме организации наблюдения — наблюдение стандартизованное (формализованное) и нестандартизованное (неформализованное) [3; 4].

Суть **невключенного наблюдения** отражена в следующей метафоре: «сидеть на берегу реки и наблюдать за ее течением». Так и наблюдение за «потоком жизни» проникательного, но невключенного наблюдателя, который спокойно, но бдительно и эффективно, наблюдает мир из особой выгодной позиции (со своего наблюдательного пункта), помогающей ему понимать поведение других людей [12].

Начинающим исследователям — социальным психологам — специалисты советуют использовать невключенное наблюдение в естественных неструктурированных ситуациях, подчеркивая при этом, что простота применяемой методологии не означает тривиальности проводимого исследования. Важность и нетривиальность получаемых в исследовании результатов зависят не от сложности применяемых методов, а от того, что именно наблюдается и насколько адекватным и точным, метким является проводимое наблюдение. Действительно, некоторые из наиболее глубоких прозрений (инсайтов) относительно поведения людей произошли в ходе простого наблюдения и фиксации человеческих взаимодействий вдумчивыми и восприимчивыми исследователями [Там же].

Что касается **включенного наблюдения**, то оно дает исследователю возможность лучше понимать происходящие процессы «изнутри», видеть контексты наблюдаемого, т.е. включенность наблюдателя повышает глубину наблюдения. В то же время включение «внутри» наблюдаемого процесса увеличивает неизбежную для любого человека пристрастность, субъективность наблюдателя, снижает его рефлексивность (способность «подняться» над ситуацией наблюдения и посмотреть на нее из аналитической позиции «внеаходимости»). Недаром включенное наблюдение в англоязычной литературе называют «соучаствующим», а наблюдателя, практикующего этот метод, — «вовлеченным наблюдателем».

Кроме того, *если включенное наблюдение осуществляется открыто*, то это может повлиять на происходящие процессы, нарушить естественный ход их течения. Любимым примером здесь является описание Хоторнских

экспериментов Э. Мэйо на предприятии компании «Вестерн Электрик» в США в 20–30-е годы прошлого века, когда сам факт наблюдения исследователей, которые изучали причины снижения производительности труда работниц, за работой сборщиц электрических реле вел к повышению производительности труда [3, с. 65–66]. Изменение поведения человека, который знает, что за ним наблюдают, в англоязычной литературе получило название *реактивности* [2, с. 422, 425; 7, с. 114].

Отдельно обсуждается в литературе *промежуточный вариант между включенным и невключенным наблюдением*. В качестве примеров такого наблюдения приводятся наблюдение педагога за классом во время занятий, наблюдение психотерапевта за клиентом в ходе психотерапии. Утверждается, что в таких случаях наблюдатель включен в ситуацию наблюдения иначе, чем наблюдаемые индивиды, что позволяет ему сохранять определенную «внезаходимость», которая помогает и лучше видеть ситуацию и эффективнее управлять ею [5, ч. I, с. 24].

Привлекательность **открытого наблюдения** в честности позиции исследователя по отношению к участникам исследования. Основное ограничение связано, как уже отмечалось, с возможным влиянием самого факта наблюдения на протекание наблюдаемых процессов, с так называемой *реактивностью людей, которые знают, что за ними наблюдают*. В случае *невключенного открытого наблюдения*, при спокойном, нейтральном и корректном поведении наблюдателя, участники исследования довольно быстро привыкают к нему и перестают обращать на него внимание. Как отмечает В. А. Ядов, наблюдателю «достаточно быть тактичным, дружелюбным и естественным. И тогда блокнот и карандаш никого не смутят» [11, с. 114].

Для повышения надежности результатов открытого наблюдения разрабатываются специальные приемы «ненавязчивого» наблюдения [7, с. 114]. В частности, к их числу относятся приемы косвенных наблюдений, когда наблюдается не само изучаемое поведение, а его последствия. Э. Вебб и Д. Кэмпбелл с коллегами в 80-е годы прошлого века описали ряд объектов для проведения таких косвенных наблюдений (это может быть содержимое мусорного ведра при изучении особенностей питания, пыль на книгах как показатель частоты их использования, степень износа коврового покрытия при изучении передвижений людей, анализ наклеек политического содержания на бамперах автомобилей в год выборов при изучении электорального поведения и др.) [2, с. 425–426].

Скрытое наблюдение (наблюдение инкогнито) представляет наибольший интерес и вызывает бурные дискуссии. В *лаборатории скрытое наблюдение* часто осуществляется с помощью зеркала Гезелла с односторонней проводимостью света. В зарубежных руководствах по психологии и социальной психологии при описании *полевого наблюдения-инкогнито* непременно обсуждается этический вопрос вторжения

и личную жизнь наблюдаемых [2; 7; 12]. И рекомендуется ограничить такое наблюдение публичными ситуациями (поведение людей на улице, в кафе, кинотеатре и других общественных местах). Скрытое наблюдение частной, личной жизни людей невозможно — это будет нарушением их прав и этического кодекса психолога. При наблюдении личной жизни людей, в частности при видеосъемке и аудиозаписи, необходимо получить так называемое «информированное согласие» будущих участников исследования, что автоматически означает возможность только открытого наблюдения в таких случаях.

В литературе описывается немало провокативных *полевых исследований, выполненных методом включенного наблюдения-инкогнито*. В отечественной традиции это исследование В. Б. Ольшанского, который в 60-е годы прошлого века, будучи сотрудником Института философии Академии наук и изучая методом наблюдения ценностные ориентации молодых рабочих (а точнее, конечно, их проявление в поведении), в течение нескольких месяцев работал слесарем-сборщиком на одном из московских заводов [3, с. 58]. Л. А. Петровская, приводя этот пример включенного наблюдения-инкогнито, пишет о том, что обращение к такому виду наблюдения происходит нечасто, поскольку это требует от исследователя слишком большой степени самоотречения. С другой стороны, негативным моментом, с ее точки зрения, является здесь «опасность такой степени адаптации исследователя к наблюдаемой группе, что он начинает реагировать в соответствии с ее стандартами, теряя тем самым объективный угол зрения» [Там же, с. 59].

На Западе тактику скрытого внедрения в жизнь изучаемой группы нередко используют и социальные психологи и журналисты, особенно когда хотят понять жизнь закрытых, замкнутых, эзотерических сообществ. Это может быть внедрение в религиозные, националистические, оккультные и другие группы. Здесь есть большая опасность быть разоблаченным и часто даже связанная с этим угроза для жизни исследователя, который не без оснований ощущает себя «шпионом». Классическим примером исследования такого рода является исследование Л. Фестингера с коллегами, проведенное в 1950 г. Эти социальные психологи «внедрились» в религиозную общину, которая предсказывала, что наводнение в определенный день уничтожит большую часть Северной Америки, чтобы наблюдать за поведением членов общины после того, как предсказание не сбывается. Когда предсказание не сбылось, большинство членов общины продолжили активную деятельность по обращению людей в свою веру и призывам к покаянию, убедив себя в том, что именно их деятельность предотвратила катастрофу. Оказалось, что несбывшееся предсказание может не изменить, а укрепить взгляды человека. На основе результатов этого исследования Л. Фестингер разработал теорию когнитивного диссонанса [2, с. 421–423].

Среди классических западных исследований, проведенных методом включенного наблюдения-инкогнито, отметим еще два. Оба они проводились в психиатрических больницах. Первое осуществлено Э. Гоффманом в 60-е годы прошлого века, а второе Д. Розенханом и его сотрудниками из Стэнфордского университета в 70-е годы. Исследователи симулировали симптомы психотических расстройств и были помещены в психиатрические клиники.

В клинике Гоффман обнаружил, что поведение пациентов, выглядевшее с позиции внешнего наблюдателя странным, причудливым и лишенным смысла, было вполне осмысленной приспособительной реакцией к условиям госпиталя, позволявшей пациентам получать максимальное удовольствие от жизни в клинике (например, странная привычка пациентов носить в середине лета громоздкие жакеты со множеством карманов оказалась способом добывания пищи: проходя вдоль прилавка самообслуживания в больничном кафетерии, пациенты незаметно рассовывали еду по карманам и могли перекусывать в течение дня). Так умные пациенты находили согласующиеся с их образом странных людей способы достигать своих целей и противостоять казарменным порядкам, насаждавшимся администрацией госпиталя, оставаясь для внешнего наблюдателя в рамках «роли» умалишенных и не вызывая подозрений у персонала. Тактику контролирования производимого на окружающих впечатления Гоффман назвал «управлением впечатлением». А описанное исследование показало, что больные шизофренией, которых традиционно считают умственно неполноценными, неплохо этой сложной рефлексивной тактикой владеют.

Розенхана и его сотрудников поместили в разные психиатрические клиники, но они пришли к схожим выводам, наблюдая изнутри жизнь клиник и способы взаимодействия между ни о чем не подозревавшим персоналом и пациентами: сотрудники клиник, не отдавая себе в этом отчета, бесчеловечно обращались с пациентами, игнорировали их законные просьбы и обходились с ними скорее как с животными в зоопарке, чем как с людьми. Любопытно, что не персонал, а ограниченные в умственных способностях пациенты распознали обман исследователей (например, один из пациентов спросил исследователя, не писатель ли он, добавив, что исследователь не болен). Оба эти примера описывает американский психолог Р. МакКенна в своем руководстве по проведению исследований для студентов, изучающих социальную психологию [12, р. 19].

Описанные исследования В. Б. Ольшевского, Л. Фестингера, Э. Гоффмана и Д. Розенхана являются яркими примерами **полевого наблюдения**. Мы видим, что полевые исследования предоставляют большие возможности для изучения значимых социальных и социально-психологических проблем. Но по отношению к полевым исследованиям встает и наибольшее количество этических проблем. И главная из них связана с защитой

личной жизни людей от вторжения исследователей. Перечисленные исследования ограничились сферой публичной жизни людей, поэтому права «исвольных» участников исследования не были нарушены. Дж. Гудвин приводит пример одиозного полевого исследования, проведенного в 30-е годы прошлого века, когда исследователь прятался в спальне под кроватью супругов и записывал все, что они говорили и делали [2, с. 426]. Для получения права осуществлять наблюдение в ситуациях личной, а не публичной жизни людей современный западный исследователь должен получить, как уже указывалось выше, информированное (осведомленное) согласие будущих участников исследования.

В отличие от полевого наблюдения, осуществляемого, как правило, исключительно с помощью метода наблюдения, **лабораторное наблюдение** чаще используется в сочетании с другими методами исследования, и прежде всего с экспериментом, когда наблюдается и регистрируется поведение испытуемых в специально организованной исследователем ситуации. Как справедливо отмечает Л. А. Петровская, «при лабораторном наблюдении объектом наблюдения является более или менее приближенная к реальности модель» социального поведения [3, с. 62].

Выделяют также третий вид наблюдения, находящийся между полевым и лабораторным, — *спровоцированное наблюдение в естественных условиях*. Спровоцированное наблюдение в естественных условиях приближается к методу естественного эксперимента, предложенному А. Ф. Лазурским [5, ч. I, с. 24]. В. А. Ядов называет подобную процедуру *стимулирующим наблюдением*, рассматривает ее как разновидность исключенного наблюдения и характеризует следующим образом: «Здесь наблюдатель — участник изучаемых событий — как бы провоцирует нестандартные ситуации и исследует реакции объекта наблюдения на свои действия или стимулируемые им действия других» [11, с. 114].

Интересным *примером естественного (полевого) наблюдения с элементами искусственно созданной ситуации* стало исследование Л. Петерсона с коллегами, проведенное в США в 80-е годы прошлого века, — наблюдение альтруизма у детей. Изучалась готовность школьников к оказанию помощи друг другу. Наблюдения показали, что такое поведение возникает у детей спонтанно не чаще одного-двух раз в час. Исследователи решили создать ситуацию, увеличивающую вероятность помогающего поведения, и сказали детям, что каждый из них по очереди будет носить суперплащ — ярко-синюю накидку с красной атласной звездой на груди. Накидка застегивалась сзади на шее большой пуговицей, и для ее застегивания была необходима помощь другого человека. Происходившее записывалось на видеокамеру, а затем два независимых наблюдателя просматривали запись и оценивали помощь детей друг другу. Процент согласия наблюдателей оказался высоким — более 90% [2, с. 429–430].

Исследование Л. Петерсона и его коллег является также примером **стандартизованного (формализованного, структурированного) наблюдения**, проводимого по определенной схеме наблюдения, в которой содержатся категории наблюдения и их операционализация в виде описания конкретных форм поведения. В исследовании Петерсона и коллег по схеме кодирования, включающей операциональные определения типов поведения, были выбраны две основные категории: «донорское» поведение, демонстрируемое помощниками, и «реципиентное» поведение носителя плаща. Приведем примеры операционализации этих категорий. Примером донорского поведения была «спонтанная помощь — когда без словесных или жестовых указаний донор словами или действиями предлагает помочь застегнуть пуговицу на плаще». Примером реципиентного поведения была «просьба о помощи — когда реципиент словесно просит о помощи... или подходит к донору, поворачиваясь так, чтобы пуговица была видна потенциальному донору, и жестами просит помочь» [цит. по: 2, с. 429]. Упомянутый высокий процент согласия наблюдателей в этом исследовании был связан с точной операционализацией категорий наблюдения.

В случае **нестандартизованного (неформализованного, неструктурированного) наблюдения** такой специально разработанной схемы нет. Оно направляется целью, применяется чаще всего на поисковом этапе исследования, в рамках разведывательного плана для уточнения проблемы и разработки гипотезы исследования и, если это необходимо, дает материал для построения в дальнейшем схемы наблюдения через выделение категорий наблюдения и их операционализацию.

«По упорядоченности наблюдения могут быть *случайные и систематические, сплошные и выборочные*; по характеру фиксации — *констатирующие и оценивающие, а также смешанного типа*» [4, с. 20]. По хронологической организации выделяют *лонгитюдное, периодическое и одиночное наблюдение*. Лонгитюдное наблюдение проводится в течение длительного времени, обычно — ряда лет. Результаты лонгитюдных исследований часто фиксируются в виде дневников наблюдения. Периодическое наблюдение — наиболее распространенный вид хронологической организации наблюдения — проводится в течение определенных, обычно точно заданных промежутков времени. «Единичные или однократные наблюдения обычно представлены в виде описания отдельного случая. Они могут быть как уникальными, так и типичными проявлениями изучаемого процесса или феномена» [5, ч. I, с. 25].

Необходимо отметить, что все перечисленные классификации видов наблюдения «не противостоят одна другой, а отражают независимые критерии классификаций, дополняющих друг друга. Поэтому методика реального конкретного исследования может сочетать разные

виды, например, полевое наблюдение может осуществляться как систематическое в рамках поискового исследования» [5, ч. I, с. 25].

2.3. Техника наблюдения

Обычно стандартизованное (формализованное, структурированное) наблюдение осуществляется в соответствии с **программой наблюдения**, включающей определение целей и задач, объекта, предмета, ситуации и способа наблюдения; схему наблюдения как ключевую часть программы; способы фиксации и способы обработки данных наблюдения (образец программы наблюдения см. в Приложении 1).

Схема наблюдения включает перечень **единиц наблюдения**. Как указывают М. Б. Михалевская и Т. В. Корнилова, «наблюдавшееся событие становится для науки эмпирическим фактом только в том случае, если оно каким-либо образом описано наблюдателем... Прежде чем наблюдать, надо вычленивать из непрерывного потока поведения определенные стороны его, отдельные акты, доступные прямому наблюдению — единицы поведения, которые одновременно и есть единицы наблюдения» [Там же, с. 13–14].

Те же авторы, опираясь на классические работы по методу наблюдения в психологии М. Я. Басова и А. П. Болтунова 20-х годов прошлого века, формулируют следующие *рекомендации по записи (фиксации) наблюдений в поисковом исследовании*: «Записывать нужно события как таковые — что происходило и каким именно образом, а не свои впечатления о происшедшем. М. Я. Басов считает, что по полноте, точности и отсутствию оценок и интерпретационных моментов запись наблюдений должна приближаться к фотографии и называет ее “фотографической” в отличие от истолковательной и обобщенно-описательной. Однако это требование “фотографичности” записи не должно пониматься буквально. Как правило, наблюдателю очень трудно обойтись в описании совсем без включения психологического истолкования некоторых моментов, которые ...выводятся наблюдателем из поведенческих фактов как их внутренняя основа. По замечанию А. П. Болтунова, одно-два метких слова, дающих психологическую картину переживаний наблюдаемого человека, усматриваемых из его поведения, лучше потока длинных описаний, в которых из-за деревьев не видно леса...» [Там же, с. 15]. Обычно в поисковых исследованиях используются формы записей наблюдений в виде сплошного протокола или — при многодневных наблюдениях — дневника.

Запись наблюдений в исследовании, направленном на проверку исходных теоретических предположений, осуществляется посредством **категорий**, соответствующих **цели** исследования, которая состоит в изучении только определенных форм поведения. **Категории** — это понятия, означающие определенные классы наблюдаемых явлений. Они долж-

ны определяться операционально, не пересекаться с другими категориями, иметь ту же степень общности, что и другие категории. Категории могут быть выделены как результат эмпирического обобщения наблюдений, полученных в поисковом исследовании. Наиболее высокий уровень концептуализации наблюдения имеет место в том случае, если *категории образуют систему*, т.е. такую совокупность категорий, которой охватываются все теоретически допустимые проявления изучаемого процесса [5, ч. I, с. 17–18].

Классическим примером такой системы категорий в социальной психологии является *схема наблюдения взаимодействия людей в групповой дискуссии, разработанная Р. Бейлсом* в 50-е годы прошлого века [1, с. 110–112]. Подробное описание теоретических основ методики Бейлса, ее преимуществ и недостатков, проведения наблюдения на ее основе, фиксации, обработки и анализа результатов наблюдения, а также способов количественной оценки согласия между разными наблюдателями (включая статистическую оценку) содержится в «Общем практикуме...» [5, ч. II, с. 35–51].

Наблюдение, опирающееся на систему категорий, называют *систематизированным наблюдением*. «Соотношение “единица наблюдения — категория” задается определением категории. Иногда класс наблюдаемых явлений содержит только одну единицу, но чаще несколько разных единиц наблюдения квалифицируются одной категорией» [5, ч. I, с. 18]. Во втором случае мы для удобства называем единицы наблюдения подкатегориями (см. Приложение 1).

Отметим, что «подведение единицы наблюдения под категорию — по сути начальный этап интерпретации наблюдаемого — может происходить не только после проведения наблюдения... но и в ходе самого наблюдения», как это и делается при работе с методикой Бейлса: «Наблюдатель, выделяя единицу поведения в ходе групповой дискуссии, должен сразу подводить ее под одну из 12 категорий и фиксировать это в протоколе наблюдения» [Там же, с. 18–19].

Еще один пример категоризованного наблюдения дает разработанная в 70-е годы прошлого века *методика наблюдения Н. Фландерса для анализа вербального взаимодействия учителя и ученика на уроке*, состоящая из 10 категорий, 7 из которых относятся к речи учителя, 2 — к речи учеников, а 10-я, обозначенная как «молчание или замешательство», указывает на все остальные ситуации урока, характер коммуникации в которых непонятен наблюдателю. Категории, относящиеся к речи учителя, объединены в две группы — прямое (директивное) и косвенное (недирективное) влияние на учеников. В речевом общении ученика выделяются две категории — речь, представляющая собой ответ учителю, и речь, ведущаяся по собственной инициативе. Наблюдатель должен фиксировать конкретный тип речевой активности на уроке каж-

дые 3 секунды. Методика Фландерса позволяет определять соотношения названных типов речевой активности учителя и учеников на уроке [краткое описание методики см. там же, с. 22–23; более подробное описание методики, примеры ее применения в исследованиях и анализ возникающих при этом проблем см.: 10, с. 146–161].

Метод наблюдения позволяет получить не только качественные, но и количественные описания наблюдаемых событий. «Существуют два основных способа получения количественных оценок в ходе наблюдения: 1) оценка наблюдателем *интенсивности* (выраженности) наблюдаемого свойства, действия — *психологическое шкалирование*; 2) измерение *длительности* наблюдаемого события — *хронометраж*» [5, ч. I, с. 19]. Шкалирование осуществляется в основном методом балльных оценок (используются 3-х–10-балльные шкалы). Балл может быть выражен не только числом, но и описательным прилагательным (например: очень сильный, сильный, средний, слабый, очень слабый). Иногда применяется графическая форма шкалы. Наиболее распространенными способами записи категоризованных наблюдений являются *стандартный протокол*, который имеет вид таблицы, и *запись в символах* [Там же].

2.4. Проблема достоверности результатов наблюдения

Как указывает Л. А. Петровская, достоверность получаемых методом наблюдения результатов зависит от того, удалось ли наблюдателю преодолеть «*барьер субъективности, возникающий при интерпретации результатов наблюдения*» [3, с. 62], поскольку в социальной психологии исследователь «не просто наблюдает, но, наблюдая, по-своему понимает и поэтому, обычно независимо для себя, по-своему интерпретирует наблюдаемое в свете своего предыдущего опыта, эмоционального состояния, своих теоретических представлений» [Там же, с. 63].

К числу средств, позволяющих контролировать «возможность субъективистских искажений» при наблюдении, Л. А. Петровская относит следующие: 1) контроль получаемых в наблюдении результатов с помощью использования нескольких наблюдателей (здесь важна степень совпадения получаемых разными наблюдателями данных); 2) обращение к повторному наблюдению, проводимому тем же наблюдателем (и оценка степени совпадения получаемых в повторяющихся наблюдениях данных); 3) контроль получаемых в наблюдении результатов посредством использования других методов сбора первичной информации — анкетирования и интервью, анализа документов, эксперимента; 4) использование в качестве языка записей данных наблюдения описательно-операциональных терминов и исключение терминов оценочных; 5) явное формулирование

исследователем своей системы отсчета, в которой производится отбор и интерпретация фактов [3, с. 64].

Другая трудность при получении достоверных данных методом наблюдения состоит во *влиянии самого факта наблюдения на наблюдаемого человека, что может приводить к изменению его естественного поведения* [Там же, с. 65]. Такое изменение поведения, как уже отмечалось, в англоязычной литературе получило название *реактивности* участника исследования.

Способами преодоления искажений, вносимых самим фактом наблюдения, могут служить следующие: 1) использование скрытого наблюдения (в том числе через зеркало Гезелла или с применением технических средств фиксации данных, например, видеокамеры); 2) привыкание наблюдаемых к факту наблюдения при адекватном и корректном поведении наблюдателя; 3) использование техник «ненавязчивого» наблюдения, в том числе приемов «косвенного» наблюдения. Обо всем перечисленном мы писали выше в связи с обсуждением проблем открытого наблюдения и наблюдения-инкогнито.

Безусловно важным моментом повышения достоверности результатов наблюдения является *тщательная разработка программы наблюдения* (см. предыдущий раздел данной главы): четкое определение целей и задач наблюдения, его объекта и предмета; грамотное создание схемы наблюдения — определение категорий и выбор единиц наблюдения, их четкая операционализация; подбор адекватных способов фиксации данных наблюдения.

Отметим также *важность тренировки наблюдателей* для повышения достоверности результатов наблюдения. *При проведении стандартизованного наблюдения* тренировка наблюдателей необходима для *овладения схемой наблюдения*. Это предполагает развитие умений вычленивать из потока поведения единицы наблюдения и кодировать их в соответствии с набором категорий наблюдения, а также формирование навыка точной и быстрой фиксации результатов кодирования.

При проведении наблюдения *в поисковом исследовании* наблюдатель должен *овладеть языком описания результатов наблюдения* (подробнее о языке описания результатов см. в предыдущем разделе). Наблюдателю важно научиться не смешивать описание наблюдаемого поведения с его интерпретацией и оценкой. Изящный технический способ решения этой проблемы предлагает В. А. Ядов: «Важно следить за тем, чтобы описание событий не смешивалось с их интерпретацией. Поэтому в протоколе следует иметь специальные графы для записи фактуальных данных и для их истолкования» [11, с. 117].

И в обоих случаях — при проведении стандартизованного или поискового исследования — тренировка наблюдателей необходима для *овладения способами адекватного поведения в ситуации наблюдения* (о которых неоднократно писалось в этой главе).

Занятия спецпрактикума по теме «Наблюдение в социально-психологическом исследовании» можно рассматривать как своеобразную тренировку наблюдателей на конкретном материале наблюдения. К изложению программы такой тренировки мы и перейдем.

Предварительно необходимо сказать, что предлагаемая нами программа спецпрактикума по овладению методом наблюдения в социально-психологическом исследовании далеко не единственная. В последние годы опубликованы два очень хороших учебных пособия по методам социальной психологии — это перевод практикума по социальной психологии, подготовленного американскими социальными психологами Э. Пайнс и К. Маслач [6], и практикум по социальной психологии белорусского социального психолога С. В. Сивухи из Европейского гуманитарного университета в Минске, разработанный, как отмечает сам автор, в традициях европейского психологического образования [9]. В этих учебных пособиях, в частности, описываются конкретные задания для освоения метода наблюдения через изучение конкретных социально-психологических проблем, приводятся интересные и разнообразные схемы наблюдения.

Большую ценность для освоения метода наблюдения представляет также практикум по наблюдению и наблюдательности, разработанный Л. А. Ретуш [8]. В этом практикуме содержится большое количество конкретных схем и методик наблюдения, а также приводится система упражнений, направленных на развитие наблюдательности как профессионально важного качества для представителей человекоориентированных профессий, в том числе психологов.

Задания

Оба предлагаемых в этой главе задания связаны между собой *объектом наблюдения*, в качестве которого выступает *суд с участием присяжных заседателей*. Выбор в качестве объекта наблюдения судебного процесса с участием присяжных заседателей продиктован тем, что *суд присяжных (как и социально-психологический тренинг) представляет собой «естественную лабораторию» социальной психологии, поскольку в нем за относительно небольшой промежуток времени выпукло разворачиваются все социально-психологические процессы.*

Предметом наблюдения в предлагаемых заданиях спецпрактикума является *коммуникация в суде присяжных.*

Предварительно студентам предлагаются для ознакомления *две схемы наблюдения*: авторская *схема наблюдения коммуникации в суде присяжных* (см. Приложение 1) и *схема наблюдения за дискуссией присяжных заседателей при вынесении ими вердикта по рассматриваемому в суде делу*, разработанная О. А. Гулевич (см. Приложение 2).

Задание 1

В рамках первого задания осуществляется *практическое овладение* студентами предложенными *схемами наблюдения* коммуникации в суде присяжных *посредством анализа* с их помощью *видеозаписи игрового судебного процесса*. В предлагаемом студентам для анализа игровом судебном процессе моделируется конфликт между предписаниями закона и житейскими представлениями о справедливости, который должны разрешить присяжные заседатели и который воспринимается студентами как важный и для их профессионального будущего.

Первое задание спецпрактикума состоит из двух частей. В первой части задания студентам предлагается *с помощью первой схемы наблюдения провести наблюдение судебных прений* — выступления перед присяжными сторон обвинения и защиты, *а также напутственного слова судьи*, обращенного к присяжным заседателям.

Во второй части задания студенты должны *с помощью второй схемы наблюдения провести наблюдение по видеозаписи совещания присяжных заседателей по вынесению ими вердикта* по рассматриваемому уголовному делу. Необходимо отметить, что видеозапись игрового судебного процесса дает студентам уникальную возможность наблюдать коммуникацию присяжных в совещательной комнате, которая в реальном судебном процессе строго охраняется тайной совещания присяжных.

По ходу наблюдения каждый студент ведет протокол наблюдения по предложенным схемам. Наблюдение выступлений сторон и напутственного слова судьи осуществляется с фиксацией трехминутных интервалов внутри каждой речи (для последующего сопоставления индивидуальных протоколов наблюдения и составления на их основе обобщающего протокола). При наблюдении вербальной коммуникации юристов с присяжными необходимо строго руководствоваться предложенной схемой наблюдения, а при наблюдении невербальной коммуникации студенты могут фиксировать различные невербальные проявления юристов в свободной форме (схема наблюдения в этой части предлагается для ориентировки в категориях наблюдения).

Домашнее задание состоит из двух частей. *Первая часть домашнего задания* заключается в обработке данных, зафиксированных в протоколах наблюдения, в анализе результатов наблюдения и составлении письменного отчета о выполнении задания (с приложением протокола наблюдения).

Обработка данных наблюдения прений сторон и напутственного слова судьи заключается в: 1) подсчете количества фиксации категорий и подкатегорий вербальной коммуникации для каждого коммуникатора — прокурора, адвоката и судьи; 2) представлении полученных результатов в виде гистограмм по всем выделенным категориям и гистограмм представленности подкатегорий суждений для трех наиболее часто встречающихся категорий — для каждого коммуникатора. На основе полученных результатов проводится сравнительный анализ тактик воздействия на присяжных

каждого из коммуникаторов — прокурора, адвоката и судьи, основанных на преимущественном использовании различных коммуникативных средств (категорий вербальной коммуникации). На основе данных наблюдения, отраженных в протоколах, осуществляется также качественный анализ невербальной коммуникации с присяжными каждого из юристов, а по результатам этого анализа составляются невербальные социально-психологические портреты прокурора, адвоката и судьи.

Обработка результатов наблюдения совещания присяжных состоит в подсчете частоты встречаемости категорий вербальной и невербальной коммуникации присяжных друг с другом в ходе групповой дискуссии с последующим анализом полученных результатов наблюдения в контексте трех целей наблюдения совещания присяжных, поставленных перед студентами (см. Приложение 2).

Вторая часть домашнего задания заключается в подготовке к полевому наблюдению в реальном суде присяжных. Подготовка включает в себя доработку первой схемы наблюдения, созданной для наблюдения коммуникации в судебных прениях, в соответствии со спецификой судебного следствия. Это означает прежде всего наполнение категории «Вопросы» дополнительными подкатегориями, отвечающими задачам наблюдения коммуникации на стадии судебного следствия.

Задание 2

В ходе выполнения второго задания спецпрактикума студенты осуществляют *полевое наблюдение коммуникации в реальном судебном заседании с участием присяжных заседателей* в Московском областном суде. Наблюдение ведется на основе первой схемы, доработанной каждым из наблюдателей в соответствии со спецификой судебного следствия.

В суде студенты получают следующие задания: 1) Выбрать объект наблюдения — судья, прокурор, адвокат(ы), присяжные заседатели. В коллегии присяжных 12 основных плюс может быть несколько запасных присяжных. Один наблюдатель наблюдает за группой из 3–6 рядом сидящих присяжных. Студенты распределяются так, чтобы за каждым объектом наблюдения наблюдало несколько человек (5–7 наблюдателей) — для последующего сравнения результатов наблюдения. 2) Осуществлять наблюдение за выбранным объектом в течение всего судебного заседания с помощью первой схемы. Для фиксации результатов наблюдения за юристами устанавливаются пятиминутные интервалы. В рамках каждого интервала фиксируются категории и подкатегории вербальной коммуникации, а также невербальная коммуникация — по схеме или в свободной форме. Поскольку присяжные заседатели в судебном процессе должны слушать молча, то наблюдающие за присяжными сконцентрированы на невербальной коммуникации между присяжными и юристами, они также могут работать по схеме наблюдения или в свободной форме.

Домашнее задание состоит в обработке данных, анализе результатов наблюдения и подготовке письменного отчета о полевом наблюдении.

Обработка осуществляется аналогично предыдущему занятию. Наблюдавшие за присяжными должны составить невербальные социально-психологические портреты каждого из присяжных в своей группе объектов наблюдения. В отчете должна найти отражение специфика полевого наблюдения. К отчету обязательно прикладывается протокол наблюдения.

По результатам выполнения студентами двух заданий преподаватель организует *обсуждение опытов «лабораторного» и «полевого» наблюдения*. Обсуждение строится вокруг следующих вопросов: какие трудности вы испытывали в процессе наблюдения? С помощью каких средств вы их преодолевали? Что помогало вам вести наблюдения? Какие дополнительные категории наблюдения вы ввели? Как соотносятся результаты наблюдения за вербальной и невербальной коммуникацией участников судебного процесса? Какие из полученных в наблюдении результатов вас удивили, оказались неожиданными? Что бы вы добавили в Инструкцию социальному психологу—наблюдателю судебного процесса? Какие проблемы применения метода наблюдения в социально-психологическом исследовании вы хотели бы обсудить?

Приложение 1

Инструкция социальному психологу—наблюдателю судебного процесса¹

1. Основная цель наблюдения — эмпирически установить, (а) в какой мере и (б) с помощью каких коммуникативных средств судья и стороны осуществляют работу с присяжными заседателями в ходе судебного процесса.

2. Задачи наблюдения:

а) зафиксировать конкретные (вербальные и невербальные) коммуникативные акты судьи и сторон, направленные на присяжных заседателей; б) зафиксировать невербальные способы реагирования присяжных на характер вербальных обращений к ним и невербальный фон обращения с ними; в) определить распределение обращений к присяжным во времени (по типам, общему количеству обращений, а также их источнику — судья и стороны); г) сопоставить направленную на присяжных вербальную активность судьи и сторон в целом и на разных этапах процесса в частности.

3. Объект наблюдения — участники судебного процесса (председательствующий судья, стороны обвинения и защиты, присяжные заседатели).

4. Предмет наблюдения — коммуникация между участниками судебного заседания.

5. Способ наблюдения — невключенное, открытое, полевое, систематическое, выборочное; по характеру фиксации — смешанное (констатирующее и оценивающее).

¹ Инструкция составлена О. В. Соловьевой.

6. Схема наблюдения

■ *Вербальные коммуникативные акты:*

а) характер обращений к присяжным судьи и сторон:

? — вопросы: нв — наводящие, к — выходящие за пределы компетенции присяжных, нк — некорректные (уточнить), р — риторические, д — другое (раскрыть);

Р — разъяснения: п — прав, о — обязанностей, ф — фактической стороны дела, ю — юридических моментов, р — своих решений (судьей) и своей позиции (сторонами) (в том числе по вопросу допустимости доказательств), с — ситуации, сложившейся в судебном заседании, д — другое (раскрыть);

Л — «лозунги» (призывы): с — к справедливости, м — к милосердию, н — к строгому наказанию во имя борьбы с преступностью, з — к здравому смыслу, о — апелляция к личному опыту присяжных, л — апелляция к личному опыту сторон, в — вовлечение (включение в «мы»), д — другое (раскрыть);

В — привлечение внимания присяжных: о — к обстоятельствам дела, лп (о, с) — к личности потерпевшего (обвиняемого, свидетеля), сп (о, с) — к состоянию потерпевшего (обвиняемого, свидетеля), вп (о, с) — к взаимодействиям потерпевшего (обвиняемого, свидетеля), пр — к противоречиям в показаниях, п — повторы, д — другое (раскрыть);

Д — давление: а — авторитетом профессионалов (юристов), о — угрозой осуждением общественности, п — неблагоприятными последствиями для присяжных, д — другое (раскрыть);

Э — апелляция к эмоциям: г — гневу, с — страху, сс — состраданию, д — другое (раскрыть);

М — манипуляции разного рода (высказывания, содержащие скрытые цели, «нечестная игра» со стороны профессионалов) (уточнить характер);

Др — другие (какие именно).

б) количество обращений разного рода (подсчитывается на основании протокола наблюдения по его окончании).

■ *Невербальные коммуникативные акты:*

а) судьи и сторон, направленные на установление и поддержание психологического контакта с присяжными:

П — поза: в — наклон вперед, п — напряженная прямая, нк — откинувшись назад, комфортная, нс — откинувшись назад, руки или ноги скрещены, д — другое (раскрыть);

Г — направление взгляда, контакт глаз: б — бегающий взгляд, г — на говорящего, с — в сторону, о — отсутствующий («в себя»), м — мимолежный, ч — чтение, д — другое (раскрыть):

— С, О, З, П — направленность взгляда на судью, обвинение, защиту, присяжных (для говорящих);

М — мимика (выражение лица при обращении к присяжным): д — спокойно-доброжелательное, н — нейтральное, о — отстраненно-замкнутое, р — недовольно-раздраженное;

Ж — жесты (положение и движения рук, письмо) — описать словами;

ЭПЛ — экстра- и паралингвистические характеристики: г — достаточная громкость речи, р — разборчивость речи, и — интонационный рисунок (немонотонность речи), ч — чистота речи (отсутствие засоряющих речь вкраплений);

Др — другие (какие именно).

б) присяжных заседателей (как показатель их включенности в происходящее и динамики внимания в ходе судебного процесса):

П — поза: в — наклон вперед, п — напряженная прямая, нк — откинувшись назад, комфортная, нс — откинувшись назад, руки или ноги скрещены, д — другое (раскрыть);

Г — направление взгляда, контакт глаз: б — бегающий взгляд, г — на говорящего, с — в сторону, о — отсутствующий («в себя»), м — мимолетный, ч — чтение, д — другое (раскрыть);

М — мимика (выражение лица): с — спокойно-доброжелательное, з — отстраненно-замкнутое, н — нейтральное, р — недовольно-раздраженное, нв — напряженно-внимательное, дв — доброжелательно-внимательное, у — недоуменно-удивленное, д — другое (раскрыть);

Ж — жесты (положение и движения рук, письмо) — описать словами;

Др — другие (какие именно).

■ *Пространственно-временная организация общения:*

а) взаимное расположение участников судебного процесса в зале заседания (зарисовать схематически, где находятся судья, стороны, присяжные, подсудимый, потерпевший, публика);

б) структурирование судьей времени судебного заседания:

ОР — предварительное ознакомление присяжных с регламентом заседания (частотой и длительностью перерывов, временем обеда, предполагаемым временем окончания заседания);

СР — соблюдение регламента (отметить нарушения, указав, были ли и каким образом они прокомментированы судьей и как отнеслись к нарушениям и комментарию присяжные);

ВЗ — «выстраивание заседания» (обеспечивает ли принятый судьей порядок заседания адекватность и осмысленность восприятия присяжными происходящего в заседании, делает ли судья по ходу заседания перестановки с учетом сложившейся психологической ситуации).

7. **Способы фиксации** — протокол в виде таблицы с колонками для фиксации: 1) говорящего в данный момент; 2) вербального коммуникатив-

ного поведения объекта наблюдения; 3) невербального коммуникативного поведения объекта наблюдения; 4) примечаний и комментариев. Невербальное поведение коллеги присяжных фиксировать в виде «общей картины» (по проявлениям большинства присяжных), а также отмечать в протоколе отдельные яркие или нетипичные проявления.

8. Способы обработки — сплошной подсчет количества фиксаций категорий и подкатегорий высказываний для каждого из юристов — судьи, обвинителя и защитника(-ков). Выделение ведущих категорий высказываний для каждого юриста и построение коммуникативных профилей.

Приложение 2

Схема наблюдения за дискуссией присяжных заседателей¹

Поскольку схема наблюдения должна быть подчинена целям исследования, необходимо определить эти цели.

1. Выявление структуры группы в процессе групповой дискуссии: разбиение на фракции, взаимодействие между фракциями, изменение фракций (критерии разбиения на фракции — местоположение каждого из членов, социодемографические характеристики, содержание аргументов).

Эмпирические индикаторы. У каждого из участников дискуссии присяжных есть номер (он приколот к одежде). Необходимо фиксировать, к кому обращается («к») каждый из членов группы («от»), когда говорит (к отдельному человеку или к нескольким людям):

- | | |
|--|--------|
| — поворот головы и/или туловища («от» «к») | Пг Пт; |
| — вербальное обращение («от» «к») или указание («на») | Во; |
| — негативное прерывание («кого» «кем»), например, «замолчите», «давайте скорее», «на себя посмотрите» и т.п. | Пя; |
| — содержание аргумента противоречит реплике предыдущего выступающего («от» «к») | Апр; |
| — содержание аргумента подтверждает реплику предыдущего выступающего («от» «к») | Апод; |
| — содержание аргумента не относится к реплике предыдущего выступающего («от» «к») | Ано. |

Интерпретация. Наличие фракции характеризуется относительно большим количеством интеракций (вербальное или невербальное обращение) между ее членами, чем между членами двух разных фракций. Между членами разных фракций может вообще не быть интеракций, их количество может быть минимальным или приближаться к показателю интеракций между членами одной фракции.

¹ Инструкция составлена О. А. Гулевич.

Стиль взаимодействия между фракциями характеризуется количеством «негативных прерываний». Если количество негативных взаимодействий между фракциями превышает количество негативных взаимодействий между членами одной фракции, то это можно считать следствием принадлежности обсуждающих к разным подгруппам. Если «негативных прерываний» не отмечено, то стиль взаимодействия между фракциями можно считать позитивным.

Объединение во фракции людей одинакового пола и близкого возраста, имеющих общую точку зрения на проблему или сидящих близко друг к другу, свидетельствует о наличии корреляционной связи, соответственно, между социодемографическими характеристиками, содержанием аргументов или местоположением участников дискуссии и объединением их во фракции. (Причинно-следственную зависимость можно установить только в эксперименте.)

2. Определение стиля(ей) руководства старшины: авторитарный или демократический, а также того, является ли старшина лидером-организатором или лидером мнения.

Эмпирические индикаторы:

— прерывание других	Пре;
— предложение высказаться	Выс;
— высказывание, не подлежащее сомнению	Внс;
— высказывание в виде предложения	Вп;
— неприветливый тон	Тн;
— товарищеский тон	Тг;
— установление порядка дискуссии (для всех участников дискуссии)	Пор;
— реплика о рассматриваемом деле (для всех участников дискуссии)	Дел.

Интерпретация. Наличие большого числа категорий «Прерывание других», «Высказывание, не подлежащее сомнению» и «Неприветливый тон» будет свидетельствовать об авторитарном стиле руководства. Тогда как категории «Предложение высказаться», «Высказывание в виде предложения» и «Товарищеский тон» будут указывать на демократический стиль.

Большое количество реплик категории «Установление порядка дискуссии» будет говорить о том, что старшина — лидер-организатор. В то же время большое количество реплик, относящихся к рассматриваемому делу, будет указывать на то, что старшина — лидер мнения.

Сравните количество реплик каждого вида у разных участников дискуссии и старшины.

3. Выявление лидеров в коллегии присяжных.

Самостоятельно найдите эмпирические индикаторы позиции лидера в групповой дискуссии присяжных. Совпадают ли в наблюдаемой дискуссии присяжных позиции руководителя (старшины) и лидера?

Примечания. Не удивляйтесь, если одна и та же реплика может быть охарактеризована с помощью нескольких категорий. Это связано с тем, что данное наблюдение имеет три цели.

Запоминайте или записывайте проблемы, которые возникли у вас при отнесении поведения к одной из категорий. Это очень важно и необходимо для анализа методики наблюдения.

Литература

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 2004. С. 47–66; 110–112.
2. *Гудвин Дж.* Исследование в психологии: Методы и планирование. СПб., 2004. С. 420–430.
3. Лекции по методике конкретных социальных исследований / Под ред. Г. М. Андреевой. М., 1972. С. 56–72.
4. Методы социальной психологии / Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. Л., 1977. С. 17–42.
5. Общий практикум по психологии: Метод наблюдения / Под ред. М. Б. Михалевской. М., 1985. Ч. I. С. 3–26. Часть II. С. 35–51.
6. *Пайнс Э., Маслач К.* Практикум по социальной психологии. СПб., 2000. С. 203–205; 281; 410–411; 451–453; 483–485.
7. Перспективы социальной психологии / Под ред. М. Хьюстона, В. Штребе, Дж. М. Стефенсона. М., 2001. С. 113–115.
8. *Регуш Л. А.* Практикум по наблюдению и наблюдательности. СПб., 2001.
9. *Сивуха С. В.* Практикум по социальной психологии (социальное познание, эмоции, коммуникация, личность). Минск, 2002. С. 83–93.
10. *Стоунс Э.* Психопедагогика: Психологическая теория и практика обучения. М., 1984. С. 146–161.
11. *Ядов В. А.* Социологическое исследование: Методология, программа, методы. М., 1987. С. 110–119.
12. *McKenna R. J.* The Undergraduate Researcher's Handbook: Creative Experimentation in Social Psychology. Boston; London; Toronto, 1995. P. 18–31, 33–48.

ЭКСПЕРИМЕНТ

Введение

В настоящее время экспериментальным считают исследование, направленное на получение информации о причинно-следственных связях и отличающееся тем, что в нем экспериментатор манипулирует одним или несколькими факторами и контролирует другие [5, с. 53]. Факторы, которые произвольно меняются экспериментатором, называют независимыми переменными. Целевые экспериментальные эффекты отслеживаются и регистрируются. Их называют зависимыми переменными. Все прочие характеристики и компоненты экспериментальной ситуации контролируются. Контроль осуществляется либо путем воспроизведения постоянных условий (преимущественно в отношении характеристик экспериментальной ситуации), либо за счет рандомизации (преимущественно в отношении к испытуемым).

3.1. Эксперимент в системе методов социальной психологии

Эксперимент занимает особое место в методическом арсенале социальной психологии. Интенсивное использование эксперимента в социальной психологии оказалось сопряженным по времени с превращением социальной психологии из умозрительной по преимуществу дисциплины в строгую науку, что многими трактуется как свидетельство ведущей роли эксперимента в процессе формирования социальной психологии как полноценной отрасли науки вообще. Так это или не так, но нельзя отрицать, что именно с проникновением эксперимента в социальную психологию в первой четверти XX в. начались широкомасштабные эмпирические исследования сразу по многим направлениям, существование которых до той поры было далеко не очевидным.

Первоначально основной линией исследований оказалось влияние непосредственного социального окружения на поведение и результативность действий индивидов. Основным методическим приемом был эксперимент «один-и-вместе», в котором сравнивались характеристики деятельности индивидов, когда они действовали полностью изолированными друг от друга с соотносимыми характеристиками их же индивидуальной деятель-

ности в ситуациях, когда одни и те же лица выполняли те же задания в присутствии других людей. Такие или аналогичные эксперименты проводились Ф. Олпортом в США, В. Меде в Европе, В. М. Бехтеревым в России. На этом этапе развития социальной психологии исследователей мало заботили вопросы теоретического характера, а при экспериментировании они руководствовались соображениями прагматического характера, стараясь в первую очередь получить факты, которые позволили бы оптимальным образом организовать совместную трудовую деятельность, выстроить эффективные коммуникации между менеджментом и персоналом, между властью и населением. Несмотря на совершенствование экспериментальных методик и появление более изощренных методов анализа экспериментальных данных, результаты этого периода экспериментирования в социальной психологии вызвали больше разочарований, чем восторгов. Большинство выводов, сделанных на основании тщательно проведенных лабораторных исследований, выглядели настолько тривиальными и настолько коррелирующими с суждениями, основанными на простом «здравом смысле», что возникал вопрос о целесообразности экспериментирования в данной области знаний. В качестве примера можно привести многолетний цикл экспериментальных исследований в области массовой коммуникации, выводы из которых во многом напоминали принципы пропагандистского воздействия, незадолго до этого сформулированные «доктором» Геббельсом.

Следующий период развития экспериментальной социальной психологии характеризуется стремлением к получению нетривиальных фактов, способных поразить воображение публики. И это удалось сделать! Эксперименты М. Шерифа, С. Аша, С. Милгрема, А. Бандуры и других исследователей предъявили обществу феномены, которые шокировали и простого обывателя, и власть имущих. Нерациональность действий испытуемых, не соответствующих моральным принципам, в специально созданных в лабораториях экспериментальных ситуациях казалась настолько вопиющей, что требовала успокаивающей интерпретации. Именно этим можно объяснить возникновение именно в тот период проблемы экологической валидности психологического эксперимента. Суть виделась в том, что в специально созданных, искусственных, условиях поведение испытуемых становилось столь же неестественным и никакого отношения к их поведению в реальной жизни не имеющим. Ответом «эксперименталистов» стали дальнейшая шлифовка методического инструментария и обращение к вопросам о характере связи экспериментальных данных с внелабораторной реальностью и, как ни странно, с теоретическими аспектами науки, т.е. не только социально-психологические теории предметного характера, но и то, что называется методологическими основаниями. На первый план выдвинулись такие вопросы, как место эксперимента в системе методов социально-психологического исследования, его роль в производстве на-

учного знания, условия, способствующие адекватной теоретической интерпретации полученных данных, источники угрозы концептуальной валидности социально-психологического эксперимента. Все это послужило дальнейшему совершенствованию метода. И сейчас эксперимент по праву занимает лидирующие позиции в системе методов эмпирического исследования в области социальной психологии. К настоящему моменту более половины всех исследовательских проектов в социальной психологии выполнено посредством экспериментального метода.

Но не только исторические заслуги и широкая представленность в литературе выделяют эксперимент из совокупности других методов, используемых в социально-психологических исследованиях. Он рассматривается одновременно в двух разноплановых методических рядах. Во-первых, эксперимент наряду с другими считается одним из методов сбора информации, такими как наблюдение, опрос, анализ документов и продуктов деятельности. Во-вторых, эксперименты сопоставляются с такими типами эмпирических исследований, как выборочные и корреляционные исследования. Второй ряд рассмотрения выглядит более основательным: эксперимент служит источником информации лишь в той мере, в какой она фиксируется (регистрируется) с помощью наблюдения за поведением испытуемых, их опроса в процессе эксперимента или после его завершения и рассмотрения результатов их действий в экспериментально созданных ситуациях. Более того, если наблюдение, опрос и фиксация результатов деятельности могут входить и входят в состав экспериментальных процедур, то обратное неверно. Наблюдение может быть частью эксперимента, но эксперимент не может быть его частью. То же самое можно сказать применительно к опросу или регистрации продуктов деятельности. Более правомерно сравнивать экспериментальный подход с корреляционным и обследовательским. Выборочное обследование отвечает на вопрос, как распределяются те или иные характеристики в целевой группе (генеральной совокупности), корреляционное — устанавливает связи (статистического характера) между отдельными характеристиками (переменными), экспериментальное — выявляет причинно-следственные зависимости между переменными и, что самое главное, направление причинной связи, иначе говоря, что является причиной, а что — следствием. Эксперимент отвечает на вопрос, не как это бывает на самом деле, а что может случиться, если... К этим типам исследований применяются разные критерии оценки качества: если для выборочного обследования самое важное — его *репрезентативность*, для корреляционного — *реалистичность*, то для экспериментального — его *валидность*. По-видимому, уместно обозначить еще один вид исследования — квазиэкспериментальное, которое следует расценивать как попытку достичь компромисса между реалистичностью и валидностью [4].

3.2. Эксперимент и внелaborаторная реальность. Внешняя валидность

Несмотря на несомненные достоинства экспериментального метода, его применение в социальной психологии не бесспорно. Горячие дискуссии, которые велись по этому поводу в психологической литературе 1960–1970-х годов, завершились разговорами о кризисе экспериментирования в области социальной психологии [1; 2]. Эксперименты критиковались в первую очередь за их низкую «экологическую валидность», т.е. за невозможность распространения выводов, получаемых в экспериментальной ситуации, за пределы этой ситуации. Низкая эффективность социально-психологических исследований связывалась с «засильем» эксперимента, особенно лабораторного, и слабым использованием альтернативных методов. Весьма популярным было сравнение психологической лаборатории с зоопарком. Утверждалось, что сколь неправомерно «переносить» результаты наблюдений за поведением животных в зоопарке на поведение животных в джунглях, столь же неправомерно на основании результатов лабораторных исследований людей делать выводы о закономерностях их деятельности за стенами психологических лабораторий — в ситуациях реальной жизни. Данная метафора выглядит впечатляющей, но при этом имеет весьма шаткие основания. Строго говоря, бездумно «переносить результаты» нельзя никуда и ниоткуда. В конце концов поведение животных в джунглях далеко не такое, как в рядом лежащих саваннах, не говоря уже о тундре. Не выдерживает критики и другое популярное обвинение в адрес лабораторного эксперимента — обвинение в искусственности создаваемых в лаборатории ситуаций, что влечет за собой искусственность или неестественность поведения (и мыслей?) испытуемых. Рассуждая столь же философски, можно возразить, что действия человека, и тем более его мысли и чувства, в редчайших случаях можно квалифицировать как естественные, или натуральные, и что такие фрагменты человеческой жизни изучаются в рамках естественно-научных дисциплин и не имеют прямого отношения к психологии. Поведение современного человека в своей значительнейшей части «культурно», а значит — ненатурально и неестественно. Другое дело, что в разных искусственных ситуациях человек демонстрирует разное искусственное поведение. Но тут мы возвращаемся к линии рассуждений по типу джунгли–саванны.

Постановка вопроса об экологической валидности экспериментального исследования, если связь результатов экспериментов с неэкспериментальными ситуациями рассматривается как непосредственная, методологически некорректна. При таком подходе вне поля зрения оказывается проверенная временем последовательность: эмпирические

исследования — теоретическая интерпретация — практические выводы. Внедрению в практику подлежат не результаты отдельных экспериментов, а рекомендации, вытекающие из теории, которая должна быть эмпирически, в том числе и экспериментально, обоснована. Проблема установления «экологической», или внешней, валидности результатов экспериментирования не решается путем прямого соотнесения этих результатов с характеристиками некоторого социально-психологического процесса, полученными при использовании неэкспериментальных средств исследования. Дело вовсе не в искусственности ситуации эксперимента или ее нереальности. Деятельность испытуемого, даже в условиях лаборатории, столь же реальна, что и вне ее, и управляется она вовсе не специфическими лабораторными законами, которые теряют свою силу, едва испытуемый покидает стены того или иного исследовательского учреждения. Результаты экспериментов при адекватной их интерпретации — столь же полноценные факты, что и те, которые исследователь получает, не вмешиваясь в исследуемый процесс. Любая теория, если она претендует на всеобщность, должна интерпретировать и интегрировать всю совокупность фактов, относящихся к рассматриваемому в этой теории процессу, исключением не становятся факты, полученные экспериментальным путем.

Вопрос о внешней валидности трансформируется, таким образом, в проблему адекватной теоретической интерпретации, которая весьма актуальна как методологическая проблема, приобретающая особую остроту именно в социальной психологии в силу особой сложности объекта и разноплановости предметов исследования. Проблема методологической интерпретации имеет два аспекта: интерпретация экспериментальных фактов в рамках предметной теории и интерпретация результатов экспериментов в рамках теории метода. Строго говоря, лишь после теоретико-методического анализа результаты исследования получают статус полноценных научных фактов, роль и значение которых раскрываются на основании положений предметной теории. Два выделенных аспекта теоретической интерпретации взаимообусловлены, но раскрывают роль эксперимента в познании с разных сторон и нуждаются в отдельном анализе.

3.3. Эксперимент и теория. Концептуальная валидность социально-психологического эксперимента

Связь эксперимента с теорией заключается не только в том, что эксперимент, как правило, направляется некоторой теоретической гипотезой (это характерно для любого метода); более важно то, что экспери-

мент становится возможным лишь при наличии у исследователя четких представлений о природе изучаемого процесса, о существенных факторах, его детерминантах, в противном случае экспериментатор просто не сможет создать или изыскать условия протекания процесса, не говоря уже об оказании заметного воздействия. Более высокая по сравнению с другими методами опосредованность эксперимента теорией позволяет говорить о нем как о высшей форме эмпирического исследования.

Принимая во внимание важность связи эксперимента и теории, целесообразно ввести (помимо таких оснований для типологии экспериментов, как характер исследуемых объектов, специфика поставленной задачи, характер логической структуры доказательства гипотезы и характер экспериментальной ситуации) классификацию экспериментов по характеру их отношения со сферой теории. Эксперименты, выполняющие функцию поставщиков фактов для их интерпретации в рамках предметной теории, т.е. теории изучаемого процесса или явления, можно разделить на ориентирующие и критические. *Ориентирующие эксперименты* исследуют малоизвестные ситуации, ставят новые проблемы, задают направление теоретическим изысканиям. Они служат основанием для выдвижения новых гипотез. *Критические эксперименты* предназначены для проверки гипотез, отталкивающихся от некоторой эксплицитной теории. Они переводят знание из вероятного в достоверное. *Методические эксперименты* исследуют роль факторов, не отраженных в предметной теории, но могущих оказать влияние на результаты ориентирующих и критических экспериментов. Они проводятся для оценки качества основных методик и их совершенствования. Такие эксперименты также связаны с теорией, но уже не с предметной, а с теорией метода, с представлениями о закономерностях взаимодействия субъекта исследования с объектом познания, экспериментатора и его инструментария в работе с испытуемыми. Теория метода также создается на основе предметных теорий, не всегда совпадающих с предметной теорией, которая направляет критические и отчасти ориентирующие эксперименты. Нельзя сказать, что существует развитая и четко разработанная теория социально-психологического эксперимента, но в конкретной практике исследователь может строить эксперимент, основываясь на представлениях о природе общения, восприятия человека человеком применительно к анализу отношений между испытуемым и экспериментатором. Совокупность ориентирующих, критических и методических экспериментов вместе с предметной теорией и теорией метода образует теоретико-экспериментальную систему, функция которой — получение нового знания. И здесь находят себе место разнообразные исследовательские процедуры, в том числе и экспериментальные [6, с. 330–336].

Концептуальная валидность — это понятие для характеристики соответствия содержания экспериментальных переменных содержанию той или иной социально-психологической теории, которая проходит проверку в рамках эксперимента. Здесь нужно выделить по меньшей мере два вида концептуальной валидности: валидность независимой переменной и валидность зависимой переменной. Первая относится к фактору, значения которого варьируются экспериментатором, вторая — к способам фиксации (регистрации, измерения) целевых экспериментальных эффектов. Иначе говоря, выясняется вопрос: а то ли реально изменяется и измеряется, что предполагалось в формулировке гипотезы? Во многом проясняет ситуацию сравнение формулировки теоретической гипотезы с рабочими гипотезами эксперимента. Нередко при формулировке рабочих (операциональных) гипотез содержание теоретического конструкта обедняется или трансформируется. Поэтому при оценке конструктивной валидности необходимо иметь в виду не отдельный конкретный эксперимент (опыт), а целостную исследовательскую программу, в рамках которой теоретические конструкты, соотносимые с зависимыми и независимыми переменными, получали бы полноценное операциональное воплощение.

3.4. Экспериментальный реализм. Проблемы внутренней валидности

Основная угроза *внутренней валидности* (того, что наблюдаемые эффекты имеют причиной нечто отличное от независимой переменной) — экспериментатор. Нередко именно различия между поведением экспериментатора в экспериментальной и контрольной группах приводят к тому, что их результаты различаются значимым образом. Поэтому во всех случаях, где это возможно, проведение экспериментальных процедур желательно поручать человеку, не заинтересованному в исходе исследования и лучше всего не имеющему представления о характере проверяемых гипотез. В таком случае мы основательно боимся от возникновения таких явлений, как «эффект Пигмалиона», «эффект хорошего испытуемого» и других казусов, описываемых в литературе, посвященной социальной психологии психологического эксперимента. Если такой возможности нет, требуется стандартизировать условия проведения эксперимента: инструкции испытуемым предъявляются в письменном виде или в звукозаписи, стимульный материал унифицируется, обратная связь испытуемым подается в одной и той же манере. Но самое важное — обеспечение *экспериментального реализма*.

В литературе, посвященной проблемам организации социально-психологического эксперимента, принято разделять понятия *бытового*, или *жизненного*, реализма и *экспериментального* [3, с. 410–411; 5, с. 56–57].

Считается, что экспериментальные ситуации, похожие на повседневные, обладают бытовым реализмом. Наличие такого вида реализма означает также, что манипулирование независимыми переменными и регистрация или оценка значений зависимых переменных проводятся таким же образом, как и в повседневной жизни. Б. В. Зейгарник называла бутафорскими эксперименты, в которых максимально похожим образом воспроизводилась внешняя обстановка, характерная для рабочих мест предприятий.

Эксперимент, обладающий экспериментальным реализмом, тот, который захватывает и увлекает его участников. В таком эксперименте испытуемые не играют роли и не «отбывают номер». То, что происходит в лаборатории, должно настолько вовлекать участников эксперимента, чтобы они перестали думать о себе как о подопытных кроликах и не пытались произвести нужное впечатление на экспериментатора или заниматься разгадыванием его гипотез. В противном случае возникает опасение, что выявленные в исследовании закономерности будут относиться только к тем случаям, когда люди скучают и при этом ощущают себя объектами наблюдения и манипулирования.

Сценарий эксперимента должен, как и хорошая пьеса, быть событийно насыщенным. Речь идет не о создании впечатляющих звуковых эффектов или яркого видеоряда, а о событиях, лично значимых для испытуемого, например, выигрыш и проигрыш, успех и неудача, неожиданные стимулы (в том числе и угрожающего характера) и непредсказуемые реакции других участников эксперимента. Удачными жанрами реалистичных экспериментов следует признать *игру* и *соревнование*.

Помимо поведения экспериментаторов существуют и другие угрозы внутренней валидности экспериментов. Наиболее значимы из них случайные и неконтролируемые события, изменения испытуемых («эффект созревания»), эффект предварительного тестирования, тенденциозность подбора испытуемых, экспериментальный отсев [4].

Неконтролируемые события, т.е. не предусмотренные сценарием. Например, отключилось электричество и обесточена аппаратура, забыты или перепутаны бланки опросников, в лабораторию влетел шмель и перепугал некоторых дам и т.д. Такие события, а не экспериментальное манипулирование и могли создать различия между результатами экспериментальных и контрольных групп.

Созревание. Это явление чаще всего характерно для лонгитюдных исследований. Изменения зависимой переменной могут объясняться не действием независимой переменной, а естественными процессами, например, сезонными колебаниями эмоциональных состояний или результатом личностного развития или профессионального роста.

Предварительное тестирование. На результаты итогового тестирования может повлиять то, что испытуемые уже выполняли аналогич-

ное задание или отвечали на вопросы этого личностного теста. Как известно, повторное выполнение одного и того же задания систематическим образом отличается от первого.

Тенденциозность подбора. Если не применяются процедуры рандомизации, то существует опасность, что итоговые различия были заложены изначально — испытуемые экспериментальной и контрольной групп существенным образом различались.

Отсев. Некоторые испытуемые, участвовавшие в первой сессии (первых сессиях) экспериментальной серии, по тем или иным причинам не явились на заключительную сессию или ушли до того, как стали проводиться итоговые замеры. Нет оснований рассчитывать, что выбывшие испытуемые не отличаются от оставшихся. Иначе говоря, существует угроза систематических ошибок.

3.5. Планирование экспериментальных процедур. Сценарий эксперимента

При планировании социально-психологического эксперимента необходимо решить ряд вопросов, важнейшие из них следующие:

1. Что является единицей анализа: индивид или группа?
2. Как будет осуществляться манипулирование значениями независимой переменной: инструктивно или инструментально?
3. Как будут регистрироваться значения зависимых переменных: прямым измерением или на основании косвенных показателей?
4. Как будет вестись контроль посторонних (неэкспериментальных) переменных: стандартизацией условий или с помощью рандомизации?
5. Как будут формироваться экспериментальные и контрольные группы?
6. Будут ли испытуемые обмануты?
7. Будет ли группам даваться обратная связь, и если да, то с какой частотой и в какой форме?

Традиция экспериментирования в психологии принимает, по умолчанию, то, что единицей наблюдения и анализа является индивид. Именно на этом основании разрабатываются и используются различные методики оценки значимости экспериментальных воздействий. Положение дел в социальной психологии специфично, так как нередко объектом исследования становятся не только индивиды, но и группы. Поэтому вопрос о единицах анализа необходимо увязывать с предметным планом исследования и соответственно решать вопрос об использовании тех или иных статистических показателей.

Значения независимой переменной (экспериментального фактора) могут варьироваться как с помощью инструкций, так и с использованием материальных средств и оборудования. Если, например, оценивается роль вербальной коммуникации в совместной деятельности, то контрольной группе можно запретить разговаривать между собой или подавать всем через наушники фоновую музыку. При исследовании значения жестикюляции в формировании впечатления о выступающем можно попросить испытуемых в одних случаях активно жестикюлировать, в других — минимально. Но есть возможность ограничить ее инструментально, например, связать выступающему руки за спиной, дать ему в обе руки доверху наполненные водой стаканы или попросить держать в руках папку с бумагами. Сказать заранее, какой способ манипулирования будет лучше, не представляется возможным, но выбор того или иного пути, несомненно, влияет на содержание сценарного плана эксперимента.

Значения зависимой переменной (экспериментальные эффекты) могут регистрироваться во время опроса или фиксирования результатов действий испытуемых либо в наблюдении, когда квалифицируется их поведение. В одних случаях эти процедуры открыты для испытуемых (воспринимаются в качестве специальных экспериментальных процедур), в других — они могут ими не замечаться или восприниматься как нечто, не имеющее отношение к целям эксперимента. Это различие весьма существенно для выбора адекватных экспериментальных планов (логических схем проведения экспериментов). Например, если значения зависимой переменной устанавливаются на основе наблюдения за поведением испытуемых и испытуемые об этом не подозревают, то нет смысла заботиться об эффектах предварительного замера и применять усложненные схемы организации эксперимента.

Контроль неэкспериментальных (посторонних) переменных, т.е. тех, которые не фигурируют в формулировке гипотезы, может вестись двояким образом: в экспериментальных и контрольных группах либо выдерживаются полностью идентичные условия, либо варьируются случайным порядком (рандомизируются). Такой подход оправдывается тем обстоятельством, что формулировка любой проверяемой в эксперименте гипотезы подразумевает дополнение «при прочих равных». Поэтому обе группы должны пребывать в равных условиях. Одно из таких условий — количественный и качественный состав участников. И если прочие условия могут быть идентичными или почти идентичными, то с испытуемыми это сделать гораздо сложнее. Люди — не специально выведенные лабораторные крысы, и вопрос об уравнивании состава групп испытуемых в социально-психологических экспериментах решается способами, отличными от тех, которыми пользуются исследователи поведения животных.

Экспериментальная и контрольная группы могут уравниваться по меньшей мере тремя способами:

- 1) **поточечное уравнивание** (каждому индивиду экспериментальной группы подбирается максимально похожий на него двойник, который входит в контрольную группу). Для чистоты эксперимента важно, чтобы пары «двойников» распределялись в группы на случайной (несистематической) основе, например, руководствуясь исходом бросания монеты или извлечением из колоды игральных карт красной или черной масти;
- 2) **выравнивание по квотам**. Например, при формировании экспериментальной и контрольной групп выдерживаются одинаковые пропорции мужчин и женщин, лиц с различным уровнем образования и т.п.;
- 3) **рандомизация**. Испытуемых помещают в экспериментальную и контрольную группы исключительно по случайному выбору. Может быть использован генератор случайных чисел или другие способы, те же монеты, карты, таблицы случайных чисел, рулетка, кости и пр. Этот способ (чистая рандомизация) наиболее часто применяется и, более того, настоятельно рекомендуется специалистами в области анализа данных, что не может служить основанием для его безоговорочного выбора.

Иногда метод поточечного выравнивания дает преимущества статистического порядка, особенно если оно ведется по характеристикам, релевантным проверяемым или устанавливаемым в экспериментальном исследовании закономерностям. В этом случае возможно использование меньшего числа испытуемых для достижения приемлемого уровня статистической значимости.

Еще один важный вопрос: использовать ли в эксперименте обман испытуемых? Маскировка замысла исследования правдоподобной легендой используется примерно в трети социально-психологических экспериментов. В принципе без нее можно обойтись, так как во многих случаях у испытуемых нет возможности разгадать гипотезу (вследствие того что они принимают участие только в одной из нескольких — чаще всего из двух — составных частей экспериментальной процедуры), если только непрофессиональное поведение экспериментатора не даст им искомые ключи и если в сценарии исследования не будет обеспечен экспериментальный реализм. Когда же приходится прибегать к обману, здесь необходимо скрупулезное соблюдение необходимых этических норм [5, с. 56–58; 7, с. 111]. Нужен как минимум дебрифинг — раскрытие легенды и объяснение, почему экспериментаторы были вынуждены пойти на обман.

Дебрифинг — важная, но не единственно возможная форма обратной связи. Во многих социально-психологических экспериментах испытуемые, индивидуально или коллективно, выполняют какие-либо

задания. И если в исследовании реализован принцип экспериментального реализма, то они проявляют неподдельный интерес к своим результатам, т.е. стремятся получить *обратную связь*. Информация о результатах может сообщаться им во время экспериментальной сессии (наряду с дебрифингом), по ее окончании, или экспериментатор дает обещание сообщить обработанные результаты спустя некоторое время (после обработки и анализа всей совокупности данных) по завершении экспериментального цикла. Но помимо *результативной обратной связи* может даваться *процессуальная и оценочная обратная связь*. Первое означает, что экспериментатор может давать комментарии по поводу индивидуальных или коллективных действий еще до того, как эти действия приведут к какому-нибудь осязаемому результату. Второе — что помимо сообщения информации о результатах (или вместо этого) экспериментатор квалифицирует действия и их исходы в терминах «хорошо—плохо», «лучше, чем...» или «хуже, чем...», «вполне терпимо», «это близко к рекордным достижениям».

Форма обратной связи не есть что-либо нерелевантное сути дела. Использование какого-либо способа информирования испытуемых об их поведении и достижениях актуализирует уровни регуляции индивидуальной или групповой активности. Процессуальная обратная связь фокусирует внимание на двигательной активности, результативная обратная связь организует осмысление происходящего на уровне действий, а оценочная обратная связь затрагивает личностную сферу [8; 9]. Выбирая форму обратной связи, экспериментатор выбирает уровень регуляции индивидуальной и групповой деятельности. Кроме формы обратной связи важна ее регулярность. Разными будут результаты, если давать обратную связь после каждого завершенного действия или по окончании всего цикла таких действий. В первом случае ситуация воспринимается как игра (с другими участниками или с самим собой), во втором — как испытание и сопровождается разными эмоциями, мыслями и чувствами. Решая вопрос об обратной связи, необходимо понимать, что если экспериментатор не включает в сценарий эксперимента те или иные процедуры, обеспечивающие обратную связь, то поиск и утилизация обратной связи все равно будут происходить, но станут неконтролируемыми.

Метафора экспериментального сценария [7, с. 103] отправляет нас не столько к традиционному режиссерскому театру, сколько к тому, что в современном искусствоведении называется художественной провокативностью. И, выстраивая архитектуру эксперимента, следует ориентироваться не столько на классическую бихевиористскую схему «стимул—реакция» Дж. Б. Уотсона, сколько на концепцию «Вызов-и-Ответ» А. Дж. Тойнби, что предполагает принятие во внимание полнокровности и богатства человеческой жизни, которые испытуемый не оставляет в раздевалке перед входом в психологическую лабораторию.

3.5.1. Экспериментальные планы

То, что называется экспериментальными планами или схемами проведения экспериментов, есть только часть экспериментального сценария, но часть, безусловно, важная.

«До — после» — самый простой из них, план без контрольной группы. Его логическая схема — **OXO**. В этой схеме наблюдения или замеры зависимой переменной обозначены буквой **O**, экспериментальное воздействие независимой переменной — **X**.

Этот логический план не считается строго экспериментальным и в то же время не относится к числу квазиэкспериментальных. Д. Кэмпбелл называл его доэкспериментальным и высказал немало скепсиса по поводу его валидности. Основной его недостаток — то, что при его использовании невозможен полноценный контроль внутренней валидности, а главный источник угроз валидности — взаимодействие первичного замера, экспериментального воздействия и последующего замера. И невозможно разобраться, что же на самом деле послужило причиной тех или иных изменений зависимой переменной, если они произошли. Претензии справедливы и вместе с тем в ряде случаев применение такого плана может быть вполне оправданным. Например, если значения зависимой переменной устанавливаются путем наблюдения за поведением испытуемых, особенно если испытуемые об этом не подозревают. Экспериментальный план «до — после» обладает одной весьма привлекательной чертой: при его использовании можно применять простой и в то же время мощный статистический аппарат — тест Стьюдента для зависимых выборок. А это позволяет существенно сократить число испытуемых для установления статистической значимости исследуемых зависимостей. Поэтому представляется оправданным его применение при проведении разведывательных исследований, при самых первых шагах изучения тех или иных социально-психологических явлений, даже когда замеры значений зависимых переменных проводятся явным образом. Именно так, например, было открыто явление сдвига риска.

«План для двух групп с предварительным и итоговым тестированием» — строго экспериментальный. Его формула:

ROO
ROXO

В нем появляются такие важные отличительные признаки истинного эксперимента, как контрольная группа и процедура уравнивания групп на основе рандомизации (последнее символизируется литерой **R**). Применение данного плана дает контроль над «эффектом двойного тестирования»: позволяет отделить влияние предварительного замера на последующий от влияния независимой переменной и, кроме того, контролировать «эффект созревания». В то же время он не помогает избе-

жать угроз со стороны возможного эффекта взаимодействия предварительного замера с экспериментальным воздействием.

План «только после». Здесь также используются две группы испытуемых и проводится рандомизация с целью уравнивания состава групп.

R O
R X O

Преимущество данного плана — ликвидация угроз валидности в предварительном тестировании, но не угроз от интерференции независимой и зависимой переменных. Иначе говоря, существует возможность приписать эффект только влиянию независимой переменной, в то время как он обусловлен совместным действием экспериментальной манипуляции и процедурой завершающего тестирования.

«План Соломона» для четырех групп, две из которых экспериментальные, а две — контрольные. Фактически это соединение двух предыдущих планов, а его формула:

R O O
R O X O
R O
R X O

План позволяет контролировать, помимо эффектов двойного тестирования и эффектов созревания, и влияние взаимодействия предварительного тестирования с экспериментальной манипуляцией. Но и он не свободен от недостатка предыдущего плана, поскольку не дает особого выигрыша для доказательства гипотез, но представляет интерес с чисто методической точки зрения, так как позволяет отслеживать и оценивать сравнительное влияние различных компонентов экспериментальной процедуры (экспериментального сценария).

План с серией последовательных тестирований и воздействием. Его логическая схема выглядит так:

R O O O O O
R O O X O O

План эффективен для контроля такого фактора, как временные (в том числе сезонные) колебания зависимой переменной.

Существуют и другие, более замысловатые планы, например, такие, в которых рандомизируется не только распределение испытуемых по группам, но и выбор групп, где проводится или не проводится экспериментальное воздействие. С развитием вычислительной техники и разработкой изощренных способов анализа данных появились многофакторные планы, благодаря которым стало возможным в рамках отдельного эксперимента исследовать влияние нескольких независимых переменных на несколько зависимых. Но сколь бы ни был сложен план,

он не может обеспечить абсолютного контроля всех возможных источников экспериментальных артефактов, как и отдельный эксперимент, сколь бы ни хорош был его сценарий, не может быть методологически безгрешен. А полноценная и всесторонняя оценка качества фактического материала и корректности выводов дается не отдельным экспериментам, а всей исследовательской программе, в которой в качестве источников фактического материала используются различные виды экспериментальных и неэкспериментальных исследований.

Задания

Занятие 1. «Охота за мусором»

Проанализируйте приведенный далее список. У вас есть 10 минут для подготовки и 30 минут, чтобы найти перечисленные ниже предметы и принести их в аудиторию.

Предметы «охоты за мусором»:

- книга, в заглавии которой есть слово «команда»;
- анекдот о команде, который вы расскажете всей группе;
- автограф преподавателя МГУ на его книге (автор или соавтор книги);
- сувенир, посвященный Москве;
- изображение (фотография) команды или группы;
- газетная статья о команде;
- песня о команде, которую нужно исполнить всей группе;
- еловая или сосновая шишка;
- канцелярские принадлежности из университетской библиотеки;
- живое насекомое;
- цветной лист формата А4;
- определение «групповой сплоченности», которое вы зачитаете группе;
- монета иностранной валюты;
- набор китайских палочек для еды;
- три банки овощных консервов;
- пустой бланк для почтовой телеграммы;
- три необычных предмета;
- комок ваты;
- экзотический фрукт (бананы, апельсины, мандарины, лимоны, груши и яблоки не предлагать);
- использованный театральный билет (билет на прошедший спектакль).

Условия работы

Ваша команда всегда должна быть вместе, т.е. вы не можете разделить-ся и искать предметы параллельно. Если один из членов вашей команды заходит куда-либо, чтобы добыть предмет, остальные члены команды должны либо зайти вместе, либо ждать около входа. В ходе работы в группе присутствует наблюдатель.

Выполненным считается задание, если оно сделано точно в срок. За каждую минуту опоздания штраф — не засчитывается один принесенный предмет из списка. Таким образом не засчитывается столько предметов, на сколько минут опоздала команда. Сверхте часы с часами преподавателя до начала работы.

Приложение 1

Программа эксперимента

Цель экспериментального исследования заключается в изучении влияния психотипов членов группы (по Кейрси) на протекание групповых динамических процессов и эффективность решения командных задач.

Объект исследования — малая группа.

Предмет исследования — динамические процессы в гетерогенных и гомогенных группах.

Гипотезы: 1) гетерогенные группы, состоящие из участников с различными психотипами, будут более успешно справляться с поставленными задачами, чем гомогенные группы, состоящие из участников одного и того же психотипа; 2) гетерогенные группы будут менее удовлетворены внутренней эмоциональной атмосферой, чем гомогенные группы; 3) вне зависимости от своего состава группы будут склонны принимать более рискованные решения, чем их члены в отдельности; 4) психотип участников группы влияет на степень рисковости принимаемых коллективных решений; 5) гетерогенные группы склонны ставить перед собой более сложные цели, чем гомогенные группы.

Независимая переменная — гомогенность и гетерогенность состава групп по психотипам их участников.

Зависимые переменные — результативность групповой работы; удовлетворенность эмоциональной атмосферой; индивидуальный уровень притязаний; групповой уровень притязаний.

Выборка: испытуемые, из которых формируется одна гетерогенная и четыре гомогенных группы, состоящих из участников с психотипами NT, NF, SJ, SP.

Методический инструментарий. Для диагностики психотипа испытуемых используется опросник Кейрси, который заполняется участниками эксперимента до начала решения групповой задачи. В результате для каждого испытуемого определяется его превалирующий психотип. Результативность групповой работы определяется обычным подсчетом количества элементов, которые выполнила группа при решении экспериментальной задачи. Удовлетворенность эмоциональной атмосферой фиксируется на основе самоотчетов, в которых каждый член группы по 10-балльной шкале определяет степень личной удовлетворенности эмоциональной атмосферой в своей группе, где 10 баллов означает максимальную степень удовлетворенности, а 1 балл — минимальную. Индивидуальный уровень притязаний определялся как индивидуальный прогноз числа элементов, которые

выполнит группа, по мнению испытуемого. Групповой уровень притязаний определялся как коллективное решение относительно прогноза количества элементов, которые выполнит группа.

Этапы эксперимента. *Формирование гетерогенной и гомогенных групп.* Участники эксперимента заполняют опросник Кейрси и самостоятельно обрабатывают его результаты, определяя свой ведущий психотип. Далее участников делят на группы в соответствии с их психотипом.

Постановка задачи и инструктирование испытуемых. Группам предлагается список из 20 предметов, которые необходимо в течение последующих 30 мин собрать и принести в аудиторию. Условия: члены команды всегда должны быть вместе, т.е. разделиться и искать предметы параллельно запрещено. Если один из членов команды заходит куда-либо, чтобы добыть предмет, остальные члены команды должны либо зайти вместе, либо ждать около входа. Выполненным считается задание, если оно сделано точно в срок. За каждую минуту опоздания штраф — не засчитывается один принесенный предмет из списка. Для каждой команды назначается независимый наблюдатель, который контролирует исполнение заявленных правил. Впоследствии контролеры образуют приемочную комиссию, которая проводит экспертизу принесенных предметов на их соответствие предметам, заявленным в списке.

Оценка индивидуального и группового уровней притязаний. Каждый член группы индивидуально на отдельном бланке вписывает количество предметов, которые, с его точки зрения, соберет команда. Далее члены группы планируют свою деятельность и принимают коллективное решение относительно числа предметов, которые, по их мнению, они смогут раздобыть, и записывают это число на отдельном бланке. На прогнозирование результатов и планирование деятельности отводится 10 мин.

Выполнение задания. Совместная работа испытуемых. Дается общий старт, засекается 30 мин, в течение которых группы ищут предметы из списка. Контролеры обеспечивают выполнение оговоренных правил (контролеры могут также фиксировать феноменологию групповой работы по ранее разработанной ими схеме наблюдения).

Фиксация результативности групповой работы. Члены группы сдают найденные предметы приемочной комиссии, которая их засчитывает или не засчитывает. Организуется обратная связь по результатам эксперимента: на доске (на ватмане) фиксируется «история» каждой группы. В строках написано название группы (по психотипам), в столбцах фиксируется средний уровень индивидуальных притязаний, средний уровень групповых притязаний, итоговые результаты. После принятия результатов групповой работы каждый член команды индивидуально по 10-балльной шкале определяет степень персональной удовлетворенности атмосферой в группе.

Обработка и интерпретация результатов. Рассчитывается и интерпретируется связь между результативностью и удовлетворенностью, с одной стороны, и составом групп — с другой. Рассчитывается разница между спрогнозированным и фактическим количеством найденных предметов.

Определяется адекватность уровня притязаний для гетерогенных и гомогенных групп с участниками определенного психотипа. Анализируется связь особенностей психотипов участников и уровень/адекватность притязаний. Рассчитывается и интерпретируется согласованность и дисперсия индивидуальных ответов по уровню притязаний и удовлетворенности эмоциональной атмосферой для членов групп в успешных и не успешных командах, в командах с разными психотипами. Сравнение выборочных средних. Сравняется среднее число индивидуально спрогнозированных предметов и число предметов, спрогнозированных в результате группового решения. Полученные данные интерпретируются с точки зрения феномена «сдвига риска», зафиксированного Дж. Стоунером в 1961 г.

Литература

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 2004.
2. *Жуков Ю. М., Гржегоржевская И. А.* Эксперимент в социальной психологии: Проблемы и перспективы // Методология и методы социальной психологии. М., 1977.
3. *Зимбардо Ф., Ляйпне М.* Социальное влияние. СПб., 2000.
4. *Кэмпбелл Д.* Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. СПб., 1996.
5. *Майерс Д.* Социальная психология. СПб., 1997.
6. *Росс Л., Нисбетт Р.* Человек и ситуация: Уроки социальной психологии. М., 2000.
7. *Хьюстон М., Штребе В., Стефенсон Д. М.* Перспективы социальной психологии. М., 2001.
8. *Harre R.* The ethogenic approach: theory and practice // *Advances in Experimental Social Psychology*. N.Y.; L., 1977. Vol. 10.
9. *Kluger A. N., DeNisi A. S.* Feedback interventions: Toward the understanding of a double-edged sword // *Current Directions in Psychological Science*. 1998. Vol. 7. P. 67–72.

Введение

Опрос — чрезвычайно распространенный способ сбора информации в различных областях социальной деятельности. Этот класс методов включает в себя и короткие опросные листы для получения биографических данных о человеке (например, анкеты отделов кадров), и социометрию (популярный способ диагностики структуры межличностных отношений в коллективе), и всевозможные установочные и другие шкалы (используемые в основном для изучения общественного мнения, позиций и взглядов людей), и даже объемные личностные тесты. Такая разнородность конкретных методов, объединяемых словом «опрос», делает задачу полного описания всех особенностей и тонкостей довольно сложной и объемной. Кроме того, существует обширная отечественная и переводная литература по обсуждаемым проблемам, поэтому не будем рассматривать все виды опросных методов и давать их подробный анализ. Цель главы — изложить лишь азбучные правила и нормы составления опросников и работу с ними; научить корректному использованию основной специальной терминологии по опросу; сформулировать основные требования к оценке качества опросных методов. Эти задачи мы будем решать в основном на примере так называемых заочных письменных опросов (именно их чаще называют анкетами). Мы еще вернемся к вопросу о классификациях опросных процедур. Начнем же с обсуждения некоторых общих вопросов, которые необходимо принимать во внимание независимо от того, какого вида опросную процедуру вы используете.

В самом общем виде **опрос** — метод сбора первичной вербальной информации, основанный на непосредственном или опосредованном социально-психологическом контакте между респондентом (человеком, отвечающим на вопросы и выступающим источником информации) и исследователем (человеком, собирающим информацию; им может быть сотрудник социальной службы, менеджер по персоналу и т.п.).

Обозначение получаемой информации как первичной подчеркивает необходимость дальнейшей ее интерпретации. Ни одна из методик, даже самая простая, не дает возможности использовать ее данные без осмысления.

Форма проведения опроса может быть очной или заочной. *Очный опрос* предполагает непосредственный контакт исследователя с респондентом. Это может быть и интервью, и письменное анкетирование. Важный момент очного опроса — влияние личности человека, проводящего сбор информации. В случае *заочного опроса* инструментом, опосредующим взаимодействие, выступает письменная анкета как средство сбора информации.

Виды опроса разделяют также и по содержанию. Число оснований для таких классификаций практически бесконечно. Можно выделить наиболее часто встречающиеся темы: ценностные ориентации человека, «событийные» и фактологические опросники, выяснение отношений респондента к тем или иным проблемам, явлениям и др.

По форме организации различают групповые и индивидуальные опросы. В первом случае опрашиваются сразу несколько человек, во втором — работа ведется индивидуально.

Наиболее распространенный вид очного опроса — различные интервью. Можно выделить *свободный* и *формализованный* виды интервью, которые различаются степенью жесткости, фиксированной последовательности вопросов. В ситуации свободного интервью две беседы, проведенные одним и тем же интервьюером, могут сильно отличаться друг от друга, также будут различаться и беседы, проведенные двумя людьми. В случае формализованного интервью структура разговора строго определена. У интервьюера жестко заданы текст предварительного обращения к респонденту, последовательность вопросов и даже сами формулировки вопросов. Реально же в различных исследованиях используются многообразные промежуточные варианты, в той или иной степени фиксирующие последовательность и формулировки вопросов.

Естественно, что требования к информации, которую нужно получить в результате интервью, остаются постоянными, поэтому очень важно выбрать адекватный задачам исследования способ сбора данных (в нашем случае речь идет о выборе оптимального вида интервью) и подготовить людей, которые будут собирать эти данные.

Основное внимание в этой главе будет уделено изложению требований к разработке анкеты для заочного проведения опроса. Такая анкета считается наиболее значимой и общей, так как общение с людьми, выступающими источником информации, опосредовано письменным текстом, и поэтому требования к этому тексту максимальны. Иначе говоря, все другие виды опроса представляют собой редуцированный заочный опрос, в котором выполнение ряда функций берет на себя интервьюер (например, объяснение правил заполнения, установление контакта и др.), т.е. все, что относится к разработке содержания заочной анкеты, касается и случаев блицопроса или интервью.

4.1. Структура опроса

Последовательность задаваемых вопросов имеет большое значение для получения качественной информации. Это связано в первую очередь с тем, что любой опрос включает несколько сменяющих друг друга закономерных фаз.

В начале и конце опросника помещаются простые вопросы, которые не требуют от человека значительных усилий. Отвечать на них легко и даже приятно. В середине сконцентрированы наиболее сложные лично- значимые вопросы, требующие от респондента максимального напряжения. Можно выделить фазы опроса по цели и характеру вопросов:

- 1) фазу адаптации;
- 2) основную фазу;
- 3) выход из ситуации опроса.

Эти три фазы могут претерпевать значительные изменения в каждом конкретном случае. Однако их всегда следует иметь в виду, так как они описывают психологическое содержание изменений ситуации участия человека в анкетировании.

Фаза адаптации. В нашем обществе проведение массовых опросов не получило еще широкого распространения, поэтому может так случиться, что ваше обращение к человеку будет для него первым. Фаза адаптации в этом случае включает в себя не только подготовку к работе с данной конкретной анкетой, но и вообще принятие такой задачи, как последовательные ответы на ряд разнообразных вопросов. Особенно это относится к тем случаям, когда речь идет о вопросах, связанных с реальной жизнью: с ситуацией на работе, отношениями с начальством, семейными проблемами и т.д.

Фаза сбора основной информации. Именно ради этого затевается вся история с опросом. Обеспечить же для респондента снятие напряжения и выход из ситуации опроса важно, по крайней мере, по двум причинам. Во-первых, это чисто этические обязательства перед человеком, которого вы «втянули» в постороннее для него занятие. Во-вторых, более прагматическая причина — создание себе (или кому-то из своих коллег) возможности обратиться к данному респонденту еще раз. Поэтому у него должны оставаться приятные воспоминания о встрече с вами. Последнее замечание особенно значимо для специалистов, проводящих опросы в организациях, в которых они работают.

Выход из ситуации опроса. Практика социальных исследований подтверждает негативное влияние больших опросников на качество данных и — что также важно — низкий коэффициент использования полученных во время таких опросов материалов. Иными словами, желание «спросить обо всем» приводит к тому, что большая часть полу-

ченной информации просто пропадает. В то же время увеличение размера анкеты негативно влияет прежде всего на согласие людей давать ответы (например, по данным ряда исследователей, существует прямая зависимость возврата заочных рядов анкет от их компактности). Однако эта общая закономерность проявляется в зависимости от того, насколько оптимальны очное или заочное вхождение исследователя в психологический контакт с респондентом и выход из него. Даже малый объем опросника может привести к отрицательной оценке потенциальным респондентом серьезности подхода исследователя к рассматриваемой проблеме. А неумение интервьюера выходить из ситуации после длительного интервью может значительно затянуть беседу.

Начиная с определенной временной границы качество получаемой информации существенно снижается. Это относится и к общему объему опросника, и к распределению уклонений от ответов (отказов) с начала до конца в длительном опросе. Универсальных, точных временных ограничений нет, и установить их невозможно. Однако считается общепринятым, что оптимальная длительность интервью (за исключением глубинной беседы) — 20–40 мин, допустимая — час или немногим более. Среднее время, отводимое на ответы на вопросы анкеты, должно быть соответственно несколько меньше — приблизительно 20 мин (около 30 вопросов).

Важными факторами, определяющими возможную длительность анкетирования и достоверность сообщаемой респондентом информации, выступают характер и сила мотивации респондента. Мотивация к работе с анкетой связана со степенью интереса человека к обсуждаемой проблематике, с его мнением о целесообразности задаваемых вопросов, значимости добросовестного участия в данном опросе, отношением респондента к той организации или к тем людям, от чьего имени проводится опрос. Важно, чтобы респондент осознавал действительную общественную и личную значимость проблемы, которой посвящен опросник. В противном случае автор вместо тщательно продуманных ответов может получить небрежные, равнодушные и стандартные отговорки.

4.2. Основные принципы конструирования анкеты

При создании опросной методики можно руководствоваться следующими принципами ее конструирования:

- 1) по *формальным* (внешним) характеристикам анкеты (общий вид, качество и цвет бумаги, вариации шрифтов, расположение на плоскости листа вопросов и предлагаемых вариантов ответов и т.д.);
- 2) по *формально-содержательным* характеристикам (формулировки вопросов, общая структура анкеты, анализ набора альтернатив в закрытых вопросах и т.д.);

- 3) по *содержательной* обоснованности анкеты (соответствие вопросов цели исследования, валидность методики).

Эти принципы работы тесно связаны между собой. Так, первые два способствуют реализации третьего, т.е. обеспечивают качество получаемой информации. Однако если при всей корректности выполнения первых двух пунктов третий останется неразработанным, вряд ли стоит говорить о получении адекватных результатов. Такое разделение весьма условно и может быть правомерно именно при обучении, лишь в начале разработки анкет.

Когда мы говорили об «азбучных» правилах опросных методик, то имели в виду именно их формальные и формально-содержательные характеристики. Для различных видов опросных методов они остаются практически неизменными.

Иначе обстоит дело с *содержательной* обоснованностью анкеты. Здесь различия между разного вида методиками очень велики. В простых анкетах, с помощью которых собирают фактологическую или различную социологическую информацию и в которых используют в основном прямые или почти прямые вопросы, проблемы содержания сводятся к минимуму. Основная роль отводится здесь корректным, грамотным формулировкам вопросов и психометрической проверке (см. далее). В то же время при конструировании изоэтранных психологических методик для выявления, например, мотивов поведения или других личностных переменных основное время тратится именно на поиск адекватных индикаторов, показателей изучаемого психологического феномена.

Формальное конструирование анкеты. Первое требование, которому должен отвечать всякий опросный лист, — *внешняя привлекательность*. Анкета должна выделяться из общего бумажного потока, с которым имеет дело респондент, обращать на себя внимание (особенно если респондент имеет дело с бумагами на работе). Эта задача легко решается путем выбора формата анкеты и цвета бумаги. Учитываться также должны и возможные условия заполнения. Если респондент будет отвечать на вопросы, сидя за столом (дома, на работе, в классе и т.д.), размер листа может быть довольно большим. Можно предложить стандартный машинописный лист, но расположить его лучше горизонтально. Слишком громоздкие листы использовать не стоит. Нужно учитывать возможность респондента одномоментно охватить всю плоскость страницы, чтобы переключения внимания не повлияли на его ответы. Если условия анкетирования неизвестны или заведомо неудобны (в цехе около станка, в спортивном зале, в коридоре, на улице и др.), лучше использовать более компактную форму: либо тетрадный лист, либо половину машинописного листа и т.д.

Большое влияние на отношение респондента к опроснику оказывают расположение вопросов и вариантов ответов (альтернатив). Пространство листа не должно быть монотонным. Для этого хорошо комбинировать шрифты разного кегля и оставлять в опроснике больше пустых мест. Экономия бумаги в данном случае может привести к нежелательным последствиям — раздражению респондента, негативной реакции на опрос, а следовательно, к потере или искажению информации.

Как правило, хорошо влияет на отношение отвечающего на анкету использование разного рода символов, знаков, картинок. Повторяющиеся графические символы обычно характерны для организации, проводящей опрос, или отражают какие-либо характеристики респондентов, или — реже — связаны с содержанием анкеты. Картинки, иллюстрирующие тему опроса, требуют от авторов большого воображения и чувства меры.



Приведем примеры удачных опросов. Так, оценка степени удовлетворенности браком сопровождалась карикатурами Х. Бидструпа, сюжет которых составляли взаимоотношения супругов. Другой пример. В одной эстонской социологической анкете со страницы на страницу переходил маленький человечек, действия которого отражали суть вопросов, расположенных в данной части анкеты: вот он встает, завтракает, опаздывает на работу, беседует с коллегами или мечтает об отпуске.

Еще один момент, который стоит учитывать, обсуждая форму представления опросника респонденту, — качество печати. Опросники редко размножают типографским способом — слишком дорого, значительно чаще используются ротапринтные или ксероксные способы печати, иногда при небольших выборках используют компьютер и принтер. Если большая часть времени респондента уходит не на обдумывание ответа, а на чтение вопроса, то это негативно сказывается на ответах. В построении анкеты нет мелочей, все, казалось бы, незначительные детали могут привести к искажению или потере информации, поэтому обеспечение хорошего качества печати — также одна из задач автора.

Мы уже говорили о влиянии организации пространства анкетного листа на качество ответов. Приведем конкретный пример. Существуют данные, что если один из предлагаемых ответов значительно длиннее других, то независимо от его содержания он считается статистически более значимым и его выбирают чаще других. Лучший способ преодолеть эту сложность — переформулировать альтернативы. Есть несколько графических приемов решения этого довольно серьезного вопроса, можно как бы замкнуть пространство вариантов ответов специальной табличкой для обозначения выбранной альтернативы.

Можно предложить несколько других вариантов расположения альтернатив, чтобы избежать привлечения внимания респондента к чисто внешнему признаку:

а)

1. xxxxxxxx
2. xxxxxxxxxxxxxxxx
3. xxxx
4. xxxxxxxxxx

б)

1. xxxxxxxx
2. xxxxxxxxxxxxxxxx
3. xxxx
4. xxxxxxxxxx

в)

1. xxxxxxxx
2. xxxxxxxxxxxxxxxx
3. xxxx
4. xxxxxxxxxxxx

г)

1. xxxxxxxx
2. xxxxxxxxxxxxxxxx
3. xxxx
4. xxxxxxxxxxxx

Графическое разнообразие расположения альтернатив, кроме «выравнивания» текста, позволяет также преодолеть монотонность расположения его на странице.

Правильное, корректное, красивое оформление опросника — не излишество, а важный фактор получения достоверной информации. В случае нечеткой печати или при монотонном и плохо структурированном расположении вопросов у респондента возникают негативные эмоции по отношению к внешнему виду анкеты, а следовательно, и нежелание взаимодействовать с организацией или людьми, проводящими опрос.

Формально-содержательное конструирование анкеты включает проблемы структуры анкеты, формулировки обращения, требований к вопросам и вариантам ответов и др.

Большое значение для получения достоверной информации имеет обращение, предваряющее собственно текст анкеты. Хорошо сформулированное и отработанное, оно во многом обеспечивает успешность заполнения анкеты респондентом, побуждая человека отвечать на наши вопросы. Мотивация респондента к сотрудничеству — одна из наиболее общих и трудно достижимых целей при составлении любого опросника. Непосредственно мотивирующую функцию может выполнять информация о том, для чего проводится данная работа, куда пойдет

информация, какие будут последствия. Чрезвычайно важно с самого начала не подорвать доверие человека к опросу. Если цель и последствия опроса сформулированы так, что испытуемый предположит подвох или обман (например, вы пообещаете нечто, заведомо невыполнимое), то и отношение к ситуации опроса будет соответствующим. Респондент или откажется заполнять анкету, или заполнит ее небрежно, следовательно, не всегда легко будет отличить добросовестно заполненный опросный лист от заполненного в случайном порядке. Особенно остро встает эта проблема, если по условиям ситуации работникам анкеты необходимо сохранить в секрете истинную тему опроса. Усилению мотивации к ответам на вопросы анкеты служит ряд норм составления обращения, которое обязательно должно включать в себя информацию о том, кто и зачем проводит опрос, почему обратились именно к этому респонденту. Последнее также может сыграть положительную роль в активизации интереса к опросу.



Пример обращения, ориентированного на статус опрашиваемого: «... Вот мы и обращаемся к таким людям, как вы, хорошо знающим нашу организацию и людей, работающих в ней. Просим вас дать несколько советов молодым сотрудникам, только что пришедшим на работу к нам в фирму...»

Часто обращение основывается на связи потребностей испытуемого с темой, затрагиваемой опросником. Например, опросы в магазинах предполагают заинтересованность покупателей в их хорошей работе, а в обращении перед опросом по проблемам летнего отдыха всегда можно апеллировать к желанию каждого человека хорошо провести свой отпуск. Обязательной частью обращения должна быть инструкция по заполнению анкеты. Если все вопросы предполагают один принцип ответа, то он и формулируется в инструкции, если же отвечать предстоит по-разному, следует указать наиболее часто встречающийся прием, а затем по мере необходимости давать разъяснения в тексте опросника.

Анализ формулировок вопросов следует начать с описания возможных классификаций. Первое основание для классификации — цель вопроса. Различают вопросы функциональные и содержательные. *Содержательные вопросы* связаны с непосредственным получением информации, *функциональные* — играют определенную роль в достижении успеха опроса в целом. К наиболее распространенным вопросам этой группы относятся вопросы контактные, функционально-психологические (установление доверия, снятие напряжения или утомления, мотивация респондента и т.д.), вопросы-фильтры (позволяют дробить выборку на группы по критерию, заложенному в вопросе), а также шкала лжи (о ней поговорим отдельно).

Многое из того, что будет сказано далее, покажется само собой разумеющимся. Но, к сожалению, кажущаяся очевидность часто приво-

дит к тому, что эти правила выпадают из поля зрения автора анкеты. Принципиальный момент разработки анкеты — реализация требований к формулировкам вопросов. Речь идет не только и не столько о нормах языка, стилистических особенностях формулировок (хотя и это имеет значение), важно обратить внимание на их интерпретацию респондентом. Выделим несколько аспектов этой проблемы.

1) Вопрос должен быть понятен респонденту. Понятность обеспечивается соблюдением общепринятых норм языка. При подготовке анкеты необходимо специально поработать с ее стилем. Это можно сделать самому, а можно прибегнуть к помощи специалистов-филологов. В то же время необходимо следить за отсутствием в тексте терминов, которые скорее всего неизвестны человеку, отвечающему на вопрос. В частности, серьезные затруднения для респондентов представляют психологические понятия. Например, в вопросе «Как часто вы проявляете агрессивность?» или «Замечали ли вы за собой стремление к самоактуализации?» ни «агрессивность», ни тем более «самоактуализация» не часты в обычной речи и могут стать причиной непонимания или неверного толкования смысла вопроса. В то же время автор анкеты должен быть хорошо знаком с лексикой той группы испытуемых, с которой он работает. Уместное использование специфических для данной выборки выражений может значительно усилить позитивное отношение к ситуации опроса в целом, однако неправильное употребление, например, профессиональных терминов может привести к сомнению в компетентности авторов анкеты, а следовательно, и к снижению уважения и к ним и к их работе.

2) Вопрос должен быть однозначным. Вполне уместный в устной речи оборот может быть абсолютно неприемлем в тексте анкеты. Формулировка типа «Неужели вам не нравятся наши макароны?» может предполагать ответы и «Да», и «Нет». При этом остается непонятным реальное отношение отвечающего человека к макаронам. Однако основная сложность заключается в выявлении случаев, когда языковые нормы не нарушаются, но в контексте анкеты вопрос звучит неоднозначно. Простой на первый взгляд вопрос «Какой отдых вы предпочитаете?» может быть понят по-разному. Респондент может предположить, что его спрашивают о том, как он чаще всего использует свободное время, или о том, как он хотел бы проводить свой досуг, а может быть, речь идет о летнем отпуске.

3) Формулировка сложных вопросов и их понимание должны определяться «рамками соотнесения», которые использует респондент и которые сформировались в зависимости от различных обстоятельств его жизни. Принадлежность к той или иной социальной группе определяет то, как человек понимает, интерпретирует содержание различных обобщенных понятий. Эталоны для сравнения в различных социальных группах также могут не совпадать.



Понятие «доход» само по себе не вызывает сложностей в понимании, но содержание, которое в него вкладывается, может быть весьма различным. Для людей старшего поколения «доход» — это только зарплата, которую они всю жизнь получали на работе. Как правило, для них это синонимы. Для молодых людей «доход» — более сложное понятие, оно может включать и деньги, полученные за какую-то работу, и доход от сдачи жилья, и возможные проценты с каких-либо ценных бумаг, и комиссионные за оказанные услуги и т.д.

Возникающие в результате таких различных интерпретаций систематические ошибки называются *ошибками толкования*. Сближение «рамки соотношения» автора опросника и респондента можно добиться уточнением вопроса с помощью подсказок или альтернатив (предлагаемых вариантов ответов).

Достоверность опросной информации нарушается из-за вопросов, провоцирующих стандартные ответы, предполагающие определенный «само собой разумеющийся» ответ. Выражение «каков вопрос — таков ответ», по-видимому, в наибольшей степени относится именно к таким вопросам. Как правило, они затрагивают ценностные ориентации респондентов, их понимание общественно значимых или престижных явлений и т.п. Основное внимание при этом должно быть направлено на нейтрализацию смещающего престижного фактора посредством:

- менее категоричной формулировки вопроса, применения более косвенных, в том числе «проективных», вопросов; *интервью*
- сбалансированности альтернатив в закрытых вопросах;
- избегания (по возможности) эмоционально, ценностно нагруженных терминов и словосочетаний, а также штампов и стереотипов;
- маскировки и «растворения» подобных острых вопросов среди других.

Все вопросы можно разделить на две большие группы: закрытые и открытые. *Открытым* называется вопрос, к которому не даются варианты ответов, и человек излагает свою позицию в свободной форме. *Закрытый* вопрос — такой, к которому прилагаются варианты ответов, и респондент выбирает тот, который в большей степени соответствует его мнению. Иногда выделяют еще полузакрытые вопросы, варианты ответов на которые включают в себя «свободную альтернативу». Ее респондент пишет сам, если предложенные варианты его не устраивают.

Считается, что открытые вопросы следует использовать, когда респонденты имеют более четкое представление об изучаемой проблеме, а закрытые — когда представление опрашиваемого о ней по крайней мере не уступает по четкости и предвосхищению возможных вариантов ответа представлениям респондентов. На деле ситуация сложнее. Во-пер-

вых, далеко не всегда можно четко определить, чья осведомленность в обсуждаемых вопросах выше. Во-вторых, открытые вопросы дают возможность получить значительные объемы информации, но их трудно обрабатывать, интерпретации не всегда корректны, в то же время информация может оказаться избыточной или же вовсе бесполезной. И наконец, закрытые вопросы, а точнее ответы к ним (альтернативы), предопределяют угол рассмотрения проблемы, структурируют представления респондента. Поэтому вопрос об источниках альтернатив имеет особое значение. Путей выбора альтернатив довольно много, но ни один из них не выступает как необходимый и достаточный. Наиболее удобно использовать сочетание литературных данных, информацию, полученную при помощи открытых вопросов во время пилотажных опросов, небольшой выборки, опроса экспертов. Неточно обработанные варианты альтернатив могут привести к серьезным искажениям получаемых данных. Среди предлагаемых вариантов ответов могут оказаться малозначимые для опрашиваемой выборки и не войти такие, которые для респондентов наиболее важны. Полузакрытые вопросы частично решают эту задачу. Однако проблема все равно остается, так как далеко не всякий респондент сможет и захочет преодолеть уже сформировавшуюся установку на ситуацию выбора предлагаемых вариантов ответов и написать собственный.

В зависимости от того, какие варианты ответов (альтернативы) предлагаются к вопросу, можно выделить несколько видов альтернатив:

- дихотомические (т.е. даются два противоположных варианта ответа, например, «да — нет», «друг — враг» и др.);
- шкала (задается шкала измерения интенсивности чувства, отношения);
- «меню» (предъявляется ряд возможных ответов, часто не исключающих друг друга).

Такие варианты альтернатив предполагают несколько различные проблемы при их формулировании. При использовании дихотомических шкал нужно помнить, что респонденты в целом склонны соглашаться с автором и выбирать альтернативу «да». Имеет смысл сводить к минимуму формулировки «да — нет», оставляя их только для фактологических вопросов типа «Есть ли у Вас собака?». Когда же речь идет о шкалах, то двухкомпонентный вариант кажется слишком грубым. Наиболее часто встречающиеся шкалы включают в себя от 4 до 7 делений (однако можно встретить и 10-, и 15-балльные шкалы, и многие другие). Крайне важно, чтобы они были уравновешены, т.е. имели одинаковое количество позитивных и негативных позиций, поскольку необходимо предъявлять весь континуум оценок. Если один полюс шкалы представляет собой суждение «всегда», то другой должен быть пред-

ставлен суждением «никогда». Суждению «очень хорошо» должно противостоять суждение «очень плохо». Уравновешенность и полнота шкалы обеспечивают для респондента оптимальную ситуацию оценивания, задавая четкую систему отсчета. Неуравновешенные шкалы встречаются довольно редко и связаны с тем, что уже есть информация о «знаке» оценки и необходимо уточнить выраженность данного отношения.

Адекватность применения различных шкал определяется прежде всего конкретным содержанием исследования. Всякое их усложнение, например, переформулирование суждений пунктов шкалы, увеличение числа градаций, изменение типа шкалы, особенно замена ее на метрическую, в каждом случае должны проверяться эмпирически.

Содержательная обоснованность анкеты. Пожалуй, наибольшую сложность для исследователя (и для респондентов) представляет информация о потребностях, интересах, мотивах деятельности, эмоциональных переживаниях респондентов. Способности людей к дифференцированному осознанию и выражению этих «внутренних переменных» чрезвычайно различны, здесь многое определяется личным опытом, уровнем социальной зрелости личности, образованием, прошлой и актуальной микросоциальной средой и т.п. В рамках опроса очень трудно отделить мотивы реальные от ретроспективных, вымышленных, появившихся в результате рационализации. Ответы на вопросы, связанные с внутренним миром человека, очень зависят от соответствия семантики исследователя (текст вопроса и подсказок) семантике респондента. Очевидно также, что большинство человеческих поступков мотивировано не одним каким-то фактором, а одновременно несколькими. Это связано со сложностью мотивационной структуры личности — разнообразнейших импульсов (от сугубо рациональных до иррациональных, неосознаваемых).

Один из путей повышения достоверности таких сложных показателей — создание в рамках одного исследования сводных индексов. Такой индекс может строиться на основе комплекса эмпирических референтов, включающего как ответы на ряд содержательно взаимосвязанных вопросов опросника, так и характеристики, полученные какими-то другими методами (например, в ходе стандартизованного наблюдения или анализа соответствующих документов). Специальные аналитические процедуры позволяют решить вопрос о «весе» каждой характеристики в индексе. Большие возможности по созданию индексов предоставляют некоторые методы математической статистики, факторный анализ и т.д. Хотя их применение в эмпирических исследованиях трудоемко и ограничено в основном массовыми обследованиями, однако существенное повышение достоверности информации позволяет рассматривать соответствующие сводные показатели как приближающиеся по процедуре их обоснования к тестовым. Кроме того, вместо

обращения к респонденту со сложными и иной раз надуманными вопросами, касающимися его установок, мотивов, эмоций, ценностей и т.п., мы можем задавать существенно более легкие вопросы, чтобы с помощью указанных методов косвенным путем получать достаточно достоверную информацию об интересующих нас переменных. В небольших, типичных для социальной психологии исследованиях использование этих методов возможно если и не в полном объеме, то хотя бы в основных элементах или в общей стратегии обоснования при построении сложного индекса.

Разбор проблем конструирования индексов в анкетировании подводит нас к еще одному вопросу — шкалированию.

Одной из наиболее распространенных задач, для решения которой используются методы опроса, является измерение отношения человека к той или иной проблеме, явлению, событию и т.д., а также оценка выраженности этого параметра с помощью шкал.

Существует довольно много разнообразных шкальных процедур. Приведем общую классификацию, основанную на математических процедурах, которые могут быть использованы при работе с этими шкалами. В нее входят пять видов шкал, которые объединяются в два класса: номинальные и метрические шкалы.

Номинальная шкала представляет собой перечень классифицируемых явлений, событий и т.д. Этот вариант шкал принципиально неупорядочен. Речь идет о констатации наличия ряда равнозначных явлений: выбор из перечня мотивов увольнения с места работы, перечень различных специализаций для менеджеров, классы одной параллели в школе и т.д.

Частично упорядоченная шкала наименований — не просто классификация явлений, а одновременно и отношений между некоторыми (но не всеми) пунктами шкалы. Так, в ряду специализаций менеджеров некоторые позиции явно связаны с уровнем квалификации, а некоторые не имеют таких различий и могут быть разведены только по содержанию работы. Частично упорядоченные номинальные шкалы часто используются как промежуточные при переходе от шкал наименований к порядковым шкалам.

Шкала порядка (полностью упорядоченная шкала наименований) отражает отношения предпочтения, выраженности того или иного признака у оцениваемого объекта. Например, она часто используется в опросах общественного мнения при выявлении суждения, наиболее распространенного среди опрашиваемых:

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

В результате такого оценивания позиции респондентов располагаются в порядке предпочтения. Иными словами, некоторые суждения наиболее популярны, с ними соглашается большинство людей, какие-то имеют среднюю популярность, а некоторые мнения вовсе не вызывают согласия. Но что очень важно, это сравнение имеет смысл только внутри данного перечня позиций. Ранговые шкалы всегда дают относительный результат, т.е. люди оценивают привлекательность, популярность, значимость чего-либо, сопоставляя отдельные элементы ряда друг с другом. Аналог ранговой (порядковой) шкалы — это распределение кого-то или же чего-то по местам.

Существуют также метрические шкалы, которые не только дают возможность установить связи относительные (хуже—лучше, больше—меньше и т.д.), но и фиксируют величину интервала между сравниваемыми объектами. Конструирование метрических шкал весьма трудоемко и сложно, поэтому они редко используются в практике анкетирования.

Метрическая шкала равных интервалов представляет собой ряд с равными интервалами между пунктами, дающий возможность количественно выразить отношение между феноменами. Однако точка отсчета берется произвольно. Основная проблема разработки шкалы равных интервалов — обоснование равенства дистанции между пунктами. Традиционные шкалы балльных оценок не всегда оказываются шкалами равных интервалов. Например, самая известная балльная шкала школьных оценок в реальности не является равно интервальной. Дистанция между «отлично» и «хорошо» далеко не всегда равна дистанции между «хорошо» и «удовлетворительно» или же между «удовлетворительно» и «неудовлетворительно». Балльные шкалы чаще бывают порядковыми и отражают относительную выраженность того или иного признака. Примером же интервальной шкалы служат многие тестовые процедуры.

Шкала пропорциональных оценок, или идеальная (абсолютная) метрическая шкала. Она отличается от шкалы равных интервалов тем, что отсчет в ней начинается не с произвольной точки, а с экспериментально установленного нулевого пункта. Такие шкалы приняты в точных науках и крайне редко используются в социальных дисциплинах, применяются они и при измерении психофизиологических параметров человека.

Как уже упоминалось, приведенная классификация строилась на основе математических процедур. Причем для каждой следующей шкалы можно использовать и обработанную предыдущую, и некоторые новые операции, но обратный переход невозможен. Так, для номинальной шкалы допустимы расчет частоты распределения по пунктам (как в процентах, так и в натуральном исчислении), поиск средней тенденции, а также проверка наличия связи между неупорядоченными рядами (критерий «хи-квадрат»).

Для частично упорядоченной шкалы наименований возможны уже перечисленные математические процедуры, а для упорядоченной ее части — различные коэффициенты ранговых корреляций (например, Спирмена). В работе с порядковыми шкалами к ранговым корреляциям добавляется процедура суммирования рангов.

Метрические шкалы предполагают значительно более широкий спектр математических методов. Появляется возможность манипулировать со шкалами, растягивать их или же сужать.

В построении шкал можно выделить два этапа.

Первый этап представляет собой формулирование, сбор нескольких сотен суждений, связанных с объектом измерения. Затем оставляют 150–200 формулировок, которые покрывают весь континуум вариантов. С ними затем и будет вестись работа. Все суждения формулируются в утвердительной форме, кратко и в настоящем времени. Суждения должны дифференцировать респондентов по характеру их оценки данного объекта (т.е. положительно или отрицательно отвечающий человек относится к объекту оценивания). И наконец, с предлагаемой формулировкой человек может согласиться или же отвергнуть ее.

Второй этап посвящен подбору экспертов. Экспертная оценка может проводиться по одному из вариантов (чаще используют оба сразу). Пилотажное исследование строится на репрезентативной выборке, в результате чего каждый пункт шкалы должны выбирать сопоставимые количества респондентов.

Как уже отмечалось, почти все требования к опроснику те же, что и к другим видам анкетирования — интервью, блицопросу и др. Однако существуют и некоторые особенности.

Особенности интервью. Главная особенность — *непосредственный контакт исследователя* (или его представителя, например, интервьюера) с респондентом. Ситуация личного общения значительно усложняет процедуру опроса. Начнем с самого сложного — влияния присутствия интервьюера на содержание ответов опрашиваемого. Респондент ориентируется на реакции, хочет угадать, что от него требуется, и дать «правильный» ответ. Значительно актуализируется и потребность человека *произвести благоприятное впечатление, понравиться*. Возможен и обратный вариант: интервьюер чем-то не понравился собеседнику, и случайная неприязнь к нему переносится на всю ситуацию интервью, ответы даются формальные, часто неискренние.

Напомним, что при интервьюировании включаются многие процессы и феномены межличностного восприятия, которые нам известны. Так, стереотипизация и категоризация играют большую роль на первых стадиях установления контакта, а атрибутивность нашего восприятия может проявиться на разных этапах разговора, когда опрашиваемый,

«придумав» себе личность интервьюера, начнет «придумывать» причины, почему интервью берется именно у него и почему оно вообще проводится и т.д. По-видимому, адекватность атрибуции респондента наиболее значима для установления доверия между ним и интервьюером.

Эффект ореола, да и вообще влияние установок на перцептивные процессы выступают в интервьюировании очень четко. Закономерности межличностного восприятия действуют в восприятии не только респондента, но и интервьюера (что вполне естественно). Однако у интервьюеров путь преодоления перцептивных искажений очевиден (хотя и нелегко) — правильно построенное обучение и профессиональный опыт. Кроме того, в массовых опросах привлечение большого числа опрашиваемых позволяет снизить влияние искажений, связанных с индивидуально-психологическими характеристиками каждого из них.

Одно из условий благоприятного восприятия интервьюера — его внешний вид (одежда, прическа, манера держаться, темп речи и др.). *Облик интервьюера* должен способствовать идентификации с ним (во всяком случае, не мешать). Однако не стоит подлаживаться под опрашиваемого в одежде, в манере разговора. Для установления контакта наиболее благоприятен классический, нейтральный стиль в одежде и поведении. Неплохо, если у респондента возникает мысль: «Я бы оделся и держался так же, если бы выполнял такую работу».

Интересно, что довольно большое влияние оказывает *темп речи интервьюера*. С одной стороны, он должен быть схожим с темпом речи респондента, а с другой — не выходить за рамки представлений об обычном среднем темпе.

Еще один внешний параметр проведения интервью — *пространственная организация беседы*. Важно, чтобы не только обещания интервьюера, но и условия проведения гарантировали для человека конфиденциальность разговора. Респондент не должен беспокоиться, что его слова будут случайно кем-то услышаны, что разговору могут в любой момент помешать, вмешаться в него. Лучше всего, если интервью проводится в каком-нибудь специальном, отдельном помещении — комнате отдыха, пустой аудитории и т.п. Бывают ситуации, когда интервью может быть проведено у респондента дома. Хорошо ли это? С одной стороны, здесь есть ряд преимуществ: свободная атмосфера, легко возникает взаимное доверие, легче проводить длительные интервью и др. Однако, с другой стороны, возникает и ряд минусов: усиление установки респондента «угодить» интервьюеру, так как он находится в позиции гостя, а также некоторая потеря опрашивающим контроля над ситуацией опроса, так как его ограничивает роль гостя.

Если есть возможность, надо специально продумать и более частные условия интервью: как сидеть, как записывать, где лучше поставить стол и т.д. Проблема фиксации ответов респондента имеет два

аспекта — чисто технический (как это делать) и этико-психологический (связанный с тем, как это будет воспринято респондентом). С технической точки зрения удобнее всего, если ответы опрашиваемого записывает помощник интервьюера (протоколист) или же беседа записывается на магнитофон. К сожалению, именно эти два варианта могут вызвать наибольшие возражения у респондента. Возможно, что сложностей и не возникнет, но нужно иметь в виду, что присутствие третьего лица, а также запись на магнитофон сразу же нарушают принцип конфиденциальности, усложняют установление доверия, повышают тревожность респондента. Во всяком случае, когда интервью проходит во время технической записи (или с протоколистом), этап адаптации должен проводиться более тщательно. Следует проверить, привык ли человек к тому, что его записывают, не возникает ли у него каких-либо опасений или неудобств.

Причиной неудач при интервьюировании может быть ошибка при выборе времени для разговора. Для проведения интервью, естественно, не годятся стрессовые для респондента ситуации. Кроме того, не стоит обращаться к спешащему или слишком утомленному человеку (например, после ночной смены). В числе наиболее типичных ситуаций, не способствующих опросу, можно назвать и намерение куда-нибудь уйти, включенность в напряженную профессиональную или какую-то другую деятельность. Весьма удобны случаи, когда человек находится в вынужденном ожидании (правда, если он не ждет решения своей судьбы). Неблагоприятным может быть и случай, если респондент непосредственно перед интервью был несколько дезадаптирован к своей обычной жизни, выключен из обычных условий (например, после длительной командировки, отпуска и т.п.).

Все приведенные характеристики проведения интервью обеспечивают преодоление так называемых ситуационных ошибок. Иными словами, возможно искажение получаемой информации, не связанное непосредственно с качеством задаваемых вопросов, с темой, которой они посвящены. Сдвиг информации происходит за счет ошибок межличностного восприятия и неправильной организации самой ситуации интервьюирования, т.е. таких ошибок, которые могут появиться, а могут и не возникнуть. Задача интервьюера — сделать все возможное, чтобы их избежать.

Структура интервью в целом соотносится с общей структурой любого опросника, но обладает и некоторой специфичностью.

Первый этап — установление контакта. Основная цель — создание благоприятной психологической атмосферы, хорошего отношения к ситуации интервью в целом, интереса к его теме. Часто этот этап начинается до разговора. Естественно, что именно тогда уместно представиться и познакомиться с респондентом, объяснить свое появление и,

может быть, потратить несколько минут на посторонний разговор, чтобы «включить» человека в беседу.

Второй этап — закрепление контакта и переход к содержательной части. Задачи этого этапа — формирование мотивации отвечать на вопросы интервьюера, поиск такого «личностного смысла» респондента в рамках темы разговора, опираясь на который можно было бы перейти к основному этапу.

Третий этап — содержательные вопросы, основной сбор информации. Главная проблема, которая может возникнуть на этой стадии интервью, — неожиданный обрыв контакта с респондентом, потеря доверия между ним и интервьюером.

Причины потери контакта. Их может быть очень много, но все они группируются в три больших блока.

1. **Причины, связанные с отсутствием у человека информации,** о которой его спрашивают. Это случай наиболее легкого восстановления потерянного контакта. Интервьюер должен уточнить, действительно ли респондент не может ответить на вопрос, затем убедить отвечающего, что такое незнание вполне допустимо (может быть, взять вину на себя: вы и не можете этого знать, это моя ошибка, что спросил), и, не заостряя на этом моменте внимание, переходить к следующим вопросам.

2. **Респондент не понял вопроса,** не знает, как на него отвечать. В таком случае чаще всего достаточно переформулировать вопрос, конкретизировать его.

3. **Респондент не хочет отвечать на вопрос** (или вопросы). Очень важно быстро понять причину нежелания отвечать и принять решение о степени возможного «нажима» на человека. Если интервьюеру кажется, что нарушение контакта связано с неуверенностью в том, что мнение респондента никому не станет известно, то можно напомнить, что вся информация используется только в обобщенном виде, перестать записывать ответы на какое-то время и т.д. Но возможно, что задаваемые вопросы нарушают границы «зоны допустимого» для данного человека, и тогда настойчивость интервьюера неуместна. Возможно, какая-то случайная фраза или реплика спрашивающего были причиной нарушения доверия во время беседы. В таком случае имеет смысл вернуться к моменту потери контакта, объяснить, что имелось в виду, может быть, извиниться.

В чем бы ни заключалась причина нарушения общения в ситуации интервьюирования, важнейшие задачи профессионала — быстрая «диагностика» этого нарушения и эффективное его устранение. В противном случае дальнейшая беседа практически теряет смысл.

Последний этап любого интервью — выход из ситуации общения с респондентом. Если интервью короткое и заняло несколько минут, то закончить его не представляет большого труда: достаточно двух-трех

заключительных фраз. Но когда интервью длительное и затрагивает важные для человека вопросы, завершить его бывает непросто. Иногда уместно обозначить, что беседа заканчивается и задаются последние вопросы. Можно использовать прием повторных и уточняющих вопросов. Выход из интервью — не всегда легкая задача. Во всяком случае у респондента после интервью не должно оставаться чувства неудовлетворенности, растерянности, раздражения.

Квалификация интервьюера. Для успешного проведения опроса необходимо также учитывать возможности и потребности интервьюера. В России нет специально подготовленных интервьюеров-профессионалов. Обычно эту роль выполняют или сами исследователи, или случайные люди (часто студенты). Обучение их, как правило, очень кратко и сводится к инструктированию по теме интервью, параметрам выборки, последовательности вопросов и первичной обработке. К сожалению, этого часто бывает недостаточно, а опыт, который начинающий интервьюер получает при первых пробах, не всегда имеет только положительное значение, особенно если не подвергается тщательному рефлексивному анализу.

Прежде всего необходимо учитывать утомляемость интервьюера, которая особенно опасна при систематически неправильной организации его труда. Мы часто забываем, что интервьюер от специфического опросного общения нередко устает быстрее респондента, поскольку его роль в интервью более активна, сложна и ответственна. Утомление приводит к излишней торопливости, желанию сделать свою норму как можно быстрее. Кроме того, у интервьюера может появиться некоторый автоматизм при опрашивании, что усилит влияние его установок, стереотипов на восприятие ответов респондента, к расщепленности внимания. Все это может привести к возникновению эффекта избирательного слушания, когда интервьюер фиксирует, по сути, не реальные ответы человека, а то, что ожидает от него услышать. У интервьюера появляется ощущение, что он знает ответ респондента заранее (кстати, это может служить сигналом к прекращению работы).

Таким образом, можно говорить о естественных психологических ограничениях норм работы даже для профессиональных, опытных интервьюеров. Это в еще большей степени касается людей, занимающихся этим видом деятельности случайно или редко. Например, при длительности интервью в 20–30 мин ежедневная норма (при прочих приемлемых условиях) должна составлять не более 10 респондентов. Общее же число интервью по одному плану для одного опрашивающего не должно превышать 50–60 человек. В случае когда количество таких интервью больше, следует делать большие перерывы.

Ослаблению эффекта избирательного слушания способствует, например, уменьшение в интервью числа открытых вопросов, т.е. его боль-

шая стандартизация. Если позволяют цели и задачи опроса, то интервью заменяется очным анкетированием, когда респондент заполняет анкету, состоящую преимущественно из закрытых вопросов, в присутствии интервьюера, который обеспечивает правильность понимания, фиксацию отчетов на все вопросы, соблюдение плана выборки. Естественно, что далеко не всегда возможна такая замена, поэтому вопрос о квалификации интервьюеров, их подготовке, правильной организации самого интервьюирования требует пристального внимания, если исследователи хотят получить качественную информацию.

Психометрическая проверка качества опросника. Это особая проблема пилотажного исследования.

Всякий опросник должен быть проверен на *устойчивость*, т.е. насколько информация, полученная при помощи данной методики, отражает позицию человека (его знания, круг чтения, оценки и др.), а не является случайной, связанной с какими-то особенностями момента. Для этого используется простой методический прием — повторный опрос одних и тех же людей. Прием простой, но осуществить его трудно. Как объяснить людям, почему они должны отвечать второй раз на одни и те же вопросы. Причем не просто объяснить, но сделать так, чтобы они выполнили работу повторно. При повторном опросе возникает проблема влияния ответов первой «серии» на ответы во второй. Она решается разведением во времени двух анкетирований. Если в интересах исследования людям не стоит сообщать, что на них отработывается методика (таким заявлением мы резко снижаем мотивацию сотрудничества с нами), то повтор можно объяснить случайной потерей результатов, плохой работой технического персонала и т.д. Если вы уверены, что прошло достаточно времени и респондент не сможет вспомнить свои ответы, то можно сказать, что вы проверяете его память.

После проведения двух опросов для сопоставления результатов может быть использована следующая формула расчета *коэффициента устойчивости*:

$$g = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (x_1 + x_2)^2}{2n\sigma^2},$$

где n — число испытаний;

σ — полная дисперсия по результатам всех замеров;

x — балл определенного замера.

Когда при обработке результатов используются сложные индексы, включающие ряд вопросов, необходима проверка на *гомогенность*, т.е. каждый вопрос сложного индекса должен соответствовать общей тенденции, а вопросы (а вернее, ответы на них) должны коррелировать между собой.

Последний обязательный компонент психометрической проверки касается выбранных индикаторов изучаемого явления и заключается в сопоставлении результатов применения разрабатываемой методики и других, уже апробированных процедур.

Резюме

Опрос — чрезвычайно распространенный в социальной психологии метод сбора информации. Опросные процедуры объединяет обращение к когнитивной сфере человека, его представлениям, а следовательно, важнейшее место в разработке опросников имеет работа с интерпретациями как содержанием проблем в целом, так и всех используемых понятий. Конструирование опросников предполагает работу как минимум в трех направлениях. Только объединение усилий во всех трех направлениях может привести к успеху.

Разные виды анкетирования и интервью предъявляют самые разнообразные требования к авторам этих методик, но все они при их использовании подразумевают ответственность и профессионализм психологов (как исследователей, так и практиков).

Задания

Занятие 1. Интерпретация результатов

Проанализировать и интерпретировать материалы опроса, проведенного при помощи блиц-анкеты.

Занятие 2. Анализ готовой анкеты

Провести методическую экспертизу готовых (использованных в каких-либо исследованиях) анкет, их соответствия правилам разработки опросника (форму представления вопросов, соответствие формально-содержательным требованиям, соответствие целям проводимого опроса).

Занятие 3. Пилотажное исследование

Разработать план, провести пилотажное исследование и анализ результатов полевого блицинтервью.

Занятие 4. Разработка анкеты

Разработать анкету для заочного опроса и провести пилотажное исследование с последующей коррекцией первого варианта анкеты.

Литература

1. *Айламазян А. М.* Метод беседы в психологии: Психологический практикум. М., 1999.
2. *Алешина Ю. Е., Гозман Л. Я., Дубовская Е. М.* Социально-психологические методы исследования супружеских отношений. М., 1987.
3. *Гласс Дж., Стэнли Дж.* Статистические методы в педагогике и психологии. М., 1976.
4. Лекции по методике конкретных социальных исследований // Под ред. Г. М. Андреевой. М., 1972.
5. Методы социальной психологии / Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Семенова. Л., 1978.
6. *Нозль Э.* Массовые опросы: Введение в методику демоскопии. М., 1978.
7. *Пайнс Э., Маслач К.* Практикум по социальной психологии. СПб., 2000.
8. Рабочая книга социолога. М., 1982.
9. *Ядов В. А.* Стратегия социологического исследования. М., 1998.

СЕМАНТИЧЕСКИЙ ДИФФЕРЕНЦИАЛ

Введение

Семантический дифференциал может быть определен как метод количественного и качественного индексирования значений [3].

Как утверждает Ч. Осгуд, метод семантического дифференциала (СД) позволяет измерять коннотативное значение, т.е. состояния, возникающие между восприятием стимула-раздражителя и осмысленной работой с ними. Коннотативное указывает на нечто субъективное, индивидуальное и ценностное, противопоставляется денотативному — объективному, межличностному, познавательному [8]. Аналогом коннотативного значения в отечественной психологии может считаться понятие личностного смысла, предложенное А. Н. Леонтьевым.

Напомним также, что СД — один из вариантов порядковой шкалы. По классификации С. Стивенса, шкалы подразделяются на неметрические (номинальная и порядковая) и метрические (интервальная и отношений) [3].

Будучи методом экспериментальной семантики, СД наряду с другими методами (например, ассоциативный эксперимент, субъективное шкалирование) применяется для построения субъективных семантических пространств, широко используется в социологии, общей и социальной психологии. Обращение к нему в психологических исследованиях оправдано, когда речь идет, например, об эмоциональном отношении индивида к тем или иным объектам, изучаются стереотипы, социальные представления, социальная категоризация, аттитюды, рассматриваются ценностные ориентации, субъективно-личностный смысл, а также выявляются имплицитные теории личности [2; 6; 8; 11; 13; 15; 20].

СД относят к методам изучения случая, ибо он позволяет проникать в уникальный контекст жизни индивида.

Метод СД привлек внимание отечественных исследователей и, как верно заметил А. М. Эткинд еще в конце 1970-х годов, «давно вошел у нас в программы психологического образования» [8]. Действительно, значительное количество отечественных работ было выполнено с использованием данного метода, а также посвящено его описанию и критическому анализу [6; 7]. Наша цель — описать СД, обращаясь в

первую очередь к классической работе Ч. Осгуда [18], а также проанализировать его как средство, используемое именно в социально-психологическом исследовании.

В социальной психологии этот метод — один из способов изучения стереотипов и аттитюдов [11; 13; 15; 20]. В таком аспекте он практически не рассматривается в отечественной литературе.

5.1. Процедура СД

Метод был разработан группой американских исследователей под руководством Ч. Осгуда [18], рассматривавших его как комбинацию процедур контролируемых ассоциаций и шкалирования [18]. Для дифференцирования предлагается понятие (ряд понятий), а также набор биполярных шкал, заданных прилагательными. Респондент должен дать оценку дифференцируемому объекту по каждой из предложенных биполярных семибалльных шкал. В ответ на слово у респондента возникает некоторая реакция, которая обнаруживает определенное сходство с реакцией поведенческой, своего рода готовность к поведению, нечто опосредующее поведение [7; 18]. Ассоциации респондента со стимулом направляются заданными биполярными шкалами. Функции этих шкал таковы: во-первых, они помогают вербализовать реакцию на тот или иной стимул; во-вторых, способствуют концентрации внимания на определенных свойствах этого стимула, представляющих интерес для исследования; наконец, с их помощью открывается возможность сравнения оценок, данных разными респондентами различным объектам [7].

Обратим внимание на факт использования *биполярных* шкал для оценок интересующего нас объекта. Это простой и экономичный способ получения информации о человеческих реакциях [15]. С условием некоторой адаптации эти шкалы могут быть использованы для любых возрастных и социальных категорий, а также в различных культурах.

Идея использования биполярных шкал восходит к ранним исследованиям синестезии, проведенным Осгудом совместно с Т. Карвоски и Г. Одбертом. Под синестезией Осгуд предлагает понимать «феномен, характеризующий опыт отдельных индивидов, в котором определенные ощущения, принадлежащие одному чувству или модальности, соединяются с определенными ощущениями другой модальности и возникают каждый раз, когда возникает стимул, соответствующий другой модальности» [18]. Это позволяет говорить о «нервной кросс-циркуляции», случающейся, как предполагалось, у небольшого количества необычных индивидов (стоит вспомнить, например, синестезии А. Скрябина, В. Кандинского, В. Набокова). Однако согласно результатам работ Т. Карвоски с коллегами цветомузыкальная синестезия

констатировалась 13% респондентов, еще большее число респондентов заявляли, что у них имелся опыт такого рода [18].

В исследованиях синестезии Ч.Осгуд искал связи между синестезией, с одной стороны, и мышлением и языком — с другой. Результаты экспериментальных работ, подкрепленные анализом фактов из культурной антропологии, позволили сделать вывод, что образы, обнаруженные в синестезиях, тесно связаны с метафорами языка, и все это представляет собой семантические отношения [18].

Метафора в языке, а также музыкально-цветовая синестезия могут быть описаны «как параллельное выравнивание двух или более измерений опыта», которые определяются с помощью пар противоположных прилагательных [18]. Именно обращение к механизмам синестезии позволяет объяснять метафорические переносы в таких высказываниях, как «кислая физиономия», «темная личность» [6].

Биполярные шкалы использовались в последующих работах Стагнера и Осгуда для измерения социальных стереотипов. Исследователи эксплицировали идею о существовании континуума между полюсами, заданными антонимами (применялась семибалльная шкала). С помощью некоторых биполярных шкал выявлялись профили социальных стереотипов. Респондентам нескольких выборок предлагалось оценить по биполярным шкалам такие объекты, как пацифист, русский, диктатор и нейтралитет. Во время Второй мировой войны исследователи зафиксировали изменение структуры социальных стереотипов (или, как пишет Ч. Осгуд, изменение значений социальных знаков) со времени вступления США в войну. Оказалось также, что при оценке объектов биполярные шкалы (порядочный — непорядочный, высокий — низкий, добрый — злой, полезный — бесполезный, христианский — антихристианский, честный — нечестный) обнаружили высокую корреляцию — 0,9 и выше, став фактором оценки [18]. Шкалы (сильный — слабый, реалистичный — нереалистичный, счастливый — несчастный) не показали корреляций с оценочными шкалами, что позволило исследователям говорить о существовании и других измерений семантического пространства. По Осгуду, механизм, лежащий в основе взаимосвязи и объединения биполярных шкал, есть синестезия.

Для того чтобы определить мерность семантического пространства, Ч. Осгуд предлагает методом факторного анализа установить минимальное количество ортогональных измерений, или осей.

Семантическое дифференцирование, по Осгуду, предполагает последовательное расположение понятия в многомерном семантическом пространстве посредством выбора того или иного значения между полюсами на шкалах. Разница в значениях двух понятий представляет собой функцию от многомерной дистанции между двумя точками, соответствующими этим понятиям.

Понятие на операциональном уровне — точка в семантическом пространстве, определенная набором дифференцирующих оценок, т.е. оценок понятия по биполярным шкалам. Эта точка в семантическом пространстве может быть охарактеризована двумя параметрами: направлением и удаленностью от точки отсчета (другими словами, качеством и интенсивностью). Направление определяется выбором того или иного качества, а удаленность зависит от выбранного значения на шкале. Чем выше интенсивность реакции, тем более значимо оцениваемое понятие для испытуемого.

Рассмотрим процедуру СД. Как нам уже известно, этот метод позволяет измерять реакции индивидов на стимулы посредством применения биполярных шкал (заданных прилагательными-антонимами; полюса шкалы могут задаваться не только прилагательными, но и, например, наречиями [15]. Существуют и невербальные модификации СД [6; 7]): понятия, изображения, персонажи. Задача испытуемого — оценить объекты по ряду шкал, в каждом случае он выбирает одно из семи возможных значений, в наибольшей степени характеризующее данный объект. Шкалы, предлагаемые для оценки объектов, и инструкция могут выглядеть следующим образом.



Пример шкал СД. Оцените объект по предложенным парам противоположных качеств. Обведите соответствующую цифру в зависимости от степени выраженности качества.

Оцениваемый объект

Хороший	3	2	1	0	1	2	3	Плохой
Кислый	3	2	1	0	1	2	3	Сладкий
Быстрый	3	2	1	0	1	2	3	Медленный
Маленький	3	2	1	0	1	2	3	Большой
Пассивный	3	2	1	0	1	2	3	Активный

Выбор значения 0 означает нейтральность, 1 — низкую степень выраженности данного качества у оцениваемого объекта, 2 — среднюю степень, наконец, 3 — высокую степень выраженности. Использование такой шкалы дает возможность непосредственно измерять реакцию индивида, т.е. выявлять качественный параметр (в данном случае выбирать между «хороший» или «плохой»), а также определять интенсивность этой реакции (от низкой до высокой степени выраженности).

Шкалы предъявляются в случайном порядке, т.е. шкалы одного фактора не должны быть сгруппированы в блоки. Полюса шкал не должны создавать у респондента установки на то, что левый полюс — всегда соответствует негативному качеству, а правый — позитивному. Испытуе-

тому предъявляются все шкалируемые объекты одновременно и предлагается последовательно оценивать их в соответствующих колонках, затем — последовательно, т.е. каждый из них размещается на отдельной странице с соответствующими шкалами.

При построении семантического пространства происходит «сжатие» данных во время перехода «от базиса большей размерности к базису меньшей размерности» [6], другими словами, от признаков, заданных биполярными шкалами (шкалами-дескрипторами), к факторам. Эти факторы объединяют биполярные шкалы, которые и определяют их содержание. Факторная структура представляет собой структуру антонимии в лексике. Содержание объекта, таким образом, задается набором независимых факторов.

Если говорить о геометрическом представлении семантического пространства, то факторы выступают в этом случае осями этого многомерного пространства, в котором коннотативные значения объектов есть координатные точки или векторы [6; 18].

Осгуд подвергал шкалированию понятия из различных сфер. Так, в одном из его исследований оценивалось 20 понятий (среди них «леди», «галька», «порок», «отец», «озеро», «симфония», «русский», «перо») по 50 биполярным семибалльным шкалам (хороший — плохой, большой — маленький, спокойный — возбужденный, громкий — тихий, пустой — полный, тяжелый — легкий, глубокий — поверхностный, черный — белый и пр.). Результаты шкалирования, полученные на материале выборки студентов (100 человек), были подвергнуты факторному анализу. Исследователь исключил из дальнейшего анализа те факторы, которые объясняли небольшой процент от общей дисперсии, оставив только три фактора: оценка, сила, активность. (В оригинале эти независимые факторы обозначались: evaluation, potency, activity — ЕРА.)

Фактор оценки объединил шкалы плохой — хороший, красивый — уродливый, сладкий — кислый, чистый — грязный, вкусный — невкусный, полезный — бесполезный, добрый — злой, приятный — неприятный, сладкий — горький, веселый — грустный, божественный — светский, приятный — неприятный, ароматный — вонючий, честный — нечестный, справедливый — несправедливый.

Фактор силы: большой — маленький, сильный — слабый, тяжелый — легкий, толстый — тонкий.

Фактор активности: быстрый — медленный, активный — пассивный, горячий — холодный, острый — тупой, круглый — угловатый.

Фактор оценки в данном исследовании играл основную роль, он объяснял 68,6 % общей дисперсии, в то время как остальные факторы — 15,5 и 12,7%.

Эти три независимых фактора были получены в многочисленных исследованиях, проведенных в различных культурах, среди испытуе-

мых с различным уровнем образования, на материале различных объектов (понятий, а также историй и поэм, социальных ролей и стереотипов, изображений, цветов, звуков и пр.) [6; 8; 15; 18], что свидетельствует об их универсальности по отношению к респондентам. Более того, в одном из последующих исследований 32 понятия были прошкалированы по 13 биполярным шкалам 40 респондентами (большинством — больными шизофренией), и структура «оценка — сила — активность» была также выявлена [15; 18].

Апеллируя к трехкомпонентной теории эмоций В. Вундта, можно содержательно соотнести фактор оценки с оппозицией «удовольствие — неудовольствие», фактор силы — с оппозицией «напряжение — расслабление», фактор активности с оппозицией «возбуждение — успокоение» [7].

Факторная структура «оценка — сила — активность» задает универсальное семантическое поле, с помощью которого можно описать мир субъективных отношений человека к элементам его окружения [8].

Однако процедура факторного анализа не единственный способ анализа данных, получаемых с помощью метода СД. Ч. Осгуд предлагает также формулу, по которой вычисляется расстояние между объектами шкалирования, т.е. двумя точками в семантическом пространстве [18]. Ведь шкалируемые объекты могут быть представлены в виде семантических профилей (рис. 2): ломаных линий, соединяющих выборы испытуемых на каждой биполярной шкале.

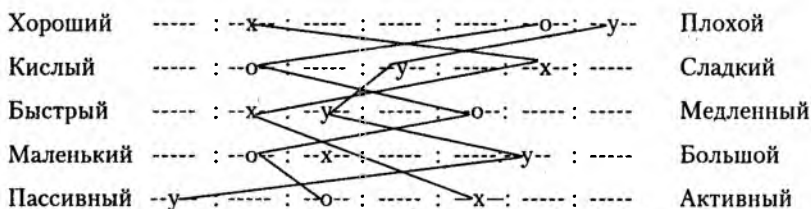


Рис. 5.2. Пример семантических профилей трех понятий

Степень сходства или различия профилей может быть вычислена по следующей формуле:

$$D(x, y) = \sqrt{\sum d(x_i, y_i)^2},$$

где $D(x, y)$ — семантическое расстояние между объектами x и y ;
 x_i, y_i — разность между координатами двух точек, которые представляют значения объектов X и Y по фактору [3].

Эта формула позволяет оценивать расстояния между значениями различных понятий у одного и того же индивида или группы индивидов, сравнивать оценки одного и того же объекта респондентами, наконец, выявить изменения в оценках какого-либо объекта у одного испытуемого или у их группы.

СД — метод, который дает возможность получить искомую информацию, не используя при этом стандартные объекты и стандартные шкалы. Это подразумевает, что «не существует “теста СД” как такового» [18], но в зависимости от целей конкретного исследования подбираются определенные объекты и шкалы. Как отмечает Ч. Осгуд, «интерес к идентификации диктует одни шкалы, интерес к этноцентризму диктует другие (шкалы)» [18]. Проблема, которая возникает в связи с использованием СД, не специфична именно для этого метода, объекты, используемые для оценивания, должны быть репрезентативны и релевантны целям исследования. Кроме того, исследователю предлагается выбирать шкалы, которые оказываются адекватными в каждом отдельном случае. Например, человека сложнее оценить по шкале «сладкий — кислый», но доступнее по шкале «полезный — бесполезный», а респондентам, не имеющим специальных знаний в области психологии или психиатрии, шкала «разговорчивый — молчаливый» будет понятнее, чем шкала «маниакальный — депрессивный» [15]. Каждый фактор должен быть представлен несколькими парами шкал.

При шкалировании узкого набора понятий происходит трансформация трехмерного пространства «оценка — сила — активность», т.е. независимые ортогональные факторы перестают быть таковыми. Ч. Осгуд предложил респондентам оценить 20 понятий: 10 политиков (в том числе, Р. Тафт, У. Черчилль, И. Сталин, Г. Трумэн, Д. Эйзенхауэр) и 10 других реалий (политика США в Китае, социализм, государственный контроль цен, использование атомной бомбы, ООН и пр.) по 10 биполярным шкалам (среди которых: мудрый — глупый, чистый — грязный, опасный — безопасный, несправедливый — справедливый, сильный — слабый, идеалистичный — реалистичный и др.) [18]. В результате вместо трехмерного пространства «оценка — сила — активность» был получен одномерный континуум с полюсами «доброжелательный динамизм» и «злое бессилие» [18].

Таким образом, количество независимых факторов семантического пространства изменяется. Причем в сторону снижения по сравнению с

тремя независимыми факторами «оценка — сила — активность», пространство становится одномерным, как это было показано ранее, или двухмерным. Если оно увеличивается, тогда пространство образуется большим количеством факторов, чем три универсальных.

Такой вариант получил название частного СД в противоположность универсальному с трехмерным пространством, образованным независимыми факторами «оценка — сила — активность». Факторные структуры, получаемые в случае использования частного СД, представляют собой категориальную сетку обыденного сознания. Это то, что, может, и не осознается, но оказывает влияние на восприятие и классификацию объектов.

Если универсальный СД позволяет получить обобщенные эмоционально-оценочные формы классификации, то частный СД — классификации по более узкому (денотативному) основанию [6]. Применяя универсальный СД на различных популяциях, мы получим три независимых фактора «оценка — сила — активность», а при использовании частного СД нужно строить частные семантические пространства каждый раз, когда мы имеем дело с новой группой респондентов.

Вариант частного СД — личностный СД, когда биполярные или униполярные шкалы задаются в терминах личностных особенностей (черт личности и характера). Процедура личностного СД аналогична процедуре универсального: по ряду шкал оценивается ряд объектов. Объектом оценивания в данном случае может оказываться респондент или другие люди. Полученные данные подвергаются факторному анализу, в результате выявляются факторы, которые отражают обыденную теорию личности индивида [6]. Варианты использования личностного СД мы рассмотрим далее на примере изучения стереотипов, теперь же проанализируем вариант использования СД для изучения аттитюдов.

5.2. СД как способ измерения аттитюдов

В теории конгруэнтности Ч. Осгуд и П. Танненбаум использовали метод СД для изучения изменений аттитюдов под воздействием масс-медиа [1].

В ряде работ, появившихся вскоре после публикации книги Ч. Осгуда (1957), исследователи анализировали аттитюды в отношении некоторых объектов, организации, работы, разных специальностей, а также представителей рас [15; 20].

Рассмотрим исследования, в которых метод СД применялся для изучения аттитюдов. Особое внимание обратим на то, как анализируются данные, полученные с помощью СД.

В работе Ч. Осгуда, посвященной исследованию аттитюдов в отношении представителей различных рас [20], респондентам (белым и тем-

нокожим студентам) предлагалось оценить ряд понятий (в том числе понятия, указывающие на принадлежность к расе) по 12 биполярным шкалам (6 шкал по фактору «оценка», 3 шкалы по фактору «сила», 3 по фактору «активность»).

После подсчета средних значений для каждого понятия по шкалам трех факторов «оценка — сила — активность», вычисления семантических дистанций между шкалируемыми понятиями для различных групп испытуемых оказалось, что белые респонденты имеют позитивные аттитуды в отношении тех, кто принадлежит к европеоидной расе, менее позитивные — в отношении представителей других рас. Аналогия наблюдалась и в оценках цветов этой группой респондентов. Интересно изменялись оценки понятия «человек» в зависимости от прилагательного, обозначающего цвет. Для белых респондентов прилагательное доминирует над существительным, и «коннотативное значение понятия *черный человек* — это скорее *черный человек*, а не *черный человек*» [20].

Темнокожие респонденты давали сходные оценки цветов. Наиболее позитивную оценку получил белый цвет, затем желтый, красный, наконец, коричневый и черный. Однако понятия, указывающие на расовую принадлежность, оценивались этой группой иначе. Наиболее позитивную оценку получило понятие, обозначающее представителя негроидной расы, наименее позитивную — представителя европеоидной расы.

Для белых студентов понятие «представитель европеоидной расы» обнаружило большее сходство с понятием «гражданин», а не с понятием «иностранец», «друг», а не «враг», в случае понятия «представитель расы» сходство было обратным: оно было более сходным с понятием «иностранец», а не «гражданин», с понятием «враг», а не «друг». Для этой группы респондентов понятие «человек» наиболее сходно с понятием «представитель европеоидной расы» и наименее сходно с понятием «представитель негроидной расы». В группе темнокожих респондентов были получены обратные результаты.

В другом исследовании изучались факторы, влияющие на аттитуды в отношении женщин с татуировками [14]. Проверялись следующие предположения:

- 1) мужчины (особенно без татуировок) будут иметь более негативные аттитуды в отношении женщин с татуировками;
- 2) мужчины и женщины негативнее оценят татуировку, если она большого размера и на видном месте;
- 3) мужчины и женщины с более консервативными гендерными аттитудами гораздо негативнее оценят женщин с татуировками.

Испытуемым предлагали прочитать текст о двадцатилетней студентке университета по имени Дженнифер, имеющей татуировку (ее размер и

«видимость» были независимыми переменными, их варьирование образовывало четыре экспериментальных условия, в контрольном же условии ничего не говорилось о татуировке). Для измерения аттитудов использовался СД, образованный 22 биполярными шкалами (факторы «оценка — сила — активность» были представлены различным количеством шкал, соответственно: 13, 6, 2, кроме того, была включена дополнительная шкала — «осторожный — неосторожный»). Предварительный анализ включал несколько этапов. В результате факторного анализа была получена трехфакторная структура «оценка — сила — активность». Подсчет Кронбаха показал, что только два фактора из трех могут быть преобразованы в новые переменные и использованы для дальнейшего анализа. Эти новые переменные стали мерой аттитудов. Основным анализом заключался в использовании однофакторного дисперсионного анализа, который и позволил проверить выдвинутые предположения.

Итак, на примере двух исследований мы рассмотрели, как используется СД для анализа аттитудов и каковы способы анализа полученных данных. Применение биполярных шкал, соответствующих факторам «оценка — сила — активность», для измерения аттитудов позволяет получать более точную оценку по сравнению с биполярными шкалами, соответствующими только одному фактору — оценке.

Современные концепции аттитудов предполагают усовершенствование способов их измерения [9; 19]. В последние годы широко применяются имплицитные методики измерения аттитудов, которые помогают решить проблему, возникающую при использовании СД. Для изучения аттитудов допускается сознательная корректировка оценочных реакций. Тем не менее СД остается одним из способов измерения аттитудов, о чем и можно судить на основе анализа недавних работ [например, 14].

5.3. СД как способ изучения стереотипов

Интерес к изучению стереотипов в социальной психологии существует давно, как и различные воззрения на то, как определять стереотип, какова его структура и как его измерять [4; 17; 11; 13].

Нас интересует один из таких приемов, основанный на использовании СД (другой пример использования СД для изучения стереотипов можно найти в работе В. Ф. Петренко) [6].

Р. Гарднер с коллегами исходил из того, что стереотип — это «обобщающие консенсусные убеждения в отношении некоторых характеристик определенной группы» [13]. Для выявления этих характеристик он разработал стереотипный дифференциал. Стереотип операционализируется Гарднером как совокупность характеристик, имеющих максимально по-

лярные значения по биполярным шкалам СД. Таким образом, СД лежит в основе стереотипного дифференциала. Определять полярность характеристик предлагается по формуле *t*-критерия Стьюдента:

$$t = \frac{(M - \mu)}{S / \sqrt{n}},$$

- где *n* — количество респондентов, участвующих в исследовании;
M — среднее значение по шкале;
 μ — нейтральное значение по шкале ($\mu = 4$, если используется семибалльная шкала);
S — стандартное отклонение по соответствующей шкале.

Характеристика считается стереотипной, если среднее значение статистически значимо отличается от нейтрального значения.

Стереотип какой-либо группы определен в терминах тех качеств (обычно их не более десяти), для которых существует максимальная поляризация (т.е. согласие в отношении того, что качество, определяющее данный полюс шкалы, характеризует данную группу) [13]. Для определения этих качеств предлагается корректировать значение *t*, вычисляемое по указанной формуле, с помощью неравенства Бонферрони (апостериорного критерия, использующегося для определения значимых различий при множественных сравнениях). Корректировка результатов с помощью этого неравенства позволяет снижать вероятность допущения ошибки первого рода.



Рассмотрим, как работает данный метод. В своем исследовании Р. Гарднер с коллегами [12] изучал влияние множественной социальной категоризации на формирование впечатления о человеке. Для измерения стереотипов исследователи воспользовались стереотипным дифференциалом. Испытуемым предлагалось оценить ряд объектов по 12 биполярным семибалльным шкалам (вежливый—невежливый, религиозный—нерелигиозный, ленивый—трудолюбивый, молчаливый—разговорчивый, эмоциональный—неэмоциональный, эгоистичный—неэгоистичный, утиливый—грубый, терпеливый—нетерпеливый, идеалистичный—реалистичный, легкомысленный—серьезный, артистичный—неартистичный, современный—традиционный). Объектами шкалирования выступали различные социальные категории: мужчины, женщины, двадцатилетние, семидесятилетние, англоязычные канадцы, франкоязычные канадцы.

После обработки полученных данных по шкалам СД с помощью указанной формулы были выделены стереотипные характеристики шести групп. Например, стереотип мужчины включал следующие характеристики: грубый, нетерпеливый, разговорчивый, трудолюбивый, эгоистичный, реалистичный, нерелигиозный, легкомысленный и современный; женщины: эмоциональная, артистичная, вежливая, разговорчивая, утиливая, серьезная, идеалистичная, нерелигиозная.

Резюме

Мы рассмотрели возможности метода СД для изучения аттитюдов и стереотипов. Теперь остановимся на ограничениях данного метода. Основное его ограничение заключается в том, что мы имеем дело с декларируемой вербальной реакцией респондента. Размещение стимулов в семантическом пространстве оказывается искаженным под влиянием, например, социальной желательности или других механизмов такого рода. Для преодоления этого недостатка можно воспользоваться модификациями метода СД, например, невербального СД, в котором снижается эффект сознательной коррекции оценочных реакций [7].

Однако метод СД (частный СД) без внесения каких-либо модификаций оправдан для изучения стереотипов. Дело в том, что при изучении стереотипов было замечено, что в описаниях дискриминируемой группы существует относительная согласованность в случае негативных характеристик и она отсутствует в случае позитивных характеристик. Так, только три негативные характеристики были согласованно приписаны выходцам из Северной Африки, ни одна из позитивных характеристик не была приписана согласованно [16]. Как будто бы респонденты не хотят приписывать негативные черты, но не могут наделить представителей исследуемой группы позитивными свойствами. Это проявление своего рода дискриминации, когда респонденты контролируют приписывание лишь негативных черт. Объяснение этого феномена может быть таким: всем известны стереотипы дискриминируемых групп, однако в определенных ситуациях (и участие в исследовании может оказаться примером именно такой ситуации) люди не желают выражать свою позицию в отношении аутгруппы, а в итоге возникает описанный феномен [10].

Данные, полученные с помощью СД для изучения стереотипов, могут быть проанализированы в сравнении оценок позитивных и негативных характеристик, насколько они согласованы, а на основе этого мы можем делать последующие выводы в отношении стереотипов изучаемой группы.

Задания

Занятие 1. Характеристики типичного ученого

Студентам предлагается ознакомиться с соответствующей литературой, а также провести первый этап исследования. Цель этого этапа исследования заключается в подборе характеристик для составления частного СД.

Основной вопрос анкеты для сбора этих характеристик может быть таким: «Напишите, пожалуйста, не менее 7 качеств, в наибольшей степени характеризующих типичного ученого».

Кроме того, задаются вопросы для получения социально-демографической информации. Каждый студент должен опросить 8 респондентов (4 студентов-гуманитариев и 4 студентов-естественников) и внести полученные данные в базу данных. Таким образом, база данных должна содержать характеристики типичного ученого, полученные по двум группам (студенты-гуманитарии и студенты-естественники).

Занятие 2. Проведение учебного исследования

Студентам предлагается провести второй этап исследования с использованием анкеты, содержащей шкалы частного СД. Каждый студент должен опросить сначала одного респондента для пилотажа анкеты (студенты опрашивают респондентов таким образом, чтобы 50% респондентов были студентами-гуманитариями, а 50% — студентами-естественниками). Эти данные необходимы для уточнения названия шкал. После пилотажа анкеты в нее вносятся изменения. Модифицированный единый вариант анкеты используется для проведения основного этапа исследования. Каждый студент должен опросить 8 респондентов (4 студентов-гуманитариев и 4 студентов-естественников) и внести полученные данные в базу данных. Таким образом, база данных должна содержать информацию, полученную с помощью метода частного СД, по двум группам (студенты-гуманитарии и студенты-естественники).

Занятие 3. Отчет по результатам

Студентам предлагается написать отчет по результатам проведенного учебного исследования, направленного на ознакомление с методом СД в социально-психологическом исследовании. Отчет должен содержать теоретические основы метода (список литературы включает русскоязычные источники, указанные выше в данной главе), а также описание учебного исследования с изложением и анализом полученных результатов.

Отчет необходимо сдать за день до последнего занятия, что позволит ведущему практикума ознакомиться с работами и оценить их. К отчету прилагаются анкеты всех этапов исследования.

Приложение

Приводится пример инструкции из книги Осгуда с коллегами [18]. Это полный вариант инструкции, который может послужить основой для ее различных модификаций.

Типичная инструкция [18]

Цель данного исследования — измерение значений некоторых предметов с помощью серии дескриптивных шкал. Участвуя в этом тесте и оценивая предметы, пожалуйста, руководствуйтесь тем, что эти предметы означают для вас. На каждой странице вы найдете различные понятия, а также шкалы для их оценивания. Вам необходимо оценить понятие с помощью шкал в том порядке, как они идут.

2. *Бовина И. Б., Драгульская Л. Ю.* Типичный ученый: физик или лирик? // Высшее образование в России. 2005. № 1.
3. *Бурлачук Л. Ф., Морозов С. М.* Словарь-справочник по психологической диагностике. СПб., 2002.
4. *Донцов А. И., Стефаненко Т. Г.* Социальные стереотипы: Вчера, сегодня, завтра // Социальная психология в современном мире / Под ред. Г. М. Андреевой, А. И. Донцова. М., 2002.
5. *Осгуд Ч., Суси Дж., Танненбаум П.* Приложение методики семантического дифференциала к исследованиям по эстетике и смежным проблемам // Семиотика и искусствометрия. М., 1972.
6. *Петренко В. Ф.* Основы психосемантики. М., 1997.
7. *Шмелев А. Г.* Психодиагностика личностных черт. СПб., 2002.
8. *Эткинд А. М.* Опыт теоретической интерпретации семантического дифференциала // Вопросы психологии. 1979. № 1.
9. *Ajzen I., Fishbein M.* Attitudes and the attitude-behavior relation: reasoned and automatic processes // Ed. by W. Stroebe, M. Hewstone. European review of social psychology. 2000. Vol. 11. P. 1–33.
10. *Devine G. P.* Stereotypes and prejudice: their automatic and controlled components // Journal of personality and social psychology. 1989. Vol. 56. № 1. P. 5–18.
11. *Dorai M.* Sur la quantification des stereotypes // Cahiers de sociologie economique et culturelle. 2000. № 34. P. 93–110.
12. *Gardner R. C., Lalonde R. N., MacIntyre P. D.* The effects of multiple social categories on stereotyping // Canadian Journal of Behavioural Science. 1995. Vol. 27. P. 466–483.
13. *Gardner R. C., Lalonde R. N., Negro A. M., Young M. Y.* Ethnic stereotypes: implications of measurement strategy // Social cognition. 1988. Vol. 6. № 1. P. 40–60.
14. *Hawkes D., Senn C., Thorn C.* Factors that influence attitudes toward women with tattoos // Sex roles: a journal of research. 2004. Vol. 50. № 9–10. P. 593–604.
15. *Heise D. R.* The semantic differential and attitude research / Ed. by G. F. Summers. Attitude Measurement. Chicago, 1970. P. 235–253.
16. *Lacassagne M.-F., Sales-Wuillemin E., Castel P., Jebrane A.* La categorisation d'un exogroupe a travers une tache d'association de mots // Papers on social representations. 2001. Vol. 10.
17. *Operario D., Fiske S.* Stereotypes: Content, Structures, Processes and Context // Ed. by R. Brown, S. Gaertner. Intergroup processes. Blackwell Handbook of Social Psychology. Oxford, 2003. P. 22–44.
18. *Osgood C. E., Tannenbaum P. H., Suci G. J.* The measurement of meaning. Urbana., 1957.
19. *Schwarz N.* Social judgment and attitudes: warmer, more social and less conscious // European journal of social psychology. 2000. Vol. 30. № 2. P. 149–176.
20. *Williams J. E.* Connotations of racial concepts and color names // Journal of personality and social psychology. 1966. Vol. 3. № 5. P. 531–540.

СОЦИОМЕТРИЧЕСКИЙ ТЕСТ

Введение

Термин «социометрия» происходит от латинских слов *socius* — окружающие люди и *metrum* — измерение, мера.

Традиционная социометрия начинается с социометрического вопроса. Каждого члена группы спрашивают: «С кем бы Вы хотели участвовать в той или иной деятельности, оказаться в той или иной ситуации» (выбор) или: «С кем бы Вы не хотели участвовать... оказаться рядом...» (отклонение) или: «Как вы считаете, кто Вас выбрал (не выбрал)...» (аутосоциометрический выбор — отклонение) и т.д. Концовка вопроса меняется в зависимости от критерия.

Предполагаются следующие типы ответов респондентов:

- 1) выбор;
- 2) отклонение;
- 3) ожидание выбора или отклонения;
- 4) отсутствие ожидания выбора (отклонения).

Создание и развитие социометрической методик связано с именем американского исследователя Джекоба Леви Морено (1892–1974) — автора психодрамы, социометрии. Родился в Румынии, образование получил в Вене. В 1927 г. переехал в США, где работал психиатром и был известным специалистом по психодраме. Морено ввел в науку кроме социометрии, социодрамы термин «социатрия» — представление о неправильной организации групп и о том, как контролировать отклоняющееся групповое поведение (аналогично психиатрии). С 1936 г. в США регулярно выходит журнал «Социометрия» (*Sociometry*).

Социометрическая методика напоминает метод опроса, но на самом деле это классический социально-психологический тест, поскольку то, о чем спрашивают респондентов, и то, что измеряется на самом деле, по сути, вещи разные.

С помощью социометрического теста, как и тестов в общей психологии, можно измерять индивидуальные особенности, свойства и качества личности, например, статус, лидерские качества и многое другое, но не это делает социометрию особым тестом. Ее уникальность состоит

в том, что она диагностирует группу и отношения между членами этой группы. Индивидуальные особенности личности, измеряемые с помощью социометрии, оказываются производными от диагностики отношений членов конкретной группы. Но в отличие от индивидуально-типологических особенностей, например интеллекта, темперамента, интроверсии-экстраверсии и т.п., отношения между людьми не могут быть замкнуты на индивиде как некий атрибут или свойство его личности. Отношение имеет как минимум двух носителей, существует в психологическом пространстве и времени «между» субъектами.

Первоначально метод социометрии использовался исключительно для выявления эмоциональных отношений симпатии и антипатии. Это было связано с тем, что у Морено социометрия входила в триединую систему, состоящую из психодрамы, социометрии и групповой психотерапии, этот метод помогал прежде всего проведению психотерапевтического процесса. Авторы, изучающие развитие социометрического метода, подчеркивают, что у Морено всякое социальное объединение, большое или маленькое, — это прежде всего система притяжений и антипатий сходного или противоположного характера. Но при этом «не только аффективный аспект, который присущ любым человеческим отношениям, подчеркивает их неизбежно избирательный, порядковый характер... Эти предпочтения в зависимости от ситуации несут значение более или менее функциональное, аффективное или аксиологическое» [23].

Использование социометрии в традиционном понимании стало камнем преткновения для многих отечественных психологов, вызвало серьезную критику [11; 19] и как следствие глубокое недоверие к методу, обнаруживающему феномен симпатий—антипатий, возникающий часто без участия, а иногда и вопреки влиянию общественно-заданной, нормативно регулируемой совместной деятельности.

Однако зарубежные исследования с использованием социометрии развивались весьма бурно. Характер и направленность, разнообразие задач, социометрических техник было настолько значительным, что в 1970-е годы датским исследователем А. Бьерстедтом было проведено специальное изучение дефиниций социометрических методик, чтобы определиться, что же изучают с помощью социометрии, где границы этого метода.

Он опросил около 200 социальных психологов, известных в области социометрии, с целью выбрать определение, на их взгляд, наиболее подходящее из 13 формулировок, разных по акцентам и широте толкования. После критического анализа полученных ответов Бьерстедт пришел к заключению, что социометрическую методику в широком смысле можно понимать как охватывающую измерение отношений любого вида, и в более узком, специальном смысле — как ограниченную изме-

рением связями предпочтения, возникающими в ситуации выбора партнера... [23].

Опыт применения социометрии за рубежом и в России (в СССР в том числе) подтверждает данное определение метода.

Социометрия — есть метод для измерения связей предпочтения, возникающих в ситуации выбора партнера в той или иной деятельности или ситуации [23].

Это определение и будет использоваться в данной главе.

В нашей разработке мы предполагаем описать основные, традиционные способы анализа социометрической информации: статистический (на основе социометрической матрицы), социографический, вычисление индивидуальных и групповых индексов. Эти способы анализа созданы и описаны в основном зарубежными авторами [22; 23], но есть и разработки отечественных авторов (И. П. Волков, Я. Л. Коломинский, В. И. Паниотто, Ю. А. Орн, Н. В. Бахарева, И. Г. Кокурина, К. Е. Данилин, А. А. Кроник, Е. В. Щедрина и др.).

Опыт применения социометрии в практике отечественных, прежде всего советских, исследований в целом согласуется с опытом зарубежных исследований и свидетельствует о широком диапазоне задач и проблем социальной психологии, где с помощью социометрии можно получить весьма интересные результаты.

Например, социометрия позволяет выделить и отличить друг от друга такие явления, как популярность и лидерство, групповая сплоченность и внутригрупповой конфликт, харизматическое и ситуационное лидерство, инструментальное и эмоциональное лидерство, позицию интегратора группы, также позволяет определять стиль лидерства (авторитарный, демократический, невмешательский), социально-психологический климат в группе, компетентность в общении (точность восприятия своих межличностных отношений). В сочетании с другими методами она позволяет увидеть динамику групповых ценностей и многое другое [3; 6; 7; 9; 10; 16; 17; 21].

Поскольку распределение выборов (отклонений) в группе не подчиняется нормальному закону распределения, для социометрии в середине прошлого века была разработана специальная статистическая процедура, позволяющая с большой надежностью определять границы, разделяющие статусный ряд в группе на зоны популярности и непопулярности [22].

Многие отечественные исследователи, к сожалению, обходятся без этой статистики, определяя «на глазок» зону популярности, считая очевидным «кто есть кто» в группе. Однако опыт использования статистики, в том числе наш собственный, показывает, что есть группы, где

нет популярных (только средние и непопулярные), или есть популярные, но нет лидеров, или нет непопулярных. Есть группы, где разные социометрические критерии (разные виды совместной деятельности) так меняют структуру группы и статус отдельных ее членов, что с трудом верится, что это одна и та же группа.

Именно социометрия позволяет наглядно убедиться в том, что группа, как и личность, обладает уникальной индивидуальностью и вместе с тем целостностью и что социальная психология как наука должна изучать не только закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные фактом их включения в реальные социальные группы, но и закономерности развития и жизнедеятельности самих этих групп как особых образований [1].

6.1. Надежность социометрической информации

Критерии надежности. Понятие надежности информации используется в социальных науках для характеристики процессов, носящих вероятностный характер. Надежность означает способность с большей вероятностью обеспечивать получение искомого, запрограммированного результата. Так как социология и социальная психология пользуются эмпирическими методами и вероятностными расчетами, в этих науках принято опираться именно на понятие надежности. При оценке надежности социометрической информации пользуются критериями объективности, валидности (обоснованности), устойчивости и чувствительности (точности).

В задачу настоящего практикума входит знакомство с наиболее распространенной из социометрических методик — *социометрическим тестом*. Поэтому мы будем рассматривать надежность информации, полученной в социометрическом тестировании. Рассмотрим подробнее эти критерии объективности, устойчивости, валидности, чувствительности.

Критерий объективности. Тест считается объективным, если результаты теста *не зависят от личности оценивающего*. Можно сказать, что объективность результатов, полученных с помощью социометрических тестов, не зависит от личности оценивающего, поскольку отмеченные испытуемыми имена членов данной группы исключают двоякое понимание. Поэтому методы беседы и наблюдения значительно субъективнее. Личные отношения и установки проводящего беседу или наблюдение всегда отражаются на толковании результатов. Но требование объективности вызывает два существенных вопроса. Во-первых, в социометрическом тесте не исключена возможность, что испытуемый скрывает свои настоящие предпочтения и искажает ответ, так что порой вне контроля экспериментатора остаются такие существенные для

результатов переменные, как цели, мотивы участия испытуемого в исследовании. Его откровенность зависит от многих факторов, в том числе от поведения исследователя и условий проведения эксперимента, гарантии анонимности, мотивации к участию в исследовании, выбора значимых критериев и др.

Техника проведения метода, подбор значимых критериев выбора партнера, создание атмосферы доверия приобретают особое значение при проведении социометрии в производственных и коммерческих коллективах и организациях, где общение и складывающиеся на его основе взаимоотношения людей приобретают инструментальную ценность. И чем более кооперирован труд, чем более взаимозависимы члены группы в создании продукта совместной деятельности, будь то документ, техническое устройство или услуга официанта, тем большую значимость приобретают взаимоотношения людей. Это требует от социального психолога гораздо большей тонкости в использовании социометрии в организациях и производственных коллективах по сравнению со школьными и студенческими коллективами.

Критерий устойчивости. Тест считается устойчивым, если повторное измерение рассматриваемого признака значимо не изменяет его результатов. В случае социометрического теста его повторное применение связано в большей мере с проблемой устойчивости отношений. Установлено, что:

- стабильность социометрических результатов с течением времени снижается;
- стабильность социометрических результатов повышается с возрастом испытуемых;
- результаты, полученные с помощью сильных и общих критериев¹, стабильнее, чем результаты, полученные с помощью более узких специфических критериев;
- социометрический статус индивида в группе стабильнее, чем структура группы [4].

Устойчивость социометрического теста может колебаться в известных границах, но не должна быть равной единице. Если в результате повторных измерений при соблюдении соответствующей техники получают один и тот же результат, то это говорит скорее об отсутствии валидности процедуры и критериев. Неформальная структура в этом случае почти целиком совпадает с формальной структурой организации, так как люди выбирают не человека, а должность, официальный статус, который он занимает.

¹ К общим и сильным критериям относятся вопросы типа «Если бы вашу организацию расформировали, а затем сформировали вновь, то с кем из ее членов вы хотели бы остаться во вновь образованной группе (отделе и т.д.)?».

Критерий валидности. Тест должен измерять именно то, что им хотят измерить. Выражением валидности теста частично может быть его устойчивость, но тест может быть устойчивым и в то же время невалидным. Он может давать объективную информацию и не отвечать критерию валидности. Основываясь на большом эмпирическом опыте в проведении социометрии, Морено писал: «Истинная организация группы может быть выявлена, если тест так построен, что он соответствует критерию, вокруг которого сложилась группа. Например, если мы хотим определить структуру рабочей группы на фабрике, то критерием будет являться отношение ее членов в качестве рабочих на фабрике, а не ответ на вопрос, с кем бы им хотелось пойти завтракать» [14]. Этот критерий («пойти позавтракать») может быть вполне валидным для менеджмента в той же организации.

Некоторые критерии, оказавшиеся валидными в одних организациях, могут не работать в других. Например, опыт проведения нами социометрии в одном из коммерческих банков Москвы [9] показал, что один из пяти социометрических критериев не сработал, хотя в других коммерческих организациях он демонстрировал высокую валидность. Этот критерий формулировался так: «Если бы у вас по работе возникли некоторые проблемы, то к кому из членов вашей организации вы могли бы обратиться за помощью». Критерий оказался невалидным, что было связано со спецификой работы в коммерческом банке. Как выяснилось позже, в коммерческом банке складывается особая атмосфера конкуренции между рядовыми сотрудниками, где выживает тот, кто умеет самостоятельно решать проблемы на своем рабочем месте, где обращение за помощью обычно расценивается как профессиональная несостоятельность. На этот критерий мы получили много ответов типа «ни к кому не стал(а) бы обращаться». Одна из сотрудниц сообщила, что в подобном случае она, скорее всего, позвонила бы своей подруге из другого банка. Работа в условиях рыночной конкуренции весьма часто превращает «коллективы единомышленников» в «террариумы единомышленников». Этот факт необходимо учитывать при выборе социометрических критериев.

Для определения валидности теста его результаты сравниваются с внешним критерием. Определить валидность социометрического теста довольно трудно. Возникает вопрос: что считать внешним критерием? Например, может ли это быть мнение учителя или учителей, если имеем дело с ученическим коллективом. Некоторые исследования показывают, что мнения учителей могут довольно сильно отличаться от результатов теста: «любимчики» учителя в классе могут быть аутсайдерами. Подбор компетентных судей, разнообразие методов, а также логика и здравый смысл, опыт предварительного наблюдения за данной группой — вот те средства, которыми пользуются исследователи в решении вопроса о валидности теста.

Критерий чувствительности (точности). Чтобы повысить чувствительность социометрического теста, используют, например, непараметрическую социометрию, т.е. не ограничивают респондентов в количестве выборов. При параметрической процедуре обычно используют лишь 3–5 выборов. Учет порядка выборов также повышает точность социометрической информации. Один из наиболее эффективных методов повышения чувствительности — шкала приемлемости Бахаревой, где каждый испытуемый оценивает каждого и каждый получает оценки от всех на шкале из 5 пунктов. Этот прием наиболее точно измеряет статус индивида в группе и другие индивидуальные и групповые характеристики. Однако при этом объем обработки в значительной мере увеличивается [2].

6.2. Подготовка и проведение теста

Требования, предъявляемые к группе и процедуре исследования:

1. Границы группы, в которой проводится исследование, должны быть четко обозначены.
2. Все выборы члены группы должны делать самостоятельно.
3. Вопросы должны формулироваться таким образом, чтобы они были понятны всем членам группы.
4. Группа должна иметь известный опыт совместной деятельности¹.
5. Для выявления выборов индивиды должны быть опрошены в терминах определенного критерия.
6. Критерии должны быть значимыми для членов группы.

Соблюдение перечисленных условий *необходимо* для проведения социометрического исследования. Другие ограничения определяются задачей исследования в каждом конкретном случае. Чаще всего они касаются числа выборов, производимых испытуемыми, и определенных критериев.

Морено считает, что здесь испытуемым следует предоставить полную свободу и заранее не ограничивать их в количестве выборов. Однако это требование часто нарушается. Для облегчения обработки материала многие исследователи ограничивают число выборов, которое может сделать испытуемый (три и пятью). Хотя это действительно

¹ Требование может быть нарушено лишь в том случае, когда целью исследования является изучение самого процесса становления групповой структуры и т.п. Как в любом другом психологическом исследовании, при проведении социометрии необходимо учитывать фактор обучения: члены группы должны пройти период знакомства друг с другом, накопить минимальный опыт взаимодействия, после чего групповая структура стабилизируется, приобретает достаточную четкость. Наличие необходимого опыта в совместной групповой деятельности — одно из главных условий проведения социометрического теста.

существенно облегчает обработку материала, но дает лишь общее представление о группе, и более тонкий анализ взаимоотношений в группе становится невозможным. Социометрический тест, как правило, проводится как одномоментный групповой срез с помощью письменного опроса. Это связано с проблемой получения однородных ответов.

При выборе критериев необходимо прежде всего исходить из задач исследования и подбирать их в зависимости от того, какую структуру группы (функциональную, аксиологическую или аффективную и т.д.) нужно изучить. Кроме того, следует учитывать и некоторые общие рекомендации при составлении вопросника. Морено категорически настаивал на том, что *нельзя задавать вопросы типа «Кто ваши лучшие друзья?» или «Кто из группы вас больше всего привлекает?»*. Даже если перед исследователем стоит традиционная задача выявления эмоциональных связей, *вопросы нужно соотносить с конкретными ситуациями работы, развлечений, общения и т.д.*

С выбором критериев связана также проблема их числа и специализации в социометрическом вопроснике. Рекомендуется специализацию и выбор критериев проводить исходя из предварительного анализа жизнедеятельности группы, выделяя ситуации, особо значимые для группы. Можно прибегать к общему и фундаментальному критерию, чтобы выявить «глубинную» близость субъектов. Это достигается с помощью вопросов, касающихся общего эмоционального состояния испытуемых в случае распада группы в будущем, например: «С кем из членов вашего класса вы хотели бы остаться в том случае, если он будет реорганизован?»

Положение исследователя по отношению к группе должно отвечать следующим условиям:

1. Он не должен быть членом опрашиваемой группы.
2. Желательно, чтобы это был неизвестный группе человек.
3. Он должен пользоваться определенным доверием группы.

Последнее условие достигается как личными качествами исследователя, его умением найти контакт с аудиторией, внушить доверие к себе, так и умело составленной инструкцией, цель которой — создать необходимую для исследования атмосферу, когда каждый участник, по мнению Морено, должен почувствовать, что этот эксперимент — сам по себе мотив, побуждение в первую очередь для субъекта, а не для того, кто выдвинул эту идею.

Инструкция в социометрии, как и при проведении многих других социально-психологических исследований, имеет двойное значение. Во-первых, она разъясняет технику ответов на тест-вопросы, во-вторых, создает необходимую мотивацию при ответах у членов группы. Это ее значение нельзя свести до уровня техники, оно составляет скорее об-

ласть искусства, профессионального мастерства и опыта исследователя. Именно эта часть инструкции призвана создать атмосферу доверия к исследованию.

Многие начинающие исследователи при составлении инструкции допускают ошибку, подчеркивая, что задачей их исследования является выяснение внутригрупповых отношений в данной группе. Тем самым у членов группы создается нежелательное впечатление о не совсем оправданной заинтересованности в исследовании именно их группы и взаимоотношений в ней. Поэтому при объяснении задач конкретного исследования желательно не допускать подобного акцента, так как это может приводить к искажению ответов. В инструкции можно прямо указать, что подобное исследование проведут и в других классах, других школах, других аналогичных организациях, а результаты будут представлены в обобщенном виде, без упоминания имен.

Составление инструкции — первая задача в социометрическом исследовании, и здесь особое внимание нужно обратить на ее мотивирующую часть. В технической, процедурной, части инструкции необходимо учесть следующие моменты:

1. Ответы на вопросы (они зачитываются экспериментатором) даются респондентами письменно с указанием номера вопроса. Предварительно рекомендуется рассадить группу испытуемых свободно, чтобы ответы они давали самостоятельно.

2. Членов группы следует предупредить, чтобы они указали свою фамилию, обосновав это требование тем, что без знания, кому принадлежит ответ, нельзя обработать и проанализировать полученные данные. При этом необходимо гарантировать сохранение тайны ответов. Иногда исследователи прибегают к шифровке листков, которые раздают испытуемым, с тем чтобы им не нужно было указывать свою фамилию. Это создает лучшие условия для искренних ответов.

3. При ответе на вопросы испытуемые указывают фамилии членов своей группы в порядке предпочтения или отвержения. Под первым номером указываются наиболее предпочитаемые или отвергаемые лица и т.д. (в порядке ослабления предпочтения или отвержения).

4. Каждый член группы может сделать столько выборов (отклонений), сколько он считает нужным (непараметрическая социометрия).

5. Предварительно следует отметить на доске *отсутствующих членов группы*, особо указать на этот список, чтобы отсутствующие были также учтены в ответах.

6. Респондентам необходимо избегать ответов типа «любого», «всех».

При проведении социометрического опроса следует также избегать всякой официальности, которая может создать впечатление административной проверки; разрешить не отвечать на вопросы и гарантировать

анонимность ответов; давать испытуемым достаточно времени на обдумывание ответов. Не приступать к очередному вопросу, не убедившись, что все ответили на предыдущий. Никто из преподавателей или администрации не должен присутствовать в помещении, где проводится опрос. Можно заранее сказать испытуемым, сколько вопросов им будет задано, и только после этого зачитывать и просить отвечать на каждый вопрос конкретно. Если в силу каких-либо условий нельзя провести социометрический опрос письменно, то прибегают к социометрической беседе с каждым членом группы.

Социометрическое тестирование обладает мощным воздействием на группу, активизирует групповую динамику, поэтому в реальных ситуациях нежелательно прибегать к вопросам-отвержениям, типа: «С кем не хотел бы...», или использовать их в самых крайних случаях.

6.3. Способы статистической обработки полученных результатов

6.3.1. Социометрическая матрица

Для обработки данных составляется социометрическая матрица, где каждый испытуемый представлен как в вертикальном, так и в горизонтальном ряду (табл. 6.1).

Буквой В в матрице обозначаются выборы, буквой О — отклонения.

В социометрических матрицах используются, как правило, следующие обозначения:

- $\Sigma B >$ — количество выборов, исходящих от данного лица (заносятся в строчку);
- $\Sigma O >$ — количество отклонений, исходящих от данного человека (заносятся в строчку);
- $\Sigma B <$ — количество выборов, полученных данным человеком (отражены в столбиках матриц под номером респондента);
- $\Sigma K \cdot B <$ — количество полученных выборов с учетом баллов;
- $\Sigma K \cdot O <$ — количество полученных отклонений с учетом баллов;
- $\Sigma O <$ — количество отклонений, полученных данным человеком от группы;
- $\Sigma B //$ — количество взаимных выборов (в матрице взаимные выборы подчеркиваются одной чертой);
- $\Sigma O //$ — количество взаимных отклонений;
- $\Sigma ()$ — ожидание выбора — количество людей, которые, по мнению данного человека, выбрали его (скобки заносятся в столбик под номером респондента);

- Σ () — ожидание отклонения — количество людей, которые, по мнению данного человека, отклонили его (занесены в столбик другим цветом под номером человека);
- ΣB^* — количество угаданных выборов (количество заполненных скобок);
- SO^* — количество угаданных отклонений.

При заполнении матрицы выборы обозначают обычно синим цветом, отклонения — красным.

Порядок появления предпочитаемых или отвергаемых членов группы в ответах испытуемых можно использовать для количественной обработки материала. Если анализируются, например, три первых выбора (отвержения), то первому выбору (отвержению) приписывается 3, второму — 2, третьему — 1 балл и 0,5 — всем последующим выборам (отвержениям).

При заполнении матрицы ответы каждого испытуемого переносятся на строку данного испытуемого (в клетки, соответствующие фамилиям членов группы, указанным в верхней строке матрицы).

При этом, как было отмечено, первый выбор отмечается цифрой 3, второй — цифрой 2 и т.д., четвертый и все последующие выборы отмечаются «+» и оцениваются в 0,5 балла. Таким же способом, но знаками и цифрами красного цвета отмечаются отклонения, исходящие от данного испытуемого. Для каждого критерия (за исключением вопроса на социальную перцепцию) составляется отдельная матрица. В этом случае цвет не имеет значения.

Для отметки случаев, когда данный человек считает себя избранным другим, пользуются скобками. Скобки (ожидания) занесены в столбике данного испытуемого в местах пересечения со строчками тех членов группы, которые, по его мнению, выбрали его. Тем же способом, но красным цветом отмечаются отклонения. Взаимные выборы обозначаются подчеркиванием. Итоговые суммарные данные по каждому испытуемому заносятся в нижние строки и правые столбцы матрицы.

Скобки ставятся в столбике респондента. Если скобка оказалась пустой (см. матрицу выборов), то это значит, что выбор не угадан, если заполнена — угадан. Выбор может оказаться взаимным, но при этом ожидания выбора может и не быть.

При статистической обработке данных, полученных в социометрическом исследовании, следует учитывать:

- а) группы могут значительно различаться по количеству членов (группы из 5, 10, 20, 30, 50 человек и более), по структуре, делению на подгруппы, форме организации коммуникаций и т.д. Изменчивыми по времени могут оказаться также количество членов и со-

став группы. Поэтому необходимо искать способы делать разные группы однородными, чтобы можно было сравнивать данные, полученные в одной группе, с данными других групп;

- б) попытки сделать сопоставимыми разные группы с использованием средней арифметической, медианы и других статистик не дают желаемых результатов, поскольку распределение выборов, и тем более отклонений не является нормальным распределением (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Матрица выборов

		Кого выбирают										В>		
		А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	$\Sigma B>$	$\Sigma K \times B>$	
Кто выбирает	А			<u>(3)</u>	0,5	<u>2</u>	<u>(1)</u>		<u>0,5</u>	()		5	7	
	Б	1			<u>(2)</u>	3	()					3	6	
	В	<u>(1)</u>	0,5		3	2			<u>0,5</u>			5	7	
	Г		<u>(3)</u>				<u>1</u>	<u>(0,5)</u>	<u>2</u>		<u>(0,5)</u>	5	7	
	Д	<u>3</u>			2				0,5		<u>1</u>	4	6,5	
	Е	<u>3</u>	(1)		<u>(2)</u>				<u>0,5</u>		<u>0,5</u>	5	7	
	Ж				<u>3</u>							1	3	
	З	<u>1</u>	0,5	<u>0,5</u>	<u>3</u>			<u>0,5</u>				<u>(2)</u>	6	7,5
	И	3										1	3	
	К				<u>(3)</u>	<u>1</u>	<u>2</u>		<u>0,5</u>			4	6,5	
ΣB^*	В<	6	4	2	8	4	4	1	6	0	4	39	60,5	
	$K \times B <$	12	5	3,5	18,5	8	4,5	0,5	4,5	0	4	60,5		
	В//	4	1	2	5	2	4	1	5	0	4	28		
	В()	1	2	1	3	0	2	1	0	1	1	12		

Статистическая обработка данных должна учитывать асимметричность получаемой кривой распределения. Опыт показывает, что больше всего такая кривая приближается к биномиальному распределению. Поэтому способ статистической обработки здесь основан на формулах биномиального закона распределения. Он позволяет установить (с определенной вероятностью допустимой ошибки) границы доверительного интервала как для выборов, так и для отклонений, т.е. определить, например, сколько выборов (отклонений) должно получить данное лицо, чтобы считаться популярным (непопулярным) в группе. При обработке результатов обычно используют три вероятно-

сти допустимой ошибки $p = 0,05; 0,01; 0,001$. В практикуме достаточным уровнем допустимой ошибки считается $p = 0,05$.

Для установления статистически обоснованных доверительных границ — минимального и максимального количества выборов (X_{\min} и X_{\max}), за пределами которых при заданной вероятности допустимой ошибки индивиды могут считаться популярными или непопулярными в группе, проводятся следующие статистические расчеты.

Границы доверительного интервала вычисляются по следующей формуле¹:

$$x = \bar{x} + t\bar{\delta},$$

где \bar{x} — выборочное среднее $\bar{x} = M/(N - 1)$, где M — общее количество выборов, сделанных всеми членами группы (с учетом коэффициента (в $\times \kappa$) и без учета κ);

N — число членов группы;

$\bar{\delta}$ — выборочное среднее $\bar{\delta} = \sqrt{n \times \bar{p} \times \bar{q}}$, где $n = N - 1$;

\bar{p} — оценка вероятности быть избранным; $p = x / N - 1$;

\bar{q} — оценка вероятности не быть избранным; $q = 1 - p$;

t — коэффициент, учитывающий асимметричность распределения. Он определяется по таблице Сальвоса (табл. 6.2 на с. 118). Для соответствующей степени асимметричности (a_3) и заданной вероятности допустимой ошибки $p = 0,05; 0,01; 0,001$. [22]

$$a_3 = (\bar{q} - \bar{p}) / \bar{\delta}$$

Левая сторона этой таблицы соответствует левой половине кривой распределения (X_{\min}), а правая — правой половине (X_{\max}), поэтому при нахождении X_{\min} (нижней границы доверительного интервала) следует пользоваться левой стороной таблицы, а при нахождении X_{\max} (верхней границы доверительного интервала) — правой ее стороной.



Пример. Предположим, что при социометрическом исследовании некоторой гипотетической группы, число членов которой (N) составляет 31, а общее количество сделанных выборов — 150 (M).

Среднее количество выборов, приходящихся в этой группе на одного человека:

$$\bar{X} = 150 / 30 = 5.$$

Оценка вероятности быть избранным в данной группе:

$$\bar{p} = 5/30 \approx 0,17,$$

а вероятность не быть избранным;

$$\bar{q} = 1 - 0,17 = 0,83.$$

¹ Границы будут разные в случае учета коэффициента (порядка выбора) и без учета коэффициента. В зону популярности, безусловно, входят те, кто оказался в ней при обоих способах подсчета.

Критические значения, по Сальвосу
(см. Bastin S., 1961)

Степень асимметричности	P 0,05	P 0,01	P 0,001	Степень асимметричности	P 0,05	P 0,01	P 0,001
0,0	-1,64	-2,33	-3,09	0,0	1,64	2,33	3,09
0,1	-1,62	-2,25	-2,95	0,1	1,67	2,40	3,23
0,2	-1,59	-2,18	-2,81	0,2	1,70	2,47	3,38
0,3	-1,56	-2,10	-2,67	0,3	1,73	2,54	3,52
0,4	-1,52	-2,03	-2,53	0,4	1,75	2,62	3,67
0,5	-1,49	-1,95	-2,40	0,5	1,77	2,69	3,81
0,6	-1,46	-1,88	-2,27	0,6	1,80	2,76	3,96
0,7	-1,42	-1,81	-2,14	0,7	1,82	2,83	4,10
0,8	-1,39	-1,73	-2,02	0,8	1,84	2,89	4,24
0,9	-1,35	-1,66	-1,90	0,9	1,86	2,96	4,39
1,0	-1,32	-1,59	-1,79	1,0	1,88	3,02	4,53
1,1	-1,28	-1,52	-1,68	1,1	1,89	3,09	4,67

Оценка стандартного отклонения $\bar{s} = \sqrt{(30 \times 0,17 \times 0,83)} = 2,0$.

Степень асимметричности: $\alpha_3 = \frac{0,83 - 0,17}{2,0} \approx 0,33$.

По таблице Сальвоса для $p \leq 0,05$ находим $t_{\min} = -1,56$; $t_{\max} = 1,73$; $X_{\min} = 5 - 1,56 \cdot 2,1 = 1,7$; $X_{\max} = 5 + 1,73 \cdot 2,1 = 8,6$.

Таким образом, при вероятности допустимой ошибки $p \leq 0,05$ членов нашей гипотетической группы, получивших менее 1,7 выбора (округленно один и менее одного выбора), можно считать непопулярными, а членов группы, получивших более 8,6 (≥ 9 выборов) — популярными в данной группе. Остальные составляют группу средних.

6.3.2. Социограммы

Они позволяют графически, наглядно представить структуру отношений в группе, выделить подгруппы популярных, непопулярных, отвергаемых индивидов, выделить лидера из группы популярных, сделать предположение о стиле лидерства, судить о сплоченности, организованности группы и отчасти о ее психологическом климате. Социограммы бывают групповые и индивидуальные.

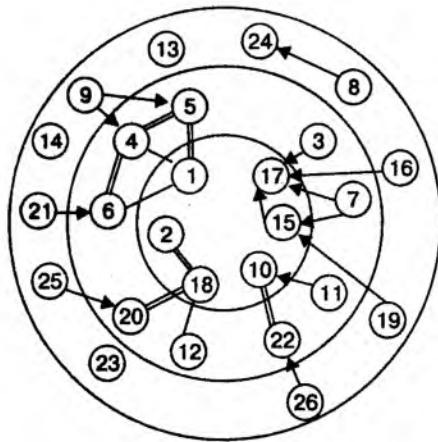


Рис. 6.2. Социогамма-мишень (по Нортвей). Первый выбор.

Группа разбита на подгруппы, довольно изолированные друг от друга. Среди популярных фигура лидера отсутствует, № 13, 14, 23 никого не выбирают. Типичная социогамма студенческой группы на I курсе. Характерно, что первые выборы идут от периферии к центру. Это отражает нормальный процесс групповой интеграции, образования коллектива.

6.3.3. Коллективная социогамма

Различают два типа коллективных социогамм. Во-первых, в созданных Морено социогаммах популярных членов группы помещали в центр, а непопулярных — на периферию. Исследователь старался отобразить все связи, объединяющие субъектов, выделить типичные конфигурации взаимоотношений: цепи, треугольники, квадраты и т.д. Однако существовала известная произвольность в относительном положении субъектов, возникали известные трудности графического изображения связей между субъектами, когда численность группы достигала 20 человек и более, сети связей становились практически неразличимыми. В настоящее время обычно ограничиваются отображением связей одного порядка: либо выборов, либо отклонений. Были попытки стандартизировать и рационализировать построение социогаммы. Одна из наиболее интересных — социогамма-мишень, предложенная исследовательницей Нортвей в 1952 г. При ее построении учитывалось разделение группы на популярных, средних и непопулярных. Испытуемых, входящих в группу популярных, помещали в центр нескольких концентрических кругов (рис. 6.2), непопулярных — в наружное кольцо, средних — во внутреннее. Можно также использовать

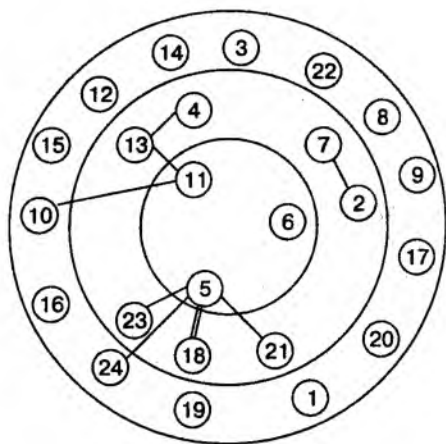


Рис. 6.3. Социограмма взаимных отклонений
(в центре — наиболее отвергаемые, снаружи — наименее отвергаемые)

различные части социогаммы-мишени, концентрируя членов группы в зависимости, например, от пола, возраста и т.д.

Техника социогаммы-мишени представляет, таким образом, некоторый прогресс, не решая, однако, всех трудностей. Так, она не может стандартизировать относительное расположение субъектов внутри концентрических зон; группа средних при этом остается недифференцированной. Кроме этого, в случае больших групп и многочисленных выборов приходится ограничиваться обозначением лишь небольшой части связей, чаще всего первого выбора, первых двух, трех выборов или только *взаимных связей*, чтобы достичь необходимой ясности графического изображения (рис. 6.3). **Хорошо выполненной социогаммой считается та, где отсутствуют или сведены к минимуму пересекающиеся выборы.** Прорисовывание социогаммы — кропотливая работа, требующая терпения и упорства, она напоминает процедуру распутывания клубка нитей — связей...

Обычно составляют несколько коллективных социогамм для одной группы: социогаммы взаимных выборов, взаимных отклонений, первого выбора, первых трех (пяти) выборов и некоторые другие (в зависимости от интересов исследователя).

При анализе коллективных социогамм можно выделить следующие типичные подструктуры (рис. 6.4).

Большой интерес в социометрическом исследовании представляют ядра, имеющие замкнутую структуру. Это группы в группах со своими интересами, нормами, со своей субкультурой. В организациях ядра часто встречаются в отделах охраны и безопасности, но не только...

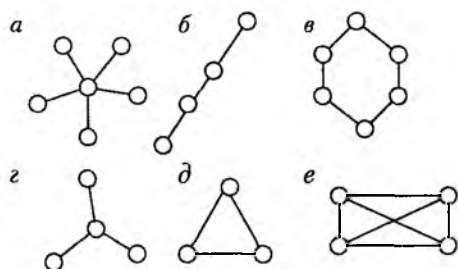


Рис. 6.4. Типичные схемы (структуры) внутригрупповых отношений между членами группы:

a — колесо или звезда; *б* — цепь; *в* — круг; *г* — триада; *д* — треугольник; *е* — тетрады (ядра)

Отдельно составляют социограмму подгруппы популярных. Она позволяет более точно сделать выводы о наличии или отсутствии лидера среди них, о стиле лидерства, характере взаимоотношений в группе популярных и т.д.

6.3.4. Индивидуальные социограммы

Существуют различные виды индивидуальных социограмм, позволяющих провести более тонкий анализ положения конкретного члена в группе. Наиболее простой способ построения индивидуальной социограммы заключается в том, что субъект, чьи связи исследуются, располагается в центре наподобие атома, к которому сходятся связи с теми, кто его выбрал, отверг и т.д. Индивиды, имеющие социометрические связи с данным субъектом, располагаются вокруг него, на расстоянии, пропорциональном порядку выбора. Можно отдельно построить социограмму полученных выборов (социоцентрическая позиция индивида) и социограмму сделанных выборов (эгоцентрическая позиция индивида).

6.3.5. Социограмма лидера

Индивидуальная социограмма помогает, например, отличить позицию лидера от позиции популярного члена группы.

По нашему мнению, социометрия позволяет четко выделить позицию лидера в группе. Она отличается от позиции популярного, если отвечает следующим критериям одновременно: лидер — это такой член группы, который вне зависимости от критерия выбора всегда входит в группу популярных; четкая лидерская позиция среди популярных обнаруживается в том случае, если сами популярные члены группы отдают предпочтения в своих выборах преимущественно кому-то одному из своего числа (признаки харизматического лидера).

Лидер группы — это прежде всего выбор ее «элиты», т.е. самих популярных. Ситуативный лидер оказывается в группе популярных лишь по конкретному критерию, но, так же как и в случае с харизматическим лидером, популярные должны в своих выборах отдать предпочтение по данному критерию только ему.

Итак, основные отличия позиции лидера от популярного члена группы:

- 1) лидер — это такой член группы, который остается в зоне популярности при различных критериях выбора и способах подсчета выборов;
- 2) лидером можно назвать популярного члена группы, которого предпочитают сами популярные;

О стиле лидерства можно судить по характеру взаимоотношений тех, кто его выбирает, и в первую очередь по характеру взаимоотношений между самими популярными (рис. 6.5).

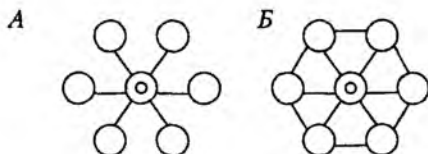


Рис. 6.5. Схематическое изображение особенностей стилей лидерства: А — авторитарный стиль; Б — демократический стиль

Индивидуальная социограмма позволяет выделить в группе непопулярных отверженного и изолированного членов. Изолированным называют члена группы, не имеющего ни выборов, ни отклонений, а отверженным — не имеющего выборов или имеющего незначимое их число, но при этом получившего значимо большое число отклонений. В оценке позиции изолированного и отверженного очень важно учитывать отношение самого члена группы к своему положению, оценку того, насколько она адекватна. По ответам можно судить о реакции изолированного или отвергаемого члена группы на свое положение в группе. Если индивид не получает выборов, но при этом сам активно выбирает, а кроме того, ожидает их получить, то это свидетельствует об отсутствии социально-психологической компетентности, данный человек явно нуждается в социально-психологической помощи.

6.3.6. Индексы

Социометрические индексы дают количественную оценку положения индивида в группе, а также оценку группы в целом. Их делят на две большие группы: индексы индивидуальные и индексы групповые.

Индивидуальные индексы

Индекс социометрического статуса индивида в группе. Отражает социальное внимание к индивиду со стороны группы:

$$C = \frac{\sum_{i=1}^N B < + \sum_{i=1}^N \bar{O} <}{N-1}.$$

Обычно вычисляют не общий индекс, а позитивный или негативный социометрический статус отдельно, т.е.:

$$C_+ = \frac{\sum_{i=1}^N B <}{N-1}; \quad C_- = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{O} <}{N-1}.$$

Индекс социометрического статуса выражает отношение группы к одному из ее членов. Величина статуса задается ситуацией, критерием выбора, видом совместной групповой деятельности и может сильно варьировать при разных критериях выборов. Только у харизматических лидеров эта величина имеет тенденцию сохраняться на одном и том же уровне вне зависимости от критерия и способа подсчета.

Индекс психологической экспансивности индивида в группе¹:

$$\mathcal{E} = \frac{\sum_{i=1}^N B > + \sum_{i=1}^N O >}{N-1}.$$

Положительная экспансивность:

$$\mathcal{E}^+ = \frac{\sum_{i=1}^N B >}{N-1}.$$

Отрицательная экспансивность:

$$\mathcal{E}^- = \frac{\sum_{i=1}^N O >}{N-1}.$$

Этот индекс характеризует степень активности индивида во взаимоотношениях с другими.

*Индекс социально-психологической компетентности*². Предлагается самим построить этот индекс на основе учета ожидаемых, угаданных и взаимных выборов и отклонений.

¹ Вычисляется только при непараметрической социометрии (свободное количество выборов).

² То же.

Для характеристики положения индивида в группе можно вычислять самые разнообразные индексы, манипулируя данными матрицы, однако главная сложность состоит в интерпретации полученных результатов, соотношении их с известными социально-психологическими явлениями и понятиями. С этой же трудностью мы встречаемся и при интерпретации групповых индексов.

Групповые индексы

Индекс групповой экспансивности¹:

$$\mathfrak{E}_p = \frac{\sum_{i=1}^N B + \sum_{i=1}^N O}{N-1}.$$

Положительная групповая экспансивность:

$$\mathfrak{E}_p^+ = \frac{\sum_{i=1}^N B}{N-1}.$$

Отрицательная групповая экспансивность:

$$\mathfrak{E}_p^- = \frac{\sum_{i=1}^N O}{N-1}.$$

Индекс групповой экспансивности характеризует тип и интенсивность группового взаимодействия.

Индекс интегрированности группы:

$$И = 1 - \frac{L}{N-1},$$

где L — число изолированных членов группы.

Индекс характеризует степень включенности членов группы в общение в данном виде совместной деятельности (по данному критерию).

Индекс групповой сплоченности:

$$C_{пл} = \frac{\text{Сумма всех взаимных выборов в группе}}{\text{Число возможных взаимных выборов в группе}},$$

т. е.

$$C_{пл} = \frac{\sum_{i=1}^N B_i}{\frac{1}{2}N(N-1)}.$$

¹ Оценивается при непараметрической социометрии.

Индекс групповой сплоченности получил наибольшее распространение в социометрических исследованиях, однако он до сих пор подвергается острой критике. Сплоченность группы измеряется отношением количества взаимных выборов к количеству возможных взаимных выборов. Однако, как было отмечено некоторыми исследователями, взаимность, измеренная лишь в диаде, еще не говорит о сплоченности группы, так как в принципе группа может состоять из тесно взаимосвязанных пар или триад, изолированных друг от друга, хотя и в этом случае будет относительно высокий индекс сплоченности в группе.

Были предприняты попытки устранить недостаток социометрического индекса сплоченности, учитывающий лишь взаимность выбора в диаде. Интересное решение этой проблемы с помощью понятий и методов теории графов предлагает советский исследователь В. И. Паниотто.

Нельсон и Берри (цит. по Р. Л. Кричевскому) предложили вычислять индекс сплоченности по формуле:

$$C_n = \frac{N - n_i}{N} \times \frac{n_{вз}}{n_{мвз}} \times \frac{n_{икл}}{N},$$

где N — величина группы;

n_i — число членов, не имеющих взаимных выборов;

$n_{вз}$ — число полученных взаимных выборов;

$n_{мвз}$ — число максимально возможных взаимных выборов;

$n_{икл}$ — величина наибольшей клики или подгруппы, не связанной с другими подгруппами.

Проблема сплоченности — одна из самых острых в социальной психологии. Исследователи приходят к убеждению, что это понятие сложнее, чем оно представляется на первый взгляд, и его невозможно операционально определить в рамках одной лишь социометрии.

Резюме

Социометрия — по сути, единственный метод, с помощью которого можно исследовать группу как целое. Статистические процедуры, разработанные специально для социометрических исследований, позволяют проводить сравнительные исследования разных групп по широкому кругу задач (благополучия — неблагополучия климата, уровня развития группы, ценностных ориентаций группы, для оценки явлений социатрии), а также изучать личность с позиции групповой принадлежности. Данный практикum затрагивает освоение основных социометрических процедур, но при этом дает возможность увидеть перспективность данного метода в решении многих других исследовательских задач.

Задания¹

Задание 1. Подготовка исследования

1. Выбрать группу для исследования. Выделить наиболее значимые для нее сферы совместной деятельности. Составить вопросник, включив в него несколько разных критериев: общий критерий типа «С кем бы вы хотели оказаться во вновь организованной группе (класс, бригада, отдел и т.д.) в случае реорганизации?» и специальные критерии, связанные, к примеру, с неформальным общением в группе и с выполнением официальных групповых задач, или проективные ситуации «если бы...» Для оценки социально-психологической компетентности включить вопрос на ожидание выбора: «Как вы считаете, кто вас выбрал (по первому общему критерию)...»

Вопросник может включать следующее:

- выбор по общему критерию (B_0);
- ожидание выбора по общему критерию (O_1);
- выбор по первому специальному критерию (B_2);
- выбор по второму специальному критерию (B_2) и т.д.

2. Составить письменно инструкцию, обратив особое внимание на мотивировку участия группы в исследовании.

3. Провести социометрический опрос группы.

Задание 2. Построение матрицы

1. Построить матрицы (желательно для каждого критерия отдельно). Посчитать сумму сделанных и полученных выборов (отклонений): а) *с учетом порядка выбора* и б) *без учета порядка выборов*. Подсчитать сумму взаимных выборов (отклонений) и т.д.

2. Построить сводную таблицу доверительных границ по каждому критерию с учетом порядка выбора и без учета порядка выбора. Отметить номера лиц, меняющих свое положение в группе и не меняющих его в зависимости от способа подсчета.

Критерий, номера членов	Непопулярные:	Средние:	Популярные:
Доверительные границы	Количество членов в группе	Количество членов в группе	Количество членов в группе

3. Отметить номера членов группы, чей статус зависит от критерия, и тех, у кого он не зависит от критерия выбора (отклонения).

¹ Возможно проведение теста на самой учебной группе, обучающейся этой методике, предполагает, чтобы преподаватель сам зашифровал все Ф.И.О. членов группы, и предоставил студентам все исходные данные для матрицы в зашифрованном виде. Критерии на отвержение лучше не предлагать такой группе, так как это существенно ухудшает климат в группе.

Задание 3. Социограммы

1. Построить мишень Нортвей для каждого критерия отдельно, фиксируя на социограмме первый выбор, первые два выбора, первые три выбора.

2. Построить социограмму третьего выбора. Сравнить с социограммой первого выбора.

3. Построить социограммы-мишени взаимных выборов для каждого критерия отдельно.

4. Сделать сравнительный анализ построенных социограмм.

5. На основе сделанных социограмм выделить подгруппы популярных по каждому критерию. Сделать выводы о наличии или отсутствии лидера. Если в группе есть лидер, то проанализировать стиль этого лидерства.

6. Начертить индивидуальные социограммы двух популярных, двух средних и двух непопулярных членов группы по общему критерию. Начертить социограмму полученных выборов (социоцентрическая с.) и сделанных выборов (эгоцентрическая с.). Сделать сравнительный анализ. Начертить для них социограммы по двум другим критериям. Каждая социограмма должна иметь номер, название и комментарий.

Задание 4. Индексы

1. Вычислить индивидуальные положительные статусы членов группы по каждому критерию, построить три ряда статусов в зависимости от величины (от самого высокого к менее высокому). Выделить популярных и непопулярных членов группы, чьи статусы не изменились (мало изменились) от критерия выбора. Выделить тех, чьи статусы изменились существенно в зависимости от критерия выбора.

2. Провести анализ группы средних, выделить тех, чей статус близок к границе популярности, и тех, кто ближе к группе непопулярных. Выделить тех членов в группе средних, кто выполняет функцию «интегратора», связывает разные группировки друг с другом по вертикали и горизонтали.

3. Дать оценку соотношения ожидаемых и полученных выборов в группе популярных, средних и непопулярных. Выделить грубые несовпадения ожидаемых и полученных выборов у членов группы.

4. Провести анализ группы непопулярных, выделив позиции отверженного и изолированного членов группы. Выделить тех, кто нуждается в психологической помощи. Обосновать свои выводы.

5. Подсчитать групповые индексы: взаимности выборов, положительной экспансивности (индексы экспансивности считать только для непараметрической социометрии) и интеграции. Вычислить индекс групповой сплоченности. Результаты занести в таблицу. Сделать выводы о значимости критерия, его интегрирующей функции [7].

Индексы	Значение индекса		
	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3

6. Выделить зоны интеграции и конфликта в группе.
7. Сделать выводы о надежности полученных результатов проведенного исследования.

Задание 5. Подготовка отчета

1. Дать письменное заключение по результатам проведенного исследования, включив в него основные результаты выполненных заданий: характеристика соотношения лидерства—руководства, популярности — лидерства, стиля лидерства, характеристика групповой структуры (центрирования или децентрирования), количество подгрупп и их взаимосвязи, соотношение общих и специальных критериев, наличие или отсутствие группового конфликта, дать рекомендации, если это необходимо, по перестройке группы.

2. Составить психологический портрет группы. Его написание предполагает популярное изложение основных результатов социометрического исследования, в котором не используются специальные психологические термины.

Примечание. Задания должны быть аккуратно оформлены, вычисления доверительных границ описываются подробно, на титульном листе задания четко указывается, кто и когда провел исследование. Таблицы и социограммы должны иметь номер, название и комментарий.

Литература

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 2004.
2. *Бахарева Н. В.* Шкала приемлемости как метод изучения взаимоотношений // Человек и общество. Л., 1970. Вып. 7.
3. *Бобнева М. И.* О применении социометрических методов при изучении структур сложных организаций // Социальные исследования. М., 1970. Вып. 5.
4. *Волков И. П.* Социометрические методы в социально-психологическом исследовании. Л., 1970.
5. *Донцов А. И.* Проблемы групповой сплоченности. М., 1979.
6. *Кокурина И. Г.* К возможности изучения иерархии групповых ценностей при помощи социометрической методики // Новое в психологии / Под ред. А. Н. Леонтьева. М., 1977. Вып. 2.
7. *Кокурина И. Г.* Социометрический тест // Социально-психологический климат коллектива. М., 1981.
8. *Кокурина И. Г.* Спецпрактикум по социальной психологии // Социометрическая методика. М., 1976. Вып. 1.
9. *Кокурина И. Г., Крылова Ю. Г.* Ценностно-мотивационные параметры статуса сотрудника в организации // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. 1998. № 4.
10. *Кроник А. А.* Межличностное оценивание в малых группах. Киев, 1982. Гл. 3: Межличностное оценивание статуса.

11. Коломинский Я. Л. Некоторые экспериментальные данные для критики социометрии // Проблемы общественной психологии. М., 1965.
12. Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах. Минск, 2000.
13. Кричевский Р. С. Проблема сплоченности малых групп в зарубежной социальной психологии // Вопросы психологии. 1973. № 3.
14. Морено Я. Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе. М., 2001.
15. Ольшанский В. Б. Социометрический тест // Философская энциклопедия. М., 1970. Т. 5.
16. Орн Ю. А. Исследование интерперсональной перцепции при помощи социометрического метода // Измерение в исследовании проблем воспитания. Тарту, 1973.
17. Паниотто В. И. Социометрические методы изучения малых социальных групп // Социологические исследования. 1976. № 3.
18. Паниотто В. И. Структура межличностных отношений: Методика и математические методы исследования. Киев, 1975.
19. Петровский А. В. Стратометрическая концепция интрагрупповой активности в коллективах // Социально-психологические аспекты общественной активности. Ярославль, 1975.
20. Шпалинский В. В. К вопросу о концепции «групповой сплоченности» в современной социальной психологии // Личность в психологическом эксперименте. М., 1973.
21. Щедрина Е. В. К возможности сопоставления социометрического и референтометрического выбора в группе // Личность в психологическом эксперименте. М., 1973.
22. Bastin S. Les techniques sociometriques. Paris, 1961.
23. Maisonneuve J. La sociometrie et l'etude des relations preferentielles. Traite de psychologie experimentale IX, Psychologie sociale. Paris, 1965.

Введение

Ни одно научное исследование, в том числе социально-психологическое, не обходится без работы с документами, где они выступают либо как источник информации, например научная литература, данные анкет, интервью и т.п., либо как средство фиксации полученных в исследовании результатов — от научных отчетов, статей и монографий до таблиц, гистограмм и т.п.

Контент-анализ — метод исследования содержания текстов документов. Его отличительные особенности — выделение смысловых единиц содержания текста (категорий) и последующий систематический замер частоты и (или) объема их упоминаний в исследуемых документах.

7.1. Документ в социально-психологическом исследовании

В социальных науках документами называют специально созданные человеком предметы, предназначенные для передачи или хранения информации о фактах, событиях, явлениях объективной действительности и мыслительной деятельности человека [8]. Информация может фиксироваться в рукописях или печатных изданиях, на магнитной ленте, жестких дисках и дискетах, лазерных дисках, на фото- или киноплёнке и т.п. Так как возникают все новые средства фиксации информации, документ — это любая фиксированная информация.

Документы чаще всего представляют собой *тексты*. Понятие текста — одно из самых сложных, поэтому некоторые исследователи даже не дают его определения, ограничиваясь перечислением признаков текста [16]. В качестве основных свойств текста обычно рассматриваются связность и цельность знаковых единиц. Если для языковедов текст есть последовательность вербальных знаков, то в семиотике текст — намного более широкое понятие, «осмысленная последовательность любых знаков, любая форма коммуникации, в том числе обряд, танец, ритуал

и т.п.» [10, с. 507]. Такое широкое понимание текста открыло новые возможности и для социально-психологических исследований.

Существует несколько классификаций документов. Так как в единой классификации невозможно охватить все их особенности, целесообразно выделить основания, по которым их можно классифицировать [6; 8; 19].

В зависимости от *способа фиксации информации* документы бывают:

- письменные (все виды печатных и рукописных документов);
- иконографические (фотодокументы, произведения изобразительного искусства);
- фонетические, рассчитанные на слуховое восприятие (грампластинки, магнитофонные записи, лазерные диски);
- аудиовизуальные (кино- и видеодокументы, компакт-диски, сайты Интернета).

С точки зрения *назначения* выделяют следующие документы:

- естественно функционирующие в обществе (или наличные) документы, т.е. составленные ради целей, внешних по отношению к исследованию (газетные публикации, тексты законов, литературные произведения и т.п.);
- целевые документы, полученные самим исследователем согласно исследовательской программе (опросные листы анкет, дневники интервьюеров, протоколы наблюдений). По некоторым оценкам, целевые документы составляют не более 1% всех документов, подвергающихся анализу исследователей.

В зависимости от *статуса документального источника* документы бывают:

- официальные, которые носят служебный характер, т.е. в той или иной форме составлены, утверждены государственными или общественными органами, учреждениями и т.п.;
- неофициальные, не имеющие «служебного» подтверждения правильности или не нуждающиеся в этом по своему назначению.

По *степени персонификации* документы подразделяются:

- на личные, т.е. составленные частным лицом по своей инициативе (например, дневники, письма и т.д.). Кроме подобных (не спровоцированных) личных документов выделяют и спровоцированные личные документы, примерами которых могут служить сочинения школьников на заданную тему;
- на общественные (или безличные).

Не следует отождествлять официальные документы с общественными, а неофициальные — с личными. Хотя официальные документы

чаще являются общественными, личные документы могут быть официальными (визированные заявления, отчеты).

По *источнику информации* можно выделить документы:

- первичные, непосредственно регистрирующие события;
- вторичные, построенные на основании существующих документов.

Классификация документов помогает социальному психологу освоить нормы обращения с разными документами, разобраться в степени их надежности. Считается, что официальные документы, как правило, более надежны, чем неофициальные, первичные данные более надежны, чем вторичные, поэтому при использовании вторичных документов важно установить их первоисточник.

Анализ документов позволяет исследователям раскрыть смыслы текстов и (или) способы, которые их авторы использовали, чтобы создать впечатление о наличии того или иного смысла [22].

Сущность анализа документов как метода наук о человеке и обществе принципиально иная в сравнении с опросом, наблюдением, экспериментом. С помощью остальных методов данные получают первично, т.е. непосредственно от обследуемых, а при анализе документов — вторично, т.е. опосредованно, путем оценки либо сообщений относительно изучаемых лиц, либо их собственных сообщений, которые, однако, появились независимо от исследования. Это особенность анализа подавляющего большинства документов, за исключением документов целевых, полученных самим исследователем.

Содержащиеся в текстах документов данные, первоначально собранные с другой целью, обрабатываются, систематизируются и интерпретируются в соответствии с целью и контекстом исследования. В своей работе социальный психолог сталкивается с разными проблемами. Перечислим лишь некоторые из них.

1. Учет целей и намерений составителя документа. Например, автор отчета стремится обрисовать ситуацию в выгодном для себя свете. А читая статью члена оппозиционной партии, следует помнить, что его целевая установка — обнаружение негативных сторон в деятельности правительства.

2. Следование «золотому правилу» — четко различать описание событий и их оценку, так как мнения и оценки потенциально менее надежны.

3. Проведение сравнительной оценки целевых документов, которые, как правило, более тенденциозны, и естественных, обладающих другим недостатком: их язык не идентичен языку теоретических схем социальной психологии. Поэтому важнейшая роль при изучении документов принадлежит проблеме понимания текста исследователем.

4. Использование в основном личных документов, но пытаюсь нейтрализовать их многочисленные недостатки, среди которых: отсутствие

репрезентативности; трудности получения; субъективный характер и большая вероятность фальсификации; избирательность памяти автора, если документ составляется не по «горячим следам» [13].

В США даже был создан специальный комитет для оценки значения личных документов в социальных науках, куда вошел и известный психолог Г. Оллпорт. При изучении того, в какой мере искажается материал в зависимости от мотивов авторов личных документов, было выделено 13 основных мотивов, которые в разной степени отражаются на достоверности информации. Среди этих мотивов — самооправдание собственных поступков и действий; желание осмыслить собственную жизнь; литературные побуждения; материальная заинтересованность; снятие психологической напряженности, внутреннего конфликта; обязательство (например, написание автобиографии при поступлении на работу); определение и оформление своих личных планов; общественная польза — урок или пример другим людям, вплоть до стремления к бессмертию.

Еще одна проблема, разработкой которой занимался комитет, предполагала выяснение, в какой степени и при каких условиях можно относиться с доверием к личным документам. Было выделено пять условий доверия:

- 1) сообщение не затрагивает интересов автора;
- 2) свидетельство может нанести ущерб автору, например, если документ носит характер исповеди;
- 3) данные на момент фиксации были общеизвестны;
- 4) данные несущественны, с точки зрения автора;
- 5) сообщение находится в противоречии с установками автора [4].

В целом для уверенности в достоверности информации, почерпнутой из личных документов, исследователь должен проверить подлинность документов, проанализировать мотивы, побуждения, целевые установки их авторов, выявить условия составления («по горячим следам» или по прошествии времени), а также установить характер окружения авторов, чтобы знать, располагала ли ситуация к объективности. Например, дневники часто пишут люди, имеющие не вполне благожелательные отношения с окружающими. Занимаясь самоанализом, они используют дневники для разрешения внешних конфликтов.

Методы анализа документов делятся на две основные группы: неформализованные и формализованные.

Неформализованный анализ документов — не простое ознакомление с текстом, это метод исследования, основанный на общих логических операциях анализа и синтеза, сравнения, оценивания, осмысления. Он предполагает изучение сущности анализируемого материала, обоснованности и достоверности сведений. Проблема понимания текста не сводится только к идентичности языков документа и исследователя.

Так как подобный анализ всегда осуществляется исследователем, важную роль играют его интуиция, общий уровень культуры.

Методы неформализованного анализа текста включают в себе потенциальную возможность субъективных смещений в восприятии и интерпретации содержания документов. Их причинами могут быть психологические особенности исследователя (степень устойчивости внимания, памяти, утомляемость), неосознаваемые защитные реакции на содержание документов (выделение «приятных» и пропуск «неприятных» аспектов) [8].

Формализованные (количественные) *методы анализа* документов возникли как альтернатива традиционным методам в процессе поиска средств, позволяющих уменьшить долю субъективизма и привести язык текста к языку исследования. Необходимость применения и достоинства формализованных методов на примере самого распространенного из них — контент-анализа — будут подробно описаны далее. Но не следует противопоставлять неформализованные и формализованные методы. Необходимо учитывать ограниченность формализованных методов: не все богатство содержания может быть измерено с помощью формальных показателей, не затрагивающих глубинную природу текста.

На стыке обоих подходов находится *биографический метод*. В гуманитарных науках при изучении индивидуального жизненного пути он используется для исследования установок, мотивов, социально-психологических характеристик личности. На биографическом методе в значительной степени построена классическая работа У. Томаса и Ф. Знанецкого «Польский крестьянин в Европе и Америке» (1918), в которой анализу подверглись не только комплекты писем, приобретенные исследователями, но и написанное по их заказу жизнеописание В. Вихновского.

Биографический метод приобрел большое распространение в социальной психологии. Но в последнее время и обработка биографических материалов производится с помощью формализованного метода — контент-анализа, что позволяет повысить надежность получаемых данных [17]. Пример подобного исследования см. в Приложении 4.

Контент-анализ один из широко распространенных методов изучения содержания текстов документов [1; 3; 14; 19].

Специфика контент-анализа¹ заключается в том, что его процедура предусматривает подсчет частоты (и/или объема) упоминаний тех или

¹ Термин является калькой с английского *content-analysis* (*content* — содержание, *analysis* — анализ) — анализ содержания. Однако в научной литературе прочно укоренилась именно калька этого термина — контент-анализ, а не его перевод. Это объясняется тем, что, когда употребляют термин «контент-анализ», имеют в виду не любой способ анализа содержания текста, а весьма специфический формализованный анализ его содержания.

иных смысловых единиц (категорий) исследуемого текста. Упрощенно контент-анализ можно трактовать как разновидность частотного анализа текстов. Полученные таким образом количественные характеристики текста дают возможность сделать выводы о его качественном (смысловом) содержании.

Правомерность использования контент-анализа в социально-психологических и других социальных исследованиях определяется тем, что содержание текста любого документа — всегда продукт человеческой деятельности и социальной среды. Поэтому оно несет в себе следы влияния разнообразных социальных и психологических факторов. Это дает возможность обнаружить и измерить исследуемые психологические или другие явления путем регистрации в тексте соответствующих смысловых единиц, которые могут служить индикаторами (показателями) этих факторов. Таким образом, цель контент-анализа — постижение внетекстовой реальности, т.е. на основе анализа содержания документа делаются выводы о реальных людях или явлениях [14].

Суть процедуры контент-анализа заключается в том, чтобы исходя из целей исследования и конкретного содержания анализируемых текстов:

- сформулировать ключевые, концептуальные понятия исследования, которые принято называть *категориями* контент-анализа (Приложения 1–3);
- надежно и систематически зафиксировать *частоту* и (или) *объем* упоминания этих категорий в отдельных элементах текстов анализируемых документов и во всей их совокупности. Полученные таким образом количественные данные подвергаются статистической обработке, и результаты интерпретируются в соответствии с целями исследования.

Принято выделять условия, которые делают целесообразным применение контент-анализа:

- изучаемые качественные характеристики, в том числе и социально-психологические, носят однопорядковый характер и являются в исследуемых текстах многократно;
- анализируемых текстов много, и они имеют несистематизированный характер.

Эти условия особенно четко проявляются в массовой коммуникации (не случайно происхождение контент-анализа связано с исследованиями именно в этой области), однако мы находим их и во многих других документах, таких как тексты ответов на открытые вопросы анкет, протоколы интервью, наблюдения (примеры категорий для анализа результатов наблюдения за взаимодействием в групповой дискуссии содержатся в методике Р. Бейлса [11, с. 35–51]; за взаимодействием учителя и ученика в классе — в методике Н. Фландерса [11, с. 22–23])

и т.д. Поэтому метод контент-анализа широко используется в социально-психологических исследованиях. К основным областям его применения можно отнести исследования общения для выявления психологических характеристик:

- коммуникатора сообщений, как отдельных личностей, так и социальных групп;
- реципиентов, например, на основе анализа писем или опросов аудитории;
- объектов сообщений, в том числе отдельных лиц и социальных групп, жизнедеятельность которых освещается в сообщении;
- содержания и форм сообщений;
- различных средств общения, в том числе невербальных.

Вместе с тем, коль скоро при помощи контент-анализа можно обрабатывать ответы на открытые вопросы анкет, материалы интервью и т.п., этот метод оказывается пригодным для исследования различных социально-психологических феноменов: социальных установок, ценностных ориентаций, социальных представлений, межличностного и межгруппового взаимодействия и т.п. Он широко применяется для их изучения в различных сферах жизнедеятельности (СМИ, реклама, связи с общественностью, образование, медицина и др.). Непосредственным объектом контент-анализа чаще всего выступает текст документа, но им могут быть и фотографии в печатных изданиях, звуко- и видеоряд в передачах радио и телевидения, сайты Интернета и др.

Контент-анализ применяется в исследованиях научной литературы. Это может быть выявление преобладания различной проблематики, тех или иных методов исследования в различные периоды развития науки, анализ цитирования, ссылок и т.п. (Приложение 3).

Контент-анализ может использоваться как самостоятельный метод исследования, однако он наиболее целесообразен в сочетании с другими методами (прежде всего с опросом), где применимы аналогичные категории.

В каждом конкретном случае в очень большой степени это определяется целью и теоретической основой исследования. Ни один другой метод в социальной психологии не связан так непосредственно с теоретическими концепциями исследования, поскольку основные понятия, вытекающие из целей и теоретической основы исследования, одновременно выступают и категориями (смысловыми единицами) контент-анализа, с которыми исследователь соотносит отдельные элементы анализируемого текста и затем статистически обрабатывает выявленные соотношения. Полученные цифровые данные затем интерпретируются в соответствии с целями исследования.



В истории развития контент-анализа, зародившегося в США, выделяют несколько этапов:

- 1) период разнородного нестроого частотного анализа содержания сообщений (конец XIX — 30-е годы XX в.);
- 2) период «классического» частотного контент-анализа, когда появились первые учебники по контент-анализу Г. Лассуэлла и Б. Берельсона (1940—1950 гг.);
- 3) период усовершенствованных методик Ч. Осгуда и др., а также компьютерного контент-анализа Ф. Стоуна и др. (конец 1950-х — начало 1960-х годов) [14].

После 1960-х годов в контент-анализе широко применяются компьютеры. Однако наряду со многими преимуществами (значительное ускорение счета, уменьшение трудоемкости процедур, возможность обработки больших массивов текстов, более высокая надежность и т.п.) здесь возникают свои сложности, и немалые. Они связаны прежде всего с более ограниченными возможностями компьютера в идентификации лексики текста с категориями контент-анализа по сравнению с возможностями человека. Компьютер может иметь дело только с такими элементами текста, как слово, и не в состоянии идентифицировать совокупные характеристики более крупных фрагментов текста, таких как суждение, тема и т.п. Правда, с помощью словарей соответствующих компьютерных программ компьютер может квалифицировать слово в любом наборе и числе систем координат.



Первые словари для компьютерного контент-анализа, составленные в 1960-е годы в США группой исследователей под руководством Ф. Стоуна и Р. Бейлса, предназначались, в частности, и для психологического исследования таких текстов, как сочинения студентов на тему о взаимодействиях в группе, психотерапевтические интервью и т.п. «Универсальный анализатор» (General Inquirer) представлял собой комплекс компьютерных программ для анализа текстовых материалов, при помощи которого можно подсчитать, как часто упоминаются различные категории в тексте; получить индексы на основе совместного появления категорий и т.д. На данный момент разработаны десятки программ (см. <http://academic.csuohio.edu/kneuendorf/content/cpusa/cca.htm>).

Примерами отечественных разработок компьютерного анализа могут служить пакет «Контент-анализ версии 1.6 для Windows», разработанный А. Чураковым [18], система ВААЛ В. Шалака и М. Дымшица (<http://www.vaal.ru>) и др. Проблемы компьютерного контент-анализа обсуждаются также в ряде публикаций [15].

Компьютеры широко применяются при статистической обработке цифровых данных контент-анализа. Выбор компьютерного или ручного анализа зависит от задач исследования, сложности категорий и наличия соответствующих компьютерных программ.

Один из наиболее эффективных способов понять сущность и особенности использования контент-анализа — ознакомление с программой и процедурой конкретных контент-аналитических исследований. Поэтому наряду с общим описанием процедуры и методики контент-анализа в данное пособие включены примеры программ и категорий нескольких типов контент-аналитических исследований.

7.2. Основные этапы контент-аналитического исследования

В процессе контент-аналитического исследования можно выделить шесть этапов.

Первый этап — определение целей, теоретической основы, предмета и объекта исследования, разработка категориального аппарата, выбор соответствующих качественных (смысловых) и количественных единиц контент-анализа. Данный этап непосредственно связан с составлением программы исследования.

Предмет и теоретическая основа. Как указывалось ранее, предметом контент-аналитического исследования могут быть различные психологические феномены, связанные с характеристиками личности, с процессами восприятия человека и группы, с межличностными и межгрупповыми отношениями и т.д. (Приложение 3).

Теоретическая основа базируется на теориях и конкретных концепциях, соответствующих целям и задачам исследования.

Объект контент-анализа чаще всего — тексты различных документов. Целевые документы, например тексты ответов на открытые вопросы анкеты, протоколы интервью и т.п., обычно анализируются все. Если же речь идет о документах, не зависящих от исследователя (текстах газет, журналов и т.п.), здесь необходима выборка, которая формируется так же, как и в других социально-психологических исследованиях. При контент-анализе массовой коммуникации вначале, как правило, выбирается орган печати, затем номера за определенный период времени (годовая выборка, каждый пятый номер и т.п.) и типы сообщений (рубрики, типы публикаций и т.п.).

Единицы контент-анализа можно разделить на две большие группы: качественные (смысловые) и количественные. Здесь можно ввести следующие разграничения. *Качественные* (смысловые) единицы контент-анализа отвечают на вопрос, что надо считать в тексте, *количественные единицы* — каким образом надо считать.

К качественным (смысловым) единицам относят категории и их индикаторы в тексте.

Категории контент-анализа. Ими служат ключевые понятия, составляющие концептуальную схему исследования. Категории могут

быть столь же разнообразны, насколько разнообразны цели, характер и теоретическая основа исследования. В качестве категорий могут выступать, например, социально-демографические характеристики личности (пол, возраст, профессия, национальность и др.), различные виды деятельности, социально-психологические феномены (характеристики личности, группы, процессов) и др. Категории контент-анализа могут относиться как к содержанию, так и к форме текста.

Поскольку в процессе контент-анализа происходит соотнесение определенных элементов текста именно с этими категориями, то очень важно, чтобы они были четко и однозначно сформулированы.

Подкатегории — более мелкие смысловые единицы категорий. Например, категория «индивидуальные характеристики» может подразделяться на такие подкатегории, как «демографические характеристики», «личностные характеристики» и др. Подкатегории должны быть взаимоисключающими и исчерпывающими [20].

Индикаторы категорий. Это те элементы текста, единицы содержания, которые служат смысловыми признаками соответствующих категорий и подкатегорий. В зависимости от специфики исследования индикаторы категорий могут выражаться в виде отдельных слов, словосочетаний, суждений, тем и т.п. Например, слово «женщина» может служить индикатором подкатегории «женский пол», словосочетание «эстрадная певица» — индикатором подкатегории «шоу-бизнес» и т.д. Зарегистрированные (подсчитанные в тексте) индикаторы называют *упоминаниями*.

Количественными единицами контент-анализа являются единицы контекста и единицы счета.

Единицы контекста используются для обозначения сегмента текста, в пределах которого определяется частота упоминания соответствующих категорий и подкатегорий. Единицей контекста могут служить предложение, статья, ответ на вопрос анкеты, интервью в зависимости от целей, задач исследования и особенностей исследуемых текстов.

Единицы счета (измерения, регистрации) необходимы для осуществления статистических процедур. Они используются для подсчета частоты и (или) объема упоминаний категорий и подкатегорий.

Подсчет частоты — это единица счета, которая выражает количественную меру соотношения различных элементов текста. Подсчет частоты может быть сплошным (терминологическим) или сегментарным (тематическим).

При *сплошном подсчете* регистрируются и затем подсчитываются все появления индикаторов (признаков) данной категории или подкатегории. Например, если в качестве единицы контекста взята отдельная публикация и регистрируется частота упоминания категории «лидерство», то необходимо зарегистрировать и подсчитать все упоминания индикаторов данной категории в публикации.

При *сегментарном подсчете* категорий регистрируется лишь первое появление данной категории в единице контекста, а повторные упоминания этой категории в данной единице контекста не учитываются. Так, например, при тематическом подсчете частоты упоминания категории «лидерство» вся публикация, посвященная данной проблеме, будет засчитываться как одно упоминание этой категории.

При подсчете объема единицей счета избирают объем — физическую протяженность или площадь текстов, заполненных смысловыми единицами. Объем упоминаний категорий контент-анализа может измеряться различными способами: подсчетом числа строк, печатных знаков, квадратных сантиметров площади, посвященных данной категории, и т.д. Для кино, радио, телевидения обычно подсчитывается время, отведенное освещению определенного события, или метраж израсходованной кино- или магнитной пленки.

Очень часто необходим учет оценочного отношения коммуникатора к предмету сообщения. Исследователи обычно фиксируют положительное, отрицательное и нейтральное отношения. Иногда особо выделяется «амбивалентное» отношение, которому свойственны элементы как благоприятного, так и неблагоприятного отношения.

Свое отношение коммуникатор может выразить двумя путями:

- открыто, с использованием оценочных суждений («Это плохо», «Я это одобряю» и т.п.);
- в скрытой форме, изображая характеристики, поведение людей, ситуации, события и др. как соответствующие или несоответствующие нормам и ценностям данного общества.

Второй этап — составление кодировочной инструкции, соотнесение категорий и подкатегорий контент-анализа с конкретными содержательными элементами текста, т.е. поиск в тексте индикаторов выбранных категорий. Здесь либо составляется соответствующий словарь индикаторов категорий, либо дается описание категорий в терминах исследуемых текстов.

Выделенные категории и подкатегории составляют *категориальную сетку* контент-аналитического исследования. Все категории и подкатегории кодируются, т.е. им даются определенные буквенные и цифровые обозначения, которые входят в код исследования.

Категории обычно обозначаются заглавными буквами (А, Б, В...), подкатегории — цифрами (1, 2, 3...). При необходимости детализации подкатегорий к основному коду прибавляется дополнительная цифра. Например, категория «социально-демографические характеристики» обозначается буквой А, подкатегория «учащиеся» — А1, более дробная подкатегория «школьники» получит код А11, «студенты» — А12 и т.д. (Приложения 1–3).

В категориальных сетках обязательно предусматривается подкатегория «другое», в которую включаются индикаторы, признаки данной категории, которые не вошли в выделенные подкатегории, но тем не менее являются ее показателями и поэтому должны быть зафиксированы в частоте и объеме ее упоминаний. Необходимость ее включения вызывается тем, что заранее невозможно, а часто и не нужно, предусмотреть все подкатегории.

Все эти действия регламентированы *кодировочной инструкцией*. В нее также включаются правила кодирования и обозначения знаков информации (+, -, 0, +/-), что соответствует положительному, отрицательному, нейтральному и амбивалентному отношению к предмету сообщения.

Третий этап — пилотажное кодирование части исследуемого массива текстов с целью апробации методики, изложенной в кодировочной инструкции. Коды конкретных категорий и подкатегорий присваиваются соответствующим содержательным фрагментам текста, которые служат смысловыми индикаторами этих категорий и подкатегорий. Так, фрагмент текста, где упоминаются школьники, будет помечен кодом A11, а где упоминаются студенты — кодом A12 и т.д.

Процесс кодирования текста, т.е. соответствующая регистрация категорий при помощи кодов, содержащихся в категориальной сетке, иначе говоря, перевод смыслового выражения текста в кодовое (буквенно-цифровое), для того чтобы получить возможность подсчитывать частоту и (или) объем упоминаний соответствующих выделенных категорий и подкатегорий, а также подсчет этой частоты и (или) объема упоминаний данных категорий, называется *квантификацией* текста.

Пилотажное кодирование дает возможность проверить надежность методики, т.е. испытать ее на обоснованность (соответствие задачам и теоретическим понятиям исследования) и устойчивость (воспроизводимость результатов):

1. Обоснованность содержания категорий и подкатегорий устанавливается с помощью экспертов — специалистов по проблематике данного исследования.

2. Обоснованность по независимому критерию выявляется посредством получения аналогичных данных другими методами (опрос, наблюдение, тестирование) [19].

3. Устойчивость данных определяется при помощи повторного кодирования тех же документов тем же кодировщиком (*устойчивость во времени*) или разными кодировщиками по единой инструкции (*устойчивость среди аналитиков*). Если данные разных кодирований находятся в достаточном соответствии, можно считать, что методика позволяет получать надежные результаты [14].

Степень соответствия может быть выражена коэффициентом корреляции (чем выше его значение, тем надежнее данные), но необходи-

мо учитывать вероятность ошибки (она не должна превышать 5%, т.е. $p < 0,05$). Наиболее простой способ оценки устойчивости среди аналитиков — подсчет процента совпадений результатов двух кодировщиков (не менее 75%). Однако на данный момент эти критерии (а также хи-квадрат) считаются недостаточно подходящими для метода контент-анализа (<http://www.temple.edu/mmc/reliability>). Исследователям рекомендуют использовать один из трех наиболее популярных критериев — коэффициент пи Скотта (π), каппа Коэна (κ) или альфа Криппендорфа (α). Все коэффициенты могут принимать значение от 0 до 1. Высокой степенью совпадения (а следовательно, и надежностью полученных результатов) будут значения больше 0,8, но и меньшие значения (от 0,66 до 0,79) демонстрируют вполне допустимую меру устойчивости данных. Если надежность ниже указанных значений, проводится дополнительная работа с категориальной сеткой, а также тренировка кодировщиков.

Высокая надежность обычно свойственна простым формам контент-анализа. Усложнение, более тонкая дифференциация категорий связаны с понижением надежности, но дают больше информации об объекте исследования. Решение о соотношении надежности и значимости категорий обычно принимается исходя из целей исследования.

Помехами для получения надежных результатов могут служить различные причины: недостатки кодировочной инструкции, низкая квалификация кодировщика и др. Контент-аналитическое исследование требует от кодировщика большого внимания, терпения, упорства и добросовестности. После проведения пилотажного исследования в кодировочную инструкцию обычно вносятся необходимые изменения для устранения выявленных недостатков.

Четвертый этап — кодирование всего массива исследуемых текстов. На данном этапе осуществляется квантификация, т.е. перевод в цифровое (кодовое) выражение всей совокупности исследуемых текстов, когда всем фрагментам текста, которые являются индикаторами определенных категорий и подкатегорий, присваиваются соответствующие коды. Затем на основании такой регистрации выделенных категорий и подкатегорий подсчитывается частота и (или) объем их упоминаний во всем массиве исследуемых текстов.

Регистрация частоты и объема упоминания категорий и подкатегорий контент-анализа может производиться либо на отдельных карточках, либо в заранее подготовленных таблицах, как правило, электронных.

Пятый этап — статистическая обработка полученных количественных данных вручную или с помощью компьютера. Нередко оба эти способа используются одновременно. Статистическая обработка цифрового материала, полученного в процессе кодирования, по своим методам фактически аналогична статистической обработке данных в других видах социально-психологических исследований. Обычно используются

процентные и частотные распределения, разнообразные коэффициенты корреляций и т.п. Вместе с тем разработаны и особые способы количественной обработки данных контент-аналитического исследования.

Для контент-анализа разработана методика Ч. Осгуда, позволяющая при помощи расчета совместной встречаемости различных элементов в тексте анализировать взаимосвязанность элементов содержания. После подсчета совместной встречаемости единиц контент-анализа рассчитывается квадратная матрица возможных и фактических совместных появлений этих единиц в тексте.

Матрица возможных и фактических совместных появлений единиц контент-анализа

	А	В	С	...	n
А	—	0,08	0,24		
В	0,06	—	0,12		
С	0,38	0,02	—		
...				—	
N					—



Например, единица А встречается в 40% анализируемых сообщений ($P_A = 0,4$), а единица В — в 20% сообщений ($P_B = 0,2$). Можно ожидать, что по теореме умножения вероятностей совместно эти единицы появятся с вероятностью 0,08 ($P_{AB} = P_A \times P_B = 0,4 \times 0,2 = 0,08$). Записываем это значение в соответствующую верхнюю от матричной диагонали клетку. Но на самом деле единицы А и В совместно встречаются только в 6% сообщений ($F_{AB} = 0,06$). Это число записываем в соответствующую нижнюю от диагонали клетку. Сравнивая фактические и вероятностные величины, определяем, какие фактические зависимости оказываются неслучайными. В нашем примере совместное появление единиц А и В — случайно, так как фактическая величина ниже вероятностной. Используя методику Осгуда, можно рассчитать уровень значимости неслучайных зависимостей, выделить плеяды взаимосвязанных единиц и т.д. [9].

Шестой этап — интерпретация полученных данных. На этом этапе исследования, так же как и на первом, связанном с составлением программы, особенно ярко выступает качественная (смысловая) сторона контент-анализа, в отличие от количественного аспекта, преобладающего на промежуточных этапах.

Интерпретация полученных цифровых данных о частоте или объеме упоминаний исследуемых категорий проводится в соответствии с целями и задачами контент-аналитического исследования, поскольку эти данные дают возможность сделать выводы о наличии и выражен-

ности различных исследуемых психологических явлений, например таких, как характеристики конкретных личностей, групп и т.д. Таким образом, на основе количественных данных контент-анализа формулируются соответствующие содержательные выводы исследования.

При выполнении любого контент-аналитического исследования, в том числе и заданий данного практикума, необходимо должным образом учитывать все этапы его процедуры.

Резюме

Контент-анализ — формализованный количественный метод анализа содержания документов, когда под документом понимается любой носитель информации (прежде всего тексты, например тексты ответов на открытые вопросы, протоколы интервью, результаты, полученные методом наблюдения, сообщения СМИ, видеоряд, звукоряд и т.д.).

Специфика контент-анализа заключается в том, что его процедура предусматривает подсчет частоты и (или) объема упоминаний определенных смысловых единиц содержания текста, которые принято называть категориями контент-анализа и которым присваиваются определенные коды. Исследуемые категории и подкатегории с их кодами составляют категориальную сетку контент-аналитического исследования. Кодами помечают содержательные фрагменты текста, в которых упоминаются эти категории, и, таким образом, регистрируют и подсчитывают частоту и (или) объем упоминаний исследуемых категорий в содержании документов.

Полученные таким образом количественные цифровые данные дают возможность сделать выводы об особенностях содержания исследуемых категорий, например о психологических характеристиках отдельных людей или целых групп и о других психологических феноменах, отраженных в содержании текстов исследуемых документов.

Контент-анализ целесообразно применять при следующих условиях:

- когда изучаемые качественные (смысловые) характеристики (например, психологические характеристики личности, группы, отдельных процессов и т.д.) носят однопорядковый характер и появляются многократно;
- когда изучаемого материала (текстов документов) много и он носит несистематизированный характер (ответы на открытые вопросы, содержание бесед и интервью, материалы в СМИ и т.д.).

Процедура контент-анализа предусматривает шесть этапов.

1. Составление программы исследования, которая определяет цели, теоретическую основу, эмпирический объект, выборку и единицы контент-анализа.

2. Подготовка кодировочной инструкции, которая включает коды и категориальную сетку, качественные (смысловые) и количественные единицы контент-анализа, а также правила кодирования текста и др.

3. Пилотажное кодирование части текстов, когда в документах находят фрагменты текста, в которых упоминаются нужные категории, и помечают их соответствующими кодами. Внесение необходимых дополнений и исправлений в кодировочную инструкцию.

4. Кодирование всех текстов, регистрация и подсчет упоминаний и (или) объема всех выделенных категорий и подкатегорий, т.е. перевод смыслового содержания текстов в цифровое выражение (квантификация текстового материала).

5. Статистическая обработка полученных в кодировке цифровых данных.

6. Интерпретация полученных цифровых данных и формулировка выводов.

Задания

Цель заданий практикума — освоить основные этапы контент-анализа.

Для ее достижения мы предлагаем несколько тем, каждая из которых позволяет провести учебное контент-аналитическое исследование. В ходе данной работы студенты смогут научиться:

- определять цели и задачи исследования;
- выделять качественные единицы анализа;
- подбирать количественные единицы анализа;
- кодировать тексты;
- обрабатывать и интерпретировать полученные данные.

Все задания предполагают групповую и самостоятельную работу студентов, что обеспечивает их эффективность в рамках практикума.

Учащиеся работают вместе во время аудиторных занятий. Это позволяет проводить групповые дискуссии по концептуальным проблемам предстоящего исследования; формировать выборку текстов на основе письменного опроса присутствующих; участвовать в пилотаже нескольким группам кодировщиков, чтобы проверить надежность результатов и внести коррективы в категориальную сетку, если необходимо. Индивидуальные отчеты по результатам исследования позволяют оценить достижения каждого участника практикума.

Отчет о выполнении задания обычно содержит:

- 1) программу исследования (общую характеристику целей, задач, а также возможные гипотезы);
- 2) результаты контент-аналитического исследования сформированной на занятии выборки в форме таблиц¹;
- 3) интерпретацию полученных результатов;

¹ В отчетных таблицах обозначаются только те категории и подкатегории, которые были обнаружены в исследуемом тексте.

- 4) расшифровку подкатегорий «другое» и предложения по совершенствованию кодировочной инструкции;
- 5) указания на встретившиеся в процессе контент-анализа трудности и способы их преодоления.

Задание 1. Сравнительный анализ самовосприятия и описания другого человека

На первом этапе работы студентам предлагается заполнить тест М. Куна и Т. Макпартленда «Кто я?» [5]. Они самостоятельно пишут свои ответы на этот вопрос (время 10 мин).

Это позволит быстро создать достаточно большой массив данных для дальнейшей обработки методом контент-анализа. На этом этапе уместно будет обсудить со студентами, что еще может выступать в качестве стимульных материалов, каким образом можно получить необходимые материалы.

Далее студентам предлагается разработать категориальную сетку для анализа полученных данных. Для начала необходимо организовать работу в небольших подгруппах по 4–5 человек. Здесь студенты смогут обсудить друг с другом свои ответы с тем, чтобы объединить их в категории. Для обоснования собственного варианта сетки подгруппы должны подобрать примеры индикаторов для каждой категории и (или) подкатегории. Затем проводится общее обсуждение, во время которого каждая подгруппа знакомит остальных участников со своим вариантом категориальной сетки (для экономии времени нужно, чтобы количество подгрупп не превышало пяти). Итогом этого этапа работы должна стать единая кодировочная инструкция (в Приложении 1 приведены основные категории, которые могут быть выделены).

Следующий этап работы посвящен проверке разработанного категориального аппарата. Для этого проводится публичный разбор одного из тестов (это может быть тест одного из участников группы, а может — заранее разработанный вариант со сложными и неоднозначными примерами ответов на вопрос «Кто я?»). Если необходимо, категориальная сетка дорабатывается. Обращаем ваше внимание, что именно на этой стадии работы очень важно обсудить со студентами, что будет являться единицей контекста (*бланк теста*), единицами счета (*слова и словосочетания*), какой стратегии подсчета вы будете в дальнейшем придерживаться (*мы предлагаем проводить сплошной подсчет*).

Затем подгруппы меняются друг с другом заполненными тестами и обрабатывают их в соответствии с разработанной кодировочной инструкцией. Очень хорошо, если каждый ответ будет закодирован сразу несколькими студентами, — это даст возможность определить надежность сетки.

В качестве домашнего задания мы предлагаем студентам опросить 6 человек (трое должны заполнить тест «Кто я?» и трое — ответить на вопрос «Кто он?») (некая известная личность — например, президент или представитель шоу-бизнеса). Бланки, заполненные всеми студентами, необходимо

объединить в общую матрицу, которую затем каждый учащийся анализирует и интерпретирует самостоятельно. На основе полученных материалов студенты пишут отчет.

Задание 2. Исследование образов современных мужчин и женщин у студентов

Целью данного исследования является выявление особенностей восприятия студентами современного мужчины и современной женщины и проведение сравнительного анализа их образов.

В начале занятия учащихся просят быстро, не задумываясь о логичности и важности, написать 10 коротких ответов на вопросы:

1. Современный мужчина — какой он?
2. Современная женщина — какая она?

Время на ответы — 10 мин. На бланках ответов следует отметить пол респондента.

После этого происходит обсуждение целей исследования, студенты выделяют его предмет (*социально-психологические характеристики образа современного мужчины и современной женщины в восприятии студенческой группы*) и объект (*тексты ответов студентов на открытые вопросы*), а также единицы контекста и счета, выбирают стратегию подсчета (*все, как и в задании №1*).

Оставшаяся часть занятия посвящена кодированию ответов, которое проводится с помощью категориальной сетки социально-психологического исследования личности (Приложение 2).

По результатам занятия студенты пишут отчет.

Задание 3. Изучение образов современных мужчин и женщин в СМИ

В рамках данного задания проводится исследование образов современного мужчины и современной женщины в СМИ. Качественное выполнение данного задания требует определенной теоретической подготовки — знания концепций социального восприятия и социальных стереотипов [1; 3], гендерной концепции маскулинности и фемининности [2; 7].

Первый этап работы посвящен обсуждению программы исследования. Далее приведены возможные ответы на концептуальные вопросы, связанные с выбором стратегии исследования.

Цель контент-аналитического исследования: выявить характер освещения в газетных публикациях образов современного мужчины и современной женщины.

Предмет: сравнительный анализ образов современного мужчины и современной женщины, их социально-психологических и гендерных характеристик, выявленных в газетных публикациях.

Объект: определенная выборка какой-либо конкретной газеты (название газеты и конкретные номера для контент-анализа могут быть выбраны

студентами в ходе групповой дискуссии на занятии или их может указать руководитель практикума).

Единицы контекста: отдельная публикация в газете или журнале.

Упоминание: элемент содержания газетных публикаций, состоящий из предложения, абзаца или целой статьи, в которых упоминаются мужчины и (или) женщины.

Частота упоминаний категорий и подкатегорий в единицах контекста фиксируется как тематическая, а не терминологическая. Так, если в статье один и тот же мужчина или одна и та же женщина упоминаются несколько раз, то все эти упоминания нужно считать как одно упоминание.

Качественные категории: «мужчина», «женщина», а также категории, выделенные для социально-психологического исследования личности (см. Приложение 2).

Далее — доработка категориальной сетки. Теоретический анализ предмета исследования демонстрирует необходимость введения дополнительных подкатегорий, фиксирующих гендерные характеристики (в нашем примере это может выглядеть следующим образом — гендерные характеристики (B9): маскулинность (B91) и фемининность (B92)). Содержание этих новых подкатегорий может выделяться на основе анализа содержания публикаций СМИ или с помощью известной «Анкеты половых ролей» (*Bem's Sex-Role Inventory — BSRI*) американской исследовательницы С. Л. Бем [см., например, 12].

Необходимо провести пилотажное кодирование части текстов, по результатам которого категориальная сетка дорабатывается и детализируется в зависимости от содержания анализируемых СМИ. Чаще всего изменения вносятся в содержание категорий А (социально-демографические характеристики) и Б (виды деятельности). В результате вырабатывается единая категориальная сетка, учитывающая специфику предмета и объекта исследования.

В заключение студенты пишут отчет по результатам самостоятельной работы с сообщениями СМИ, вошедшими в выборку. Можно порекомендовать включить в интерпретацию данных:

- 1) анализ количественного сравнения числа упоминаний мужчин и женщин в исследуемых текстах;
- 2) сравнительный анализ ролевых характеристик и видов деятельности, в которых упоминаются мужчины и женщины;
- 3) описание и анализ выявленных образов мужчин и женщин, включенных как общие характеристики, так и черты маскулинности и фемининности;
- 4) выводы из сравнительного анализа образов мужчины и женщины, представленных в газетных или журнальных публикациях.

При сдаче руководителю практикума отчета о выполнении задания каждому студенту необходимо иметь те сообщения, которые ему было поручено проанализировать.

Задание 4. Анализ социально-психологической проблематики в психологических научных журналах

В ходе выполнения данного задания студенты выясняют, как представлена социально-психологическая проблематика в периодических изданиях по психологии.

Первый этап работы посвящен обсуждению программы исследования. Далее приведены возможные ответы на концептуальные вопросы, связанные с выбором стратегии исследования.

Цель контент-аналитического исследования: определить частоту и объем упоминаний социально-психологической проблематики в журналах «Вопросы психологии», «Психологический журнал».

Выборка: каждый второй номер журнала за определенный период.

Качественные (смысловые) единицы контент-анализа: категории и подкатегории контент-анализа для данного исследования были выделены на основе учебника «Социальная психология» Г. М. Андреевой [1]. Данный учебник служит ориентировочной основой для нахождения в тексте индикаторов соответствующих категорий. Вариант категориальной сетки приведен в Приложении 3.

Единицы контекста: отдельные публикации (статьи) в журналах, отдельные номера журналов. Анализируются только социально-психологические публикации, т.е. такие, в которых социально-психологическая проблематика составляет более 50% содержания.

Частота упоминаний категорий и подкатегорий в единицах контекста фиксируется и подсчитывается как тематическая. Например, если в публикации, посвященной социальным установкам, несколько раз встречаются термины: «социальная установка», «аттитюды» и т.п., то всю статью следует считать как одно упоминание подкатегории Г34. В категории А каждая социально-психологическая публикация считается как одно упоминание. В категории В за одно упоминание следует считать каждую ссылку на литературу, обнаруженную в тексте социально-психологической публикации.

Объем упоминаний категорий и подкатегорий подсчитывается в количестве печатных знаков или страниц.

После обсуждения необходимо провести пилотажное кодирование одного из журналов и работу с кодировочной инструкцией, если это необходимо.

Дома студенты кодируют журналы, вошедшие в выборку, и пишут отчет. При сдаче руководителю практикума отчета о выполнении задания каждому студенту необходимо иметь те номера журнала, которые ему было поручено проанализировать.

**Возможные категории анализа данных теста
М. Куна и Т. Макпартленда «Кто я?»**

- А. Социально-демографические характеристики
 - А1. Пол
 - А2. Возраст
 - А3. Принадлежность к этнической группе
 - А4. Образование
 - А5. Профессия
 - А6. Другое
- Б. Индивидуальные характеристики
- В. Межличностные роли
- Г. Метафоры, образы
- Д. Другое

Коды и категориальная сетка контент-анализа социально-психологических исследований личности

А. Социально-демографические характеристики (пол, возраст, социальная общность — этническая, профессиональная и др.)

Б. Виды деятельности

- Б1. Трудовая
- Б2. Общественная
- Б3. Досуг
- Б4. Быт
- Б5. Другая
- Б11. Учебная

В. Социально-психологические характеристики

- В1. *Отношение к обществу, большим социальным группам*
- В10. Патриотизм
- В11. Уважение к другим народам
- В12. Доброжелательное отношение к другой конкретной стране
- В13. Независимость от социального окружения
- В14. Интерес к политике
- В10а. Космополитизм
- В11а. Национализм
- В12а. Враждебное отношение к другой конкретной стране
- В13а. Зависимость от социального окружения
- В14а. Аполитичность

- | | |
|--|--|
| В15. Приверженность делу
мира | В15а. Приверженность политике
силы и агрессии |
| В16. Прогрессивность | В16а. Консерватизм |
| В17. Атеизм | В17а. Религиозность |
| В18. Озабоченность экологиче-
скими проблемами | В18а. Безразличие к экологиче-
ским проблемам |
| В19. Другое | |
|
 | |
| <i>В2. Отношение к труду, деловые качества</i> | |
| В20. Деловитость | В20а. Бесхозяйственность |
| В21. Предприимчивость | В21а. Безынициативность |
| В22. Трудолюбие | В22а. Лениность |
| В23. Добросовестность | В23а. Недобросовестность |
| В24. Творческий подход | В24а. Шаблонность |
| В25. Компетентность | В25а. Некомпетентность |
| В26. Другое | |
|
 | |
| <i>В3. Отношение к малым группам непосредственного окружения</i> | |
| В30. Приверженность своему
коллективу | В30а. Безразличие, отрицательное
отношение к своему коллективу |
| В31. Забота о семье | В31а. Отсутствие заботы о семье |
| В32. Забота о детях | В32а. Отсутствие заботы о детях |
| В33. Приверженность друзьям | В33а. Отсутствие приверженно-
сти друзьям |
| В34. Приверженность самодея-
тельным, неформальным груп-
пам | В34а. Отсутствие приверженно-
сти самодеятельным, неформаль-
ным группам |
| В35. Другое | |
|
 | |
| <i>В4. Отношение к людям</i> | |
| В41. Гуманистические характеристики | |
| В410. Отзывчивость | В410а. Равнодушие к людям |
| В411. Дружелюбие | В411а. Агрессивность |
| В412. Сострадание | В412а. Бездушие |
| В413. Доброта | В413а. Злобность |
| В414. Мягкость | В414а. Жесткость |
| В415. Бескорыстное отношение
к людям | В415а. Прагматичное отношение
к людям |
| В416. Уважение к людям | В416а. Неуважение к людям |

В417. Независимость	В417а. Подчиненность, послушание
В418. Гуманное отношение к людям	В418а. Негуманное отношение к людям
В419. Другое	
В42. Коммуникативные характеристики	
В420. Общительность	В420а. Замкнутость
В421. Раскованность	В421а. Скованность
В422. Воспитанность	В422а. Невоспитанность
В423. Гостеприимство	В423а. Негостеприимство
В424. Вежливость	В424а. Грубость
В425. Чувство юмора	В425а. Отсутствие чувства юмора
В426. Открытость	В426а. Скрытность
В427. Приветливость	В427а. Неприветливость
В428. Правдивость	В428а. Лживость
В429. Тактичность	В429а. Бестактность
В4201. Другое	
В5. Отношение к себе	
В50. Чувство собственного достоинства	В50а. Отсутствие чувства собственного достоинства
В51. Уверенность в себе	В51а. Неуверенность в себе
В52. Высокая самооценка	В52а. Низкая самооценка
В53. Эгоцентризм	В53а. Отсутствие эгоцентризма
В54. Гордость	В54а. Стыд
В55. Другое	
В6. Отношение к собственности	
В60. Бережливость	В60а. Расточительность
В61. Щедрость	В61а. Скупость
В62. Аккуратность	В62а. Неаккуратность
В63. Другое	
В7. Общая направленность личности	
В70. Оптимизм	В70а. Пессимизм
В71. Практичность	В71а. Непрактичность
В72. Стремление к успеху	В72а. Отсутствие стремления к успеху

- | | |
|--|---------------------------------------|
| В73. Примат материальных ценностей | В73а. Примат духовных ценностей |
| В74. Гибкость | В74а. Ригидность, догматизм |
| В75. Активность | В75а. Пассивность |
| В76. Коллективизм | В76а. Индивидуализм |
| В77. Целеустремленность | В77а. Отсутствие целеустремленности |
| В78. Смелость | В78а. Трусость |
| В79. Рискованность | В79а. Осторожность |
| В701. Значимость этических норм | В701а. Аморальность |
| В702. Сдержанность | В702а. Импульсивность |
| В703. Критичность | В703а. Отсутствие критичности |
| В704. Последовательность | В704а. Непоследовательность |
| В705. Ответственность | В705а. Безответственность |
| В706. Честность | В706а. Бесчестность |
| В707. Организованность | В707а. Неорганизованность |
| В708. Другое | |
|
 | |
| <i>В8. Жизненный опыт, образ жизни</i> | |
| В80. Высокий профессиональный уровень | В80а. Низкий профессиональный уровень |
| В81. Высокий общекультурный уровень | В81а. Низкий общекультурный уровень |
| В82. Высокая физическая культура | В82а. Низкая физическая культура |
| В83. Трезвость | В83а. Пьянство |
| В84. Неупотребление наркотиков | В84а. Употребление наркотиков |
| В85. Другое | |

Г. Внешность и поведенческие привычки

- Г1. Физические данные
- Г2. Оформление внешности (одежда, очки, косметика и т.п.)
- Г3. Поведенческие привычки
- Г4. Другое

**Коды и категориальная сетка контент-анализа
социально-психологической проблематики
в психологических научных журналах**

Аа. Социально-психологическая проблематика (количество упоминаний)

- Аа1. Преимущественно теоретико-методологические публикации
- Аа2. Преимущественно эмпирические публикации
- Аа3. Обзорно-библиографические публикации
- Аа4. Другое

Аб. Социально-психологическая проблематика (объем упоминаний)

- Аб1. Преимущественно теоретико-методологические публикации
- Аб2. Преимущественно эмпирические публикации
- Аб3. Обзорно-библиографические публикации
- Аб4. Другое

Б. Авторы

- Б1. Москва
- Б2. Санкт-Петербург
- Б3. Другие города
- Б4. Зарубежные

В. Ссылки на социально-психологическую литературу

- В1. Отечественные авторы
- В2. Зарубежные авторы
- В21. Англоязычные авторы

Г. Конкретная проблематика в социальной психологии

а) количество упоминаний б) объем упоминаний

Г1. Общение

- Г12. Общие проблемы, структура, виды, функции
- Г13. Коммуникативная сторона общения
- Г14. Перцептивная сторона общения
- Г15. Интерактивная сторона общения
- Г16. Социально-психологическое воздействие
- Г17. Другое

Г2. Группы

Г21. Общие проблемы

Г22. Большие группы

Г221. Общие проблемы

Г222. Психология этнических общностей

Г223. Психология гендерных групп

Г224. Психология конфессиональных общностей

Г225. Психология других социальных общностей (профессиональных, демографических и пр.)

Г226. Стихийные группы

Г227. Массовые движения

- Г228. Другое
- Г23. Малые группы
 - Г231. Общие проблемы
 - Г232. Межличностные отношения в группе
 - Г233. Группообразование
 - Г234. Адаптация членов группы
 - Г235. Групповая сплоченность
 - Г236. Групповое давление
 - Г237. Лидерство и руководство
 - Г238. Принятие групповых решений
 - Г239. Эффективность групповой деятельности
 - Г2301. Другое
- Г24. Межгрупповые отношения
 - Г241. Стереотипы, предубеждения, дискриминация
 - Г242. Социальная идентичность
 - Г243. Межгрупповые конфликты
 - Г244. Другое
- Г3. Личность
 - Г31. Общие проблемы
 - Г32. Социализация
 - Г33. Социальные роли
 - Г34. Социальные установки
 - Г35. Ценностные ориентации
 - Г36. Личность в группе
 - Г37. Другое
- Д. Объекты социально-психологических исследований**
 - а) количество упоминаний б) объем упоминаний
 - Д1. Производство
 - Д2. Бизнес
 - Д3. Управление
 - Д4. Образование
 - Д5. Наука
 - Д6. Силовые структуры
 - Д7. Массовые коммуникации
 - Д8. Реклама
 - Д9. Право
 - Д10. Семья
 - Д11. Спорт
 - Д12. Культура
 - Д13. Другое
- Е. Испытуемые**
 - Е1. Учащиеся
 - Е1а. Школьники
 - Е1б. Студенты

- Е2. Работники промышленного производства
 - Е3. Работники сельскохозяйственного производства
 - Е4. Работники просвещения
 - Е5. Работники и аудитория массовой коммуникации
 - Е6. Научные работники
 - Е7. Работники культуры
 - Е8. Работники сферы обслуживания
 - Е9. Представители силовых структур
 - Е10. Бизнесмены
 - Е11. Управленцы
 - Е12. Правонарушители
 - Е13. Спортсмены
 - Е14. Пенсионеры
 - Е15. Другое
- Ж. Методы**
- Ж1. Наблюдение
 - Ж2. Контент-анализ
 - Ж3. Анкетный опрос
 - Ж4. Интервью
 - Ж5. Тесты
 - Ж6. Эксперимент
 - Ж7. Социометрия
 - Ж8. Тренинг
 - Ж9. Социально-психологическое консультирование
 - Ж10. Качественные методы
 - Ж11. Другое
 - Ж51. Проективные тесты
 - Ж101. Фокус-группы

Приложение 4

Пример контент-аналитического исследования «Восприятие поддразниваний жертвами и шутниками»¹

Контекст исследования, цели, гипотезы

В данной работе изучались поддразнивания, их оценка разными действующими лицами, их последствия для участников. В теоретической части автор рассматривает этот феномен в контексте исследований авersiveного межличностного поведения, которое в наиболее общем виде определяется как формы взаимодействия, причиняющие другому человеку психологические страдания.

Для многих людей подшучивания связаны с юмором и шутками, но в большинстве поддразниваний содержатся едкость, язвительность, которые застав-

¹ Краткое изложение работы Робин М. Ковальски, Университет Северной Каролины [21].

ляют их жертв страдать и от которых они не защищены. При этом дразнящий всегда может сказать, что «это была всего лишь шутка», и тем самым оправдать себя. Поддразнивание сложно для определения и изучения, потому что это многогранный феномен, сюда включают и флирт, и сиплетни, и хвастовство, и сарказм, и сексуальные домогательства. Очевидно, что некоторые его аспекты имеют позитивные коннотации, а некоторые — негативные. Таким образом, поддразнивания могут включать добродушные попытки пошутить с другими и поиск веселья, но они могут использоваться и агрессивно для того, чтобы ранить чувства другого человека или исключить его (ее) из группы. В зависимости от настроения того, кого дразнят, и реакции окружающих, которые слышали шутку, определенная «шпилька» может быть воспринята как приятная в одних обстоятельствах, но чрезвычайно болезненная в других.

В связи со сказанным можно дать следующее определение: поддразнивание — это вербальное нападение, чей смысл находится в подтексте слов, с помощью которых оно выражено. Истинная суть поддразниваний в том, что смысл всегда открыт для интерпретации теми, кому они адресованы.

Несмотря на то что эта тема не слишком хорошо изучена, есть данные, которые заставляют задуматься над некоторыми вопросами. Например, если люди действительно всего лишь шутят, тогда почему список самых больших страхов у старшеклассников возглавляет боязнь стать объектом поддразниваний? Если поддразнивания такие смешные, тогда почему наблюдается взаимосвязь между депрессией у 13–15-летних девушек и тем, что их дразнили?

Исследование Р. Ковальски проводилось, чтобы проверить различия в оценке поддразниваний теми, кто шутил («шутники»/«дразнящие»), и теми, над кем шутили («жертвы»/«объекты»).

Были выдвинуты следующие гипотезы:

1. Описания ситуаций поддразниваний будут различаться в зависимости от позиции рассказчика.
2. Жертвы и шутники по-разному воспринимают ситуации поддразнивания: первые видят ситуацию более негативно. Аналогично дразнящие по сравнению с объектами поддразниваний будут видеть ситуацию более забавной и принижать враждебность собственных действий.
3. Долговременные последствия поддразниваний окажутся более серьезными для жертв, чем для шутников.

Процедура сбора материала для проведения контент-анализа

По этическим соображениям было решено отказаться от лабораторного эксперимента. Для анализа использовали автобиографические рассказы (нарративы). Эффективность такой методологии уже была продемонстрирована в работах других авторов.

В данном исследовании после выражения согласия на участие человека просили написать два автобиографических рассказа: в одном описывалась ситуация, в которой над ним (ней) пошутил кто-то другой, а во втором — как он (она) кого-то дразнил(а), т.е. участники выступали в обеих

ролях — и жертвы, и шутника. Порядок написания рассказов был разным для респондентов. Во время выполнения задания испытуемые не взаимодействовали друг с другом.

После написания каждого рассказа участники заполняли опросник для выявления особенностей их восприятия данного события. Респонденты оценивали, насколько позитивной была ситуация (насколько им было смешно, как сильно повысилась их самооценка), насколько позитивно их воспринимал другой человек и насколько позитивно они воспринимали то, как их видит другой человек. Для ответов была предложена 12-балльная шкала. С помощью второго блока вопросов аналогичным образом измерялось восприятие негативных особенностей этих же эпизодов участниками: насколько негативные чувства у них возникали в данных ситуациях, насколько негативными им казались чувства другого человека, насколько понизилась их самооценка после того, как они столкнулись с поддразниванием, насколько раздраженными и насколько виноватыми они себя чувствовали. Третий блок вопросов касался опыта поддразнивания: респондентов спрашивали, как часто их поддразнивали другие и как часто они сами делали это. Здесь снова использовалась 12-балльная шкала.

Всего в исследовании приняли участие 72 студента (50 женщин и 22 мужчины)¹. Средний возраст респондентов 22,4 года (от 18 до 44), более 96% из них американцы европейского происхождения. Исследование проводилось в группах от 10 до 30 человек.

Таким образом, выборку составили 72 рассказа от объектов поддразниваний и 72 рассказа от дразнящих. Единицей контекста были нарративы, единицей счета — темы высказываний.

Категориальная сетка

В связи с задачами исследования были выделены две базовые категории: содержание поддразниваний (А) и отношения между участниками ситуаций (Б).

Подкатегории выделялись после прочтения всех текстов на этапе пилотажа.

Для классификации содержания всех поддразниваний было выделено семь подкатегорий:

- А1. Отношения (например, поддразнивания об отсутствии отношений, о характеристиках партнера, сексуальном поведении);
- А2. Части тела / физиология;
- А3. Поведение (например, походка, манера танцевать, неуклюжесть);
- А4. Интеллект;
- А5. Состояние здоровья;

¹ Столь большое расхождение в количестве мужчин и женщин обусловлено более частыми отказами мужчин от участия. Они демонстрировали большее нежелание писать об эпизодах поддразнивания, многие из них делали шутливые замечания о том, что они стесняются об этом писать.

А6. Стереотипы социальных групп (например, возраст, этническая принадлежность);

А7. Другое (например, имя).

Отношения между жертвой поддразниваний и шутником были закодированы как попадающие в одну из четырех подкатегорий:

Б1. Партнеры в романтических отношениях;

Б2. Друзья;

Б3. Соученики;

Б4. Родственники.

Затем каждый рассказ был прочитан снова и закодирован с использованием этой кодировочной сетки. Каждый рассказ анализировался с точки зрения обеих категорий, но внутри категории мог быть отнесен только к одной подкатегории.

Надежность

Для оценки надежности два человека (исследовательница и ее ассистент) независимо друг от друга кодировали все рассказы. Надежность для обеих категорий достигала 0,80.

Некоторые результаты

Более 45% рассказов жертв фокусировались на поддразниваниях по поводу тела (А2) (например, быть толстым, иметь большой нос), затем об отношениях (А1 — 11,2%) и поведении (А3 — 11,2%). Например, один респондент писал: «Когда я был маленьким и даже в средней школе, я помню, люди подкалывали меня по поводу моего носа. Они называли меня Пинокио, а иногда просили разрешения скатиться с носа, как с горки. Смешной повод, но я был очень неуверен в себе, и это меня убивало. Я шел домой или в туалет в школе и плакал, плакал. Это было ужасно».

Рассказы шутников имели несколько иное содержание — наибольшее количество поддразниваний касалось поведения (30,6%), чуть меньше — частей тела (физиологии) (23,6%).

Более половины ситуаций поддразниваний, описанных с позиции жертвы, затрагивают отношения со школьными товарищами (55,7%). А рассказы с точки зрения дразнящих чаще всего касались людей, с которыми они были либо друзьями (34,3%), либо родственниками (26,9%).

Интерпретация полученных данных

Большое внимание в обоих типах рассказов уделялось поддразниваниям по поводу физических проявлений. Это может быть связано с тем, что шутить на эту тему просто, так как тело и его проявления наиболее заметны для окружающих. Есть данные о том, что тело является одним из важнейших факторов, который влияет на социальное одобрение и приятие. Таким образом, человек, который желает задеть другого, указывая на его телесные недостатки, намекает, что объект не вызывает социального одобрения. Кроме того, человеку сложно контролировать многие проявле-

ния своего тела, и это позволяет шутникам сделать поддразнивания наиболее болезненными, ведь жертва не может ничего изменить.

Другое возможное объяснение — подобные поддразнивания вызывают сильные негативные переживания у объектов шуток, благодаря чему становятся для них более запоминающимися. Именно поэтому чаще тема тела возникала именно в рассказах с позиции жертв.

Во всех описанных ситуациях дразнящий и его жертва были знакомы друг с другом. Возможно, шутки, направленные на чужих, менее значимы и быстрее забываются. Другое объяснение — важность подтекста. Очевидно, что достичь двусмысленности, дразня незнакомого человека, очень сложно. Представьте, что кому-то незнакомому сказали, что у него нос, как у Пинокио, последствия могут быть непредсказуемыми и нежелательными. Таким образом, чем больше мы кого-то знаем, тем больше у нас возможностей использовать это против них, хотя бы и в виде «шутки». С одной стороны, близкие люди чаще поддразнивают друг друга, с другой — они хорошо знают наиболее болезненные темы и не должны были бы это делать, если дорожат своими отношениями. Получается, что именно близкие люди могут причинить человеку больше всего страданий, и они часто этим пользуются.

Литература

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 2004.
2. *Бем С. Л.* Линзы гендера: Трансформация взглядов на проблему неравенства полов. М., 2004.
3. *Брайант Дж., Томпсон С.* Основы воздействия СМИ. М., 2004.
4. *Здравомыслов А. Г.* Методология и процедура социологических исследований. М., 1969.
5. *Кун М., Макпартленд Т.* Эмпирическое исследование установок личности на себя // Современная зарубежная социальная психология: Тексты / Под ред. Г. М. Андреевой, Н. Н. Богомоловой, Л. А. Петровской. М., 1984. С. 180–187.
6. Лекции по методике конкретных социальных исследований / Под ред. Г. М. Андреевой. М., 1972.
7. *Майерс Д.* Социальная психология. СПб., 1997.
8. Методы сбора информации в социологических исследованиях. Кн. 2. Организационно-методические проблемы опроса. Анализ документов. Наблюдение. Эксперимент. М., 1990.
9. Методы социальной психологии / Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. Л., 1977.
10. *Николаева Т. М.* Текст // Лингвистический энциклопедический словарь. М., 1990. С. 507.
11. Общий практикум по психологии. Метод наблюдения. М., 1985. Ч. 1. С. 22–23; Ч. 2. С. 35–51.
12. *Пайтс Э., Маслач К.* Практикум по социальной психологии. СПб., 2000.
13. Рабочая книга социолога. М., 1983.

14. Семенов В. Е. Метод изучения документов в социально-психологических исследованиях. Л., 1983.
15. Стройкина С. А. Методологические и методические проблемы классического и компьютерного контент-анализа // Сравнительный анализ и методика социологических исследований / Под ред. В. Г. Андреевкова, О. М. Масловой. М., 1989. С. 165–180.
16. Таршис Е. Я. Перспективы развития метода контент-анализа // Социология: Методология, методы, математические модели. 2002. № 15. С. 71–92.
17. Тернер Р. Сравнительный контент-анализ биографий // Вопросы социологии. 1992. Т. 1. № 1. С. 123–130.
18. Чураков А. Н. Компьютерный контент-анализ. М., 1996.
19. Ядов В. А. Стратегия социологического исследования: Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М., 1998.
20. Bauer M. W. Classical content analysis: A review // Qualitative researching with text, image and sound / Ed. by M. Bauer, G. Gaskell. L., 2000. P. 131–151.
21. Kowalski R. M. «I was only kidding!»: victim's and perpetrators' perceptions of teasing // Personality and social psychology bulletin. 2000. Vol. 26. № 2. P. 231–241.
22. Moliner P., Rateu P., Cohen-Scali V. Les représentations sociales: Pratique des études de terrain. Rennes, 2002.

ФОКУС-ГРУППА

Введение

Качественные методы исследования отличает отсутствие жесткой формализованной схемы сбора данных и статистической представленности результатов. Они дают возможность для более глубокого и полного понимания и объяснения социальных и социально-психологических явлений.

Альтернативы, предлагаемые любыми формализованными опросами, могут не совпадать с категориями респондента, которыми он оперирует при восприятии и оценке того или иного объекта или явления. В ситуации качественного исследования, максимально приближенной к жизненной, респондент свободно высказывает свое мнение в том виде, как оно влияет на мотивацию. Это дает возможность открыть мотивационные аспекты поведения человека, его ожидания, представления, attitudes, ценности и т.п.

Методы сбора качественных данных различны. Они включают как известные индивидуальные методы — интервью, наблюдение, так и групповые.

Метод фокус-групп — базовый групповой метод качественного анализа — представляет собой групповое интервью, проходящее в форме групповой дискуссии.

Цель настоящей главы — изложить методические принципы и приемы проведения этого базового качественного метода исследования, научить корректному использованию метода для решения различных исследовательских задач.

8.1. Теоретические предпосылки и методологические особенности фокус-групп

Использование групповых форм работы делает качественные методы более экономичными и эффективными. Как известно, изучение возможностей групп в социально-психологических исследованиях было

начато в школе К. Левина. В рамках групповой динамики разрабатывались теория группы и методы воздействия на жизнь группы и личности. В частности, была выявлена эффективность групповой дискуссии как метода воздействия по сравнению с лекцией, индивидуальной беседой. К. Роджерс развил теорию групп в рамках гуманистической психологии. Возможности группового воздействия использовались им в группах личностного роста.

В отечественной психологии групповые формы работы применяются в социально-психологическом тренинге. Можно сказать, что групповые формы психологического исследования стали знаменем времени. В фокус-группах используются возможности групп для получения информации, а не психотерапевтического воздействия.

Организация качественных исследований определяет природу и характер получаемых результатов. Это данные, которые вытекают из природных или естественных форм поведения. Они только в минимальной степени зависят от исследователя или обстановки исследования. Поэтому их можно обозначить как свободные или неформализованные, не зависящие от влияния исследователя данные. Однако только небольшая часть исследования может быть описана как полностью независимая от влияния исследователя или полностью навязанная им. Даже наиболее структурированные типы исследований подвергаются влиянию индивидуальности респондента и его социальной ситуации. Но и самые естественные ситуации не могут дать результатов, полностью свободных от влияния исследователя, потому что исследователь решает, на что обратить внимание, а что проигнорировать. Качественные методы исследования обеспечивают получение свободных, не зависящих от исследователя результатов, потому что они позволяют реципиентам отвечать своими словами, используя свои категории и осознанные ассоциации. Тем не менее они не полностью лишены определенной структуры, так как исследователь задает определенные вопросы.

*Фокусированное интервью*¹ носит полустандартизированный характер. Оно занимает промежуточное положение между направленным и ненаправленным интервью, объединяя фокусированность на конкретную проблему первого и свободу формы высказываний респондентов второго [2; 10; 16].

Для раскрытия отличия глубинного группового фокусированного интервью от других методов Е. Голдмэн проанализировал значение трех слов в названии. «Групповое» означает «число взаимодействующих людей, объединенных общими интересами»; «глубинное» — «поиск информации, более полной, чем та, которая обычно доступна на уровне

¹ Термин «фокусированное интервью» (*focussed interview*) появился в 1940-е годы. Его разработка началась в отделе исследований радио Колумбийского университета в 1941 г.

межличностного общения», и «интервью» «предполагает присутствие модератора, который использует группу как механизм извлечения информации». «Фокусированное» означает, что интервью ограничено малым числом обсуждаемых вопросов [2].

Проблема валидности результатов. В основе фокус-группы и ее валидности лежит тесное взаимодействие исследователя и респондентов. По мнению Р. Крюгера, результаты фокус-группы можно считать валидными, если она проводится с соблюдением точной процедуры и для исследования той проблемы, которая подходит для метода фокус-групп [16]. Необходимость соответствия этого метода целям и задачам исследования подчеркивают и другие авторы [17; 19]. Иначе говоря, валидность метода фокус-группы подобно валидности других методов и измерений в социальных исследованиях зависит не только от процедуры, но и от контекста, и от той проблемы, которая становится объектом исследования.

Подготовка и проведение фокус-группы предусматривает ряд тестирующих процедур, проверяющих и подтверждающих, что исследуется именно то, что нужно. Проводятся экспертные оценки, пилотажные исследования, иногда тесты и специальные анкетные опросы.

Р. Крюгер считает, что «в оценке валидности метода фокус-группы нужно соблюдать достаточную меру критичности и оптимизма» [16].

Для того чтобы добиться высокой валидности результатов фокус-группы, исследователю необходимо сознавать важные ограничения этого метода и не стремиться распространять полученные данные на большие группы людей. Тем не менее те или иные ограничения — особенность не только фокус-групп, но и всех методов социальных наук.

Обычно рассматривают два вида валидности результатов фокус-группы.

1. *Очевидная валидность* свидетельствует о том, что результаты группы не вызывают сомнений. Обычно фокус-группы обладают высокой степенью валидности благодаря тому, что большинство замечаний участников группы правдивы и искренни. Именно в фокус-группе люди открываются, ведут себя естественно и делятся теми взглядами, которые невозможно получить в индивидуальном интервью, анкетах или другими методами социально-психологического исследования.

2. *Предсказательная валидность* заключается в той степени, в которой результаты фокус-группы подтверждаются будущим поведением участников или последующими событиями. Ф. Рейнольдс и Д. Джонсон провели сравнительное исследование результатов фокус-групп и большого почтового опроса. Оба исследования были маркетинговыми и носили общенациональный характер. Почтовым анкетированием было охвачено 2 тыс. женщин и получено 90% ответов. Эти результаты сравнили с результатами 20 фокус-групп, проведенных в 20 городах.

В 97% случаев результаты первого и второго исследований совпали. Там, где имелись расхождения, результаты фокус-групп получили более высокую предсказательную валидность, так как подтверждались реальным поведением людей на рынке.

Сфера применения метода фокус-групп зависит от задач, решаемых исследователем: получение общей, подготовительной информации по интересующей теме; выработка исследовательских гипотез, которые могут подвергаться дальнейшей проверке при помощи количественных методов; изучение восприятия определенных продуктов, программ и других объектов; стимулирование новых идей и творческих концепций и др.

Фокус-группы могут использоваться как самостоятельный метод качественного анализа или в сочетании с количественными методами в общей исследовательской программе:

- в пилотажных исследованиях, когда очень мало известно об интересующем явлении. В этом случае результаты фокус-групп могут помочь исследователям понять язык и образ мышления исследуемой аудитории; указать на те или иные проблемы, по отношению к которым необходимо провести количественные исследования; логичнее строить анкету, используемую в последующем количественном исследовании;
- одновременно с проведением количественных исследований. Это обычно делается тогда, когда исследователь использует различные методики для исследования проблемы, чтобы подтвердить свои результаты и получить широкую и глубокую информацию;
- после широкомасштабных количественных исследований, когда фокус-группы облегчают понимание и интерпретацию большого объема информации, полученной с помощью анкетного опроса; выяснение причин обнаруженных явлений [2; 4; 16];
- самостоятельно, независимо от других процедур в тех случаях, когда необходимы проникновение в суть событий, анализ восприятия, мотивации и когда понимание причин более важно, чем цифровые показатели.

Преимущества фокус-групп. Как и другие социально-психологические методы, этот метод имеет свои важные преимущества [2; 12]. Среди них наиболее часто выделяются следующие:

- 1) результаты группы людей получают гораздо быстрее и дешевле, чем если бы каждый был проинтервьюирован отдельно;
- 2) процедура естественна и проста для респондентов, в ней оптимально сочетаются преимущества методов наблюдения и глубинного интервью;

- 3) исследователь непосредственно взаимодействует с респондентами. Это дает возможность модератору прояснять непонятные ответы по ходу работы и, кроме того, наблюдать невербальные проявления, которые несут дополнительную, а иногда и противоречащую высказываниям информацию;
- 4) можно менять последовательность и содержание вопросов по ходу обсуждения. Благодаря своей гибкости фокус-группы могут быть использованы для изучения широкого ряда тем с различным количеством участников и в разной обстановке;
- 5) открытый характер вопросов и ответов дает возможность получить большой объем данных, выраженных собственными словами респондентов, а исследователю достичь более глубокого понимания нюансов значения;
- 6) высокая очевидная валидность результатов делает их более понятными и легко воспринимаемыми заказчиками;
- 7) комментарий одного человека воздействует на других участников обсуждения, что дает такие результаты, которые не могут быть получены в индивидуальном интервью;
- 8) это один из немногих инструментов, пригодных для получения информации от детей и от людей, не имеющих специального образования;
- 9) обстановка безопасности, защищенности. Респонденты более откровенно отвечают на вопросы, так как центром внимания оказывается скорее группа, нежели личность. Участники осознают, что их высказывания не отождествляются с ними как с конкретными личностями;
- 10) в дискуссии респондент высказывается, когда у него есть определенные чувства или мнения об обсуждаемом предмете, а не потому, что вопрос требует ответа. Поэтому реакции, высказывания участников более спонтанны, менее традиционны, менее социально обусловлены и дают более правильную картину о позиции человека;
- 11) фокус-группа позволяет научно проверять правильность проведения обсуждения и анализа результатов, так как наблюдатели могут находиться при обсуждении, а также еще раз изучить спорные места в отчете исследователя на аудио- и видеозаписи.

Ограничения фокус-групп. Этот метод не может быть использован для решения любых задач. Многие ограничения — негативные стороны перечисленных преимуществ.

- Небольшое количество респондентов, принимающих участие даже в нескольких фокус-группах, не позволяет делать обобщения на большие группы людей.

- Здесь ограничен контроль за ответами, так как вопросы открытые.
- Во взаимодействии респондентов друг с другом и с исследователем высказывания участников не являются независимыми (что затрудняет анализ результатов), кроме того, они могут оказаться под сильным влиянием доминирующего и самоуверенного участника.
- Для проведения фокус-группы требуется высокая квалификация модератора, и он может оказывать влияние на результаты, сознательно или неосознанно намекая на то, какие ответы были бы желательны.
- Организационные моменты довольно трудоемки, так как в одном и том же месте в одно и то же время необходимо собирать несколько человек. Приходится согласовывать много разных моментов, чтобы было удобно всем участникам, среди которых могут оказаться высокопоставленные чиновники, политические деятели, крупные бизнесмены.

8.2. Социально-психологические характеристики фокус-групп

Фокус-группа представляет собой лабораторную группу, максимально приближенную к естественной. Ее эффективность зависит от реализации методических приемов и принципов. В основе работы фокус-групп лежат базисные психотехнические действия [11]. Рассмотрим их подробнее.

Организация деятельности. Групповая работа основывается на совместной деятельности участников по формированию отношения к исследуемому объекту, т.е. в группе создаются условия для успешной творческой деятельности.

Организация общения. Общение — основа работы фокус-группы и средство объединения ее участников. Процесс воспроизведения своего отношения каждым участником опосредован мнениями других участников. В ходе общения используются различные приемы активизации межличностной обратной связи. Между участниками возникают особые отношения доброжелательности, доверительности и заинтересованности мнением друг друга. Такие отношения становятся мощным психотехническим средством.

Продуцирование эмоциональных и когнитивных процессов в их единстве. Психотехническим средством являются не только процессы рационального осознания своего отношения, но и яркое, эмоциональное прочувствование проблемы. Эмоционально окрашенные переживания позволяют участникам исследования по-новому увидеть проблему.

Именно творческий совместный характер деятельности участников фокус-группы и определяет, на наш взгляд, ценность этого метода.

Одно из преимуществ фокус-группы как исследовательского инструмента — наличие прочного социально-психологического фундамента, обуславливающего ее функционирование, который был заложен исследованиями по групповой динамике, начатыми К. Левиным. Эти работы остаются ценными и в наши дни.

Главным методическим приемом фокус-группы можно считать *групповую дискуссию*, основу практически всех групповых методов, используемых социальными психологами. Она позволяет прояснить позицию участников, выявить многообразие подходов, точек зрения по какому-либо вопросу; развивает умения импровизировать, действовать за рамками предусмотренного, преодолевая недоверие к себе и приверженность старым образцам.

Все усилия ведущего (модератора) направлены на создание и поддержание общей атмосферы доверия, открытости, включенности в групповой процесс. Установка на доверительный контакт предполагает готовность и умение открыто предъявлять свою позицию, собственное мнение. Достигается это путем замены универсальных суждений типа «обычно считается» на личные формы высказываний «я считаю», «я думаю» и др. Кроме того, групповая дискуссия требует умения относиться к своему мнению не как единственно возможному [1; 3].

Каждая дискуссия проходит определенные этапы развития. В социально-психологическом плане обычно выделяют три таких этапа: ориентацию в проблеме и друг друге; оценку, сопоставление и даже конфронтацию идей; консолидацию мнений [6]. В организационном плане развитие групповой дискуссии проходит следующие фазы: определение целей и темы дискуссии; сбор информации (знаний, суждений, мнений, новых идей, предложений всех участников дискуссии) по обсуждаемой проблеме; упорядочение, интерпретация и оценка полученной в ходе дискуссии информации; подведение итогов. Процедура фокус-группы в целом проходит те же этапы развития, за исключением стадии интерпретации и оценки информации ее участниками. Это объясняется тем, что цель здесь — не достижение консенсуса, а сбор информации.

Одна из существенных социально-психологических характеристик групповой дискуссии — наличие в ней непосредственной обратной связи, характерной для любого процесса межличностного общения. Предполагается, что люди могут нуждаться в мнении других, прежде чем они сформулируют свою собственную точку зрения. Некоторые мнения могут формироваться быстро и иметь абсолютную определенность, другие же динамичны и легко поддаются влиянию извне. Исследователь, учитывая, что мнение каждого участника фокус-группы может меняться, узнает, как изменение возникает, и изучает природу влияющих на это факторов.

В фокус-группе закономерности развития группы ставятся на службу целям и задачам исследования. Успешное проведение и эффективность полученных данных зависят от степени ощущения комфорта участниками при открытой передаче своих мыслей и чувств. Существует много переменных, которые влияют на «зоны комфорта» участников; их распределяют на следующие категории: *внутриличностные, межличностные и экологические*, относящиеся к влиянию окружающей обстановки [20]. Такое деление соответствует классификации, принятой в социальной психологии малых групп [5; 19].

Внутриличностные переменные, или индивидуальные различия, включают демографические, физические и личностные характеристики. М. Шоу разделил эти характеристики на три класса переменных: биографические переменные, способности и черты личности. Внутриличностные влияния на групповые процессы выражаются в том, что группы создаются из индивидуальностей и что результаты группы — это совокупность индивидуальных действий [19].

Уникальное сочетание индивидуальных особенностей обуславливает поведение человека в группе и реакции на него других членов группы и тем самым влияет на специфику развития каждой группы. Например, привлекательные экстравертные люди, производя впечатление ярких, доброжелательных, тем самым могут склонять других участников группы благожелательно воспринимать их комментарии и, таким образом, способствовать созданию благоприятной атмосферы в группе.

Демографические характеристики включают в себя возраст, пол, профессию, социальное положение, образование, религию и национальность. Очень часто трудно определить влияние этих факторов на групповую динамику. Например, хорошо известно, что возрастные различия оказываются на поведении группы, но степень и направление влияния возраста до сих пор в литературе не описаны.

В отношении пола установлено, что в некоторых видах деятельности женщины очень часто проявляют меньшую активность в присутствии мужчин, чем последние в смешанных группах [5].

Различия в социально-экономических характеристиках индивидов также влияют на динамику группового взаимодействия. Оно легче проходит в группах с одинаковым социальным положением, сходным интеллектуальным и образовательным уровнем ее членов. Национальная и культурная гомогенность также облегчает общение в группе.

Физические характеристики людей (рост, вес, здоровье и внешность). По мнению М. Шоу, «связанные с другими переменными, эти факторы, как правило, слабее и могут быть преодолены влиянием более сильных переменных, таких как личность и способности» [19].

Личностные характеристики (интеллект, умения, знания и т.п.) — самые важные в групповом процессе. Наиболее изучена связь интел-

лекта с лидерством. Люди, обладающие большим интеллектом, обнаруживают тенденцию быть более активными и менее конформными в группах, нежели их менее интеллектуальные партнеры [5; 19].

Среди межличностных переменных выделяют три основных направления: межличностное восприятие в группе, феномен межличностной совместимости и межличностный конфликт [8].

Большое влияние на межличностные процессы оказывают социальные стереотипы. Именно межличностные отношения объясняют сплоченность группы, совместимость, восприятие социальной власти и др.

Сплоченность группы часто определяют желанием участников группы остаться ее членами. С этим термином связаны три значения: притяжение к группе, нежелание ее покинуть, моральное состояние или уровень мотивации и координации усилий участников группы. Хотя фокус-группы имеют временный характер, для их успешности необходим определенный уровень сплоченности. Сходство демографических данных и социальных позиций способствует сплоченности группы. Участников объединяет обмен опытом, осознание того, что и у других есть подобный опыт. Ван Целст обнаружил, что сплоченность и эффективность группы связаны позитивно и члены высокосплоченных групп получают большее удовлетворение по сравнению с менее сплоченными.

Групповая сплоченность коррелирует с *групповой совместимостью*. Высокосовместимые группы выполняют свои задачи более эффективно. Совместимые группы переживают меньше беспокойства и больше удовлетворения, чем несовместимые.

Выделяются два вида межличностной совместимости: потребностная (сходство или комплементарность потребностей партнеров) и поведенческая [19]. Совместимость рассматривают в связи с двумя основными типами групповой деятельности: в сфере деловой активности и в сфере делового общения [5]. Что касается фокус-группы, ее деловая активность проявляется в виде делового общения, которое должно носить максимально свободный характер.

Невербальные аспекты группового взаимодействия представляют особый интерес. Здесь выделяют несколько систем невербальной коммуникации: кинетическую (мимика, жестикуляция, положение тела), паралингвистическую и экстралингвистическую [7]. Полезную информацию во время межличностного взаимодействия дают улыбка, положение тела и контакт глаз.

Что касается эффективности невербального общения, то точность невербальной расшифровки зависит от пола и способности получателя расшифровывать. Кроме того, когда сигналы различных модальностей (аудио и визуальные) противоречивы, получатели больше верят визуальным, чем слуховым, и они обычно используются для преодоления аудиотрудностей.

Экологические переменные, или переменные, объединяющие влияния окружающей среды. К социально-психологической феноменологии пространственного поведения людей традиционно относят территориальность, личное пространство и организацию пространства.

Под *территориальностью* понимается занятие группой определенного физического пространства и контроль над ним и находящимися в нем объектами. На эффективность фокус-групп влияют форма и размеры комнаты, освещение, вентиляция, мебель и даже цвет стен. Фокус-групповое взаимодействие более интенсивно в маленьких комнатах, там же отмечена большая поляризация мнений. Картины и другие настенные украшения отвлекают членов группы от решаемой задачи.

Модератору фокус-группы необходимо учитывать не только групповую, но и индивидуальную территориальность. М. Шоу отмечает: «Когда кто-либо в группе присваивает себе право собственности на определенный предмет, успешная работа группы зависит от того, до какой степени участники группы уважают это присвоенное территориальное право. Например, если один из участников присвоил определенный стул как его или ее собственный, а другой сел на него и отказался освободить, внутригрупповой конфликт неизбежен» [19, р. 122].

Личное пространство — это область непосредственного окружения личности, активно ею охраняемая, вторжение в которую вызывает состояние дискомфорта. Личное пространство в зависимости от социальных и ситуативных факторов может меняться. Оно заметно уменьшается под влиянием ситуационной обезличенности. Изменение личностного пространства может быть обусловлено знакомством, симпатиями, полом, возрастом, социальным статусом, культурными особенностями. Характер отношений между индивидами также влияет на межличностную дистанцию, которая увеличивается с возрастом. Тесное знакомство и симпатия сокращают ее. Женщины предпочитают более близкие межличностные дистанции, чем мужчины. У равных по статусу партнеров они меньше, чем у лиц с более высоким и более низким статусом.

Организация пространства — выбор членами группы определенно-го местоположения. Пространственное расположение влияет на развитие внутригруппового взаимодействия, в частности его коммуникативной стороны. Участники, сидящие вокруг стола, общаются больше, чем в других положениях, причем чаще обмениваются мнениями партнеры, находящиеся напротив друг друга, нежели соседи. Доминирующие люди выбирают места ближе к центру. В фокус-групповом исследовании участников дискуссии следует размещать за небольшим круглым столом, что способствует обсуждению и препятствует определенным участникам проявляться как доминирующим [20].

Организация пространства в группе зависит и от состава группы (смешанная она или одного пола), социально-экономического положения участников, культурных особенностей. Все это должно учитываться на этапе планирования исследования с целью максимального участия всех членов группы в групповой дискуссии.

Умелое использование этих знаний позволяет создать в группе комфортные условия, помогающие самораскрытию ее участников. Для некоторых индивидов самораскрытие происходит легко и естественно. Для других это трудно и неудобно, им требуется мужество, а также поддержка окружающих.

Естественная детская потребность в самораскрытии модифицируется в процессе социализации. Людям присуща тенденция к самораскрытию, когда окружающие позволяют им сделать это и не осуждают их. В некоторых обстоятельствах люди раскрываются в большей степени, например, в путешествии на длинные расстояния — в поезде, автобусе, на самолете. В социальной психологии это явление называется «феномен дорожного попутчика». Люди сидят очень близко со спутниками в течение какого-то периода времени. Рассказ о себе не считается необычным для путешественников. Люди начинают открывать личные чувства и установки по поводу работы, семьи или жизни вообще, которые они не стали бы доверять знакомым. В этой ситуации самораскрытию способствуют несколько факторов: собеседники находятся в равном положении (в этом они похожи, не угрожают друг другу, и даже если один из партнеров не одобряет того, что слышит, оба знают, что больше никогда не увидят друг друга).

Обстановка в фокус-группе также должна способствовать самораскрытию. В идеале фокус-группа должна состоять из незнакомых участников, которые никогда больше не встретятся.

Итак, фокус-группа будет эффективной, если:

- 1) ее основные методические принципы соответствуют принципам организации и проведения групповой дискуссии — эффективного социально-психологического метода;
- 2) процедура учитывает основные феномены и закономерности групповой динамики;
- 3) обсуждение становится естественным взаимодействием и взаимовлиянием участников в ситуации, когда важно не только собственное мнение, но и мнение других;
- 4) условия позволяют дать выход эмоциям и чувствам;
- 5) в ходе работы создаются благоприятные условия для самораскрытия личности.

Особенности фокус-групп находят свое отражение в процедуре этого метода.

8.3. Процедура и методические приемы фокус-группы

Выделяют четыре наиболее значимых критерия эффективной фокус-группы: максимальный диапазон релевантных тем, специфичность обсуждения, высокий уровень взаимодействия участников, учет личного контекста, используемого участниками при формулировании своих высказываний.

Успешные группы не только обсуждают *диапазон тем*, предложенных исследователем, но также вводят ряд новых, неподвиженных вопросов.



Например, выясняя причины, побудившие абонентов выбрать услуги определенного оператора сотовой связи, мы стремились избежать обсуждения стандартного списка факторов выбора. Полученный в фокус-группе круг проблем и объяснений собственного выбора позволил существенно расширить нашу концепцию потребительского выбора.

Специфичность фокус-группы проявляется в направленности обсуждения — с учетом конкретности и детального опыта участников. Когда выявлены различные мнения и отношения, очень важно определить характерную основу этих обобщений.

Вовлеченность участников в обсуждение обеспечивает определенную глубину раскрытия темы.

Личный контекст, в котором формулируются высказывания, проясняет, что именно заставляет участника давать определенную оценку. Личный контекст может базироваться на социальных ролях и личном опыте респондентов. В групповом обсуждении «взаимодействуют» личные контексты нескольких человек, каждый из которых объясняет и защищает свою точку зрения.

Все эти факторы эффективности обеспечиваются строгим соблюдением процедуры качественного исследования.

8.4. Планирование фокус-группы и подбор ее участников

При разработке программы фокус-группы необходимо прежде всего определить ее цели. Р. Крюгер рекомендует для этого письменно ответить на три вопроса:

- Зачем проводится это исследование?
- Получение какого рода информации особенно важно?
- Кому нужна эта информация?

Когда цели исследования четко сформулированы, начинается планирование других компонентов процедуры, а именно:

- подбор (рекрутирование) участников фокус-групп;
- составление сценария работы и списка задаваемых вопросов (топик-гайда или интервью-гайда);
- выбор дополнительных методик;
- работа модератора;
- организация места и определение времени проведения;
- обработка и анализ полученных данных;
- формы представления результатов.

В рекомендациях по проведению фокус-групп обычно подчеркиваются два решающих момента их успешной работы: планирование вопросов и подбор участников. Вопросы определяют информацию, которую должен получить исследователь. Характер же обсуждения обуславливается в большой степени составом группы и взаимодействием ее членов.

Подбор участников фокус-группы называется *рекрутированием*. Состав фокус-группы в зависимости от цели исследования может быть гомогенным, гетерогенным или иметь сложную структуру. Чаще всего состав группы бывает гомогенным. Обычно гомогенность фокус-группы обеспечивают по социальному положению, образованию, возрасту или семейным характеристикам.

Иногда нецелесообразно включать в одну группу мужчин и женщин, особенно если обсуждается проблема, по-разному ими воспринимаемая. По мнению Р. Крюгера, при включении в группу супружеской пары активным бывает обычно лишь один из супругов, и если «группа состоит из четырех супружеских пар, то это фактически превращается в дискуссию только четырех человек» [16].

Очень часто в качестве респондентов отбираются, например, реальные или потенциальные пользователи определенной услуги, слушатели выбранной радиостанции или владельцы оговоренной марки автомобиля, покупатели определенного товара. Например, в исследовании радиоаудитории Би-би-си было сформировано шесть фокус-групп по 6–8 человек. В три из них вошли люди в возрасте 18–35 лет, активно слушающие Би-би-си на русском языке (две группы) и потенциальные слушатели на английском (одна группа). Другие три группы были составлены из респондентов в возрасте 36–50 лет, активно слушающих Би-би-си на русском (одна группа) и на английском (одна группа), а также потенциальных слушателей на русском языке (одна группа) [13].

Фокус-группа состоит из 6–12 человек. Некоторые исследователи считают, что меньшее число участников делает обсуждение довольно скучным, а большее — затрудняет управление группой, поскольку не дает возможности всем респондентам активно участвовать в обсуждении. По мнению Р. Крюгера, фокус-группа должна состоять из 7–10 человек, но

в последнее время приемлемым количеством считаются 4–6 участников, потому что их легче набрать, разместить, и создать для них более комфортную обстановку. Но эти группы дают менее разнообразную информацию по сравнению с более крупными [16].

Размер группы зависит также и от ее цели. Если надо получить более глубокую информацию, то выбирают меньшие группы. Если же надо выяснить определенный разброс мнений по известному вопросу, предпочитают более крупные группы.

Обычно рекрутируют больше участников, чем требуется. Лучше попросить уйти одного или двух лишних участников, выплатив им вознаграждение, чем распускать группу из-за недостаточного количества.

Вопрос о том, сколько участников рекрутировать, связан с количеством групп, необходимым для конкретного исследования. Нет общего мнения об их оптимальном количестве. В большинстве исследований проводится 2–4 группы. Здесь следует исходить из принципа, который можно обозначить как «порог повторяемости получаемой информации» (как только ведущий устанавливает, что проведение новых групп дает в основном повторяющуюся информацию, он прекращает эту работу). Обычно первые две группы позволяют получить много новой информации, а третья и четвертая — повторяющуюся. После третьей группы исследователь должен решить, нужны ли дополнительные группы. При выяснении мнений различных групп населения по одной проблеме требуется большее число фокус-групп.

Существуют различные способы и процедуры подбора участников фокус-групп. Очень часто в этих целях используются списки (клиентов, членов организации, избирателей и т.д.) и случайный выбор для приглашения на группу.

Другой способ приглашения — телефонные и уличные экспресс-интервью. В кратком анкетировании выясняется, обладают ли респонденты необходимым для данной группы набором качеств. В случае совпадения их приглашают принять участие в обсуждении конкретной темы с указанием времени и места его проведения, продолжительности (обычно 1,5 ч) и небольшого вознаграждения.

Один из самых распространенных способов рекрутирования — метод снежного кома [9; 20]. Он заключается в поиске респондентов с нужными характеристиками через знакомых своих знакомых. Часто просят участников уже работающей фокус-группы порекомендовать своих знакомых, соответствующих необходимым критериям.

Существует несколько ограничений для участников фокус-группы. Во-первых, они не должны быть лично знакомы с модератором и иметь опыт участия в фокус-группе на сходные темы. Во-вторых, со времени последней фокус-группы, в которой они принимали участие, должно пройти не менее года, а общее количество таких групп в жизни каждого

участника не должно превышать трех. Кроме того, нежелательно участие друзей, поскольку они не поддерживают анонимность, ведут личные разговоры, поддерживают мнения друг друга и тем самым нарушают естественный ход обсуждения.

Рекомендуется связаться с участниками еще раз за 24 часа до начала фокус-группы, чтобы напомнить участнику о данном согласии и подчеркнуть важность его присутствия.

Наибольшая трудность в подборе участников — собрать 8–12 человек в одном месте и в одно время. Ключом к рекрутированию любой группы является понимание того, где и как потенциальные участники проводят свое время, какие существуют препятствия для участия и какие поощрения имеют для них ценность [15; 20]. На этой основе составляется план рекрутирования с учетом удобного времени и месторасположения, а также поощрения. Фокус-группу лучше проводить в знакомых районах, куда легко добираться. Поощрение должно выбираться так, чтобы оно имело универсальную ценность. В качестве стимулов в перерыве работы группы планируется легкая закуска. Это несколько расслабляет участников. Обо всех условиях работы группы респондентам сообщают во время рекрутирования.

8.5. Составление сценария фокус-группы и плана интервью

Сценарий включает все этапы процедуры и соответствующий методический инструментарий. Центральное место здесь занимает конкретный план интервью (интервью-гайд или топик-гайд) — приблизительный список и порядок вопросов, задаваемых модератором в ходе работы. Как правило, вопросы начинают задавать от более общих к специфическим.

Считается, что такая последовательность вопросов не обязательна и модератор может выбрать любую другую в зависимости от темы и времени. Возможны такие последовательности задавания вопросов в фокус-группах.

1. Принцип воронки. Начинается с широких вопросов, за которыми следуют более узкие. Респондентам сначала дают возможность разговаривать.
2. В последовательности «перевернутой воронки» за закрытыми вопросами следуют более открытые вопросы. Респонденты получают мотивацию высказываться все более свободно.
3. Пятиступенчатая последовательность разработана для побуждения к интенсивному обмену мнениями и выявления позиций респондентов. Она состоит из пяти ступеней, на каждой из которых выявляются:

- степень осознания проблемы,
- свободные мнения,
- специфические отношения,
- причины этих отношений,
- интенсивность этих отношений.



Примерный план интервью об обезвреживании опасных химических отходов:

— Расскажите мне, что вы знаете о современных методах обезвреживания опасных химических отходов?

- Какие факторы способствуют росту запасов химических отходов?
- Одобряете ли вы эти методы?
- Почему вы так считаете?
- Как сильно вы переживаете это?

4. Последовательность «тоннель» состоит из серии похожих вопросов, когда респонденты должны оценить кого-либо или что-либо. Такая последовательность подходит для небольшого поискового исследования.

Обсуждение в фокус-группе целесообразно начинать с более общих вопросов, постепенно переходя ко все более узким, фокусированным. Такая последовательность способствует постепенному включению участников в обсуждение проблемы, позволяет преодолеть их естественную скованность, создать свободную, благожелательную атмосферу, от которой зависит активность респондентов, а в конечном счете — и качество получаемой информации.

Сценарий работы фокус-групп определяется их конкретными задачами, но все они имеют и общие моменты. Первый вопрос модератора должен быть направлен на то, чтобы включить всех членов группы по очереди в дискуссию. Этот вопрос как бы «разбивает лед» и вовлекает в разговор каждого. После того как участник уже что-то сказал, ему легче продолжить обсуждение. Кроме того, первый вопрос показывает, что все участники группы имеют нечто общее и у них есть основа для обмена мнениями. Первые ответы также помогают модератору перейти к следующим вопросам, сужая дискуссию для фокусирования на проблемах, которые выбраны непосредственным предметом исследования.

Обычно список вопросов включает не более 10, а чаще 5–6 вопросов, поскольку здесь речь идет не об индивидуальном, а о групповом интервью, которое занимает довольно много времени. Но группы могут потратить разное количество времени на обсуждение: то, что вызовет длительную и интенсивную дискуссию в одной группе, может быть встречено без интереса в другой. Очень гомогенная группа может быстро рассмотреть много вопросов, в то время как более гетерогенная — проработать лишь небольшое их количество. Как правило, чем сложнее

тема, чем эмоциональнее она обсуждается, чем больше разнообразных точек зрения в группе, тем меньше вопросов может быть рассмотрено.

Обсуждение в группе обычно начинается с открытых (неструктурированных) вопросов, которые эффективно используются и в дальнейшей работе. Их преимущество заключается в том, что они дают возможность участникам в разнообразной форме высказывать то, что думают именно они, а необязательно то, что предполагает модератор. Открытые вопросы помогают выявлять особенности восприятия участников группы, широту и разнообразие их мнений. К концу работы задаются закрытые (структурированные) вопросы, с тем чтобы ответы были более сфокусированы на обсуждаемых проблемах.

Степень структуризации вопросов бывает различна. Р. Мертон с соавторами выделил три уровня структуризации вопросов:

1. Неструктурированный вопрос (свободный с точки зрения и стимула, и ответа): «Что произвело на вас наибольшее впечатление в фильме?» или «Что было для вас наиболее интересным на конференции?»

Такие вопросы направлены на то, чтобы участники группы в большей степени, чем модератор, определяли фокус внимания. Их выбор свободен. Им предоставляется возможность говорить о любом аспекте обсуждаемой проблемы.

2. Полуструктурированный вопрос:

- тип А: структурированный по ответу, свободный по стимулу: «Что вы узнали из этого памфлета, чего не знали раньше?»
- тип Б: структурированный по стимулу, свободный по ответу: «Каковы ваши ощущения по поводу той части, где рассказывается об увольнении Джо из армии как психоневротика?»

Очевидно, что в вопросах обоих типов наблюдается возрастание руководящей роли модератора, но участники группы все еще обладают значительной свободой выбора.

3. Структурированный вопрос (по стимулу и по ответу): «Исходя из того, что вы увидели в фильме, как вы считаете, была ли немецкая военная техника лучше, на том же уровне или слабее американской?»

В вопросах этого типа модератор почти полностью контролирует обсуждение. Он не только выбирает моменты для комментариев, но также в значительной степени предопределяет ответы [10].

Для определения необходимой структурированности вопросов нужно сохранить принцип свободного сбора данных. Фокус-группы создаются для того, чтобы выявить, как респонденты воспринимают мир, а не то, как участники группы реагируют на точку зрения модератора об обсуждаемом явлении.

Вопросы играют важную роль не только в решении исследовательских задач, но и в создании располагающего климата взаимодействия. Открытые вопросы в групповом интервью помогут участникам почув-

ствовать себя свободно. Закрытые вопросы могут быть использованы как основа полярных мнений для дальнейших дискуссий. Поляризация используется для обсуждения причин несогласия. Объем полученных данных имеет тенденцию увеличиваться по мере нарастания открытости вопросов, однако при этом усложняется их интерпретация.

Вопросы делят также на первичные и вторичные. *Первичные* создаются для того, чтобы помочь ввести новые темы в обсуждение. Они обычно открытые. *Вторичные вопросы* служат детализации ответов, данных на первичные. Они могут быть и открытые, и закрытые. Оба типа успешно применяются в фокус-группах.

Еще одна классификация вопросов: направляющие и нейтральные. *Направляющие*, в отличие от нейтральных, оказывают давление или вынуждают респондентов отвечать в определенной манере. Направление, выбираемое модератором, может быть «преднамеренным или непреднамеренным, подразумеваемым или открытым, вербальным или невербальным» [20]. Направляющие вопросы могут использоваться при обсуждении чувствительных тем, например алкоголизма, когда необходимо «расшевелить» респондентов. Но мы считаем, что при злоупотреблении такими вопросами исследовательская перспектива перемещается от более свободного сбора данных к более строгому.

В фокус-группе редко задается вопрос «почему?», поскольку он предполагает рациональный ответ, в то время как многие поступки совершаются импульсивно или по привычке. Респондент обычно быстро отвечает на него, как ему кажется рационально и соответствующим образом. Кроме того, этот вопрос обладает остротой, присущей допросу, что вызывает у отвечающих защитную реакцию, и они стремятся занять социально-желаемую позицию.

При составлении топик-гайда важно учитывать, что респонденты могут дать значимые ответы на вопросы, которые они понимают. Поэтому вопросы должны быть сформулированы простым, понятным языком, на длинные, сложные трудно отвечать. Они не должны приводить респондентов в замешательство или заставлять их занимать оборонительную позицию. Например, вопрос «Почему вы не смотрите “Новости” регулярно?» лучше задать иначе: «Что мешает вам смотреть “Новости” так часто, как вам бы этого хотелось?»

Создавая интервью-гайд, вначале составляют максимально большой список вопросов, из которых выбирают и дорабатывают окончательные формулировки. Вместо пилотажного этапа используется экспертиза составленной программы. В качестве экспертов могут выступать как специалисты по методике фокус-групп, так и люди, разбирающиеся в существе обсуждаемых проблем и знающие контингент участников. В этой пилотажной процедуре главное внимание уделяется логике и порядку задаваемых вопросов, их формулировкам.

Следующей пилотажной процедурой можно считать работу первой фокус-группы, а затем модератор должен еще раз уточнить формулировки и порядок вопросов, место проведения группы, состав участников, а также свои приемы, направленные на стимулирование ответов участников.

Если в программу фокус-группы после первого обсуждения вносятся слишком много изменений, ее результаты аннулируются. Если же изменения не принципиальны, результаты пилотажной фокус-группы включаются в основной отчет.

8.6. Роль ведущего фокус-группы

Безусловно, адекватность задач, грамотно составленный гайд, тщательный рекрутмент, правильно выбранное место и оборудованное помещение — залог получения релевантных данных. Однако решающая роль в этом процессе принадлежит модератору.

Метод фокус-группы привлекает внимание некоторых исследователей своей кажущейся простотой, так как групповая дискуссия напоминает обычную житейскую беседу. Однако именно это сходство и осложняет исследование. Кажущаяся простота обманчива. На самом деле эффективность фокус-групп в первую очередь зависит от высокой квалификации модератора, который должен знать основные принципы процедуры и уметь адекватно реализовать соответствующие методические приемы.

Выбор модератора — решающее условие получения необходимой информации методом фокус-группы. Эффективность его работы зависит, как минимум, от двух факторов: индивидуального и ситуативного. Индивидуальность модератора включает личные характеристики, возраст, пол, образование, подготовку, опыт модерирования и т.д. Ситуативные характеристики обусловлены темой и задачей исследования, необходимым уровнем глубинного анализа, местом и временем проведения групп и, наконец, спецификой конкретной группы.

Совершенно очевидно, что модерирование — это особая деятельность, требующая не только профессиональной подготовки, но и определенных личностных качеств. Каковы же стандартные ожидания от работы модератора?

«Перед модератором стоит трудная задача — иметь дело с групповой динамикой, которая постоянно развивается во время фокус-группового обсуждения. Он должен знать, как обращаться с синдромом “рационального человека”, когда респонденты дают только “правильные” или “социально приемлемые” ответы.

Хороший модератор должен держать в руках проблему, постоянно оснаривая и вызывая на откровенность респондентов с противоположными взглядами и выискивая эмоциональный компонент в ответах» [20].

Для того чтобы адекватно руководить дискуссией в фокус-группе, модератор должен хорошо *знать процессы групповой динамики*. Это руководство должно быть мягким, ненавязчивым. Необходимо поддерживать спонтанность и в то же время не допускать отклонений от темы. В этом заключается одно из основных умений модератора.

Интересно в этом смысле высказывание Т. Каргера: «Лучший модератор обладает скромными качествами хамелеона; мягко вовлекает участников в процесс общения; искусно подбадривает их для взаимодействия друг с другом, чтобы добиться оптимальной синергии; позволяет общению протекать естественно с минимальным вмешательством; умеет хорошо использовать молчание; снова проигрывает утверждения респондентов, что дает более очищенные мысли и объяснения; и остается полностью неавторитарным и неосуждающим.

Кроме того, модератор тонко руководит обсуждением, когда это необходимо, и вмешивается, чтобы справиться с различного рода трудными участниками, которые могут снижать продуктивность группового процесса» [15].

Модератор должен *обладать чувством времени*, чтобы выполнить всю программу групповой дискуссии в фокус-группе, равномерно распределяя обсуждение конкретных вопросов. Другие важные качества: умение слушать, устанавливать контакт, проявлять искренний интерес к другим людям, способность вызывать доверие и создавать свободную доброжелательную обстановку для высказывания участниками дискуссии своего мнения.

Модератору необходимо *уметь ясно и отчетливо выразить свои мысли*, как письменно, так и устно. Это основные общепризнанные требования.

Дж. Лангер выдвинул на первый план девять характеристик хороших модераторов, которые объединяют и личностные черты, и подготовленность [20]:

Характеристики хороших модераторов

Ведущий должен	Проявления качеств
Быть искренне заинтересован в том, чтобы услышать мысли и чувства других людей	Хороший модератор — это тот, кто в реальной жизни на самом деле стремится понимать людей
Уметь выражать свои чувства	Он говорит не только об объективных событиях, но также проявляет личную реакцию
Быть живым и спонтанным	Вялый человек не сможет контролировать фокус-группу. Спонтанность необходима модератору, чтобы иметь преимущество стимулирующего воздействия во время обсуждения

Ведущий должен	Проявления качеств
Иметь чувство юмора	Не рассказывать избитые шутки, а находить возможности пошутить в обычной ситуации. Это качество, более важное, чем может показаться на первый взгляд, тесно связано с воображением, творчеством и спонтанностью
Обладать эмпатией	Эта способность понимать, что чувствуют другие и видеть жизнь с их позиций, очень важна.
Понимать свое влияние	Полная объективность невозможна, но модератор должен стремиться быть достаточно честным и интроспективным, чтобы понять влияния своих чувств и профессионально отделить их от данных исследования
Обладать пронизательностью	Настоящий исследователь всегда выясняет, интересуется мотивами поведения людей. Это аналитическое стремление проявляется в его разговорах, личном или профессиональном наблюдении
Ясно выражать свои мысли	Модератор должен быстро и четко строить вопросы, иначе обсуждение не будет успешным
Быть гибким	Он должен уметь быстро реагировать и быть способным взять новое направление в ходе работы группы. Уметь адаптироваться к разным участникам фокус-групп

В целом соглашаясь с Дж. Лангером, отметим, что умение выражать свои чувства модератор не должен демонстрировать в ситуации группового обсуждения. Будучи официальным руководителем групповой дискуссии и выражая свое мнение, он рискует слишком повлиять на проявления участников группы, так как его собственные высказывания будут для них слишком значимыми.

Руководство дискуссией в фокус-группе требует также большой концентрации внимания и самодисциплины.

Руководитель группы должен наизусть помнить содержание и порядок задаваемых вопросов, потому что в ходе дискуссии их порядок иногда нарушается. Зачитывая вопросы по бумажке, модератор теряет контакт глаз с участниками и тем самым нарушает естественный ход обсуждения.

Другой аспект внутренней подготовки к руководству фокус-группой — выработка дисциплины одновременного слушания и думания, умения находиться одновременно в прошлом, настоящем и будущем. Иначе говоря, модератор должен помнить, что уже обсужде-

но, что обсуждается сейчас, какой вопрос будет следующим и, наконец, что все это даст для решения задач исследования.

Не менее важно умение концентрировать свое внимание не только на общем ходе группового обсуждения, но и на мнениях, высказываемых отдельными участниками дискуссии. При этом следует избегать выражения своей точки зрения.

Роль модератора требует проявления и *беспристрастности*, и *интереса*. Как беспристрастный слушатель, он приучает себя не показывать того, что его чувства в той или иной степени задеты словами или действиями участников фокус-группы. Как заинтересованный слушатель — демонстрирует способность к пониманию, готовность включиться в обсуждение опыта участников группы. Это сложное отношение представляет собой нечто вроде «беспристрастной заинтересованности». Модератору фокус-группы необходимо обучаться этому, так как такая манера общения радикально отличается от схем, управляющих поведением людей в большинстве сфер общественной жизни, где выражение чувств одним из собеседников предполагает выражение чувств другим.

Профессиональная подготовка модератора фокус-группы базируется на теоретических знаниях о методологии и технике интервьюирования, об управлении (руководстве и лидерстве), о законах групповой динамики. Эти знания, адекватное понимание исследовательской проблемы определяют корректность сбора качественных данных.

Один из важных вопросов профессиональной подготовки модератора — возможность *формализовать и описать методы* ведения фокус-группы. Механически применяемые формальные процедуры не способствуют качественному исследованию, так как сдерживают создание творческой атмосферы в группе. Но это не означает, что ведение фокус-группы — это непередаваемое искусство. Существуют повторяющиеся ситуации и проблемы, многие из которых могут решаться с использованием методов, которым можно научиться. С этой точки зрения искусство ведения фокус-группы включает следующие элементы:

- распознавание типичных ситуаций и проблем, с которыми сталкивается модератор;
- знание эффективных и заранее разработанных методов для каждого типа ситуаций;
- умение применять эти методы.

Безусловно, обучение модератора фокус-группы происходит на практике.

Модератор должен *понимать групповую динамику и проявлять лидерство*, что позволяет ему вырабатывать гибкую стратегию обсуждения, принимать решения по ходу работы группы и чувствовать себя уверенно. Так же как стиль лидерства должен варьироваться в соответ-

ствии с задачами, составом группы и ситуацией, стиль модерирования должен корректироваться этими же факторами.

Модератор фокус-группы выступает в роли номинального лидера, руководителя в группе.

В зависимости от его личностных особенностей, обсуждаемой темы, ситуативных факторов и характеристик членов группы определяются четыре эффективных стиля руководства. Члены группы различаются по мотивации, способностям, самоуверенности и желанию работать вместе, а ситуация может быть структурированной или неструктурированной. Соответственно подходящим будет один из следующих стилей:

- *поддерживающее руководство* — показывать участие, интерес к благосостоянию и личностным потребностям подчиненных; быть дружелюбным и доступным, внимательным, тактичным, заботливым; создавать дружественную обстановку; обращаться с членами группы как с равными;
- *директивное руководство* — говорить подчиненным, чего от них ожидают; давать направление; обеспечивать стандартами и расписаниями, устанавливать цели выступлений; просить членов группы следовать правилам и инструкциям;
- *участвующее руководство* — консультироваться с членами группы о деятельности, планах, целях; спрашивать мнения и предложения; позволять участвовать в принятии решений; учитывать точки зрения членов группы;
- *руководство, ориентированное на достижения* — ставить спорные цели; добиваться улучшения деятельности; показывать ожидание и уверенность в том, что члены группы способны достичь высоких результатов.

Один из важных параметров стиля интервьюирования — его директивность.

Директивный подход обычно позволяет охватить больше тем или более детально осветить специфические темы, но препятствует спонтанности и групповой сплоченности. Крайняя степень директивного стиля проявляется в номинальной группе, в которой только модератор взаимодействует с каждым участником, свободного обсуждения и обмена мнениями не происходит. *Недирективный подход* создает больше возможностей для группового взаимодействия и раскрытия. В этом случае модератор участвует только в самом начале обсуждения и вмешивается в дискуссию только тогда, когда необходимо сохранить интересующее направление высказываний. Оба подхода имеют преимущества и недостатки. Большинство групп проводятся в промежуточном стиле между директивным и недирективным. Определенный уровень директивности полезен для продвижения обсуждения, для контроля до-

минирующих и поддержки, стимулирования сдержанных участников. Поскольку характер каждой фокус-группы непредсказуем, идеальный модератор должен уметь варьировать директивность.

Модератор может варьировать *уровень интимности*. В некоторых случаях он занимает по отношению к группе объективную позицию «на расстоянии», в других — может оживить обсуждение, чтобы преодолеть стеснительность участников, приводя примеры из личной жизни. Такой стиль хорош при обсуждении чувствительных тем. Предлагая личную информацию, модератор признает законность такой информации и подает пример другим. Опасность этого подхода состоит в том, что чем больше руководитель становится участником группы, тем больше вероятность того, что группа будет давать такие ответы, которые, по их мнению, он хочет услышать.

Проведение фокус-группы — это искусство, которое требует значительного опыта и подготовки. Качество полученных данных — прямой результат того, насколько хорошо модератор ведет обсуждение. Работа группы начинается с создания высокого уровня комфорта для участников и уточнения основных правил обсуждения. Модератор движется от вопроса к вопросу, извлекая основное из высказываний респондентов. В то же время он должен поддерживать контроль над группой и обеспечивать возможность каждому внести свой вклад в обсуждение.

Модератор фокус-группы должен быть осведомлен о том, какие субъективные влияния могут воздействовать на результаты исследования, понимать источники и характер этих влияний и уметь с ними справляться. Ф. Кеннеди (1976) выделил три источника субъективных предубеждений, которые угрожают объективности модератора:

- личное предубеждение: общечеловеческое предрасположение приветствовать и усиливать выражение точек зрения, согласующихся с нашими собственными;
- бессознательная потребность «угодить клиенту»: склонность приветствовать и усиливать выражение точки зрения, согласующейся с точкой зрения заказчиков, тех, для кого выполняется исследование;
- потребность в логичности: предрасположение приветствовать и усиливать точки зрения, которые внутренне последовательны.

На практике эти предубеждения проявляются по-разному. Каждый исследователь, наблюдавший ход фокус-группы за зеркалом, может привести множество таких примеров:

- 1) модератор встречает благожелательные комментарии понимающими кивками, улыбками, а на нелицеприятные реагирует индифферентно, ошеломленными взглядами или движениями тела, выражающими дискомфорт;

- 2) модератор может быть терпеливым и поддерживающим, когда кому-то трудно сформулировать благожелательное суждение, и не оказывает помощи тому, кто затрудняется сформулировать нелицеприятную позицию;
- 3) модератор активно направляет вопросы тем, кто, по его предположению, придерживается благожелательных взглядов, и игнорирует их оппонентов;
- 4) периодически суммируя мнения участников группы, модератор может высказываться сдержанно или вообще исключать точку зрения «меньшинства» и т.д.

Соответствующая подготовка и тренировки не гарантируют абсолютно объективных результатов. Поэтому модератору важно иметь это в виду при анализе данных и составлении отчета.

8.6.1. Стратегии модератора на разных этапах фокус-группы

Создание непринужденной благожелательной обстановки. Поскольку участники группы обычно приходят не все одновременно, перед началом работы группы возникает небольшая «предстартовая пауза» (5–15 мин), когда модератор и его ассистент встречают приглашенных, дружески разговаривают с участниками или угощают их чаем. Надо избегать разговора по теме фокус-группы, лучше беседовать о привычных для всех вещах, таких как погода, спорт, дети и т.п. Не следует обсуждать вопросы, которые могут вызвать полярные точки зрения (религия, политика или злободневные местные проблемы).

Модератору целесообразно во время этой беседы внимательно наблюдать за участниками предстоящей дискуссии, чтобы выяснить, кто из них проявляет стремление к доминированию, а кто излишне застенчив или считает себя экспертом. Те, кто много говорят, могут стремиться доминировать в дискуссии, и поэтому их желательно сажать поближе к модератору, чтобы ему было легче невербально стимулировать активность остальных. Наиболее застенчивых и скромных лучше сажать напротив модератора, чтобы способствовать лучшему контакту глаз.

Успешность группового обсуждения в фокус-группе во многом зависит от того, как пройдут первые минуты ее работы. За это время модератор должен сообщить участникам основные правила работы и задать должный тон обсуждению. Оно начинается с представления модератора, объяснения респондентам основной цели исследования и предложения участникам группы представиться друг другу. Во вступительном слове модератору важно объяснить, что он беспристрастен по отношению к исследуемому явлению и заинтересован лишь в том, чтобы понять, как воспринимают это явление участники. Он должен предложить высказываться откровенно, в том числе критически, и подчер-

кнуть, что точка зрения каждого участника имеет значение, что перед группой не стоит задача достижения консенсуса.

Представление участников друг другу — хороший способ создать чувство группы и подготовить почву для самораскрытия участников. Обычно респонденты рассказывают немного о себе, своей работе, семье. В ходе знакомства каждый должен почувствовать, что его присутствие и мнение не только интересны, но и совершенно необходимы для успешности исследования.

Во время заседания необходимо быть особенно внимательным к невербальным сигналам участников. Выражение лица, жесты часто помогают понять, когда человек хочет высказаться, или он не согласен, или озадачен услышанным.

Опытные модераторы отмечают, что, как правило, характер конкретных групп непредсказуем. Одна может с увлечением участвовать в обсуждении, другая — быть настороженной и сдержанной. И к этому надо быть готовым. Так же непредсказуем и ход дискуссии. Обсуждение проблемы может проходить по плану модератора или уйти в сторону. В этом случае необходимо уметь направить его в нужное русло.

Фокус-группа работает по заранее разработанному плану, который помимо интервью-гайда включает и дополнительные методики, необходимые исследователю, однако часто возникают непредвиденные ситуации. Одни модератор решает самостоятельно, опираясь на свой личный профессиональный опыт и знания, другие — специальными приемами. В качестве примера приведем наиболее известные из них.

Контроль вербальных и невербальных реакций на высказывания участников группы.

Пятисекундная пауза чаще всего используется после реплики участника группы, и она провоцирует высказывания дополнительных точек зрения или обсуждение только что прозвучавшего мнения. Краткие паузы особенно действенны, когда они сопровождаются контактом глаз модератора и участников группы.

Владение техникой пятисекундных пауз и просьб об уточнении. Техника просьб об уточнении ответа применяется, если участники дискуссии неясно высказывают свое мнение или ограничиваются словами «Я согласен». В таких случаях модератор может попросить уточнить ответ, например: «Не могли бы вы высказаться об этом подробнее» или «Пожалуйста, расскажите, что вы имеете в виду».

Обычно такие просьбы используют в начале работы группы, чтобы показать ее участникам важность точных ответов.

Модератор фокус-группы должен отказаться от оценочных вербальных и невербальных реакций на высказывания участников, таких кратких ответов, как «хорошо», «правильно», от утвердительных и отрицательных кивков головой.

Применение описанных техник дисциплинирует модератора и позволяет преодолеть его влияние на высказывания участников фокус-группы.

Почти во всех фокус-группах встречаются такие категории участников, которые условно можно обозначить как «эксперты», «доминирующие», «застенчивые» и «болтливые». Каждая из них создает трудности для работы модератора с группой и требует особой тактики.

Самоявленные «эксперты» считают себя таковыми, потому что имеют большой опыт в обсуждаемой проблеме, или занимают влиятельное положение в обществе, или они уже участвовали раньше в фокус-группах. Они могут оказывать сдерживающее влияние на других участников, которые считают их более авторитетными. Наилучшая тактика по отношению к таким «экспертам» — показать, что мнение каждого участника группы одинаково важно и должно быть услышано.

«Доминирующие» — это слишком активные участники группы. Для того чтобы переключить внимание на других, модератору следует использовать такие выражения, как, например: «Это одна точка зрения. Есть ли другие мнения по этому вопросу?»

«Застенчивые» говорят мало и тихим голосом. Для их активизации желательно усилить контакт глаз, дать почувствовать, что их высказывания важны и интересны, пригласить ответить на вопрос, назвав их по имени.

«Болтливые» используют очень много слов и не доходят до основной мысли. Р. Крюгер рекомендует применять по отношению к ним следующую тактику: «Я обычно прекращаю контакт глаз с болтливым участником секунд через 20–30. То же должен делать и ассистент ведущего. Смотрите в свои бумаги, на других участников, отвернитесь от говорящего, изображайте скуку, поглядывайте на часы, но не смотрите на говорящего. При малейшей остановке модератор должен быть готов задать новый вопрос или повторить прежний для других участников. Все оставшееся время модератору не стоит встречаться глазами с болтливым участником» [16, р. 85].

Часто участниками фокус-группы бывают дети. Модератору, ведущему такую группу, необходимо иметь опыт работы с детьми и знать их особенности. Маленькие дети обладают меньшими вербальными умениями, но хорошо реагируют на картинки и другой стимульный материал, который помогает им выразить свои ответы. Обсуждение вопросов в форме игры помогает создать веселую обстановку и лучше удерживает внимание. Фокус-группа, в которой принимают участие дети, должна быть короткой и разделенной на несколько частей.

Завершение работы фокус-группы. Модератор обычно благодарит участников за их труд, подчеркивает значимость каждого высказанного мнения и важность общих результатов групповой дискуссии. После

того как выключены записывающие устройства, руководитель может попросить участников высказать свои мнения по поводу проведения фокус-группы. Такие неформальные, «без протокола» замечания бывают очень полезны. Уровень удовлетворенности участников и их общая оценка обсуждения позволяют понять степень открытости респондентов и сделать предварительные заключения об эффективности групповой дискуссии.

8.6.2. Организация работы фокус-группы

Эффективность фокус-группы во многом зависит от места и времени ее проведения и даже от технического оснащения. Длительность ее работы в зависимости от целей исследования составляет 1,5–3,5 ч. Продолжительность и время работы объявляются участникам во время их приглашения на группу. Модератору важно помнить, что участники рассчитывают на определенное время и обсуждение необходимо закончить вовремя. Задержанные сверх назначенного времени, они становятся угрюмыми и даже враждебными.

Обычно для проведения фокус-группы выбирают или вечер рабочего дня, или выходные дни.

Помещение, в котором работает группа, должно быть просторным. Его интерьер должен быть достаточно гармоничным, чтобы участники чувствовали себя комфортно и физически, и психологически. При их размещении необходимо учитывать закономерности групповой динамики. Так как цель фокус-группы — обсуждение, участники должны сидеть таким образом, чтобы иметь максимальную возможность для контакта глаз как с модератором, так и между собой.

Большинство чувствуют себя более удобно, когда сидят за столом, выполняя различные задания: заполняют бланки, рисуют, клеят и т.д. Кроме того, стол обеспечивает психологическую безопасность для более скрытных респондентов, снимая ощущение открытости и незащищенности в незнакомой ситуации, помогает установить личное пространство, что делает обстановку в группе более комфортной. И наконец, стол — это место для рук и угощения в перерыве. Необходимо, чтобы у каждого участника была карточка с именем, это активизирует участников, создает большее чувство групповой сплоченности и позволяет модератору задавать вопросы, называя участников по имени с одновременным контактом глаз.

Техническое оснащение. Обычно заседания фокус-группы записываются на аудио- или видеопленку. Звукозаписывающая аппаратура должна устанавливаться таким образом, чтобы все, даже участники с очень тихим голосом, были записаны достаточно внятно.

Членов группы заверяют в том, что запись останется конфиденциальной и ее использование будет ограниченным. Модератор может

объяснить, что аудиозапись устраняет необходимость делать заметки участникам группы. Если группе нужно продемонстрировать рекламный ролик или отрывок из теле- или радиопередачи, помещение оснащается соответствующей техникой.

Кроме этого, для работы фокус-группы понадобятся демонстрационная доска, бумага, ручки, фломастеры, цветные карандаши, маркеры, вейлер, ножницы и т.д.

8.6.3. Анализ данных

Анализ и интерпретация данных фокус-группы требуют высокой квалификации исследователя. Скептицизм в отношении ценности фокус-групп возникает из-за восприятия их данных как субъективных и трудных для интерпретации. Тем не менее они могут быть такими же точными, как и полученные другими методами. Объем анализа и степень его детальности и точности варьируются в зависимости от целей исследования. Основные принципы анализа — всегда помнить решаемые задачи. Иногда задача исследования довольно узка, и нет необходимости заниматься тщательным анализом. Например, фокус-группа проводится для того, чтобы выработать соответствующий язык для составления анкеты. Но могут быть гораздо более сложные ситуации, когда нужно понять причины принятия определенного решения респондентами.

Существуют уровни анализа результатов исследования [9]:

- сознательных, рациональных факторов;
- личных чувств, эмоций и языка;
- интуитивных ассоциаций;
- бессознательных реакций, желаний и отождествлений.

Качественный анализ определяется целями и задачами исследования. Чем более высокий уровень требуется получить, тем больше проактивных методик должно быть использовано.

Качественный анализ значительно отличается от количественного тем, что приходится анализировать ответы на открытые вопросы, которые нельзя привести к каким-то определенным цифровым знаменателям. В фокус-группе всячески поощряется взаимодействие респондентов, и это дает людям возможность менять свои взгляды под влиянием других участников дискуссии. Исследователю приходится сравнивать разные ответы на один и тот же вопрос и приводить их к кому-то общему знаменателю, учитывая контекст ответа и взаимодействие участников. Он должен обращать внимание на интенсивность и эмоциональную окрашенность ответов респондентов, внутреннюю последовательность ответов, а также на то, меняется ли позиция участников под воздействием дискуссии. Таким образом, исследователь ана-

лизирует очень много аспектов довольно простых ответов. Ему необходимо выделить как самые типичные, повторяющиеся результаты, так и разнообразные примеры опыта и восприятия респондентов.

Аналитический процесс должен быть систематичным (его результаты предьявляются в определенной последовательности) и проверяемым (другой исследователь может прийти к аналогичным выводам, используя документацию и непосредственные высказывания). Исследователь должен как бы отфильтровать предвзятые, субъективные взгляды, ожидания и личные мнения и стараться выразить взгляды именно участников группы.

Анализ данных фокус-группы — определенное искусство, он отличается от руководства группой. Поэтому иногда функции модератора и работу исследователя, анализирующего результаты, выполняют разные люди. Но лучше, чтобы анализом занимались модератор и его ассистент.

Р. Крюгер представляет процесс анализа результатов фокус-группы в виде определенного континуума: непосредственные данные — описательные утверждения — интерпретации. *Непосредственные данные* составляют текст высказываний участников фокус-группы, когда они обсуждают определенные вопросы. Их высказывания можно организовать по категориям.

Описательные утверждения — это обобщения наиболее типичных или информативных высказываний респондентов.

Наиболее сложная часть анализа — *интерпретация данных*, поскольку необходимо учитывать то, что не выражено непосредственно в словах: невербальные проявления, интенсивность и последовательность высказываний участников.

Итоги каждой фокус-группы модератор и его ассистент должны подводить как можно быстрее, чтобы успеть это сделать до начала работы следующей группы. Прежде всего они проверяют, все ли записано на пленку, и если есть пропуски, восстанавливают дискуссию по памяти или по своим записям. После этого обсуждают ответы участников на основные вопросы и обмениваются мнениями по поводу работы фокус-группы, характеристик, отдельных слов и фраз, энтузиазма участников, соответствия их комментариев и поведения. Следует обратить внимание на невербальное поведение респондентов, свидетельствующее об их согласии, усталости, фрустрации, беспокойстве и т.д. Предварительное обсуждение целесообразно записать на магнитофон или изложить на бумаге.

Следующий шаг анализа — расшифровка записей и составление стенограммы. Исследователь редактирует ее, убирая незаконченные предложения, полужакоченные мысли, лишние фразы и характеристики, делает соответствующие пометки, чтобы сохранить характер обсуждения. Кроме того, стенограмма дополняется пометками невербальных проявлений, каких-то специфических событий и другими данными

наблюдений. Главное при редактировании — сохранить смысл высказываний.

Подготовленную стенограмму исследователь начинает анализировать. Простейший способ обработки данных фокус-группы — выделить отдельные темы в протоколе. Они могут быть помечены разными маркерами. Далее стенограмма разрезается, и все кусочки, относящиеся к одной теме, собираются вместе. Каждая тема анализируется отдельно.

Недостаток этого способа заключается в том, что отнесение высказывания к той или иной теме может быть субъективным. Поэтому предпочтительнее, когда несколько исследователей анализируют одну стенограмму. Часто требуется более сложная процедура анализа.

При интерпретации данных должно быть изучено содержание обсуждения и выявлен его скрытый смысл. Таким образом, каждая попытка интерпретировать данные фокус-группы требует анализа содержания, т.е. контент-анализа (он подробно описан в гл. 7). Хотя обычно цифровые данные не используются в отчете о фокус-группах, результаты контент-анализа подвергаются обработке вместе с ними. При этом частота, с которой появляется та или иная мысль, интерпретируется как степень важности, внимания и выделения.

При анализе данных фокус-группы необходимо:

1) обращать внимание на слова. Исследователь должен иметь в виду одновременно как само слово, которое использует участник, так и его значение. Разнообразие слов и фраз, с которыми работает исследователь, заставляет его находить способы их группировки. Иногда подсчитывают их частоту, группируют похожие идеи или ответы в определенном континууме или по категориям;

2) учитывать контекст. Исследователь должен знать, чем вызвана та или иная реакция респондента: воздействием заданного вопроса или замечаниями других участников. Тон, интенсивность и интонация высказываний также определяют контекст, а значит, и смысл сообщения.

Например:



- «Это было *хорошо...*» — было хорошо;
- «*Это* было хорошо...» — хорошо было это, а не другое;
- «Это *было* хорошо...» — хорошо было, а сейчас уже не так;

3) принимать во внимание внутреннюю последовательность ответов и поведения участников, поскольку они иногда меняют точки зрения на противоположные. В таком случае исследователь должен изучить ход обсуждения в группе, чтобы понять, что же вызвало изменение мнения респондента;

4) исследовать специфичность ответов. Следует отдавать предпочтение тем из них, которые базируются на собственном опыте респондентов, а не неопределенным, безличным. Больше внимания обычно

обращают на ответы, которые излагаются от первого лица, а не в третьем лице. Например, «Я считаю, что “Новости” очень важны, поэтому их всегда слушаю и это помогает мне ориентироваться в происходящем». Такой ответ более значим, чем ответ: «“Новости” — важная программа, и людям полезно ее слушать»;

5) находить основные идеи. В огромном количестве деталей и замечаний выявлять общие направления или идеи, проходящие через всю дискуссию. Общие идеи обычно возникают после обобщения конкретных высказываний, невербального поведения, интенсивности комментариев. Для этого нужно использовать всю программу работы фокус-группы.

Завершая обзор процедурных и методических особенностей фокус-группы, отметим наиболее важные моменты.

Резюме

1. Процедура фокус-группы достаточно сложна и имеет четкую структуру.
2. Организация и проведение фокус-группы подчиняются определенным закономерностям и правилам.
3. Работу каждой фокус-группы предваряет подготовительный организационный этап и завершает этап обработки и анализа полученных данных.
4. Планирование фокус-группы, ее организация и проведение осуществляются исходя из четко сформулированной цели исследования.
5. Сценарий и интервью-гайд фокус-группы в зависимости от задач исследования включают вопросы разной степени структурированности. Важное значение имеет их определенная последовательность. Интервью-гайд рекомендуется проверять путем экспертных оценок или пилотажного исследования.
6. Обсуждение в фокус-группе представляет собой социально-психологическое межличностное взаимодействие, эффективность которого обусловлена тем, как участники группы воспринимают друг друга. Искренние ответы могут быть получены лишь в атмосфере психологического комфорта.
7. Высокие требования предъявляются модератору группы, так как качество получаемых данных полностью зависит от его работы.
8. Подготовка модератора состоит из нескольких этапов: чтение методической литературы; участие в фокус-группе в качестве респондента; наблюдение за проведением фокус-групп; помощь модератору в качестве ассистента; участие в организации фокус-группы на подготовительных этапах: при составлении программы исследования, в рекрутировании, составлении топик-гайда; участие в анализе полученных данных и составлении отчета; проведение фокус-группы в качестве ее модератора.
9. С целью повышения валидности данных фокус-группы применяется ряд дополнительных методических приемов, например проективные методики.

10. Анализ данных фокус-группы лучше начинать сразу после завершения ее работы. Представляется целесообразным участие в анализе полученных данных одновременно нескольких исследователей.

11. По сравнению с другими социально-психологическими методами фокус-группы имеют свои преимущества и ограничения.

12. Метод фокус-групп может применяться:

- а) на ранних стадиях исследования с целью выдвижения гипотез и т.д.;
- б) самостоятельно, в качестве главного метода сбора информации;
- в) на заключительных этапах исследования для дополнения и интерпретации результатов, полученных другими методами.

Задания

Задание 1. Актуализация знаний о качественных методах и специфике фокус-групп

1. Назовите основные особенности метода фокус-группы и сформулируйте его определение.

2. Сформулируйте тему, цель и задачи исследования, для решения которых наиболее адекватен метод фокус-групп.

Задание 2. Постановка исследовательских задач и планирование фокус-группы

1. Подготовьте программу качественного исследования, включающую цель, задачи, описание композиции групп, условия рекрутмента и основные блоки интервью-гайда.

2. Напишите вступительное слово модератора.

Задание 3. Интервью-гайд

1. В течение определенного времени разработайте свой вариант интервью-гайда группового обсуждения, включающий помимо вопросов проективные методики и тайминг вопросов.

2. Разработайте схему наблюдения за ходом групповой дискуссии, включающую факторы содержательной и групподинамической эффективности.

Задание 4. Анализ результатов фокус-групп

1. Проанализируйте полученные результаты обсуждения и проективных техник и подготовьте содержательный отчет.

2. Подготовьте отчет об эффективности фокус-групп с точки зрения групповой динамики.

3. Определите влияние различных факторов на эффективность групп.

Рекомендуемая литература

1. *Белановский С. А.* Метод фокус-групп. М., 1997.
2. *Богомолова Н. Н., Фоломеева Т. В.* Фокус-группы как качественный метод социально-психологического исследования. М., 1997.
3. *Богомолова Н. Н., Мельникова О. Т., Фоломеева Т. В.* Фокус-группы как качественный метод в прикладных социально-психологических исследованиях // Введение в практическую социальную психологию. М., 1996.
4. *Дмитриева Е. В.* Фокус-группы в маркетинге и социологии. М., 1998.
5. *Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.* Социальная психология малой группы. М., 2001.
6. *Крюгер Р., Кейси М.* Фокус-группы: Практическое руководство. М., 2003.
7. *Лабунская В. А.* Невербальное поведение. (Социально-перцептивный подход). Ростов-на-Дону, 1986.
8. Межличностное восприятие в группе / Под ред. Г. М. Андреевой, А. И. Донцова. М., 1981.
9. *Мельникова О. Т.* Фокус-группы в маркетинговом исследовании: Методологии и техники. М., 2003.
10. *Мертон Р. Л., Фиске М., Кендалл Р. З.* Фокусированное интервью / Пер. с англ. М., 1991.
11. *Пузырей А. А.* Культурно-историческая теория Л. С. Выготского и современная психология. М., 1986.
12. *Семенова В. В.* Качественные методы: Введение в гуманистическую социологию. М., 1998.
13. *Фоломеева Т. В.* Метод фокус-групп в исследовании московской радиоаудитории Би-би-си // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. 1994. № 3.
14. *Ядов В. А.* Стратегия социологического исследования. М., 1998.
15. *Karger T.* Focus groups are for focusing, and for little else // Marketing News. 1987. August 28.
16. *Krueger R. A.* Focus groups. L.; New Delhi, 1988.
17. *Morgan D. L.* Focus groups as qualitative research. L.; New Delhi, 1988.
18. *Morgan D. L., Spanish M. T.* Focus groups: A new tool for qualitative research // Qualitative Sociology. 1984. № 7 (3).
19. *Shaw M. E.* Group dynamics: The psychology of small group behavior (3rd ed.). N.Y., 1981.
20. *Stewart D. W., Shamdasani P. N.* Focus groups. Theory and practice. L.; N.Y., 1990.

Часть II

МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ

ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ

Введение

Одна из возможных классификаций социально-психологических методов — выделение среди них групп методов собственно исследовательских и методов социально-психологического воздействия. Такое деление, конечно, условно, поскольку, с одной стороны, любой исследовательский прием вызывает изменение в обследуемом контингенте, с другой — методы социально-психологического воздействия широко используются и как методы исследования. Тем не менее в каждом конкретном случае исследователь должен определить преимущественную направленность метода — исследовательскую, диагностическую, воздействующую и т.д. В данной главе социально-психологический тренинг (СПТ) рассматривается в основном как метод социально-психологического воздействия.

Социально-психологический тренинг — область практической психологии, ориентированная на использование активных методов групповой психологической работы с целью развития компетентности в общении. Под коммуникативной компетентностью обычно понимается способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми, в ее состав включают некоторую совокупность знаний и умений, обеспечивающих эффективное общение в различных ситуациях [3; 4].

Цель СПТ конкретизируется в следующих задачах:

- 1) овладение психологическими знаниями;
- 2) формирование умений и навыков в сфере общения;
- 3) коррекция, формирование и развитие установок, необходимых для успешного общения;
- 4) развитие способности адекватного познания самого себя и других людей;
- 5) коррекция и развитие системы отношений личности.

Участники СПТ — представители профессий, деятельность которых предполагает интенсивное общение, а также люди, испытывающие трудности в сфере человеческих контактов. В современных условиях повышаются требования к компетентности личности в целом, включая

ее коммуникативную компетентность. Само собой разумеется, что коммуникативная компетентность требуется и от социальных психологов.

Один из важнейших элементов коммуникативной компетентности социального психолога — понимание и активное усвоение социально-психологических механизмов групповой дискуссии, что объясняется постоянным возрастанием роли коллективных форм деятельности во всех областях жизни. Кроме того, дискуссия служит прекрасной моделью для освоения важнейших процессов группового общения.

9.1. Социально-психологические аспекты групповой дискуссии

Специфической характеристикой групповой дискуссии¹ можно считать то, что в ней происходит коллективное сопоставление информации, мнений, идей, предложений ее участников.

Дискуссия может носить различный характер в зависимости от высказываемых суждений: они могут либо дополнять, развивать друг друга, либо противостоять друг другу как несовместимые точки зрения. В первом случае в дискуссии будут больше проявляться качества, присущие диалогу, во втором — спора, отстаивания именно своей точки зрения. Как правило, в групповой дискуссии присутствуют оба эти момента, и поэтому неправомерно сводить дискуссию лишь к спору, как это часто бывает.

Однако какие бы характеристики ни преобладали в дискуссии (взаимоисключающий спор или взаимодополняющий, взаиморазвивающий диалог), для ее эффективности первостепенное значение будет иметь сопоставление различных мнений по одному вопросу, а также конкретная обстановка, в которой проходит дискуссия, в частности, корректность ведения дискуссии, стремление ее участников не только высказать свое мнение, но и вникать в сущность высказываемых идей других участников и т.п. Все это имеет непосредственное отношение к социально-психологическим аспектам дискуссии.

Активное внимание исследователей к групповой дискуссии связано, в частности, с ее широким использованием в различных областях и разнообразных функциях — диагностической, терапевтической, обучающей, стимулирующей творческий процесс и т.д.

Дискуссия, как известно, может проходить, например, как обсуждение какого-либо вопроса с помощью средств массовой коммуникации или переписки, проблемы на большом форуме или в малой группе,

¹ *Discussio* (лат.) — исследование, разбор — коллективное обсуждение какого-либо вопроса.

на официальном собрании или в частной беседе. Особенно заметной роль социально-психологических факторов будет в дискуссии малой группы, где каждый участник имеет возможность, а иногда и обязан высказать свое мнение по обсуждаемой проблеме, а также непосредственно узнать точку зрения остальных участников и их реакцию на высказываемые суждения.

Существенный фактор эффективности групповой дискуссии — осознание участниками, и прежде всего ее руководителем, конкретных целей, их связи с темой и отдельными этапами ее развития.

Общая цель дискуссии — нахождение истины, раскрытие и решение проблемы — в каждом случае конкретизируется в комплексе частных целей, например, таких, как сбор и упорядочение информации по обсуждаемой проблеме, поиск альтернативных подходов, их теоретическая интерпретация и методологическое обоснование, выбор оптимальной альтернативы. В каждой дискуссии либо все эти цели могут достигаться последовательно, либо одна-две из них.

Цели дискуссии, как правило, тесно связаны с ее темой. Чем шире тема дискуссии, тем более вероятно, что в ней могут быть достигнуты лишь такие цели, как сбор и упорядочение информации, поиск альтернатив, их теоретическая интерпретация и методологическое обоснование. Широкая тема дает возможность участникам дискуссии освещать ее различные аспекты без сопоставления своих мнений, поскольку все они, возможно, будут рассматривать разные аспекты этой темы. Что же касается выбора оптимальной альтернативы, то тема дискуссии должна быть узкой и конкретной. Такого рода дискуссии, как правило, связаны с процессом принятия решения.

Каждая дискуссия проходит определенные стадии развития:

- 1) ориентацию участников дискуссии в проблеме и друг в друге;
- 2) оценку, сопоставление, конфронтацию идей и даже межличностное столкновение;
- 3) контроль и консолидацию.

Связь целей и социально-психологических аспектов дискуссии довольно четко прослеживается на всех этапах.

В организационном плане развитие дискуссии можно подразделить на следующие фазы:

- 1) определение целей и темы;
- 2) сбор информации (знаний, суждений, мнений, новых идей, предложений всех участников дискуссии) по обсуждаемой проблеме;
- 3) упорядочение, интерпретация и оценка полученной в ходе дискуссии информации;
- 4) подведение итогов дискуссии: сопоставление ее целей с результатами.

Организационные фазы дискуссии можно соотнести с социально-психологическими этапами ее развития. Так, этапу ориентации чаще всего соответствует фаза определения целей, темы дискуссии, а также сбор информации (фазы 1–2); этапу оценки — фаза упорядочения, интерпретации и оценки полученной в дискуссии информации (фаза 3); этапу контроля и консолидации — фаза подведения итогов (фаза 4). Естественно, не всегда все указанные этапы и фазы бывают в равной степени представлены в дискуссии. Занимаемое ими время и интенсивность их выраженности непосредственно зависят от ее целей, темы и характера.

Четкое осознание участниками дискуссии, и особенно руководителем, ее целей, квалифицированное формулирование темы, сопоставление мнений, а также правильное распределение времени между фазами и этапами, подведение частичных результатов на этапах, а также сопоставление первоначальных целей и полученных результатов можно считать важными социально-психологическими предпосылками эффективности дискуссии.

Групповая дискуссия — это процесс коммуникации, восприятия и взаимодействия [1]. Эффективность ее проведения предполагает соблюдение требований, которые предъявляются к процессу передачи информации: использование единой системы понятий.

Как и в других видах общения, участники дискуссии воспринимают не только высказываемые идеи, информацию, но и их носителей [1], т.е. для адекватного восприятия научных идей большое значение имеет не только то, что сказано, но также кем и как. Следовательно, необходимо адекватное восприятие участниками друг друга и, в частности, личности руководителя. Это зависит от психологических характеристик, релевантности поведения с точки зрения специфики темы, целей и состава участников дискуссии.

Не менее важны феномены групповой динамики (например, группового давления, лидерства, групповой дифференциации и т.д.) [1].

Одна из существенных характеристик групповой дискуссии — обратная связь, характерная для любого процесса межличностного общения. Она позволяет участникам опробовать и корректировать такие параметры передаваемой информации и выдвигаемых идей, как истинность, семантическая однозначность, социальная приемлемость и т.д. Кроме того, каждый участник благодаря немедленной обратной связи получает возможность уяснить характеристики собственного коммуникативного поведения, релевантность ситуации дискуссии. Обратная связь способствует повышению мотивации участников, активизации их интеллектуальной и эмоциональной сфер. Таково же влияние феномена соревнования, неизбежно возникающего в совместной деятельности.

Таким образом, в процессе дискуссии ее руководителю приходится реализовывать разнообразные задачи в отношении:

- 1) цели, темы и организации дискуссии;
- 2) отдельных ее участников;
- 3) всей группы в целом (Приложение 1).

9.2. Групповая дискуссия в социально-психологическом тренинге

СПТ способствует развитию у его участников знаний и умений адекватного взаимодействия в различных видах деятельности. Например, можно обучить эффективной межличностной коммуникации (что предполагает умение слушать, понимать других, реалистически воспринимать собственные возможности и пр.), принимать групповые решения, совершенствовать понимание групповых процессов, процессов социальной перцепции и т.д.

Вопрос о том, как учить в процессе СПТ, весьма обстоятельно разрабатывается в литературе. Ответ на него в большой мере нетрадиционен. Наряду с использованием таких сложившихся форм обучения, как лекции, семинарские занятия, изучение соответствующей литературы, исследователи делают особый акцент на разработку активных методов обучения [3; 4], поскольку комплексное приобретение знаний и умений общения невозможно вне соответствующей деятельности обучаемого. И хотя идея активных методов обучения давно обсуждается в педагогике, в контексте СПТ она приобретает специфическое содержание.

Методы СПТ весьма разнообразны. Условно их можно свести к двум большим блокам: методам *групповой дискуссии* и *игровым* методам.

Применение тех или иных методов СПТ зависит прежде всего от конкретных задач занятий. (Групповые дискуссии и игровые методы, применяемые в СПТ, могут использоваться не только в учебно-практических, но также и психотерапевтических и научно-исследовательских целях, например, для диагностики личности, исследования социальных установок, процессов групповой динамики и т.д. В этих случаях применение данных методов будет иметь свою специфику.)

Однако, как показывает практика, наибольший эффект дает сочетание различных методов, включая и традиционные, так как без элементарной информации в области социальной психологии, почерпнутой из соответствующих лекций, бесед, литературы, СПТ практически невозможен. Важно только, чтобы все методы органично сочетались друг с другом, что требует большого искусства со стороны тех, кто разрабатывает и осуществляет программы СПТ.

Методы групповой дискуссии входят и в те циклы СПТ, в которых используются и другие методы, например игровые.

Групповая дискуссия используется в СПТ в основном в форме анализа конкретных ситуаций, или случаев (*case study*), и в форме *группового самоанализа*, или так называемой Т-группы (от слова «тренинг»). Данный метод известен в зарубежной литературе под множеством названий, в частности, тренинг человеческих отношений, тренинг чувствительности и т.д.

Анализ конкретных ситуаций — особенно широко используемая форма СПТ, например, в практике комплексного обучения менеджеров. Основу конкретных ситуаций обычно составляют события, происшедшие с кем-то, где-то, когда-то. В сложной процедуре организации групповой дискуссии фокусом внимания группы становится решаемая проблема, а главным действующим лицом — участники дискуссии.

Эффективность метода обычно зависит от умения, профессионализма, личностных особенностей ведущего, который создает климат доверия, столь необходимого для участников СПТ. Ведущий не является преподавателем в традиционном смысле слова. Его ролевая позиция — не противопоставление себя группе, а интеграция с ней, когда он выступает одним из участников групповой работы (хотя и задающим на первых этапах групповые нормы и модели поведения).

Цель данной формы групповой дискуссии заключается в том, чтобы заставить участников СПТ испробовать вероятные и допустимые решения в предложенной конкретной ситуации и выбрать наиболее целесообразную форму поведения.

Такой метод может способствовать расширению практического опыта или даже служить его заменой. Построенный на типовых примерах, он учит навыкам практического применения общих правил, подобно тому как при изучении математики это достигается решением задач и примеров. В то же время участники СПТ смогут извлекать некоторые общие принципы из анализа конкретных случаев и находить решения для типичных проблем психологического характера в различных видах деятельности. Так вырабатывается готовность к психологически верным действиям в подобных обстоятельствах. К достоинствам метода СПТ можно отнести способствование прояснению собственной точки зрения, обогащению информацией через взаимодействие с другими, приобщению к навыкам группового обсуждения проблем.

Здесь не страшно ошибиться при поиске решения, так как это не повлечет за собой отрицательных последствий, что значительно повышает мотивацию участников. В результате данный метод стимулирует гораздо более стойкий интерес к занятиям по сравнению с лекционным и повышенную активность его участников. Как известно, самостоятель-

ное участие в поиске и принятии решения делает его более значимым, чем преподносимое со стороны. Поэтому участие в нахождении адекватного решения заданной в СПТ конкретной проблемной ситуации оказывает воздействие на формирование соответствующих знаний и умений, необходимых для решения аналогичных психологических и поведенческих проблем в реальной действительности.

Т-группа. Предметом дискуссии оказываются не события, происшедшие с кем-то, где-то и когда-то, а межличностные отношения участников Т-групп, складывающиеся «здесь и теперь». И их задачей становится изучение динамики группы в процессе анализа происходящих в ней процессов. Роль ведущего состоит в том, чтобы помочь установить атмосферу доверия и интенсивного исследования, в котором участники групповой дискуссии хотят «пристально посмотреть» на собственное поведение и поведение других. Система обратной связи в Т-группе позволяет каждому участнику видеть, как другие интерпретируют то, что он говорит и делает, а следовательно, создает предпосылку для осмысления возможных последствий своих действий в группе.

Игровые методы СПТ также весьма разнообразны. Среди них наибольшее распространение получил *метод ролевых игр*. В ролевой игре также задается проблемная ситуация. Однако ее решение находится не просто в ходе коллективного обсуждения данной ситуации, как в обычной групповой дискуссии, а в ролевой игре некоторых участников СПТ просят представить себя в роли действующих лиц в данной ситуации (менеджеров разных уровней и рядовых сотрудников или учителя и учеников, преподавателя и студентов и т.д.) и спонтанно разыграть ее в лицах для нахождения решения поставленной в ней проблемы. Участники СПТ разыгрывают роли в соответствии со своими представлениями о взглядах и манере поведения лиц, которых им поручено изобразить. Иначе говоря, происходит тоже *групповая дискуссия*, но в лицах, где участники СПТ выступают только от имени тех персонажей, чьи роли они исполняют. Одна и та же ситуация может проигрываться несколько раз, чтобы дать возможность участникам тренинга побывать в разных ролях. В ходе ролевой игры участники могут также попеременно выступать то активными исполнителями ролей, то зрителями-судьями. В конце процедуры проводится групповая дискуссия, в ходе которой совместно с ведущим обсуждается адекватность предложенных решений, а также уместность, правдоподобность, целесообразность поведения, продемонстрированного участниками. Каждый цикл СПТ с использованием ролевых игр, как правило, включает несколько таких игр, составленных обычно с учетом нарастания сложности ситуаций.

Весьма существенно для СПТ то, что исполняемые здесь роли — прежде всего *социальные*.

Нормы и правила поведения, соответствующие той или иной социальной роли, находят свое выражение в требованиях-ожиданиях, которые формируются в общественном сознании по отношению к носителям этих ролей. Эти требования-ожидания усваиваются отдельными индивидами в процессе их деятельности. Без знания и соблюдения наиболее общих норм и правил поведения людей при исполнении ими соответствующих социальных ролей даже самая элементарная совместная деятельность была бы практически невозможна. Если общий способ или стандарт поведения исполнителю той или иной социальной роли задается обществом, то ее конкретное исполнение у каждого человека имеет определенную «личностную окраску» [1].

Таким образом, в социальной роли можно выделить социологический и социально-психологический аспекты, которые тесно взаимосвязаны. Социологический подход к социальной роли, как правило, имеет отношение к ее безличной, содержательной, нормативной стороне, т.е. к виду и содержанию деятельности, к предполагаемому выполнению определенной социальной функции, а также к нормам поведения, предъявляемым обществом к выполнению этой социальной функции. Социально-психологический подход связан прежде всего с исследованием субъективных аспектов социальной роли, т.е. раскрытием определенных социально-психологических механизмов и закономерностей восприятия и исполнения социальных ролей.

Что касается СПТ, то здесь особого внимания заслуживают такие моменты, как знание индивидом норм поведения и общения, ожидаемых в данном обществе или группе от носителя социальной роли, а также его умение соблюдать эти нормы. Именно благодаря тому что социальная роль предполагает соответствующие нормы поведения и общения, процесс ее изображения в ролевой игре дает возможность участнику лучше усвоить знания и умения, необходимые для адекватного общения.

В рамках социальной роли, как бы жестко ни были заданы связанные с ней нормы-правила поведения и общения, всегда содержится определенный диапазон индивидуальных способов, или стилей, ее исполнения. Именно поэтому в реальной действительности не бывает двух абсолютно одинаковых исполнителей одной и той же социальной роли, например, менеджеров аналогичного уровня, преподавателей одной дисциплины в одном и том же учебном заведении и т.д. Насколько неповторима в своем проявлении каждая личность и насколько различны условия деятельности, настолько разнообразны личностные окраски и стили исполнения одной и той же социальной роли различными людьми. Следовательно, социальная роль в принципе создает предпосылки для каждого индивида в большей или меньшей степени проявить

индивидуальность и творческие возможности. Содержание исполняемой роли определяется прежде всего объективными условиями, а личностная окраска поведения в роли, т.е. что личность может привнести от себя в роль и что она конкретно вносит, зависит прежде всего от индивидуальных особенностей.

Индивидуальные особенности отчетливо проявляются в межличностных ролях, которые, в отличие от социальных ролей, детерминируются местом индивида в системе не объективных общественных отношений, а субъективных межличностных. Проигрывая в ходе СПТ отдельные социальные роли, его участники зачастую одновременно исполняют и *межличностные роли*, которые задаются в ситуации тренинга. Требования, предъявляемые к нормам поведения при исполнении межличностной роли, гораздо более неопределенны, чем требования, предъявляемые к социальной роли. Это можно объяснить тем, что в основе межличностной роли лежит не определенный вид деятельности, а субъективно-эмоциональные проявления индивидов в межличностных отношениях [1; 4]. В результате диапазон возможностей конкретного исполнения одной и той же межличностной роли, например неформального лидера и др., чрезвычайно велик. Это, в частности, весьма усложняет распознавание межличностных ролей в реальной деятельности.

В ходе ролевой игры участники могут за сравнительно короткое время продемонстрировать и увидеть в концентрированной форме многообразные индивидуальные проигрывания одной и той же социальной и межличностной роли, сравнить требования, предъявляемые к различным ролям, соотнести продемонстрированное в игре поведение с собственным поведением не только в игре, но и в реальной действительности. Таким образом, ролевая игра создает ее участникам условия для того, чтобы они могли:

- уяснить нормы поведения и общения, а также собственные представления, чувства и мысли, связанные с той или иной ролью;
- развить умение «входить в положение других людей», лучше понимать их позиции и чувства, что непосредственно связано с социально-психологическими явлениями идентификации и эмпатии;
- опробовать новые роли и формы общения в ситуациях, моделирующих реальную жизнь.

Все это способствует осознанию участниками ролевых игр значимости социально-психологических факторов в их повседневной деятельности, общении с другими людьми, выработке умения более объективно анализировать и, следовательно, лучше понимать собственное поведение и поведение других. Ролевая игра обладает всеми достоинствами группового обсуждения, о которых говорилось ранее. Различия

между данными методами в том, что при групповом обсуждении участники психологически находятся вне проблемной ситуации, т.е. участвуют как бы со стороны, в ролевой игре они пытаются найти адекватное решение заданной ситуации «изнутри». Это достигается использованием психологических механизмов игровой деятельности.

Игра как специфический вид человеческой деятельности проявляется зачастую в различных по своему проявлению действиях. Для СПТ важна такая характеристика игровой деятельности, как ее ярко выраженная эмоциональная окрашенность. Игровая деятельность обычно вызывает у ее участников многообразные переживания. Они могут быть связаны с пробой сил, самоутверждением, удовольствием, получаемым от игровых действий или от самого общения с другими людьми. Поэтому, несмотря на условность игровой ситуации, чувства играющего подлинны, реальные.

Обладая указанными преимуществами, ролевая игра в то же время связана с рядом сложностей. Одна из них, например, заключается в том, что большую трудность может представить процесс вхождения участников в соответствующие роли, а именно на этом основывается успех метода. Взрослым людям иногда бывает сложно преодолеть психологический барьер — отношение к любой игре как детской забаве, неуместной при изучении серьезных вещей.

Устранить этот барьер способен руководитель СПТ в соответствии с характером задаваемой ситуации. Понятие *социально-психологической ситуации* включает в данном случае такие компоненты, как сюжет игры, поставленная социально-психологическая проблема, характер заданных отношений, ролей и конкретных обстоятельств. При выборе и разработке ситуаций, используемых для целей СПТ, необходимо соблюдать, как минимум, два условия:

- содержание ситуации и характер поставленных в ней проблем должны быть адекватны реальной действительности;
- ситуации должны быть значимыми для участников.

Соблюдение первого условия обязательно потому, что тренинг направлен на обучение эффективным способам общения именно в условиях реальной жизни. В противном случае СПТ может вызвать у его участников ложные иллюзии, что вместо пользы принесет обратные результаты. Соблюдение второго условия — значимости для участников СПТ задаваемой ситуации необходимо для того, чтобы соответствующим образом мотивировать участников и целенаправленно активизировать их познавательную и эмоциональную деятельность при выполнении заданий.

При всем разнообразии методов СПТ следует еще раз подчеркнуть, что в целом методы групповой дискуссии можно признать базовыми

для СПТ, так как в той или иной модификации они практически входят во все его виды. Например, занятия СПТ, по возможности, записываются на магнитофонную или видеоленту, а потом используются руководителем тренинга не только для анализа занятий, но и для прослушивания и просмотра участниками СПТ с целью организации соответствующей групповой дискуссии.

Названные методы СПТ характеризуются, во-первых, ориентацией на организацию познавательной деятельности именно в контексте группы, с максимальным учетом социально-психологических предпосылок такой деятельности. Во-вторых, эти методы действительно способствуют реализации принципа активности обучающегося благодаря включению в систему обучения элемента исследования. Если традиционные методы обучения ориентированы в основном на то, чтобы донести готовые знания, то здесь участники-исследователи сами должны прийти к ним. Наконец, в-третьих, эти методы предполагают своеобразное обучение на моделях.

Обратная связь — это первостепенная составляющая всех форм СПТ. Под обратной связью понимаются любого рода сведения, которые человек получает от реципиента относительно своего поведения, своего облика, в данном случае своих проявлений в ходе дискуссии. В социально-психологическом тренинге эмпирически вычленены некоторые условия, которые выступают необходимыми предпосылками эффективной обратной связи. Во-первых, прямое сообщение реципиенту реальных сведений о том, как он воспринят, и, во-вторых, в форме, способствующей ее принятию и, следовательно, возможному конструктивному использованию. К таким условиям относятся:

- описательный характер обратной связи (по возможности, с минимизированным оценочным компонентом, субъектом оценки должен стать сам реципиент);
- неотсроченность обратной связи, т.е. высказывание по поводу какого-либо проявления участника дискуссии непосредственно по «горячему» следу;
- специфичность обратной связи, а не обобщенность, т.е. она должна иметь отношение к конкретному частному проявлению участника, а не к поведению, скажем, в целом;
- релевантность обратной связи потребностям и получающего, и отправляющего;
- реализация ее в контексте группы — феномен группы как зеркала играет в данном случае существенную роль;
- высказывание по поводу таких свойств, которые могут быть реально изменены, и т.д.

Когда говорят, что в результате тренинга расширяется сфера известного личности, речь идет, как правило, о знании особого рода. Это не

просто получение дополнительной информации о себе, о других, о группе, а своеобразный интеллектуально-эмоциональный сплав. Для СПТ характерны тенденции к преодолению излишней интеллектуализации, свойственной современному обучению.

Одним из источников нового знания для личности оказывается расширение диапазона осознаваемого. По существу, данный процесс связан с отходом от некоторого наивного восприятия самого себя, своей позиции в группе, групповой реальности в целом. Личность открывает новую психологическую реальность, которая становится объектом активного исследования. Это позволяет увидеть ее некоторые значимые аспекты, их проблемность, возможно, констатировать нереалистичность каких-то своих категорий, подвергнуть сомнению некоторые представления о себе, о других и тем самым достичь большей объективности в отношении себя, других и группового контекста.

Характерные для СПТ формы обратной связи дают возможность участникам эксплицировать, по-новому или впервые увидеть некоторые привычные способы восприятия и взаимодействия, выявить их возможную ограниченность либо несовершенство, что станет необходимой предпосылкой их изменения, отказа от априорных, стереотипных форм. Сопоставление, в частности, собственного образа, каким мы себе его представляем, с тем, каким видят его другие, обычно приводит к установлению дистанции между тем и другим. Это способствует сокращению случаев неоправданных обобщений в межличностном восприятии и в отношениях, когда личная интерпретация выступает для нас единственно возможной.

Достижение конечной цели СПТ в виде возросшей социально-психологической компетентности участников предполагает реализацию ряда частных задач, эксплицитно формулируемых или имплицитно подразумеваемых.

Одна из частных задач СПТ — подведение его участников к осмыслению, с одной стороны, помех, затруднений, характерных для ситуации общения, и уяснению условий и факторов, оптимизирующих общение, понимаемого в широком смысле как единство коммуникативного, перцептивного процесса и процесса взаимодействия — с другой. Например, в системе межличностного восприятия источниками трудностей могут стать эффект ореола, феномен проекции, различия в системе эталонов и т.д. [1]. СПТ поможет в преобразовании некоторых навыков восприятия, преодолении отдельных помех или по крайней мере их учете.

Таким образом, участники СПТ, отдавая себе отчет в том, чего не осознавали ранее, могут приходиться к переоценке, коррекции понимания и отношения к себе, к другим, к группе. Однако изменение мотива-

ции, установок, отношений — далеко не всегда непосредственный результат СПТ. Значимым первичным эффектом может оказаться расширение в общении диапазона воспринимаемых личностью альтернатив, общее осознание важности учета социально-психологических факторов для оптимизации различных видов деятельности.

Важный блок задач в СПТ — обучение технологии и процедуре общения, т.е. практическим умениям адекватной ориентации в ситуации общения. Имеются в виду некоторые сложные, комплексные умения типа руководства групповой дискуссией или разрешения межличностных конфликтов, а также отдельные технические приемы, например невербальной коммуникации. Для сферы психологии подобные задачи относительно новы. В некоторых других областях, в частности в подготовке актеров, режиссеров, накоплен эмпирический опыт обучения технологии общения. Они развивают, тренируют актерскую наблюдательность, воображение, умение разбираться в явлениях внутреннего мира человека. Поэтому в программы СПТ включаются некоторые упражнения, используемые в обучении актеров, для развития внимания, воображения и т.д.

Иногда СПТ отождествляют, на наш взгляд неоправданно, с набором технических задач и на этом основании подвергают сомнению данную практику вообще. Действительно, в зарубежном опыте порой просматривается бихевиористская тенденция свести обучение общению к освоению его сугубо операционной стороны. Безусловно, неправомерно преувеличивать роль частных, операционных умений в сфере общения. Продуктивность обучения общению весьма сомнительна, если ограничиваться лишь технологией общения. Мир ценностей и ценностных ориентаций личности здесь должен быть определяющим. В то же время неправомерно и преуменьшать роль технологии общения. Можно предположить, что, например, расширение экспрессивных возможностей личности будет способствовать оптимизации межличностного общения.

Один из самых трудных — вопрос о способах оценки эффективности СПТ. Пока чаще всего используются различного рода опросники для участников тренинга до его начала и после завершения. Субъективные оценки, несомненно, служат показателем успеха всей процедуры. Однако их недостаточность, субъективный характер очевидны. Многие результаты СПТ пока сложно определять, что связано, в частности, с общими трудностями измерений в социальной психологии.

Организация групповой дискуссии в СПТ предполагает обеспечение некоторых внешних условий, в частности численности участников СПТ. Рекомендуются от 7 до 15 человек, чтобы все они могли непосредственно общаться между собой.

Желательно заранее выбрать время окончания дискуссии. Участникам лучше сидеть лицом друг к другу, например, образуя круг или полукруг. В таком положении они хорошо слышат и видят всех и могут воспринимать широкий спектр невербальных проявлений.

Желательно, чтобы площадь помещения, где проводятся занятия СПТ, была рассчитана на трехкратное количество людей по сравнению с числом участников тренинговых групп. Тогда возможно занятие с перемещением участников, организацией работы в подгруппах, двигательных разминок [3]. В помещении следует, по возможности, исключить помехи, отвлекающие людей от происходящего в группе (выключить телефоны, радио и т.д.). В комнате также должны быть соответствующие технические средства, например, магнитофон или видеоаппаратура, если планируется фиксация общения.

Участники включаются в дискуссионную группу по принципу добровольности. Если кто-либо из присутствующих не настроен на подобную работу, ему можно предложить роль наблюдателя.

Продолжительность общего цикла занятий — несколько дней и более (встречи могут быть ежедневными или один—три раза в неделю), одной встречи — от полутора до трех часов и даже более.

9.3. Примерная программа социально-психологического тренинга по руководству групповой дискуссией

Предлагаемая программа может быть использована как основа для выработки конкретной программы СПТ.

Цель данного цикла СПТ заключается в том, чтобы способствовать выработке у его участников умений эффективно руководить групповой дискуссией и участием в ней. Такие занятия особенно важны для социальных психологов, ведь каждому специалисту приходится все чаще принимать участие в различных групповых обсуждениях. Участие в цикле занятий СПТ по данной теме, конечно, не гарантирует того, что все его участники станут образцовыми руководителями и участниками групповых дискуссий. Однако при должной квалификации руководителя СПТ цикл таких занятий может дать участникам определенные знания и привлечет их внимание к социально-психологическим факторам групповой дискуссии. В качестве основной здесь выступает диагностическая задача, причем речь идет о диагностике особого рода, когда каждый участник получает возможность самостоятельно диагностировать собственные возможности и трудности руководства дискуссией и участия в ней. Подобная самодиагностика — необходимая

предпосылка всякой деятельности, направленной на изменение, коррекцию собственного поведения. Опыт показывает, что обычно недостаточно указать человеку область несоответствия, неадекватности. Необходимо, чтобы он констатировал это сам для себя. Именно такая локальная задача стала первоочередной в предлагаемом цикле тренинга.

Цикл СПТ включает 7 занятий (хотя их может быть и больше), которые проводятся обычно по два раза в неделю. Продолжительность каждого занятия в среднем 1 час 20 мин.

На первом занятии руководитель тренинга (ведущий) рассказывает о СПТ как методе активной социально-психологической подготовки, определяет тему и цель занятий, стараясь при этом мотивировать собравшихся на активное участие в тренинге, отвечает на вопросы. Затем он раздает анкету 1 (Приложение 2), кратко объясняет порядок ее заполнения и устанавливает необходимое для этого время. Цель анкеты — выявить ориентацию участников групповой дискуссии по данной проблеме. Кроме того, вопросы анкеты построены таким образом, что они стимулируют ориентировочную деятельность участников СПТ.

Затем ведущий знакомит участников СПТ с основными социально-психологическими характеристиками групповой дискуссии, в частности, выделяет три ее этапа (ориентацию, оценку и контроль) и три блока задач руководителя дискуссии (по отношению к проблеме, к каждому участнику и к группе в целом). В заключение ведущий отвечает на вопросы участников СПТ, рекомендует им соответствующую литературу и дает задание подобрать к следующему занятию проблемные ситуации.

Структура занятий 2–4 строится в основном следующим образом:

- 1) групповая дискуссия участников СПТ для выработки блока задач руководителя дискуссии;
- 2) сравнение полученных результатов групповой дискуссии с соответствующим разделом заранее подготовленного перечня задач руководителя (см. Приложение 1). Обсуждение. При необходимости внесение в перечень задач руководителя дополнений и изменений;
- 3) групповая дискуссия или ролевая игра по проблемной ситуации под руководством одного из участников СПТ. Желательно использовать проблемные ситуации, подготовленные участниками СПТ. Одна ситуация может проигрываться разными составами. Затем результаты сопоставляются. Можно также менять роли участников в ходе одной игры и использовать другие приемы и роли;
- 4) обсуждение результатов групповой дискуссии или ролевой игры;
- 5) оценка участниками СПТ поведения руководителя групповой дискуссии по анкете 2 (Приложение 3). Анкета заполняется

участниками СПТ либо по отдельным блокам задач, либо полностью. Руководители дискуссии заполняют свою анкету. В этой роли обязательно должны побывать все участники тренинга, желательно неоднократно. Заполнение анкет служит двум целям: во-первых, позволяет проследить динамику обучения руководству дискуссией, во-вторых, помогает лучшему запоминанию требований, предъявляемых к руководителю дискуссии;

- б) подведение итогов ведущим, определение вклада каждого участника, результатов, полученных на занятии, задач для дальнейшей работы группы.

На занятиях 5–6 задачи руководителя дискуссии участники не выработывают, а вспоминают, уточняют, учитывают при обсуждении результатов ролевых игр. В число задач СПТ вносятся также задачи участников дискуссии. Кроме того, в программу занятий включается такой вид обратной связи, как прослушивание магнитофонной записи (а по возможности, и видеозаписи) ролевой игры, одновременный анализ данной групповой дискуссии, выделение как удачных моментов, так и ошибок в поведении руководителя дискуссии.

Другими формами обратной связи в данном цикле СПТ могут быть ознакомление участников тренинга с результатами заполнения анкет, методика «аквариум» (дискуссионная группа окружена кольцом наблюдателей, в результате участники образуют внутренний и внешний круги). Каждый поочередно оказывается в ролях наблюдателя и дискуссанта. Более продуктивны и с большим интересом воспринимаются неформализованные данные. Такая обратная связь может быть ориентирована на оценку выполнения определенных задач СПТ или на выражение интерпретаций либо гаммы чувств, возникших у наблюдателя по поводу дискуссионных проявлений конкретного члена группы, и т.д. В итоге каждый получает сведения, необходимые для диагностики собственных возможностей для руководства дискуссией и приобретения или коррекции соответствующих знаний и умений.

На занятиях целесообразны небольшие психологические разминки, которые бы создавали должный настрой, вносили разнообразие, повышали эмоциональность (приемы, в том числе упражнения на развитие внимания, воображения для актеров и др.).

На последнем занятии участники СПТ вновь заполняют анкету 1. Затем им раздают их первоначальные ответы на эту анкету, сделанные на первом занятии, чтобы они могли сравнить их. Полученные результаты обсуждаются. После этого участники СПТ заполняют заключительную анкету (Приложение 4). Желающие высказывают свои впечатления и мнения обо всем цикле СПТ. Затем ведущий подводит итоги всего цикла и благодарит участников за работу в тренинге.

Резюме

Проблема социально-психологического тренинга начала разрабатываться в нашей стране в конце 1970-х годов. Понятие «социально-психологический тренинг» прочно укоренилось в отечественной психологической литературе, посвященной анализу процессов развития и совершенствования компетентности в общении. Тренинг, бывший вначале искусством, затем ремеслом, на наших глазах превращается в тиражируемую технологию. Он становится широко распространенной практикой, а профессия тренера приобретает массовый характер [3]. Появляется все больше разновидностей тренинга во многих областях жизнедеятельности человека под разными названиями. Весьма обстоятельный анализ развития и современного состояния тренинга в нашей стране и за рубежом содержится в работах Ю. М. Жукова (2004) [3 и др.]. При всем разнообразии современных тренинговых методов среди них есть базовые, использующиеся в большинстве тренинговых программ: методы, связанные с непосредственным человеческим общением участников тренинга, такими как групповая дискуссия и ролевая игра, которые были рассмотрены в данной главе.

Задания

Задание 1. Подготовка проблемных ситуаций для СПТ

Студенты сначала заполняют анкету 1 (см. Приложение 2), чтобы выявить ориентацию участников тренинга в проблеме групповой дискуссии в начале занятий.

Затем ведущий знакомит участников с основными характеристиками СПТ и групповой дискуссии, в частности с тремя этапами ее проведения и тремя блоками задач руководителя групповой дискуссии на каждом из этих этапов. Студенты получают *домашнее задание* — подготовить проблемные ситуации для обсуждения в группе на следующих занятиях СПТ.

Задание 2. Задачи руководителя групповой дискуссии на I этапе ориентации (см. Приложение 1)

Участники СПТ под руководством ведущего отбирают проблемные ситуации из домашних заданий студентов для проведения групповых дискуссий на своих занятиях.

Проводится групповая дискуссия выбранной проблемной ситуации под руководством одного из участников СПТ. Одна ситуация может проигрываться разным составом и затем производится сопоставление результатов.

В ходе групповой дискуссии могут использоваться различные упражнения для отработки отдельных конкретных задач руководителя дискуссии и для психологической разминки.

Упражнение «Знакомство и представление» в начале групповой дискуссии. Группа разбивается на пары, в которых участники за 3–5 мин представляются, т.е. рассказывают друг другу о себе, что сочтут возможным, а затем каждый кратко на основе полученных сведений представляет своего партнера группе. В данном упражнении отрабатываются базовые для групповой дискуссии умения: выслушать и услышать, понять, а затем выразить, передать полученное.

Обсуждение участниками результатов групповой дискуссии и оценивание ими выполнения задач руководителя групповой дискуссии на «I этапе ориентации» (Приложение 1).

Домашнее задание — предложить свои или взятые из литературы проблемные ситуации и разминки для занятий СПТ по задачам I этапа.

Задание 3. Задачи руководителя групповой дискуссии на II этапе оценки (см. Приложение 1)

Групповая дискуссия проводится в форме ролевой игры. Многократно производится смена социальных и коммуникативных ролей участников СПТ.

Упражнение с использованием методики «аквариум», когда группа делится на две подгруппы: дискуссионных и наблюдателей.

Упражнение «завязанные глаза», чтобы продемонстрировать важность зрительного контакта. Очередным участникам СПТ, выполняющим роль руководителя дискуссии, предлагают делать это с завязанными глазами. Данное упражнение дает возможность прочувствовать важность зрительного контакта в общении.

В конце проводится обсуждение проведенных дискуссий и студенты оценивают выполнение задач руководителя на «II этапе оценки» (Приложение 1).

Задание 4. Задачи руководителя групповой дискуссии на III этапе контроля (см. Приложение 1)

Групповая дискуссия проводится в форме ролевой игры. Ролевая игра осуществляется под руководством поочередно одного из участников СПТ.

Используется методика «аквариум» с участием дискуссионных и наблюдателей для получения соответствующей обратной связи в процессе ролевых игр.

Упражнение «мячик». Все участники СПТ располагаются по кругу (сидя или стоя). Ведущий передает или бросает кому-либо небольшой предмет (маленький мячик, спичечный коробок и т.п.) и называет при этом какой-либо другой одушевленный или неодушевленный предмет. Участник, получивший предмет, проделывает с ним действия, характерные для обращения с названным предметом. Затем он передает предмет следующему члену группы, называя его уже по-новому, и т.д. Оценка адекватности или выра-

зительности действий здесь не требуется. Важно, что игра пробуждает фантазию участников, способствует их раскрепощению и созданию благожелательного эмоционального настроения в группе.

Обсуждение итогов проведенных ролевых игр и оценивание выполнения задач руководителя на «III этапе контроля» (Приложение 1).

Задание 5. Задачи руководителя групповой дискуссии на всех трех этапах и задачи участников дискуссии

Студенты разбиваются на команды по 3–5 человек, которые формулируют задачи участников групповой дискуссии в течение 7–10 мин. Затем капитаны команд докладывают результаты обсуждения своей подгруппы и на этой основе составляется общий список задач участников дискуссии.

Проводятся ролевые игры по руководству дискуссии. При анализе результатов этих игр вспоминаются и уточняются три этапа групповой дискуссии (ориентации, оценки, контроля) и три блока задач руководителя дискуссии (по отношению к проблеме, к каждому участнику и к группе в целом), а также формируются задачи участников дискуссии.

В ролевых играх используется методика «аквариум» и смена коммуникативных ролей СПТ руководителя и участника групповой дискуссии. В качестве очередного участника групповой дискуссии может побывать и ведущий СПТ.

Заполнение анкеты 2 (Приложение 3) по всем трем блокам задач руководителя дискуссии.

Подведение итогов ведущим, где отмечается вклад каждого участника.

Задание 6. Использование видеозаписи в СПТ

Отработка задач руководителя и участников групповой дискуссии с использованием обратной связи в форме видеозаписи групповых дискуссий и ролевых игр.

Проведение очередных групповых дискуссий и ролевых игр по обсуждению проблемных ситуаций, предложенных студентами и ведущим.

Анализ выполнения участниками СПТ задач руководителя и участника групповых дискуссий на основе просмотра видеозаписи занятий СПТ.

Задание 7. Сравнение анкетных опросов на разных этапах СПТ

Студенты вновь заполняют анкету 1, которую они заполняли на первом занятии.

Сравнение студентами своих новых ответов этой анкеты с первоначальными, сделанными на первом занятии. Обсуждение полученных результатов. Заполнение заключительной анкеты (Приложение 4).

Подведение итогов всего цикла тренинга.

Задачи руководителя на каждом этапе дискуссии

Задачи	Средства
I ЭТАП ОРИЕНТАЦИИ	
По отношению к проблеме	
Сформулировать цель и тему дискуссии.	Объяснить, что обсуждается, зачем нужна дискуссия в данной ситуации, в какой степени следует решить проблему.
Установить время дискуссии.	Объявить участникам о времени, отведенном для дискуссии.
Заинтересовать участников, создать необходимую мотивацию.	Изложить проблему в виде некоторого противоречия. Указать значимость проблемы, какие результаты может дать ее решение.
Добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками.	Попросить задавать вопросы. Можно предложить контрольные вопросы.
Начать обмен мнениями (по возможности без оценок).	Предоставить слово желающим или предложить высказаться конкретным участникам. Руководителю не рекомендуется брать слово первым.
По отношению к группе	
Познакомить участников дискуссии, если они незнакомы.	Попросить представиться, например, по кругу.
Ориентировать на коллективное решение.	Можно сообщить о преимуществах группового решения.
Создать доброжелательную, деловую атмосферу.	Доброжелательное отношение ко всем участникам — доброжелательное обращение, жесты, мимика, улыбка и т.п.
По отношению к каждому участнику	
Добиться того, чтобы в дискуссии принимали участие все члены группы.	Можно, например, установить порядок выступлений по кругу, если возникает затруднение с выступлением всех участников.
Активизировать пассивных.	Например, обратиться к молчащему с вопросом, просьбой помочь.
Оказывать помощь выступающим.	Внимательно выслушивать каждого, не перебивать. Посоветовать без боязни высказывать свои мнения, поскольку важно учесть их все.

Задачи	Средства
--------	----------

II ЭТАП ОЦЕНКИ

По отношению к проблеме

Собрать максимум предложений. Постараться осветить все аспекты проблемы.	Выслушать каждого. Выступать со своими предложениями только после того, как выслушаны мнения всех участников.
Провести анализ собранных мнений.	Подводить частичные итоги, выделять основные положения, делать предварительные выводы.
Держаться в «русле» проблемы, не допускать отклонений от темы и повторов.	Тактично останавливать отклонившихся от темы, напоминать о целях и задачах дискуссии.

По отношению к группе

Поддерживать высокий уровень активности всей группы.	Всем поочередно предоставлять слово. Не допускать затянувшихся диалогов и монологов, чрезмерной активности одних за счет других.
Поддерживать деловую атмосферу.	Требовать ясного изложения мыслей, уточнять неясные положения. Руководителю больше спрашивать и слушать. Самому стараться говорить меньше, но по существу.
Не допускать личной конфронтации участников.	Устранять недоразумения между участниками дискуссии. Пресекать оценочные суждения, направленные на личные качества оппонента.
Поддерживать теплую, дружескую атмосферу.	Например, использовать улыбку, поощрительные высказывания типа: «Хорошо, мы продвигаемся».

По отношению к каждому участнику

Уделять максимум внимания мнению каждого участника. Требовать ясной аргументации.	Внимательно выслушивать каждого. Преждевременно не прерывать говорящего. Уточнять неясные положения, просить объяснить свою точку зрения.
Активизировать пассивных.	Обратиться к «молчуну» с вопросом, любезно попросить высказать его свою точку зрения.
Сохранять, по возможности, беспристрастность.	Уделять равное внимание, оказывать поддержку всем участникам.

Задачи	Средства
--------	----------

III ЭТАП КОНТРОЛЯ

По отношению к проблеме

Четкое и внятное подведение итогов.	Формулирование вывода, решения или спектра решений.
Сравнить итог с поставленной целью.	Напомнить цель, сопоставить с ней результаты дискуссии.
Если тема не исчерпана, стимулировать продолжение дискуссии.	Предложить группе продолжить дискуссию в следующий раз.

По отношению к группе

Принятое решение должно быть групповым.	При подведении итогов учитывать, по возможности, мнения всех членов группы. Каждый должен высказать свое мнение по поводу группового решения.
Помочь группе прийти к согласованному мнению.	Умелая постановка вопросов, обобщение полученных результатов.
Сохранить деловую, доброжелательную атмосферу, несмотря на возможную конфронтацию мнений.	Подчеркнуть важность разнообразия предложений и подходов в дискуссии для нахождения оптимальной альтернативы.

По отношению к каждому участнику

Добиваться того, чтобы у каждого, по крайней мере у большинства, осталось чувство удовлетворения от участия в дискуссии.	Подчеркнуть вклад каждого в общий итог. Не жалеть заслуженных похвал. Поблагодарить всех членов группы за участие в дискуссии.
--	--

Приложение 2

Анкета 1

Ф.И.О. _____

1. Пожалуйста, кратко опишите порядок проведения дискуссии (что необходимо предпринять вначале, что затем, как закончить).

2. При обсуждении определенной темы возможны следующие ситуации. Руководитель дискуссии должен уметь справиться с этими ситуациями. Опишите, как вы себя будете вести в них. Ваш ответ должен быть, по возможности, кратким:

- а) вы объявили обсуждение открытым, но никто не берет слова. Все участники молчат. Как бы вы себя повели?
- б) один из участников дискуссии, излагая свои мысли, разгорячился и совсем ушел от обсуждаемой темы. Он говорит уже 10 мин. Как вы будете реагировать на это?

- в) руководимое вами заседание продолжается уже целый час. У вас есть еще 20 мин для его завершения. Участник М. пока еще ни разу не высказался. Как вы поведете себя в отношении данного участника?

Приложение 3

Анкета 2
Оценка поведения руководителя
(по 7-балльной шкале)

Ф.И.О. _____

В отношении проблемы обсуждения		
Просто называет цель и тему, не пытается заинтересовать ее участников.	1234567	Заинтересовывает участников, умело разъясняет тему и цель.
Не следит за ходом обсуждения, допускает многословие и отклонения от темы.	1234567	Не допускает многословия и отклонений от темы.
Не умеет пресекать повторений.	1234567	Пресекает общие повторения уже сказанного.
Не подводит частичных итогов в ходе обсуждения.	1234567	Подводит частичные итоги в ходе обсуждения.
Нечетко подводит заключительный итог, не сравнивает его с поставленной целью.	1234567	Четко подводит заключительный итог, сравнивает его с поставленной целью.
В отношении отдельных участников		
Не умеет выделить основную мысль в высказываниях участников обсуждения.	1234567	Стремится выделить основную мысль в высказываниях участников.
Слишком рано прерывает. Не умеет внимательно слушать.	1234567	Умеет внимательно слушать, не прерывает преждевременно.
Принимает высказывания без доказательств.	1234567	Способствует тому, чтобы каждое высказывание было с доказательством.
Недостаточно активизирует пассивных участников.	1234567	Активизирует пассивных участников.
В отношении отдельных участников		
Не умеет разрешать недоразумения, возникающие между участниками.	1234567	Умеет разрешать недоразумения, возникающие между участниками.

В отношении группы в целом

Не вовлекает всех участников в обсуждение.	1234567	Вовлекает всех участников в обсуждение.
Не умеет создавать доброжелательную и деловую атмосферу.	1234567	Может обеспечить деловую обстановку.
Почти не использует вносимые предложения, мысли, аргументы и замечания для решения проблемы.	1234567	Умеет использовать вносимые предложения, идеи, доказательства и замечания для решения проблемы.
Много говорит сам, мало спрашивает и слушает.	1234567	Выясняет мнения участников, сам говорит мало, но по существу.
Допускает споры, в которых от темы дискуссии переходят на личности.	1234567	Пресекает споры, в которых от темы обсуждения переходят на личности.

Приложение 4**Заключительная анкета**

Ф.И.О. _____

Оцените, пожалуйста, по следующей шкале, насколько в ходе тренинга удалось добиться указанных ниже целей:

Полностью удалось	В общем удалось	Частично удалось	Почти не удалось	Совершенно не удалось
1	2	3	4	5

1. Понимание собственного поведения как участника группового обсуждения.
2. Понимание поведения других.
3. Приобретение знаний и умений, позволяющих улучшить собственное поведение при обсуждении.
4. Приобретение знаний и умений, позволяющих целенаправленно руководить обсуждением.
5. Приобретение знаний и умений, позволяющих разбираться в отношениях между участниками обсуждения и устранять недоразумения.
6. Приобретение знаний и умений убеждать, использовать доказательства для подтверждения своих мыслей.
7. Экономия времени, т.е. выражение мыслей кратко и четко.
8. Приобретение знаний и умений, позволяющих достигать поставленную цель при обсуждении.

9. Чему еще вы научились в ходе тренинга, кроме того, о чем говорилось в первых восьми вопросах анкеты?
10. Чего вам не хватало в тренинге?
11. Что вам мешало в тренинге?
12. Ваши предложения по улучшению тренинга.
13. Хотели бы вы принять участие в занятиях еще одного тренинга?
(Да, нет, не знаю.)

Литература

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 2004.
2. *Богомолова Н. Н., Петровская Л. А.* Групповая дискуссия // Социально-психологический климат коллектива: Практикум по социальной психологии / Под ред. Ю. М. Жукова. М., 1981.
3. *Жуков Ю. М.* Коммуникативный тренинг. М., 2004.
4. *Петровская Л. А.* Компетентность в общении. М., 1989.

ГРУППОВОЕ РЕШЕНИЕ

Введение

Групповая дискуссия — это способ организации совместной деятельности, цель которого — интенсивное и продуктивное решение групповой задачи [8].

Исходя из этого определения групповая дискуссия может рассматриваться как ключевая составляющая процесса принятия группового решения. Наряду с ней в этом процессе выделяются и другие составляющие: группа, вовлеченная в дискуссию; задача, разрешаемая группой, а также решение, принимаемое в результате дискуссии.

Анализ групповой дискуссии ведется через призму качества принимаемого решения. Существует социальный запрос на изучение неудачных решений, приводящих к драматическим событиям (экономическому кризису, массовой гибели людей, загрязнению окружающей среды, осуждению невиновных). Анализ именно ошибочных групповых решений позволяет проследить, как происходят поиск и выбор решения, что едва ли возможно при принятии безошибочного решения.

Метод групповой дискуссии можно рассматривать как способ «реализации и освоения общения-диалога» [4]. Дискуссия дает возможность не только высказать свою позицию и выявить точки зрения остальных членов группы в отношении обсуждаемой проблемы, но и благодаря коммуникациям, обмену информации создать общую социальную реальность, общее видение проблемы, которое позволило бы принять совместное решение. Групповая дискуссия составляет основу такого исследовательского метода, как фокус-группа (см. гл. 5). Знание эффектов и феноменов групповой дискуссии крайне важно в связи с освоением и успешным использованием метода фокус-группы.

Мы подробно рассмотрим метод групповой дискуссии, а также ее результат, исключив из анализа такие составляющие, как группа и задача.

10.1. Групповая дискуссия и ее стратегии

Групповые решения задач использовались в практических целях еще с древних времен (вече, советы, консилиумы). И в современном мире важ-

ные решения в политической, экономической, финансовой, правовой, социальной сферах и области здравоохранения принимаются в группе.

Обыденное сознание подсказывает, что существуют определенные эффекты от группового взаимодействия. Действительно, можно утверждать, что «один ум — хорошо, а два — лучше», но ведь верно и обратное, что верблюд — это лошадь, изобретенная группами.

Обратимся, однако, к научному знанию в области групповых решений для того, чтобы ответить на вопросы, что происходит при групповом обсуждении той или иной проблемы и когда для поиска решений лучше привлекать индивида, а когда — группу. Предпочтение группы объясняется тем, что она может найти большее число альтернатив, чем индивид, актуализировать больший объем уникальной информации ее членов, использовать их опыт, наконец, разделить задачу на отдельные составляющие и распределить их среди участников [3; 11; 12].

Научные разработки, которые позволили понять механизмы группового взаимодействия, начались только на рубеже XIX–XX вв. Так, в работах Г. Трипплетта, Ф. Олпортта, В. Меде был описан феномен, получивший впоследствии название *социальной фасилитации*. Его суть в том, что присутствие других людей облегчает выполнение действий субъектом. Позднее было открыто противоположное явление — *социальная ингибция*, торможение и ухудшение выполнения действий индивидом в присутствии других. В. М. Бехтерев показал, что индивидуальные высказывания морального характера изменяются под влиянием группового обсуждения [1].

Исследования социальной фасилитации, продолжающиеся уже более столетия, доказывают, что присутствие других облегчает выполнение простых заданий (механических) и затрудняет выполнение сложных. Социальная фасилитация в некоторых случаях возникает только в случае конкуренции или при оценке выполняемой деятельности.

Феномены социальной фасилитации и социальной ингибции затрагивают совместную деятельность в целом и не являются чем-то специфическим для процесса принятия решений. Однако они представляют интерес при анализе группового обсуждения, ибо свидетельствуют об эффекте группового взаимодействия или присутствия других на результат выполняемой деятельности.

Собственно социально-психологическое изучение групповой дискуссии связано с работами К. Левина, появившимися в 1940-е годы [1]. Изначальная цель его экспериментальной работы носила практический характер: заставить американских домохозяек покупать субпродукты, для этого Левин использовал различные методы. Один из них — традиционная лекция, направленная на то, чтобы у женщин появилось желание покупать субпродукты. Другой заключался в том, что специалисты-диетологи сообщали женщинам фактическую информацию и

побуждали их к обсуждению этих вопросов между собой. В итоге участники просили достигнуть консенсуса в отношении потребления субпродуктов. Оказалось, что 32% участников дискуссии и только 3% слушателей лекции изменили свое отношение к субпродуктам в пользу их потребления. Участники дискуссии, принявшие решение о пользе субпродуктов, стали действительно потреблять их.

Эффект воздействия дискуссии в виде изменившейся установки актуализировался позже, что объясняется необходимостью внутренней работы по переработке новой информации и изменению прежней позиции.

Большую значимость имеют теоретические обобщения, сделанные К. Левиным на основе полученных результатов. Групповая дискуссия позволяет увидеть различные точки зрения участников и снижает сопротивление к восприятию новой информации. Выработанное в ходе обсуждения коллективное решение становится своего рода нормой группы, которой придерживаются члены группы, своего рода «мостиком», соединяющим мотивацию к выполнению действия с самим действием. Итак, групповая дискуссия оказывается эффективным средством изменения не только мнений, но и поведения участников обсуждения.

10.1.1. Поиск стратегий, приемов и техник ведения групповой дискуссии

Метод мозгового штурма использовался А. Осборном еще в конце 1930-х годов, однако подробно был описан только в 1950-х.

Цель мозгового штурма — стимулировать группу из шести человек к быстрому генерированию большого количества идей.

Участникам предлагается вырабатывать как можно больше идей, которые должны быть наиболее необычными и оригинальными, комбинировать их с целью поиска новых идей. На этапе выработки идеи не критикуются, что способствует, как утверждал А. Осборн, выработке максимально оригинальных решений. Группы, следующие правилам мозгового штурма, превышают потенциальную продуктивность того же числа одиночек: «средний член группы может выработать вдвое больше идей, работая в группе, чем в одиночестве» [3]. Качество предлагаемых решений во многом зависит от критиков, работающих на этапе отбора идей, их деятельность направлена против суггестивного воздействия, возникающего в ходе группового обсуждения.

Этот метод ведения групповой дискуссии оказался привлекательным для практических целей и стал использоваться различными компаниями и бизнес-структурами для поиска идей и принятия решений.

Одновременно идеи Осборна привлекли внимание многих исследователей, результаты работ которых были противоречивыми.

С одной стороны, есть основания, и это показывают последующие работы (например, С. Парнс и А. Мидоу, 1959 [3; 20]), согласиться с результатом А. Осборна: группы, использующие правила мозгового штурма, достигают лучших результатов, чем группы, которые не используют их. С другой стороны, группы мозгового штурма оказались менее эффективны, чем номинальные группы мозгового штурма (т.е. группы, в которых участники работают индивидуально, затем их результаты суммируются, а повторяющиеся идеи не учитываются) [22]. Например, продуктивность во взаимодействующих группах снижается по мере увеличения их размера. Соответственно группа из четырех участников в два раза менее продуктивна, чем номинальная группа аналогичного размера, диады же, руководствующиеся правилами мозгового штурма, лишь немного уступают номинальным [22].

Можно найти несколько объяснений такому снижению продуктивности.

Взаимная блокировка продуктивности [20]. Только один член группы может высказывать свои предложения в определенный момент времени, остальные вынуждены ожидать своей очереди, а в результате забывают их. В номинальных группах блокировка продуктивности отсутствует.

Процессы сравнения [20; 22], т.е. члены группы, следующей правилам мозгового штурма, сравнивают свои результаты с результатами наименее продуктивного члена группы и таким образом подстраиваются под его результат. Это сравнение по нисходящей объясняется отсутствием заинтересованности в участии в групповом обсуждении. Группа как бы устанавливает такой же уровень активности, как у наименее продуктивного участника.

Иллюзии групповой эффективности [20]. Группы, следующие по правилам мозгового штурма, оказываются менее продуктивными, чем номинальные, однако члены этих групп ощущают себя более «продуктивными», когда идеи рождаются в группе, а не в одиночестве. Возможно, люди ассоциируют эффективность с упорством, т.е. «быть эффективным» в данном случае рассматривается как «быть упорным».

«Стоп-правила». В определенный момент участники мозгового штурма перестают выполнять стоящую перед ними задачу, а именно: вырабатывать решения. Сравнение действий этих правил в группах мозгового штурма и в номинальных группах дает интересные результаты.

Правило удовольствия (участники перестают предлагать идеи тогда, когда испытывают скуку по отношению к данной задаче). Группы мозгового штурма прекращают активность по выработке идей позже, чем индивиды в номинальных группах, ибо первые в большей степени получают удовольствие от взаимодействия.

Правило удовлетворения (участники мозгового штурма испытывают удовлетворение от полученного результата). Группы в большей сте-

нии, чем индивиды, удовлетворены своей продуктивностью, количеством выдвинутых идей вне зависимости от количества участников. Правило удовлетворения останавливает членов группы раньше, чем индивидов, работающих в номинальных группах.

Правило ожиданий (участники испытывают фрустрацию от того, что едва ли могут предложить новое решение). В группах может складываться впечатление, что идеи легко вырабатывать, очень редко возникают моменты всеобщего молчания, идеи высказываются с различной скоростью, но все время. Именно это способствует высоким ожиданиям, что дальнейший поиск идей возможен и не так сложен. У индивидов в номинальных группах возникновение пауз подкрепляет низкие ожидания в отношении дальнейшей выработки идей.

Таким образом, два «стоп-правила» из трех говорят в пользу того, что группы мозгового штурма более настойчивы в своих поисках, чем номинальные. Вероятно, эта настойчивость интерпретируется как большая эффективность.

Синектика¹ — еще один прием групповой дискуссии. Использование различного рода аналогий (прямых, личных, символических и фантастических), отрешение участников от проблемы позволяют найти оригинальные решения, получить новые образы.

Цель синектики — направление спонтанной активности мозга и нервной системы на исследование изменений проектов, предлагаемых группой.

Участники должны обладать метафорическим мышлением, техническими знаниями и художественными способностями, а также быть терпимыми к мнениям других и соблюдать психологическую дисциплину. Атмосфера группы позволяет не только высказывать, но и использовать эти аналогии. К примеру, для лучшего проникновения в проблему участники должны представить, что они бы почувствовали, если бы были элементами проблемы («Что бы я почувствовал, если бы был весной?» или «Что бы чувствовала весна, если бы она была человеком?»). Затруднения вызывает противоречие, связанное с тем, что, будучи вовлеченными в творческий процесс, участники должны одновременно осознавать вероятность ошибочных высказываний. Критика в групповом обсуждении позволяет развивать и видоизменять высказанные идеи.

Кроме рассмотренных приемов ведения групповой дискуссии, которые и поныне находят свое применение в поиске решений в таких областях, как бизнес, реклама, инженерное дело и пр., существует ряд

¹*Synectics* (греч.) — объединение различных и нерелевантных элементов.

специальных средств или техник, которые также получили широкое применение в различных сферах жизни. Многие из них заимствованы из психологии творческого мышления и в некоторой степени модернизированы для групп.

Техники поиска и продуцирования решений: от специальных до социодраматических и сценарных [7].

Техники выбора и принятия одного решения из ряда возможных: методы балансных листов, «матрица решений» и поэтапного голосования.

Метод балансных листов. Альтернативы оцениваются с точки зрения позитивных и негативных характеристик каждой, а затем выбирается одна из них на основе большего количества позитивных характеристик у той или иной альтернативы. Возможна также иная, взвешенная, оценка позитивных и негативных характеристик каждой альтернативы, что позволяет подсчитывать суммарный балл по каждой альтернативе и на этом основывать последующий выбор.

Метод «матрица решений» близок методу балансных листов, варианты решений оцениваются по ряду критериев. Однако в данном случае вырабатываются критерии, по которым оцениваются различные варианты решений и вычисляется балл того или иного варианта, что позволяет выбрать решение, которое имеет наиболее высокий балл или, при равных оценках, более высокий балл по наиболее значимым критериям.

Метод поэтапного голосования. Из серии найденных вариантов решения требуется выбрать одно или несколько решений, которое (которые) получит поддержку большинства членов группы. Таким образом, постепенно отсекаются решения, которые не получают поддержки в группе.

Эффективность способов выработки и принятия решений (в частности, консенсуса, метода «дьявольского адвоката» и диалектического метода) изучали Д. Швейгер, В. Сэндберг и Дж. Рэган [25].

Консенсус — открытая конструктивная дискуссия, проверка предложений индивидов в групповой дискуссии. Цель — улучшение индивидуального предложения, которое бы приняла вся группа.

Метод «дьявольского адвоката» заключается в поиске критических, противоречивых сторон решения, затрудняющих его принятие. Таким образом, критическая оценка улучшает принимаемое группой решение. (Мы вернемся к этому методу, когда будем рассматривать феномен «группомыслия» И. Джаниса.)

Диалектический метод — параллельное рассмотрение сразу двух альтернатив, выдвинутых на основе одной и той же информации. Столкновение предлагаемых вариантов решений порождает новые варианты, из которых в итоге выбирается одно.

Сравнив эти три способа принятия решений по ряду критериев (например, эффективность была представлена как продуктивность групп-

ны: количество решений, их важность; удовлетворенность продолжением деятельности в группе: критичность оценки, принятие групповой деятельности), авторы показали, что диалектический метод превышает по эффективности «дьявольскую адвокатуру» по качеству предлагаемых решений. Однако удовлетворенность работой в группе выше всего при использовании метода консенсуса. Закономерно, что конфликт повышает качество решения ценой затруднения способности группы продолжать совместную деятельность, гармоничные же отношения не способствуют принятию наиболее эффективного решения.

Таким образом, отсутствие или недостаток критики в процессе обсуждения негативно сказывается на эффективности результата групповой дискуссии.

10.1.2. Феномены, возникающие в групповой дискуссии и влияющие на ее результаты

Сдвиг к риску [3; 5]. В 1961 г. он был описан Дж. Стоунером. Его суть в том, что в результате внутригруппового взаимодействия и обсуждения проблемы принимается более рискованное решение по сравнению с предшествующими индивидуальными. Таким образом, это исключение из правила, согласно которому группы демонстрируют тенденцию к конвергенции мнений, поиску компромисса, соответствующего средней позиции членов группы.

Варианты исследовательских процедур, использованных для изучения этого явления, таковы:

- *первичное индивидуальное — согласованное групповое*, где согласованные групповые решения были рискованнее, чем изначальные индивидуальные;
- *первичное индивидуальное — согласованное групповое — вторичное индивидуальное*, где вторичные индивидуальные были рискованнее первичных;
- *первичные индивидуальные — дискуссия без обязательного согласования — вторичные индивидуальные*, когда вторичные решения оказались также рискованнее первоначальных индивидуальных.

Во всех трех случаях результаты были аналогичными: групповое решение оказывалось более рискованным, чем индивидуальное [5].

Сдвиг к осторожности, в зависимости от типа и содержания экспериментальной задачи (например, с реальным риском), что было зафиксировано К. Ститтом, К. Вудсом, Д. Липтоном в полевых экспериментах с участием игроков на скачках [5]. Фактором возникновения сдвига риска является продолжительность дискуссии. В результате сравнения 3–5-минутного обсуждения и дискуссии без ограничения времени выявлено, что уже при 9-минутном обсуждении сдвига к риску не происходит.

Групповая поляризация. В конце 1960-х годов выведена более обшая закономерность, чем сдвиг к риску, — формирование консенсуса вокруг экстремальных позиций, а не вокруг среднего. С. Московиси и М. Заваллони [3] показали, что установки испытуемых французских студентов, первоначально положительные по отношению к генералу Де Голлю и отрицательные к американцам, после дискуссии и выработки группового решения усиливались в двух направлениях. Таким образом, поляризационный эффект сказывается на качестве принимаемого группой решения.

По мнению Дж. Тёрнера, поляризация — это результат «протекания трех процессов: социального сравнения, информационного влияния и социальной конформности».

Социальное влияние (нормативное и информационное) [3; 21]. *Нормативное влияние* опирается на большинство, действуя за счет силы давления и наказания, а *информационное* — на меньшинство и способствует продвижению в дебатах и поиску альтернативных решений. Влияние большинства и меньшинства качественно различаются.

Влияние большинства происходит на уровне ответа, и люди, следующие за ним, будут скорее всего принимать позицию большинства, требующего немедленного ответа на воздействие. Член группы оказывается перед выбором из двух альтернатив, что сопровождается сильным стрессом. Влияние большинства предполагает конвергентное мышление членов группы.

Влияние меньшинства реализуется на уровне стимула, оно латентно и сопровождается изменениями на частном уровне. Люди, подвергающиеся этому влиянию, получают своего рода стимуляцию для поиска новых решений, которые они не могут найти сами, стресс здесь значительно меньше. Ключевым фактором влияния меньшинства является его устойчивость и последовательность в отстаивании собственной позиции [25]. При столкновении с такой ситуацией член группы может размышлять приблизительно так: «Если меньшинство так уверено и желает подвергаться неблагоприятным последствиям несогласия с большинством, то, возможно, существует что-то в их точке зрения...» Это ключевой пункт для изменения собственных позиций и поиска другого решения. Таким образом, влияние меньшинства предполагает дивергентное мышление членов группы.

Предложивший генетическую модель, объясняющую процесс социального влияния, С. Московиси утверждает, что большинство и меньшинство зависят друг от друга: то, что происходит с меньшинством, воздействует на большинство, и наоборот [21]. Если в функционалистской модели большинство и меньшинство разделены и не могут вести диалог, то в генетической модели Московиси источник и объект влияния оказываются взаимосвязанными, социальное влияние — это взаи-

модействие меньшинства и большинства, «большинство говорит, а меньшинство — слушает» [21].

Благодаря изучению процессов социального влияния открывается возможность проанализировать то, как разворачивается групповое обсуждение, а также какое именно решение будет принято в итоге.

Правила решения (правило большинства, единогласия или относительного большинства). Они могут различаться по ряду переменных, наиболее изучены из них точность или определенность их содержания и способ распределения власти [22].

Точность определяет степень сходства предпочтений, необходимую для принятия решения. Самое точное — правило единогласия, так как для принятия решения необходимо согласие всех. Правило большинства менее точное, ибо для принятия решения требуется согласие меньшего количества участников. Авторитарные правила еще менее точны: для решения необходимо согласие некоторых членов группы независимо от мнения остальных.

Способ распределения власти может быть рассмотрен как некий континуум — от авторитарного полюса (где властными полномочиями наделен один или несколько членов группы) до равноправного (где всем даются равные возможности).

Правила решения накладывают определенные ограничения на поиск и принятие решения в группе:

- 1) влияют на природу решения (чем точнее правила решения, тем вероятнее, что группа не сможет достигнуть решения — правило единогласия);
- 2) влияют на удовлетворенность решением (более точные правила вызывают большее удовлетворение этим решением);
- 3) определяют продолжительность, содержание и участие в групповой дискуссии, чем они точнее, тем шире по масштабу и продолжительнее будет обсуждение. Чем точнее правила, тем больше вероятность участия меньшинства в дискуссии и тем больше дискуссия воспринимается как некомфортная, сложная и конфликтная [22].

Коммуникация. Мы не будем рассматривать коммуникативные сети. Они описаны в отечественной литературе [1].

Интересный ракурс анализа процесса коммуникации можно найти в русле теории социального познания. Здесь групповые процессы предполагается изучать через анализ коммуникации.

Стили обсуждения (Н. Пеннингтон и Р. Хэсти) [23], используемые в судах присяжных заседателей.

Конструирование истории. Обсуждение начинается с построения картины происшествия, с анализа фактов и встраивания их в историю.

Здесь отсутствуют попытки изначального принятия решения без обсуждения. Заседатели выстраивают общую картину события, чтобы затем совместно соотнести это с категориями вердикта (виновен или нет подозреваемый).

Вердикт. Обсуждение начинается с анализа предпочтений членов группы, расстановки сил. Едва ли участникам обсуждения необходимо восстанавливать картину происходящего, цитирование фактов используется ими для подтверждения своей позиции или отвержения противоположной. Группы, использующие этот стиль обсуждения, менее ориентированы на консенсус в отношении фактов, которые необходимы им лишь для аргументации своей позиции. Процесс обсуждения представляет собой столкновение позиций участников в отношении окончательного решения.

Группы, использующие разные стили обсуждения, должны различаться по процессам социального познания, лежащим в основе их активности. Это, очевидно, и сказывается на результатах решения суда. Социальное познание — это не сумма или продолжение познания индивидуального, а процесс наряду с индивидуальным познанием, второй уровень анализа информации, происходящий на уровне группы и отличающийся по своим механизмам и особенностям. При обсуждении, ориентированном на вердикт, это особенно очевидно. Силь, ориентированный на вердикт, приводит к меньшему проценту согласия, чем ориентированный на историю (79 и 88% соответственно).

Развивая идеи Хэсти и Пеннингтона в отношении двух стилей обсуждения, мы предприняли исследование [2], направленное на сравнение этих стратегий. Оказывается, группы с различными стратегиями имеют сходное представление об эффективности стратегии, однако различаются в оценках собственной стратегии.

Обсуждение «разделенной» (всем известной информации) и *«неразделенной»* (известной только одному или нескольким членам группы) информации. Группы отдают предпочтение «разделенной» информации. Этот феномен был обозначен как пристрастность в отборе общей, т.е. известной всем, информации. По мере развития обсуждения вероятность обращения к «неразделенной» информации нарастает, а к «разделенной» — падает, что теоретически повышает шансы нахождения «неразделенной», уникальной, информации, столь важной для принятия эффективного решения. В реальности не все так просто. Индивидуальные решения, предшествующие дискуссии, хорошо предсказывают финальное решение, а информация, обсужденная группой, лишь непрямым образом связана с групповым решением [27].

Безусловно, обращение к известным фактам — более простой и безопасный способ обсуждения. Повторное обращение к известной всем

информации делает ее еще более истинной, что и сказывается на конечном решении. Согласно альтернативному объяснению повторение известной, «разделенной», информации повышает когнитивную нагрузку индивидов, что оборачивается неспособностью обработать новую информацию, так необходимую для эффективного решения.

Игнорирование «неразделенной» информации способствует образованию так называемых «спрятанных профилей», в которых хранится информация. Группы не способны адекватно обсуждать уникальную информацию, ибо она нарушает изначальный консенсус.

Что же можно противопоставить принятию неэффективного решения, обусловленного игнорированием уникальной, «неразделенной», информации? Повторению известной информации, столь губительному для качества группового решения, важно противопоставить повторение уникальной информации, ибо единичного упоминания о ней мало для того, чтобы повлиять на групповое решение. Участие экспертов в дискуссии может повысить вероятность обсуждения «неразделенной» информации. Эксперты в большей степени, чем неэксперты, способны опознавать важную для решения информацию и запрашивать ее у остальных членов группы. Неэксперты упоминают больше информации, когда в группе присутствуют эксперты, чем в группе без них.

Роль ведущего в обсуждении. Л. А. Петровская [4] предлагает различать три основные стратегии группового обсуждения:

- 1) *свободное ведение дискуссии.* Обсуждение ведется опытным ведущим. Его роль в данной ситуации может показаться пассивной, поскольку он не определяет цели и не ставит задачи, использует затягивающиеся паузы и пр. Однако это лишь поверхностный взгляд. В реальности его основная задача заключается в том, чтобы выслушивать участников, позволять им самим определять цели и способы работы;
- 2) *программированное ведение дискуссии.* Ведущий располагает определенным планом ведения дискуссии, он сообщает группе ее тему, а также как предполагается вести обсуждение;
- 3) *промежуточная — компромиссная форма.* Ведущий сочетает элементы обеих стратегий, когда имеются как заранее подготовленные элементы, так и импровизации, в зависимости от той ситуации, которая складывается в ходе взаимодействия.

10.2. Типология ошибочных групповых решений и факторы их возникновения

Каков критерий оценки правильности группового решения? Как оценить качество дискуссии и принимаемых решений?

Сложность ответов на эти вопросы объясняется тем, что критерии оценки решения в искусственных и естественных условиях различны. Качество решений, принимаемых в политической и экономической сферах, не всегда возможно оценить, ибо зачастую только их реализация позволяет дать им точную оценку. Тем не менее можно выделить ряд критериев для оценки качества групповых решений.

Л. Даффи [10] предлагает различать три категории ошибочных решений: информационные, нормативные и структурные.

Информационные ошибки возникают в результате неверного понимания проблемы или ошибочной фиксации исходной информации, оперирования ошибочными схемами, моделями и скриптами. Факторы информационных ошибок имеют преимущественно индивидуальную, а не групповую природу: селективность внимания при восприятии информации, ригидность мышления в стрессогенной ситуации, предпочтение ярких объектов или просто забывание части информации в процессе ее восприятия. В масштабе группы эти особенности, препятствующие восприятию информации, могут усиливаться, вести к серьезным последствиям при совпадении систем представлений, стереотипов, моделей, которыми оперируют партнеры в процессе фиксации и переработки информации.

Нормативные ошибки появляются в результате взаимодействия со значимыми другими, т.е. в процессе группового обсуждения. Это неудачи, связанные с предпочтением идей высокостатусных членов группы в ущерб предположениям низкостатусных, независимо от истинности высказывания. В ситуации неопределенности при прочих равных вариантах группа предпочитает альтернативу, предложенную более активным партнером, независимо от ее обоснованности или логичности. Она тратит больше времени на поддержку и отвержение идей высокостатусного партнера, чем остальных. Информация, предоставляемая вежливым и спокойным подчиненным руководством, в кризисной ситуации (например, в ситуации авиакатастрофы) не воспринимается, и единственный способ завладеть его вниманием — жесткое и грубое обращение к стоящим выше [10].

К этому типу ошибок относится ряд феноменов: «Абилин-парадокс» (Дж. Харвей) [13], феномен «группомыслия» (И. Джанис) [15], «психологическая ловушка» (Т. Камеда и С. Сугимори) [16].

Ключевыми особенностями «Абилин-парадокса» являются: ошибочный консенсус (когда при принятии решения члены группы исходят из того, что им известны позиции остальных, но они не проясняют их в обсуждении); плюралистическое игнорирование (когда партнеры не высказывают своих позиций, считая себя лишними в обсуждении). Возможные причины возникновения этого феномена следующие:

- боязнь действия;
- негативные фантазии;
- реальный риск;
- боязнь разобщения с другими;
- психологическое аннулирование риска и уверенности.

Принимая решения, люди часто соглашаются с тем, что прямо противоположно их убеждениям, лишь бы избежать ответственности за негативные результаты, которые могут возникнуть, если члены группы поступят в соответствии со своими убеждениями.

Субъект, как шекспировский герой, исходит из того, что альтернатива злу настоящему есть зло еще большее, возможность же действий, которые могли бы исправить ситуацию, не рассматривается вообще. Люди соглашаются с решениями других в группе (будучи при этом убежденными в противоположном), лишь бы не испытывать разобщения с ними. Боязнь изгнания из группы приводит к тому, что индивиды повышают ценность нежелаемого результата и принимают его в качестве группового, хотя предпочитают обратное.

Феномен «группомыслия» изучался на примерах неудачных политических решений, принятых группами советников американских президентов [15]. Среди них — неготовность американской базы Перл-Харбор в 1941 г. к атаке японской авиации, направление американских войск в Северную Корею в 1950 г. Из событий самой современной истории — решение о запуске космического корабля «Челленджер» в 1986-м, когда погиб весь экипаж, и о военных действиях в Персидском заливе в 1991 г. [26].

Феномен «группомыслия» определяется как «стиль мышления людей, которые полностью включены в единую группу, в этой группе стремление к единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий» [15]. К *провоцирующим характеристикам* относятся:

- высокий уровень сплоченности группы;
- неясность одобрения;
- изолированность группы;
- недостаток процедур поиска и оценки;
- директивное лидерство;
- высокий уровень напряженности с низким уровнем надежды на поиск лучшего решения.

Поиск согласия, возникающий в результате этого, оборачивается принятием ошибочного решения. Например, в компании друзей или компетентных экспертов складывается такая атмосфера, когда лишние вопросы или разногласия могут вызвать конфликт или бросить тень сомнения на компетентность эксперта. Хотя дружеские компании не

всегда представляют собой именно такую «безмолвную группу», стремящуюся к единому мнению и замалчиванию собственной позиции. Как будет показано далее, дружеские компании и группы экспертов иллюстрируют «разную» сплоченность.

Симптомы возникновения феномена, по Джанису:

- иллюзия неуязвимости и как следствие — излишний оптимизм;
- коллективная рационализация решений;
- безусловная вера в принципы группы и игнорирование моральных последствий;
- ингрупповые предпочтения и стереотипизация соперников как врага с негативными чертами;
- требование лояльности;
- самоцензура членов группы, минимизирующая сомнения;
- иллюзия единодушия, согласия;
- появление «самозванных охранителей группового духа» (для кого лояльность группе более значима, чем поиск и принятие правильного решения).

Признаки неудачного решения:

- отказ от возможных альтернатив;
- принятие во внимание не всех возражений;
- игнорирование рискованности предпочитаемого решения;
- недостаток необходимой информации для вынесения решения;
- предвзятый анализ отобранной информации;
- небрежность переоценки возможных альтернатив;
- отсутствие разработки альтернативных вариантов решения на случай непредвиденных обстоятельств.

Эта модель — наиболее полная и основательная попытка восполнить пробел работ, направленных на изучение особенностей группового решения задач. Она касается структурных параметров группы и хода решений, хотя не дает их подробного анализа.

Другие исследователи не только критиковали, но и пытались воспроизвести феномен «группомыслия», перепроверить и уточнить эту модель.

Было выявлено, что важным условием возникновения феномена становится высокая сплоченность в сочетании с лимитом времени (Дж. Картрайт) [26].

Манипуляции с высокой сплоченностью членов группы (в экспериментах участвовали друзья) не привели к возникновению ошибочных решений, поэтому при анализе сплоченности как фактора возникновения феномена «группомыслия» должна учитываться стадия развития группы (С. Лина) [26].

Когда с помощью контент-анализа изучили особенности речей американских политиков, оказалось, что в ситуации возникновения феномена эмоциональные категории преобладают над когнитивными (Ф. Тетлок) [9]. Здесь ценно то, что изучался содержательный аспект коммуникаций, который практически не исследован.

Модель проверили в лабораторных условиях (Г. Мурхед и Дж. Монтанари) [19], чтобы определить, что же играет первостепенную роль в провоцировании ошибочных решений. Оказалось, что существуют статистически значимые связи между фактором изоляции группы и качеством группового решения, остальные условия значимо не влияют на результат. Фактор сплоченности оказывает негативное влияние на самоцензуру и на количество предлагаемых альтернатив, но не выполняет важной функции, как это предполагал Джанис.

Выяснилось также, что феномен «группомыслия» появляется, если решение неочевидно, а при очевидном решении — нет (М. Каллавей и Дж. Эссер) [9].

Последующие разработки этой проблемы свидетельствовали о том, что далеко не все признаки, определенные Джанисом как условия, ведущие к «группомыслию», действительно влияют на принятие неудачного решения. Вновь подвергая сомнению и анализу модель Джаниса, повторно возвращаясь к политическим решениям американских лидеров, К. Маккалли [12] показал, что феномен «группомыслия» представляет собой преждевременный консенсус, где имеет место интернализованный консенсус и согласие без внутреннего принятия (т.е. подчинение). Структурные особенности группы (изолированность группы, гомогенность состава и особенно директивное лидерство) коррелируют с возникновением феномена «группомыслия». Групповая сплоченность, ключевой элемент модели Джаниса, а также ситуативные условия кризиса (внешняя угроза, воспринимаемая трудность задачи и недавние неудачи группы) значимо не коррелируют с возникновением этого феномена.

Проанализировав предшествующие работы, М. Хогг и С. Хайнс [14] заметили, что вклад сплоченности в явление «группового духа» определяется тем, как сплоченность концептуализируется и операционализируется. Апеллируя к теории социальной идентичности Г. Тэшфела и теории самокатегоризации Дж. Тёрнера, они предложили рассматривать сплоченность двояко: как дружбу (в терминах межличностных отношений) и как социальную аттракцию (в терминах групповых отношений). В первом случае сплоченность ассоциировалась с объективным и субъективным «улучшением» процедуры принятия решения — меньшая ориентация на точку зрения лидера; меньшее желание достигнуть консенсуса, стремление к согласию и принятию быстрого решения. Помимо этого больший запрос информации и соответственно

внесение большего количества фактов; меньшая рационализация; большее вербальное давление и продолжительное обсуждение альтернатив. (Результаты этой части эксперимента сходны с итогом исследования С. Лина [26]). Во втором случае сплоченность более ассоциировалась с «ухудшением» субъективных и объективных особенностей процедуры принятия решения: сильное желание достигнуть консенсуса; ориентация на точку зрения лидера; рационализация принятых решений и меньшая самооценка, меньшее вербально выраженное давление на девиантов. Получается, что сплоченность в группах, принимающих решения, может привести к появлению феномена «группомыслия» только в том случае, если под ней подразумевается социальная, а не межличностная аттракция. Хотя оба этих варианта могут присутствовать в одной и той же группе, но это уже дело последующего анализа проблемы.

Сплоченность сама по себе еще не означает принятия ошибочного решения. Используя идею обсуждения «разделенной» и «неразделенной» информации в групповой дискуссии, Т. Постмес, Р. Спирс и С. Сиханжир пришли к выводу, что если она сочетается с групповой ценностью достижения консенсуса, то групповое решение будет неудачным, но если сплоченность сочетается с групповыми нормами, поощряющими критическую оценку предлагаемых решений, то принимаемое в итоге решение будет эффективным.

Таким образом, сплоченность в группе не ведет с неизбежностью к неудачному решению.

Итак, модель феномена «группомыслия» достаточно полно описывает, как происходит групповое принятие решений. Она демонстрирует, что это многоуровневый процесс, включающий несколько этапов: идентификацию проблемы, поиск альтернатив, их оценку и выбор с последующей проверкой решения. Потенциально каждый из них может таить в себе угрозу ошибки. Существуют определенные пусковые механизмы, ведущие к ошибочному решению, которые касаются в большей степени самой группы и процесса обсуждения и практически не связаны с особенностями ситуации.

Феномен «психологической ловушки» [16]. Принимая решения, индивиды стремятся усилить их реализацию, следуя прежнему ошибочному курсу, что оправдывает принятое решение. Концептуально это явление сходно с «группомыслием», ибо для обоих феноменов характерны следование прежнему курсу независимо от негативной обратной связи, самооправдание и большая солидарность с другими членами группы в ущерб переоценки ситуации с более реалистических позиций, иррациональные процессы явно преобладают в обоих случаях. Ключевым для «психологической ловушки» по сравнению с «группомыслием» является преобладание ценности действий для будущего, независимо от прошлых вложений. Так, руководители крупных фирм и

политические лидеры, принимая решения (ошибочные и неэффективные) об инвестировании проектов, размещении товаров на рынке, продолжают ту же линию действий, хотя экономический расчет показывает неэффективность и непродуктивность подобных мер.

Структурные ошибки. В их основе лежат «более глубокие организационные процессы» [10]: несоответствие команды организационным условиям, в которых она действует; условиям задачи; структуре вознаграждения; степени технологической оснащенности. Сюда же можно отнести игнорирование знаний партнеров. Автор типологии гипотетически обобщает последний тип ошибочных решений, не приводя ни единого примера, лишь отмечает необходимость дальнейшего их изучения.

Проанализированная здесь типология, несмотря на некоторые недостатки, позволяет систематизировать описания ошибочных групповых решений и причин их деформации, что особенно важно при использовании метода групповой дискуссии для принятия групповых решений в реальных, а не лабораторных ситуациях. Знание причин ошибочных решений открывает возможность управления процессом группового обсуждения и контроля качества этой активности.

В заключение остановимся на рекомендациях, которые позволили бы эффективно использовать данный метод.

В процедуре групповой дискуссии выделяются три фазы: ориентировка, оценка и завершение. Каждой из этих фаз соответствуют определенные цели. И хотя эти фазы представлены в равной мере, не в каждой дискуссии контроль за процедурными моментами обсуждения может избавить группу от ряда неудач.

Более того, существуют определенные стратегии обсуждения, которые позволяют достигать качественных решений, так И. Джанис, описав феномен «группомыслия», предложил также способ его преодоления [15]. Исследователь рекомендует воспользоваться стратегией «дьявольского адвоката», вести роль критика (того самого «адвоката дьявола»), которому предписывается сомневаться и критически относиться к предложенным вариантам, что будет препятствовать некритическому принятию предложенного решения. Позитивные изменения, достигаемые таким образом, были показаны на примере медицинских консилиумов.

Задания

Задание 1. Групповая дискуссия: феномены, стратегии ведения

1. Актуализируются имеющиеся у студентов знания в связи с понятием «групповая дискуссия». Студентам предлагается назвать ассоциации с этим понятием, которые затем совместно классифицируются. Это позво-

ляет актуализировать имеющиеся знания, а также проанализировать уровень знаний участников в данной области.

2. Группа студентов разбивается на подгруппы по 3–4 человека. (Для выполнения каждого задания участники подгрупп выбираются случайным образом. Время работы каждый раз ограничивается.) Каждой группе предлагается задача, связанная с выбором одной альтернативы из четырех имеющихся. Участники каждой подгруппы должны прийти к единогласному решению и объяснить свой выбор. Представитель каждой подгруппы докладывает всем участникам занятия принятое решение. Сделанные выборы анализируются совместно со всеми участниками занятия.

3. Участникам предлагается использовать один из способов принятия решений. С помощью методики «балансных листов» предлагается выбрать одну альтернативу из двух и обосновать свой выбор (работа в подгруппах). Участники каждой подгруппы должны прийти к единогласному решению и обосновать свой выбор. Представитель каждой подгруппы сообщает всем участникам занятия принятое решение.

4. Отрабатывается способ ведения групповой дискуссии — «мозговой штурм» (работа в подгруппах). Участники каждой подгруппы должны предложить максимально возможное количество вариантов использования определенного предмета (время обсуждения ограничивается). Представитель каждой подгруппы сообщает всем участникам предложенные варианты решения, которые совместно оцениваются, выявляется подгруппа, предложившая максимальное количество решений, а также подгруппа, придумавшая наиболее оригинальные решения.

В качестве *домашнего задания* студентам необходимо придумать три задания для группового обсуждения.

Задание 2. Групповая дискуссия: особенности группы и задачи

1. Студентам предлагается для обсуждения одна из задач, составленных ими в качестве домашнего задания (работа в подгруппах). Каждой подгруппе задается правило принятия решения (авторитарное, большинства и др.), в конце обсуждения каждого участника подгруппы просят оценить по 7-балльной шкале: удовлетворенность обсуждением, вклад в обсуждение и в результат, время обсуждения, наличие сложностей в обсуждении. Представитель каждой подгруппы сообщает всем участникам занятия принятое решение. Оценки участниками группового обсуждения анализируются ведущим и объявляются позже.

2. Для проведения групповой дискуссии и принятия группового решения предлагается задача «Кораблекрушение» (работа в подгруппах). Из списка предметов необходимо единогласно выбрать нужные, объяснить их применение. Представитель от каждой подгруппы рассказывает всем участникам о выборе своей команды и объясняет предназначение отобранных предметов.

3. Студентам предлагаются два задания для проведения групповой дискуссии принятия группового решения, на примере которых демонстрируются результаты исследований. Выполнение каждого задания сопровождается совместным обсуждением результатов со всеми участниками занятия.

Задание 3. Групповая дискуссия: качество решения

1. Студентам дается задание на сравнение индивидуального и группового решения задач (работа в подгруппах), часть подгрупп обсуждает проблему совместно, другая часть — выполняет задание индивидуально. После выполнения этого задания анализируются индивидуальные и групповые решения.

2. Студентам предлагается интеллектуальная задача (имеющая единственное решение). Представитель от каждой подгруппы докладывает всем участникам о решении.

3. Задание предполагает разбиение всех участников на три подгруппы: две подгруппы участников, а третья подгруппа — наблюдатели. Наблюдатели следят за ходом обсуждения в каждой подгруппе, чтобы затем дать краткое описание того, как происходила групповая дискуссия и как принималось единоголосное решение. Задание включает несколько этапов обсуждения в подгруппах. После выполнения задания анализируются полученные результаты, выступают наблюдатели.

Литература

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 2004.
2. *Бовина И. Б.* Групповая дискуссия: Теоретический и прикладной аспект // Методы социально-психологического исследования / Под ред. Т. В. Фоломеевой. Кемерово, 2002.
3. *Бэрон Р., Керр Н., Миллер Н.* Социальная психология группы: Процессы, решения, действия. М., 2003.
4. *Жуков Ю. М., Петровская Л. А., Растяпников П. В.* Диагностика и развитие компетентности в общении. Киров, 1991.
5. *Костинская А. Г.* Зарубежные исследования группового принятия решений, связанных с риском // Вопросы психологии. 1976. № 5.
6. *Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.* Социальная психология малой группы. М., 2001.
7. *Петровская Л. А.* Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. М., 1982.
8. Психология: Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М., 1990.
9. *Aldag R. J., Fuller S. R.* Beyond fiasco: A reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes // Psychological Bulletin. 1993. Vol. 113. № 3. P. 533–552.
10. *Decision-making in action: Models and methods / Ed. by G. Klein, J. Orasanu, R. Calerwood, C. Zsombok.* New Jersey. 1993.

11. *Franz T. M., Larson J.* The impact of experts on information sharing during group discussion // Small group research. 2002. Vol. 33. № 4. P. 383–411.
12. *Gordon J.* Synectics. N.Y., 1961.
13. *Harvey J.* The Abilene paradox and others meditations on management. California, 1988. P. 1–37.
14. *Hogg M. A., Hains S. C.* Friendship and group identification: A new look at the role of cohesiveness in groupthink // European Journal of Social Psychology. 1998. Vol. 28. № 3. P. 323–342.
15. *Janis I. L.* Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos. Boston, 1982.
16. *Kameda T., Sugimori S.* Psychological entrapment in group decision making an assigned decision rule and a groupthink phenomenon // Journal of Personality and Social Psychology. 1993. Vol. 65. № 2. P. 282–293.
17. *Larson J. R., Foster-Fishman, P. G., Keys C. B.* Discussion of shared and unshared information in decision-making groups // Journal of Personality and Social Psychology. 1994. Vol. 67. P. 446–461.
18. *McCauley C.* The nature of social influence in groupthink: Compliance and internalization // Journal of Personality and Social psychology. 1989. Vol. 57. № 2. P. 250–260.
19. *Moorhead G., Montanari J. R.* An Empirical Investigation of the Groupthink Phenomenon // Human Relations. 1986. Vol. 39. № 5. P. 399–410.
20. *Nijstad B. A., van Vianen A. E. M., Stroebe W., Lodewijkx H. F. M.* Persistence in Brainstorming: Exploring Stop Rules in Same-Sex Groups // Group Processes and intergroup relations. 2004. Vol. 7. № 3. P. 195–206.
21. *Orfali B.* Active minorities and social representations: Two theories, one epistemology // Journal for the Theory of Social Behavior. 2002. № 32(4). P. 395–416.
22. *Paulus P. B., Dugosh K. L., Dzindolet M. T., Coskun H., Putman V. L.* Social and cognitive influences in group brainstorming: predicting production gains and losses // European review of social psychology. 2002. Vol. 12. P. 299–325.
23. *Pennington. N., Hastie R.* Evidence evaluation in complex decision making // Journal of Personality and Social Psychology. 1986. Vol. 51. № 1. P. 242–258.
24. *Postmes T., Spears R., Cihangir S.* Quality of decision making and group norms // Journal of Personality and Social psychology. 2001. Vol. 80. № 6. P. 918–930.
25. Social psychology in the 90-s / Ed. by K. Deaux, F. Dane, L. Wrightsman. California, 1992.
26. *Van Swol L. M., Savadori L., Sniezek J.* Factors that may affect the difficulty of uncovering hidden profiles // Group Processes and intergroup relations. 2003. Vol. 6. № 3. P. 285–304.

ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ

Введение

Социально-психологический тренинг публичного выступления имеет глубокие исторические корни. В ряде областей гуманитарного знания параллельно друг другу разрабатывалась проблематика публичного выступления (ораторского искусства, риторики) на протяжении развития человеческой мысли. Постепенно выкристаллизовывались целостные направления — умение аргументировать свою мысль, вдохновлять и «заражать» слушателей, перевоплощаться в различные сценические образы, оставлять в памяти аудитории неизгладимый след. Все эти области знания сосуществуют и развиваются по сегодняшний день, внося свою специфику в подготовку людей, задавшихся целью научиться выступать публично. Ключевыми здесь являются следующие направления и подходы. Философия (логика) вырабатывает различные системы рассуждений и формальных доказательств. В рамках филологии (риторика как раздел филологии) изучаются языковые средства, усиливающие выразительность речи (тропы), а также речевое поведение коммуникатора. Такая область человеческой практики, как драматургия, также не могла обойтись без детального анализа тех «флюидов», благодаря которым обычные люди превращаются в заинтересованных, сопереживающих зрителей. В рамках делового этикета и протокола осуществляется каталогизация культурных и международных норм для ситуаций делового общения.

Методологическими основаниями тренинга публичного выступления в социальной психологии служат модели коммуникативного воздействия [1; 17; 20], которые базируются на теориях информации, но фиксируют специфику обмена информацией, когда он происходит между людьми.

В социальной психологии разработана проблематика специфических коммуникативных барьеров. Они могут быть связаны не только с погрешностями кодирования или декодирования, но часто носят специфический социальный или психологический характер (рис. 11.1). Например, коммуникатор (докладчик) может не знать, что требуется, и сообщать неадекватную информацию, иметь предубеждения против сообщения или аудитории, демонстрировать неконгруэнтные сигналы в своем поведении, иметь отличный от реципиента личностный смысл



Рис. 11.1. Процесс коммуникации и возможные преграды

в ситуации или специфический внутригрупповой сленг. Реципиент (аудитория, слушатели), в свою очередь, могут иметь предубеждения против докладчика или сообщения, отличаться по своей восприимчивости, умению слушать, подготовленности, стереотипам и установкам и мн. др. Более того, на коммуникации скажутся отношения между докладчиком и аудиторией (уровень доверия, разница в статусе, культурные и межгрупповые различия). Социальная психология также подробно изучает вербальные и невербальные каналы коммуникации и их влияние на эффекты убеждающего воздействия.

11.1. Вербальная сторона публичного выступления

Ключевые идеи и их аргументация. Естественно, что каждый докладчик выстраивает собственную уникальную структуру и логику сообщения, которые определяются содержанием выступления, целями и особенностями коммуникативной ситуации, предпочтениями докладчика. Однако в тренинге целесообразно отрабатывать стрессовую ситуацию, когда выступление происходит экспромтом и докладчик не имеет возможности подготовиться. Докладчикам предлагается готовая структура выступления, по которой они высказываются о заданном объекте, причем о каком именно, им сообщают прямо перед выступлением.

В качестве структуры может быть предложен «*фрейм Ломоносова*» (используемый, например, в тренингах Ю. М. Жукова): внешность

объекта, внутренность, среда обитания, предназначение, генезис, перспективы и отношение самого докладчика к объекту. На примере такой структуры слушателей можно научить рассказывать о малознакомом материале и обсудить специфику восприятия аудиторией сообщения, если докладчик выражает свое отношение в начале или конце своей речи. Согласно принципам классической риторики логика изложения основной части материала может строиться на следующих принципах:

- *индуктивный метод* -- рассуждение от частного к общему, от фактов — к выводам;
- *дедуктивный метод* — рассуждение от общего к частному, выдвижение общих положений и разъяснение их смысла на примерах;
- *ступенчатый метод* — последовательное изложение одного вопроса за другим. Рассмотрев проблему, докладчик больше к ней не возвращается;
- *исторический метод* — рассуждение в хронологической последовательности;
- *концентрический метод* — материал организуется вокруг главной проблемы, единого центра. Докладчик анализирует предмет со всех сторон, при помощи разных определений (примеров, объяснений и т.п.), переходя от поверхностного уровня рассмотрения к более глубокому;
- *метод аналогии* — сопоставление сходных явлений, событий, фактов;
- *метод контраста* — сравнение полярных, оттеняющих друг друга предметов, проблем, явлений.

Существует множество социально-психологических приемов воздействия на аудиторию с приоритетом убеждения или внушения (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Средства психологического воздействия

Воздействие	Приемы и средства
<p><i>Внушение</i> — целенаправленное неаргументированное воздействие одного человека на другого или группу. Сознание объекта пассивно. Внушение — единственное средство передачи недоказуемых и абсурдных с точки зрения здравого смысла идей</p>	<p>Приемы: рассеивание внимания обилием информации; аффективное преподнесение; использование престижных источников; приклеивание «ярлыков»; обобщение с аффективно окрашенной категорией; «перенос», ассоциация с чем-либо ценным; приведение высказываний известных личностей; «игра в простонародность»; перетасовка фактов (подбор только позитивных); «фургон с оркестром» (апелляция ко «всем»)</p>

Воздействие	Приемы и средства
<p><i>Убеждение</i> — информационное воздействие, формирующее или изменяющее установки, а через них мнения, взгляды, отношения. Опирается на рациональное мышление</p>	<p>Приемы: апелляция к неопровержимым фактам; аргументы, содержащие выгоды от принятия информации, нововведения, идеи; аргументы, содержащие неприятные последствия непринятия предложений. Пограничные случаи между внушением и убеждением: <i>ad hominem</i> к человеческим чувствам; к фактам, которые нельзя проверить</p>

«Поучительные истории» (*telling story*). Традиция рассказывать в публичных выступлениях истории восходит к истокам ораторского искусства. Она синтезирует подходы социальной психологии, антропологии, журналистики, сценического мастерства, устного народного творчества и практики консультирования. История позволяет в «сжатом», синкретическом и психологически неотторжимом виде изложить смысл сообщения, который запоминается, даже когда конкретные аргументы и тезисы стираются из памяти.

Казалось бы, что истории больше применимы в сценическом искусстве или, скажем, в культурно- или гуманитарно-ориентированной среде, а не в бизнесе и не в ситуациях делового общения. Однако идеологи обучения взрослых считают, что это не так. Богатое методическое развитие подход *telling story*, или *leaning story*, получил в современных концепциях непрерывного обучения взрослых в процессе организационных (социальных) перемен [13; 21]. Как пишут Джордж Рот и Арт Клейнер: «Мы столкнулись с тем, что большинство людей уже знают ответы на волнующие их вопросы. Ответы содержатся в историях, которые рассказываются за чашкой кофе по утрам или за стаканом выпивки в ночном баре. Недостаток таких частных бесед в том, что они слишком узки. “Поучительные истории” объединяют множество вопросов, что дает слушателям возможность проверить на этом материале собственные теории и правила поведения».

При подготовке публичного выступления истории для иллюстрации ключевых идей продумываются докладчиком заранее. В учебной ситуации по теме публичного выступления целесообразно провести обсуждение техник *telling story* на материале историй о выступлениях знаменитых людей или случаев из личного опыта участников. История должна описывать важный для докладчика эпизод словами участников событий.



История про известного физика, лауреата Нобелевской премии, Ричарда Фейнмана, рассказываемая перед обсуждением корпоративной культуры и правил делового этикета: Я отправился в Европейский центр ядерных исследований, чтобы прочитать там лекцию. Я предстал перед своими коллегами в костюме, который надевал на вручение Нобелевской премии — прежде я никогда не читал лекций в костюме — и начал со следующих слов: «Я расскажу вам одну забавную вещь. В Швеции мы долго спорили, изменилось ли что-либо из-за того, что я получил Нобелевскую премию, и одну перемену я, кажется, вижу: мне нравится этот костюм». Все закричали: «Фуууу!», а Вайскопф вскочил, сорвал с себя пиджак и закричал: «Мы не собираемся надевать на лекции костюмы!» Я снял пиджак, ослабил галстук и сказал: «За то время, что я пробыл в Швеции, мне стала нравиться эта ерунда, но теперь, когда я снова вернулся в мир, все встало на свои места. Спасибо за то, что привели меня в чувство!» Они не хотели, чтобы я менялся. Так что все произошло невероятно быстро: мои коллеги уничтожили то, что сделали со мной в Швеции.

По мнению Дж. Рота и А. Клейнера [см. 21], существует три разных подхода к составлению историй:

1) *исследовательский*. Главное — верность фактам. В крайне полинизированной атмосфере крупных организаций необъективность любого утверждения — фактическая или кажущаяся — подрывает доверие к нему. Поэтому при подготовке историй используют методы, придающие им достоверность академических исследований. Например, при подготовке «поучительных историй» докладчик прорабатывает исходные документы, материалы опросов, группирует высказывания и выделяет основные сюжеты, не допуская вкрапления собственных раздумий;

2) *мифологический*. Всякий мифологический рассказ пробуждает эмоции радости, тревоги, гордости, стыда, уважения, отвращения и т.п. История должна вызывать эти эмоции, иначе она никому не нужна. Это особенно важно для банков, технических организаций и крупных бюрократических структур, которые испытывают «мифологический голод», иными словами, постоянно пребывают в поиске того, как придать смысл своей деятельности. В таком случае история «отступает от фактов», находит в сюжете такой поворот, который затрагивает эмоции. Докладчик, составляя текст, должен постоянно спрашивать себя: правдоподобно ли все это, затронет ли это сердца людей?

3) *эмпатический*. Главное — чувствовать аудиторию. Многие люди склонны концентрироваться на себе и зачастую пренебрегают тем, как они выглядят в глазах других. Слушатели могут игнорировать историю, которая изобразит их невеждами, глупцами, существами низшего сорта. Они услышат то, что считают ценным. Поэтому докладчик пытается настраиваться на ценности, потребности и реакции, которые

аудитория привнесет в историю. Он определяет фразы, способные вызвать бурную реакцию аудитории, и думает, как эту реакцию усилить или ослабить.

Очень сложно соответствовать хотя бы двум из этих трех подходов. Каждый из них предполагает свой способ мышления. Невозможно одновременно сочинять миф, ничем не сковывая свое воображение, как если бы это был текст для литературного журнала, и в то же время придумывать способы помощи слушателям. А попытка занять прагматическую позицию и удовлетворить потребности людей в краткости и простоте почти не сочетается с желанием поделиться богатством добытых исследовательских фактов. По данным социально-психологических исследований, «на большинство людей более сильное влияние оказывает один, но яркий и образный, персонифицированный пример, чем обилие статистических данных» (Э. Аронсон). Продумывание собственных историй позволяет докладчику погрузиться во все эти способы мышления. Для разработки истории целесообразно сконцентрироваться на следующих вопросах [13, с. 480–481].

Что случилось? О чем рассказывает история? Кто в ней главный герой? Что «читается между строк»? Какие моменты произвели самое сильное впечатление на героев истории? Что оказалось для них ловушкой? Что способствовало их продвижению вперед?

Что в этой истории помогает пониманию смысла ключевого сообщения? В чем сходство между задачами, решаемыми персонажами, и нашими задачами? Что может послужить для нас ловушкой? Что движет нами? Что дальше? Чем продолжить рассказ? Какие выводы мы можем сделать?

Метафоры в тексте выступления. Для того чтобы построить психологически неотторжимый текст, необходимо обогатить и насытить его привлекающими внимание оборотами речи. «Фигур речи», в том числе «фигур переосмысления» — выражений в переносных значениях, украшающих и усиливающих текст, — существует несколько (табл. 11.2). Однако ключевыми с точки зрения воздействия на слушателя являются все-таки метафоры.

Метафоры — это символы, служащие своеобразным «мостом» между сознанием и бессознательным. По выражению Ю. М. Жукова, с текстом, насыщенным метафорами, можно не согласиться, но его нельзя не понять. Метафора облегчает понимание и усиливает эмоциональное воздействие. Современная теория метафоры строится на разнице между выражением «я вижу нечто» и «я вижу нечто как». «Видеть как» — это интуитивное отношение, удерживающее вместе и смысл, и образ. Будучи одновременно полумыслью и получувством, метафора соединяет ясность мысли с полнотой образа. Метафоры служат сред-

Слова и выражения в переносных значениях

Фигура речи	Определение	Пример
Метафора	Перенос значения по сходству	Новые волны покупателей хлынули в торговый центр
Метонимия	Перенос по смежности	Из министерства пришла бумага (т.е. официальный документ)
Синекдоха	Перенос значения по количеству	И слышно было до рассвета, как ликовал француз
Ирония	Перенос по противоположности	Откуда, умная, бредешь ты, голова?
Гипербола	Усиление значения	Мы с вами сто лет не виделись!
Литота	Преуменьшение	Море по колено

ством выражения интуитивных решений, не поддающихся логике, и содержат ключ к пониманию ценностно-эмоциональных слоев индивидуального опыта. Благодаря этому становится возможным:

- диагностировать невысказанные базисные представления, наблюдая за используемыми докладчиком или слушателями метафорами;
- подготавливать слушателя к выбору определенного направления действия, употребляя подходящие метафоры и образы, или вводить в заблуждение слушателей, используя неадекватные метафоры и образы.

Наиболее универсальны для нашей культуры метафоры, способствующие пониманию текста практически в любой аудитории (они использовались в тренингах и исследованиях).

Универсальные метафоры (метаметафоры)

Пространственные метафоры:

- верх и низ в христианских культурах ассоциируется с добром и злом (хорошим и плохим), сознательным и бессознательным, разумом и инстинктами;
- лево и право — неравномерно нагруженные категории. Помимо политических ассоциаций, движение слева направо ассоциируется с развитием, ростом; аналогично зад и перед — движение из прошлого в будущее;

- центр и край — задает значимость идеи, объекта или темы. Движение от центра к периферии (сверху вниз) — реформы, связанные с централизацией. От периферии к центру (снизу вверх) — демократизация, децентрализация, либерализация.

Телесные метафоры:

- развитие и рост. Живой организм растет, развивается, стареет, болеет, умирает. Подчеркивается целостность и преемственность изменений;
- метафора органов (руки — связи с миром; ноги — опоры, движение; сердце — эмоции, чувства; голова, мозг — разум, принятие решений, управление и др.).

Ядерные (сквозные) метафоры

- *природа*. Метафоры растений и их частей (укоренение) близки метафорам роста. Метафоры животных специфичны в своей социальной нагрузке (царственность львов, крикливость петухов, воинственность тигров, слепота кротов, крокодиловы слезы, недалекость обезьян, медлительность черепах, трудоголизм муравьев и др.);
- *механизмы*. Техногенная природа явления, взаимозаменяемость частей, замена испорченных деталей на новые, бездуховность, отсутствие ценностей (давит как бульдозер);
- *путь*. Объект преподносится в качестве путника, который передвигается с места на место. Путь к цели, уход от чего-то, приближение к чему-то. На пути возникают преграды. Значимо состояние окружающей среды и местности (болото, перекресток, тупик, лестница, ложная дорога и др.);
- *борьба*. Метафоры, связанные с противоборством и конкуренцией. Акцентируют активность, соперничество, поединок, равные (неравные) силы, диспозиции, тактику (стратегию, наступление) отступления. Варианты — битва, война.

Универсальные метафоры (метаметафоры)

- драгоценные камни, цветы, геометрические фигуры, музыкальные лады, породы собак и др.

Предикаты (ключи доступа). Каждое образное выражение или метафора имеет уникальный набор слов, соответствующих различным сенсорным системам (визуальной, аудиальной, кинестетической), показывают, как люди думают. Это глаголы, прилагательные и наречия, которыми люди пользуются в своей речи. Пример визуальных предикатов: «Я могу представить себе это». Аудиального: «Это звучит правильно». Кинестетического: «В наше время налоги задавили всех».

Кроме того, существует ряд предикатов, которые не обозначают определенную сенсорную систему, но используются в речи, например, глаголы «знать», «понимать» или «считать» (табл. 11.3).

Таблица 11.3

Предикаты, соответствующие различным сенсорным системам

Визуальные	Аудиальные	Кинестетические	Полиמודальные
Ясно видеть	Хорошо звучать	Ухватить	Понимать
Как в зеркале	Отраженное эхо	Отскочить	Отражать
Видеть	Слышать	Чувствовать	Воспринимать
Пустой	Глухой	Оцепенелый	Отсутствующий
Показывать	Объяснить	Пройти через	Демонстрировать
«Есть глазами»	Гармонизировать	Уступать	Соглашаться
Показной	Громкий	Напыщенный	Нарочитый
Обозревать	Репетировать	Снова пройти	Повторять
Слепой	Глухой	Бесчувственный	Невоспринимающий
Указывать на	Упомянуть	Касаться	Ссылаться на

При работе с текстом выступления важно, чтобы в нем были использованы различные предикаты, соответствующие всем основным органам чувств. Другими словами, убеждающая речь должна быть не только мифологичной, метафоричной и образной, но и должна апеллировать к разнообразным органам чувств. Все это позволяет оживить содержание выступления и максимально увеличить шанс того, что оно будет адекватно понято.

11.2. Невербальная сторона публичного выступления

Согласно социально-психологическим моделям коммуникации [см. 1; 6; 9] часть сообщения коммуникатора передается по невербальным каналам, критически важным для публичного выступления. Ведь именно они передают информацию об эмоциональном состоянии докладчика, что может существенно усилить впечатление от речи или, напротив, исказить его неконгруэнтностью посылаемых сигналов.

Эмоциональные реакции. Публичное выступление — в высшей степени стрессовая ситуация для докладчика. Волнение и страх, которые он испытывает, сопровождаются множеством физиологических реакций, свидетельствующих о сильном напряжении в процессе выступления (учаще-

ние дыхания и сердцебиения, покраснение лица, тремор рук, мышечные спазмы и т.д.). Все это проявляется в невербальном поведении, в телесных зажимах. Они сообщают слушателям о неуверенности и волнении докладчика. Иногда ситуативное и трудно контролируемое волнение возникает даже у опытных докладчиков или профессиональных актеров.



Вы не можете себе представить, каким злом для творческого процесса являются телесные зажимы. Когда они создаются в голосовом органе, люди... начинают сипеть, хрипеть или доходят до потери способности говорить. Когда зажим утверждается в ногах, актер ходит точно паралитик; когда зажим в руках — руки коченеют, превращаются в палки и поднимаются точно шлагбаумы... Но хуже всего, когда зажим утверждается в лице и искривляет его, парализует или заставляет каменеть мимику... Зажим может появиться в диафрагме и в других мышцах, участвующих в процессе дыхания, нарушить его правильность и вызвать одышку (*К. С. Станиславский*).

Волнение и страх на первых выступлениях практически неизбежны. Снизить их воздействие можно двумя способами: применять релаксационные техники и техники аутогенной тренировки и постепенно приучать себя к выступлениям (*step by step*, по выражению теоретиков бихевиоризма). Сложный, но повторяющийся в относительно безопасных условиях опыт тренинга публичного выступления помогает выступающим почувствовать себя более уверенно в подобной ситуации. И здесь срабатывают два принципа. Один из принципов — привыкание. Часто повторяющаяся ситуация публичного выступления способствует адаптации, а чередование ее с периодами отработки отдельных коммуникативных умений приводит в конечном счете к развиту необходимых качеств.

Другой принцип еще важнее и имеет свои основания в периферической теории эмоций Джеймса—Ланге. Произвольное мимическое или телесное действие может усиливать соответствующее эмоциональное переживание. Остроумные эксперименты по самовосприятию невербальных действий («я киваю, поэтому я соглашаюсь» — Аронсон) [2, с. 298–299] — не единственное подтверждение такого влияния.



Если нельзя идти от внутреннего к внешнему, то идут от внешнего к внутреннему... В тех случаях, когда действие не рождается и не ожидают само собой, мы... складываем в логическом и последовательном порядке отдельные составные моменты и создаем из них это действие... Знакомые двигательные ощущения закрепляют эту правду и вызывают веру в правильность действий. Лишь только артист поверит им, они сами собой ожидают (*К. С. Станиславский*).

Смысл этого влияния очень велик: научившись невербально демонстрировать уверенное поведение, участники тренинга начинают чувствовать большую уверенность. Поэтому в тренинге публичного выс-

тупления особое внимание уделяется невербальному поведению и невербальному выражению уверенности.

Жесты и телодвижения — один из каналов коммуникации. К жестикуляции относятся движения рук и кистей рук, к пантомимике — положение частей тела: головы, плеч, туловища, рук и ног, а также осанка и походка. Различают коммуникативные жесты (замещающие элементы языка); описательно-изобразительные (сопровождающие речь); модальные (выражающие отношение) [см. 9].

Одна из центральных проблем для выступающих заключается в том, как оптимально расположить руки («куда девать руки»). Без особой необходимости нежелательно держать в руках какой-либо предмет, поскольку это воспринимается как точка фиксации и проявление напряжения (что в свою очередь связано с меньшим доверием аудитории коммуникатору).

Таким образом, задача выступающего заключается в том, чтобы продемонстрировать свободную ненапряженную изобразительную жестикуляцию, исходя при этом из удобной базовой позиции. Этому учит упражнение, разработанное Ю. М. Жуковым и называемое «Зарядкой политика» или «Зарядкой менеджера» (в зависимости от того, с каким контингентом проводится тренинг). Упражнение направлено на отработку базовых жестов публичного выступления, помогающих продемонстрировать уверенное поведение (табл. 11.4).

Таблица 11.4

Базовые жесты упражнения «Зарядка менеджера»

Жест	Функции, восприятие
<i>Купол.</i> Мягко соединенные пальцы рук. Пальцы не слишком расставлены. Купол может выполняться на любом уровне (от поясицы до головы). Для бизнес-культуры оптимально выполнение купола на высоте от талии до уровня плеч, это соответствует направлению взгляда социального контакта	Купол дает опору рукам, позволяет сосредоточиться и создает хорошую исходную точку для описательной жестикуляции
<i>Открытые ладони.</i> Выступающий показывает открытые ладони. Противоположность им — «точка фиксации», когда выступающий держится за что-либо или показывает только одну ладонь, сжимая другую в кулак или держась за какую-либо опору («держит себя в руках»). При жесте «открытые ладони» руки показываются аудитории ладонями вверх, иначе жест меняет смысловую нагрузку	Жест «открытые ладони» символизирует открытость. Выступающий подчеркивает, что он ничего не прячет

Жест	Функции, восприятие
<i>Руки к сердцу.</i> В этом жесте важно подносить руки именно на уровень сердца (а не, например, солнечного сплетения или желудка, так как это меняет смысл жеста)	Выступающий подчеркивает свое позитивное отношение в эмоционально насыщенные моменты речи

Инструкция. Перед зеркалом потренируйте все три жеста «Зарядки менеджера» 3–5 мин в течение нескольких дней. Какие жесты получаются у вас естественно?

Другая важнейшая проблема для выступающих связана с тем, как усилить доверие к своему сообщению с помощью невербальных средств (в данном контексте — жестов, телодвижений). В тренинге публичного выступления зачастую используются упражнения по представлению истинной и ложной информации (например, выступающие по жребию рассказывают о городе, который они якобы посетили, фактической или вымышленной профессии своих родителей или своем профессиональном опыте). Ложь может быть диагностирована аудиторией в той мере, в которой она является стрессовой и связана с напряжением [см., напр., 15]. Отработка подобных выступлений в тренинге публичного выступления важна не столько сама по себе, сколько для того, чтобы «раз и навсегда» обратить внимание обучающихся на анализ собственного невербального поведения и его соответствие сообщению и сформировать соответствующую установку (табл. 11.5).

Таблица 11.5

**Поведение, воспринимаемое аудиторией
в качестве признаков искренности и лжи**

Признаки	Вербальные	Невербальные
Диагностика лжи	Отсутствие конкретных деталей в сообщении, неспецифичность информации, уход от точных ответов на вопросы, оправдания	Зжатое тело (мало жестов, телодвижений), точка фиксации, рассогласование правой и левой половин тела (несимметричность жестов правой и левой рук при жестикуляции), смущение, заторможенность реакции, частые паузы
Достоверность сообщения	Наличие в сообщении множества конкретных деталей (названий и т.д.), сообщение более динамично, нет ухода от темы	Отсутствие точки фиксации, большее количество жестов (по отношению к ложным сообщениям), большая эмоциональная включенность, уверенность, более открытые жесты, контакт глаз с аудиторией (горизонтальные движения глаз)

Наконец, еще один важнейший вопрос невербального поведения выступающего — это проявляющееся в жестике и телодвижениях отношение к аудитории. Наибольшую разработку эта тема получила в модели «пристроек» в драматургии (табл. 11.6), в частности в системе П. М. Ершова [см. 3], откуда перекочевала в социально-психологический тренинг:



Пристраиваясь, мы вынуждены исходить из своих субъективных представлений о свойствах и качествах [человека]... Причем главную роль здесь играет представление о соотношении сил своих и партнера... Пристройке «снизу» и «сверху» отличаются друг от друга не только по своему психическому содержанию, но и с внешней мускульной стороны... Мускульная мобилизация пристройки «сверху» противоположна мускульной мобилизации пристройки «снизу». Пристраивающийся «снизу» тянется к партнеру, он готовится получить просимое так, чтобы как можно меньше затруднять партнера, он вынужден ждать и в полной готовности воспринимать любую реакцию... Пристройку «сверху», наоборот, характеризует тенденция быть выше партнера... выпрямить позвоночник. То есть откинуться от партнера. Пристройка «наравне» характеризуется... мышечной освобожденностью или даже разболтанностью, небрежностью... Пристройки обладают чрезвычайной выразительностью именно потому, что они непроизвольны. Они «автоматически», рефлекторно отражают то, что делается в душе человека: и его душевное состояние, и его отношение к партнеру, и его представление о себе, и степень его заинтересованности (П. М. Ершов).

Таблица 11.6

**Воздействия выступающего на аудиторию
и физическое выражение этого воздействия**
(из системы П. М. Ершова)

Область психики	Вербальное воздействие	Цель действия и физическое выражение
Внимание	Звать	Цель — обратить на себя внимание. Это не всегда требует произнесения дополнительных слов
Эмоции и чувства	Ободрять	Укрепить уверенность аудитории, пытаться сделать ее выше, бодрее, легче, тенденция использовать высокие тона голоса, «тянуться к слушателю», пристройка почти «снизу», прямой взгляд
	Упрекать	Вернуть аудиторию к осознанию интересов, о которых она забыла или изменила, сделать ее тяжелее. Тенденция использовать низкие тона голоса, тело приспособлено к ожиданию изменений слушателей под влиянием совести, пристройка «сверху», прямой взгляд

Область психики	Вербальное воздействие	Цель действия и физическое выражение
Воображение	Предупреждать	Нарисовать картину, которая помогла бы аудитории чего-то избежать, намекнуть на возможные последствия. Ожидание результатов воздействия: внимательнейшее наблюдение за слушателями. Косой взгляд, тело настороженное, готовое к обороне. Некоторая неуверенность
	Удивлять	Нарисовать нечто приятное для аудитории. Ожидание результатов воздействия: внимательнейшее наблюдение за слушателями. Яркая пристройка «сверху», «удобное» устройство тела в пространстве, прямой взгляд
Память	Узнавать	Извлечь нечто из памяти аудитории. Пристройка «на равных», ожидание ответа без всякого его предрешения, полная неподвижность до выяснения результатов
	Фиксировать	Заложить нечто в память аудитории. Пристройка «на равных», обратить внимание слушателей на определенный момент (после совершения действия)
Мышление	Объяснять	Добиться, чтобы слушатели усвоили некую идею для того, чтобы сделать их «единомышленниками». Пристройка скорее «снизу», к «работающей голове партнера»
	Отделяться	Добиться, чтобы аудитория усвоила некую идею для того, чтобы слушатели не мешали, позволили вернуться к прерванной мысли. Готовность «бросить» слушателя на последнем слове
Воля	Приказывать	Добиваться немедленного конкретного физического действия, реакции от слушателей, яркая пристройка «сверху», тело ожидает выполнения. Освобожденность тела, прямой взгляд часто сопровождаются жестом рук и движением головы
	Просить	Добиваться немедленного конкретного физического действия, реакции от слушателей, яркая пристройка «снизу», тело ожидает получения просимого, минимально затруднив партнера. Тянуться к партнеру, ловить его взгляд

Контакт глаз. Контакт глаз с аудиторией и направление взгляда докладчика имеют в публичном выступлении огромное значение. (Г. Крейдлин в монографии «Невербальная семиотика...» фиксирует основные смыслы, выражаемые глазами [8].)

Готовность к коммуникации, которая связана, в частности, с реакцией ориентации. Контакт глаз входит в реакцию приветствия — предшествующей выступлению серии реакций, состоящей из взгляда на аудиторию, подъема бровей и быстрых кивков. Исполнение этих движений докладчиком обычно вызывает аналогичное поведение у вступившей в контакт аудитории.

Стремление оказать влияние. В кооперативном диалоге участники предпочитают видеть лицо и глаза друг друга, в некооперативном — не видеть. Сквозь прямой, твердый, смелый или дерзкий взгляд проступает волевая решимость, а исходный смысл избегания взгляда — негодовость к общению.

Стремление поддержать контакт или получить информацию. Основное невербальное средство выражения этого смысла — прямой взгляд в глаза. В большинстве случаев попытки уклониться от взгляда сопровождаются конкретными движениями тела и позами (докладчик отворачивается, опускает голову, смотрит в сторону, что может быть подсознательным сигналом, указывающим на желание дистанцироваться, сохранить личное пространство, выйти из стрессовой ситуации выступления).

Выражение чувств. Существует связь между взглядами и выражением чувств. Достаточно вспомнить такие выражения и фразы, как «сияющие глаза», «сверкать глазами», «полные злости глаза», «пылающие гневом глаза» и т.д.

Пара- и экстралингвистика. Голос человека производит впечатление на окружающих, передает состояние, дополняет, замещает и превосходит вербальное сообщение. По характеру речевого звучания аудитория «судит» о темпераменте и эмоциональном состоянии говорящего. Официальная обстановка, в отличие от непринужденной, требует управления голосом, владения полным стилем произношения, т.е. внятного проговаривания слов в среднем темпе. Кроме того, хорошо звучащий голос тонизирует нервную систему самого говорящего, придает уверенность, создает необходимый эмоциональный тон выступления [8]. Таких эффектов можно добиться при правильно поставленном речевом (фонационном) дыхании. Его основой является диафрагмально-реберное дыхание, когда вдох и выдох совершаются за счет изменения объема грудной клетки вследствие сокращения диафрагмы, межреберных и брюшных мышц. Процесс голосообразования наиболее продуктивен, когда спина прямая, а руки, плечи, шея, органы артикуляции свободны, не напряжены. Неправильное дыхание порождает недостаточную звучность (т.е. силу, гибкость, подвижность), которая в свою очередь изменяет тембр голоса.

Все части речевого аппарата участвуют в создании акустических характеристик: темпа, громкости, высоты, тембра, ясности и четкости произношения. Темп — скорость говорения — может быть быстрым, средним, медленным. Оптимальное условие легкого восприятия — средний темп — примерно 100–120 слов в минуту. Скорость речи зависит от смысла высказывания, эмоционального настроя, жизненной ситуации. Замедление позволяет изобразить предмет, подчеркнуть его важность, выделить. Громкость — это интенсивность звучания, большая или меньшая сила произношения, зависящая также от обстановки общения, словесного содержания. Всю систему фонетических средств (высотных, силовых, временных) в социальной психологии называют *просодикой* [1, с. 96]. Ее подразделяют на *паралингвистику* (ритмико-интонационные стороны речи) и *экстралингвистику* (внеречевые вкрапления — паузы, плач, кашель, смех, вздохи, шепот).

Для поддержания внимания и напряжения психического состояния слушателей на высоком уровне применяется периодическая смена тональности фраз. Видов интонации четыре: восходящая, нисходящая, ускоряющаяся и замедляющаяся. Их чередование и делает речь изящной и обаятельной. Некоторые выступающие часть своей речи (обычно заключение) произносят в восходящей и ускоряющейся интонации. Это выглядит эффектно, но требует значительной нервной энергии и физических сил.

По высоте голос может быть высоким, средним и низким. Высота звука должна изменяться при произношении речи, иначе возникает *монотонность*. Особое повышение тона, сопровождающееся усилением словесного ударения, большей интенсивностью ударного слога, называют *логическим ударением*. *Тембр* — дополнительная артикуляционно-акустическая окраска голоса, его колорит, «цвет». У каждого человека свой тембр — глухой, дрожащий, звонкий, острый, жесткий, бархатный, металлический и т.п. Считается, что русская речь склонна к некоторой минорности и часто в голосе слышатся высокие плаксивые нотки, капризно-просительное звучание, хорошей профилактикой против которых служит понижение тона [8].

Голоса, «поставленные природой», встречаются редко. Однако любой человек может «воспитать» голос, т.е. развить и укрепить. Техника речи — важный элемент культуры речевой деятельности — включает работу над дыханием, голосом, дикцией. Техническая сторона звучащей речи поддается тренировке путем специальных упражнений, которые предлагает С. Т. Никольская [11]:

Упражнения

Речевое дыхание

- «Теплый воздух». Представьте себе, что у вас замерзли руки. Отогрейте их дыханием. Выдох должен быть ровным, медленным. Одну руку держите на животе.

- «Свечи». На одном вдохе (без добора) погасите 3 свечи (4, 5... 10), разделив выдох на порции.
- «Пильщики». Возьмитесь вдвоем за руки крест-накрест. Правые руки — ваша пила, левые — бревно. Один тянет на себя «пилу», имитируя на выдохе звук «з», другой берет пилу на себя: «с».

Громкость голоса

- «Баюканье». Вам предстоит убаюкать малыша тихим мычанием сквозь сомкнутые губы: «м».
- Постепенно и плавно повышайте и понижайте голос, делайте его то громким, то тихим от начала до конца текста:

Раскинулось поле волнистою тканью
И с небом слилось темно-синюю гранью,
И в небе прозрачном щитом золотым
Блестящее солнце сияет над ним.

- Произносите слова шепотом, но ясно и отчетливо, чтобы их слышал человек, сидящий на некотором расстоянии от вас: *корреспонденция, предшествовавший, неистовствовать, обусловливаемый, транспортируемая, катастрофический, взгромоzdивше-еся, искренность, изданный, обыкновенно, усовершенствование, присутствие, делопроизводство, артиллерия, забаррикадироваться, спектрограф.*

Интонация

- Произнесите фразу «Вам не интересно», обращенную к слушателям, не соблюдающим тишину, с разными интонациями: с гневом, угрозой, удивлением, порицанием, в виде просьбы, равнодушно, с обидой. Обратитесь к присутствующим: «Дамы и господа», выражая голосом чувства (равнодушно, торжественно, иронично, радостно, с просьбой).

Скорость речи

- Определите, какой у вас темп речи, прочитав за одну минуту стихотворение С. Есенина «Не жалею, не зову, не плачу...». Стремитесь выработать нормальный темп.

Высота голоса

- «Колокола». Имитируйте голосом звучание большого колокола: «бом — м — м! бим — м — м! бам — м — м!», стараясь «тянуть» согласный. Изменяйте регистры: от низкого (бом) до высокого (бим) и среднего (бам).

Артикуляция

- Широко открывая рот, четко произносите звуки и слоги: (1) И, Э, А, О, У, Ы; (2) Е, Я, Й, Ю; (3) иа, эа, аа, оа, уа, ыа; (4) еа, яа, йа, юа; (5) Б-П, Г-К, Д-Т, В-Ф; (6) АБ, АБИ, АБЭ, АБА, АБУ, АБЫ; (7) БИБ – БИБ – БИП; БЭБ – БЭБ – БЭП; (8) БАБ – БАБ – БАП; БОБ – БОБ – БОП; (9) БУБ – БУБ – БУП; БЫБ – БЫБ – БЫП; (10) ДА, ДИ, ДО, ДУ, ГА, ГИ, ГО, ГУ, ВА, ВИ; (11) ВО, ВУ, БА, БИ, БО, БУ; (12) ша, шо, шу, ши, шо, шу, ши, ше, шу, ши, ше, ша, ши, ше, ша, шо; (13) ша, жа, жа, жа, ша, шо, жо, жо, жо, шо, ши, жи, жи, жи, ши, ше, же, же, же, ше; (14) С-З-З; ТР-Р, ДР-Р; (15) ПТК, ПКТ, КТП.
- Читайте скороговорки (построены на сочетаниях слов, включающих звуки, требующие непрерывной перестройки речевого аппарата). Сначала по слогам, затем, делая небольшие остановки перед каждым фонетическим словом, а после этого – убыстряя темп:
 - 1) На дворе – трава, на траве – дрова, не руби дрова на траве двора.
 - 2) Карл у Клары украл кораллы, а Клара у Карла украла кларнет.
 - 3) Король – орел.
 - 4) Либретто «Риголетто».
 - 5) Прецедент с претендентом.
 - 6) Константин констатировал.
 - 7) Тщетно тщится шука ущемить леща.
- Читайте чистоговорки (фразы с неоднократно повторяющимися звуками или сочетаниями звуков):
 - 1) Бык тупогуб, тупогубенький бычок; у быка бела губа была тупа.
 - 2) От топота копыт пыль по полю летит.
 - 3) Редька редко росла на грядке, грядка редко была в порядке.
 - 4) Была у Фрола, Фролу на Лавра наврала, к Лавру пойдет, Лавру на Фрола наврет.
 - 5) Кукушка кукушонку сшила капюшон. Надел кукушонк капюшон: как в капюшоне он смешон.

Ясность и четкость произношения называются хорошей дикцией. Хорошая дикция предполагает умение не только владеть голосом как таковым, но и «держаться паузы» и разнообразить ритмическую организацию речи. Написанный текст речи состоит из предложений, «живое» выступление – из фраз. Фразы разделяются паузами. Различают физиологические (дыхательные), грамматические (знаки препинания), логические (смыслоразличительные) и психолингвистические (подтекст, эмоциональная окраска) паузы. При резком смысловом переходе, при подчеркивании важности предыдущей или последующей фразы, а также при придании ей большей эмоциональности применяется гросспауза – молчание от пяти до десяти секунд.

Организация пространства выступления занимает особое место в тренинге. Существует довольно большое разнообразие форм организации пространства выступления.

Учебный класс (ряды). Использование аудитории с расположенными рядами местами слушателей ассоциируется с традиционными формами обучения в школах и вузах. Внимание участников в данном случае целиком направлено на выступающего, т.е. меняется коммуникативная структура группы: связи каждого с каждым опосредуются докладчиком. Эта форма организации пространства приводит к появлению традиционных зон активности и противостояния (первые ряды, галерка и т.д.). В этом случае необходимо специально наблюдать за «выпадением» пассивных участников.

«Подкова». Участники рассаживаются неполным кругом с открытой стороной. С этой стороны демонстрируется наглядный материал. «Подкова» задает возможность диалога по поводу предмета (схемы). Выступающий замыкает «подкову» с одной из сторон. Сильная сторона «подковы» состоит в том, что она «снимает» момент противостояния группы и докладчика. Инструктор и группа вместе переориентируют свое внимание на третий предмет. Распространенная ошибка неподготовленных выступающих — невыгодный выбор ориентации: докладчики склонны, например, вставать спиной к аудитории и лицом к собственным наглядным материалам и читать по ним.

Круг (стол для совещаний). Круг устраняет большинство различий, обеспечивая всем одинаковые места. Поэтому он очень выгоден для активизации аудитории. Основной принцип — круг должен быть плотным и исключать разрывы. Разомкнутость пространства (пустые места) создает дискомфорт и ощущение «утекания энергии».

«Кластер» (работа в подгруппах). Участников обучения делят на подгруппы (пары, тройки), размещенные за отдельными столами. Работа в них чередуется с выступлениями их представителей. Необходимо соблюсти баланс в выборе дистанции между подгруппами. Чем ближе одна из них находится к другим, тем больше динамическая и содержательная интерференция, чем дальше — тем сильнее внутригрупповые процессы. Сложности — всем участника трудно смотреть на докладчика или экран, не поворачиваясь; сложности с фокусировкой внимания; провоцируются разговоры во время выступления; может произойти распад большой группы.

«Аквариум». Используется в случае публичной полемики или дебатов. Активные участники вступают в коммуникацию по заданному вопросу в присутствии аудитории. Аудитория наблюдает за коммуникацией выделенной пары или группы докладчиков, после чего имеет возможность задать вопросы. Работа в режиме «аквариума» экономна по времени и вместе с тем позволяет создать разделяемый опыт. Важно обеспечить всем наблюдателям хорошую видимость и слышимость, чтобы избежать их «выпадения».

Понимание принципов организации пространства и внимание к этому вопросу может быть сформировано довольно быстро, ведь, по

сути, здесь требуется тренинг понимания, а не тренинг умений. Работа с голосом или, например, жестикуляцией — это трудоемкий и длительный процесс. Она требует постоянных упражнений для формирования соответствующих навыков. С организацией пространства все обстоит несколько иначе. Один раз поняв, как много можно изменить в выступлении, даже незначительно изменив пространственную организацию или «обыграв» существующую и обладая базовыми знаниями по организации пространства, выступающий зачастую может значительно «облегчить» себе задачу, планомерно уделяя внимание пространству выступления. Чем значимей выступление, тем более важно заранее увидеть место, где оно будет происходить, и понять его «сильные» и «слабые» стороны. Обычно это возможно, например, медиаагентства с готовностью предлагают познакомиться с планами и фотографиями конференц-залов и студий.

Конечно, далеко не всегда докладчик имеет возможность организовать пространство, зачастую оно является заданным (конференции, пресс-конференции, выступления в теле- и радиостудиях). Однако во многих случаях пространство все-таки организуется (собрания, совещания, корпоративные мероприятия, банкеты), или, по крайней мере, выступающий может оказать некоторое влияние на ориентацию, размещение и рассадку слушателей, например, выбрать место, куда будут демонстрироваться материалы в случае использования мультимедийной техники или двигаться по залу (лекции, презентации на выставках).

Базовые принципы организации пространства выступления:

Пространство связано со *статусом*. Тот, кто организует пространство, ассоциируется с высоким статусом, участники на неудобных или отдаленных местах — с низким статусом (социальная иерархия). Равенство позиций требует одинаково удобных мест. Восприятие «верха» и «низа» культурно обусловлено. Тот, кто находится выше (стоящий среди сидящих), обычно воспринимается как более авторитетный, статусный, весомый (хотя имеющий право сидеть в случае, когда все стоят, тоже выделяет себя «уровнем»). Равные позиции требуют контакта глаз на одном уровне.

Положение «друг напротив друга» символизирует *противостояние*. Находясь долго напротив аудитории, докладчик вызывает на себя ее эмоции. Нейтрализовать этот эффект можно, перенаправляя внимание группы на третий объект (плакат, мультимедийную презентацию, другой видеоряд).

Дистанция слушателей связана с их активностью. Участники, которых плохо видно или слышно, вероятно, будут более пассивны. Отсаживая наиболее активных участников далеко, можно гасить или перенаправлять их активность. Дистанция символизирует степень близости и

открытости отношений. Дистанция между докладчиком и аудиторией практически всегда больше, чем между слушателями внутри аудитории.

Столы и парты дают возможность письменного решения задач, но они ассоциируются с работой в офисе и традиционным обучением. Мебель может стать барьером, разделяющим и защищающим слушателей друг от друга и выступающего. Действие «убрать столы» или «раздвинуть столы» символизирует повышение активности и открытости, выход за привычные рамки.

Внимание слушателей не дается раз и навсегда. Оптимально *регулярно менять* пространственную организацию или дистанцию. Это инструмент управления динамикой и темпом; фиксации перехода от одной темы к другой; обеспечения активности участников [12].

11.3. Средства визуального представления информации

Современность изменила обстановку типичных докладов. На смену традиционным классным доскам пришли легкие флипчарты, переносные складные доски-блокноты и доски-стенды для крепления наглядных пособий. Слайд-проекторы и мультимедийные проекторы вошли в обиход тренинговых, переговорных и конференц-залов. Все чаще слушатели имеют раздаточные материалы, содержащие тексты докладов и другую информацию. Рассмотрим основные графические средства, наиболее часто используемые в публичных выступлениях (табл. 11.7).

Таблица 11.7

Средства визуального представления информации

Тип	Преимущества	Недостатки
Пластиковые белые доски (обычные классные доски)	Удобны, если слушатели тоже записывают информацию; на них можно закрепить магнитом заранее подготовленные рисунки и схемы; при проведении модерации на них можно прикреплять листы-наклейки	Требуют специальных маркеров (мела), ограничены по площади (информацию приходится стирать, исключение — электронные доски, позволяющие распечатать то, что на них написано)
	Рекомендации: — регулируйте темп выступления скоростью и количеством информации, которую пишете по ходу выступления; — не забывайте об аудитории, когда пишете на доске	

Тип	Преимущества	Недостатки
Флипчарты	<p>Удобны для спонтанного объяснения или сбора и обобщения информации, просты в использовании, можно передвигать в аудитории. Особенно удобны в небольшой группе</p> <p>Рекомендации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – пишите крупно; – оставляйте много места между пунктами (на странице около строк); – не отворачивайтесь от аудитории надолго, когда пишете; – отработанные флипчарты отрывайте и развешивайте на стены, это создает ощущение большого объема работы 	<p>Неудобные в транспортировке, быстро пачкаются и становятся «потрепанными». Чтобы вернуться к предыдущему материалу, необходимо перевешивать листы с флипчарта на стены</p>
Слайд-проектор (мультимедийный проектор)	<p>Дает крупное изображение; слайды для слайд-проектора или презентацию в электронном виде для мультимедийного проектора легко принести с собой; мультимедийные презентации могут сопровождаться звуком; изображение легко «включить» и «убрать»</p> <p>Рекомендации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – не дублируйте полностью текст выступления, делайте текст слайдов и комментарии частично пересекающимися; – не пресыщайте слайд информацией (максимум семь пунктов (строк) по семь слов); – делайте слайды выразительными, используйте графику, рисунки, фотографии, различные цвета; – делайте изображение разборчивым, выбирая размер шрифтов, ориентируйтесь на максимально возможное расстояние до экрана; – не используйте скопированные страницы учебников или отчетов – изображение будет неразборчивым; – если слайды переключает ассистент – договоритесь заранее, по какому сигналу будет происходить переключение; – не стойте к аудитории спиной, показывая на слайды 	<p>Необходимы электричество (близко расположенные розетки и стол для проектора); экран или подходящая стена; может возникнуть шум; требуется практика для подготовки материалов; могут быть технические сбои; плохая видимость в светлом помещении</p>

Есть три основных преимущества при использовании технических средств визуального предоставления информации. Первое связано с большей наглядностью. По меткому выражению Мартина Орриджа, один рисунок стоит тысячи слов [12, с. 55]. Рисунки, картинки или карты могут стать сильным средством иллюстрации предлагаемой докладчиком информации. У блестящего докладчика вырабатывается сноровка в набрасывании рисунков, усиливающих впечатление от выступления.

Второе преимущество — снижение монотонности выступления. Не каждый докладчик может рассчитывать на выразительность своего голоса, не всегда аудитория позволяет менять режим выступления, изменять дистанцию. Бывают случаи, когда высокая трибуна или стол с микрофонами делает малодоступным использование изобразительной жестикуляции. Но даже в этой ситуации можно избежать монотонности выступления, если использовать графические средства, например хорошо подготовленные слайды мультимедийной презентации.

Третье преимущество менее очевидно, но его групподинамическое значение трудно переоценить. (Об этом подробно пишет Ю. М. Жуков в книге «Коммуникативный тренинг» [4].) Наглядные графические средства облегчают позиционирование выступающего. Если докладчик всегда располагается лицом к слушателям, это мешает ему «быть вместе» и создает невольное противостояние. Быть вместе — это не лицезреть друг друга, т.е. глядеть в противоположные стороны, а время от времени смотреть в одном направлении. И это направление можно задать, расположив в нужном месте подобающий случаю видеоряд.

11.4. Контакт с аудиторией

«Высший пилотаж» даже для опытных и выдающихся выступающих заключается в том, чтобы одновременно «выполнять намеченную программу» и отслеживать состояние слушателей. Аудитория постоянно «посылает» выступающему сигналы: слушает ли она выступление, понимает ли мысли докладчика и даже в каком эмоциональном состоянии она находится. Докладчику весьма трудно одновременно строить текст выступления, управлять своими вербальными и невербальными проявлениями, а также «удерживать» внимание на состоянии аудитории. Хотя некоторым это интуитивно дано, для большинства требуются продвинутые стадии тренинга. Существует несколько аспектов обратной связи с аудиторией, на которые полезно ориентироваться даже начинающим выступающим.

Первый аспект касается понимания того, насколько активно аудитория слушает выступление (необходимы ли дополнительные средства привлечения внимания). Лучшие индикаторы здесь — кивки слушате-

лей и контакт глаз со слушателями, находящимися в разных частях помещения, в том числе в боковой части зала и «на галерке». Вторым аспектом является выбор *скорости представления материала* и управления темпом его подачи. Здесь докладчик выбирает нескольких наиболее «быстрых» и «медленных» слушателей и ориентируется на оба этих полюса, «маневрируя» между темпом одних и других.

Наконец, еще один аспект контроля за ходом выступления — *вовлечение слушателей в обсуждение* проблемы, когда их участие уместно. Это можно сделать, напрямую обращаясь к тем, кто обладает знанием и опытом по обсуждаемому вопросу, и приглашая его высказаться или предоставив слово тому, чьи жесты и движения указывают на желание говорить. Сигналом может быть поднятая рука или сердитая реакция на чье-то замечание, озабоченное выражение лица, кивок головой или внезапное изменение поведения, показывающее, что человека только что «осенила» блестящая мысль.

11.5. Области применения техник публичного выступления

В бизнес-культуре существует ряд типичных ситуаций, необходимой составляющей которых является публичное выступление: публичные лекции, презентации, собрания, заседания, конференции, пресс-конференции, брифинги, дебаты и др. Хотя каждая из перечисленных ситуаций имеет свою сценарную специфику, с социально-психологической точки зрения принципиальные отличия состоят в наличии или отсутствии каких-либо дополнительных коммуникативных ролей. Базовая ситуация «докладчик и аудитория» усложняется до следующих форм:

- коллективный докладчик (содокладчики) и аудитория;
- докладчик, координатор (или другая опосредующая информационное воздействие роль — председатель, секретарь) и аудитория;
- публичные дебаты (несколько полемизирующих собеседников и аудитория).

Собрания и заседания. Здесь помимо выступающих (докладчиков) и аудитории присутствуют также специфические роли председателя и секретаря, выполняющих ряд организаторских и коммуникативных функций.

Председатель объявляет и контролирует регламент и повестку собрания (заседания), определяет очередность выступлений, обеспечивает ход собрания (вовлекает в дискуссию, следит за соблюдением норм и правил), завершает собрание (заседание) и подписывает протоколы. Председатель может переждать, а может с самого начала проявлять инициативу, это зависит от целей собрания (табл. 11.8).

**Пример инструкции секретаря комитета
по стратегическому развитию***

Число месяца	Необходимые действия
Этап 1. Протоколы и подготовительные мероприятия	
1, 2	Написать проект протокола прошедшего заседания, включая примечания о действиях, которые следует предпринять.
5	Обсудить протоколы с председателем и получить подтверждение даты и времени следующего заседания.
6, 7	Напечатать, размножить и раздать протоколы. Заказать комнату для следующего заседания
Этап 2. Повестка заседания	
18	<p>Спросить у участников комитета, какие пункты они хотят включить в повестку следующего заседания.</p> <p>Обсудить с председателем, какие вопросы включить в повестку собрания, какие отложить, а также порядок повестки собрания.</p> <p>Рекомендуемый порядок:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) объявления (извинения, представление новых членов комитета, замечания председателя); 2) протоколы предыдущего заседания и возникшие вопросы, если о них требуется доложить. Если вопрос требует обсуждения, его включают в повестку отдельным пунктом; 3) пункты, по которым требуется решение, но не вызывающие разногласий; 4) самый трудный вопрос (после обсуждения — перерыв); 5) еще один трудный вопрос; 6) пункты, которые нужно обсудить, но решения по ним принимать не требуется; 7) легкие вопросы; 8) прочее; 9) предварительная дата следующего заседания
Этап 3. Проведение заседания	
22	Раздать повестку и другие документы членам комитета с указанием даты, времени и места проведения заседания.
26	Проверить наличие достаточного количества стульев, наглядных пособий (аппаратуры), обеспечение подачи кофе и т.д. Проверить все бумаги, предыдущие вопросы.
28	Присутствовать на заседании и вести запись для протокола.

* Предполагается, что заседание комитета проходит 28-го числа каждого месяца.

Протоколы ведутся на официальных заседаниях. После менее официальных собраний составляются записки. Когда проводятся неформальные собрания, их участники могут договориться вообще ничего не записывать, но все равно они делают пометки в своих блокнотах или на полях повестки собрания. Формальные протоколы обычно ведутся секретарем. Их цель — создать стимул для дальнейших действий, а не провести анализ события.

Пресс-конференция включает два основных блока: подачу исходного сообщения и ответы на вопросы. Активная журналистская аудитория обычно задает докладчику множество вопросов. На некоторые необходимо отвечать, другие переадресовывать или отсекаать (табл. 11.9). Поощряя тот или иной вопрос, докладчик управляет содержанием и динамикой своего выступления. Более того, управление активностью аудитории — это основной способ проверить понимание.

Таблица 11.9

Управление вопросами слушателей

Тип	Специфика
Сбор вопросов при регистрации	Используется для подготовки универсальных ответов и диагностики исходного интереса журналистов. Вопросы фиксируются в заявках на участие и предварительно обсуждаются. Функции: — повышение ответственности и активности журналистов при высказывании вопросов и суждений; — определение списка «горячих» тем; — создание установок на работу по тем или иным содержательным блокам
Диагностика критики	Задаваемые вопросы могут содержать в себе скрытую оценку или несогласие с позицией докладчика. Ответить на такой вопрос конструктивно сложно. Докладчику остается два варианта поведения: — оправдываться; — спорить и доказывать свою правоту
Разделение вопросов «два в одном»	Часто в одном высказывании участника содержатся несколько вопросов. На сцепленные вопросы отвечать раздельно. Это позволяет: — расставить логические акценты; — выявить и объективизировать скрытую провокацию
Переадресация вопросов	Переадресация используется в случае, если требуется сместить внимание от себя, получить паузу, управлять соответствием вопросов ключевому содержанию с помощью парафраз (уточнение и переформулирование вопроса своими словами)

Тип	Специфика
	Функции: — перенаправление вопроса другим докладчикам; — «якорь» на вопрос, обещание ответить позже, если вопрос не по теме
Оценка актуальности вопроса	Определение важности вопроса. В случае высокого интереса — наградность, подчеркивание значимости вопроса, ухода от темы — участнику отвечают кратко и индивидуально комментируют ответ во время неформальной части. Функции: — позитивное эмоциональное подкрепление участников; — обеспечение разделяемого пространства коммуникации; — уменьшение влияния деструктивных участников; — диагностика аудитории

Коммуникативная ситуация пресс-конференции имеет несколько особенностей. *Пространственная организация* в большинстве случаев задана заранее и обустроена таким образом, что докладчику сложно использовать жестикуляцию. Обычно он стоит или сидит за столом, заставленным микрофонами, которые существенно ограничивают и его подвижность, и возможность использовать изобразительную жестикуляцию. На пресс-конференции осуществляется многосторонняя фото-, теле-, видео- и аудиосъемка, что накладывает особые требования к образу действий докладчика, создает дополнительный стресс, усиливая напряженность и «зажатость» выступающего.

Следующая особенность — не всегда прогнозируемая *активность журналистов*. Конечно, шумные пресс-конференции, которые можно увидеть по телевидению, зачастую вызывают у докладчика опасения, что ему «придется отбиваться от вопросов». Фактически может быть и так (и задача докладчика — удерживать цель, четко представлять информацию, которую он может, но не должен сообщать прессе, сказать то, что ему надо, а не то, чего от него хотят).

Однако в наше время бесконечных искусственно создаваемых «информационных поводов» может быть и обратная ситуация — исходное сообщение подано, а вопросов мало или вообще практически нет. В этом случае коммуникативной целью докладчика становится стимулирование аудитории — от подготовленных вопросов к себе до персонифицированного невербального контакта с присутствующими или провокационного умалчивания в исходном сообщении ряда фактов с целью «обнародовать» их как бы случайно при первых ответах. Чтобы избежать таких сложностей, многие медиаагентства требуют от журналис-

тов предварительно сформулировать вопросы при регистрации (что дает докладчику возможность заранее подготовиться и определить актуальность тех или других тем).

Еще одна отличительная черта пресс-конференции — *относительно сложная коммуникативная структура*. Докладчиков бывает несколько, и это очень выгодно для выступающих, так как они могут распределиться по темам и переадресовывать друг другу вопросы, чтобы использовать время или сместить внимание. Это специально подготовленные сотрудники, которые становятся посредниками между журналистами и выступающим (объявляют и отслеживают регламент, предоставляют слово, отслеживают очередность позиционирования, распределения коммуникативных ролей и дополнительной сыгровки. В последнее время на пресс-конференциях все чаще появляются «модераторы» вопросов). Сложности заключаются в том, что модератор может быть не всегда «в теме», поэтому зачастую опытные выступающие берут функцию моделирования на себя, опираясь на свое чутье при выборе очередности вопросов журналистов (что имеет значение, особенно в критических ситуациях).

Резюме

Публичное выступление отличается особой сложностью по сравнению с рядом других коммуникативных ситуаций. Объяснение этому факту предложил Ю. М. Жуков [см. 4]. В одной из глав своей книги, посвященной коммуникативному тренингу, Жуков говорит об относительной автономности двух компонентов коммуникативного действия — исполнения и управления исполнением. В случае интерактивного (диалогического, полилогического) общения функции управления разговором распределены между участниками, и редко когда один из них держит всю картину в целом (знает весь сценарий). Одна из причин особой сложности публичного выступления человека в том, что ему приходится решать две задачи одновременно: говорить и удерживать направление коммуникации. В этой ситуации сказывается неразвитость системы, ответственной за управление исполнением коммуникативных актов, при том что само исполнение осуществляется на вполне приемлемом уровне. По мнению Ю. М. Жукова, «умение с той или иной степенью ловкости вставлять уместные и внятные реплики в общий разговор необязательно коррелирует с умением столь же успешно задавать (и корректировать, и даже менять) направление разговора» [4, с. 186].

Тренинг публичного выступления, таким образом, осуществляется на двух уровнях. С одной стороны (как тренинг понимания), он ориентирован на формирование у слушателей представлений о пространстве публичного

выступления, «ключках» и индикаторах, по которым можно диагностировать состояние аудитории. С другой — это тренинг умений, задачи которого связаны с освоением конкретных действий (например, владения голосом или жестикуляцией), причем, по возможности, освоением до уровня автоматического. Именно такое двустороннее воздействие позволяет в достаточно ограниченные сроки тренинга достичь удовлетворительных результатов, хотя максимума результатов можно достичь, сочетая тренинговые формы обучения в группе с периодами самостоятельной работы под наблюдением и с периодическими обсуждениями результатов этой работы с коучером. Таким коучером может быть не только специально подготовленный инструктор, но и такой же участник тренинга, владеющий необходимым понятийным аппаратом. Даже в этой ситуации эффективность тренинга значительно повысится, поскольку позволит задать позицию «наблюдателя» (или выведет самого обучающегося в эту позицию), что существенно усилит критическую линию подготовки — линию управления своим коммуникативным поведением.

Задания

Задание 1. Отработка вербальных и паравербальных средств публичного выступления

1. Проанализируйте речи известных политиков. Какие метафоры использованы в тексте? Понаблюдайте, какие метафоры вы чаще всего используете.

2. Проанализируйте речь своих знакомых. Какими предикатами (ключами доступа: «визуальными», «аудиальными», «кинестетическими») они чаще всего пользуются в своей речи? Возьмите текст, написанный в канцелярском стиле, и перепишите его с использованием ключей доступа всех трех типов.

3. Выберите себе коучера (знакомого, готового обсудить с вами результаты тренировок). Выполните упражнения по тренировке голоса в присутствии коучера (см. табл. 11.6–11.7). В течение 7–10 дней ежедневно выполняйте упражнения для тренировки голоса самостоятельно. Через 7–10 дней обсудите результаты тренировки с коучером. Какие сильные особенности есть у вашего голоса? Что удалось достичь?

Задание 2. Отработка невербальных средств публичного выступления

1. Потренируйте перед зеркалом все три жеста «Зарядки менеджера». 3–5 минут в течение нескольких дней. Какие жесты получаются у вас естественно? Опишите внешний вид ряда предметов (шкаф, болото, сосулька, баня, костер, мазут, комар, танк, дуб) с использованием изобразительной жестикуляции.

2. Потренируйтесь перед зеркалом в выполнении этюдов для публичного выступления. Простые этюды: жестикуляция, смена поз, работа мимических мышц (улыбка, прищуривание, поднятие бровей) и т.д. Сложные: подойти с указкой к карте и указать на ней определенную страну; взять записку из переднего ряда и внимательно ее прочитать; достать из-под стола плакат, развернуть его и показать зрителям; налить из графина воду в стакан и выпить ее и т.п. Выполняйте этюды сначала с использованием реальных предметов, потом без них.

Приложения

Программа тренинга публичного выступления

Цель программы: сформировать у слушателей представления о приемах эффективного публичного выступления, подготовить слушателей к защите квалификационных работ, определить направления для самостоятельного развития. **Формы работы:** презентации, групповые обсуждения, тренировки, упражнения, спонтанно-ролевые и сюжетно-ролевые игры. **Продолжительность работы:** 10–16 академических часов (8–12 астрономических). **Количество участников:** от 12 до 25 человек.

Содержание выступления (2,5–4 ч)¹

Внушение и убеждение: механизмы и приемы убеждающего воздействия. Модели убеждения. Структура выступления. Выступление без подготовки (фрейм М. В. Ломоносова). Способы привлечения внимания. Психологическая неотторжимость текста. Метафоры. Предикаты и репрезентативные системы. Telling story. Когда нужно говорить «без бумажки», а когда читать?

Невербальная сторона выступления (3–4,5 ч)

Демонстрация открытости, уверенности. Невербальное привлечение внимания. Повышение доверия коммуникатору. Мимика, пантомимика, жестикуляция, их функции. «Зарядка менеджера»: базовые жесты рук. Контакт глаз. Работа с голосом. Пристройки к аудитории. Психологическая дистанция. Управление темпом с помощью невербального поведения. Организация пространства. (Упражнения [см.: 5; 11; 14]).

Использование графических средств (0,5–1,5 ч)

Использование графических средств: техники схематизации и визуализации. Пространственные метафоры. Мультимедийные презентации и требования к ним. Раздаточные материалы и их типы [см.: 4, с. 196–206; 12, с. 54–63].

Интерактивные презентации (1–3 ч)

Контакт с аудиторией. Работа с вопросами из аудитории. Типы «вопросов из зала», конструктивные и деструктивные вопросы. Управление темпом интерактивных презентаций. Управление вопросами слушателей: пе-

¹ Время указано в академических часах.

редресация, визуализация, диагностика критики, разделение, оценка актуальности (Упражнения [см.: 5; 18, с. 123–157]).

Особые случаи: защита квалификационных работ (3 ч)

Защита дипломных работ (в более общем виде выступление перед комиссией, защита проектов). Особенности коммуникативной ситуации, процедура «защит». Волнение и стресс. Когда нужно говорить «без бумажки», а когда читать? Содержание доклада. Невербальное поведение. Снижение монотонии: изменение дистанции и использование графических средств. Мультимедийные презентации на «защитах». Ответы на вопросы комиссии.

Литература

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 2004.
2. *Аронсон Э.* Общественное животное. М., 1998.
3. *Ершов П. М.* Режиссура как практическая психология. М., 1972.
4. *Жуков Ю. М.* Коммуникативный тренинг. М., 2004.
5. *Джексон П.* 58 1/2 импровизаций на тренинге. М., 2004.
6. *Зимбардо Ф., Лайтне М.* Социальное влияние. СПб., 2000.
7. *Гилсбург М. Р.* Стрессменеджмент // Инструменты развития бизнеса: Тренинг и консалтинг / Под ред. Л. Кроль, Е. Пуртова. М., 2002.
8. *Крейдлин Г. Е.* Невербальная семиотика: Язык тела и естественный язык. М., 2002.
9. *Лабунская В. А.* Экспрессия человека: Общение и межличностное познание. Ростов-на-Дону, 1999.
10. *Мельникова С. В.* Деловая риторика. Ульяновск, 1999.
11. *Никольская С. Т.* Техника речи: Методические рекомендации и упражнения для лекторов. М., 1978.
12. *Орридж М.* Как провести тренинг. М., 2002.
13. *Сенге П. М., Клейнер А., Робертс Ш., Росс Р. Б., Рот Дж., Смит Б. Дж.* Танец перемен: Новые проблемы самообучающихся организаций. М., 2004. (Гл. «Поучительные истории»).
14. *Станиславский К. С.* Работа актера над собой. М., 1985.
15. *Симоенко С. И.* Психологические основания оценки ложности и правдивости сообщений // Вопросы психологии. 1998. № 3.
16. *Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С.* Управление человеческими ресурсами. М., 2004. (Гл. 8. Интерактивные навыки: Ведение собраний).
17. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002.
18. *Хагеманн Г.* Руководство по мотивации. М., 2004.
19. *Чалдини Р. Б.* Осваивая науку убеждать // Антология организационной психологии / Под ред. Б. М. Стоу. М., 2005.
20. *Шермерори Дж., Хаит Дж., Осборн Р.* Организационное поведение. СПб., 2004. (Гл. 13. Информация и коммуникации).
21. *Roth G., Kleiner A.* Field Manual for a Learning Historian. Cambridge, MA: Reflection Learning Associates, 1997.

Введение

В настоящее время особую популярность приобрели понятия «бизнес-тренинг», «корпоративный тренинг», «корпоративный университет», «обучающаяся организация» и т.д. Организации, которые озабочены своим выживанием в условиях конкуренции, давно признали в качестве ключевой компетенции способность гибко реагировать на изменения внешней среды и все больше убеждаются в необходимости воздействия на нее. Независимо от того, какая стратегия выбирается организацией в качестве доминирующей — реактивная или интерактивная, — ее реализация возможна только при постоянном обучении персонала и организации в целом. В связи с этим особое значение приобретает развитие теории и практики обучения взрослых и бизнес-образования. Понятие «бизнес-образование» имеет двойной смысл. С одной стороны, можно говорить о специфическом образовании, которое реализуется для такой сферы деятельности, как бизнес. С другой же — сфера бизнеса сама может вполне рассматриваться как вид человеческой деятельности, который создает специфические условия для образования и развития личности.

Что касается образовательных программ для бизнеса, то трудно найти более современную формулировку, чем высказывание Ф. Бэкона: «Мы столько можем, сколько знаем. Знание — сила». В наше время эту мысль можно существенно дополнить: «Мы столько можем, сколько захотим знать». Парадокс состоит в том, что само по себе знание обретает силу лишь при условии, что субъект стремится его преумножить. Весьма незначительно число ситуаций, для которых уместно готовое или «рецептурное» знание. Современное знание возникает на «пересечении» ранее созданного объема интеллектуального богатства и индивидуального творчества по усвоению технологий. Большинство отечественных руководителей это очень хорошо понимают, затрачивая большие средства на обучение и развитие своего персонала. На сегодня существуют две формы обучения: специализированные открытые программы и программы внутрифирменного обучения, которые сейчас нередко называют корпоративными университетами.

В то же время бизнес как вид деятельности все больше оформляется в особый тип «образовательной среды», в которой реализуется методология обучения действием. Большую часть своего времени люди проводят на работе. Говоря словами генерального директора компании British Petroleum Джона Брауни, чтобы добиться успехов, компания должна учиться лучше своих конкурентов и применять эти знания в своей деятельности быстрее и шире. Это означает, что каждый сотрудник, создает ли он непосредственно прибыль компании или нет, должен принимать участие в процессе расширения и распространения знаний, которые могут быть применены компанией для получения прибыли. В данном случае речь идет о самообучающихся организациях. Питер М. Сенге видит основной смысл таких организаций в том, что «они постоянно расширяют свою способность создавать собственное будущее». Организации заинтересованы в непрерывном развитии своих сотрудников, которые должны получать знания, проявляющиеся в человеческих способностях, в профессиональной и эмоциональной компетенции. Человек компетентен, если не просто информирован о том, что и как надо делать, и даже не просто знает и умеет что-то делать, но знает, как добывать новое знание. Неудивительно поэтому, что «Head Hunter»ы особенно охотятся за профессионалами, которые работают в компаниях, создающих атмосферу и условия для личного совершенствования сотрудников.

12.1. Бизнес-тренинги: история вопроса

Это одна из форм обучения, применяемых в бизнес-образовании, наряду с коучингом, наставничеством, программированным обучением.

Популярность бизнес-тренингов связана не только с тем, каких результатов они позволяют достигать. Не в последнюю очередь их эффективность связана с серьезностью теоретического фундамента.

Начало исследованиям, где основным объектом стали группы, положил Norman Triplett в 1898 г. Изучая результаты соревнований по велосипедному спорту, он обратил внимание на то, что скорость велогонщиков, находившихся в поле зрения болельщиков, на 20% превышала их же скорость на безлюдных участках трассы. Также он заметил, что гонщики показывают лучшее время, когда соревнуются друг с другом, а не с секундомером. Этот эффект получил название *социальной фасилитации*.

Наряду с психологами в Германии педагоги изучали успешность усвоения материала учащимися в школе и дома. Данные А. Майера подтвердили, что результативность выше в классе, чем при индивидуальной работе. В это же время в 1904–1905 гг. начинает развиваться групповое направление психотерапии. Первым примером оказания положитель-

ного влияния группы на психическое здоровье больных людей могут служить опыты австрийского психиатра Франца Месмера [17]. Несмотря на то что в его время исследователи и обыватели уделяли внимание в основном «животному магнетизму», весьма убедительно выглядели результаты наблюдений о том, что «групповой эффект» может оказывать различное (в том числе целебное) воздействие на людей. С этого времени можно вести отсчет о моменте вхождения социальной психологии в теорию и практику групповой психотерапии. Под групповой психотерапией понимается психотерапевтический метод использования факторов групповой динамики для решения эмоциональных, личностных, поведенческих проблем людей, а также для совершенствования личности [11]. Важнейшим психотерапевтическим фактором выступают взаимоотношения участников группы и их взаимодействие с терапевтом группы. Сама группа представляет сильный источник психотерапевтического влияния на ее участников.

Интерес к групповым методам психологической работы привел к появлению большого количества направлений и школ, в том числе и не имеющих прямого отношения к психологической науке. В 1906–1907 гг. К. С. Станиславский [18] работал над системой подготовки актера. Частью системы Станиславского было то, что зрители могут корректировать идейный замысел артиста и подсказывать ему более глубокое толкование роли. Это подтверждалось актерской практикой самого режиссера. Он приходит к выводу, что роль доктора Штокмана под влиянием революционно настроенного зрителя приобрела (так же как и весь спектакль) общественно-политическое звучание, которого прежде не находили в пьесе ни режиссер, ни актеры. В последние годы Станиславский избегал приема общения с самим собой, о котором он говорил ранее («диалог ума с чувством»), предостерегал актеров от такого «самообщения» на сцене и всегда старался перевести монолог к взаимодействию субъекта (актера) с объектами (реальными или воображаемыми).

Особый вклад в развитие психологии групп внес Курт Левин (K. Lewin), создатель центра групповой динамики, ставшего мировым центром изучения групповой проблематики. К. Левин определял группу как «динамическое целое, обладающее свойствами, отличными от свойств составляющих его частей или суммы последних» (1951). Вскрытые К. Левиным основные характеристики группы в кратком изложении могут быть представлены следующим образом:

- 1) группа не является просто суммой индивидов: она модифицирует поведение отдельных членов;
- 2) извне легче повлиять на поведение группы в целом, чем на поведение отдельного ее члена;
- 3) каждый член группы признает, что он зависит от всех других членов;

- 4) не сходство, а взаимозависимость членов является основой для формирования группы.

Таким образом, групповые методы обучения обязаны своей проработкой не только психологической науке, но и опыту взаимодействия людей.

Активные групповые методы объединяются в три основных блока [7]:

- 1) дискуссионные методы;
- 2) игровые методы;
- 3) сенситивный тренинг.

Групповая дискуссия, в отличие от лекций, дает эмоциональный толчок к последующей активности субъекта, которая выражается в конкретных действиях. Одна из разновидностей групповой дискуссии — групповое обсуждение, которое может ориентироваться как на решение задачи, так и на выяснение особенностей межличностных отношений.

Игровые методы. Огромный толчок развитию обсуждаемой области психологической практики дали игры, целенаправленная разработка и использование которых связаны прежде всего с именем Дж. Морено. Игра — уникальный механизм аккумуляции и передачи социального опыта, как практического — по профессиональному совершенствованию, по овладению средствами решения задач, так и социального, связанного с определенными правилами и нормами поведения в различных ситуациях. Появление игрового метода обучения вызвано требованиями повышения эффективности обучения за счет более активного включения слушателей в процесс не только получения, но и непосредственного («здесь и теперь») использования знаний.

Игровые методы можно подразделить на операционные и ролевые. *Операционные (деловые) игры* имеют сценарий и очень четко ориентируются на инструментальный аспект деятельности. Деловые игры в общем виде определяются как «метод имитации (подражания, изображения, отражения) принятия управленческих решений в различных ситуациях (путем проигрывания, разыгрывания) по заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилам. Поэтому нередко деловые игры называют имитационными управленческими играми [1]. В свою очередь *ролевые игры* направлены на изменение установок, мешающих эффективному взаимодействию людей с окружением. Одна из форм ролевой игры — *техника психодрамы*, разработанная Дж. Морено. На практике сеанс психодрамы заключается в разыгрывании ситуации конкретного человека, чьи проблемы и конфликты предстоит решать группе, и других действующих лиц.

Сенситивный тренинг (или тренинг межличностной чувствительности), его особенностью является стремление к максимальной само-

стоятельности участников в группе. В этом случае отсутствует структура обучения, группа тренинга не имеет определенной цели. Однако и в качестве основных результатов выделим повышение самопонимания, понимание других, а также освоение групповых механизмов. В отечественной психологической практике метод социально-психологического тренинга получил широкое распространение в начале 1980-х годов. Первой крупной публикацией, посвященной социально-психологическому тренингу, была монография Л. А. Петровской «Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга» [16]. Социально-психологический тренинг (СПТ) стал своеобразной подготовкой человека к общению, направленной на развитие коммуникативной компетентности. Среди задач СПТ Л. А. Петровская выделяет:

- 1) развитие специальных умений (например, умения вести дискуссию);
- 2) углубление опыта анализа ситуаций общения, т.е. повышение адекватности восприятия себя, партнера по общению, групповой ситуации в целом.

Основные методы СПТ — *групповая дискуссия* и *игра*, обеспечивающие активность участников и эффект группового взаимодействия. У участников СПТ появляется возможность непосредственно проверить собственные представления относительно характера познания другого человека, сделать шаг к осознанию собственных проявлений в общении. Социально-психологический тренинг дает богатые возможности проанализировать свой опыт общения, получить от других участников и тренера обратную связь о себе, развить необходимые коммуникативные умения. Суммируя сказанное, можно отметить, что бизнес-тренинги интегрировали в себя формы, принципы и методы разных дисциплин. Это во многом и позволяет им быть востребованными, многогранными, многофункциональными и актуальными.

В огромном потоке литературы, посвященной проблематике бизнес-тренинга, можно найти множество определений и толкований этой реальности. Для нас бизнес-тренинг — это активная форма обучения, имеющая определенную последовательность действий, направленная на приобретение обучающимся навыков и знаний, повышающих эффективность его профессиональной деятельности.

12.2. Принципы организации и проведения бизнес-тренингов

Карл Роджерс считал, что у человека имеется способность и тенденция, если не явная, то потенциальная, двигаться вперед к зрелости.

развитию и самосовершенствованию. В подходящем психологическом климате эта тенденция высвобождается и становится не потенциальной, а актуальной. Именно ведущий помогает высвобождению этой тенденции и ее реализации.

Ключевым инструментом, или средством обучения, влияющим на эффективность и продуктивность тренинга, выступает ведущий тренинга. Наличие теоретической и практической базы, безусловно, важно, и вместе с тем мы делаем акцент на том, что личность тренера, его ценности и жизненные взгляды оказывают большое влияние на работу группы и изменения в группе.

Можно выделить несколько видов тренинга и соответственно их ведущих [5]:

Тренинг как дрессура. Формирование определенных моделей поведения, которые должны соответствовать стандарту и быть отработаны до автоматизма. Ведущий — «дрессировщик».

Тренинг как тренировка. Формирование и отработка умений и навыков эффективного поведения. Ведущий — «тренер».

Тренинг как активное обучение. Участники группы либо овладевают знаниями в новой области, либо актуализируют и структурируют имеющиеся знания. Обучаемый, как правило, помещается в среду, близкую к естественным жизненным ситуациям. Ведущий — «консультант».

Тренинг для самораскрытия. Самостоятельный поиск участниками способов решения собственных профессиональных и личностных проблем. Ведущий — «фасилитатор».

Тренинги существенно отличаются друг от друга по таким параметрам, как цели, потребности участников, ответственность ведущего тренинга, а также возможные результаты.

Основной метод «дрессировщика» — поведенческий тренинг (например, тренинг телефонных переговоров), когда он берет на себя ответственность за то, что происходит в группе. Основной акцент делается на поощрении эффективных моделей поведения.

«Тренер», в отличие от «дрессировщика», для которого правилен только один тип поведения и который он благополучно закрепляет, более гибок и ориентируется на отработку разных навыков и умений. Главное, чтобы каждый участник в процессе тренинга нашел свой эффективный способ поведения в определенных ситуациях. Основные методы — дискуссии и когнитивно-поведенческий тренинг.

«Консультант» необходим, если надо, чтобы участники за короткое время овладели новыми видами деятельности или повысили свою квалификацию. В своих тренингах «консультант», как правило, использует игровые методы, продумывает сценарий игры таким образом, что обучаемый видит воздействие, которое оказывают его решения на будущие события.

«Фасилитатор» организует тренинг личностного роста, в процессе которого улучшает понимание участниками самих себя и других людей. «Фасилитатор» берет на себя ответственность в основном за создание для участников благоприятной атмосферы, в которой возможны личностные изменения. Мы не будем затрагивать указанные отличия, а постараемся выделить базовые особенности (в данном случае все типы ведущих, а не только второй), присущие всем успешным тренерам. На наш взгляд, для эффективной работы тренера очень важно формирование, как минимум, трех составляющих подструктур личности: Образ Я, Образ Другого и Образ Группы.

Образ Я. С одной стороны, это отношение тренера к себе, его самооценка, самопринятие. Адекватная самооценка тренера проявляется в уверенности в себе, в доверии к себе и своим способностям, которые в свою очередь базируются на убеждениях, ценностях, мировоззрении и стремлении тренера. С другой стороны, это соотнесение себя с той группой, в которой он проводит тренинг. Другими словами, тренер должен иметь точное представление о своем месте в группе. По мнению Т. Ю. Базарова, можно выделить три основные роли тренера, помогающие ему проявить свое положение в группе: фасилитатор, модератор и медиатор. Для *фасилитатора* самое важное — создание благоприятной атмосферы для коммуникации. Правильно организованная коммуникация позволяет использовать ролевую структуру группы — одну из ключевых идей фасилитатора. В роли *модератора* основной акцент тренер делает на создании благоприятной атмосферы для самостоятельного продуцирования идей и группирования решений. Для модератора группа может добиться только того результата, который будет получен в итоге интеграции индивидуальных представлений о цели и методе решения задачи. И наконец, роль модератора помогает достигать поставленных целей через воздействие на личность каждого участника, структурирование времени и пространства. Для поддержания позитивного Образа Я тренеру желательно быть включенным в разные профессиональные сообщества. В результате таких взаимодействий с коллегами знание тренера о себе постоянно дополняется новым содержанием.

Образ Другого может быть сформирован у тренера при реализации трех условий, которые хорошо проработаны в исследованиях гуманистических психологов: искренность и конгруэнтность, уважение и принятие Другого, а также эмпатическое понимание (умение поставить себя на место Другого). Наблюдая за участниками группы, тренер старается объяснить себе причины их поведения. Выделяют три возможные причины поступков людей (Г. Келли):

- личностную (когда причина приписывается совершающему поступок);

- объектную (когда причина приписывается тому объекту, на который направлено действие);
- обстоятельственную (причина совершающегося приписывается обстоятельствам).

Образ Группы. Во-первых, тренеру необходимо иметь представление о процессах групповой динамики: о стадиях развития группы, групповой сплоченности, особенностях группового давления, принятия групповых решений и т.д. Во-вторых, тренер должен уметь идентифицировать ролевую структуру группы. Каждому ее участнику присуща определенная роль, и скорее всего не одна. Групповые роли могут быть представлены в виде трех ролевых блоков:

- роли, реализуемые при выполнении поставленной задачи (к примеру, аналитик, эксперт, генератор идей и т.д.);
- роли, существенные с точки зрения организации групповой работы (к примеру, организатор, координатор и т.д.);
- роли, используемые для создания благоприятной социально-психологической атмосферы в группе (эмоциональный лидер, коммуникатор и т.д.).

Представляется очевидным, что целостность личности тренера и его эффективность складываются из гармоничного сочетания перечисленных подструктур. Это проявляется в социальной зрелости тренера, которая во многом расширяет его поведенческий репертуар и позволяет фокусироваться на осознании своего поведения в различных ситуациях и оптимально использовать личностный и методический ресурс. В этом случае создаются условия для формирования новых, более эффективных знаний, умений и навыков. Профессиональный тренер никогда не забывает, что его аудитория — это взрослые люди, отличающиеся сложившимися привычками и обладающие жизненным и профессиональным опытом со всеми вытекающими из этого преимуществами и ограничениями. Как правило, взрослые люди хотят учиться в том случае, если они видят, во-первых, необходимость обучения, во-вторых, возможность применения его результатов для улучшения своей деятельности. Таким образом, чтобы произошло научение, а после окончания обучения были сделаны определенные выводы и получена польза от обучения, оно должно быть осознанным и мотивированным. Сложной является ситуация, когда в учебную группу включаются люди, не имеющие актуального желания обучаться. В работе с такими участниками тренер оказывается перед необходимостью разными способами обосновать важность обучения. В большинстве компаний вопрос мотивации решается системным подходом к обучению.

«Включение» процесса обучения в совершенствование компании ставит новые задачи перед организаторами обучения и ведущими. Стано-



Рис. 12.1. Многофазовая модель обучения

вится ясно, что «реактивный подход», когда руководители организации определяют проблемы, а затем специалисты в области обучения формулируют задачи, решаемые с помощью несистематичных курсов по планированию, финансам, вычислительной технике и психологии общения, совершенно не эффективен. Из этого следует, что специалист в области обучения должен привлекаться к анализу проблем на самых ранних его стадиях. В связи с необходимостью решения этих задач была выдвинута идея *многофазовой модели обучения*. Мы предлагаем модель, которая включает в себя минимум шесть последовательных шагов (рис. 12.1).

Рассмотрим перечисленные (за исключением первого — изучение планов и проблем организации) этапы подробнее. Организационная диагностика не входит в обязанности бизнес-тренера. Однако знать ее результаты, понимать стратегию развития организации и осознавать проблемы организации ему необходимо.

Определение потребностей в обучении. По результатам первого этапа возможны, как минимум, два исхода. Первый — руководство компании делает запрос на проведение обучения в компании. Второй — тренер, осознавая необходимость такого обучения, обращается с предложениями непосредственно к менеджерам организации. Далее будут подробно описаны способы выявления потребности в обучении.

Процессы администрирования обучения (рис. 12.2). В соответствии с ними данные аттестации сотрудников сверяют с описанием требований к рабочему месту (должностных обязанностей). Оценка уровня квалификации сотрудников, формирование бюджета и предваритель-



Рис. 12.2. Процессы администрирования обучения

ная комплектация групп — аспекты работы тренинг-менеджера, организационного помощника бизнес-тренера. Тренинг-менеджер сам чаще всего тренинги не проводит, но точно знает, кому из сотрудников какое обучение необходимо для достижения максимальных результатов на рабочем месте.

Определение целей обучения. Ответственность корпоративного тренера возрастает с этого этапа. Ознакомившись с состоянием подготовленности участников программы обучения, необходимо точно и всесторонне определить «желаемое состояние», те цели, к которым стремятся участники, руководители компании и организаторы обучения. Усвоение материала и развитие личности происходит лучше, если участник начинает обучение с четкого и ясного установления целей обучения и личного развития, кроме того, при наличии программы, адекватной реальным проблемам, которые необходимо решать руководителю. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы можно было легко определить степень их достижения и достаточно точно измерять конечные результаты. Рекомендуется использовать формулировки, отражающие то, что обучаемый в состоянии будет сделать в результате обучения.

Для формулирования целей обучения необходимы следующие способы сбора информации:

- наблюдение;
- групповое обсуждение;
- анкетирование;
- аттестация;
- интервью;
- заявка на обучение;
- оценка качества обслуживания клиентов.

При выборе конкретных методов важно проследить, как в результате мероприятий по определению потребностей в обучении будут учтены мнения всех трех сторон: отдела человеческих ресурсов, сотрудников и руководителей.

Получив информацию об ожиданиях и целях сотрудников, можно переходить к проектированию тренинга. Эта часть работы корпоративного тренера наиболее творческая и ответственная. Существует несколько основных принципов разработки программы тренинга.

Учет особенностей обучения взрослых. Основываясь на особенностях обучения взрослых людей, можно выделить основные принципы обучения, соблюдение которых обеспечивает успех тренинга:

- учитывать уровень знаний участников;
- ориентироваться на содержание профессиональной деятельности участников;
- соблюдать логику построения тренинга;
- обучение должно быть актуальным;
- строить обучение по принципу «от простого к сложному»;
- до начала тренинга оценивать потребности в обучении;
- учитывать профессионально-личностные особенности слушателей;
- соблюдать правила подачи обратной связи;
- ориентировать материалы тренинга на реальные задачи участников;
- обучение должно проходить в активной форме.

Формулировка целей тренинга. Четко поставленные цели, принятые тренером и участниками, — это первый шаг к написанию сценария тренинга. Цели обучения могут рассмотрены на шести уровнях: знание, понимание, применение, анализ, синтез, оценка. Посредством операционализации целей можно разработать критерии оценки эффективности и сделать выводы, насколько успешно проведен тренинг.

Структурирование тренинга. Время тренинга необходимо структурировать таким образом, чтобы было четко определено время начала, окончания работы, а также время всех перерывов. Участники должны почувствовать, что у тренинга есть начало, середина и конец. В конце им важно получить чувство завершенности какого-то важного этапа и испытывать готовность перейти к следующему.

Использование активных форм обучения. Бизнес-тренинги — одна из форм обучения, с помощью которой можно не просто получить новую информацию, но и сохранять ее длительное время. Активная форма обучения позволяет не только понимать, но и «принимать знание и активно его обрабатывать». Для занятия это означает необходимость драматургического взаимодействия процесса обучения и форм преподавания. Мно-

не авторы — сторонники теории результативного обучения, предлагают чередовать этапы приема и обработки информации обучаемыми (например, Lehner (1992) назвал это «сэндвичем обучения»).

Особую популярность приобрела циклическая четырехступенчатая модель обучения и усвоения человеком новой информации Дэвида Колба: обучение состоит из выполнения и мышления. Иначе говоря, невозможно эффективно учиться, просто читая о чем-то или изучая только теории. Точно так же не может быть эффективным обучение, в ходе которого что-то выполняется без обдумывания того, что сделано, без подведения итогов. Отправной момент в естественном обучении — *конкретный опыт*, на основании которого происходит *рефлексивное наблюдение*. Затем человек вводит новые данные в систему знаний. Эта стадия называется *абстрактная* (отстраненная от непосредственного опыта) *концептуализация*. Стадия *активного экспериментирования* завершает модель, или цикл, Колба.

Этот процесс протекает циклически: как только один навык освоен, мозг готов к восприятию следующего. На наш взгляд, циклическая модель Дэвида Колба заслуженно привлекла к себе пристальное внимание. Многие практики и теоретики на ее основе строили свои модели. Сравнение описаний модели, приведенное в различных текстах, позволяет понять, насколько неоднозначно понимается смысл тех или иных составляющих экспериментального цикла. Ю. М. Жуков сопоставил четыре описания модели, взятых из различных руководств по проведению тренинга [3; 10; 19]:

- 1) Р. Бакли и Дж. Кэйпл дают канонические формулировки: Конкретный опыт → Рефлексивное наблюдение → Абстрактная концептуализация → Активное экспериментирование [3, с. 207].
- 2) М. В. Кларин описывает похожим образом: Конкретный опыт → Рефлексия (осмысление) → Концептуализация опыта → Активное экспериментирование [10, с. 151].
- 3) Дж. Стюарт, предложив более лапидарные названия, еще дальше отходит от исходной терминологии, предлагая фактически другую интерпретацию модели: Переживание → Осмысление → Концептуализация → Экспериментирование.
- 4) К. Торн и Д. Маккей: Конкретный опыт → Ретроспективное наблюдение → Активное экспериментирование → Интеграция в личную систему понятий [19, с. 29]. Здесь два компонента модели «поменялись» местами, придав всему циклу иной смысл, чем в исходной формулировке.

Мы предлагаем два цикла из пяти этапов. Разница состоит в целях, которые ставятся перед участниками тренинга. В первом случае после-

довательность такова: Личный опыт — Осмысление опыта — Теоретические концепции — Применение на практике — Рефлексивный анализ. Во втором: Практика — Рефлексивный анализ — Теоретические концепции — Экспериментирование — Осмысление.

Максимизирование участия каждого. Максимизируя практическую работу слушателей, тренер не только удерживает их внимание, но и повышает вклад участников в процесс обучения, так как выводы, делаемые на тренинге в этом случае, являются продуктом работы всей группы. Это также предоставляет участникам возможность брать на себя риск успеха и провала, что увеличивает их причастность к процессу и положительно влияет на обучение.

Расстановка акцентов. Без соответствующих акцентов ваша программа не будет выглядеть целостной и может запутать участников. Идея акцентов заключается в том, чтобы участники четко видели связь между упражнениями и целями тренинга, четко понимали смысл каждого его элемента и их связь с его темой.

12.3. Методы тренинговой работы

Тренинг желательно начинать с трех важных процедур: знакомства, сбора ожиданий и формирования правил работы в группе. Даже если участники хорошо знакомы друг с другом, этап знакомства лучше не пропускать. Будучи вводной процедурой, оно позволяет участникам адаптироваться к ситуации обучения, друг к другу, к тренеру. Тренер во время знакомства может предварительно провести диагностику группы. Несмотря на то что перед началом тренинга оцениваются потребности в обучении, вопрос об ожиданиях остается важным. В результате этой процедуры иногда возникают новые запросы, в этом случае у тренера появляется возможность скорректировать программу тренинга. Работа с ожиданиями — определяющий момент с точки зрения оценки эффективности обучения участников в конце тренинга. Одной из важных психологических характеристик любой малой группы выступают групповые нормы. Групповые нормы — «это определенные правила, которые выработаны группой, приняты ею и которым должно подчиняться поведение ее членов, чтобы их совместная деятельность была возможна» [2]. Также необходимо выработать групповые санкции, меры, к которым группа прибегает, чтобы вернуть человека к групповому поведению.

Очевидно, что многие цели занятия требуют использования различных форм и методов обучения. Их разнообразие может существенно повысить профессионализм и уверенность тренера и усилить степень его влияния на участников. Форма обучения — это совокупность при-

емов и методов, используемых тренером в целях лучшего понимания и усвоения слушателями учебного материала. Основными формами обучения признаны «аквариум», дебаты и мозговой штурм.

«Аквариум». Команда делится на две подгруппы. Одна занимается решением какой-либо проблемы, вторая — наблюдает за действиями первой. После выполнения задания проводится обсуждение полученных результатов и процесса групповой работы.

Дебаты — обмен мнениями между группами, придерживающимися разных мнений.

Мозговой штурм — форма групповой дискуссии, направленная на выработку новых вариантов решений для проблемной ситуации.

Метод обучения — это способ воздействия на слушателей для достижения поставленных в каждом конкретном случае целей занятия. В своей работе бизнес-тренер чаще всего использует следующие методы:

- *лекция* — наиболее часто применяемый метод обучения, благодаря которому тренер сообщает слушателям большое количество информации за короткое время;
- *семинар* — метод, который ориентирован на более активное включение слушателей в диалог с тренером и друг с другом. Может применяться для упорядочивания теоретического материала, обмена информацией, выработки умений и контроля знаний;
- *разбор конкретной ситуации* — это письменно представленное описание определенных условий из жизни организации, группы людей или отдельных индивидов, ориентирующее слушателей на формулирование проблемы и поиск вариантов ее решения;
- *игры* — уникальный метод передачи социального опыта, как практического (по овладению средствами решения задач), так и этического, связанного с определенными правилами и нормами поведения в различных ситуациях. В ходе игры происходит ускоренное освоение предметной деятельности благодаря активному включению слушателей в игровой процесс;
- *просмотр учебных кино- и видеofilmов* с дальнейшим анализом, формулированием выводов и написанием рекомендаций;
- *психогимнастика* — вспомогательные упражнения, способствующие формированию или восстановлению у человека бодрого и работоспособного состояния;
- *мастерская* — работа с отдельными темами, в которых основной акцент делается на практические аспекты;
- *психодиагностика* — метод выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности;
- *групповая дискуссия* — способ организации совместной деятельности, цель которого заключается в интенсивном и продуктивном решении групповой задачи.

12.4. Оценка эффективности тренинга

Для того чтобы определить удовлетворенность тренингом и его полезность, усовершенствовать обучение с учетом полученных результатов, сформулировать цели дальнейшего обучения, необходима оценка его эффективности.

Как же определить эффективность программ обучения? Для этого нужно разработать критерии оценки до обучения и довести их до сведения обучающихся, обучающихся и управляющих процессом профессионального обучения в организации. Некоторые программы создаются не для выработки конкретных профессиональных навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения. Эффективность такой программы трудно измерить напрямую, так как ее результаты рассчитаны на долговременный период и связаны с поведением и сознанием людей, что не поддается точной оценке. В данном случае используются косвенные методы:

- тесты, проводимые до и после обучения и показывающие, насколько увеличилось знание обучающихся;
- наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем месте;
- оценка эффективности программы обучающимися с помощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения;
- оценка эффективности работы сотрудника руководителем или, если возможно, клиентами.

Если критерии до начала обучения не разрабатываются, обучение скорее всего не будет эффективным. После его завершения и оценки результаты необходимо использовать для дальнейшего планирования профессионального обучения. Прежде всего следует разделить понятия «эффект» и «эффективность» тренинга. Под психологическим эффектом тренинга понимают возможные изменения в человеке, возникающие под воздействием тренинга. Можно выделить различные эффекты тренинга [8]:

- *типичный эффект* для каждого вида тренинга;
- *универсальный эффект* для всех тренингов;
- *кратковременный эффект*, когда изменения, возникающие под воздействием тренинга, не постоянны и исчезают через некоторое время;
- *долговременный эффект*, когда возникающие изменения необратимы и сохраняются в течение периода, гораздо более длительного, чем продолжительность самого тренинга.

Наиболее полной и популярной в отношении оценки эффективности тренинга на сегодняшний день считается схема Киркпатрика, пред-

тоженная им еще в 1959 г. Автор выделяет четыре уровня оценки эффективности тренинга:

- 1) уровень реакций участников тренинга;
- 2) уровень приобретения знаний и умений к концу тренинга;
- 3) уровень поведения на рабочем месте после тренинга;
- 4) уровень результатов для организации.

Как и цикл Колба, эта схема — основа для построения многих систем оценок эффективности. Чтобы получить, по возможности, объективную картину сильных и слабых сторон проводимого обучения, методы оценки должны отвечать следующим критериям:

- содержать исчерпывающую полезную информацию;
- давать широкую возможность для свободного высказывания;
- не должны быть излишне подробными, потому что от этого у слушателей исчезает желание принимать в этом участие.

Есть апробированные методы, которые имеет смысл использовать в конце тренинга [1]:

- обратная связь;
- мишень или дартс;
- барометр;
- оценочная анкета и т.д.

При *обратной связи* слушатели дают устную оценку тренингу. Тренер задает схему обратной связи, и участники по очереди высказывают свое мнение. Например, отвечая на вопроса «Какое самое яркое впечатление от тренинга и что бы вы порекомендовали изменить в следующий раз?», участники оценивают свое эмоциональное состояние и высказывают основные замечания. Преимущество этого метода — его быстрота.

Мишень или дартс. На доске или ватмане рисуют концентрические круги, которые характеризуют баллы оценки рассматриваемого параметра. Разбив эти круги на секторы, обозначающие темы, понятность, информативность, практичность и т.д., можно получить достаточно объемную характеристику проведенного занятия. Для этого надо попросить слушателей отметить фломастером то место на мишени, которое соответствует их оценке параметра.

Барометр позволяет оценить один из аспектов при подведении итогов. Это может быть степень удовлетворенности слушателей формой подачи материала, качеством преподавания, практичностью материала, его доступностью для понимания и т.д. Слушатели подходят к рисунку по очереди и цветными фломастерами отмечают свою оценку занятия или, например, интерес к теме. Метод довольно эффективен, когда на подведении итогов остается немного времени, и в целом очень результативен.

Как и когда может быть организована оценка? В общем случае оценивание проводится на одной из следующих стадий: перед началом программы; в последний день программы; после ее завершения. Какой бы метод ни использовался, он не препятствует оцениванию в любое другое время. В большинстве случаев оценивание происходит в заключительный день тренинга, когда участники наиболее способны оценить, сколько они узнали, чего им не хватило, сформировать свое отношение. Однако тренер должен заранее оставить определенное время для этой процедуры, так как в последние несколько минут она может привести к искажению из-за того, что участники торопятся домой и отвечают наспех, не очень ответственно и осознанно.

Чтобы получить более точную картину воздействия программы обучения, оценку эффективности проводят через некоторое время после завершения тренинга. Используют несколько разных методов: опросник для участника тренинга и опросник для непосредственного руководителя, групповое обсуждение успехов и сложностей участниками группы. Принципиально повысить эффективность тренинга могут специальные программы закрепления навыков, например, отслеживание проявления новых форм поведения в реальных ситуациях. Обратной стороной проведения обучения может стать то, что у сотрудников, прошедших обучение, может возрасти недовольство собой, чувство нереализованности своих возможностей. Если та работа, которую они выполняют, не способствует проявлению приобретенных навыков, то чувство неудовольствия может многократно возрастать. Результаты обучения находятся в прямой зависимости от организационного климата в компании, так как часто обучение внушает работникам ложные надежды — на улучшение условий работы, продвижение по службе и т.д. И в этом случае, если обучение не принесло результатов, виновны, как минимум, двое — те, кто обучал, и те, кто организует работу сотрудника.

Резюме

Грамотно построенная система внутрифирменного обучения, т.е. подготовленная под потребности организации, профессии и личности, действительно может напрямую влиять на успешность работы всей компании в целом на конкурентном рынке. Внутрифирменное обучение положительно влияет не только на финансовые результаты компании, диагностику сильных и слабых сторон компании, но и на мотивацию сотрудников, их успешность в данной области, как индивидуальную, так и групповую. Базовое внутрифирменное обучение позволяет человеку быстрее адаптироваться в организации, узнать специфику работы; сотруднику, попавшему в кадровый резерв, быстрее приобрести навыки и знания, необходимые

в работе, что, в свою очередь, позволяет ему более успешно работать в компании и достигнуть высоких результатов уже через месяц работы. Хорошее первоначальное обучение позволяет команде достичь приемлемого уровня выполнения работы. Однако, как уже подчеркивалось ранее, производственные показатели начнут ухудшаться довольно скоро после завершения первоначального обучения. Менеджеру по персоналу принадлежит определенная роль в обеспечении подчиненных ресурсами, необходимыми для выполнения работы. Во время аттестационного интервью или при других обстоятельствах, когда менеджер осуществляет обратную связь по результатам выполнения работы, он сам может ощутить воздействие обратной связи на эффективность.

Задания

Занятие 1. Знакомство

«Кто я?» Понимание других людей всегда начинается с понимания себя. Ответьте, пожалуйста, 20 разными словами на вопрос «Кто я?». Любые ассоциации, любые словосочетания, которыми можно ответить на этот вопрос.

Каждый ответ отображает какую-то одну сторону вашей личности. Подумайте именно с позиций этой стороны — каким мог бы стать ваш девиз, адекватный каждой характеристике.

Поменяйтесь, пожалуйста, своими наработками с одним из членов вашей группы.

На основе самоописания и девизов изобразите личный герб данного человека.

Постарайтесь придумать нечто, точно отражающее суть, которую пытался передать ваш коллега.

Занятие 2. Личность тренера

Вспомните, пожалуйста, человека, который вас чему-нибудь научил, и вы это и его помните до сих пор. Запишите три качества, которые существенно отличают его от других людей.

Занятие 3. Компетенции тренера

Выпишите все ключевые компетенции тренера, которые наработала группа в предыдущем задании, на доску по схеме «Что — для чего», например:

Смелость — чтобы попробовать новое.

Терпение — чтобы... и т.д.

Занятие 4. Подготовка к корпоративному тренингу

В конце первого занятия студенты получают домашнее задание, которое презентуется на третьем занятии.

В группах не больше пяти человек необходимо продумать программу двухдневного бизнес-тренинга. На третьем занятии спецпрактикума презентуйте часть этого тренинга (представьте один цикл Колба).

Занятие 5. Оценка эффективности бизнес-тренинга

В мини-группах необходимо подготовить доклады на тему «Способы оценки эффективности проведения тренинга». Для этого следует обработать и структурировать предложенный раздаточный материал.

Литература

1. *Аксенова Е. А., Базаров Т. Ю., Лукьянова Н. Ф., Талан М. В., Ушаков А. А., Эдель М.* Методы эффективного обучения взрослых. М.: Берлин, 2001.
2. *Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 2005.
3. *Бакли Р., Кэйпл Дж.* Теория и практика тренинга. СПб., 2002.
4. *Большаков В. Ю.* Психотренинг: Социодинамика. Упражнения. Игры. СПб., 1996.
5. *Вачков И. В.* Основы технологии группового тренинга. М., 2001.
6. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. М., 2000.
7. *Емельянов Ю. Н.* Активное социально-психологическое обучение. Л., 1985.
8. *Жирова Н. С.* Оценка эффективности модулей коммуникативного тренинга. М., 2003.
9. *Жуков Ю. М.* Коммуникативный тренинг. М., 2004.
10. *Кларин М. В.* Корпоративный тренинг от А до Я. М., 2000.
11. *Кочунас Р.* Психотерапевтические группы: Теория и практика. М., 2000.
12. *Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.* Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты. М., 1991.
13. *Лабуиская В. А.* Невербальное поведение (социально-перцептивный подход). Ростов, 1986.
14. *Ли Д.* Практика группового тренинга. СПб., 2001.
15. *Петровская Л. А.* Компетентность в общении: Социально-психологический тренинг. М., 1989.
16. *Петровская Л. А.* Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. М., 1982.
17. *Рудестам К.* Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: Теория и практика: Пер. с англ. / Под ред. Л. А. Петровской. М., 1993.
18. *Станиславский К. С.* Моя жизнь в искусстве. М., 2003.
19. *Тори К., Маккей Д.* Тренинг: Настольная книга тренера. СПб., 2001.

ТЕХНОЛОГИИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Введение

Командообразование — один из самых идеологически насыщенных методов социально-психологического воздействия и, возможно, наиболее гуманистически ориентированный из всех бизнес-тренингов.

Понимание желаемых характеристик команды в различных организациях варьирует самым неожиданным образом, в зависимости от корпоративной культуры, типа деятельности, стиля руководства и особенностей социализации включенных в команду людей.

Развитие команды (как и всякой другой социально-психологической общности) может иметь естественный и искусственный характер.

В случае искусственного процесса под **командообразованием** понимают процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в группе и придание этой группе некоторых целевых характеристик, при этом сами эти характеристики могут варьировать в широком диапазоне [16].

В качестве базового будет использовано универсальное определение команды, сформулированное А. И. Донцовым, Е. М. Дубовской и Ю. М. Жуковым. *Команда* — это группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия [5, с. 108]. Критерием сформированной команды будет способность группы анализировать свою деятельность и находить внутренние ресурсы для развития и преодоления затруднений.

Теоретические предпосылки — школа человеческих отношений, входящая к знаменитым хотторнским экспериментам Э. Мейо, проводимых на заводе Western Electric's начиная с 1924 г. Представители этой школы показали, что неформальные социальные процессы оказывают значительное влияние на производительность труда, удовлетворенность и

моральное состояние сотрудников [15, с. 465–466]. В 1980-е годы идеологией «новой школы человеческих отношений», яркими представителями которой являлись Т. Дж. Питерс и Р. А. Уотермен, было: «Относитесь к работникам как к взрослым людям... Относитесь к ним с уважением. Относитесь к ним — а не к капитальным затратам и автоматизации — как к основному источнику роста производительности труда» [15, с. 470–471].

На этих идеологемах строится большинство современных технологий командообразования, предполагающих участие сотрудников в управлении и постановке целей, делегирование ответственности, налаживание открытых и прозрачных коммуникаций, установление разделяемых норм и принципов работы группы.

13.1. Методологические основания

Развитие команды (как частный случай развития малой группы) происходит по двум основным осям: инструментальной и социоэмоциональной. Преимущественная ориентация на ту или иную сторону жизнедеятельности команды и определяет методологию работы с командой, в соответствии с которой можно провести классификацию основных подходов и методов (рис. 13.1).

За отправную точку принято *естественное развитие* (1) команд. *Командные испытания* (2) (известные под названием «веревочные курсы») ориентированы на развитие эмоциональных отношений, имитируют жизнь группы в экстремальных условиях (походах, состязаниях, изоляции). Группы преодолевают различные препятствия, степень экстремальности которых возрастает. Создаются условия совместного переживания эмоционально насыщенного опыта.

Тренинги навыков (3) имеют инструментальный, обучающий характер. Участники осваивают различные навыки командной работы. Это единственный вид технологий командообразования, который можно осуществлять не только в реальных группах (например, в режиме корпоративного тренинга), но и в условиях наборного тренинга, поскольку социоэмоциональная сторона отношений здесь имеет второстепенное значение. К этой категории относятся тренинги лидеров команд. Подразумевается, что участники могут научиться навыкам, отторжимым от непосредственной группы членства, т.е. акцент делается на мастерстве отдельных участников [7].

Командный коучинг (4), или командообразование в режиме реального времени. Обычно для действующих организаций (реже для вновь создаваемых) в рамках выстраивания систем командного менеджмента. Проводится комплексная деятельность по позиционированию уча-



Рис. 13.1. Классификация подходов к командообразованию

стников и выработке общего видения (инструментальная сторона) и оптимизации их отношений (социоэмоциональная сторона) [7].

Деловые игры, тренинги по разработке общего видения (5) направлены на позиционирование участников, развитие внутри- и межгрупповых отношений, на согласование целей и ценностей. Запускаются механизмы саморазвития; формируется разделяемое ценностное и смысловое пространство. Активно используются проективные методы и методы работы с символической реальностью [8; 11]. Деловые игры строятся на имитации деятельности. Базой для деловой игры может стать конкретная проблема, проектирование мероприятия или что-то другое, причем результаты работы команд и последствия принимаемых решений могут быть измерены по критерию успеха или неудачи с большей ясностью, чем в режиме реальной деятельности [3; 12].

13.2. Описание технологий командообразования

Базовое противоречие при формировании эффективных групп.

Многочисленные исследования аттракции посвящены проблеме сходства и взаимодополнительности людей. И хотя здравый смысл фиксирует два противоречивых принципа: «Сходство рождает приязнь» и «Противоположности сходятся», исследования аттракции давно показали, что тенденция к «притяжению подобного подобным» более мощная.

Вместе с тем существуют многочисленные исследования, доказавшие большую производительность и креативность **гетерогенных команд** по отношению к гомогенным [3; 19]. Объяснение таких результатов очевидно: дополняющие друг друга люди могут охватить более широкий круг задач (табл. 13.1).

Сравнение гомогенных и гетерогенных групп

Группы	Исследования аттракции	Эффективность решения задач
Гомогенные	Люди одного склада испытывают большую симпатию. Эффект согласия: схожие люди легче достигают взаимопонимания. Сходство рождает удовлетворение	Гомогенные по ролевому или типологическому составу группы отстают от гетерогенных даже при решении задач, которые соответствуют специфике группы. Членам гомогенной группы приходится развивать характеристики, первоначально им не свойственные
Гетерогенные	Тенденция противоположных типов жениться или дружить до сих пор не была продемонстрирована с достоверностью. Различающимся людям сложнее договориться	Исследования показывают большую эффективность гетерогенных групп. Люди с различными характеристиками «перекрывают» виды деятельности с высокой эффективностью

Однако есть и другое менее очевидное обстоятельство, объясняющее, почему в долгосрочной перспективе гетерогенные команды проявляют себя устойчивей и дают большее удовлетворение своим членам. В *гомогенных группах* с течением времени люди склонны развивать недостающие характеристики. При этом им приходится изменять свои установки и склонности, отходить от своего психотипа, сильных черт, любимых командных ролей (по меткому выражению Ю. М. Жукова, «перекручивать» свой психотип).

Только гетерогенная группа в конечном счете позволяет своему члену полноценно «быть собой» и благодаря этому приносить пользу. Как подытожил свои многолетние исследования этого вопроса Р. М. Белбин, «команды, в которых было более одного генератора идей, выступали не лучше тех команд, в которых генераторов идей не было вообще. Сильные индивидуальные качества, которыми обладали сразу несколько игроков, не приносили особой пользы команде... Тут, как в кулинарном искусстве: перебор вкусных и необходимых ингредиентов портит все блюда»¹ [4, с. 63].

В то же время на ранних этапах гетерогенной группе сложнее договориться. Это базовое противоречие приводит к необходимости специальных усилий, направленных на рефлекссию и «отладку» внутрикандных процессов. Команда может решать их стихийно, естественным

¹ Белбин Р. М. Команды менеджеров. М., 2003 (1).

путем либо форсировать события, пройдя через искусственный процесс командообразования.

Комплектование команд: подход Р. М. Белбина. Итак, общий принцип комплектования команд заключается в достижении максимально возможной гетерогенности с точки зрения командных ролей в ролевых подходах (например, подход Р. М. Белбина или подход Ч. Дж. Маргерисона — Д. Маккена) или с точки зрения психотипов в подходах типологических (например, основанный на юнгианской типологии подход И. Майерс — К. Бриггс, а также подход Д. У. Кейрси). Далее в качестве примера будет рассмотрен ролевой подход Р. М. Белбина, другие перечисленные подходы также нашли широчайшее применение [2; 8; 11].

Общая идея комплектования команд в ролевых подходах заключается в том, чтобы определить, кто из команды мог бы выполнять какие роли с максимальной эффективностью, и сделать так, чтобы выполнялись все роли, необходимые для эффективной деятельности (табл. 11.2). Список ролей может варьировать у различных исследователей и даже у одного и того же автора на разных этапах его творчества [4; 5]. Однако самое важное то, чтобы подобный список позволял сформировать команду по принципам взаимодополнительности, определить сильные и слабые стороны такой команды, позиционировать ее членов и определить возможности и направления саморазвития.

Таблица 13.2

Командные роли
(модель Р. Белбина)

Категории	Роли и их описание — вклад командной роли	Слабые стороны
Менеджеры-трудяги	Реализатор (РЕ) <i>Company Worker</i> Претворяет идеи в практические дела. Человек, берущийся за работу, которую не сделает никто другой. Дисциплинированный, надежный, предусмотрительный и квалифицированный	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям, медленно реагирует на новые возможности
	Контролер (КН) <i>Completer / Finisher</i> Доводит деятельность до продукта. Избавляет команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездействием. Выявляет требующие внимания и «узкие» аспекты деятельности. Стремится получить наилучший результат из возможных	Склонен беспокоиться по поводу мелочей. Неохотно делегирует полномочия, может быть чрезмерно придирчив

Категории	Роли и их описание — вклад командной роли	Слабые стороны
Лидеры	<p>Ведущий (ВД) Chairman Распределяет задачи. Не доминирует над членами команды, но точно чувствует, когда нужно делегировать ответственность в группу, а когда принять на себя. Работает с талантливыми людьми, а не борется против них</p>	<p>Обычный с точки зрения интеллекта и способностей. Лидеры ВД и МТ не могут комфортно действовать в одной команде</p>
	<p>Мотиватор (МТ) Shaper Зачинщик мероприятий, постоянно тянет команду за собой. Соревнуется, бросает вызов, беспокоит, вытаскивает группу из рутины. Азартен, часто достигает очень высокого темпа, использует разнообразные подходы к делу</p>	<p>Склонен к раздражительности, нетерпению, разочарованиям, подозрителен. Задевает чувства других людей</p>
Интеллектуалы	<p>Аналитик (АН) Monitor Evaluator Независим, беспристрастен, проницателен, редко ошибается. Привержен лучшей идее, а не своей собственной. Стратегично мыслит. Обладает высоким уровнем интеллекта, способен оценить конкурирующие предложения</p>	<p>Отсутствие вдохновения и способности побуждать других к действиям, слабая ориентация на личный успех</p>
	<p>Генератор идей (ГИ) Plant Выдвигает новые идеи, креативен, талантлив, обладает высокой нестандартностью и гибкостью мышления, устремлен к творчеству. Ценит интеллект и оригинальность. Привержен своим идеям. Склонен к интроверсии</p>	<p>Недооценивает практические детали. Бюрократические документы считает посягательством на свою свободу.</p>
Переговорщики	<p>Гармонизатор (ГМ) Team Worker Ориентирован внутрь команды, умеет слушать. Разряжает обстановку, сглаживает противоречия между «трудными» личностями и помогает им конструктивно сосуществовать в одной команде, направляя их в конструктивное русло</p>	<p>Может проявлять нерешительность в решающие моменты. Легко поддается влиянию. Говорит меньше других</p>

Категории	Роли и их описание — вклад командной роли	Слабые стороны
	<p>Изыскатель (ИС) Resource Investigator Обнаруживает новое во внешней среде и сообщает команде об идеях, разработках и ресурсах за пределами группы. Налаживает полезные внешние контакты и проводит переговоры. Проявляет стойкость в сложной обстановке</p>	<p>Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность</p>

То, насколько успешно человек справится с той или иной командной ролью, определяется его установками и способностями. С точки зрения модели Белбина к командной работе способен не каждый, примерно для 30% не удастся подобрать командную роль — это люди, более эффективные в индивидуальном режиме. Те же, кто склонны к командной работе, могут иметь две-три сильные командные роли, из которых они имеют возможность выбирать, и две-три роли, которые у них «выпадают» полностью (здесь человеку целесообразно искать партнеров по принципу взаимодополнения).

Диагностика командных ролей может осуществляться с различной степенью точности. В наиболее полном виде проводится:

- *диагностика установок.* Методы: опросники, самоотчеты, интервью. Определение индивидуальных предпочтений по командным ролям и общим установкам на командную работу и сотрудничество;
- *диагностика способностей.* Метод: тестирование. Оценка интеллекта, критического и творческого мышления; определение личностных ориентаций (экстраверсия—интроверсия; эмоциональная устойчивость—неустойчивость и др.);
- *квалификация поведения.* Методы: ситуационно-поведенческое тестирование, центры оценки, деловые игры, наблюдение в реальной деятельности. Одновременно оцениваются готовность и способности к определенному ролевому поведению. Субъектами оценки выступают наблюдатели-оценщики и партнеры по команде.

В разделе «Задания» приведен опросник Р. М. Белбина для самодиагностики командных ролей. Опросник может служить исходной точкой для комплектования команд в деловых играх или тренингах, однако результаты опросника показывают установки, а не способности, поэтому его результаты — тема для обсуждения, а не «итоговый вердикт». После первоначального позиционирования команда проходит подготовку в тренингах и деловых играх или коучинг в режиме реаль-

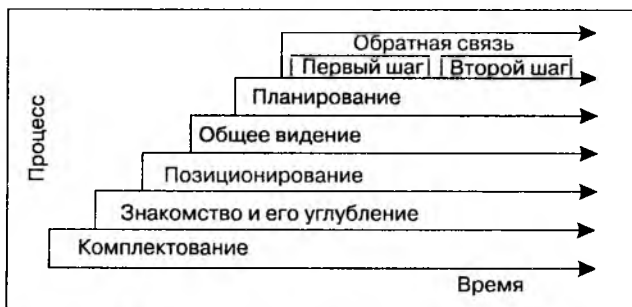


Рис. 13.2. Ключевые процессы командообразования
(модель Ю. М. Жукова)

ного времени, где и происходит более точное позиционирование членов команды по командным ролям.

Тренинг командной сыгровки. В ходе такого тренинга проводится последовательный запуск (в существующей команде – интенсификация) ряда процессов командообразования (рис. 13.2) [см. 6; 8; 12].

Данные процессы составляют *содержательную сторону* командообразования и осуществимы только в реальных группах. Каждый из этих процессов может быть связан с модулем или этапом тренинга, однако фактически все они, будучи раз запущены, сопровождают деятельность команды на протяжении всего периода ее существования. Казалось бы, законченная фаза «знакомства» находит свое продолжение в развитии социоэмоциональной стороны взаимоотношений. Это не менее важно при работе с долговременно существующими командами, чем во вновь сформированных группах. В существующей команде участники по-новому проявляют себя, видят коллег в неформальной обстановке, «оживляют» повседневные связи, проходят через конфликты. Аналогично позиционирование начинается с диагностики функциональных и командных ролей. Но изначально установленные роли в дальнейшем пересматриваются. Члены команды учатся, развиваются, происходят стихийные и целенаправленные сдвиги на их профессиональном пути. Позиционирование в живой команде, сталкивающейся с внутренними противоречиями и воздействиями внешней среды, превращается в репозиционирование, причем команда должна иметь рефлексивные средства для этого.

Инструментальную сторону тренинга командной сыгровки составляют знания, умения и навыки, отторжимые от конкретной команды. Это компетенции (комплекс знаний, умений, навыков и установок на их использование), обладание которыми резко повышает эффективность человека при работе в команде и отличает средних членов команды от лучших. Инструментальной стороне уделяется специальное

внимание в большинстве технологий командообразования. Содержание обучения членов команд иллюстрирует табл. 13.3.

Таблица 13.3

**Знания, умения и навыки, необходимые в командной работе,
и соответствующие техники**

Средства	Содержание обучения	Командная роль
Базовые коммуникативные умения	<p>Умение поддерживать контакт. Техники активного слушания. Умение задавать активизирующие и уточняющие вопросы. Умение убеждать (навыки выступлений и презентаций, управление вербальным и невербальным поведением)</p>	<p>Носители: — ведущий; — гармонизатор; — изыскатель. Желательно освоение базовых коммуникативных умений всеми членами команды</p>
Методы организации внутрикомандного взаимодействия	<p>Техники проведения групповых дискуссий. Техники стимулирования активности пассивных участников. Умение организовать пространство групповых обсуждений и управлять темпом групповой работы. Техники стимулирования креативности группы (мозговой штурм или др.). Техники группового решения задач на прогноз и планирование (дельфигруппы, SWOT-анализ или др.). Техники визуализации и схематизации средств Техники распределения задач (метод Малиновского или др.). Нормативное управление (принятие решений, распределение коэффициентов трудового участия или др.)</p>	<p>Носители: Коммуникативная составляющая: — ведущий; — мотиватор; — гармонизатор; — изыскатель. Организаторская составляющая: — контролер; — реализатор. Креативная составляющая: — генератор идей; — аналитик</p>
Методы организации межгруппового взаимодействия	<p>Техники проведения собраний, конференций, пленарных заседаний. Умение организовать пространство межгруппового взаимодействия. Знания, позволяющие конструктивно использовать конкуренцию и кооперацию в межгрупповом взаимодействии. Нормативное управление и принятие решений в больших группах</p>	<p>Носители (роли, определяющие «энергетику» команды): — мотиватор; — изыскатель; — генератор идей.</p>

В русскоязычной литературе существует ряд источников, содержащих описание упражнений и техник для тренинга командной игры и методических материалов к ним [1; 2; 7].

Пример инструментально ориентированного тренинга командной игры приводится в разделе «План и описание аудиторных занятий». Этот тип тренинга разработан для отработки ключевых умений и навыков командной работы в режиме практикума и может быть проведен в учебной группе. Из содержательной стороны командной игры в учебном режиме можно ввести модель командных ролей для самодиагностики и взаимодиагностики и пробного позиционирования.

Общее видение. Одним из важнейших процессов при формировании команды является построение и постоянное удержание согласованного (общего) видения. Достижение согласованного (общего) видения позволяет организовать общее информационное поле, задать правила игры, выработать единые для всех командные цели, согласованные с индивидуальными целями каждого члена команды, нивелировать противоречия между участниками, в том числе в системах ценностей [8].

Уточнение понятия «общее» («согласованное») видение связано с тем, что видение членов команды не может, да и не должно быть одинаковым. Речь идет не столько о том, чтобы привести всех к одинаковому пониманию ситуации, сколько о том, чтобы каждый член команды имел возможность представить свое видение и имел встречное представление о видении других. Это проявляется в постоянном стремлении сочетать личные интересы членов команды в общих концепциях развития.

Наибольшее технологическое развитие воздействия, связанные с построением общего видения, получили в концепции научных организаций, где создание общего видения имеет центральное значение и часто именуется «созиданием общего видения» [12, с. 207–262]. П. Сенге анализировал случаи, когда команды и компании терпели крах потому, что не могли своевременно осознать угрозу, понять ее последствия или предложить решения. В большинстве таких случаев отдельные члены команды воспринимали свидетельства кризиса, но команда в целом их игнорировала.

Логика построения (согласования, созидания) общего видения восходит от личного к общему. Сначала надо активизировать индивидуальные творческие силы членов команды, затем вывести их во внутрикомандную коммуникацию — создать некое поле моделей и возможностей. И наконец, необходимо включить этот процесс в процессы межкомандного (межгруппового) взаимодействия.

Поощрение личного видения. Все цели имеют глубоко личный характер. Их источником являются личные системы ценностей и притязаний. Привязанность к общей цели имеет личные корни. Если у человека нет собственной мечты или цели, он может только формально

подписать под чем-то чуждым. Результатом будет не преданность общей цели, а согласие с порядком. Принципиальное ограничение этой фазы связано с тем, что другому человеку нельзя дать видение его будущего и невозможно принудить человека к выработке такого видения.

Согласование видений внутри команды как центральная часть ценностной коммуникации. Команде необходимо научиться допускать самые разнообразные идеи и не жертвовать собственными планами ради общей цели. Необходимо научиться принимать сосуществование разнообразных точек зрения и уметь улавливать верный тон в общем разноголосье, который и станет доминировать. Цель становится общей благодаря усиливающемуся процессу обратной связи.

Пропаганда видения и обратная связь. Слушать труднее, чем говорить. Управленческая команда может сформулировать цели, пройдя при этом через подробный анализ конкурентов, структуры рынков, сильных и слабых сторон организации. В традиционных иерархических организациях цели после этого «спускаются вниз» или их порождает система планирования. Однако составление такого текста — только первый шаг, если цели и планы должны войти в «кровь и плоть» организации [13, с. 212–217; 10, с. 69–109].

Рассмотрим пример двухдневного совещания управленческой команды по согласованию общего видения (табл. 13.4). Необходимо прокомментировать несколько существенных вопросов при реализации этого плана.

Какие *правила и нормы* работы конструктивны при согласовании общего видения? Одна из наиболее известных моделей принадлежит Дэвиду Бому [цит. по: 13, с. 239–243]:

1. Необходимо устроить «выставку» предположений и идей. Обычно люди, выбрав позицию, защищают ее. Другие стоят на своих позициях, и развивается антагонизм. На совещании по разработке общего видения участников просят рассмотреть максимальное количество гипотез, а не защищать свое мнение.
2. Действовать на равных. Всех просят временно забыть о служебном и материальном положении. Единственной позиционно заданной фигурой становится посредник.
3. Дух исследования. Ожидается, что каждый раскроет посылки, отражающие его взгляды.

Почему необходимо реконструировать глубинные представления в *символической (метафорической)* форме? Видение имеет сознательный и неосознаваемый, а также рациональный (ориентированный на выгоду) и иррациональный (ориентированный на ценности) пласт. Игнорирование неосознаваемых и ценностных пластов может активизировать личностные и групповые защитные механизмы [20]. Для работы с неосознаваемыми установками и базовыми личностными ценностями требуется использование проективных методик. Здесь про-

**Этапы согласования видений внутри команды
(двухдневное совещание)**

Этап	Задачи	Проблемы
Построение единого смыслового пространства	Договориться о ключевых понятиях. Зафиксировать потенциальные проблемы согласования видений. Договориться о правилах и нормах работы	Критический настрой
Символическая реконструкция глубинных представлений	Создать поле метафорических, символических представлений о настоящем и будущем команды. Интерпретировать символы, выявить базовые ценности и представления	Недооценка важности проективных методов, поверхностность интерпретаций
Обсуждение проблем текущей ситуации	Зафиксировать типовые проблемные ситуации, например, в терминах системных архетипов П. Сенге. Вскрыть ведущие механизмы психологических защит, например, по В. А. Штроо. Усилить ориентацию на новое	Недоверие участников друг другу, стереотипность решений, минималистский настрой
Разработка альтернативных видений	Объединить ценностно и идеологически близких членов команды в рабочие подгруппы. Разработать модели видений. Децентрировать участников через разработку моделей видения, не соответствующих персональным ценностям и представлениям	Эгоцентризм, плохая проработанность «чужих» представлений, низкая энергетика
Согласование оснований оценки	Индивидуально разработать рациональные и ценностные критерии оценки моделей видения. Принять решение об итоговом списке критериев	Размытость и неоднозначность индикаторов оценки, уход в процесс
Выбор базовой модели общего видения	Оценить и сравнить предложенные модели видения будущего команды. Принять коллективное решение о базовой модели видения или ее вариантах	Страх принятия решений, перенос проблем на будущее
Разработка программы реализации видения	Определить роль каждого члена команды в доработке видения. Подготовить крупноблочную программу трансляции видения в межгрупповом взаимодействии. Проработать первый шаг	Недооценка важности включения сотрудников в проектирование, размывание ответственности

дуктивно использование как вербальных методов (свободных и направленных ассоциаций, незаконченных предложений, персонификации), так и графических (рисунков, коллажей и т.п.).

В каких терминах формулировать видение — *положительных* или *отрицательных*? «Чего мы хотим?» и «Чего мы хотим избежать?» — не одно и то же. Многие команды обретают единство, только когда возникает угроза их уничтожения. Однако отрицательные образы имеют и ряд ограничений, в частности, они краткосрочны. Их побуждающая сила исчезает с исчезновением опасности.

Командообразование в деловых играх. По мнению Е. А. Хруцкого, деловые игры служат методом имитации принятия управленческих решений в различных ситуациях по заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилам [18]. Деловая игра позволяет сымитировать существенные аспекты деятельности команды и, что наиболее важно, в относительно безопасном (с точки зрения бизнес-последствий) режиме провести команду через опыт успехов и неудач и опыт межгруппового взаимодействия.

Хотя деловые игры довольно часто используются с целью командообразования и имеются в арсенале большинства наиболее авторитетных консультантов в области формирования управленческих и проектных команд, они далеко не всегда проектируются в качестве возобновляемой технологии (зачастую они создаются «под заказ» и неотторжимы от автора). Тем не менее наиболее знаменитые и технологичные игры находят освещение в литературе. Примерами могут служить «Тимополия» Белбина [4, с. 3–14] или «Пивная игра» Слоуновской школы менеджмента [13, с. 51–73]. Деловые игры позволяют одновременно работать с большим числом участников, которые разбиваются на несколько групп и проходят ряд содержательных и коммуникативных этапов согласно фабуле игры. Деловые игры строятся на чередовании этапов работы в подгруппах и межгруппового взаимодействия. Далее перечислены ключевые механизмы имитации деятельности команды и межкомандного взаимодействия в деловых играх.

Введение руководителя в сложившуюся команду. Формируются команды, в которых функциональные роли, лидерство, взаимоотношения и внутренние статусы к моменту вхождения руководителя уже установлены. Руководитель входит в подобную группу и вынужден либо адаптироваться к существующей ситуации, либо перестраивать ее «под себя». Наблюдатели-консультанты фиксируют стратегии взаимной адаптации. В течение игры делаются «срезы» показателей удовлетворенности участников и фиксируется перепад удовлетворенности на этапе введения нового руководителя.

Целенаправленная комплектация игровых групп. Команды могут подбираться по принципу взаимодополняющих или недостаточных

функциональных и командных ролей. Провоцируются ролевые конфликты (например, команда мотиваторов, так называемая «группа аполлон» или команда генераторов идей). Команде предоставляется информация об особенностях комплектования. Наблюдатель-консультант фиксирует, как команда работает с ролевыми конфликтами, как использует представленную информацию в качестве рефлексивного средства. Дополнительно используется ротация членов групп и формирование дополнительных групп по ходу игры.

Имитация успехов и неудач. Команды конкурируют за победу на каждом этапе игры. Победивший на одном из этапов проект становится «входным» для следующего; за победу назначаются бонусы и т.д. Проигрывающие группы могут подвергаться отдельному фрустрирующему воздействию, вплоть до расформирования. Наблюдатель-консультант фиксирует действия участников в условиях успехов и неудач, эмоциональные срывы, динамику активности.

Финансовая система игры. В деловые игры часто закладываются балльные системы оценки, так называемые финансовые системы, позволяющие участникам набирать баллы и (или) расплачиваться ими. Участник, набравший большее количество баллов, формально является победителем. Баллы начисляются на командные счета из призовых фондов, присуждаемых командам по результатам отдельных этапов игры, и распределяются по индивидуальным счетам участников. Успешность участника, таким образом, зависит в основном от успешности выступления его команды, но также связана и с его личной активностью. Динамика индивидуальных счетов зависит от способностей участников не напрямую, а косвенно (поскольку участники изначально распределены по разным игровым группам, то кто-то из них неизбежно должен проигрывать). Финансовая система игры представляет собой механизм, усиливающий поведенческие проявления личностного блока качеств участников. Наблюдатели-консультанты фиксируют реакцию на бонусы и штрафы и определяют особенности работы в конкурентной ситуации, приоритет личных или командных целей, устойчивость к фрустрации (неудачам). Финансовая система позволяет моделировать ситуацию управления бюджетом.

Документооборот игры. В игру вводится избыточное количество материалов, отчетности и технических заданий. Многие материалы участники визируют лично, в том числе большинство исходящей из группы документации. В документацию могут специально закладываться материалы провокационного характера. Таким образом имитируется ситуация администрирования и работы с документами в условиях переизбытка информации и информационного шума.

Принятие кадровых решений и распределение коэффициентов трудового участия. В течение каждой игровой сессии перед командами ста-

нится несколько разноплановых задач. Команда принимает решения о выборе исполнителей и оперативном перераспределении работ и, получив обратную связь о результативности, корректирует выбор исполнителей. После каждого этапа работы могут определяться вклады каждого участника группы в командный результат. Иногда правила позволяют команде достаточно сильно влиять на свой состав: «увольнить» члена своей группы или переманить представителя другой группы. Наблюдатель-консультант фиксирует принципы принятия кадровых решений. Анализируется динамика персональных трудовых вкладов в зависимости от изменения типа коллективных задач.

Дополнительные игровые вводные. Несколько раз за игру в команды «вбрасывается» дополнительная информация об изменениях условий внешней среды, требующая переработки подготовленных проектов, пересмысления условий или оперативного реагирования. Имитируются ситуации социальной нестабильности. Наблюдатель-консультант фиксирует характер реакций и поведение руководителя команды в момент сообщения информации и после нее.

Взаимодействие с игроками разного статуса. По ходу игры для членов игровых команд заложены несколько возможных позиций взаимодействия. По отношению к ряду игроков они обладают властными полномочиями. По отношению к другим игрокам они находятся в равном статусе. За счет присутствия на игре заказчика имитируется коммуникация с высшими по статусу инстанциями.

Выведение руководителей (лидеров) из сложившейся группы. Принцип реализуется в нескольких вариантах:

- 1) руководитель (лидер) группы может выводиться на игровой цикл с последующим возвращением в группу. Его заранее оповещают либо не оповещают об этом. Имитируется постановка задач и контроль итогового результата без возможности воздействия на процесс. Наблюдатель-консультант оценивает, насколько хорошо руководитель (лидер) построил работу команды в свое отсутствие;
- 2) руководитель (лидер) работает в группе, из которой выводятся ключевые по содержанию специалисты. Его также заранее оповещают либо не оповещают о такой возможности. Имитируется форс-мажорная ситуация исчезновения «незаменимого» сотрудника. Проверяются прочность и гибкость построенных взаимосвязей.

Самоопределение. Выиграть можно за счет различных стратегий. Единственно правильных решений зачастую нет (решаются сложные интеллектуальные задачи). Команды имеют больше альтернатив, чем возможностей выбора. Несколько раз по ходу игры команде приходится принимать решения, определяющие дальнейшую деятельность. Члены команд могут выбирать между своими интересами и интересами

группы. Например, участник может на время уйти в экспертный орган либо взять самоотвод и продолжать работать, а команда — сама определить форму принятия решения. Однако после этого эксперт-наблюдатель строго фиксирует, чтобы принятые принципы соблюдались. Могут быть заложены процедуры выражения командой вотума доверия экспертным органам, осуществляющим оценку деятельности команды. Игроки могут иметь возможности «уволиться», перейти в другую команду и т.п. Допускается, что команды могут переосмыслить ряд игровых правил или использовать предоставленные ресурсы неочевидным способом (например, подкупать экспертов, переопределять критерии качества и т.д.). В предельном случае команда может переопределить нормы игры.

Рефлексия группового опыта. Использование перечисленных механизмов будет малоосмысленным, если в игре не выделены процедуры, направленные на осмысление полученного опыта. Фабула игры задает как чувственный, так и когнитивный элементы опыта: существуют зоны для активных действий, наблюдения и экспериментирования с командной действительностью. Необходимо вывести участников из позиции деятеля (игрока) в отстраненную рефлексивную позицию. В случае командообразования это будет означать реконструкцию провокаций, заложенных игротехниками в процедуры, и понимание своего способа реагирования на них.

Итак, деловые игры позволяют проводить вновь созданные и давно существующие команды через опыт, одновременно инструментально насыщенный (отработка техник командной работы, установление норм и принципов принятия решений, решение реальных стоящих перед командой задач, позиционирование участников) и эмоционально значимый (переживание успехов и неудач, справедливых и несправедливых побед и проигрышей, последствий внешнего прессинга и поиска внутренних ресурсов). Основное преимущество деловых игр заключается в том, что они позволяют команде в интенсивной форме не только пройти через опыт формирования и развития группы, но и пережить процессы, которые обычно приводят к распаду команд.

По ироничному выражению Ю. М. Жукова, «период полураспада команды составляет три года». Другими словами, многие успешные отечественные команды, например команды учредителей успешного бизнеса, за три года обычно теряют половину своего состава. Это, конечно, не точная цифра, а ироничное выражение некой идеи, но идеи очень сильной. Откуда появляется цифра три? Эта цифра условная, она отражает представление о некотором этапе карьерного роста, длительности этапа профессионального пути, за который перспективные менеджеры делают шаг по карьерной (социальной) лестнице. Даже объединившись в команду для форсирования такого шага, сделав его,

команда может не удержаться на этой новой ступени вместе. Даже успехи приводят к кризису команд, тем более неудачи.

Деловые игры не могут обезопасить команду от «кризисов роста» и «провалов» в будущем, но они могут сымитировать сильные воздействия на команду из внешней среды и объективировать для участников возникающие центробежные и центростремительные внутренние силы. Это позволяет построить внутренние рефлексивные средства для разрешения подобных противоречий.

Сильной стороной таких воздействий является возможность «выключить» команду из повседневной жизни, интенсифицировать событийное поле происходящего, обеспечить сильный единовременный социоэмоциональный или инструментальный эффект (в зависимости от целей происходящего). Специфической проблемой такого воздействия становится перенесение опыта с искусственной ситуации в повседневную деятельность.

Командный коучинг (командообразование в режиме реального времени). Другой распространенный формат — консультирование существующей команды в режиме реального времени (командный коучинг). Коучинг может затрагивать любые инструментальные и содержательные аспекты деятельности команды из рассмотренных ранее (по желанию заказчика). Он варьирует по сложности и продолжительности — от сопровождения разовых акций до длительного, иногда многолетнего регулярного консультирования. В содержании подготовки нет принципиальных различий. Речь здесь идет также о позиционировании участников, созидании и поддержании общего видения, оживлении социоэмоциональной стороны отношений, планировании событий, субъектом деятельности которых является команда, получении и использовании обратной связи. Цель такого воздействия также — активизация в команде внутренних механизмов развития и разрешения противоречий. Особенности же командного коучинга заключаются в методах воздействия, фокусирующихся вокруг рефлексии опыта, полученного на материале решения реальных задач.

В отличие от деловых игр здесь деятельность реальная, а не имитируемая, что увеличивает риски принимаемых решений и значимость их последствий. Это усиливает механизмы групповой психической защиты [20], зато снимает проблему переноса опыта. Формат данной главы не позволяет подробно осветить богатый арсенал специфических для этого случая методических средств, такие описания обычно фокусируются на подробном рассмотрении кейсов (случаев реального консультирования). Эти методические средства нашли свое освещение в ряде публикаций последних лет [3; 8; 9].

Здесь необходимо рассмотреть общеметодологический вопрос: каково место психологических (командного коучинга) и непсихологических

(административных) воздействий при выстраивании системы командного менеджмента? Один из вариантов ответа на этот вопрос предложил Дж. Хэкман в своей модели эффективности команды (рис. 13.3) [17].

13.3. Ограничения и области применения

Безотносительно к тому, осуществлялось ли командообразование в режиме выделенного семинара или было реализовано в виде коучинга в режиме реального времени, оно даст долговременный и систематический эффект только в том случае, если будет частью системы командного менеджмента (см. рис. 13.3). То есть психологическая подготовка членов команд должна сопровождаться административным воздействием, связанным с перераспределением функций, изменением способов и процедур принятия решения, процедур распределения ресурсов или др. Другими словами, деятельность команды (или системы команд) должна быть встроена в бизнес-процессы и систему управления организа-



Рис. 13.3. Модель эффективности команды Дж. Р. Хэкмана

цией и подкреплена соответствующими изменениями кадровых процессов (системы оплаты труда и управления карьерой).

Существует несколько типовых случаев, в которых применим арсенал методик командообразования внутри организации. В общем виде можно сказать, что технологии командообразования используются для двух типов групп: управленческой команды (в западных источниках называемой командой менеджеров, которая понимается как команда топ-менеджеров) и проектных групп. *Управленческая команда* (команда менеджеров) включает первых лиц организации и находится на высших уровнях организационной иерархии. Однако технологии командообразования уже давно проникли на средние и низовые уровни организационной иерархии. Ключевыми словами этих подходов к групповой работе являются «предоставление полномочий», «участие», «включенность», и организации вынуждены уделять все большее внимание своей «латеральной», или «горизонтальной», структуре, а не «вертикальной».

Создаваемые на средних и низовых уровнях организации команды могут существовать на постоянной или временной основе. Постоянные группы получили название *самоуправляемых команд*. По сути, это разновидность управленческих команд, перенесенных вниз по уровню организационной иерархии, так как они постоянные и формальные элементы структуры организации. Здесь отличие скорей количественное, чем качественное (объем полномочий). Самоуправляемые команды представляют собой малые группы людей, уполномоченные принимать решения о планировании, выполнении и оценке повседневной работы.

Проектные группы (или проектные команды) формируются под конкретные задачи на любых уровнях управления и могут включать как руководителей среднего и нижнего звена, так и специалистов. Управление проектами — это область менеджмента, охватывающая сферы производственной деятельности, в которых создание продукта или услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемого результата. Проектное управление очень популярно в динамично развивающихся компаниях, поэтому необходимо рассмотреть основные разновидности проектных команд [20].

Термином «*команда специалистов*» обозначается великое множество команд, члены которых регулярно встречаются для совместного изучения важных рабочих вопросов. Особый случай этой разновидности — «кружки качества», которые организуются для разработки возможностей улучшения качества деятельности.

Межфункциональные команды объединяют людей, выполняющих различные функции, для работы над сквозными (общими) задачами. Специфической для этой разновидности команд выступает так назы-

важная проблема функционального силоса, когда люди, выполняющие разные функции, не могут договориться между собой (например, члены различных функциональных подразделений сосредоточены только на внутренних проблемах своего подразделения и сводят к минимуму свое общение с работниками, выполняющими другие функции).

Виртуальные команды состоят из членов, объединенных электронными средствами связи. Виртуальные команды обладают многими потенциальными преимуществами. Они обеспечивают хороший показатель «затраты—эффективность» в тех случаях, когда члены команды не могут контактировать друг с другом лично. Специфической проблемой для этого случая становится риск, что решения будут приниматься в условиях недооценки социального контекста.

И наконец, *команда реформ* (команда перемен, резерв развития) — команда, формируемая с целью организационных изменений. Это команда (или система взаимосвязанных по вертикали команд), создаваемая из представителей ключевых подразделений и включающая сотрудников, ориентированных на инновации. Члены команды реформ должны также обладать качествами, позволяющими внедрять организационные изменения — доносить их до пассивного большинства и обучать других сотрудников. Специфическая для этого типа команд проблема — деятельность в ситуации прессинга (активное меньшинство против пассивного большинства) и работа в условиях организационного сопротивления [10].

Резюме

Данная глава начиналась со слов, что командообразование, является самым гуманистическим видом бизнес-тренинга (в отличие от большинства поведенчески-ориентированных воздействий). Стоит задуматься над вопросом: может ли вообще командообразование быть технологичным? Если дело касается инструментальной стороны жизни команды или инструментального развития знаний, умений и навыков командных лидеров, ответ: «Да, безусловно». Существуют и доказали свою состоятельность множество техник и методов, повышающих продуктивность совместной деятельности групп и развивающих социозэмоциональную структуру отношений их членов.

Если вопрос касается содержательной стороны дела, например, таких ценностно нагруженных аспектов, как построение общего видения или согласование целей, то технологичной может быть процедура воздействия, но не его результат. На востоке говорят: «Осла можно подвести к водопое, но его нельзя заставить пить воду». Опыт работы в команде — удивительный опыт. Но нельзя ожидать, что он придется по вкусу каждому.

И по наблюдениям авторов данной главы, и по опубликованным данным, существует около трети людей, предпочитающих работать в индивидуальном режиме.

Любая инициатива командообразования, как никакая другая область бизнес-тренинга, сталкивается с волей и самоопределением участников. В предельном случае после сопоставления целей и ценностей участники могут вообще понять, что их дороги разошлись и им нечего больше вместе делать. Если такое произошло на тренинге или в деловой игре, это тоже результат, поскольку существенно снижаются риски, связанные с развалом в будущем. Если же это происходит в реальной деятельности, оставшиеся «осколки» команды должны быть собраны воедино, чтобы восстановиться на руинах первоначально рухнувших иллюзий или надежд. А здесь уже возникает вопрос целостности и преемственности — можно ли считать, что это та же самая команда?

Идеология командообразования становится все более популярной, и неизбежно возникает вопрос: необходимо ли создание команд во всех организациях? Лучшим ответом на этот вопрос будет: «Нет». Команды подходят не для всех организаций, ситуаций и людей. Они обладают огромным потенциалом, но при этом требуют соответствующей поддержки и ситуации. Идеология командного менеджмента должна соответствовать ценностям и культуре конкретной организации.

Задания

Задание 1. Диагностика индивидуальных ролевых предпочтений

Заполнение опросника самовосприятия (опросника Белбина), самостоятельная обработка результатов. Прежде чем приступать к процедурам сыгровки команды, необходимо определить индивидуальные предпочтения участников к исполнению тех или иных командных ролей. Для этого рекомендуется заполнить опросник командных ролей Р. М. Белбина и самостоятельно обработать полученные результаты.

Продолжительность: 20–30 мин.

Материалы: опросник Белбина, бланки.

Задание 2. Позиционирование

Формирование команд. Принятие решения о принципах комплектации групп. Комплектация на основании результатов опросника: гомогенная команда (команда реализаторов, мотиваторов или генераторов идей) и гетерогенные команды.

Представление команд, которые придумывают название, символику, определяют общее, что есть у всех членов команды.

Продолжительность: 20 мин.

Материалы: описание командных ролей, по Белбину. При необходимости материалы для жеребьевки.

Задание 3. Базовые коммуникативные умения

А. Активное слушание. Участники по жребью получают задание. Первые номера рассказывают историю. Задача вторых номеров внимательно слушать. Задача третьих номеров — зеркалить, кивать, активировать.

Б. Введение понятия парафраза. Отработка парафраза в письменном виде на бланках. Упражнение «Пила». Участники тренинга делятся на две равные группы сторонников и противников какого-либо явления и по очереди делают парафраз на высказывания друг друга. Обсуждение.

Продолжительность: для А и Б — 120 мин (в сокращенном варианте не проводится).

Материалы: А — «Виды слушания»; «Активное слушание»; Б — для участников «Парафраз».

Задание 4. Нормы групповой работы

Кодекс кооперативности Грайса. Борьба с нарушениями правил. Половина группы получает задание на нарушение правил кодекса кооперативности. Роль коллективного ведущего по очереди выполняют все остальные. При нарушении правил дается команда «стоп» и каждый из «ведущих» высказывает свое мнение по поводу того, какой может быть адекватная реакция ведущего на нарушение правил. Выбирается и исполняется лучшая реакция. Вопросы участникам: «Насколько эффективной была реакция “ведущего”, не было ли более уместных реакций из числа предлагаемых?»

Продолжительность: 45 мин (в сокращенном варианте не проводится).

Материалы: «Кодекс кооперативности Грайса», вводные для нарушителей правил.

Задание 5. Техники внутрикомандного взаимодействия:

А. Ведение групповых дискуссий. Группе предлагается обсудить какую-либо тему, не требующую единодушно одобренной точки зрения. Функции ведущего распределяются между 4 участниками:

- ведущий 1 объявляет тему, очередность, поддержку их высказываний и уяснение содержания;
- ведущий 2 следит за соблюдением правил дискуссии (показывает карточки с нарушаемым правилом);
- ведущий 3 подводит промежуточные и окончательные итоги (парафраз и резюме после каждого круга высказываний);
- тайм-менеджер следит за временем.

Три цикла по 5–7 мин: первый круг — позиции и позитивная аргументация, второй круг — позиции и критика, третий круг — контраргументация и уточнение позиций. Вопросы ведущим: «Какие трудности вы испытывали при выполнении своих функций?» Вопросы участникам: «Были ли вы услышаны? Была ли отражена ваша позиция при резюмировании?»

Продолжительность: 45 мин.

Материалы: «Памятка ведущего групповой дискуссии»; «Организация пространства обсуждения»; «Управление темпом», материалы для жеребьевки.

Б. Мозговой штурм. Командам предлагается сформулировать наибольшее количество нестандартных ответов на вопрос. Все ответы должны быть зафиксированы в письменном виде на ватмане. Итоговые варианты должны быть нестандартными, но реалистичными. Ватманы не должны содержать одинаковых идей (после этапа генерации идей параллельно с критическим этапом мозгового штурма командам дается время отправить представителей в другие группы, чтобы согласовать списки). Группы представляют свои идеи в докладах. Побеждает группа, представившая больше нестандартных, но реалистичных идей.

Продолжительность: 50–70 мин.

Материалы: «Памятка ведущему мозгового штурма».

Задание 6. Активизация креативного потенциала группы

Короткие пьесы («Кресло, волшебство и громкий удар»). У каждой группы есть 10–15 мин, чтобы подготовить короткую пьесу на 3 мин. Пьеса должна включать действия с заданным предметом. Первая пьеса — пьеса с креслом. Следующая — пьеса с волшебством. Третья пьеса заканчивается громким ударом.

Материалы: реквизит, соответствующий содержанию пьесы.

Задание 7. Групповая динамика, запуск соревнования

А. Пляжный мир. У каждой команды есть пляжный мяч, который она должна пронести через полосу препятствий. Каждый игрок может дотрагиваться до мяча лишь одним пальцем, а остальные пальцы должны быть расположены ниже горизонтальной оси мяча. Выигрывает команда, справившаяся за меньшее время. Если мяч падает на пол, команда начинает снова.

Продолжительность: 15 мин.

Материалы: пляжные или теннисные мячи.

Б. Машины счастья. Каждая из команд создает серию машин. Рабочие детали машин — сами участники. Каждая деталь должна касаться другой детали, как минимум, однажды за цикл работы. У группы есть 5 мин, чтобы придумать машину, которую она продемонстрирует. Три машины: например, машина по производству колбас, машина по производству погоды, ма-

шина по производству счастья (любые варианты от материальной продукции до абстрактной).

Продолжительность: 20 мин.

Задание 8. Сюжетно-ролевая игра

Всепогодный многоцелевой палубный бомбардировщик-истребитель. Участникам предлагается реквизит и бюджет на его приобретение (бумага, пластилин, гвозди, скотч, клей и т.п.). Цель — разработать модель самолета, испытать его и запустить в производство (не более 10 экз.). Самолеты должны иметь крылья и хвост. На каждом самолете должна быть эмблема команды. Команды собирают опытные образцы и проводят испытания, после чего им дается время на доработку. Самолет должен пролететь пять метров и сесть на палубу корабля (стол). Неразбившимся считается самолет, свешивший эмблему вверх. Выигрывает команда, посадившая больше самолетов. Варианты сюжетно-ролевых игр, проявляющих весь репертуар ролей в команде: «Вода», «Мост».

Продолжительность: 90–120 мин.

Материалы: игровые вводные, инструкции, игровой бюджет, реквизит, материалы для жеребьевки очередности.

Задание 9. Рефлексия ролевого репертуара участников

Члены команд оценивают себя и друг друга, определяя командные роли, которые, по их мнению, исполняли другие члены их команд. Команды соотносят тренинговые процедуры и ролевую модель Белбина.

Команды готовят и представляют доклад о динамике ситуации в команде в течение тренинга, ее сильных и слабых сторонах.

Продолжительность: 45 мин.

Материалы: описание командных ролей, по Белбину, бланк оценки, инструкции на рефлексии, список упражнений тренинга.

Приложение

Опросник самовосприятия (опросник Белбина)

Инструкция. Распределите 100% в каждом блоке утверждений по тем, которые, по вашему мнению, лучше всего описывают ваше поведение. Проценты необходимо распределить по нескольким утверждениям. В исключительных случаях проценты можно распределить между всеми утверждениями или все 100% поставить напротив одного утверждения. Внесите проценты в таблицу.

1. Чем я могу помочь команде:

- а) Я думаю, что могу быстро выявлять и использовать новые возможности.
- б) Я могу успешно работать с различными типами людей.
- в) Разработка идей является моим естественным достоинством.

- d) Я обладаю способностью находить в других людях такие качества, которые могут быть полезны для всей группы.
- e) Моя способность доводить дело до завершения во многом определяет мою личную эффективность.
- f) Я готов смириться с временной непопулярностью, если это положительно повлияет на результаты выступления команды.
- g) Я быстро понимаю, что надо делать в хорошо знакомой мне ситуации.
- h) Я могу предложить набор разумных вариантов действий без предрешений и пристрастий.

2. Если с точки зрения командной работы у меня есть недостатки, то они таковы:

- a) Я не успокоюсь до тех пор, пока не пойму, что рабочие встречи команды хорошо организованы, подготовлены и проводятся правильно.
- b) Я благосклонен к людям, выдвигающим оригинальные, но неприемлемые предложения.
- c) Я страдаю многословием, когда группа обсуждает новые идеи.
- d) Моя страсть возражать по любому поводу мешает мне присоединяться к моим коллегам.
- e) Я иногда кажусь человеком авторитарным, стремящимся повлиять на других людей.
- f) Мне трудно проявить инициативу, потому что я поддаюсь настроению, установившемуся в группе.
- g) Я углубляюсь в свои размышления до такой степени, что теряю контроль над тем, что происходит.
- h) Мои коллеги считают, что я слишком волнуюсь из-за мелочей и опасений, что дела могут пойти не так, как надо.

3. Когда я работаю над проектом вместе с другими людьми:

- a) Я могу влиять на коллег без давления на них.
- b) Моя врожденная осмотрительность позволяет мне предотвращать небрежности, ошибки и упущения.
- c) Я готов потребовать от коллег четкости, чтобы время не уходило впустую и участники совещания не отклонялись от главной темы.
- d) Меня можно признать человеком, способным придумать что-нибудь оригинальное.
- e) Я всегда готов поддержать предложение, полезное для команды.
- f) Я интересуюсь новейшими идеями и разработками.
- g) Я думаю, что моя способность к холодному расчету находит поддержку у других людей.
- h) На меня можно положиться при организации важной работы.

4. Мое отношение к командной работе проявляется в том, что:

- a) Я стремлюсь хорошо знать своих коллег.

- b) Я неохотно обмениваюсь мнениями с другими людьми и свое особое мнение держу при себе.
- c) Я нахожу убедительные аргументы при необходимости отвергнуть пустые предложения.
- d) Я думаю, что у меня есть талант организатора планомерной работы.
- e) Я склонен отвергать очевидное и предлагать неожиданное.
- f) Я проявляю высокую требовательность к себе при выполнении командной роли, которую на меня возлагают.
- g) Я готов самостоятельно осуществлять контакты за пределами группы.
- h) Я интересуюсь различными точками зрения, но принятое решение выполняю без колебаний.

5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

- a) Мне нравится анализировать сложные ситуации и взвешивать всевозможные варианты.
- b) Мне интересно находить решения различных проблем.
- c) Мне нравится сознавать, что я стимулирую хорошие рабочие взаимоотношения.
- d) Я оказываю существенное влияние на процесс принятия решений.
- e) Я умею находить людей, которые могут предложить что-нибудь новое.
- f) Я способен убедить людей в необходимости тех или иных действий.
- g) Я чувствую, когда мне необходимо полностью сосредоточиться на поставленной задаче.
- h) Я люблю деятельность, которая развивает мое воображение.

6. Если мне вместе с группой незнакомых людей неожиданно поручат трудную задачу, которую надо выполнить быстро:

- a) Я предпочел бы объединиться и хорошо обдумать ситуацию, прежде чем разработать план действий.
- b) Я готов работать с человеком, который проявил позитивный подход к делу, каким бы трудным этот человек ни казался.
- c) Я попытался бы разделить общую задачу на ряд мелких и установил бы, какой вклад в решение задачи могут внести конкретные члены команды.
- d) Моя врожденная обязательность помогает мне контролировать сроки выполнения задания.
- e) Я способен сохранять невозмутимость и думать по существу.
- f) Я могу следовать к намеченной цели, несмотря ни на какое давление.
- g) Я готов взять на себя роль ведущего, если чувствую, что группа не продвигается в решении задачи.
- h) Я начну дискуссию, чтобы стимулировать коллег на новые мысли и привести группу в движение.

7. Проблемы, которые я должен преодолеть, работая в группе:

- а) Я склонен к раздражительности по отношению к тем, кто мешает группе продвигаться к цели.
- б) Я могу вызвать критику со стороны коллег из-за моего увлечения анализом проблем и недостаточно развитой интуиции.
- с) Мое стремление задать правильный ход работе может привести к задержке выполнения задачи.
- д) Я быстро теряю интерес к делу и надеюсь на кого-нибудь из команды, кто заменит меня.
- е) Мне трудно начать работу, пока я полностью не пойму цели этой работы.
- ф) Мне не всегда удается объяснить сложные идеи, которые рождает мой разум.
- г) Я осознаю необходимость поручать другим сделать то, что сам сделать не могу.
- h) Я становлюсь нерешительным, когда сталкиваюсь с сильным сопротивлением.

Таблица результатов

Опросник самовосприятия (опросник Белбина)

Номер раздела	Номер блока							
	a	b	c	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Дата _____ 20 ____ Ф.И.О. _____

Таблица анализа результатов

Перенесите в приведенную таблицу на с. 320 результаты из таблицы баллов строго по столбцам и строкам. Затем суммируйте баллы в каждом столбце для получения общей оценки командной роли.

Номер раздела	Номер блока ¹															
		РЕ		КН		ВД		МТ		АН		ГИ		ГМ		ИС
1	g		e		d		f		h		c		b		a	
2	a		h		b		e		d		g		f		c	
3	h		b		a		c		g		d		e		f	
4	d		f		h		b		c		e		a		g	
5	b		g		f		d		a		h		c		e	
6	f		d		c		g		e		a		b		h	
7	e		c		g		a		b		f		h		d	
Сумма																
Среднее																

Дата _____ 20 ____ Ф.И.О. _____

**Таблица стандартов для опросника
самовосприятия Белбина (средние значения)**

Командные роли	Баллы				
	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий	Средний
РЕ	0–6	7–11	12–16	17–23	10,0
КН	0–3	4–6	7–9	10–17	5,5
ВД	0–6	7–10	11–13	14–18	8,8
МТ	0–8	9–13	14–17	18–36	11,6
АН	0–5	6–9	10–12	13–19	8,2
ГИ	0–4	5–8	9–12	13–29	7,3
ГМ	0–8	9–12	13–16	17–25	10,9
ИС	0–6	7–9	10–11	12–21	7,8

Литература

1. Барка М., Кобб К. Десять упражнений для формирования команды. М., 2005.
2. Безрукова Е. Ю. Информационно-методическое обеспечение процесса командообразования: Дисс. ... канд. психол. наук. М., 1998.
3. Безрукова Е. Ю., Жуков Ю. М., Блинова Ю. В., Лямин А. В. Командообразование в режиме реального времени // Справочник кадровика. 2001. № 2.
4. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров. М., 2003 (2).
5. Доцов А. И., Дубовская Е. М., Жуков Ю. М. Группа — коллектив — команда: Модели группового развития // Социальная психология в современном мире. М., 2002.
6. Джексон П. 58 1/2 импровизаций на тренинге. М., 2004.
7. Жуков Ю. М. Методы и технологии командообразования // Методы и технологии практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг / Под ред. Ю. М. Жукова. М., 2004.
8. Инструменты развития бизнеса: Тренинг и консалтинг / Под ред. Л. М. Кроль, Е. А. Пуртова. М., 2002.
9. Коттер Д. П. Впереди перемен. М., 2003.
10. Маргерисон Ч. Дж. «Колесо» командного управления: Путь к успеху через систему управления командой. Днепрпетровск, 2004.
11. Развитие организации и HR-менеджмент / Под ред. Л. М. Кроль, Е. А. Пуртова. М., 2004. (Часть 2. Отделы, группы, команды).
12. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М., 2003.
13. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции at work: Модели максимальной эффективности работы. М., 2005.

14. *Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С.* Управление человеческими ресурсами. М., 2004. (Глава 19. Работа в команде).
15. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина, М., 2000.
16. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002.
17. *Хэкман Дж. Р.* Строение рабочих команд // Антология организационной психологии / Под ред. Б. М. Стоу. М., 2005.
18. *Хруцкий Е. А.* Организация и проведение деловых игр. М., 1991.
19. *Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р.* Организационное поведение. СПб., 2004.
20. *Штроо В. А.* Исследование групповых защитных механизмов // Психологический журнал. 2001. Т. 22. № 1.

Часть III

**МЕТОДЫ
ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ**

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА: МОДЕЛИ, МЕТОДЫ, ПРОЦЕСС

Введение

В современных условиях глобализации рынка и усиления конкуренции для успешного функционирования организациям приходится постоянно изменять свои методы работы, структуру управления и корпоративную культуру, чтобы соответствовать требованиям внешней среды. Первым шагом на пути разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности работы организации, становится анализ ее ситуации.

Один из способов распознавания и предвидения проблем в организациях — *диагностика*, которая представляет собой комплекс способов, методов и приемов изучения организации, позволяющий в сравнительно короткие сроки получить четкое представление о ее ресурсах, проблемах и возможностях инициировать позитивные организационные изменения и мобилизовать силы для их проведения.

В данном контексте **организационная диагностика** понимается как систематический сбор информации о функционировании организации как социальной системы и анализ полученных данных. Целью диагностики является выявление организационных проблем, их причин и следствий, а также определение путей и резервов для их преодоления [7; 10; 17].

Выбор адекватных методических техник определяется задачами диагностики и конкретными условиями в обследуемой организации. Однако существуют некоторые общие принципы проведения оргдиагностического исследования, соблюдение которых помогает поставить достоверный диагноз. Именно поэтому помимо конкретных методических приемов в данной главе достаточное внимание уделено описанию процесса, этапов и методов диагностики организации (сбор информации, обработка и анализ данных, оценка надежности результатов обследования и т.д.).

14.1. Определение организационной диагностики

С методологической точки зрения диагностика в любой сфере — в социологии и психологии, медицине и технике — определяется как установление взаимосвязи между различными состояниями системы (отклонениями от нормы и их причинами) и тем множеством признаков (симптомов), которые им соответствуют. Таким образом, диагностика понимается как распознавание чего-либо (например, болезни в медицине, неисправности в работе технического устройства и т.д.). Различия же связаны с объектом (техническое устройство, организм человека, личность и др.), целью (диагноз заболевания, выявление дефектов в машине, определение индивидуальных особенностей человека и т.д.) и средствами диагностики. Данные различия отражают предметную специфику конкретной науки и особенности сферы использования диагностических средств. Кроме того, для решения одних и тех же задач могут применяться различные методологические и концептуальные схемы, а также методические приемы.

Организационная диагностика рассматривается иногда как разновидность социологической (социальной) диагностики, под которой в данном случае понимается деятельность по описанию состояния объекта (социальной системы) с целью выявления проблем (противоречий) его функционирования, а также определения породивших их причин и факторов [10]. Связано это, по-видимому, с тем, что к началу 1980-х годов у отечественных социологов — управленческих консультантов начали появляться средства для описания состояния организации. Именно по отношению к этому виду средств и был впервые применен термин «социальная диагностика». К концу 1980-х годов специалисты в сфере управленческого консультирования располагали множеством диагностических методик для решения специализированных управленческих задач. В это же время была сделана попытка осмысления специфики организационной диагностики по сравнению с традиционным научным исследованием. Большинство указанных специалистов склонно рассматривать диагностику как часть или тип социальной технологии, фазу комплексного обследования организации, необходимую информационную основу для принятия управленческих решений в организации [10].

В организационной психологии определение психологической организационной диагностики связано с трактовкой как сущности организации, так и предмета организационной психологии. Если понимать функции организационной психологии как описание, объяснение, прогноз и изменение переживаний и поведения людей в организациях, то ее предметом является организация со всеми уровнями ее анализа —

индивид и трудовая деятельность, группа, подразделение, организации в целом — в зависимости от концепции организации или точки зрения на нее. Следовательно, определения, цели и задачи организационного диагноза соотносятся с теориями и концепциями организации [2]. Другими словами, организационная диагностика определяется и используется в зависимости от теоретической позиции, занимаемой в организационной психологии.

Психологическая диагностика организации — научно-систематическое изложение процедурных оснований и способов психологического описания и анализа социального своеобразия и специфических социальных проблем организации, а также прогноз и оценка индивидуальных и социальных последствий организационных воздействий.

Итак, психологическая организационная диагностика, по существу, диагностирует психологические аспекты переживаний и поведения членов организации. В то же время в литературе описывается организационно-управленческая диагностика (или организационный анализ) как систематическое изучение текущего общего состояния отдельных организаций с целью обнаружения организационных проблем и подготовки организационных изменений для снижения или устранения этих проблем. Однако границы между обеими перспективами весьма подвижны. Психологическая диагностика организации позволяет оценивать ее структурные параметры (например, степень разделения труда, централизации, координации) и их взаимосвязи с переживаниями и поведением людей. Предмет производственно-экономического и административного анализа и диагноза проблем организации — также переживания и поведение (например, конфликты, неудовлетворенность трудом) [13].

Интегративный подход в области организационной диагностики представляет точка зрения Ван де Вена и Ферри [19]. Их концептуальная модель отображает не только высокую степень необходимой интеграции различных уровней и точек зрения, но и связанное с этим взаимопроникновение смежных дисциплин, прежде всего, психологии, социологии и теории менеджмента. Согласно данным авторам требуются интегральное и обобщающее рассмотрение и анализ сложных организаций. Рамочная концепция организационной диагностики должна, по их мнению, отвечать трем критериям, позволять:

- 1) идентифицировать существенные признаки контекста, т.е. ситуации процессов проектирования и исполнения на уровнях целостной организации, ее подразделений, а также рабочих мест;
- 2) определять специфические признаки подразделений и рабочих мест в отношении их горизонтальной и вертикальной дифференциации внутри сложной организации;

- 3) устанавливать, как связаны между собой эти подразделения и рабочие места и какой функциональный вклад они делают в общую деятельность организационной системы [19].

Таким образом, подход Ван де Вена и Ферри — пример объединения типичных производственно-экономических, социологических и психологических позиций в организационной диагностике и попытке преодолеть их раздробленность и односторонность.

Организационная диагностика представляет собой систематический сбор и анализ информации о состоянии организации с целью выявления проблем ее функционирования, а также определения путей и резервов для их преодоления путем применения концептуальных моделей и методов социальных и поведенческих наук.

Диагностика проводится согласно принципам научного исследования, однако используемые методы и их результаты должны быть приняты людьми, заказавшими диагностику, и подходить для их организации.

Диагностическое исследование от исследования научного отличает также внимание к эмпирической целостности объекта и его индивидуальным различиям. Диагностический подход ориентирован не на поиск универсальных закономерностей и типизацию проблем организаций, а на выявление специфических проблем конкретной организации, а также на поиск путей их решения в условиях этой организации. Так как целью является повышение организационной эффективности, от диагностики требуется определение направления действия. Поскольку обычно организационный диагноз фокусируется на различных аспектах поведения [18], эта нацеленность на действие отличает оценочное исследование от более традиционных научных исследований поведения. Недостаточно определить, что происходит в организации, результатом диагностики должны быть конкретные рекомендации по изменениям в ней. Другая отличительная черта организационной диагностики — большее доверие качественным, чем количественным данным. В постановке диагноза большую роль играют интуиция и знания консультанта [14].

Поскольку организационный диагноз обычно заключается в сравнении существующего состояния организации с предпочитаемым (или желаемым) и определении путей сокращения разрыва между ними [17], главным объектом организационной диагностики становятся проблемы, которые необходимо решить, а адекватность и эффективность прикладных мероприятий, предлагаемых консультантом, определяются прежде всего качеством проведенной диагностики.

Задачи организационной диагностики различаются в зависимости от групп лиц, для которых данные диагностики и ее результаты представляют особый интерес:

- членов организации (работники и управленцы);
- внешних интересующихся организацией партнеров (например, правительство, владельцы капитала, инвесторы);
- ученых.

В частности, членам организации данные диагностики должны помочь улучшить управление персоналом, подготовку и сопровождение организационных изменений, оценки различных программ, внедряемых в организациях, например, путем определения возможностей и рисков инвестиций и мероприятий в области организационной психологии [13].

Иными словами, организационная диагностика наиболее уместна в следующих случаях:

- 1) когда необходима оценка предприятия (структуры, взаимодействия, системы оплаты труда) перед покупкой его другой организацией;
- 2) когда в организации уже были проведены какие-то изменения и руководство хочет сравнить то, что было, с существующим положением дел (убедиться в эффективности изменений);
- 3) перед началом работы консультанта с целью получения информации, необходимой для разработки и осуществления мер по совершенствованию отдельных сторон деятельности организации и повышению эффективности функционирования организации в целом.

В ходе диагностики организации накапливается много разнообразного материала, на основе которого выдвигаются гипотезы об источниках и причинах проблем. В качестве результатов диагностики могут выступать:

- обобщенная картина существующего положения дел и круг основных проблем организации;
- выявление функционирующей системы управления деятельностью организации (ключевые фигуры и их взаимодействие);
- оценка способа функционирования организации (порядка принятия и реализации решения и характера циркуляции информации);
- определение типа взаимоотношений руководства и персонала и оценка их эффективности;
- выявление зон конфликтности и предварительный анализ причин конфликтов;
- определение наиболее перспективных направлений развития (линий наибольшего и наименьшего сопротивления);
- оценка ресурсов развития и потенциала сопротивления изменениям.

В процессе организационной диагностики обычно выделяют два этапа: сбор проблемной информации и анализ полученных данных. Диагностика организации начинается уже при первой встрече консультанта (консультантов) и клиента, в ходе которой происходит обсуждение проблем клиента и возможностей консультантов и их оценка. Опытный консультант умеет, не углубляясь в детали, получить общее представление об организации-клиенте и окружающей ее среде. Конечно, такая информация базируется в основном на наблюдениях, интуиции и чувствах консультанта и свои диагностические гипотезы он должен постоянно перепроверять. Далее диагностика осуществляется уже при помощи более систематических методов сбора информации, таких как интервью, анкеты, изучение документов и др.

Следующий шаг консультанта — обработка и анализ собранной информации с целью выявления причинных взаимосвязей между фактами и событиями и представление результатов диагностики в понятном для клиента виде. Выводы, которые будут сделаны на данном этапе, во многом зависят от того, как консультант понимает, что представляет собой организация. Такого рода представления выполняют функцию методологического принципа организации и интерпретации данных, которые будут получены в ходе проведения диагностических мероприятий [3].

14.2. Концептуальные основы организационной диагностики

В научных дисциплинах, служащих теоретической базой для организационного консультирования, разработаны различные концептуальные подходы к анализу организации как социальной системы. Современные организации рассматриваются в первую очередь как *открытые социальные системы*, которые влияют на свое окружение и испытывают влияние с его стороны, т.е. взаимодействуют с ним. Деловые организации рассматриваются также как *социотехнические системы*, включающие сложную комбинацию материальных, технических и человеческих ресурсов. Технические компоненты выступают как технико-технологическая подсистема, а социальные представлены людьми, взаимодействующими в производственном процессе. С системной точки зрения организация сумеет выжить и преуспеть, если ее внутренние компоненты функционируют согласованно, а организационная система как целое поддерживает тесную связь со своим окружением.

Ситуационный подход к анализу организаций. Эффективность организаций зависит от взаимодействия их внутренних переменных с внешними контекстуальными. К факторам, определяющим ситуацию, отно-

сятся: стадия развития организации, технология, тип персонала, основные цели, организационная культура, состояние внешней среды и др. В соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям. Теоретические представления о том, что организации представляют собой сложные многоуровневые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, каждая из которых имеет дело со своим фрагментом среды, — основа организации процесса диагностики (информацию о чем необходимо собирать) и анализа и систематизации ее результатов (как анализировать и интерпретировать собранную информацию).

Помимо теоретических знаний практическая диагностика предполагает наличие у консультанта полезных навыков и интуиции, богатого профессионального и житейского опыта. Субъективизм, искореняемый в научном исследовании, не особенно мешает работе консультанта. Интуиция, вырабатываемая по мере накопления опыта работы с организациями, помогает адекватно истолковывать данные и видеть организацию гораздо объемнее, глубже, сложнее, чем это возможно в строго «объективном» научном исследовании. Однако, несмотря на эти различия, научные исследования и организационная диагностика тесно связаны между собой и имеют много общего.

Постановка диагноза требует достаточных теоретических знаний и опыта анализа различного рода проблем. Любой консультант имеет некий набор идей и концепций для определения того, что существует и что происходит в организации, — это его описательно-аналитическая теория, помогающая понять и интерпретировать функционирование организации. Кроме того, у него может быть несколько форм диагностической теории, помогающих в обнаружении симптомов беспокойства и порождающих их причин, а также несколько видов «теории изменения», которые облегчают понимание последствий взаимодействия сил с течением времени [15].

Другими словами, у каждого консультанта есть свои, часто до конца не осознаваемые им представления о том, что такое организация, как она работает, какой она должна быть. Основу таких представлений чаще всего составляют некоторые научные концепции или теоретические модели, дополненные собственным опытом работы консультанта с организациями. Здравый смысл, однако, только «цемент», а «блоки» — это научные представления о сущности организации и законах ее функционирования.

В настоящее время наиболее распространены два методологически разных диагностических подхода, различающихся пониманием природы объекта диагностики:

- *предметный, или объективистский*, в котором диагностируемый объект рассматривается как объективно существующее квази-

природное образование, которое развивается по собственным законам и логике. Задача диагноста максимально объективно описать изучаемый объект на основе формальных показателей и исходных концептуальных схем. Используются в основном количественные методы диагностики;

- *проблемный, или субъективистский*, в котором объект рассматривается как спонтанно активный, обладающий свободой выбора. Диагност во многом полагается на интуицию, ситуация рассматривается как уникальная, и соответственно объект не сравнивается с каким-либо нормативным образцом. Используются преимущественно качественные методы диагностики [10].

Различия в теоретико-методологических основаниях диагностики во многом определяют различия в диагностических методиках.

Для предметного подхода разработка эффективных средств диагностики базируется, как правило, на развитии концептуальных и эмпирических модельных представлений об изучаемой реальности. Это предусматривает логическое обоснование, проработку и проверку концептуальных схем, показателей, эмпирических индикаторов, а также введение эмпирических критериев проверки адекватности указанных представлений и схем. Уровень развития диагностических средств во многом рассматривается как производная от развития и состояния фундаментальной базовой науки.

В рамках указанного направления развитие диагностических средств характеризуется стремлением к максимальной алгоритмизации процесса получения информации и максимальной объективности информации, что возможно только за счет максимальной специализации решаемых задач [1].

Основными проблемами диагностики, опирающейся на положения предметного подхода, являются:

- невозможность построения точных моделей изучаемого объекта для объектов любого класса;
- принципиально неустранимая проблема недостаточности исходных данных об объекте любого класса;
- проблема перехода от теоретических представлений к частным показателям и эмпирическим индикаторам;
- сложность концептуального и эмпирического описания целостного объекта с помощью отдельных показателей;
- сложность выбора критериев адекватности концептуальных и эмпирических построений;
- проблема перехода от умозрительных описаний к модели практической деятельности.

При использовании проблемного подхода диагност не только не дистанцируется от изучаемого объекта, но и вовлекает в этот процесс ключевые фигуры организации, предлагая им занять активную позицию. Диагностические средства, которые использует диагност, не являются жесткими и формализованными технологиями.

Требования к объективности полученных в ходе диагностики результатов становятся просто бессмысленными, так как «естественный» сбор данных неконтролируем. Результаты диагностики при таком взгляде зависят от того, кто ее реализует. При этом большую роль играют установки, ориентации, квалификация исполнителя. Основным инструментом и источником получения информации об объекте становятся неформализованное интервью, игровые и «полевые» формы получения информации.

Отметим некоторые проблемы, возникающие при использовании данного диагностического подхода:

- результаты диагностики во многом субъективны и зависят от исследователя;
- проблемы, в которых описывается состояние организации, не имеют онтологического статуса;
- процедура диагностики слабо алгоритмизирована и плохо поддается формализации;
- результаты диагностики часто не могут быть подтверждены при повторной диагностике.

Таким образом, оба подхода имеют свои достоинства и в то же время порождают серьезные проблемы в организационной диагностике. Каждый подход имеет свою сферу применения и не может заменить другой, поскольку каждый адекватно, но не полностью описывает свою сторону социальной реальности [10]. Возможно, по этой причине в прикладных исследованиях организаций часто используют совокупность количественных и качественных методов.

14.3. Роль моделей в организационной диагностике

Итак, без некоторой концептуальной модели организации, которая выступает в качестве теоретической базы диагностики, собранная информация часто представляет собой просто набор различных данных, а организационные модели помогают:

- категорировать данные об организации (тем самым снижая размерность информации);
- понять природу причин, порождающих проблемы организации;

- интерпретировать полученные в ходе диагностики данные на основе заложенных в них взаимосвязей между категориями;
- найти общий язык для консультантов и членов обследуемой организации [12].

В литературе представлено довольно много организационных моделей, некоторые из них чисто описательные, в других подчеркнуты элементы организационных систем, важные для диагностики их проблем (а значит, и для определения сфер и направлений изменений в них). Важнейшая характеристика эффективной организационной диагностики — ее *системность*, т.е. взаимосвязанность и относительная полнота полученной информации. Помочь в этом могут модели, которые строятся для отображения всех основных аспектов и характеристик деятельности организации. Между собой модели различаются теми акцентами, которые разработчики моделей выделяют при изучении организаций [8].

В качестве примеров таких моделей приведем описание двух моделей, популярных в среде консультантов.



В модели М. Вайсборда «шесть ячеек» организация понимается как открытая система, внутренняя среда которой представлена шестью основными ячейками (boxes): цели, структура, система вознаграждений, вспомогательные механизмы, взаимоотношения (связи) и лидерство, с помощью которых осуществляется диагностика (рис. 14.1). Круг на рисунке обозначает границы организации. Окружение — это силы, которые трудно контролировать изнутри, на которые лишь следует реагировать: заказчики, правительство, профсоюзы, семьи, друзья и т.д. Ячейки равнозначны и взаимосвязаны. Причем каждая из них должна рассматриваться в рамках как формальной, так и неформальной системы организации. Формальная система от-

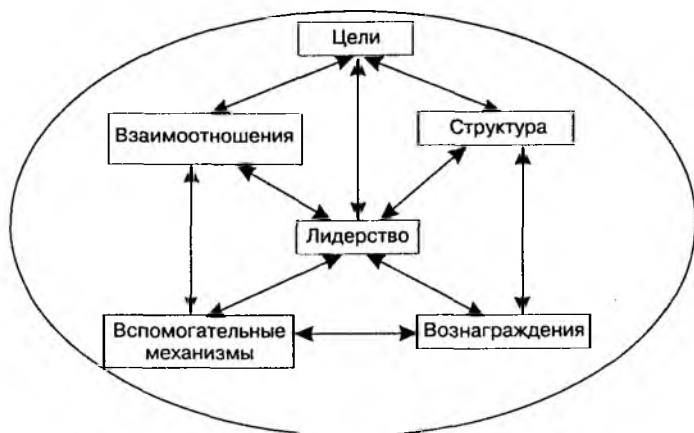


Рис. 14.1. Модель «шести ячеек» М. Вайсборда

вечает на вопрос «Как это должно быть?», а неформальная показывает сам процесс работы. Ключевым аспектом организационного диагноза служит наличие и величина разрыва (расхождения) между формальной и неформальной структурами организации по каждому из выделенных параметров (это говорит о соответствии индивида и организации). Другой вопрос — величина несоответствия между тем «что есть» и «что должно быть» (соответствие между организацией и внешним окружением). Диагностическую модель Вайсборда рекомендуется использовать при отсутствии желательного для диагностики времени в организациях с несложной структурой.



Модель Берка—Литвина (рис. 14.2) предназначена для анализа изменений. Она также исходит из рассмотрения организации как открытой системы, на которую влияет окружающая среда и которая результатами своей деятельности в определенной степени формирует окружающую среду. Эта модель исходно иерархична. По мнению авторов модели, основные ее элементы — четыре параметра: внешняя среда, миссия и стратегия, лидерство и культура. Это так называемые трансформационные переменные, относящиеся к той сфере деятельности организации, изменения в которой связаны с взаимодействием с окружающей средой.

Остальные переменные в нижней части модели «транзактные», так как отражают относительно более кратковременные изменения, связанные с взаимодействием людей и групп в организации. Различие между трансформационными и транзактными процессами влияет на планирование организационных изменений, а также на проведение диагностического интервью и выбор других диагностических методик сбора информации о проблемах организации.

Рассмотренные, а также другие прагматические и теоретические модели, описывающие организации и анализирующие причины успехов или неудач в их работе, могут стать концептуальной основой диагноза. Явных преимуществ в выборе тех или иных теорий нет. Наиболее удачными считаются модели, обладающие возможностями более точного прогноза и объясняющие область интереса консультанта с использованием небольшого числа переменных [18]. Однако использование стандартизованных моделей наподобие вышеописанных может быть не вполне релевантным специфике изучаемой организации. В таком случае рекомендуется разрабатывать эмпирически обоснованную диагностическую модель, которая бы фокусировалась на сущности и причинах проблем обследуемой организации [16].

Кроме опоры на теорию существует ряд важных направлений диагноза, которые необходимо учитывать при проведении оргдиагностики. Рассмотрим их.

Установление временных масштабов диагностики. Наиболее адекватные диагнозы естественно дает систематический сбор данных при условии, что члены организации готовы работать с ними. Иначе это будет пустая трата времени и ресурсов.

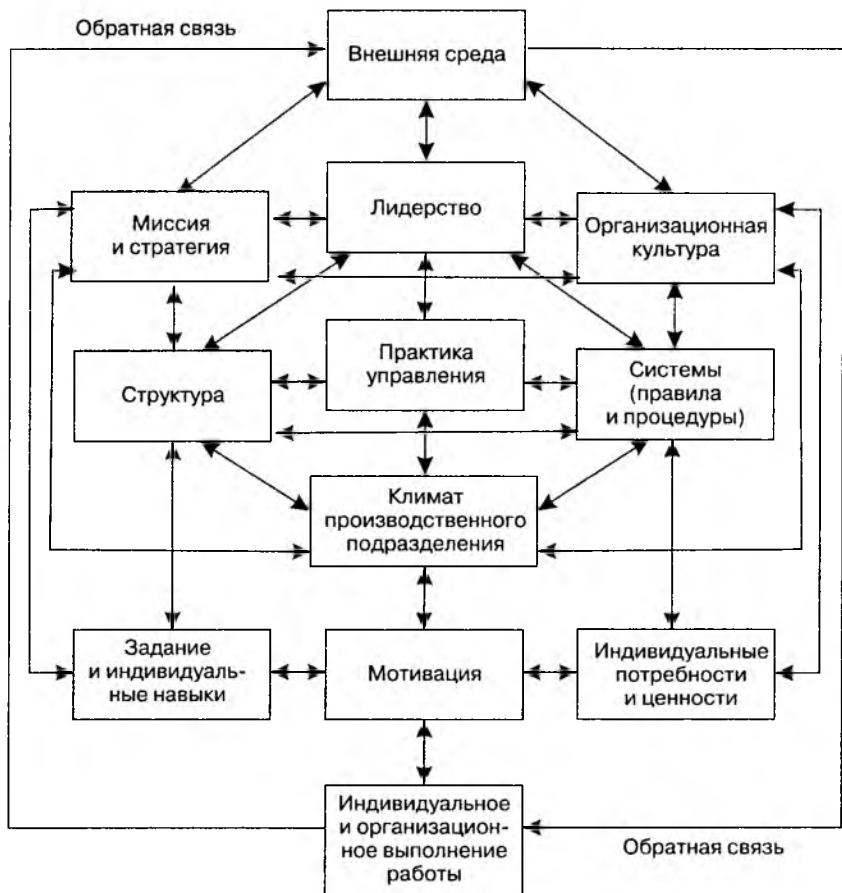


Рис. 14.2. Модель Берка—Литвина

Установление степени участия членов организации в диагностике. Это вопрос о том, кто — отдельные лица, группы, отделы и т.п., вплоть до всей организации — принимает участие в диагностике.

Конфиденциальность. Анонимность собранной информации должна быть адекватной степени доверия между членами организации для того, чтобы быть наиболее эффективной.

Степень структурирования диагностики. Диагностика может проводиться как с помощью опросников, структурированных по нескольким направлениям (например: лидерство, организационный климат и удовлетворенность, которые в свою очередь делятся на более узкие характеристики), так и в форме неструктурированного интервью.

Степень запланированности диагностики. Диагностика может быть частью долгосрочной стратегии развития или «случайным событием», когда, например, вышестоящее лицо хочет выяснить мнения и чувства подчиненных.

Природа исследуемой группы. Решение этого вопроса зависит от того, что хотят выяснить в ходе диагностики, и влияет на то, какие методы работы будут выбраны.

Технология диагностики. Это могут быть вопросники или интервью, индивидуальные или групповые методы и т.д.

Глубина диагностики. Диагностика сама по себе может быть мощным средством вмешательства в жизнь организации. Профессионал должен решить, как глубоко нужно проводить диагностику (в смысле близости к личности и доступности данных) [15].

Итак, постановка организационного диагноза предполагает определение проблемы, причин проблемы, других существенных связей, возможностей клиента разрешить проблему, возможных направлений дальнейших действий. Работа обычно начинается с получения определенной информации в ходе предварительного диагноза проблемы в фазе ознакомления консультанта с организацией. Начиная сотрудничать с клиентом, консультант как опытный аналитик вырабатывает некоторые предположения и гипотезы, которые в дальнейшем заменяются более точными окончательными ответами на основе использования специальных методов диагностики (готовых или специально разработанных).

14.4. Методическое обеспечение организационной диагностики

Диагностика организации предполагает, как правило, использование различных методов исследования. Вообще для получения достоверной информации в ходе диагностического исследования должно быть использовано не менее двух методик, так как это компенсирует возможные ошибки и помехи, связанные с одним конкретным методом (например, из-за искажения результатов фактором социальной желательности). Кроме того, различные методы позволяют получить разные типы данных (качественные или количественные), что обогащает результаты, либо данные взаимно подтверждают друг друга, что используется для проверки информации и избежания неправильной интерпретации результатов.

Как тип поведенческого исследования, организационная диагностика проводится согласно принципам научного исследования. Но в то же время используемые методы и их результаты (данные) должны быть

приняты людьми, заказавшими диагностику, и подойти для их организации. Таким образом, в некоторой степени методы исследования, используемые в диагностике, будут зависеть от характерных черт конкретной организации. Возможно, потому, что замысел исследования может быть уникальным для каждой ситуации, ограничения проектируемого исследования определяют, какие техники могут быть наиболее эффективными для сбора данных в организационном диагнозе.

Выбор и использование техник сбора данных — основное направление деятельности в оргдиагностике. «Методы, используемые для сбора данных, будут влиять на результаты организационной оценки. Успех диагностики зависит от выбора адекватных техник, которые являются релевантными для конкретной ситуации, и обеспечат результаты, которые полезны и приемлемы для клиента» [14, р. 236].

14.4.1. Требования к методикам

Методические приемы должны давать достоверную и полезную информацию для диагноза. Это означает, что инструмент должен быть *чувствительным* (по отношению к разным ситуациям), *надежным* (давать константную информацию в стабильных условиях), должен обладать конвергентной и дискриминантной *валидностью*. По меньшей мере две техники в диагностическом исследовании должны быть протестированы на валидность. Вместе с точной моделью они дают возможность консультанту точно описать функционирование организации [14]. Валидность очерчивает сферу применения методики и отражает уровень обоснованности результатов измерения. Не менее существенно требование жесткой регламентации процедуры обследования: точное соблюдение инструкции, строго определенные способы представления стимульного материала, невмешательство исследователя в деятельность обследуемого и др. Однако на практике эти нормативы соблюдаются редко, так как жизненные ситуации непредсказуемы, нередко они требуют новых решений и перестройки по ходу исследования. Это положение усугубляется относительно слабой разработанностью диагностических методов, применяемых в области организационной психологии (например, в сфере промышленного производства или государственного управления). Часто надежных методов вообще не существует. Кроме того, исследовательские стандарты деятельности психолога не учитывают сложности организационной среды. Тем не менее нарушения нормативных предписаний (стандартов) к применению диагностических методик должны быть оправданными и разумными.

Характеристики каждой методической техники широко обсуждаются, однако обычно они не располагаются в порядке предпочтительности. Типично простое заключение о том, что выбор техники должен

зависеть от конкретного клиента и организации. Тем не менее каждый метод сбора данных обладает уникальными характеристиками. Одни могут быть желательными, другие — нежелательными. В зависимости от ситуации в организации, некоторые качества будут требоваться, а другие — нет.

В зарубежной литературе приводится описание системы, разработанной для анализа качества используемых в организационной диагностике методов, и предложения по эффективному комбинированию техник в организационной оценке [14]. Характеристики техник были выбраны на основе их научной обоснованности и соответствия организационной ситуации и клиенту:

Обычно желательны

Низкая стоимость

– простота

– быстрое заполнение

Очевидная валидность (*Face validity*)

Статистическая валидность

Надежность (*Reliability*)

Зависят от ситуации

Уровень анализа

Требуемое число участников

Требуемые, по меньшей мере, от одной техники

Гибкость

Способность давать качественные данные

Нереактивность (*Nonreactivity*)

Почти всегда желательна низкая стоимость, которая предполагает простоту и быстроту заполнения методик (проще заполнять и интерпретировать), сюда также включаются: затраты на размножение материалов, оплата консультантов, потери рабочего времени. Очевидная и статистическая валидности, надежность методик должны обеспечивать важные и точные результаты, в которых клиент будет уверен.

Уровень анализа (индивид, группа, подразделение, организация в целом), а также требуемое число членов организации, которые должны принять участие в исследовании (выборка), должны соответствовать конкретной организационной ситуации.

По крайней мере одна из используемых техник сбора информации должна быть гибкой или адаптируемой к конкретной ситуации, которая заранее может быть неизвестна. Желательно использование методик, позволяющих получать качественные данные, дающие наиболее полную феноменологическую картину изучаемого явления или процесса, что служит одним из условий анализа его внутренней структуры и

взаимосвязей [5; 11]; собирать информацию без прямого участия респондентов с целью избежать ошибок, связанных с пристрастностью респондентов (*respondent biases*), что происходит при использовании опросников и интервью. Например, это могут быть анализ архивных данных и наблюдение. Подобные методики желательны для выявления (проверки) пристрастности респондентов.

14.4.2. Методы сбора информации

Диагностика организации предполагает, как правило, использование различных методов исследования для получения достоверной информации. Это компенсирует возможные ошибки и помехи, связанные с одним конкретным методом. В то же время для диагностики организаций обычно выбирают простые, компактные, апробированные методики, которые соответствуют всем научным требованиям. Методы организационной диагностики могут быть стандартизированными (основанными на определенной концепции), полустандартизированными или разрабатываться для конкретного случая [9; 14].

В зарубежной и отечественной практике работы с организациями применяются едва ли не все методы социологии, психологии и социальной психологии: опросные методы (анкетирование и интервьюирование), специальные социально-психологические методы (социометрия, рейтинг и др.), некоторые психодиагностические тесты, а также игровые методы, наблюдение, изучение документов и качественные методы (глубинные интервью, фокус-группы и т.п.). Опытный консультант обычно не пользуется косвенными и трудоемкими методами сбора информации, если она может быть получена прямо и просто. Во многих случаях легче спросить. Очевидно, именно поэтому различные виды опроса широко используются при диагностике организаций в качестве основного или вспомогательного метода получения фактических данных, что объясняется универсальностью опросных методик, их доступностью, относительной легкостью проведения обследования и обработки его результатов, сравнительно невысокими затратами времени, денег, материалов и т.д. Нередко только с помощью опроса можно выявить особенности восприятия людьми социально-психологических условий, в которых они работают и общаются [3].

14.4.3. Характеристики методов сбора информации

Интервью — наиболее популярный метод сбора первичной информации в практике диагностики организационных проблем. Существует два основных его типа: *стандартизированное интервью* и *свободное*. При свободном интервью консультант выполняет лишь направляющую роль. К его достоинствам можно отнести достоверность и обширность

получаемой информации, к недостаткам — большие затраты времени и напряженную работу консультанта, требующую высокого профессионализма. Выбор формы проведения интервью зависит от квалификации консультанта и характера диагностических задач. Обычно при первичной диагностике организации выбирают свободное интервью, которое может длиться от 30 мин до 1,5–2 ч, когда беседа протекает в режиме диалога, т.е. равного обмена мнениями и суждениями. Консультант может получать информацию не только из прямых ответов респондента, но также из замечаний, комментариев, высказываний, шуток и жестов, которые их сопровождают. Основной ошибкой при интервьюировании может быть повышенная активность консультанта.

Интервью — весьма затратный метод сбора информации, особенно когда нужно опросить большое число сотрудников организации. Кроме того, необходимо дополнительное время на кодирование и анализ данных свободного интервью. Данный метод во всех своих вариантах обладает высокой очевидной валидностью, однако в случае использования нестандартизированного интервью статистическая валидность и надежность довольно низки. Проблемой могут стать пристрастность интервьюера и респондента.

Интервью можно проводить не только с одним человеком, но и одновременно с небольшой группой людей, что дает возможность узнать мнение людей как ее членов. Однако группа способна оказывать на людей сдерживающее воздействие, они могут быть менее откровенными в своих ответах, особенно в присутствии вышестоящих в служебной иерархии лиц. Успех группового интервью зависит от многих факторов (например, от организации интервью, социально-психологической компетентности интервьюера). В некоторых случаях интервьюирование группы позволяет сэкономить время в сравнении с индивидуальной беседой.

Интервью (чаще индивидуальные, чем групповые) — наиболее распространенный метод сбора диагностической информации. Его преимущество заключается в том, что каждый ответ может быть проверен и отработан, что положительно сказывается на полноте, глубине и определенности получаемой информации. Однако интервью требует значительных затрат времени и средств, а также высоких профессиональных качеств консультанта-интервьюера.

Анкетирование представляет собой процедуру работы с сотрудниками организации посредством опросного листа (вопросника).

Анкетирование в организациях может проводиться как:

- 1) *групповое обследование по месту работы*. Организационно это наиболее доступная и оперативная форма опроса. Анкетер, работающий с группой опрашиваемых из 10–20 человек, объясняет цель обследования, правила заполнения анкеты и в случае

возникновения сложностей в ходе работы индивидуально консультирует респондентов. Анкеты заполняются в присутствии анкетера и сразу же возвращаются ему. При этом анкетер сразу может контролировать полноту и правильность их заполнения. Эта форма опроса обеспечивает 100%-ный возврат анкет и короткий срок сбора данных;

- 2) *индивидуальное обследование с помощью раздаточной анкеты.* Анкетер либо вручает анкету респонденту, договариваясь о сроке возврата при повторной встрече, либо, объяснив правила заполнения и цели опроса, ожидает заполнения анкеты. При первом варианте у респондента больше времени на обдумывание ответов, однако появляется возможность замены респондента, возникает проблема возврата анкеты.

После раздачи или рассылки анкет консультант практически теряет возможность непосредственно влиять на ход опроса, как, например, в интервью. Поэтому существует ряд требований к анкете как к инструменту сбора информации: к внешнему оформлению вопросника, формулировке вопросов, общей структуре (композиции) анкеты и ее содержанию.

Основные достоинства анкетного опроса — его экономичность и оперативность. С помощью анкетирования можно получить значительный объем информации в краткие сроки. К достоинствам анкетирования можно отнести также то, что оно само себя узаконивает статистическим использованием, обладает широкой применимостью, снижает ответственность консультантов за достоверность собранной информации по сравнению, например, с интервью или наблюдением.

Основной недостаток метода — недоверие людей. Даже соблюдение анонимности слабо повышает достоверность ответов. К тому же человека спрашивают о том, что о нем хотят знать, а не о том, что, по его мнению, консультанту надо знать.

Вопросники, которые используются в диагностике организаций, бывают различных видов, размеров и форм. Выделяют три типа вопросов:

- 1) со стандартизованными фиксированными ответами (закрытые);
- 2) без вариантов ответов (открытые);
- 3) комбинированные, в которых есть варианты ответов и поле для непредусмотренных вариантов ответов.

Чаще всего вопросники разрабатываются для конкретного случая — сбора информации о проблемах конкретной организации (или отдельных ее подразделений). Также существуют стандартизированные вопросники, составленные в рамках определенной концепции.

Проще всего использовать вопросники с закрытыми вопросами, а также предварительно разработанные (на основе модели организаци-

онного функционирования), проверенные и использованные ранее (можно сравнивать с нормативными данными). К достоинствам вопросников со стандартизованными фиксированными ответами относится также низкая стоимость, однако, как отмечает М. Харрисон, консультанты избегают их использовать, опасаясь, что они слишком просты или уже известны [16]. Они могут не подходить для диагностики изучаемых вопросов. Их использование может не соответствовать также отношениям, сложившимся между клиентом и консультантом. Необходима предосторожность, когда выбирается стандартизованный вопросник. Второй и третий типы вопросников могут быть разработаны для конкретной организации. Они отличаются умеренной ценой. Для вопросников с открытыми вопросами она определяется необходимостью кодирования и анализа результатов. Очевидная валидность высока у всех разновидностей вопросников, статистическая валидность и надежность — у первого и третьего их типов. Для вопросников с открытыми вопросами характерна уникальная ошибка пристрастности — оценочность, присущая респондентам (*respondent scoring*), что может снижать валидность. Вопросники могут давать данные для различных уровней анализа — от индивида до организации, это зависит от выборки. От членов организации, попавших в выборку, требуется также желание участвовать и кооперация. Однажды созданные вопросники трудно изменить (недостаток гибкости), а те, что с фиксированными ответами, дают количественные, с открытыми — качественные данные. Однако вопросники дают данные реактивного типа, характерные для самоотчетных методик. Их лучше использовать, когда необходимо собрать много информации в короткий срок и с минимальными затратами. Они могут эффективно использоваться для повторных обследований с целью оценки организационных изменений, а также в случае сравнения с нормами. При конструировании вопросника нужно быть уверенным в том, что его язык понятен респондентам.

Метод наблюдения используется в первую очередь, когда требуется минимальное вмешательство в естественный процесс поведения и взаимоотношения людей в организации, когда консультант стремится получить целостную картину происходящего, отразить как осознаваемые, так и неосознаваемые, речевые (вербальные) и невербальные формы поведения.

Наблюдение может быть *неструктурированным, полуструктурированным, структурированным*. Для получения достоверных и надежных данных лучше использовать несколько тренированных наблюдателей. Наблюдение — дорогая техника, так как требует много времени на проведение, обучение наблюдателей, которых нужно несколько человек. У метода наблюдения высокая очевидная валидность, статисти-

ческую валидность оценить трудно. Данные психометрические показатели растут со степенью структурированности наблюдения. Уровень анализа: индивид и группа. При наблюдении в рабочей среде требуется кооперация с членами организации. Менее структурированное наблюдение очень гибко и адаптивно. Неструктурированное и полуструктурированное виды наблюдения могут давать качественные данные. Опасность — пристрастность наблюдателя (*biase*), но она меньше, чем у опросных методов. Наблюдение годится, когда в фокусе диагностики находятся организационные изменения, когда организация ведет себя иррационально, невозможно ожидать кооперации от членов организации (когда организация уже оценивалась несколько раз).

Наблюдение начинается с первых ознакомительных встреч консультанта в организации. Тогда у него формируются первые впечатления, которые в дальнейшем подвергаются постоянной корректировке. Консультант может многое узнать об отношениях между людьми и их поведении, наблюдая за членами организации во время опросов.

Метод наблюдения дает возможность получить данные о реальном, естественном поведении, деятельности, общении людей, а не их мнения об этом. В то же время с помощью этого метода трудно обследовать многих людей, а также понять мотивацию их действий.

Метод анализа документов в оргдиагностике может успешно использоваться как в своем традиционном (неформализованном) виде, так и в форме качественно-количественного анализа содержания (контент-анализ). (Подробнее о методе контент-анализа см. в гл. 7.) В социальной психологии документ рассматривается как звено в цепи коммуникаций, имеющее своих авторов и адресатов.

К документам в организации могут относиться приказы, инструкции, протоколы, стенограммы совещаний, собраний, материалы внутрифирменных газет, радиовещания, стенной печати, документы отдела кадров и др.

Традиционный анализ документов — не простое ознакомление с текстом, а интуитивно-качественный метод исследования, основанный на логических операциях анализа и синтеза, сравнения, оценивания, осмысления.

Контент-анализ — это систематическая регистрация интересующих единиц содержания в документах, которые затем подвергаются количественной обработке (подсчет частоты появления единиц в совокупности однородных документов (не менее десятка) в абсолютных числах или в процентах распределения по документам). Анализ документов дает консультанту дополнительную информацию для, например, интервью. Однако иногда документы представляют действительность в искаженном виде.

Метод анализа документов в оргдиагностике — сравнительно недорогой. Во многом это зависит от доступности данных (в том числе для квантификации). Основные проблемы данного метода: данные могут быть интерпретированы вне контекста; возможны ошибки исследователя (не тот материал выбран для анализа). Надежность данного метода низка (можно по-разному анализировать и квантифицировать). Негибок. Метод контент-анализа дает количественные, но не качественные данные. У него высокая очевидная валидность. Метод характеризуется как нереактивный — пристрастность респондентов отсутствует. Анализ документов полезен, когда предполагается, что данные источники валидны.

Каждый из описанных методов сбора первичной информации имеет свои преимущества и недостатки (табл. 14.1). Поэтому стратегия диагностических исследований в организациях требует комплексного использования методов сбора информации. Например, опрос следует сочетать с изучением документов об изучаемых объектах, а также наблюдением за частью из них.

Различные типы информации об организации должны быть рассмотрены до принятия решения о проведении диагностики. На успешность применения методов сбора информации могут влиять размер организации, сложность, цель, тип технологии, особенности рабочей силы, степень бюрократизации и стадия жизненного цикла организации. Кроме того, консультант может рассмотреть стратегию организации в отношении среды и ее предсказуемость. Также должно быть рассмотрено определение организацией эффективности. Таким образом, видно, как много информации собирается до начала диагностики, которая влияет на выбор консультантом методов сбора данных. Такая информация уникальна для конкретной ситуации. Она рассматривается консультантом на основе собственного опыта и знаний и используемых организационных моделей.

Выбор конкретных методик сбора информации определяется характером проблем и задач, поставленных перед консультантом, организационным уровнем, на котором в настоящий момент решается та или иная диагностическая задача, временем, отпущенным на этап диагностики, и т.д. Любой метод может давать ложную информацию, если он неправильно употребляется. Выбор метода зависит от того, насколько он позволяет ответить на релевантные в данном случае вопросы. Диагностическое обследование, как правило, требует использования батареи методик в соответствии с целями диагностики, контингентом обследуемых, ситуацией обследования, трудоемкостью методик и квалификацией консультанта.

**Основные достоинства и потенциальные проблемы
методов сбора информации**

Метод	Преимущества	Проблемы
Интервью	Адаптивность — применимо для сбора данных по различным вопросам и проблемам Источник «богатых» данных Эмпатичность Возможность установки обратной связи	Трудоемкость Пристрастность интервьюера Трудности кодирования и интерпретации Пристрастность респондента
Вопросники	Легкость квантификации и суммирования ответов Простота использования на больших выборках Относительная дешевизна Возможность сбора большого объема данных	Влияние вопросов на ответы Пристрастность респондентов Неэмпатичность Сверхинтерпретация данных
Наблюдение	Сбор данных о поведении, а не отчет о нем Реальное время, а не ретроспектива Адаптивность	Трудности кодирования и интерпретации Несоответствие выборки целям диагностики Пристрастность наблюдателя и проблема надежности Трудоемкость
Анализ документов	Нет пристрастности ответов Высокая очевидная валидность Легкость квантификации информации	Трудности оценки и поиска Проблема валидности Трудности кодирования и интерпретации

Источники: Nadler D. Feedback and organization development: Using data-based methods. Reading: Addison-Wesley, 1977.

Разработка комплекса методик — системы комплексной психологической диагностики организации должна разрабатываться на основе некоторых ключевых принципов:

- *удобство* — методики (компоненты) программы должны быть просты в использовании и освоении;
- *открытость* — минимизация затрат при изменении или дополнении содержания комплекса диагностических методик;
- *универсальность* — возможность использования одних и тех же компонентов диагностического комплекса при решении различных задач;

- *интегральность* — осмысленная связность различных методик комплекса;
- *стандартность* — возможность использования данного комплекса для диагностики разных по характеру организаций.

В качестве примера набора методических приемов, используемых в диагностике организаций, предлагаются вопросник Л. Константиной «Шкалы организационных парадигм», методика незавершенных предложений, методика шкальной оценки организации (частный семантический дифференциал), методика выявления организационных ценностей и норм¹ (Приложение).

14.4.4. *Обработка и анализ данных*

Обработка организационных данных занимает в диагностическом процессе важное место. Во-первых, проводится их систематизация (по времени, месту, структуре, факторам влияния), во-вторых, анализируются взаимосвязи и причины, в-третьих, обобщается информация для окончательного формулирования диагноза. Обработка и анализ данных диагностики выполняются с использованием как качественных, так и количественных методов.

Для обработки данных подходят описательные и другие статистические методы, например, при групповом сравнении в организации — анализ различий, при выделении диагностических типов — кластерный анализ, при разработке и применении мультивариантных статистических стратегий отбора — дискриминационный анализ и т.п.

Для обработки данных в организационной диагностике, которая проводится в парадигме предметного подхода, имеется множество статистических процедур, в гораздо меньшей степени представлены стратегии качественного анализа — будь то контент-анализ или интерпретационные методы, которые широко используются в проблемной организационной диагностике. Для обработки подобных данных привлекаются подходы и стратегии анализа, описываемые в литературе о качественном эмпирическом социальном исследовании [11]. Точно так же, как для выбора организационно-диагностических методов сбора данных, предметная соотнесенность в качестве критерия имеет решающее значение и для выбора методов обработки данных.

В целом анализ и интерпретация данных организационной диагностики состоят из пяти шагов:

Первый шаг — *обзор всех данных*, полученных в ходе диагностики, и выявление необходимых параметров для дальнейшей работы.

Второй шаг — *применение* к различным массивам данных соответствующих *методов анализа* данных.

¹ Последние три методики — оригинальные разработки С.А. Липатова.

Третий шаг — *оценка надежности результатов* обследования.

Четвертый шаг — на основе данных, полученных после применения методов математической статистики, *вычисление специальных параметров* (оценка надежности и др.).

Пятый шаг — *интерпретация результатов* и выводы по результатам диагностики.

В фазе интерпретации результаты используются для меж- и внутри-организационных сравнений — например, внутриорганизационные сравнения между отделами или подразделениями, затем они оформляются в виде гипотетических высказываний о взаимосвязях (например, переживание неуверенности за сохранение рабочего места находится во взаимосвязи с перемещениями персонала и отсутствием кооперации—коммуникации с руководством и т.п.), а также привлекаются в качестве предположений о причинах и последствиях выраженности тех или иных признаков и их взаимосвязей (например, переживание неуверенности за сохранение рабочего места снижает гибкость и повышает число прогулов). Как правило, не на все поставленные вопросы в процессе организационной диагностики можно найти ответ; сюда же прибавляются дополнительные вопросы из областей частной оргдиагностики, в которых первоначальная постановка задач оказывается недостаточной для окончательного диагноза, так что интерпретационное обобщение результатов требует дальнейшей проверки и даже продолжения диагностического процесса.

Резюме

Консультирование организации, как правило, не ограничивается диагностическим обследованием. Диагностическая фаза процесса консультирования направлена на поиск, выявление, детальное изучение проблем в организации (описание) с целью разработки и реализации мероприятий по их разрешению (вмешательство). Диагноз проблемы не включает работу по ее решению, однако на практике диагностика и воздействие функционально взаимосвязаны и взаимозависимы относительно достижения полезного конечного результата.

Организационная диагностика — форма социальной технологии производства проблемной информации, которая необходима для определения основных направлений развития организации. Для этого могут использоваться различные методы сбора и анализа данных. Освоение методик оргдиагностики, умение грамотно их применять на практике — одна из составляющих профессионализма психолога как организационного консультанта. Основным принципом подбора оргдиагностических методик служит правило использования по крайней мере двух техник сбора информации для

обеспечения точного диагноза. Оценка организации требует интеграции исследовательских методов, чтобы избежать ложного доверия к информации, полученной с помощью одного метода, поскольку возможны потенциальные ошибки при сборе данных. Ни один метод социальных наук не свободен от них. Причем у каждого метода может быть свой источник ошибок. Использование двух методов или более компенсирует ошибки и помехи, связанные с одним конкретным методом. И вообще, разнообразие методов, которые консультант применяет в организационной диагностике, свидетельствует о его профессионализме.

Задания

Задание 1. Принципы и методы организационной диагностики

Студенты разбиваются на подгруппы из 5–6 человек, которые в дальнейшем будут работать как отдельные команды консультантов. Перед каждой командой ставится задача провести диагностику какой-либо организации (для студентов дневного отделения такой «модельной организацией» выбирается факультет психологии) с целью выявления ее сильных и слабых сторон (проблем и ресурсов для улучшения эффективности функционирования организации).

Домашнее задание. Подготовить предпроектное предложение с детальной программой диагностического обследования организации.

Задание 2. Обсуждение предпроектных предложений

Каждая студенческая команда консультантов представляет всей группе и преподавателю разработанные ими предпроектные предложения и программу диагностики организации (методики, выборка, сроки, распределение обязанностей в команде). Студенты вместе с преподавателем обсуждают представленные программы, их качество и возможности, соответствие поставленным задачам. По результатам обсуждения каждая команда дорабатывает свои программы диагностического обследования.

Домашнее задание. Сбор и первичная обработка информации согласно разработанной программе.

Задание 3. Обработка и анализ данных организационной диагностики

Занятие проводится в виде обсуждения вопросов, связанных с обработкой данных, группировкой материала и анализом полученных результатов. Отдельно рассматриваются проблемы, связанные с необходимостью

изменения или доработки программы диагностического обследования организации. Обсуждаются также вопросы интерпретации результатов диагностики на основании выбранной концептуальной модели: достаточно ли данных, соответствует ли теоретическая модель характеру обследуемой организации и т.д.

Домашнее задание. Подготовить отчет по результатам диагностики, который каждая «команда консультантов» будет представлять заказчику.

Задание 4. Отчет

Представление каждой проектной командой отчета о результатах диагностики, обсуждение их в студенческой группе и сдача письменного отчета преподавателю.

Приложение

Комплекс методических средств, используемых в организационной диагностике

Опросник «Шкалы организационных парадигм»

Методика основана на парадигмальной модели организации Л. Константина [4]. Автором опросника выделено четыре модели организации: закрытая, случайная, открытая и синхронная. Каждая модель отличается специфическим набором характеристик и, соответственно, обладает различными организационными культурами.

Методика позволяет выявлять индивидуальные и коллективные образы организации. Она разработана таким образом, что дает возможность выявить представления работников как об актуальном состоянии организации, так и о том, какой ее хотят видеть респонденты. Прием, часто применяемый в психодиагностике, когда человека просят сравнить *реальное* положение дел с *желательным*, в данном случае дает более полное представление об исследуемой организации, позволяет выдвинуть некоторые диагностические гипотезы о ее состоянии.

Порядок работы с методикой, обработка результатов опроса. Комплект методики состоит из тестовой брошюры и регистрационного бланка, на котором обследуемые фиксируют свои ответы. Методика построена по принципу вынужденного выбора. Опросник состоит из 25 блоков, каждый из которых представляет собой утверждение, за которым следуют четыре различных варианта продолжения. Утверждения с вариантами окончаний представляют собой конкретизированные описания одной из четырех организационных моделей (парадигм). Респондент на основе сравнения четырех вариантов высказывания должен выбрать то, что лучше, по его мнению, характеризует организацию, и в ответном бланке отметить цифру 1 возле соответствующей латинской буквы, когда продолжение утверждения наиболее соответствует его представлению об актуальном состоянии орга-

низации (организация в настоящий момент), и цифру +1 – о «желасмой» организации.

Данные по опроснику Л. Константина обрабатываются следующим образом. В соответствии с «ключами» подсчитывается количество выборов суждений, характеризующих каждую организационную модель (закрытую, случайную, открытую и синхронную), каждым членом организации. Выбор одного из четырех вариантов окончания суждений оценивается в один балл по соответствующей шкале. Эти данные заносятся в сводную таблицу, после чего подсчитывается среднее арифметическое и стандартное отклонение количества выборов каждой модели по организации в целом и по отдельным ее подгруппам. Выраженность каждой парадигмы в образе организации представлена взаимосвязанными индексами (в баллах) выбора окончаний суждений, где увеличение одних показателей происходит за счет других. В данном случае можно говорить о профиле индивидуальной организации. Графически его можно изобразить в двумерном пространстве с осями координат: организационная гибкость – организационная связанность.



Кроме того, пункты опросника сгруппированы в семь субшкал:

- 1) стиль руководства/управления;
- 2) стиль коммуникаций;
- 3) ориентация на изменения;
- 4) индивидуальные/групповые ориентации;
- 5) стиль координации (самоорганизации системы);
- 6) характеристики рабочей среды;
- 7) стиль решения проблем и принятия решений.

Часть блоков суждений работает одновременно на несколько субшкал. Данные по этим шкалам также можно представить в виде профиля в двумерном пространстве.

Ключи к опроснику

- Варианты окончаний: **a, r, x** – закрытая парадигма
b, p, z – случайная парадигма
c, s, w – открытая парадигма
d, q, y – синхронная парадигма

Субшкалы	№ суждений
1. Стиль лидерства и управления	3, 9, 10, 13, 16, 23
2. Стиль коммуникации	9, 15, 18, 22, 25
3. Ориентация на изменения	5, 8, 11, 19, 21
4. Индивидуальные / групповые ориентации	9, 12, 14, 20, 24
5. Стиль координации системы	1, 5, 7, 10, 13
6. Шкала рабочей среды	6, 17, 19, 21, 25
7. Стиль решения проблем и принятия решений	2, 4, 14, 17, 23

Ось гибкости:

Баллы по шкалам (открытая + случайная – закрытая – синхронная) / 2

Ось связанности:

Баллы по шкалам (открытая + закрытая – случайная – синхронная) / 2

Оценка результатов обследования. Интерпретация и оценка результатов обследования производятся в соответствии с описанием организационных парадигм. Полученные количественные и графические данные характеризуют профиль индивидуальной организации, сложившийся в сознании членов обследуемой организации. Результаты по данной методике позволяют получить общую характеристику образа организации, сложившегося у ее членов, дать типологическую характеристику организационной культуры. Психометрическая проверка данного опросника автором не проводилась. Обладает неплохой очевидной валидностью. Методика представляет компромисс между осознаваемыми альтернативами выборов и необязательно осознаваемыми критериями такого выбора.

Текст опросника

The Constantine

ORGANIZATION PARADIGM SCALES

ШКАЛЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПАРАДИГМ

Шкалы OPS выявляют и оценивают основополагающие принципы, которыми оперируют организации. Шкалы представляют собой инструмент для понимания исходных убеждений членов организации, что позволяет на их основе переходить к информированной выработке решений, планированию деятельности и осознанному участию в ней. Шкалы OPS основаны на парадигмальной модели управления в организации. Они представляют собой систему координат для понимания возможного разнообразия путей развития организации, управления совместной работой на предприятиях любых видов. Здесь утверждается, что не существует единственно правильной или лучшей формулы управления, а также, что каждая парадигма одновременно обладает и внутренней силой и характерной слабостью.

Каждый блок шкалы состоит из начального утверждения, за которым следует четыре различные фразы, позволяющие завершить его. Сначала прочитайте все четыре фразы, затем решите для себя, какая фраза наиболее соответствует описываемой организации. На «ОТВЕТНОМ БЛАНКЕ» в блоке с соответствующим номером вопроса обведите кружком цифру «1», стоящую вместе с латинской буквой, соответствующей такому же обозначению выбранной вами фразы в опроснике. Затем решите, какая фраза соответствует описываемой вами организации, какой вы хотели бы ее видеть в идеале, и обведите кружком цифру «+1», соответствующую латинскому обозначению фразы в опроснике.

В каждом наборе из четырех фраз обведите только одну цифру «1» для реальной ситуации и только одну цифру «+1» для желательной (идеальной) ситуации.

Заполните все 25 блоков, отмечая в каждом случае один наиболее соответствующий выбор. Не пропускайте ни один из блоков, пожалуйста. Когда вами будут заполнены все 25 утверждений, вы можете приступить к обработке и интерпретации данных по шкале OPS.

The Organization Paradigm Scales are a product of The OPTions Group

The Costantine OPS

1. Наша организация направляется...

- a. сильным руководством
- b. свободной инициативой
- c. всесторонними обсуждениями
- d. согласием с общей идеей

2. Проблемы решаются на основе...

- w. открытого взаимодействия
- x. ясного и сосредоточенного продумывания
- y. исходного согласия с целями и задачами
- z. индивидуального творчества

3. Лидерство основывается на...

- p. наличии авторитета и признании
- q. создании разделяемых взглядов о направлении общего движения
- r. власти и положении
- s. содействии контактам и сотрудничеству

4. С хроническими проблемами справляются с помощью...

- a. укрепления руководства и следования правилам
- b. поиска новых творческих подходов
- c. более напряженных дискуссий и выработки способов решения
- d. неспирания им значения и отказа от обсуждений

5. Повседневная работа...

- p. выполняется и видоизменяется каждым по-своему
- q. осуществляется обычно сама собой при минимальном вмешательстве в нее
- r. зависит от неизменности курса и активности руководства
- s. постоянно перепроверяется для большего совершенства

6. Функции и ответственность...

- w. разделяются и сменяются по мере необходимости
- x. предписываются и закрепляются
- y. реализуются с почти автоматической точностью
- z. получаются такими, какими их делают люди

7. Способы выполнения дел...

- a. основываются на том, что говорит ответственное лицо
- b. это предмет свободного выбора
- c. регулярно пересматриваются и усовершенствуются
- d. так или иначе складываются сами по себе

8. Предпочтительно делать что-либо...

- p. с оригинальностью и изобретательностью
- q. в соответствии с общими целями и задачами
- r. придерживаясь прецедентов и принятой практики
- s. практически и в соответствии с имеющимися обстоятельствами

9. Конфликт с руководством...

- w. вскрывается для открытого его разрешения
- x. сдерживается и контролируется
- y. не замечается или игнорируется
- z. принимается как проявление индивидуальности

10. В кризисных ситуациях вас ожидает...

- a. следование установленным правилам и предписанным действиям
- b. проявление индивидуальной инициативы и творческих действий
- c. анализ ситуаций и кооперативных действий
- d. следование «автопилоту» и работа параллельно с другими

11. Внешние воздействия встречаются...

- p. постоянными изменениями и инновациями
- q. выработкой общего представления о них
- r. сохранением стабильного и неизменного курса
- s. гибким приспособлением к требуемым условиям

12. Желания и интересы отдельных людей...

- w. согласуются с интересами организации путем договоренностей
- x. подчиняются интересам организации
- y. оцениваются по степени их согласованности с целями организации
- z. считаются более важными, чем интересы организации

13. Руководство...

- а. определяет лидеров и возможные направления развития
- б. дает людям возможность делать вещи так, как они считают нужным
- с. действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
- д. задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство

14. Разногласия и конфликт...

- в. считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
- х. угрожают стабильности организации и мешают работе
- у. отражают факт расхождения с общими целями и задачами
- z. являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий

15. Коммуникации (общение)...

- а. являются формальными и подчиняются правилам
- б. меняются по интенсивности и непредсказуемы
- с. открыты и насыщены
- д. ограничены и несущественны

16. От руководства ожидается...

- р. создание атмосферы для свободной и независимой деятельности
- q. невмешательства в дела, но наличие определенных ожиданий
- г. выполнение активной и директивной роли
- с. подчеркивание индивидуальных достижений

17. Подход к решениям проблем обычно...

- в. интенсивен, ответственен и многопланов
- х. рационален, ориентирован на конкретную задачу и направлен к определенной цели
- у. созерцателен и во многом параллелен
- z. свободен по духу, не ограничен рамками и не связан указаниями

18. Информация и данные, как правило...

- а. контролируются, и доступ к ним ограничен
- б. используются для индивидуальных достижений или распределяются по желанию обладателей
- с. оцениваются и распределяются открыто
- д. расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне

19. Рабочая обстановка...

- в. располагает к сотрудничеству, эффективна
- х. стабильна, знакома и безопасна

- y. гармонична, комфортна и нравится людям
- z. изменчива и полна творческих возможностей

20. Серьезная оппозиция или критика рассматривается как...

- p. просто нормальное выражение индивидуального мнения и различий во взглядах
- q. необходимость большего согласия с разделяемой всеми позицией
- г. неояльность организации или неприемлемая помеха
- s. источник полезной информации для принятия лучшего решения

21. Рабочее окружение должно представлять...

- a. безопасность и предсказуемость
- b. свободу для проявления индивидуального творчества
- c. возможность работать эффективно и радоваться процессу
- d. ощущение причастности и единства

22. Проблемой общения является то, что...

- p. сообщения часто теряются, или размещаются не на месте, или забываются
- q. общение недостаточно, информация не принимается во внимание
- г. общение блокируется или информация удерживается теми, кто может использовать ее
- s. общения столь много, что происходит переполнение информацией

23. Решения вырабатываются...

- w. в переговорах и при взаимном согласии
- x. ответственными лицами и спускаются вниз
- y. автоматически с минимальным обсуждением или без него
- z. всеми и каждым независимо

24. Служащие рассматриваются как...

- a. взаимозаменяемые части организационной машины
- b. уникальные и автономные личности
- c. активные партнеры в предпринимательском сотрудничестве
- d. элементы организации, унифицированные принадлежностью к общему делу

25. При серьезных затруднениях ситуация может становиться...

- p. несвязанной и хаотичной, где каждый сам по себе
- q. мертвой, где каждый делает свою работу и никто не разговаривает
- г. жесткой и сверхконтролируемой, где каждый внимателен и готов вмешаться
- s. интенсивной, со сверхвключенностью и смешением, с бесконечными дискуссиями

Ответный бланк опросника организационных парадигм

1 a. 1 +1 b. 1 +1 c. 1 +1 d. 1 +1	6 w. 1 +1 x. 1 +1 y. 1 +1 z. 1 +1	11 p. 1 +1 q. 1 +1 r. 1 +1 s. 1 +1	16 p. 1 +1 q. 1 +1 r. 1 +1 s. 1 +1	21 a. 1 +1 b. 1 +1 c. 1 +1 d. 1 +1
2 w. 1 +1 x. 1 +1 y. 1 +1 z. 1 +1	7 a. 1 +1 b. 1 +1 c. 1 +1 d. 1 +1	12 w. 1 +1 x. 1 +1 y. 1 +1 z. 1 +1	17 w. 1 +1 x. 1 +1 y. 1 +1 z. 1 +1	22 p. 1 +1 q. 1 +1 r. 1 +1 s. 1 +1
3 p. 1 +1 q. 1 +1 r. 1 +1 s. 1 +1	8 p. 1 +1 q. 1 +1 r. 1 +1 s. 1 +1	13 a. 1 +1 b. 1 +1 c. 1 +1 d. 1 +1	18 a. 1 +1 b. 1 +1 c. 1 +1 d. 1 +1	23 w. 1 +1 x. 1 +1 y. 1 +1 z. 1 +1
4 a. 1 +1 b. 1 +1 c. 1 +1 d. 1 +1	9 w. 1 +1 x. 1 +1 y. 1 +1 z. 1 +1	14 w. 1 +1 x. 1 +1 y. 1 +1 z. 1 +1	19 w. 1 +1 x. 1 +1 y. 1 +1 z. 1 +1	24 a. 1 +1 b. 1 +1 c. 1 +1 d. 1 +1
5 p. 1 +1 q. 1 +1 r. 1 +1 s. 1 +1	10 a. 1 +1 b. 1 +1 c. 1 +1 d. 1 +1	15 a. 1 +1 b. 1 +1 c. 1 +1 d. 1 +1	20 p. 1 +1 q. 1 +1 r. 1 +1 s. 1 +1	25 p. 1 +1 q. 1 +1 r. 1 +1 s. 1 +1

Подразделение/организация _____

Число сотрудников _____

Название родительской компании _____

Число людей _____

Ф.И.О. _____

Возраст _____ Пол _____

Сколько лет работаете в подразделении _____

Уровень руководства (число уровней под вашим/подотчетных вам) _____

Количество подчиненных (число людей, подчиненных прямо вам) _____

Точка зрения / соотнесения (выбрать и подчеркнуть):

- актуальная / реальная
- идеально предпочитаемая
- наименее предпочитаемая
- другая (что именно)

Методика незавершенных предложений

Методики данного типа относятся к ассоциативным проективным техникам. Методика завершения предложений рассматривается как одна из наиболее информативных для изучения организационной культуры на уровне ценностей. Респонденту предлагается серия незаконченных предложений из нескольких слов, с тем чтобы он их завершил по своему усмотрению. Конечно, характер ответов определяется в довольно большой степени особенностями личности респондента. Но предложения сформулированы таким образом, чтобы стимулировать респондентов на ответы, которые относятся к изучаемым свойствам организации. Данная методика позволяет гибко варьировать смысловые блоки в зависимости от цели исследования, характера организации и дает богатый материал для анализа и интерпретации. Надежность и валидность методик «завершения предложений», по оценке зарубежных исследователей, достаточно высоки.

В представленном варианте методика направлена на выявление: 1) общего характера образа организации в глазах ее членов (1-й и 2-й пункты), что можно интерпретировать как воспринимаемый психологический климат организации; 2) представлений сотрудников об организационных ценностях (3-й пункт); 3) индивидуальных ценностных ориентаций, связанных с работой в организации (4-й пункт).

Порядок работы с методикой, обработка результатов опроса. Процедура опроса весьма проста и требует немного времени. Методика представляет собой бланк с четырьмя неоконченными предложениями со свободным местом, на котором опрашиваемый фиксирует свои варианты их завершения. Обработка данных проводится качественным и количественным (контент-анализ) образом.

Оценка результатов опроса. Интерпретация результатов проводится в соответствии с приведенным описанием направленности пунктов методики. Основную сложность при применении контент-анализа для обработки результатов представляет нахождение таких процедур, при помощи которых в тексте можно было бы обнаружить соответствующие индикаторы исследуемых явлений, замерить их и затем адекватно интерпретировать. В общем случае категории контент-анализа задаются теоретической основой диагностики. При выборе принципиальной схемы, задающей сетку основных категорий контент-анализа, можно использовать, например, концептуальную модель Л. Константина для выявления характеристик процессов в организации.

Парадигмальный подход Л. Константина позволяет вычленил следующие категории, характеризующие основные феномены организационной культуры и процессы, протекающие в организации:

- 1) власть, руководство, лидерство (закрепление, реализация, передача);
- 2) работа (характеристики осуществления, отношение);
- 3) коммуникации (формальные, неформальные, объем, частота);
- 4) кризис, проблема, конфликт (констатация наличия, способы разрешения);

- 5) сотрудники (позитивные, негативные характеристики);
- 6) коллектив (позитивные, негативные характеристики).

Результаты контент-анализа фиксируются в таблицах. Количественно фиксируется частота упоминаний. За единицу анализа принимается одна фраза. Подсчитывается также среднее арифметическое число упоминаний, вычисляемое как отношение суммы упоминаний по каждому критерию к числу людей в группе, по которой этот критерий анализируется.

Текст методики

В вашей фирме проводится социально-психологическое обследование с целью выработки рекомендаций по совершенствованию ее деятельности.

Результаты исследования во многом будут зависеть от ваших точных и искренних ответов на предложенные вопросы, касающиеся вашей рабочей ситуации. Здесь нет «правильных» и «неправильных» ответов. Мы гарантируем анонимность ваших ответов. Результаты исследования будут использоваться только в обобщенном виде, поэтому фамилию в анкете указывать не нужно.

Заранее благодарим за сотрудничество.

Инструкция

Продолжите, пожалуйста, приведенные ниже предложения. Ответ может носить как краткий, так и развернутый характер.

Наша компания (фирма) для меня — это _____

и она может быть описана следующими словами _____

В нашей фирме ценится (считается желательным) _____

Для меня в нашей фирме главное _____

Методика шкальной оценки организации (частный семантический дифференциал)

Данный метод является разновидностью семантического дифференциала, построенного на базе оценок отдельных семантических классов. Метод семантического дифференциала принадлежит к методам экспериментальной психосемантики и является одним из методов построения семантических пространств. Цель экспериментальной психосемантики — реконструкция индивидуальной системы значений, выделение структур, опосредующих восприятие и осознание субъектом различных объектов,

структур «обыденного сознания». Данный метод получил широкое применение в исследованиях, связанных с изучением восприятия и поведения человека, с анализом установок и личностных смыслов. Построение частного семантического дифференциала позволяет проводить более тонкий семантический анализ, а сами факторные структуры отражают «имплицитную семантическую теорию личности по поводу объекта, т.е. категоризацию» [6, с. 112]. Являясь средством познания, категории сами по себе могут не осознаваться, но определять восприятие объектов и событий и их классификацию. Методически измеряемые объекты оцениваются по ряду биполярных или униполярных градуальных шкал. Оценки понятий по отдельным шкалам коррелируют друг с другом, и с помощью факторного анализа удастся выделить пучки таких высококоррелируемых шкал, сгруппировать их в факторы.

Порядок работы с методикой, обработка результатов. Методика представляет собой опросный бланк, который содержит 30 биполярных семибалльных шкал. Содержание каждой шкалы задано двумя прилагательными-антонимами (подобранными на основе анализа литературы по психологии организаций), которые представляют характеристику организации. Испытуемого просят охарактеризовать понятие «наша организация» с помощью биполярных шкал.

Затем данные по каждому респонденту заносятся в групповую матрицу. Обработка данных, полученных в ходе проведения опроса по методике семантического дифференциала, осуществляется при помощи факторного анализа групповой матрицы, столбцами которой являются анализируемые переменные (прилагательные), а строками – случаи (работники организации).

Оценка результатов обследования. В данном случае представляет интерес то, как отражается в сознании работников их организация, что лежит в основе ее категоризации. При этом категоризация понимается как выделение категорий, т.е. крупных единиц репрезентации. Данная методика, на наш взгляд, позволяет выделить факторы, характеризующие подсознательные представления (или *базовые предположения*) членов организации о ее организационной культуре.

Текст методики

Инструкция

Мы предлагаем вам охарактеризовать понятие «наша организация» с помощью приведенных ниже полярных качеств. Для этого прочтите внимательно первую пару качеств и решите, какое из них лучше характеризует вашу организацию. В том случае, если это качество в максимальной степени характеризует ее, обведите ближнюю к нему цифру 3, в средней – цифру 2, в меньшей – цифру 1. Если, по вашему мнению, эта пара качеств вообще не характеризует вашу организацию, обведите цифру 0. Аналогичную работу проведите по каждой из последующих пар. В каждой паре качеств должна быть отмечена только одна цифра.

Передовая	3 2 1 0 1 2 3	Отсталая
Консервативная	3 2 1 0 1 2 3	Прогрессивная
Стабильная	3 2 1 0 1 2 3	Меняющаяся
Прибыльная	3 2 1 0 1 2 3	Убыточная
Централизованная	3 2 1 0 1 2 3	Децентрализованная
Сплоченная	3 2 1 0 1 2 3	Разобщенная
Эффективная	3 2 1 0 1 2 3	Неэффективная
Большая	3 2 1 0 1 2 3	Маленькая
Сильная	3 2 1 0 1 2 3	Слабая
Активная	3 2 1 0 1 2 3	Пассивная
Серьезная	3 2 1 0 1 2 3	Легкомысленная
Чистая	3 2 1 0 1 2 3	Грязная
Дисциплинированная	3 2 1 0 1 2 3	Недисциплинированная
Безынициативная	3 2 1 0 1 2 3	Инициативная
Предсказуемая	3 2 1 0 1 2 3	Непредсказуемая
Спокойная	3 2 1 0 1 2 3	Энергичная
Организованная	3 2 1 0 1 2 3	Неорганизованная
Холодная	3 2 1 0 1 2 3	Теплая
Сложная	3 2 1 0 1 2 3	Простая
Приятная	3 2 1 0 1 2 3	Неприятная
Рискованная	3 2 1 0 1 2 3	Осторожная
Открытая	3 2 1 0 1 2 3	Закрытая
Дружелюбная	3 2 1 0 1 2 3	Конфликтная
Мягкая	3 2 1 0 1 2 3	Жесткая
Практическая	3 2 1 0 1 2 3	Творческая
Скучная	3 2 1 0 1 2 3	Интересная
Родная	3 2 1 0 1 2 3	Чужая
Зависимая	3 2 1 0 1 2 3	Независимая
Уверенная	3 2 1 0 1 2 3	Тревожная
Коллективная	3 2 1 0 1 2 3	Индивидуальная

Методика выявления организационных ценностей и норм

Она была разработана на основе предположения о респонденте как наблюдателе жизни в организации, которого мы просим оценить типичные образцы поведения людей на рабочем месте. Таким образом, он сообщает не о своем поведении или чувствах, а свое видение принятого поведения в организации. Это помогает понять, какие элементы организационной культуры (ценности и нормы) являются в данной организации приоритетными и в какой степени они разделяются сотрудниками. Методика включает ценности, приемлемые с нормативной точки зрения. Очевидно, что указанные ограничения снижают диагностические возможности методики как инструмента выявления истинных организационных ценностей, однако они не противоречат основному предназначению методики: в течение короткого времени получить общее, но достаточно обоснованное представление о доминирующих в организации ценностях и нормах.

Порядок работы с методикой, обработка результатов. Бланк опросника представляет собой таблицу из двух столбцов. В левом столбце таблицы находится список организационных ценностей и норм в виде суждений о принятых способах поведения в организации, а в правом респондентами проставляются оценки по 5-пунктовой шкале Лайкерта (от 5 — полностью согласен до 1 — полностью не согласен). Происходит не прямое ранжирование ценностей в соответствии с представлением респондента об их выраженности в жизнедеятельности организации.

Индивидуальные данные метода ранжирования организационных ценностей заносятся в сводную таблицу и высчитываются средние значения и стандартные отклонения по каждой ценности в целом по организации и по подгруппам.

Оценка результатов опроса. Интерпретация и оценка результатов опроса производится как выявление иерархии различных ценностей в организации, а также представленности в этой иерархии различных типов в соответствии с выбранными классификациями организационных ценностей. Оценивается также соответствие индивидуальной иерархии ценностных ориентаций организационной.

Текст методики

Инструкция

Ниже приведен ряд суждений о вашей фирме. Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны с каждым из суждений, используя следующую шкалу:

- 1 — полностью не согласен;
- 2 — скорее не согласен, чем согласен;
- 3 — затрудняюсь ответить;
- 4 — скорее согласен, чем не согласен;
- 5 — полностью согласен.

В нашей фирме...	Оценка
Принято принимать решения, не откладывая их в «долгий» ящик	
Интересы клиента ставят на первое место	
Можно «расти» талантливому человеку	
Очень ценится индивидуальное проявление творчества	
Ценятся партнерские отношения между сотрудниками	
Принято внимательно относиться к нуждам каждого сотрудника	
Ценится «доступность» руководства	
Все сотрудники готовы учиться (в том числе на ошибках)	
Руководство старается знать, чем живет каждый сотрудник	
Даже нестандартные идеи подчинены интересам фирмы	
Высоко ценится профессионализм	
Критерием оценки каждого является результативность	
Цели и ценности фирмы разделяются всеми сотрудниками	
В работе каждого главное — хорошо справляться со своими обязанностями	
Каждый сотрудник сам может решать, как наилучшим образом добиваться результатов	
Все сотрудники готовы взять на себя предпринимательский риск	

Как *дополнительные техники сбора информации* используются качественные методы исследования, которые применяются для обогащения и перепроверки результатов, получаемых с помощью опросных методик.

Диагностическое интервью

Его цель — получение общего представления об истории фирмы, специфике ее деятельности, техническом уровне, особенностях структуры, существующих проблемах и т.п., а также выяснение наличия или отсутствия в фирме сильной организационной культуры.

Полевое наблюдение

Оно осуществляется в процессе сбора первичной информации в ходе интервью и с помощью других методов диагностики для получения дополнительных сведений об организации:

- состояние материально-технической базы;
- предпочитаемые методы и формы (процедуры) работы;
- условия и интенсивность труда;
- мотивация и степень удовлетворенности трудом;
- стиль управления;

- характер коммуникаций;
- психологический климат;
- творческий и инновационный потенциал и т.п.

Затем данные диагностического интервью и полевого наблюдения обрабатываются. При таких герменевтических, т.е. «понимающих», методах анализа цитаты из интервью или конкретные имена респондентов, чьи высказывания навели на те или иные выводы, не слишком важны. Исследователя-диагноста интересуют не конкретные лица, а наблюдения, пусть предварительные и не абсолютно доказательные («абсолютно» здесь доказать ничего нельзя), касающиеся некоторых особенностей состояния организации, а также первоначальное представление о ее проблемах и характере организационной культуры.

Литература

1. *Ерофеев А. К.* Диагностический подход к оценке человеческих ресурсов // Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Ю. М. Жукова. М., 2004.
2. *Кирхлер Э., Майер-Пести К., Хофманн Е.* Психологические теории организации. Харьков, 2005.
3. *Липатов С. А.* Модели и методы организационной диагностики // Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Ю. М. Жукова. М., 2004.
4. *Липатов С. А.* Опросник «Шкалы организационных парадигм» Л. Л. Константина // Журнал практического психолога. 2005. № 2.
5. *Мельникова О. Т.* Фокус-группы в маркетинговом исследовании: Методология и техники качественных исследований в социальной психологии. М., 2003.
6. *Петренко В. Ф.* Основы психосемантики: Учеб. пособие. Смоленск, 1997.
7. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. М., 2003.
8. *Филонович С. Р.* Модели жизненного цикла организации // Управление человеческими ресурсами: Менеджмент и консультирование / Под ред. В. В. Щербины. М., 2004.
9. *Чикер В. А.* Психологическая диагностика организации и персонала. СПб., 2003.
10. *Щербина В. В.* Социолого-диагностические технологии // Управление человеческими ресурсами: Менеджмент и консультирование / Под ред. В. В. Щербины. М., 2004.
11. *Ядов В. А.* Стратегия социологического исследования: Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М., 1998.

12. *Burke W. W.* Diagnostic models for organization development // *Diagnosis for organizational change: Methods and models* / Ed. by A. Howard & Associates. N.Y., 1994.
13. *Buessing A.* Organisationsdiagnose // *Lehrbuch Organisationspsychologie* / Heinz Schuler (Hrsg). 2., korr. Aufl. Bern, 1998.
14. *Caska B. A., Kelley K., Christensen E. W.* Organizational needs assessment: technology and use // *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology* / Ed. by K. Kelley. Amsterdam, 1992.
15. *French W. L., Bell C. H., Zawacki R. A.* (Eds.). *Organization development: Theory, practice and research*. Dallas, 1989.
16. *Harrison M. I., Shirom A.* *Organizational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice*. Thousand Oaks, 1999.
17. *Howard A.* Diagnostic perspectives in era of organizational change // *Diagnosis for organizational change: Methods and models* / Ed. by A. Howard & Associates. N.Y., 1994.
18. *Lawler E. E., III, Nadler D. A., Cammann C.* (Eds.). *Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*. N.Y., 1980.
19. *Van de Ven A. H., Ferry D. L.* *Measuring and assessing organizations*. N.Y., 1980.
20. *Weisbord M. R.* *Organizational diagnosis: six places to look for trouble with or without a theory* // *Group and Organization Studies*. 1976. Vol. 1.

СТРУКТУРИРОВАННОЕ ИНТЕРВЬЮ КАК МЕТОД ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДИАГНОСТИКИ

ВВЕДЕНИЕ

Развитие консультативной практики в нашей стране в последние годы вызвало появление новых областей практической деятельности психологов, среди которых можно назвать все более популярное консультирование организационного развития (или просто «организационное консультирование»). Организационное консультирование может осуществляться как в ходе становления и развития организации, так и в процессе ее преобразования (изменения).

Основная задача организационного консультирования — плановое изменение организации с целью повышения эффективности ее функционирования.

Консультативная работа по организационному развитию включает в себя следующие основные этапы: организационную диагностику, планирование и проектирование изменений, внедрение организационных изменений, мониторинг и сопровождение эффектов изменений [1; 3; 5; 6].

Поскольку содержание процесса консультирования во многом зависит от того, какие проблемы существуют в организации, консультант по организационному развитию, как правило, начинает работу с ее диагностики.

Успех диагностики во многом определяется выбором адекватных диагностических техник, релевантных для конкретной ситуации, которые обеспечивают получение результатов, полезных и приемлемых для клиента.

В данной главе приводится вариант структурированного интервью, разработанного на кафедре социальной психологии МГУ им. М. В. Ломоносова. Конечно, комплекс методических средств, описанный в данной главе, не единственно приемлемый, самым оптимальный или наилучший. Выбор наиболее подходящих для конкретного случая методических техник определяется задачами диагностики и специфическими условиями в обследуемой организации. Однако предлагаемый вариант обладает рядом преимуществ, что позволяет с успехом использовать его в организационной диагностике.

15.1. Общая характеристика диагностического интервью

На этапе диагностики консультантам необходимо собрать информацию о многих важных составляющих деятельности организации: структуре, механизмах принятия решения, системе вознаграждения, позиционировании в организации. Для сбора информации могут использоваться различные методы: анализ документов, наблюдение, опрос и т.д. (см. гл. 14). Однако косвенные и трудоемкие методы сбора информации не применяются, если она может быть получена прямо и просто. Во многих случаях для этого достаточно опросить членов организации. С этой целью проводится серия интервью с ведущими сотрудниками фирмы. Диагностика, выполняемая методом интервью, дает достаточно объективную картину ситуации в организации, которую, однако, необходимо перепроверять и подтверждать в ходе дальнейшей работы. Свободные интервью (без четко установленной структуры вопросов) обычно проводят при предварительной диагностике организации. Для более детальной диагностики лучше использовать *структурированное интервью*. Сбор информации методом свободного интервью часто воспринимается сотрудниками организации просто как беседа. Они могут не понимать, какую именно информацию собирает консультант и каким образом она будет обрабатываться. В данном случае поможет применение специальных бланковых методик. Консультант не просто беседует с работником, а дает заполнять тесты и другие методики. Стимульный материал методик в виде бланка, который предъявляется респонденту в ходе интервью, позволяет собрать максимальное количество содержательной информации за ограниченное время интервью. Респондент видит, что консультант знает, что ему нужно и что он хочет узнать для решения проблем в организации. Кроме того, применение стандартных методик позволяет сравнивать видение положения дел в организации ее руководством и другими сотрудниками. Методики также помогают выработке общего языка консультанта и заказчика. Информацию, полученную в ходе неструктурированного интервью, обычно бывает трудно обобщить. Стандартные методики облегчают работу консультанта, информация структурируется уже во время ее сбора и не теряется.

Респондентов отбирают в зависимости от целей диагностики и той позиции, которую эти сотрудники занимают в организации, затем их список согласовывается с клиентом. Критериями отбора могут служить длительность работы в организации, профессиональные обязанности, включенность в те или иные функциональные отношения и т.д.

Сотрудников в выборке не должно быть слишком много. В то же время если интервьюировать 2-3 человек, будет ощущаться недостаток ин-

формации. Обычно хватает 5–15 человек, в зависимости от количества сотрудников в фирме и целей, которые преследуются при диагностике.

Информация от сотрудников, которые работают длительное время в организации, представляет большую ценность, чем от недавно принятых на работу, поскольку их взгляды на проблемы организации резко различаются. (Иногда, правда, мнение новых сотрудников может использоваться в диагностических целях.)

После согласования с клиентом списка респондентов и времени, отводимого на интервью, оргконсультант начинает планомерный сбор информации.

План интервью отражается в путеводителе интервьюера, в котором содержится список ключевых вопросов, расположенных в последовательности, определяемой в соответствии с этапами интервью: вступление в контакт, фокусировка на теме, сбор информации, переход к следующей теме и, наконец, выход из контакта (Приложение 1).

15.1.1. Методическое обеспечение интервью

Для структурированного интервью интервьюер получает набор стимульного материала и бланк фиксации ответов респондента. Опишем подробнее стимульный материал, позволяющий инициировать высказывания у сотрудников по тому спектру проблем, информация о которых необходима консультанту в его дальнейшей работе в данной организации.

Далее приводится описание комплекса диагностических методик, разработанных на кафедре социальной психологии МГУ и прошедших апробацию в ходе диагностики различных организаций, которые используются в предлагаемом варианте структурированного интервью.

Набор методик характеризуется рядом особенностей. Весь стимульный материал располагается на одном листе, что облегчает респонденту восприятие предлагаемой информации (Приложение 2). Каждое понятие, упомянутое в методиках, сопровождается доступной для респондентов метафорой, а также рисунком, иллюстрирующим эту метафору. Использование методик позволяет консультанту и клиенту общаться на одном языке, а также структурировать и экономить время интервью.

«Кривая развития организации». Методика предназначена для описания динамики развития организации. Она схематично изображает последовательные циклы деятельности организации, каждый из которых состоит из нескольких стадий: подъема, стагнации и спада.

Для каждой стадии развития организации характерны свои особенности, знание которых помогает консультанту в работе.

На *стадии подъема* всему персоналу ясны цели развития организации; четко организованы механизмы взаимодействия людей и подразделений; персонал мотивирован на достижение желаемых результатов;

ощущается устойчивый рост в организации; повышается прибыль и престиж организации; ведется набор кадров.

На *стадии стагнации* останавливается рост прибыли; ощущается стабильность положения организации на рынке; происходит скорее ротация кадров, чем набор.

На *стадии спада* наблюдается падение результативности; снижение прибыли; неясность целей организации; неэффективность структуры управления; недовольство системой оплаты; ощущение того, что организация находится на спаде.

Данная методика позволяет определить общее видение сотрудников относительно той стадии развития, на которой находится организация, выяснить, насколько расходятся представления руководства о положении дел в организации и руководителей среднего управленческого звена. Ведь именно через них будут проводиться изменения, которые наметило руководство.

Узнав мнения сотрудников относительно дальнейшего развития событий в организации, консультант может проанализировать ситуацию как всей организации, так и ее отдела (например, вся организация находится на стадии подъема, а у какого-то отдела уже наступила стадия спада).

Определение этапа, на котором находится организация, помогает консультанту лучше понять происходящее, предвидеть ближайшие изменения и заранее принять профилактические меры, чтобы кризис для организации прошел с наименьшими потерями.

«Пирамида — сеть». Методика направлена на исследование структуры организации с точки зрения ее властной иерархии и способов обмена информацией. Методика позволяет выяснить, устраивает ли руководство и сотрудников степень иерархии, которая существует в организации на данный момент, и какую степень иерархии в организации они хотели бы иметь.

Пирамида означает организацию, в которой структура отличается строгой иерархичностью, подчиненностью и ответственностью низших звеньев перед высшими и т.д., сеть — организацию, в которой формально не существует иерархии и подчиненности одних звеньев другим. Информация движется не только снизу вверх, но и горизонтально по другим отделам. Организация связана не иерархией и статусом отделов, а обменом информацией.

Примеры полюсов континуума: пирамида — армейская организация, сеть — информационные сети.

В организации типа «Пирамида» право принятия решений, сосредоточение властных полномочий концентрируются на верхнем уровне руководства. Реакция направлена на предотвращение искажения информа-

ции при передаче ее через все увеличивающееся количество уровней управления. Такая организация возникает при желании координировать работу нижестоящих уровней и использовать потенциальную синергию, стремлении предотвратить серьезные ошибки на нижних уровнях управления, последствия действий которых не всегда видны и предсказуемы.

В организациях типа «Сеть» ответственность за ряд ключевых решений передается или делегируется, а следовательно, передаются права на нижние уровни управления. Это обусловлено желанием облегчить выдвижение быстрых и эффективных инициатив и проявление реакций на изменения с тех уровней организации, на которых потребности, опасности и возможности проявляются раньше всего, и обогатить труд руководителей нижестоящих уровней управления путем расширения их ответственности.

«Монолит — мозаика». Методика направлена на исследование структуры и корпоративной культуры организации с точки зрения общности целей сотрудников в разных подразделениях и на всех уровнях управления. Нередко она используется для анализа структуры коммуникативных связей в организации.

Методика представляет собой графическое изображение четырех типов структур.

Структура типа «*Монолит*». Организация, в которой сотрудники и руководство объединены одной целью, каждый сотрудник знает свою роль и место в системе достижения общей задачи.

Структура типа «*Слоеный пирог*». Организация, в которой структура разделена на уровнях управления и исполнения. Управленческие уровни имеют различные задачи, цели и т.д. В каждой группе свое видение организации, разное по качеству обеспечение деятельности.

Структура типа «*Сноп*». Разные организации или отделы, строящиеся внутри себя как «монолит», объединены общим руководством и руководителем, но между собой не связаны.

Структура типа «*Мозаика*». Сочетание «слоеного пирога» и «снопа». Раздробленная организационная структура, которая внутри слабо связана информационными, технологическими и прочими каналами.

Методика позволяет выявить:

- насколько цели, стоящие перед руководством, отличаются от целей сотрудников;
- стремятся ли сотрудники к развитию всей организации или заняты своими частными проблемами, проблемами своего отдела;
- достаточно ли качественное обеспечение связей внутри организации, которое существует в настоящий момент, для эффективной жизнедеятельности организации;
- какие отделы испытывают недостаток информации и какие уровни управления ощущают себя оторванными от других уровней.

«Модели организации». Методика ставит своей целью оценку типов организации, построенных на разных принципах принятия решения и управления в целом.

Она основана на понятии «организационная парадигма», введенным американским консультантом Ларри Константином. Организационная парадигма — это образ (модель), включающий в себя совокупность основополагающих и часто неявных представлений консультанта о том, что такое человеческая организация, какой она может быть и какой она должна быть, а также способ восприятия и осмысления организационной действительности [4].

Методика включает в себя четыре модели, которые различаются тем, как они устанавливают приоритеты (ценности) и имеют дело с некоторыми фундаментальными вопросами, возникающими в любой деятельности человека: преемственность и изменение, традиции и инновации, индивид и группа, единство и разнообразие (см. гл. 14).

Методика позволяет определить:

- приоритеты (ценности) в организации;
- разумное соотношение индивидуального и группового труда;
- стремление организации к изменениям и нововведениям или предпочтение преемственности и традиций;
- стремление организации к единству или разнообразию на всех ступенях управления и в различных подразделениях.

Консультант может выявить степень потребности в изменениях у руководства, среднего управленческого звена и рядовых сотрудников и определить проблемную область организации.

«Руководство — персонал». Методика направлена на выявление типов взаимоотношений руководства и персонала организации.

Включает в себя пять типов взаимоотношений.

Командир — солдаты. Руководитель отдает распоряжения и ждет от своих сотрудников безукоснительного подчинения. Если служащий осмеливается перечить ему или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишается работы. Только один человек может принимать решения с любыми последствиями. Власть основана на авторитете.

Администратор — служащие. Руководитель, однажды установив правила, самовольно их не меняет. Он оценивает и контролирует исполнение правил подчиненными. Те, в свою очередь, следуют установленным процедурам и правилам. Каждое изменение правил аргументируется.

Тренер — игроки. Власть основана на компетентности. Руководитель обучает и воспитывает персонал. Подчиненные действуют и совершенствуются. Решения часто вырабатываются совместно, хотя последнее слово остается за руководителем.

Катализатор — участники. Власть основана на личном обаянии. Руководитель побуждает и вдохновляет персонал. Подчиненные отвечают на вызов. На каждого руководителя более низкого уровня возлагаются определенные обязанности и предоставляется свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Система контроля позволяет руководителю быть в курсе всего, что происходит в организации.

Спонсор — предприниматели. Власть основана на владении ресурсами. Подчиненные придумывают и реализуют. Руководитель выборочно одобряет и оказывает поддержку.

Методика позволяет выяснить:

- типы взаимоотношений руководства и персонала организации;
- слабые места в структуре взаимоотношений;
- основные области недовольства по поводу сложившейся структуры как среди рядовых сотрудников, так и среди руководства организации;
- различия между декларируемой структурой и реальной.

Методика также направлена на определение степени согласованности в видении путей дальнейшего развития организации среди персонала и руководства. Консультант может указать, насколько эффективным будет стиль взаимоотношений, который руководство планирует внедрить; стоит ли вообще что-то менять и насколько у всех сотрудников организации созрела необходимость в каких-либо изменениях.

Все перечисленные методики позволяют выявить степень согласованности видения положения дел сотрудниками и руководством, а также различия в их представлениях о потенциальных возможностях организации и тенденциях ее развития. Для наиболее успешного проведения изменений нужно, чтобы каждый сотрудник, участвующий в них, понимал необходимость и цель этого мероприятия и сознательно вносил свой вклад в дальнейшее развитие, знал свое место и перспективы в изменившейся организации. Знания, полученные в результате диагностики, позволят руководству адекватно оценить положение дел и выбрать наиболее оптимальный способ и направление изменений.

«Коммуникограмма». Методика строится аналогичным образом, что и социограмма, основы построения которой заложены в социометрии. Однако она существенно отличается от социограммы. В процессе построения коммуникограммы не анализируется эмоциональная привлекательность сотрудников. Методика направлена на анализ коммуникативных связей.

Коммуникограмма позволяет увидеть реальную структуру организации, определить приоритетные направления коммуникации, наиболее устойчивые связи между сотрудниками, судить о насыщенности

коммуникаций тех или иных ветвей управления, коммуникативной изоляции или информационной перегруженности отдельных сотрудников (чаще руководства). С помощью этой методики определяются зоны скрытой конфликтности в организации. Она может использоваться также как средство сбора материала для разработки должностных инструкций.

Построение коммуникограммы позволяет значительно сократить количество опрашиваемых сотрудников, ограничившись только ключевыми фигурами, и в более короткие сроки собрать необходимую информацию для проведения оргдиагностики.

«Контрольная карта». Методика выделяется из ряда перечисленных тем, что используется в интервью только с высшим руководством, которое в наибольшей степени информировано о положении дел в организации.

Представляет собой перечень основных функциональных позиций, существующих в любой организации (маркетинг, управление персоналом, оплата труда, работа с заказчиками и т.д.). Позволяет выяснить наличие тех или иных позиций в организации, степень их закрытости, загруженность исполнителей и ответственных, наличие взаимосвязей между всеми позициями, персональную ответственность.

С целью наиболее четкого и структурированного сбора информации консультанту целесообразно использовать специальный *протокол*. Он представляет собой собранные на одном листе бумаги графики, схемы и таблицы, необходимые для фиксации данных. В ходе интервью консультант получает много информации, и часть ее нередко теряется. При обработке результатов бывает непонятно, какие цифры к чему относятся. Кроме того, методы обработки и анализа данных предполагают наличие ответов на все вопросы методик. В противном случае результаты могут быть искажены. Заполняя протокол в присутствии респондента, консультант может быть уверен в правильности и полноте полученной от него информации.

Протокол состоит из нескольких разделов:

- данные о респонденте;
- уменьшенные варианты методик «Кривая развития организации», «Монолит — мозаика», «Пирамида — сеть»;
- таблицы для методик «Модели организации», «Руководство — персонал»;
- схема для коммуникограммы.

Методики — это инструменты для диагностики проблем в организации, и из-за неправильного использования, а также неадекватного анализа результатов их применение бесполезно.

Формирование батареи диагностических методик определяется рядом факторов, среди которых можно выделить:

- направленность методики на диагностику именно тех особенностей объекта, в знании которых заинтересован консультант;
- пригодность методики для работы с контингентом, с которым он собирается работать, и в ситуациях обследования, в которых планируется его проведение;
- трудоемкость методики в плане затрат, необходимых на подготовку для ее проведения, обработку и интерпретацию результатов;
- уровень квалификации консультанта и т.д.

15.1.2. Назначение методик структурированного интервью

Специфический заказ. В некоторых организациях могут возникать задачи (сбор информации для составления должностных инструкций, проверка организационной структуры организации перед ее покупкой другой фирмой и т.п.), при выполнении которых можно ограничиться лишь диагностикой, не проводя изменений. В этом случае использование методического обеспечения будет уместно по таким причинам:

- универсальный характер методических средств обеспечивает возможность их быстрой адаптации под специфический заказ;
- использование стандартизированных методических средств позволяет охватить большее количество сфер функционирования организации без дополнительных затрат времени и денег.

Имидж профессионала. Сбор информации методом интервью нередко воспринимается сотрудниками как просто разговор по душам. Интервью с руководством организации также может превратиться в чтение лекций. Клиенты могут не понять, какую именно информацию собирает консультант и как он ее собирается потом обрабатывать. Двухчасовой разговор о проблемах в организации может не удовлетворить клиента, ибо он воспринимает процесс сбора информации как разговор, а не как интервью. В данном случае применение методик позволяет поддерживать у клиента впечатление о профессионализме консультанта. Он не просто разговаривает, а дает заполнять тесты и другие методики, многократно апробированные или разработанные специально для данной организации. Клиент видит, что консультант знает, что ему нужно и что он хочет узнать для решения проблем в организации.

Функциональные проблемы (проблемы контакта). Одно из преимуществ и одновременно недостаток метода интервью — непосредственный контакт консультанта с опрашиваемым. Большое значение имеет способность консультанта установить контакт с сотрудником и вызвать его доверие. В данном случае методики используются как вспо-

могательное средство для установления контакта и управления ходом интервью.

Установление контакта. Консультанту приходится разговаривать с живыми людьми, а люди могут нравиться или не нравиться. И то и другое способно помешать нормальному сбору информации. Применение специальных методик для сбора информации ориентирует сотрудника на оценку не консультанта, его личности, внешнего вида, стиля одежды, а положения дел в его организации.

Управление интервью. Как мы уже отмечали, это отличный способ вступления в контакт. Начав с предъявления методических материалов, консультант способствует более легкому вхождению сотрудника в процесс интервью. Методические средства позволяют людям сразу начинать разговор о положении дел в организации.

Профессиональные приемы. Они должны использоваться, наряду со вспомогательными средствами, когда консультанту трудно разговаривать с сотрудником. Однако слишком разговорчивые сотрудники в ходе интервью от проблем организации постепенно переходят к своим собственным, занимая тем самым время, необходимое для сбора информации. Консультант должен поблагодарить сотрудника и сказать, что это очень важная информация и ее можно обсудить в другое время, а сейчас желательно получить ответы на некоторые вопросы (и предложить ему методики или другие материалы).

Стимулирование высказываний. Методики содержат открытые вопросы, которые в наибольшей степени провоцируют высказывания респондентов. Сотрудники не только заполняют стандартные таблицы и отвечают на стандартные вопросы, но и как-то комментируют свое отношение к проблемам, задают вопросы. Именно эта информация для консультанта наиболее важна.

Работа с заказчиком. Один из самых важных этапов работы в организации — налаживание контакта с заказчиком. После предварительных бесед и согласования направления и объема работы консультанта в организации первое интервью рекомендуется проводить с заказчиком (если он руководитель или один из руководителей организации) по следующим причинам:

- руководитель будет знать, о чем консультант собирается беседовать с его сотрудниками. В противном случае консультант рискует вызвать недоуменные вопросы администрации: что за пирамидки вы показываете сотрудникам? какие такие линии заставляете их рисовать?
- применение стандартных методик позволит провести адекватное сравнение видения положения дел в организации руководством и другими сотрудниками. Кроме того, руководство организации сможет сравнить себя и других сотрудников;

- совсем не обязательно, чтобы заказчик и консультант одинаково понимали предлагаемые метафоры. Здесь методики помогут более успешной выработке общего языка. Не только консультант будет говорить на языке заказчика, но и заказчик будет выражаться в терминах консультанта, и при сдаче отчета это облегчит восприятие информации, представляемой консультантом. В конце концов не важно, что понимает под метафорами консультант — важно, как их понимает заказчик. Консультант будет подстраиваться под заказчика, комментарии которого прояснят характер и степень понимания заказчика.

Ритмизация. Еще одна функция методик структурированного интервью. Все они сконструированы по принципу ответов на два вопроса: «Что есть?» и «Как надо?». Задавая их, консультант приучает сотрудников к определенному ритму. Отвечая на вопрос «Как надо?», сотрудники осознают, что организации не обязательно оставаться такой, какой она есть, и возможно, изменения могут принести какую-то пользу.

Отчет. Заказчик требует его после диагностики. Он хочет знать, за что платит деньги. Консультанту, который проводит обычное, неструктурированное интервью, обычно бывает трудно собрать и обобщить полученные данные. Применение методик значительно облегчает его работу. Уже во время сбора информация структурируется, и в дальнейшем не теряется то, что могло бы исчезнуть в ином случае.

Польза для консультанта в том, что с помощью технологии методического обеспечения можно сравнить несколько организаций и поделиться этими данными с заказчиком.

Имея такие данные, собранные аналогичным путем в нескольких организациях, и зная их прошлое, настоящее и тенденции развития, он может подсказать перспективы развития консультируемой в данный момент организации.

15.1.3. Проведение структурированного интервью

Процесс диагностического интервью включает в себя несколько этапов.

Вступление в контакт с респондентом. Представление интервьюера респонденту, пояснение цели встречи, установление регламента, т.е. уточнение времени, необходимого для проведения интервью. Цель — установление положительного эмоционального контакта с респондентом и вовлечение его в работу.

Основной этап. Консультант руководствуется путеводителем интервью. Основной этап может состоять из нескольких частей, в зависимости от целей диагностики. Каждая часть подразумевает *фокусировку на теме, вопросы и фиксацию* результатов.

Главная задача консультанта — собрать максимальное количество содержательной информации за ограниченное время посредством специально разработанного стимульного материала (бланков), который предъявляется респонденту в ходе интервью. Стимульный материал способствует фокусировке респондента на определенной теме, так как представляет собой изображение и краткое описание ключевых понятий той или иной методики.

Задавание вопросов и предъявление стимульного материала строятся по принципу «от простого к сложному», как переход от одной содержательной темы к другой.

Получаемая информация тщательно фиксируется интервьюером. Желательно иметь протокол, чтобы последовательно вносить данные по каждой методике. Кроме того, по согласованию с респондентом возможно использование аудиозаписи интервью.

Основной этап интервью можно разделить на пять блоков по предмету диагноза:

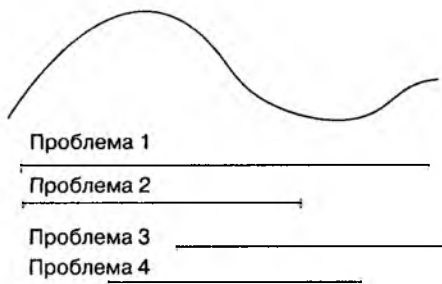
- 1) общая диагностика организации: структура, стили руководства, направление развития организации. В этот блок входят методики «Кривая развития организации», «Пирамида — сеть», «Монолит — мозаика», «Модели организации», «Руководство — персонал»;
- 2) диагностика организационных коммуникаций. Методики «Монолит — мозаика» и «Коммуникограмма»;
- 3) анализ системы вознаграждения в организации;
- 4) анализ позиционирования (наличие и взаимосвязь должностных позиций) в организации;
- 5) анализ бизнес-процессов организации.

Выход из контакта — заключительный этап интервью.

Общая диагностика организации обычно касается информации о респонденте. Задаются вопросы: «Когда вы пришли на фирму? Где вы работали до того? Кем вы работаете в данный момент (работали раньше), в каком отделе?»

Здесь уместно использовать методику «Кривая развития организации». Респонденту предлагается бланк, на котором нарисованы примеры «кривых развития». Консультант объясняет, что в разных организациях динамика развития различная. Он обращается к респонденту с вопросом: «Нарисуйте в виде подобной кривой, как развивается, по вашему мнению, организация, в которой работаете вы. Где на этой кривой находится в настоящий момент ваша организация? Укажите точкой».

В графе «Проблемы» консультант записывает основные, по мнению опрошиваемого сотрудника, проблемы организации.



Респонденту предлагается нарисовать форму кривой развития, присущую организации, в которой он работает. По шкале абсцисс откладывается время, по шкале ординат — субъективное ощущение высоты подъема или спада.

Затем консультант может спросить респондента, в каком месте кривой находилась организация три месяца назад, полгода, год. Респондент должен определить длительность целого цикла. Опираясь на эти данные и зная, что происходило в эти промежутки времени, консультант может четче видеть динамику развития организации и причины, мешающие ее более эффективному развитию.

Вопросы о проблемах организации стоит задавать, опираясь на «кривую развития». Респондент говорит об одной из проблем, и консультант спрашивает, когда эта проблема возникла, и просит указать место на кривой. Спрашивая о проблемах в настоящем и прошлом, консультант может определить, какие проблемы были решены, а какие актуальны до сих пор.

Для исследования структуры организации с точки зрения особенностей ее иерархии и способов обмена информацией используется методика «Пирамида — сеть», для изучения структуры и корпоративной культуры с точки зрения общности целей сотрудников в разных подразделениях и на всех уровнях управления — методика «Монолит — мозаика», а для оценки типа организации с точки зрения принципов принятия решения и управления в целом — методика «Модели организации».

Сбор информации проводится по одному шаблону.



Пример для методики «Модели организации». Консультант предлагает респонденту прочитать определения каждой модели, затем просит указать, какая модель присуща данной организации. Вопрос: «Какая модель представлена в вашей организации?» После определения преобладающей модели респонденту предлагается распределить доли остальных моделей, обозначив их в процентах: «Присутствуют ли элементы других моделей в вашей организации? Обозначьте в процентах». Проценты четырех моделей должны в сумме составлять 100%.

Далее консультант задает вопрос: «Как надо?» Респондент должен также определить процентное соотношение каждой модели так, чтобы в сумме получилось 100%.

Интервьюер заносит данные в определенную графу в протоколе и переходит к следующей теме в ходе диагностического интервью.

Во время заполнения методики консультант должен учитывать комментарии респондента, чтобы учесть их при анализе собранных данных.

Аналогично проходит сбор информации и для методики «Руководство — персонал», которая предназначена для оценки типов взаимоотношений персонала и руководства на разных уровнях управления.

По методике «Кривая развития организации» проводится качественный анализ. Консультант на основе предыдущего опыта вырабатывает несколько моделей организаций, имеющих свою форму кривой, и делает выводы о данной организации.

Кроме того, анализ возникновения и разрешения проблем по мере развития фирмы позволяет сделать определенные выводы о дальнейшем развитии событий в организации.



Далее приведены примеры «кривых развития» разных организаций. Они могут различаться по крутизне подъема или спада, продолжительности существования отдельных стадий, периодичности полных циклов.

1



Типичная *кривая развития* с бурным ростом и достаточно резким спадом.

2



Кривая развития организации, которая прошла уже несколько циклов подъемов и спадов. За каждым спадом следовал качественный скачок, позволявший организации выходить на новый уровень.

3



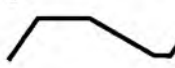
Кривая развития, похожая на изображенную на рис. 1, только с более плавным и не таким высоким подъемом и таким же спадом.

4



Кривая развития организации, которой не удалось преодолеть кризис, и она прекратила свое существование в прежнем виде.

5



Кривая развития организации с резким подъемом, затем длительным стабильным положением и постепенным спадом.

6



Кривая развития типичного бывшего государственного предприятия. До начала экономических преобразований в стране оно находилось на стадии стабилизации. Затем наступил длительный спад и в настоящее время организация находится на стадии подъема.

При анализе данных, полученных из методики «Пирамида – сеть», используются и количественные показатели: среднее арифметическое и стандартное отклонение. На основе этих показателей консультант определяет положение дел и желаемый результат изменений, делает соответствующие выводы.

Например, организации с пирамидальной структурой присущи строгая иерархичность, подчиненность и ответственность низших звеньев перед высшими. Если сотрудники считают, что для повышения эффективности работы необходим обмен информацией не только по вертикали, но и по горизонтали — между другими отделами и предпочитают, чтобы организация была связана не иерархией и статусом отделов, а обменом информацией, то руководству будет ясно, что сотрудники стремятся к увеличению доли сетевой структуры.

Анализ разброса мнений позволяет выявить согласованность данных и точность полученных результатов. Кроме того, зная видение своих подчиненных, руководство будет легче принимать решения о тех или иных изменениях, оставляя себе пространство для маневра.

Тот же порядок анализа данных применим и для методик «Модели организации» и «Руководство — персонал». Особое внимание следует обращать на различие между данными о нынешнем (что есть в организации) и желаемом (как надо) состояниях.

В этих двух методиках рассчитывается *индекс неудовлетворенности*. Его высокое значение означает, что большинство сотрудников не удовлетворено взаимоотношениями руководства и персонала или структурой организации.

Кроме того, по методике «Руководство — персонал» вычисляется *индекс эффективности руководства*, исходя из того, что эффективны вторая, третья и четвертая модели взаимоотношений, а первая и пятая — нет.

Результаты анализа по последним трем методикам представляются с помощью таблиц, графиков или диаграмм, в зависимости от полученных результатов. Приводятся комментарии и выводы.

Результаты по методике «Кривая развития организации» представляются на фоне имеющихся у консультанта моделей «кривых развития». Способ представления зависит от результатов анализа. Это может быть обобщенная кривая или несколько вариантов; данные всех сотрудников могут быть размещены на одной кривой и т.д.

Анализ коммуникаций. Для выяснения структуры коммуникативных связей используется методика «Монолит — мозаика». Консультант спрашивает сотрудника: «Какая из предъявленных структур больше всего подходит для вашей организации? Вашего отдела?» Затем просит нарисовать ее более подробно.

Для построения коммуникограммы задается вопрос: «С кем из сотрудников вам приходится чаще общаться по рабочим вопросам?» (Для

разработки должностных инструкций — вопросы: «Каковы ваши функциональные обязанности? Что вы должны делать и чего вы делать не должны?»)

На основе этой информации строятся: 1) «социальный атом», 2) коммуникативная матрица, 3) коммуникограмма.

«Социальный атом». В центре обозначается респондент, а вокруг него на различных расстояниях — люди, с которыми ему чаще всего приходится общаться по работе. Длина связующей линии указывает на интенсивность общения: чем короче линия, тем чаще общение. Возле каждой фамилии проставляется номер, который указывает ранг человека в системе коммуникации с респондентом.

Далее информация обобщается, сводится в *коммуникативную матрицу*: данные «социальных атомов» относительно коммуникативных выборов каждого сотрудника.

Затем строится *первичная коммуникограмма*. Однако избыточная информация на данном этапе затрудняет отражение реальных тенденций в коммуникации организации. Как правило, невозможно выделить какие-либо определенные закономерности.

Первичную коммуникограмму необходимо модифицировать и провести более подробный анализ. Существуют различные пути ее модификации: анализ по трем первым выборам (обозначать на коммуникограмме только тех лиц и те коммуникативные связи, которые были названы респондентом в числе первых трех по интенсивности общения с ним), по двум первым и по первым выборам. В этом случае коммуникограмма не перегружена информацией и помогает обнаружить определенные коммуникативные тенденции (например, выделение двух приоритетных направлений коммуникации).

Другой способ модификации коммуникограммы — выборы, которые люди совершают относительно своих сослуживцев. В этом случае коммуникограмма имеет вид мишени, где в центральной части располагаются сотрудники, набравшие максимальное количество выборов (как правило, это руководители). Это означает, что они чаще других упоминаются в интервью как люди, контакты с которыми наиболее интенсивны или общение с которыми наиболее важно по работе. На периферии располагаются сотрудники, которые практически не упоминаются в интервью и, таким образом, имеют минимальное количество выборов. Такая коммуникограмма, называемая «Мишень», позволяет определить ранг каждого сотрудника в схеме управления организации.

Использование того или иного способа построения коммуникограммы зависит от целей и задач организационной диагностики и консультирования в целом.

В процессе представления коммуникограммы (в ходе отчета) заказчик имеет возможность увидеть реальную структуру организации. В од-

них случаях она может совпадать с представлениями заказчика о структуре своей организации, в других — заказчик сталкивается с проблемой фальшструктуры. Кроме этого, анализ коммуникограммы позволяет подтвердить данные относительно структуры организации, полученные с помощью других методик, например методики «Модели организации», что повышает надежность всей технологии в целом.

Коммуникограмма дает возможность определить приоритетные направления коммуникации, наиболее устойчивые связи между сотрудниками организации. Например, выделение двух приоритетных направлений коммуникации соответствует существованию двух отделов в реальной структуре организации. Отделы могут быть не связаны друг с другом, а только непосредственно с руководством. Начальники отделов могут не вовлекаться в схему управления организации.

Выявляются и дополнительные влиятельные фигуры, учет которых необходим для дальнейшей работы, или те, кто в соответствии со своими постами и обязанностями должны занимать центральное положение на коммуникограмме, но тем не менее полностью выключены из системы коммуникации организации.

Также следует обращать внимание и на структуру коммуникограммы. Например, она построена по типу колеса, представлена централизованная иерархия власти, когда подчиненные взаимодействуют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации служит то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Оно получает больше информации, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, оказывает большее социальное влияние на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него чаще ожидается окончательное решение проблемы.

Построение коммуникограммы вручную — трудоемкий процесс, и корректно представить результаты анализа может только опытный специалист. В настоящее время разработана компьютерная программа, позволяющая быстро внести данные, построить различные типы коммуникограмм и автоматически сформировать отчет.

При диагностике взаимосвязей отделов используется не только индивидуальное, но и групповое интервью.

Группу сотрудников (в основном линейных руководителей) опрашивают о содержании передающейся информации: нужна и ненужная, кто передает, кто принимает, по какому каналу, в какие сроки и т.д. Также выясняется, при каких условиях какая информация передается; кто ответственный за ее передачу; степень самостоятельности и уровень согласованности; в какой форме передается информация. Все это

заносится в специальный бланк, который затем обрабатывается и анализируется.

Групповой метод интервью в данном случае более целесообразен, потому что он позволяет выявить противоречия и недопонимание между линейными руководителями, которые невозможно увидеть в индивидуальном интервью.

Анализ системы вознаграждения. Диагностика системы вознаграждения также проходит с использованием группового и индивидуального интервью. Перед тем как проводить его с рядовыми сотрудниками, консультант должен побеседовать с руководителем фирмы, чтобы обозначить возможные принципы оплаты в разных отделах; разработать критерии для системы оплаты труда; выяснить, какие задачи должна выполнять система оплаты в первую очередь; какие формы оплаты используются в организации; принимается ли предварительная структура системы вознаграждения и т.д.

При интервьюировании сотрудников консультант просит их описать систему оплаты, обозначить показатель эффективности работы сотрудников; на основании каких критериев оценивается вклад каждого сотрудника; есть ли перспективы роста зарплаты, каковы они; как определяется бонус; за что штрафуются сотрудники; как быстро после выполнения работы сотрудник получает вознаграждение и многое другое.

Информация обобщается и представляется клиенту в структурированном виде. Одновременно консультант предлагает структуру оплаты труда; компоненты, которые будут входить в систему оплаты; принципы; механизмы функционирования системы оплаты труда.

Анализ позиционирования. Для его диагностики применяется методика «Контрольная карта». Как уже отмечалось, эта методика используется при интервью с руководством фирмы. Консультант просит вычеркнуть или добавить должностные позиции, характерные (не характерные) для фирмы клиента; обозначить ответственных (настоящих, предполагаемых) за закрытие вакантных позиций и исполнителей; ранжировать эти позиции по степени важности и степени закрытости. Далее задаются вопросы о взаимосвязях позиций и об ответственных за эти взаимосвязи. Вся информация заносится в специальные бланки.

При обработке данных по этой методике рассчитывается коэффициент ранговой корреляции и проводится качественный анализ данных.

Кроме того, на основании интервью строится позициограмма. Принцип ее построения полностью совпадает с принципами построения коммуникограммы. Правда, анализируются в данном случае не коммуникативные связи, а связи между позициями; структура позиционирования; степень закрытости и важности тех или иных позиций; целесообразность сложившегося положения и т.п.

Результаты представляются в виде таблиц с комментариями и позициограммы.

Анализ бизнес-процессов ведется на протяжении всего этапа диагностики, как предварительной, так и текущей. Бизнес-процесс — это горизонтальная иерархия внутренних и взаимозависимых функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции (товары, услуги и документы) или отдельных ее компонентов. Выделяют следующие категории бизнес-процессов: процессы, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции; процессы планирования и управления; ресурсные процессы; процессы преобразования.

На этапе предварительной диагностики консультант выясняет у клиента: за счет чего фирма существует, т.е. почему именно эта фирма, почему именно в этой области бизнеса? Чем отличается данная организация от других, ей подобных? Какова ее бизнес-концепция?

Выяснив это, консультант сможет корректировать бизнес-процесс (если в этом будет необходимость) в нужном направлении.

В ходе диагностики консультант просит сотрудников фирмы нарисовать ее структуру, схему их отдела, технологическую цепочку работы фирмы и отдела, описать взаимодействие с другими отделами, обозначить слабые места фирмы (отдела), проблемное поле и т.д.

Затем выясняется степень соответствия бизнес-процессов организации ее бизнес-концепции. Производится анализ бизнес-процессов ключевых позиций. В результате этого выявляются виды работ, которые дублируются различными подразделениями или сотрудниками, а также виды работ, которые «игнорируются» в организации (деятельность, у которой нет ответственного и которая не выполняется в результате несовершенства бизнес-процесса).

Результаты представляются в виде таблиц и оперограммы. В таблице отражаются виды работ, порядок и сроки их выполнения, ответственное подразделение, с кем оно взаимодействует, степень участия и степень ответственности. Оперограмма представляет эту информацию в графической форме более детально.

Описание бизнес-процесса и анализ должностных инструкций позволяют обнаружить «пустые» и «пересекающиеся» места в бизнес-процессе организации и выстроить, в частности, эффективно действующую тарифную сетку.

По окончании анализа консультант вносит свои предложения по коррекции бизнес-процесса и выстраиванию единой схемы функционирования организации (степень ответственности, приоритеты, взаимодействие, оплата труда).

Резюме

В данной главе был описан вариант структурированного интервью, в котором используется набор диагностических методик, разработанных на кафедре социальной психологии МГУ им. М. В. Ломоносова. Освоение этих методик может способствовать повышению профессионализма психолога как консультанта по организационному развитию.

Однако если интервью составлено и проведено методически правильно, а выборка респондентов соответствует необходимому многообразию, оно не всегда может давать достоверные результаты. Обращение консультанта к другим источникам информации (например, внутрифирменным документам) нередко позволяет увидеть проблемы организации в другом ракурсе. Ограничение только высказываниями сотрудников организации может привести к тому, что консультант окажется пленником организационно-управленческих стереотипов своих клиентов.

Задания

Предлагаемое практическое задание предназначено для ознакомления студентов с основными проблемами организационной диагностики, а также овладения навыками проведения диагностического обследования организации с использованием структурированного интервью и набора методик, описанных в данной главе. Примерный учебно-тренировочный цикл включает в себя четыре практических занятия.

Занятие 1. Ознакомление с теорией организационной диагностики

Посвящено ознакомлению студентов с основными положениями консультирования организационного развития, понятием, принципами и методами организационной диагностики. В ходе занятия подробно излагается метод структурированного интервью и набор диагностических техник, использующихся в процессе интервью. Специальное внимание уделяется основным правилам подбора методик, конструирования диагностического комплекса, исходя из поставленной задачи и особенностей конкретной организации. Описываются также некоторые теоретические модели организаций, которые могут быть выбраны в качестве концептуальной основы диагноза.

Затем студенты разбиваются на подгруппы из 5–6 человек, которые в дальнейшем будут работать как отдельные команды консультантов. Перед каждой командой ставится задача провести диагностику какой-либо организации (для студентов дневного отделения такой «модельной организацией» выбирается факультет психологии) с целью выявления ее сильных и слабых сторон (проблем и ресурсов для улучшения эффективности функ-

ционирования организации). Все студенты получают *домашнее задание*: подготовить предпроектное предложение с детальной программой диагностического обследования организации.

Занятие 2. Обсуждение предпроектных предложений

Каждая студенческая команда консультантов представляет группе и преподавателям разработанные ими предпроектные предложения и программу диагностики организации (методики, выборка, сроки, распределение обязанностей в команде). Студенты вместе с преподавателем обсуждают представленные программы, их качество и возможности, соответствие поставленным задачам. По результатам обсуждения каждая команда дорабатывает свои программы диагностического обследования. *Домашнее задание* состоит в проведении сбора и первичной обработки информации, согласно разработанной программе.

Занятие 3. Обработка данных и анализ результатов диагностики

Целью третьего занятия является обсуждение вопросов, связанных с обработкой данных, группировкой материала и анализом полученных результатов. Отдельно рассматриваются проблемы, связанные с необходимостью изменения или доработки программы диагностического обследования организации. Обсуждаются также вопросы интерпретации результатов диагностики на основании выбранной концептуальной модели: достаточно ли данных, соответствует ли теоретическая модель характеру обследуемой организации и т.д. В качестве *домашнего задания* предлагается подготовить отчет по результатам диагностики, который каждая команда консультантов будет представлять заказчику.

Занятие 4. Представление отчета

Итоговое занятие проходит в виде представления каждой проектной командой отчета о результатах диагностики, обсуждения их в студенческой группе и сдачи письменного отчета преподавателю.

Приложение 1

Путеводитель интервью

Первая часть

1. Как вы попали в организацию и когда?
2. Ваша должность в данный момент?
3. Каковы ваши функции? Что вы делаете реально?
4. Нарисуйте структуру организации — такую, как она существует, на ваш взгляд, в настоящее время.
5. Каким образом поступает информация, осуществляется контроль?
6. Каковы взаимосвязи между отделами?

7. Расскажите о технологической цепочке работы вашей фирмы, вашего отдела.
8. Какое самое слабое место в этой цепочке? В структуре организации?
9. Какая структура, на ваш взгляд, должна быть, чтобы организация работала более эффективно?

Вторая часть

10. Перед вами «Кривая развития организации». Обозначьте на ней место, в котором сейчас находится ваша фирма.
11. Прочитайте текст о моделях организаций. Укажите, какая модель в наибольшей степени представлена в вашей фирме. Расставьте процентное соотношение по другим моделям.
12. «Как надо?» Расставьте процентное соотношение по другим моделям.
13. Перед вами пять типов взаимоотношений «Руководство — персонал». Укажите, какой тип взаимоотношений присутствует в вашей организации в наибольшей степени. Определите процентное соотношение для других моделей.
14. «Как надо?» Расставьте процентное соотношение по другим моделям.

Третья часть

15. Какова у вас система отбора персонала?
16. Существует ли система адаптации персонала и какова она?
17. Какова система мотивации персонала?
18. Как вы расстаетесь с сотрудниками?
19. Каким образом проводится повышение квалификации?

Четвертая часть

20. Скажите, с кем вы наиболее часто взаимодействуете (осуществляете коммуникативную связь) по рабочим вопросам? Перечислите их (5–7 человек) и скажите, по каким вопросам.

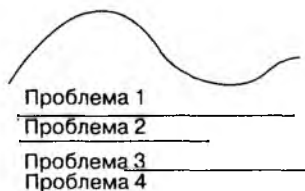
Приложение 2

Протокол

Ф.И.О. _____
 Должность _____
 Организация _____

Дата _____

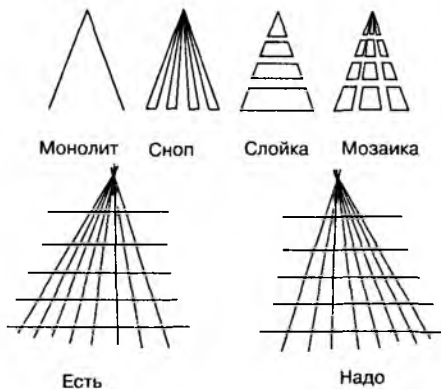
Кривая развития



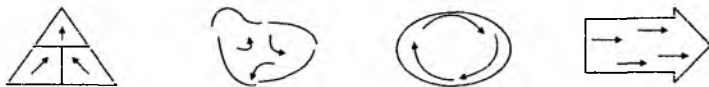
Пирамида – сеть



Структура организации (монолит – мозаика)



Модели организации



	Закрытая	Случайная	Открытая	Синхронная
Есть				
Надо				

Типы взаимоотношений «Руководство – персонал»

	Взаимоотношения	Есть	Надо
Командир Солдаты	Отдает приказы Повинуются		
Администратор Служащие	Оценивает и контролирует Следуют установленным правилам		
Тренер Игроки	Обучает и воспитывает Действуют и совершенствуются		

	Взаимоотношения	Есть	Надо
Фасилитатор Участники	Побуждает и вдохновляет Отвечают на вызовы		
Спонсор	Выборочно одобряет и оказывает поддержку		
Предприниматели	Придумывают и реализуют		

Литература

1. *Емельянов Е. Н.* Практика консультирования по организационному развитию и организационная психология // Журнал практического психолога. 2000. № 5–6.
2. *Жуков Ю. М.* Позиции психолога-практика // Введение в практическую социальную психологию / Под ред. Ю. М. Жукова, Л. А. Петровской, О. В. Соловьевой. М., 1996.
3. *Иванов М. А., Шустерман Д. М.* Организационное развитие как подход к управлению и консультированию // Инструменты развития бизнеса: Тренинг и консалтинг. М., 2001.
4. *Лунатов С. А.* Опросник «Шкалы организационных парадигм» Л. Л. Константина // Журнал практического психолога. 2005. № 2.
5. *Burke W. W.* Organization development: Principles and practice. Boston, 1982.
6. *Harvey D. F., Brown D. R.* An experiential approach to organization development. 3rd ed. Englewood Cliffs, 1988.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Введение

Одна из характерных особенностей современной социально-психологической науки — появление и стремительное развитие организационной психологии — нового научного направления, призванного интегрировать подходы психологической, социологической и экономической наук. Объективной предпосылкой его становления стали радикальные социально-экономические и политические реформы, свидетельствующие о том, что «человеческое измерение» превратилось в один из наиболее важных ресурсов развития отечественных организаций независимо от типа решаемых задач, места в общественном разделении труда, формы собственности и уровня развития. Сегодня представляется бесспорным, что именно «человеческий ресурс» организации способен либо многократно повысить ее эффективность, либо поставить под сомнение сам факт ее существования.

Социальная психология помогает понять разнообразие проблем, касающихся социальных детерминант и следствий на всех трех уровнях развития организации:

- 1) индивидуального трудового опыта и поведения (установок, мотивации, стресса, качества работы, удовлетворенности трудом);
- 2) группового функционирования (коммуникации, лидерства, совместного принятия решений, конфликта, построения команды);
- 3) жизнеспособности организации (стратегической миссии, организационной и корпоративной культуры, работы с персоналом, организационных изменений).

Управление людьми представляет собой компонент управления любой организацией наряду с управлением материальными и природными ресурсами. Но поскольку люди существенно отличаются от любых других ресурсов, они требуют особых методов управления.

Во-первых, люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие (управление) — эмоционально осмысленная, а не механическая, а значит, взаимодействие организации и сотрудника — двусторонний процесс.

Во-вторых, люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Человек приобретает профессиональные навыки, которые совершенствует на протяжении всей карьеры. В то время как технологии, а вместе с ними и профессиональные навыки устаревают в течение нескольких лет, способность сотрудников к постоянному совершенствованию и развитию представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективной деятельности любой организации.

В-третьих, трудовая жизнь человека продолжается 30–50 лет, поэтому отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

В-четвертых, в отличие от материальных и природных ресурсов люди приходят (в большинстве случаев) в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи (предоставления возможности) в реализации этих целей.

В-пятых, каждый человек уникален и реакция членов организации на один и тот же метод управления может быть совершенно разной.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте в последние 15–20 лет управление персоналом преобразуется в управление человеческими ресурсами. Эта трансформация кадрового менеджмента нашла свое выражение в следующих основных тенденциях:

- в последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;
- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав управления и даже советов директоров;
- резко возросло внимание к профессиональной подготовке менеджеров по персоналу;
- в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей стратегии управления пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

16.1. Организационный контекст управления персоналом

Большинство российских компаний находятся в ситуации организационных изменений. Нередко считается, что успех преобразований зависит главным образом от максимальной рациональности действий руководства по увеличению прибыли, сокращению издержек и усилению контроля. Однако руководители, проводящие преобразования, сталкиваются с очень серьезными трудностями, связанными с сопротивлением персонала. Не в последнюю очередь это обусловлено тем, что любая организация является социально-психологическим образо-

ванием и препятствия на пути реализации новой стратегии развития в значительной степени связаны с уже сложившейся внутри компании организационной культурой. Обычно внимание обращают на ее внешнюю сторону и недооценивают то, что носители организационной культуры — люди, работающие в организации. Именно они усваивают тот порядок вещей, те системы отношений и те образцы поведения, которые складываются в организации. Организационная культура — это система убеждений, норм поведения, установок и ценностей, неписанные правила, определяющие, как должны работать и вести себя люди в данной организации. При этом убеждения и ценности в большей или меньшей степени должны разделяться подавляющим большинством членов организации. В любой организации невозможна единая организационная культура (табл. 16.1). Содержание работы, личность руководителя и стиль руководства, особенности психологического климата в трудовом коллективе и другие факторы оказывают свое влияние на организационную культуру конкретного подразделения, создавая уникальный «рисунок» корпоративной культуры.

Таблица 16.1

Краткая характеристика типов организационной культуры

Характеристики организации	Типы организационных культур			
	органическая	предпринимательская	бюрократическая	партиципативная
Направление работы	Согласие с общей идеей	Свободная инициатива	Сильное руководство	Всесторонние обсуждения
Решение проблем	Согласие с целями и задачами	Индивидуальное творчество	Сосредоточенное продумывание	Открытое взаимодействие
Лидерство	Единство во взглядах на развитие организации	Авторитет и признание	Власть и положение	Содействие контактам и сотрудничеству
Решение хронических проблем	Отказ от обсуждения	Поиск новых творческих подходов	Укрепление руководства и следование правилам	Более напряженная дискуссия и выработка способов решения
Повседневная работа	Минимальное вмешательство	Выполняется и видоизменяется каждым по-своему	Зависит от неизменности курса и активности руководства	Постоянно проверяется с целью совершенствования
Функции и ответственность	Реализуются с почти автоматической точностью	Получаются такими, какими их делают люди	Предписываются и закрепляются	Разделяются и сменяются по необходимости

Характеристики организации	Типы организационных культур			
	органическая	предпринимательская	бюрократическая	партиципативная
Желания и интересы отдельных людей	Оцениваются по степени их согласованности с целями организации	Считаются более важными, чем интересы организации	Подчиняются интересам организации	Согласуются с интересами организации путем договоренностей
Руководство	Задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	Дает людям возможность делать так, как они считают нужным	Определяет лидеров и возможные направления развития	Действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
Разногласия и конфликты	Отражают расхождение с общими целями и задачами	Служат продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	Угрожают стабильности организации и мешают работе	Считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
Коммуникации (общение)	Ограниченны и несущественны	Их интенсивность меняется, и они непредсказуемы	Формальны и подчиняются правилам	Открыты и насыщены
Информация и данные	Расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	Используются для индивидуальных достижений	Контролируются, и доступ к ним ограничен	Оцениваются и распределяются открыто

Организационные культуры различаются по такой характеристике, как совместная деятельность: органическая культура характеризуется совместно-взаимодействующей деятельностью, бюрократическая — совместно-последовательной, а предпринимательская — совместно-индивидуальной.

Развитие совместно-творческой деятельности сопровождалось последовательной трансформацией организационных культур (бюрократической, органической и предпринимательской), на основе которых возникает партиципативная организационная культура, находящая воплощение в корпорациях принципиально нового типа: организации без границ, глобальные корпорации, обучающиеся организации.

Однако существуют барьеры, препятствующие проявлению творческого начала работников:

- *стремление к определенности.* Человек не любит неопределенности и всегда стремится ее прояснить. Однако, сузив форму-

лировку проблемы, ограничив себя дополнительными условиями, слишком четкими формулировками, мы сами закрываем себе пути к решению задачи;

- *боязнь оценки другими людьми.* В любом новом деле всегда есть большая вероятность неудачи, ошибки. Поэтому часто сотрудники предпочитают лучше сделать что-либо старым, проверенным способом, нежели экспериментировать в надежде на успех;
- *заниженная самооценка, недоверие к самому себе.*

В условиях ускорения технологического прогресса компании, неспособные к быстрому и эффективному реагированию на изменения во внешней среде, оказались неэффективными, компании-лидеры, напротив, поощряют творчество своих сотрудников. Для совместного творчества важно, чтобы индивидуальное поведение (солирование) гармонично сочеталось с совместными действиями (ансамбль) или дополняло их. Для этого необходимо принятие таких ценностей, как:

- командность, доверие команде. Необходим баланс между отношениями кооперации и конкуренции, так как доминирующая кооперация — через групповую сплоченность — может блокировать индивидуальное творчество. Доминирующие конкурентные отношения, в свою очередь, часто приводят к блокированию совместного творчества;
- общее видение (согласованная картинка — хороший полигон для развития скорости коллективной интуиции). Важны условия для применения способностей, ключевым элементом которых служит поощрение творчества всеми участниками процесса управления;
- ценностное единство. Совместное творчество реализуется при разделении таких ценностей, как гибкость, выход за пределы поставленной задачи, поиск оригинального решения, склонность к риску, подкрепляемых коллективной интуицией. В совместном творчестве заложен сложный труднопрогнозируемый механизм. Это более сложный (чем в индивидуальном творчестве) процесс, и соответственно факторы, влияющие на сотворчество, множатся (рис. 16.1). Причем эти факторы действуют не отдельно друг от друга — именно в своей совокупности они представляют собой мелодию, неповторимое исполнение которой гарантируется субъектом совместного творчества, а именно командой.

Для создания условий сотворчества необходимо:

- материально и морально поощрять оригинальные решения работников, их нестандартное и творческое поведение;
- стимулировать самостоятельное стремление работников повышать уровень компетентности;

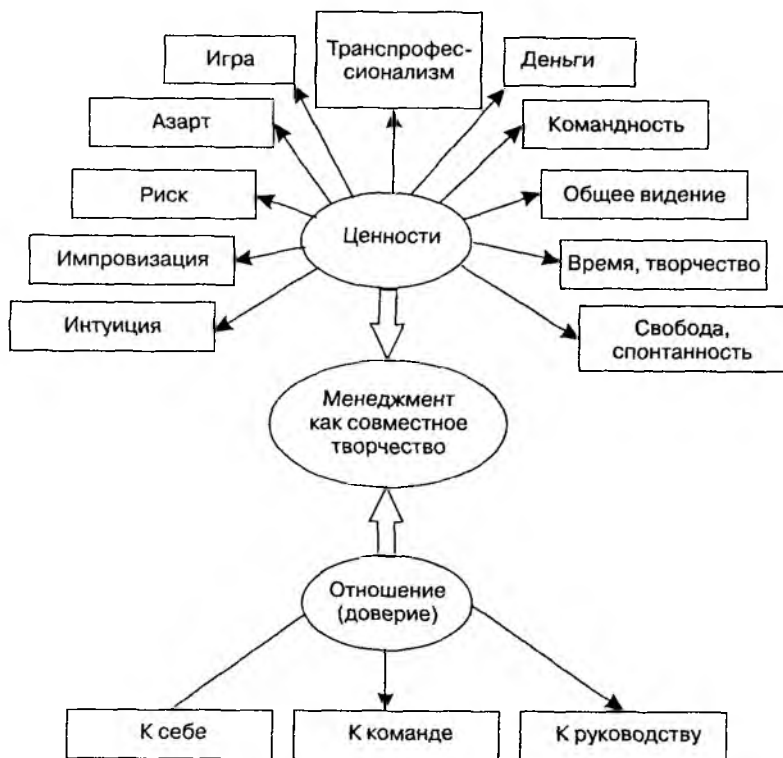


Рис. 16.1. Факторы, определяющие совместное творчество в менеджменте¹

- регулярно сообщать работникам и команде в целом оценку уровня креативности и результативности их¹ действий;
- не прибегать к штрафам за допущенные работниками ошибки;
- стимулировать обсуждение в управленческой команде планов на будущее;
- привлекать ключевых членов управленческой команды к совместной постановке целей;
- поддерживать культуру свободного профессионализма: не навязывать всем членам управленческой команды одну систему ценностей.

¹ Данные приводятся по материалам «Проекта Z».

16.2. Управление персоналом на разных стадиях развития организации

При объектно-ориентированном подходе организацию можно рассматривать как некий объект (со своим набором целей, деятельности, технологий и т.д.), внутри которого есть особое — человеческое — измерение. Именно за него и отвечает менеджер по персоналу. Исторически сначала сложилось руководство кадрами, потом управление персоналом, затем управление человеческими ресурсами, в настоящее время уже говорят об управлении человеческим капиталом. Мир шел от одной парадигмы к следующей, мы — вслед за ним, уже на собственном опыте проходим те же этапы. Понятно, что на стадиях развития организации — формирования, стабилизации, роста, кризиса — возникают свои наборы проблем, применяются разные методы. И требования к деятельности менеджеров по работе с персоналом на различных этапах развития организации совершенно разные.

Получается, что менеджер по персоналу должен быть универсалом, объединять в себе четырех разных специалистов — уметь построить HR-системы для разных фаз развития организации. Управление персоналом включает в себя:

- планирование трудовых ресурсов (анализ и прогноз потребности);
- набор персонала;
- отбор персонала;
- адаптацию персонала;
- разработку системы стимулирования;
- обучение персонала;
- оценку трудовой деятельности;
- планирование карьеры;
- мониторинг социально-психологической ситуации и организацию коммуникации внутри предприятия.

Каждое из указанных направлений можно рассматривать в качестве особого вида профессиональной деятельности в рамках управления персоналом в целом. Вместе с тем в зависимости от стадии жизненного цикла и типа кадровой стратегии организации то или иное направление становится ведущим или наиболее важным видом деятельности работников кадровых служб.

На стадии формирования организации наиболее важны такие виды деятельности по управлению персоналом (иногда эти функции вынуждены брать на себя руководители организации), как проектирование организационной структуры, определение потребности и расчет численности персонала, формирование кадровой стратегии и плана кадровых мероприятий, разработка системы сбора, хранения и использо-

вания кадровой информации, анализ деятельности и организация системы хранения и использования кадровой информации.

Проектирование организационной структуры. Причина нашего интереса к этой проблеме, которая на первый взгляд не имеет прямого отношения к управлению персоналом, то, что в силу ряда обстоятельств организационная структура должна рассматриваться как отражение отношения организации к своему персоналу. Именно структура организации в свернутом виде определяет степень включенности людей в дела предприятия, типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд, особенности построения сетей коммуникации.

Первоочередным действием для идентификации организационной структуры становится выделение параметров внешней и внутренней среды организации, которые можно объединить в четыре группы факторов:

- 1) внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация:
 - сложность внешней среды,
 - динамизм внешней среды;
- 2) технология работ и тип совместной деятельности:
 - определенные знания о том, как делать работу;
 - определенное время поступления работы;
- 3) особенности персонала и корпоративной культуры:
 - уровень подготовки;
 - способность к командной работе;
 - тип управленческой роли;
 - тип организационной структуры;
- 4) прототипы и уже существующие, показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

Структура — это прежде всего «совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему». К основным типам организационных структур, используемым в практике управления, относятся линейная, функциональная и адаптивная.

Линейная — иерархически организованная организационная структура, характеризующаяся разделением зон ответственности и единоначалием. К ее преимуществам относят, как правило, возможность обеспечить четкую систему взаимных связей между элементами, быстроту реакции элементов в ответ на прямые приказания, согласованность действий исполнителей, оперативность в принятии решений, личную ответственность руководителя за исполнение принятых решений. Основной проблемой, свойственной данному типу структуры, принято считать ограничения, задаваемые диапазоном контроля, который определяется качественными и количественными характеристиками связей, непосредственно замыкаемых на руководителе.

Функциональная организационная структура — строится по принципу распределения функций внутри организации и чаще всего существует одновременно с линейной.

Среди ее преимуществ:

- более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций;
- освобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

Один из подвариантов функциональной структуры — дивизионная (департаментная) структура, которая может быть построена по нескольким основаниям: продуктному (принцип «один продукт — одна структура»); региональному или географическому (принцип «один регион — одна структура»); как сегмент потребительского рынка (принцип «одна группа потребителей — одна структура»).

Адаптивные структуры (органические) — гибкие, способные изменяться (адаптироваться) в соответствии с требованиями среды (по аналогии с живыми организмами). К ним относятся проектная и матричная организационные структуры. Проектная организационная структура представляет собой временное объединение специалистов внутри организации, которое создается для решения конкретной задачи. Матричная (функционально-временно-целевая) характерна для организаций, для которых проектная форма постоянна. В этом случае управленческая вертикаль строится соответственно отдельным сферам деятельности организации, а по горизонтали ведется управление проектами. Для матричной структуры характерно создание непосредственных связей между специалистами вне зависимости от их позиции в организации.

К преимуществам матричной организационной структуры обычно относят:

- активизацию деятельности руководителей за счет создания проектных (программных) подразделений и резкого увеличения непосредственных контактов с функциональными подразделениями;
- гибкое использование кадрового потенциала организации.

Проблемы, связанные с использованием матричной организационной структуры, как правило, усматриваются в ее сложности, когда необходимо соединить большое количество вертикальных и горизонтальных связей в единое целое.

Определение потребности и расчет численности персонала — это часть общего процесса планирования в организации. Успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуются;
- каким образом можно привлечь нужный персонал и сократить или оптимизировать избыточный;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Очевидно, что оценка потребности организации в персонале может быть количественной и качественной. Количественная оценка, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (какова форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (плана ввода в строй предприятия, поэтапности разворачивания производства), а также прогноза изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важна информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале, т.е. попытка ответить на вопрос «кого?», представляется более сложным видом прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для количественной оценки, она должна учесть ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения необходимого персонала. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае следует учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и формировать оптимальные управленческие решения, обеспечивающие достижение этих целей.

Важный момент — разработка организационного и финансового плана укомплектования, который включает: составление программы мероприятий по привлечению персонала; создание или адаптацию методов оценки кандидатов; расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала; реализацию оценочных мероприятий; разработку программ развития персонала; оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным, долговременным или перспективным.

Анализ деятельности должен дать ответы на следующие вопросы:

Сколько времени необходимо работнику для выполнения основных производственных операций?

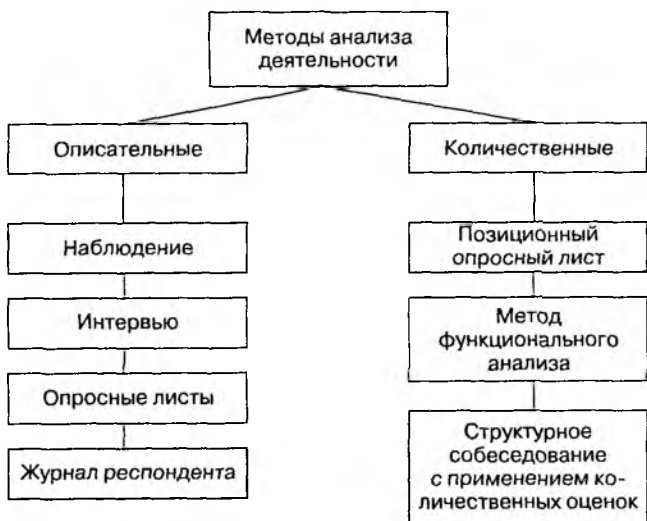


Рис. 16.2. Методы проведения работ по анализу деятельности

Какие производственные операции можно сгруппировать в более общее понятие рабочего места?

Как организовать рабочее место, чтобы увеличить производительность труда?

Какой режим работы оптимален для данного рабочего места?

Какими характеристиками (особенностями) должен обладать работник для выполнения данной производственной операции?

Как может использоваться информация, полученная в результате анализа рабочего места, для создания программы управления персоналом?

Методы анализа деятельности можно разделить на две группы: описательные и количественные (рис. 16.2).

Существует четыре основных описательных метода анализа работы, которые в том или ином сочетании могут быть применены для сбора информации:

- наблюдение;
- интервью;
- опросные листы;
- журнал респондента.

Система хранения и использования кадровой информации. Уже на стадии формирования организации важно разработать такую систему, которая бы, с одной стороны, соответствовала проектируемой струк-

туре организации, а с другой — была достаточно гибка к возможным изменениям в будущем.

Под кадровой информацией можно понимать определенным образом организованное множество данных о персонале организации. Это и личные дела, и карточки по учету кадров, и всевозможные приказы о назначениях, перемещениях, командировках, отпусках и увольнениях. Важно, чтобы все данные о персонале позволяли руководству организации в каждый момент времени принимать оптимальные управленческие решения на основе адекватного представления о внутриорганизационной кадровой ситуации.

К наиболее типичным задачам, требующим информационного обеспечения, можно отнести кадровое и управленческое делопроизводство, внутриорганизационное кадровое планирование и оценку персонала.

Кадровое и управленческое делопроизводство включает разработку штатного расписания, должностных инструкций, приказов по личному составу и ведение личных дел. Сюда же может относиться информация о расчете заработной платы сотрудников организации.

Внутриорганизационное кадровое планирование включает работу по анализу, оценке затрат и контролю. Так, при организации обучения персонала необходимо проанализировать потребность в обучении и загрузку работников, иметь информацию о планировании их использования, оценить затраты на предполагаемое обучение, после чего можно переходить к составлению собственно плана подготовки, его реализации и контролю.

Для управления персоналом на стадии интенсивного роста организации решающими обычно становятся следующие основные задачи: привлечение новых потребителей, создание новых подструктур и их интеграция в общее «управленческое пространство», закрепление на рынке (предоставление дополнительных услуг, формирование сервисной сети, включение в сети других компаний), формирование имиджа организации.

Содержание деятельности кадровой службы на этой стадии в значительной степени ориентировано на привлечение и набор новых сотрудников, качественную и перспективную оценку кандидатов при приеме на работу, формирование управленческих команд, поддержание организационной культуры в новых подразделениях.

Привлечение и набор кандидатов. Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих организационных и кадровых изменений: увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончания сроков контрактов, изменения направлений и характера производственной деятельности.

При наборе важно исходить из оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями чего

могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и их избытка, что может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников. Если коротко, работа службы персонала состоит в контроле за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам. Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Наиболее известны внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами. К внутренним источникам относятся люди, работающие в организации.

В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только в случае отрицательных результатов приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. Для работы с резервом «во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находят отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готовы занять немедленно; будет готов через год; будет готов через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в таких-то областях и т.д.)».

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Некоторые французские фирмы внутренний источник набора персонала используют в трех случаях:

- 1) при формировании минимальной численности персонала (в этом случае персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);
- 2) при перераспределении персонала;
- 3) при его перемещении, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы). Весьма эффективным

для рассматриваемой стадии развития организации считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей.

Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
- повышение уровня квалификации (поручение руководителю более сложных задач), не влекущее за собой повышения в должности, но сопровождающееся ростом зарплаты;
- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

К внешним источникам подбора персонала относится неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого «списка ожидания»), и специалисты, с кем подобные встречи еще предстоят.

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства (своеобразная альтернатива найму) использованы в организации:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
- структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение работников специализированных фирм для некоторых видов деятельности.

Считается, что один из наиболее дешевых способов подбора персонала — поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе), поскольку он не требует особых затрат: сотрудники организации выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

Оценка кандидатов при приеме на работу. Задача службы персонала при оценке кандидатов на работу состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме — это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком — субъективнос-

тью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать в виде требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- *объективно* — вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;
- *надежно* — относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- *достоверно в отношении деятельности* — реальный уровень владения навыками, насколько успешно человек справляется со своим делом;
- *с возможностью прогноза* — к каким видам деятельности и на каком уровне человек потенциально способен;
- *комплексно* — не только каждый работник, но и связи и отношения внутри организации, а также ее возможности в целом.

Процесс оценивания и критерии оценки должны быть понятны не узкому кругу специалистов, а оценщикам и наблюдателям, а также самим оцениваемым (т.е. обладать свойством внутренней очевидности).

Оценочные мероприятия не только не должны дезорганизовывать работу коллектива, но встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы способствовать ее развитию и совершенствованию.

Обычно до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора [7].

Рассмотрим основные методы оценки персонала при приеме на работу:

- центры оценки персонала;
- тесты на профпригодность;
- общие тесты способностей;
- личностные тесты;
- интервью.

Адаптация новых сотрудников. Одним из факторов, определяющих развитие организации, считается активизация творческого потенциала работников, которая во многом зависит от способов включения новых сотрудников в жизнь организации. В самом общем виде адаптация — процесс активного приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды.

Процесс адаптации можно условно разделить на четыре этапа.

1. *Оценка уровня подготовленности* новичка необходима для создания наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в анало-

гичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако даже в этих случаях возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в не совсем знакомую ему ситуацию. Адаптации должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.д.

2. *Ориентация* — ознакомление нового работника со своими обязанностями и требованиями к нему. Например, в компаниях США значительное внимание уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

3. *Действенная адаптация*. Приспособление новичка к своему статусу, что в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Новичку нужно дать возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно новому сотруднику оказывать максимальную поддержку, регулярно вместе с ним оценивать эффективность деятельности и особенности взаимодействия с коллегами.

4. *Функционирование*. Постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии этого процесса этап наступает через год-полтора. Если же адаптацию регулировать, этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Это финансово выгодно, особенно если в организацию привлекается большое количество персонала.

Управление персоналом на стадии стабильного функционирования в целом реализуется в условиях, когда организация стремится к удержанию достигнутого уровня прибыльности, поиску новых сегментов рынка и предложению перспективных видов услуг или товаров, оптимизации структуры управления.

Содержание деятельности службы управления персоналом на этой стадии, как правило, в основном сосредоточивается на нормировании и интенсификации труда, оценке его эффективности, создании системы стимулирования, аттестации и обучения персонала.

Оценка производительности труда. Основная проблема организаторов производства в данной области состоит в том, чтобы преодолеть тенденцию к снижению эффективности производства. В связи с этим главными целями деятельности служб управления персоналом становятся:

- сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;
- повышение гибкости производства;
- рост качества товаров;
- совершенствование технического и технологического контроля.

Производительность связана как с количеством (количеством часов, трудозатратами), так и качеством труда (особенностями технологии, объемом капитальных вложений, качеством персонала).

Нормирование труда в управлении персоналом — комплексная работа, дающая возможность решать смежные задачи. К основным целям нормирования относятся:

- планирование производства;
- расчет затрат на заработную плату;
- оценка изменения производительности, эффективности производства.

Эффективную систему нормирования труда на предприятии необходимо создавать поэтапно:

- провести анализ деятельности;
- рассчитать и утвердить базовые нормы;
- оценить технический уровень производства, пересмотреть нормы в зависимости от состояния материально-технической базы;
- внедрить формы материального стимулирования за производительность;
- разработать систему мониторинга норм труда.

Оценка результативности труда работников позволяет решить следующие кадровые задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- снизить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь для сотрудников о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для создания эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо [3]:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать политику оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);

- обязать определенных лиц оценивать результативность труда;
- вменить в обязанностям лицам, проводящим оценку, сбор данных о результативности труда;
- обсудить оценку с работником;
- принять решение и документировать оценку.

Для оценки труда на конкретном рабочем месте предполагается:

- 1) описание функций;
- 2) определение требований;
- 3) оценка по факторам (конкретного исполнителя);
- 4) расчет общей оценки;
- 5) сопоставление со стандартом;
- 6) оценка уровня подготовленности сотрудника;
- 7) доведение результатов оценки до подчиненного.

Требования к процедурам оценки труда:

- критерии, понятные исполнителю и оценщику;
- доступная информация, используемая для оценки;
- результаты оценки, связанные с системой поощрения;
- система оценки, соответствующая ситуационному контексту.

Методы индивидуальной оценки

Анкеты и сравнительные анкеты представляют собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие данной черты у оцениваемого — ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Модификация оценочной анкеты — сравнительная анкета. Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики, наблюдавшие за поведением, располагают эти описания по шкале от «отлично» до «плохо», в результате появляется «ключ» анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда становится сумма рейтингов по описаниям.

Подвариантом анкет можно назвать метод заданного выбора основных характеристик и перечня вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности в баллах оценивается набор характеристик выполнения работы сотрудником.

Шкала рейтингов поведенческих установок. Описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от 6 до 10 специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из 5 или 6 решающих ситуаций с описанием поведения, отмечая описание, которое в большей степени

соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

Описательный метод оценки. Описывает преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например с графической шкалой рейтинга.

Метод оценки по решающей ситуации. Готовится список описаний правильного и неправильного поведения работников в отдельных «решающих ситуациях». Описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. В журнал для записей, в каждую рубрику, о каждом оцениваемом работнике вносят примеры поведения. Позже этот журнал используется для оценки результативности труда.

Обычно данный метод применяется в оценках, выносимых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

Шкала наблюдения за поведением. Как и оценка по решающей ситуации, данный метод ориентирован на фиксацию поступков. Но чтобы определить поведение работника в целом, оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным способом.

Методы групповой оценки

Они дают возможность сравнить эффективность работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Это бывает очень сложно, если в группе более 20 человек. Кроме того, гораздо проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних.

Выход может быть найден, если использовать метод альтернативной классификации. Для этого вначале нужно выбрать лучшего и худшего работников, затем — следующих за лучшим и худшим и т.д.

Сравнение по парам. Этот момент делает классификацию проще и достовернее, каждый сравнивается с каждым в специально сгруппированных парах. Затем отмечается, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если количество сотрудников велико — число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной.

Метод заданного распределения. Работникам дают оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Например: 10% — неудовлетворительно; 20% — удовлетворительно; 40% — вполне удовлетворительно; 20% — хорошо; 10% — отлично.

Единственное, что требуется от работника — списать на каждую карточку фамилию работника и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределять можно по разным основаниям (критериям оценки).

Беседа с работником: сообщение результатов оценки. Полученные результаты можно обсудить с оцениваемым. Возможны два подхода:

- если оценка проводилась для личного развития сотрудника, результаты сообщают ему лично;
- если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, с рейтингом можно не знакомить, хотя это нежелательно.

Работники могут узнать результаты своей оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку.

Создание системы аттестации персонала. Главное назначение оценки не в том, чтобы проконтролировать исполнение (хотя это тоже очень важно), а в том, чтобы выявить резервы повышения уровня отдачи работника.

С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оцениваются количество, качество и интенсивность труда.

При аттестации руководителей имеет смысл не только оценка труда каждого, но и особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (для чего целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми данное подразделение взаимодействует).

Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Корпорации используют чаще оба вида оценки деятельности работников одновременно, т.е. по результатам труда и оценке качеств, влияющих на достижение результатов. Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненными. Последний удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

Периодичность проведения аттестации. В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях — особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки — каждые полгода. В большинстве компаний от руководителей требуют неформальных собеседований и обсуждения результатов труда, как минимум, еще раз в промежутке между ежегодными формаль-

ными оценками и обязательным текущим наблюдением за деятельностью подчиненных.

Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, целесообразны оценочные мероприятия, например, в конце каждой недели, месяца, квартала. Такие мероприятия не являются аттестационными, но могут использоваться в ходе аттестации и давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Особенно тщательным должен быть контроль за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение. Например, в компании «Макдоналдс» руководители и специалисты в обязательном порядке проходят аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через 6 месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В «Контрол дейта» неформальная оценка для вновь принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности — через 30 дней, а формальная — через полгода работы [7].

Контроль во время вхождения работника в должность призван ускорить этот процесс. Приобретая дорогостоящий «человеческий ресурс» или пробуя применить его в новом качестве, корпорация рассчитывает на быструю отдачу. Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, управляющих низового звена такой ответ, считается, должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев — не позднее года. Работника, не справляющегося с обязанностями, в короткий срок переводят на менее ответственную работу или увольняют. Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности. Администрация американских фирм опасается полагаться лишь на «групповые нормы» трудового поведения. Как известно, групповые взаимодействия и нормы в американских корпорациях не так сильны и обязательны, как, скажем, в японской промышленности. Между тем в первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые работнику стандарты трудовой деятельности стремятся закрепить и поддерживать с использованием уже регулярной процедуры ежегодной оценки.

Работа с резервом и планирование карьеры. Как и многие другие технологии, эта работа комплексная (рис. 16.3).

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными условиями, такими, как [7]:

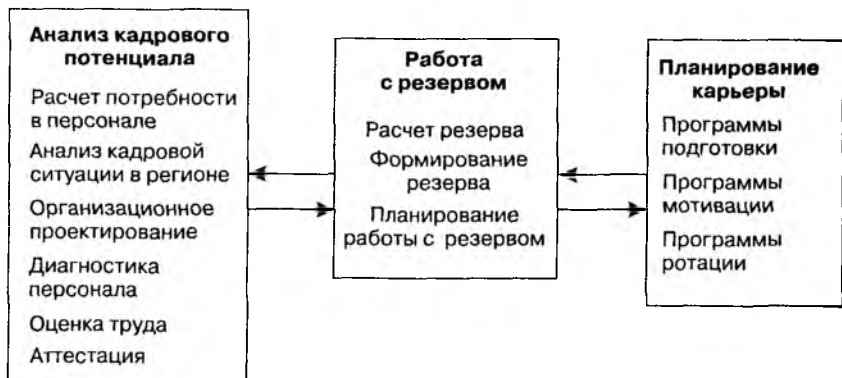


Рис. 16.3. Взаимосвязь отдельных направлений кадрового менеджмента и работы с резервом

- высшая точка карьеры — высший пост в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивид в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

Кадровый резерв — группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, прошедших отбор и систематическую целевую квалификационную подготовку.

По виду деятельности можно выделить резерв развития и резерв функционирования.

Резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий).

Резерв функционирования — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.

Планирование карьеры персонала. Эффективность профессиональной деятельности, по мнению многих авторов (см., например, Маркову, Кричевского), тесно связана с успехом человека в

профессии, а следовательно, с его карьерой. Поэтому предметной фиксацией профессиональной социализации следует считать, на наш взгляд, профессиональную карьеру.

Несмотря на то что общепризнанного определения термина «карьера» нет, большинство авторов обращают свое внимание на следующие факты.

Выбор карьеры обычно связан с целями, желаниями и установками индивида.

Существенной *составляющей* понятия карьеры выступает фактор прогрессивного развития, благодаря которому происходит рост знаний, умений, навыков.

Критерии достижения «высшей точки карьеры», как правило, меняются на протяжении всей жизни человека.

Карьера представляет собой ряд сменяющих друг друга *этапов*.

Результатом карьеры становится достижение высокого статуса или должности и успеха в профессиональной деятельности.

Карьера — это последовательность этапов развития человека в профессиональных сферах жизни, результат его осознанной позиции и поведения, с постоянной динамикой направленных на достижение целей профессиональной деятельности (профессионального развития).

Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, образуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и, главное — с собственными целями, желаниями и установками.

В литературе описано несколько возможных факторов, влияющих на выбор человеком своей будущей профессии:

- традиция. Вопрос о выборе не возникал в силу традиций и обычаев выбора профессии, принятых в семье;
- случай. Выбор произошел случайным образом под влиянием некоего значимого события;
- долг. Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми;
- целевой выбор. Сознательное определение целей профессиональной деятельности исходя из анализа реальных проблем и путей их решения.

Джон Л. Холланд [1] выделил шесть типов личности в зависимости от выбора ими профессиональной деятельности.

Каждый тип — идеализация, гипотетическая конструкция для описания определенной группы людей, обладающих сходными личностными и профессиональными признаками (табл. 16.2). Каждый человек может быть отнесен к определенному типу или охарактеризован через комбинацию нескольких типологических особенностей. Типологические особенности личности — результат взаимодействия множества

Типология личности Дж. Холланда
(в зависимости от типа карьеры)

Основные характеристики	Тип личности					
	реалистиче-ский	исследова-тельский	артистиче-ский	социальный	предпринима-тельский	конвенцио-нальный
Предпочитае-мые виды дея-тельности	Управление большими машинами, использование инструментов, требующих точности, ловкости, тонкой моторной координации, строительство	Сбор и анализ информации, выполнение сложных и абстрактных заданий. Наблюдение и исследование, предпочтение размышлений действиям	Художественное и музыкальное творчество, дизайн, актерская деятельность	Ориентация на работу с людьми, обучение, консультирование, организация групповых мероприятий	Совместная работа с другими людьми для достижения общих целей, политические кампании, коммерция, предпринимательство	Работа, требующая внимания к деталям, управление офисным оборудованием, ведение картотек
Способности	Физическая сила, психомоторные навыки, механические способности, изобретательность	Математические, аналитические способности, рациональность, эрудиция	Воображение, креативность, музыкальные, артистические способности	Навыки общения, ораторские способности, навыки слушания	Организаторские способности, навыки межличностного взаимодействия	Арифметические способности, психомоторные навыки

Основные характеристики	Тип личности					
	реалистиче-ский	исследова-тельский	артистиче-ский	социальный	предпринима-тельский	конвенцио-нальный
Личностные качества	Эмоциональная стабильность, практичность, конформность, консервативность, ригидность, замкнутость	Независимость, самостоятельность, сдержанность, склонность к анализу, креативность, методичность	Независимость, импульсивность, интуитивность, демонстративность, небрежность, оригинальность, открытость	Кооперативность, ориентация на других, тактичность, оптимистичность, экстравертированность	Стремление к власти, амбициозность, энергичность, коммуникабельность, ориентация на материальное благополучие	Аккуратность, организованность, осторожность, конформность, педантичность, строго следует правилам и нормам
Предпочитаемое окружение	Организации с жесткой иерархической подчиненностью и авторитарностью	Организации, ориентированные на исследовательские проекты, слабоструктурированные организации, предоставляющие свободу в рабочих действиях	Гибкие организации, дающие возможность для самовыражения, музеи, библиотеки, дизайнерские фирмы	Социальные организации, школы, общественные организации, психологические консультативные службы	Промышленные компании, политические организации, крупные финансовые компании, биржи	Большие организации, в которых предпочитает исполнительскую роль, хорошо структурированные организации со строгой иерархической структурой

Основные характеристики	Тип личности					
	реалистиче-ский	исследова-тельский	артистиче-ский	социальный	предпринима-тельский	конвенцио-нальный
Эффективное взаимодействие	Предпочитает работать с людьми конвенционального или исследовательского типа	Предпочитает работать и общаться с реалистическим или артистическим типом	Эффективен при взаимодействии с социальным и исследовательским типами	Предпочитает работать с людьми артистического и предпринимательского типов	Успешен во взаимодействии с социальным и конвенциональным типами	Предпочитает работать с людьми предпринимательского и реалистического типов
Сложности в общении	Взаимодействие с социальным типом вызывает раздражительность, резкость, агрессию	Взаимоотношения с предпринимательским типом порождает слишком много проблем и вопросов	Напряжение в общении возникает с конвенциональным типом	Несовместим с реалистическим типом людей	Более всего затруднено взаимодействие с исследовательским типом	Несовместим с артистическим типом личности

факторов: культурных и личностных (влияние семьи, родителей, значимых людей, квалификация и опыт предыдущей работы и т.д.). Под влиянием этих факторов личность предпочитает одни и отвергает другие виды профессиональной деятельности и социальной активности. В зависимости от выбранной деятельности у личности формируются интересы, которые позволяют развивать определенные способности. И, наконец, интересы и способности формируют личностные диспозиции, определяющие дальнейшую профессиональную жизнь человека.

Джон Холланд изобразил свою типологию в виде шестиугольника, который демонстрирует близость или дистанцию между различными типами личности. Для более успешной реализации выбранной профессиональной деятельности желательно использовать стратегии поведения типов, которые в шестиугольнике находятся рядом с типом личности, к которому человек принадлежит.

Главное для карьеры — стремление человека достичь положения, своих целей, удовлетворить желания и потребности. Это может быть стремление к самореализации, самосовершенствованию; лидерству; признанию; высокому уровню доходов; получению интересной работы; уверенности в завтрашнем дне и т.д. Движение к этой цели связано с эффективным освоением среды жизнедеятельности, которая может поддержать карьерную активность. Освоение карьерной стратегии означает готовность человека к деятельности в изменяющихся условиях, оптимальному использованию движущих механизмов и ослаблению действий любых факторов сдерживания и сопротивления. При таком понимании карьерной стратегии стратегической целью становится карьерное продвижение. Традиционно выделяют следующие основания для типологизации карьеры: по характеру, по времени и по возможности осуществления карьеры.

Успешность карьеры обуславливается тремя основными факторами. Во-первых, способностью человека адаптироваться к быстро меняющимся условиям организационной и окружающей среды; во-вторых, принятием личностью ответственности за развитие карьеры на себя; в-третьих, постоянным стремлением личности к самообразованию.

Эти факторы действительно важны для людей, ориентированных на построение успешной карьеры. Но, на наш взгляд, есть еще один момент, связанный с рефлексивным отношением человека к своей карьере. В каком-то смысле оно пересекается с умением управлять своей карьерой, но только этого, считаем, недостаточно. В данном контексте мы используем термин «рефлексия» в философском понимании как процесс размышления индивида о событиях, происходящих с ним, путем установления между ними причинно-следственных связей. Другими словами, большинство событий, которые происходили на жизненном и профессиональном пути человека, во-первых, были, как правило,

запланированы им, а во-вторых, изначально предполагали достижение определенных целей и задач.

Итак, формирование личности профессионала — длительный, сложный процесс, который начинается задолго до вступления человека в профессиональную деятельность. Большое значение в этом процессе имеет профессиональное обучение, в ходе которого человек не только овладевает знаниями, умениями, навыками, но и достигает определенного уровня личностного и профессионального самосознания. Успешное профессиональное обучение обуславливает адекватный выбор профессиональной карьеры в соответствии с личностными особенностями человека и условиями профессиональной деятельности.

Обучение персонала. *Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения должны быть:*

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

С позиции наемного работника ими определены следующие цели непрерывного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Питер М. Сенге считает, что, «обучаясь, мы воспроизводим, заново творим себя. Обучаясь, мы получаем способность делать нечто такое, что никогда не умели. Обучаясь, мы заново воспринимаем мир и нашу связь с ним. Обучаясь, мы расширяем нашу способность творить, быть частью плодородного мира». В этом и заключается основной смысл «обучающейся организации» — она постоянно расширяет способность создавать собственное будущее, повышая свой творческий потенциал. Питер М. Сенге выделил следующие характеристики самообучающейся организации:

- системное мышление;
- мастерство и совершенствование личности;

- общее видение будущего, к которому стремится организация;
- групповое обучение.

«Обучающаяся организация — это место, где люди постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют. Здесь же они учатся тому, как изменить эту реальность. В общем, как сказал Архимед, “дайте мне точку опоры, и я переверну весь мир”». Способность учиться быстрее своих конкурентов — единственный надежный источник превосходства над ними.

Важность *непрерывного образования* подтверждают следующие основные факторы:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;
- мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Лидируют страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного труда;
- изменения во всех областях жизни — главный элемент современности.

Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала; для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Разработка программ стимулирования труда. Стимулирование труда — способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Существенная проблема в области управления производством — значительное опережение темпов роста заработной платы по сравнению с темпами роста производительности труда, что приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы. Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

Структура заработной платы включает:

- 1) базовые ставки;
- 2) премиальные (дополнительные) выплаты;
- 3) социальные программы.

Средством мотивации могут служить не только деньги, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.

Определенные результаты может дать использование патерналистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда общность судьбы предприятия и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. В частности, это могут быть выпуск высококачественной продукции с акцентированием фирменной марки, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Это можно эффективно использовать прежде всего на тех предприятиях и в тех производствах, где преобладают женщины, а также на предприятиях с богатой историей, где в кризисные годы удалось сохранить значительную часть кадровых работников.

Важные условия успешности такой стратегии стимулирования — открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, о намечаемых действиях, успешности их реализации.

Одним из новых направлений кадрового менеджмента становится работа в организациях, находящихся **на стадии спада (в ситуации кризиса)**, связанной, например, с уходом высшего руководства в другую фирму, повреждением информационной структуры, разрывом в производственном механизме, резкими изменениями спроса на рынке.

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние организации, когда она не способна жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений, то, по-видимому, каждая организация испытывает это состояние, переходя из одной стадии жизненного цикла в другую. И это нормально. С точки зрения человеческого измерения для ситуации кризиса характерно возникновение, как минимум, двух проблем. Во-первых, рассогласование между профессиональным инструментарием персонала организации и тем, который требуется для новой ситуации. Во-вторых, неадекватность норм и правил внутри организационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям. Таким образом, можно предположить, что ситуация кризиса детерминируется извне необходимостью смены типа профессиональной деятельности, а изнутри — организационной культуры.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации,

сокращение персонала, повышение производительности труда, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

Также в настоящее время компании, которые задумываются о развитии лояльности персонала в стабильной ситуации, в кризисной ситуации могут рассчитывать на терпение персонала и готовность максимального помогать своей компании преодолеть эту сложную ситуацию.

Методы сокращения персонала. Если предприятие попадает в ситуацию кризиса, то одним из способов повышения его сопротивляемости, улучшения в будущем финансового положения может стать частичное сокращение персонала, увольнение неэффективных работников. Однако при использовании традиционных форм сокращения (увольнения по прошествии установленного законом срока) возникает множество негативных последствий, которые часто сводят к минимуму все возможные выигрыши. Менеджер по персоналу в этой ситуации столкнется в первую очередь с психологическими последствиями сокращения — психологическим дискомфортом даже у тех, кто не был уволен и остался работать, поскольку каждый из оставшихся сотрудников предприятия (организации) начинает «примерять» на себя одну из трех ролей: жертвы («И меня могут так же выбросить за борт»), палача («Из-за меня их уволили», «Они пожертвовали собой ради нашего блага»), свидетеля («Это происходило, а я не мог помешать»).

Такое восприятие ситуации приводит к ухудшению социально-психологического климата, возникновению психологических проблем, конфликтов, барьеров в общении. Таким образом, мы сталкиваемся с проблемой — сокращать надо, но использовать традиционные способы воздействия на персонал (административные, экономические и силовые) неэффективно.

Решить проблему можно, используя *недирективные (нежесткие) формы сокращения*. Каждый сотрудник должен изменить свое поведение, место в структуре, задуматься о необходимости оставаться именно в этой организации. Основной инструмент недирективного сокращения — эмоционально-ценностные мотивы при формировании решения об увольнении и в конечном счете принятие каждым решения или преодоление негативного отношения к решению руководства о возможностях ухода из организации. Именно недирективные методы позволяют получить экономический и психологический эффект от сокращения персонала.

Однако, оставаясь в рамках культурологического подхода к рассмотрению феноменов кадровой работы, мы должны понимать, что организационным культурам будут адекватны разные механизмы и методы недирективного сокращения:

- *предпринимательская* — контрактация ответственности — увольнение в соответствии с условиями, закрепленными в контракте;

- *бюрократическая* — одобрение руководства — проведение аттестации;
- *организационная* — психологический контракт — поэтапная реорганизация;
- *партиципативная* — командообразование — формирование команд под проекты.

Таким образом, механизм недирективного сокращения персонала должен быть адекватен корпоративной культуре организации и особенностям персонала. Только в этом случае удастся избежать резкого негативного отношения персонала и возникновения конфликтов в организации.

Лояльность персонала. Еще несколько лет назад вопрос о лояльности сотрудников рассматривался как интересный, важный, но не ключевой. Однако сегодня все больше руководителей компаний интересуются, что же это такое — лояльность сотрудников.

Современный кадровый рынок очень динамичен, и удержать ценного работника порой бывает непросто. Руководители кадровых департаментов и менеджеры по персоналу все чаще на первое место ставят проблему кадрового оборота. Это объясняется тем, что уход сотрудника часто принесет фирме прямые финансовые потери.

В связи с этим ключевым становится понятие лояльности сотрудников к своей организации. Лояльность — важный и, пожалуй, основной критерий кадровой стабильности, предполагающий уважительное, корректное и благожелательное отношение к фирме-работодателю, личную заинтересованность в ее успешном развитии.

В свое время Джек Уэлч, один из топ-менеджеров «Дженерал Электрик», так сформулировал это понятие: «Лояльный персонал — это команда единомышленников, приверженных целям и ценностям моего предприятия и готовых на многое ради его процветания».

Лояльные сотрудники с пониманием относятся к проблемам компании, готовы дольше терпеть безденежье, переработки, вспоминают о компании и во внерабочее время, относятся к ней тепло. У лояльных сотрудников есть определенный кодекс чести, не позволяющий, например, переходить в компанию-конкурент, забрав с собой клиентскую базу или ноу-хау прежнего работодателя. Такие работники более устойчивы и к попыткам переманивания.

Одно из наиболее полных определений лояльности принадлежит петербургскому психологу В. И. Доминьяку [8]. В его определении можно выделить три составляющих:

- 1) социально-психологическую установку, характеризующую добродетельным, корректным, искренним, уважительным отношением к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом — расположенность к компании;

- 2) осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании — осознанные действия в интересах компании;
- 3) соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия — соблюдение норм, правил и обязательств, принятых в компании.

Воспитание лояльности требует длительных, настойчивых и последовательных действий: внимание и участие со стороны компании, гордость за компанию, удовлетворенность работой, менеджментом, социально-психологическим климатом компании и условиями труда.

Задания

Задание 1. Подбор персонала

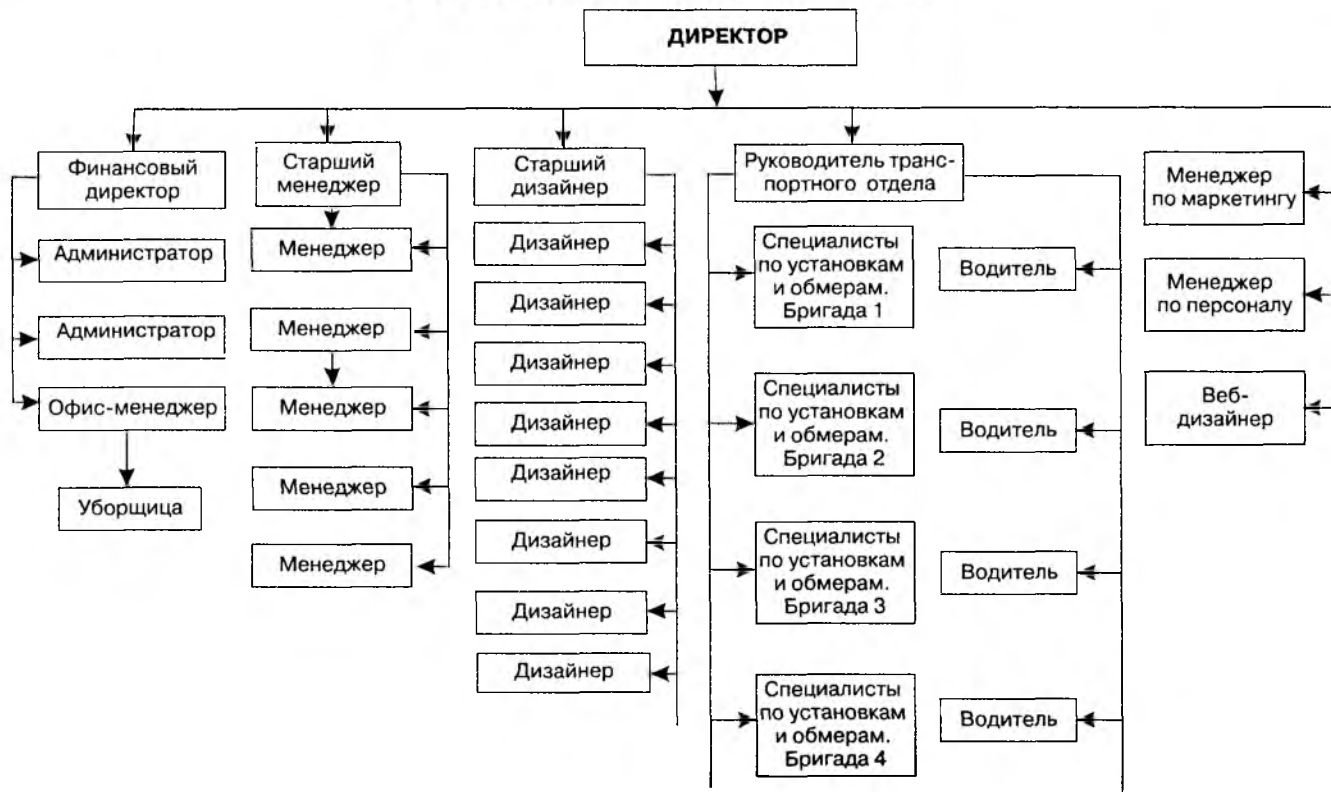
В московский офис фирмы, специализирующейся на подборе персонала высшего звена (executive search), поступил заказ от российской компании — производителя продуктов питания подобрать специалиста на позицию директора по продажам. Акционеры клиента видели на этой позиции человека, который бы мог за короткий срок увеличить объем продаж, снизить кредиторскую задолженность и развить новые каналы дистрибуции.

Клиент. Основанная в начале 1990-х годов торговая компания, значительная часть оборота которой приходилась на продукты питания, к середине 1990-х приобрела контроль над несколькими мелкими и средними производителями продуктов питания. Предыдущие четыре года акционеры делали упор на развитие производственных мощностей, реинвестировали прибыль в перевооружение и расширение производства и скупили несколько профильных предприятий в соседних регионах. К 2001 г. оборот клиента составил около 45 млн долларов, общее количество работников достигло 1200 человек.

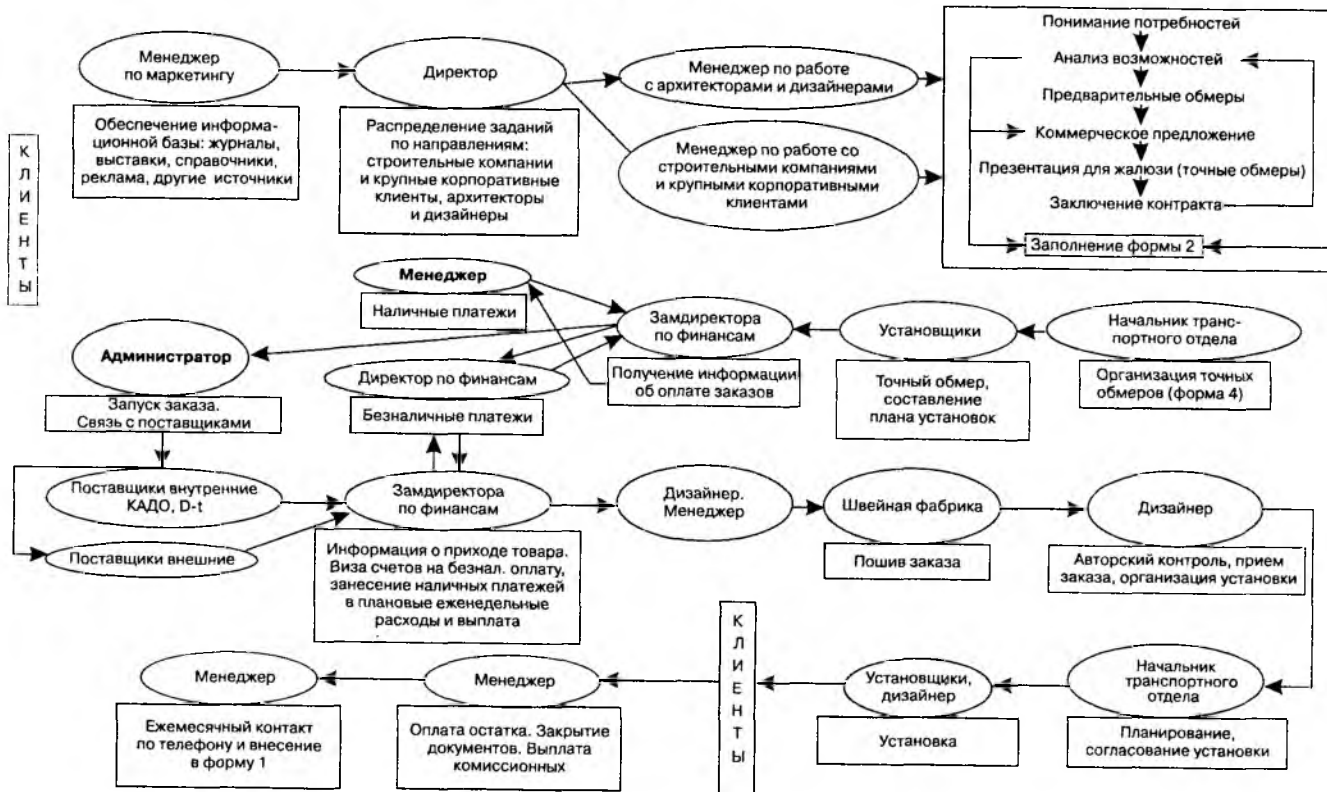
По результатам прошедшего года рост оборота клиента оказался значительно более скромным, чем предполагалось. Норма прибыли снизилась, значительно увеличилось количество оптовых и прямых покупателей продукции, причем это были разные по объемам операции компании, подчас конкурирующие друг с другом, в том числе ценой на одну и ту же продукцию клиента. Отсутствовала единая коммерческая политика сбыта, оптовики работали на разных условиях, не всегда обусловленных объемами и сроками реализации и оплаты за продукцию.

Компанию контролирует узкий круг лиц. Большинство акционеров при этом вовлечены в оперативную деятельность в качестве членов Совета директоров предприятия. В начале 2001 г. акционеры решили назначить наемного менеджера руководителем отдела продаж. Курировавший продажи ранее акционер предпочел заниматься приобретением новых активов. Пер-

Организационная структура компании DD



Бизнес-процессы компании DD



воначально руководить общими продажами группы назначили одного из сотрудников отдела продаж, но через несколько месяцев на его место через кадровое агентство был нанят менеджер, до этого руководивший продажами у одного из конкурентов клиента. Однако результат коммерческой деятельности первой половины 2001 г., по мнению акционеров, был весьма плачевным, и руководитель отдела продаж был отправлен в отставку.

Проведя аудит на предприятиях клиента, консультанты выявили следующие проблемы системного характера:

- разнородность управления в разных частях холдинга;
- отсутствие адекватного информационного обмена внутри холдинга;
- смешение функций стратегического и оперативного контроля;
- противоречивое делегирование функций от акционеров к наемным менеджерам (делегирование декларировалось, но реального предоставления полномочий по принятию решений не происходило);
- чрезмерную бюрократизацию в принятии решений;
- дублирование функций различными подразделениями;
- чрезмерную персонификацию бизнес-функций.

Вопросы к заданию

1. Предложите меры по оптимизации управления.
2. Опишите профиль компетенций кандидата на позицию директора по продажам в данную компанию.

Задание 2. Организационная диагностика

Вы менеджер по персоналу компании DD, организованной в 2000 г. в результате деления компании К на две организации. До этого момента компания К существовала на рынке четыре года. Обе компании входят в крупный холдинг. Численность компании DD на сегодня составляет 36 человек, за последний год поменялось 20 человек. В отделе продаж работают 6 человек, из них больше года — двое. В сервисной службе 15 человек, со стажем больше года — 8. Отдел дизайнеров (8 человек) за год не изменился по составу работников, однако в этом отделе существенно ухудшился психологический климат. Административный отдел в прошлом году пополнился на 2 сотрудников и вырос до 9 человек.

За последнее время в компании на фоне уменьшения чистой прибыли увеличились операционные расходы, нет стабильности в продажах. Не существует прописанных четких правил, инструкций, положений, сотрудники не знают слова «приказ», начальник есть только в транспортном отделе. Остальные напрямую подчиняются директору компании, линейных менеджеров нет. Менеджеры помимо поиска и привлечения клиентов занимаются контролем за работой над проектом. Над одним проектом работают менеджер, дизайнер и бригада установщиков. Одновременно менеджер ведет 6–8 проектов и работает с разными дизайнерами. Настроение у персонала скептическое, многие сотрудники поговаривают об увольнении.

Вопросы к заданию

1. Определите стадию развития организации.
2. Определите организационную культуру организации.
3. Какие проблемы в организации вы увидели?
4. Какие действия вы бы предприняли в данной ситуации?
5. Какие проблемные зоны вы можете увидеть при анализе структуры организации и бизнес-процесса (Приложения 1, 2)?

Литература

1. *Абульханова-Славская К. А.* Стратегия жизни. М., 1991.
2. *Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 2002.
3. *Андреева Г. М.* Психология социального познания. М., 1997.
4. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом развивающейся организации. М., 1996.
5. *Барнс Л. Б., Кристенсен К. Р., Хансен Э. Дж.* Преподавание и метод конкретных ситуаций. М., 2000.
6. *Гроув Э. С.* Высокоэффективный менеджмент. М., 1996.
7. *Десслер Г.* Управление персоналом. М., 1997.
8. *Доминьяк В. И.* Экспериментальное определение понятия лояльности персонала, 2000.
9. *Изотов В.* Лояльность персонала. М.: Информационно-аналитическое агентство МиК, 2004.
10. *Кричевский Р. Л.* Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М., 1993.
11. *Лютенс Ф.* Организационное поведение. М., 1999.
12. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1994.
13. *Михайлов Ф. Б.* Управление персоналом: Классические концепции и новые подходы. Казань, 1994.
14. *Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина.* М., 2006.

Введение

Любая организация, решая задачи оптимизации функционирования или стратегические задачи развития, сталкивается с необходимостью формирования адекватного кадрового ресурса. А это, в свою очередь, требует отбора компетентных сотрудников, привлечения новых кандидатов, оценки потребности в их обучении и его результативности. Все эти вопросы могут решаться с применением различных методов диагностики, тестов, анализа опыта и карьеры и собеседования. Один из наиболее точных и прогностичных методов — метод центров оценки персонала.

Суть его заключается в том, чтобы помочь кандидатам продемонстрировать актуальный уровень развития профессиональных или личностных компетенций в ситуациях, моделирующих ключевые моменты реальной или будущей деятельности оцениваемого. Важное преимущество технологии — создание условий для проявления тех или иных способностей, качеств или навыков так, чтобы их могли объективно оценить специально подготовленные эксперты.

Ассесмент — технология, позволяющая оценить соответствие кандидата требованиям деятельности и потенциал личностного развития, базируясь на данных об уровне сформированности профессионально важных компетенций, личностных особенностей и структуре мотивации, полученных принципиально разными методами как тестовой, так и поведенческой диагностики.

В методологии ассесмента слились воедино три теоретических подхода к изучению человека:

- *психометрия*, выделяющая индивидуальные различия в поведении и личностных особенностях людей на основе сравнения их между собой, а также предоставляющая способы такого объективного сравнения — тесты;
- *бихевиористский подход к наблюдению за поведением*, который дает возможность анализировать конкретные факты, выделять типичные способы поведения в конкретных ситуациях, сравнивать индивидуальные проявления в контролируемых ситуациях

ях с тем, что можно считать оптимальным для данной личности или ситуации;

- *клиническое интервью*, позволяющее собирать подробную информацию о скрытых причинах поведения, кроющихся в специфике индивидуальных представлений, мотивов и ценностей, особенностях профессионализации, свойствах личности и типе индивидуальной рефлексии.

Опыт применения хорошо формализованных психометрических методов позволил создать новый технологический прием — разработку критериев оценки, базирующихся на анализе требований, ситуаций и инструментария деятельности. Это дало возможность перейти к новым принципам проектирования диагностических процедур, которые создавались или отбирались с целью диагностики требуемых свойств, а не шли вслед за инструментарием, разработанным в рамках научных исследований.

На практике надежность диагностических данных, получаемых в ходе наблюдения, повышалась, что способствовало обучению структурированному наблюдению неспециалистов в области поведенческой психологии.

Объединение разных подходов в одной технологии позволило использовать весьма широкий спектр методов изучения человека, сопоставлять получаемые различными способами данные, давать обобщенное и уточненное описание свойств и качеств испытуемого.

Кроме того, объединение различных по направленности и диагностическому инструментарию приемов дало возможность рассматривать психологические свойства в системе, не только оперировать актуальными проявлениями, но и анализировать потенциал развития, сопоставлять данные о поведении и мотивационно-ценностной структуре, а также оценивать индивидуальный стиль деятельности и компенсационные возможности личности.

Центры оценки. После Второй мировой войны потребовалось изменить принципы отбора на военную службу. Кроме опыта и уровня образования необходимо было исследовать особенности индивидуального поведения в экстремальных ситуациях, способности к обучению и управленческий потенциал. В этот период особое внимание было обращено на возможности комплексной диагностической технологии. Впервые подобные приемы стали использовать в Германии при отборе офицеров — руководителей диверсионных групп. К использованию такого подхода, который сегодня получил название «ассесмент», приступила приемная комиссия адмиралтейства (Англия), созданная в 1942 г. и использовавшая методы, рекомендованные всем военным ведомствам.

Опыт применения оценки в военной сфере был перенесен в область государственного управления, которая требовала привлечения большого числа людей, не обладающих престижными дипломами и рекомен-

дациями. В 1945 г. в Англии была создана отборочная комиссия для государственной службы (ОКГС), которая при найме определяла соответствие кандидатов требованиям должности. В процедурах оценки использовались тесты, анкеты, модельные упражнения, интервью.

Впервые ассесмент как самостоятельную технологию кадровой работы применили в компании AT&T (США) в 1954 г. в рамках исследовательской программы, и уже в 1958 г. его стали постоянно использовать для оценки готовности к управленческой деятельности. В 1960–1970-е годы многие американские фирмы создали у себя центры оценки персонала (IBM, «Стандарт ойл оф Огайо», «Сирс Робакс» и др.). В 1970 г. центрами оценки располагали 100 фирм, а в 1980-м уже около 2000.

В России технология ассесмента впервые применена в 1989 г. для отбора консультантов (проект «Михель-институт», ФРГ, и Консорциум «Персонал управления», РФ). Технология была адаптирована и существенно переработана с учетом принципов и достижений российской социальной психологии и психологии управления (Т. Ю. Базаров, Е. А. Аксенова, А. К. Ерофеев, С. К. Сергиенко и др.). Ассесмент стал активно использоваться с 1991 г. в проектах по отбору персонала в банковской сфере, государственной службе, коммерческих организациях различных отраслей.

Традиционные области применения — оценка готовности к деятельности при наборе персонала и формировании кадрового резерва, интенсификация процессов развития управленческих компетенций и планирования карьеры.

Инновационные области применения связаны с развитием индивидуальной компетенций и поддержкой процессов развития в ситуации изменений.

Основные характеристики ассесмента:

- создается система критериев оценки, направленная на выявление актуального уровня качеств или потенциала развития сотрудников;
- участники проходят испытания с применением различных взаимодополняющих друг друга методов, упражнений и техник;
- оценка строится на основании наблюдений за поведением аттестуемых, а не гипотез о стоящих за ним причинах;
- каждый участник оценивается несколькими специалистами-наблюдателями, и наблюдатели формируют согласованное мнение об уровне выраженности оцениваемых критериев;
- фазы наблюдения и оценки разнесены во времени для достижения большей объективности.

Цели проведения ассесмента в организации:

- отбор кандидатов на работу в организацию и для замещения конкретных позиций;

- формирование группы специалистов, которые могут быть рекомендованы для построения управленческой (или иной специфической) карьеры, создание целевого кадрового резерва;
- определение потребности в обучении, выявление тех компетенций, на развитие которых должна быть направлена программа подготовки, оценка результативности программ обучения;
- программы управленческой подготовки и развития компетенций руководителей для оценки потенциала сотрудников, объективности и наблюдательности, а также навыков проектирования деятельности;
- интенсификация процессов развития на всех уровнях организации — процессов индивидуального целеполагания и совершенствования, командообразования, развития корпоративной культуры.

Преимущества применения ассесмента:

- *для организации:*
 - достоверная оценка индивидуального потенциала, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей начальства или же различий исполняемых функций и занятий;
 - возможность определить специфические сильные и слабые стороны каждого участника, уточнить особенности мотивации и культуры, чтобы затем использовать эту информацию для оценки карьеры и развития;
 - формирование выборки людей с высоким потенциалом (кадрового резерва), которые после соответствующей подготовки будут готовы занять вакансии на управленческие должности;
 - возможность отобрать компетентных сотрудников, которые будут обладать необходимыми профессионально важными качествами, соответствовать культуре организации;
 - возможность в рамках модельной ситуации спроектировать будущее, желаемое или вероятное будущее и оценить степень готовности личности, команды или организации в целом к его реализации;
 - получение практически ориентированных разработок по темам, интересующим организацию, разработка идей, проектов, регламентов, необходимых для успешного функционирования или развития;
- *для участников:*
 - равные возможности для демонстрации уровня развития актуальных способностей и потенциала изменений, построения траектории и интенсификации индивидуальной карьеры;

- углубленное понимание, благодаря участию в модельных ситуациях, будущей профессиональной деятельности и тех компетенций, которые необходимы специалисту на его рабочем месте;
- возможность самоопределиться и выразить свои интересы, цели и ожидания в отношении индивидуальной карьеры в условиях, специально созданных для эффективного использования подобной информации;
- возможность для каждого сотрудника получить сведения о настоящем и будущем организации и деятельности, важные для построения программ саморазвития, и в ходе обратной связи уточнить информацию о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале развития.

17.1. Этапы проектирования и проведения ассесмента

Для построения корректной программы ассесмента разработчики и эксперты должны пройти ряд этапов, уточняя цели и задачи оценки, состав ее критериев, проектируя процедуры, наиболее точно оценивающие проявление значимых компетентностей, и обучая экспертов точной работе в качестве наблюдателей-оценщиков.

1. Подготовка проекта. Определение целей, сроков, объемов, требуемых результатов оценки, перспектив кадровых проектов в конкретном учреждении, заключение договора на проведение работы.

Наиболее часто ассесмент используется для:

- 1) отбора новых сотрудников в организации, а значит, с целью оценки уровня развития профессиональных компетенций и уровня адекватности корпоративной культуре;
- 2) формирования кадрового резерва, определения потенциала развития и потребности в индивидуальных программах обучения;
- 3) реализации программ управленческой подготовки с целью совершенствования лидерских навыков.

По результатам ассесмента вероятна реализация следующих кадровых программ: планирование карьеры, ротация персонала, осуществление внутрифирменных или внешних программ обучения. По результатам оценки может быть модифицирована система оплаты и стимулирования труда, реализованы новые проекты или спланирована программа развития организации в целом.

Чтобы определить время, необходимое для реализации программы, необходимо учитывать временные затраты на оценку труда и проекти-

рование ее критериев, баланс времени на проведение оценочных процедур, количество экспертов, которые могут выступать в качестве фасилитаторов (ведущих групповые упражнения) и наблюдателей, а также время на обработку оценочных данных и сеансы обратной связи с участниками.

2. Анализ деятельности и формулирования критериев оценки. Позволяет достичь более глубокого понимания особенностей деятельности оцениваемых сотрудников, специфики организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации. Этап заканчивается формированием списка критериев оценки, для чего необходимо проанализировать типовые задачи, стоящие перед исполнителем, определить сложные моменты и типы поведения, которые могут способствовать решению проблем и уточнить тенденции изменения изучаемой деятельности.

Для проектирования критериев оценки могут быть использованы инструменты профессиографического анализа: наблюдение, фотографии рабочего дня, интервью с исполнителями, руководителями, коллегами. Целесообразны экспертные опросы с использованием методов профессиографии, например, профессиографических тестов Липмана или комплекса АПСД (Т. Зинченко), а также метода критических инцидентов, экспертной оценки списков критериев оценки и образцов поведения.

Критерии оценки могут быть представлены в форме:

- задач, т.е. перечня целей, заданных в конкретных условиях, которые должны быть достигнуты исполнителем, например, ведение переговоров, проектирование и т.д.;
- свойств, характеристик, компетенций личности, обеспечивающих выполнение определенных задач, например, альтруистичность, толерантность, системность мышления и т.д.;
- ролей, согласованных с партнерами, образцов типичного поведения в ситуациях совместной деятельности. В центре оценки используются, как правило, классификации профессиональных, групповых, управленческих ролей, а также коммуникативные и иные роли, исполняемые людьми в ходе взаимодействия, например, генератор идей, организатор, психотерапевт, экономист, управленец и т.д.

Компетенция включает в себя (из проекта Европейской системы квалификации, принятие которой ожидается странами Евросоюза, взаимодействующими в рамках Болонского соглашения, в 2006 г.):

- 1) когнитивную компетенцию, предполагающую использование теории и понятий, а также «скрытые» знания, приобретенные на опыте;

- 2) функциональную компетенцию (умения и ноу-хау), а именно то, что человек должен уметь делать в трудовой сфере, в сфере обучения или социальной деятельности;
- 3) личностную компетенцию, предполагающую поведенческие умения в конкретной ситуации;
- 4) этическую компетенцию, предполагающую наличие определенных личностных и профессиональных ценностей.

3. Конструирование процедур оценки (проектирование). Подбор и разработка оценочных методов: тестов способностей, психодиагностических методик, специальных упражнений, активных процедур, т.е. строится целостная программа оценки. Создаются также:

- организационный план проведения процедур оценки с указанием их последовательности, состава экспертов, работающих на каждом этапе, и составов групп участников;
- частные методики проведения и обработки упражнений, тестов и заданий, описывающие принципы перевода полученных данных в оценку степени выраженности изучаемых компетенций;
- формы наблюдения, введения, обработки и презентации результатов оценки;
- методические указания по проведению оценки для экспертов разного типа, для наблюдателей (описываются поведенческие индикаторы, свидетельствующие о высокой или низкой степени проявленности той или иной компетенции, даются рекомендации по проведению наблюдений в разных процедурах). Для ведущих — фасилитаторов — формулируются рекомендации: стиль проведения групповых упражнений, приемы активизации участников, оформление результатов групповой работы, пояснения по специальным профессиональным вопросам, которые могут стать предметом обсуждения.

Принципы проектирования программы ассесмента:

- *достоверность оценки и прогноза:*
 - оценка должна базироваться на реально проявленных в модельных ситуациях качествах и свойствах;
 - поскольку программа оценки ориентирована также на диагностику потенциала развития, она должна позволять оценить не только реальный, но и скрытый потенциальный уровень личности;
- *адекватность:*
 - оцениваются компетенции, которые необходимы для эффективной работы в той или иной конкретной позиции;
 - затраты на оценку должны соответствовать реальной или потенциальной позиции в организации;

- *надежность*:
 - оценка должна обладать высокой степенью повторяемости (т.е. при проведении аналогичной программы для того же испытуемого в течение 2–3 месяцев колебаться в небольших пределах);
 - оцениваются все заданные компетенции (не менее трех раз в процедурах разного типа);
- *комплексность*:
 - оцениваются компетенции разных типов (умения и навыки в области мышления, коммуникации, организации и управления, а также особенности личностных стратегий поведения);
 - результаты оценки должны способствовать формированию перспективных кадровых программ организации;
- *объективность*:
 - оцениваются компетенции сотрудников (кандидатов) вне зависимости от чьего-то субъективного мнения;
 - оценка не должна определяться особенностями профессиональной ориентации экспертов (наблюдателей).

Элементы, используемые в проектировании:

- 1) критерии оценки (компетенции);
- 2) перечень профессиональных ситуаций;
- 3) диагностические процедуры;
- 4) формы представления результатов.

4. Обучение экспертов — представителей организации-заказчика. Ознакомление экспертов с основными принципами технологии, критериями оценки, оценочными методами и процедурами, а также отработка конкретных умений и навыков для работы в рамках центра оценки и последующей кадровой работы.

Для подготовки эффективно действующей группы экспертов целесообразно заранее составить список сотрудников организации, которые в дальнейшем будут участвовать в оценке. На этапе разработки критериев они могут выступить в качестве экспертов деятельности, это облегчит вхождение в технологию оценки.

При наличии достаточного времени на этапе подготовки проводится модельный ассесмент, на котором будущие эксперты выступают в качестве участников, затем подробно обсуждается состав критериев и поведенческие индикаторы, которые позволяют сделать вывод о степени развития той или иной компетенции.

Особое внимание следует уделить развитию наблюдательности экспертов, их обучению методам фиксации и описания результатов наблюдения, а также выработке шкалы оценки наблюдаемого поведения в

языке критериев. В отдельных случаях специальное внимание должно быть уделено согласованности шкал различных экспертов.

5. Проведение ассесмента. Участие кандидатов в программе оценки и проведение спроектированных процедур с целью сбора персональной кадровой информации.

Длительность данного этапа может существенно колебаться от нескольких часов до нескольких недель. Средняя продолжительность программы оценки управленческого персонала — 1–3 дня. Очень полезно делать двухдневную программу, с тем чтобы участники могли хорошо адаптироваться к технологии и показать максимум возможностей. Программа может быть и значительно короче, главное, чтобы она давала возможность использовать различные методы и соблюдать принципы технологии.

Участников следует ввести в процедуру: ознакомить с принципами и программой работы, графиком оценки и правилами поведения, а в ряде случаев и с критериями оценки. Такое введение позволяет снять излишнее напряжение и существенно повысить мотивацию участников.

После завершения программы оценки формулируются итоги, участников выводят из процедуры оценки, чтобы снять психоэмоциональную усталость и подготовить к процедуре обратной связи.

6. Обработка результатов, оформление материалов для передачи заказчику, которому следует объяснить не только суть передаваемой информации, но и стратегии ее дальнейшего использования при принятии кадровых решений.

7. Обратная связь с участниками оценки. Каждый из них знакомится с персональными результатами оценки, а эксперт, проводивший основные процедуры или наблюдения, отвечает на вопросы. Обратная связь должна проводиться в позитивном ключе, давать испытуемому стимул для рефлексии, саморазвития и совершенствования.

17.2. Методы, применяемые в ассесменте

Активные процедуры, моделирующие практическую деятельность. Групповые упражнения (активные процедуры) в технологии ассесмента моделируют типичные ситуации профессиональной деятельности. Для управленческого персонала чаще всего используются процедуры группового поиска и принятия решений (мозговой штурм и групповая дискуссия), выступление (доклад или презентация своей точки зрения по заданной теме). Для оценки готовности работать в специализированных ситуациях могут использоваться ролевые, деловые или стратегические игры.

Наблюдение в групповых упражнениях (активных процедурах) позволяет оценить особенности поведения и используемые коммуни-

кативные средства. В ходе наблюдения данные фиксируются на специальных бланках, иногда применяются технические средства записи: аудио- и видеоаппаратура.

Специальные упражнения основаны на анализе результатов (продуктов) деятельности испытуемого. Они представляют собой письменные задания, моделирующие наиболее типичные для анализируемой деятельности ситуации и позволяющие оценить прежде всего мыслительные и организационные способности, а также некоторые личностные особенности. Помимо этого отдельные специальные упражнения позволяют экспертам оценить уровень знаний испытуемого в профессиональной области.

Психологические тесты-опросники и тесты способностей. Цель их использования в ассесменте — получение информации о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации, обуславливающих его профессиональную эффективность. Важно, что применение хорошо проверенных психодиагностических инструментов дает возможность соотнести результаты разных кандидатов, а также сравнить их с общими и групповыми нормами. Кроме того, применение тестов дает возможность как уточнять информацию, полученную в рамках других методик, так и дополнять ее, причем за более короткое время.

Интервью. Цель его проведения — получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных качествах от самого оцениваемого для достижения максимальной объективности итоговой оценки. В интервью возможно прояснить реалистичность и профессиональную направленность целей, которые ставит перед собой участник, оценку уровня собственных достижений и неудач, ориентированность на профессиональный рост и продвижение по службе, круг общих интересов.

Материалы для кадровых решений, которые могут быть представлены по результатам ассесмента:

- рейтинги участников оценки, составленные по итогам выполнения заданий программы или по результатам оценки отдельных критериев;
- индивидуальные экспертные заключения с представлением балльных оценок профессионально-важных качеств;
- подробные профессионально-психологические портреты каждого конкурсанта с указанием типов задач и областей деятельности, в которых кандидаты показали наилучшую эффективность, а также рекомендации по программам дальнейшего развития в зависимости от избранного типа карьеры;
- списки наиболее успешных рабочих групп и рекомендации по формированию проектных команд.

Варианты реализации и перспективы развития технологии ассесмента. В настоящее время выделяются несколько вариантов проведения центра оценки:

- *диагностический* — традиционный ассесмент, позволяющий собрать достоверную персональную информацию об уровне развития и перспективах изменения исследуемых свойств личности;
- *центр развития* — девелопмент-ассесмент, который в рамках программы диагностики позволяет провести трансформацию изучаемых компетенций. Как правило, используется в программах развития менеджерского персонала с целью существенно обогатить управленческий инструментарий;
- *селф* — селф-ассесмент, построенный таким образом, чтобы оценка проводилась самими участниками. Существенно расширяет представление участников о сути и структуре изучаемых компетенций, способствует развитию рефлексии и управлению собственным поведением.

Дальнейшее развитие технологии связано, с одной стороны, с появлением новых методов оценки, с другой — новых видов ассесмента.

Среди новых методов оценки наиболее перспективны интерактивный ин-баскет, включающий взаимодействие с персонажами, которым адресуют письма и решения, и видеозарисовки, имитирующие ситуации взаимодействия, в которых оказываются сотрудники. После просмотра участник дает оценку и рассказывает, как бы он поступил в данной ситуации. Учитывая возрастающую популярность ассесмента, появление новых методов — необходимый процесс для сохранения инновационного характера данной технологии.

В качестве нового вида ассесмента можно рассматривать *центр полного развития*, основанный на комбинации оценки наблюдателями (менеджерами) всех участников и самооценки участниками по всем упражнениям, вплоть до процедур обратной связи.

Одним из новых направлений развития технологии центра оценки можно считать *стратегический ассесмент*, разработанный Е. Аксеновой и Т. Базаровым в 2004 г. Его основная задача — проектирование кадрового ресурса, требующегося для реализации стратегических изменений в компании, и инициирование процесса изменений на всех ее уровнях.

Цели проведения стратегического ассесмента:

- анализ кадровой обеспеченности организации в ситуации организационных изменений;
- инициирование процессов организационного развития на уровнях:
 - личности,

- организации,
- разработки новых управленческих технологий деятельности компании;
- разработка кадровых программ, обеспечивающих организационные изменения.

Принципы стратегического ассесмента:

- *диалогичность* — в рамках программы участникам представляется широкая свобода действий, и они выступают в качестве равноправных участников проекта оценки и проектирования будущего;
- *активность* — программа не столько средство оценки актуального состояния, сколько способ модификации сложившейся ситуации в целях подготовки и инициирования изменений на уровне личности, команд, разработки нового содержания;
- *комплексность* — программа ориентирована на работу одновременно с тремя подсистемами компании — персоналом (личностный уровень), группами и организацией в целом (уровень корпоративной культуры), содержанием деятельности (уровень управленческих технологий);
- *инновационность* — оценка кадрового потенциала и инициирование процессов развития на новом для профессионалов и групп материале, необходимом для разработки стратегических планов развития;
- *рефлексивность* — программа центра оценки дает возможность участникам осознать уровень подготовленности к процессу изменений и пути повышения собственной эффективности.

17.3. Особенности проектирования стратегического ассесмента

Первая и ключевая для реализации технологии ассесмента проблема — как сформировать критерии оценки для той деятельности, которая еще не реализуется, а зачастую даже не подразумевается организацией? Мы сталкиваемся с актуальной темой кадровой поддержки изменений, когда организация вынуждена решить вопросы о стратегии и сценариях своего развития. В данном случае психолог (менеджер по персоналу) становится не только экспертом-диагностом, но и полноправным проектировщиком будущего организации. Стратегический ассесмент — инструмент проектирования кадрового потенциала и программ кадровой поддержки организационных изменений и в целом запуска программ организационных изменений — ведь помысленное будущее выступает в качестве целей развития.

Управленческая команда организации должна определиться с программой стратегического развития, для которой необходим кадровый ресурс: проанализировать факторы, влияющие на развитие рынка и самой организации, составить сценарии развития и выявить ключевые проблемы, а также компетенции, которыми должна обладать организация для успешного функционирования.

Это позволяет конкретизировать приоритетные цели и критерии оценки эффективности деятельности организации, а также описать инструментарий, которым будет пользоваться организация, что позволяет сформировать точный заказ на кадровый потенциал, обеспечивающий реальность спроектированной менеджерами стратегии.

17.4. Использование данных стратегического ассесмента

Принятие в качестве новой точки отсчета не столько персональных данных, сколько кадрового потенциала организации в целом, а также акцент на технологические инновации предполагают несколько иной формат анализа и использования данных стратегического ассесмента (табл. 17.1).

Таблица 17.1

Способы использования данных стратегического ассесмента

Цель процесса	Результат
Аудит (оценка соответствия актуального состояния ожидаемому или заданной норме)	Оценка расхождения заданной нормы (проектируемого состояния) и актуального состояния, анализ текущих кадровых процессов. Подготовка предложений по программам изменений
Оценка процесса изменений, реализованного в рамках стратегического ассесмент-центра	Оценка динамики изменений в ходе процесса. Предложения по поддержке процесса изменений
Оценка процесса изменений в будущем, осуществляемого в организации на постоянной основе	Мониторинг процесса изменений, создание системы кадрового контроля

Аудит кадровых процессов в рамках стратегического ассесмента предполагает оценку тенденций изменений профессионализма, т.е. тех трендов, которые существовали в организации ранее или были заданы в рамках оценки. Можно выделить несколько основных процессов, детерминирующих ход профессионального развития:

- *профессиональная социализация* — от депрофессионализации (разрушения профессионального инструментария), через специализацию к профессионализации (универсализации в овладении различным профессиональным инструментарием);
- *профессиональное стратегирование* — от уникализации (создания уникальных профессионалов) к унификации (понятия введены П. Малиновским) (развитию профессиональной стандартизации);
- *внутригрупповая коммуникация* (способы включения в организацию, типа связей, особенностей процесса поддержания общности): от дезинтеграции (максимальной независимости сотрудников друг от друга) до интеграции (максимального взаимодействия между сотрудниками);
- *принятие управленческих решений* (способ управления) — тип и способ принятия управленческих решений — в континууме от централизации до демократизации.

Анализ кадровых процессов может позволить спрогнозировать процессы развития кадрового потенциала и определить необходимые кадровые программы.

Оценку изменений, произошедших непосредственно в рамках стратегического ассесмента, целесообразно проводить по трем системам организации:

- 1) *личность*:
 - персональная оценочная информация (данные наблюдения, фактические результаты по упражнениям);
 - персональная самооценочная информация;
- 2) *группа и организация*:
 - информация о ситуации в группах, которые работали в центре оценки (данные наблюдения: ролевые профили, типовые регламенты, проблемы самоорганизации);
 - информация по результатам самооценки групп;
 - информация об отдельных аспектах корпоративной культуры (результаты наблюдения);
- 3) *предмет деятельности*:
 - информация по содержанию обсуждаемых вопросов (результаты групповой и индивидуальной работы), экспертные оценки результатов, качественный анализ информации, привлекаемой для решения проблем.

Оценка внутри каждой системы может проводиться по трем уровням: когнитивном — на уровне знаний, ценностном — на уровне установок и поведенческом — по реальным проявлениям (табл. 17.2).

Оценка внутри системы

Аспект анализа	Способ сбора информации	Результат
Личность		
Знания	Профессиональные тесты Анализ высказываний: — профессиональный язык; — оценка экспертами содержания индивидуальных высказываний	Оценка уровня прироста знаний в процессе ассесмента Оценка актуального уровня знаний Заказ на обучение по отдельным темам и направлениям
Установки	Анализ индивидуальных высказываний Анализ фактов поведения в ситуации выборов	Оценка уровня эмоциональной готовности к изменениям Описание особенностей мотивации и структуры индивидуальных ценностей
Поведение	Диагностика компетенций в рамках реальных проявлений: уровень развития: — качеств; — адекватность корпоративной культуре; — оценка потенциала развития (тип карьеры: прогноз темпа развития; предпочитаемые области развития)	Предложения по программе развития Планы карьеры
	Диагностика индивидуального ролевого диапазона: по ролям — профессиональные; — групповые; — роли по содержанию деятельности; — управленческие	Предложения по составу проектных групп
Группа		
Знания	Объем групповых знаний, закрепленных в виде организационных документов (система знаний в организации, оформление отчетов)	Оценка уровня интеллектуального капитала компании

Аспект анализа	Способ сбора информации	Результат
Установки	Состав групповых норм: – представление о целях; – значимые ценности; – общий язык; – степень распространения норм; – единство понимания норм; – институционализация норм	Оценка степени совершенных и прогноз дальнейших изменений Программы развития группы
Поведение	Сформированность: – ролевой структуры группы; – определенных статусов членов; – групповых регламентов и область регламентации	Предложения по составу проектных групп Рекомендации по программе формирования корпоративной культуры
Предмет		
Знание	Анализ информации по теме деятельности в компании, глубина теоретической подготовленности в предмете	Рекомендации по программам обучения (формированию системы новых знаний и установок, расширению диапазонов прототипов и моделей)
Установки	Анализ ментальных моделей в организации	
Поведение	Использование современных технологий (управление, система знаний в организации...)	

Кадровый мониторинг возможно реализовать только в том случае, если уже при проектировании программы стратегического ассесмента будут разработаны метрики (измерители и показатели) изменения кадрового потенциала организации. Причем принципиально, что эти метрики должны быть использованы как в самой процедуре оценки, так и в дальнейшем, в рамках спланированных направлений изменений. Таким образом, появляется возможность формализованного описания отдельных аспектов кадрового потенциала на начальном этапе и постоянного мониторинга по сопоставительным данным в дальнейшем. Откуда берутся эти измерители? Так как они должны описывать эффективность работы по достижению целей в работе с персоналом, которые увязаны с общими целями развития организации, целесообразно пройти весь путь проектирования корпоративных целей. Например, по технологии BSC – Balanced Scorecard (от финансовых целей, целей в работе с потребителем, в совершенствовании внутренних бизнес-процессов и в работе с организационными системами, в которые и входит система

работы с персоналом). Таким образом, с помощью этих метрик можно оценивать эффективность достижения целей в работе с персоналом.

Задания

Задание 1. Критерии оценки кандидатов на должность.

1. Проанализируйте описание работы и информацию об организации, производящей набор кандидата.

2. Сформулируйте критерии оценки кандидатов на указанную должность, которые можно было бы положить в основу проектирования программы ассесмента:

- определите и обоснуйте форму представления критериев (задачи, компетенции или роли) и основания их структурирования;
- дайте названия критериям оценки и кратко раскройте их содержание.

Описание работы

Наименование должности: оператор компьютерной верстки (макетер).

Место работы: производственный отдел.

Подчиненность: заместитель директора по производству.

Виды выполняемых работ:

- различные виды конвертации¹ текста из одного формата в другой;
- редакторская правка²;
- верстка;
- правка;
- вывод текста на бумагу³;
- вывод оригинал-макета на бумагу;
- вывод оригинал-макета на диапозитивы (пленки).

¹ Конвертация из одного формата в другой осуществляется после того, как работа сдается внештатными наборщиками либо переводчиками. Это обусловлено тем, что набор ведется в различных текстовых редакторах, таких как Word for Dos, Word for Windows, Lexicon, а последующие операции (редакторская правка, правка) выполняются в текстовом редакторе Multi Edit 7.0, работающем с форматом ASCII.

² Редакторская правка — это операция, которая выполняется с целью внесения корректив. Далее следует вывод измененного текста. Затем текст проверяется корректорами на правильность написания. Оператор вносит корректорские исправления. Затем делается макет книги (верстка). При выполнении книжной верстки макетеру дается текст книги, размеченный техническим редактором, а также файл, содержащий этот текст. Макетер должен сделать оригинал-макет книги заданного объема с учетом требований к техническому редактированию книги. В данном издательстве большая часть книжной верстки выполняется в программе Corel Ventura; изредка — Page Maker либо QuarkXPress. После верстки книга опять читается корректорами, затем опять вносится правка. Далее оператор выводит текст книги на пленки либо на оригинал-макет с помощью лазерных принтеров.

³ Оборудование, используемое оператором: персональный компьютер IBM PC, лазерные принтеры.

Производственные связи:

- а) частые: с коллегами-макетерами, наборщиками издательства, корректорами, технологами, зам. директора по производству;
- б) редкие: с художниками, редакторами.

Заработная плата: сдельная от 700 до 900 долл. США, зависящая от объема и стоимости выполнения работы, в рублевом эквиваленте + ежегодная премия.

Образование: высшее техническое либо среднее специальное.

Возраст: от 22 до 45 лет.

Рабочие нормы: верстать в день одну книгу объемом 450–500 страниц либо две книги объемом 320–332 страницы простой верстки.

При найме на работу будут учитываться опыт работы в книжных издательствах по данной специальности не менее года. Кроме того, кандидат должен предоставить образцы готовых книг либо сверстанных оригинал-макетов.

Информация об организации, осуществляющей поиск кандидата

1. Название организации — Издательство «Книга»

2. Организационно-правовая форма — Акционерное общество закрытого типа (Закрытое акционерное общество).

3. Вид деятельности: выпускаемая продукция и оказываемые услуги.

- Выпуск полиграфической продукции:
 - книги;
 - рекламные буклеты, плакаты, календари и т.п. издания.
- Финансирование других издательских проектов, а также совместное издание.

Деятельность фирмы распространяется в основном на Россию и некоторые страны СНГ. Покупка авторских прав и подписание контрактов с авторами производится как в пределах СНГ, так и за рубежом (в том числе в других издательствах и агентствах).

4. История развития организации.

Фирма АОЗТ «Издательство «Книга»» образована в мае 1991 г. С момента образования фирма занимается посреднической деятельностью по реализации оптовых партий книг и другой полиграфической продукции. Вначале фирма занималась только книжной торговлей. С февраля 1992 г. начался выпуск первых своих книг. С августа 1994 г. фирма начала прием заказов на выпуск полиграфической продукции.

5. Масштабы деятельности фирмы.

В среднем в месяц выпускается около 25–30 новых наименований книг тиражами порядка 30–100 тыс. экземпляров, т.е. в месяц около одного миллиона экземпляров в целом. Также печатаются дополнительные тиражи книг, изданных ранее. Месячный оборот составляет порядка 1,500,000.00–2,000,000.00 долл. США в зависимости от времени года, так как спрос на

данную продукцию — сезонный. Средняя прибыль фирмы составляет приблизительно 600,000.00–1,000,000.00 долл. США в месяц.

В рейтинг-листе книжных издательств России фирма занимает второе место (здесь учитываются как объем выпускаемой продукции, так и ее качество, жанры, авторы, география сбыта, оценка у потребителей, скорость сбыта и др.). По объему выпуска продукции фирма входит в число пяти крупнейших издательств России.

Имеется сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, а также ряд фирм-посредников по сбыту продукции, с которыми ведется постоянное сотрудничество.

Около 40% сбыта продукции приходится на семь основных официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, 20–30% — на сеть мелкооптовых фирм, с которыми ведется постоянное сотрудничество, остальная продукция используется для книгообмена с целью увеличения ассортимента предлагаемых товаров.

6. Характер собственности.

Фирма является акционерным обществом закрытого типа, основанным на коллективной форме собственности, действующим на принципах полного хозяйственного расчета, является юридическим лицом.

7. Территориальное расположение.

Фирма находится в городе Москва.

Сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ и ряд фирм-посредников по сбыту и обмену продукции.

Для печатания продукции используются типографии в Москве, Туле, Твери, Саратове, Минске, с которыми имеются договоры о сотрудничестве.

8. Характеристика выпускаемой продукции.

Фирма выпускает в основном следующую продукцию:

- 1) высококачественную полиграфическую продукцию (художественные альбомы, книги об искусстве, истории и т.п.). Это элитные издания с высокой ценой, рассчитанные на узкий круг любителей. Такие книги всегда находят спрос, если их выпускать небольшими (средними) тиражами;
- 2) многотомные подписные издания (серии книг);
- 3) художественную литературу в твердом переплете;
- 4) дешевые книги в мягкой обложке, рассчитанные на массового читателя.

9. Используемое оборудование.

Развитие науки и техники привело к появлению компьютеров пятого поколения. Существуют компьютеры «Macintosh — Quadro» на базе процессора «Motorolla», «Pentium» на базе процессора «Intel», сканеры фирмы «UMAX» и «AGFA», наиболее популярные сейчас. Разработана программа «Adobe Photoshop», позволяющая сканировать и обрабатывать графическую информацию для высококачественного художественного оформления полиграфической продукции.

10. Принципы кадровой политики.

Тип кадровой политики: открытая.

Основной целью организации является повышение уровня жизни сотрудников фирмы и удовлетворение их потребностей.

Эта цель реализуется посредством следующих подцелей.

1. Повышение квалификации сотрудников в различных учебных центрах.
2. Проводить политику полной занятости сотрудников путем сокращения «времени их простоя», т.е. распределение функциональных обязанностей работников таким образом, чтобы их рабочий день был равномерно загруженным при наиболее рациональном использовании их возможностей и способностей.
3. Материальная заинтересованность в труде.

Режим работы: с 10.00 до 18.00 без перерыва на обед или до 19.00 с перерывом на обед.

При приеме на работу кандидату назначается испытательный срок в течение двух месяцев, после чего определяется, будет ли он работать.

При увольнении по собственному желанию или переходе в другой отдел издательства сотрудник должен предупредить своего начальника за два месяца. Кроме того, он обязан ознакомить со спецификой работы пришедшего на его место нового работника в течение одного месяца.

11. Структура фирмы (см. рис. 17.1).

Задание 2. Диагностика компетенций

1. Спроектируйте диагностическое интервью с кандидатом на работу по указанной позиции.

Определите 3–4 критерия оценки, обоснуйте возможность их диагностики в интервью

Раскройте выбранные критерии оценки:

- какие элементы они в себя включают;
- что является более важным;
- какие из данных элементов можно продиагностировать в интервью, основываясь на представленных данных и на материале наблюдения.

Конкретизируйте поведенческие индикаторы для наблюдения в интервью (раскройте, какие особенности и факты поведения будут свидетельствовать о проявлении того или иного критерия оценки).

Создайте список диагностических вопросов (на оценку каждого критерия оценки желательно сформулировать не менее 3–5 вопросов).

Создайте сценарий интервью (опишите начало и завершение интервью, определите место каждого вопроса и логику перехода от одного вопроса к другому).

Создайте бланк фиксации результатов интервью, в котором можно было бы отмечать результаты ответов и особенности поведения интервьюируемого.

2. Проведите спроектированное интервью с несколькими участниками.

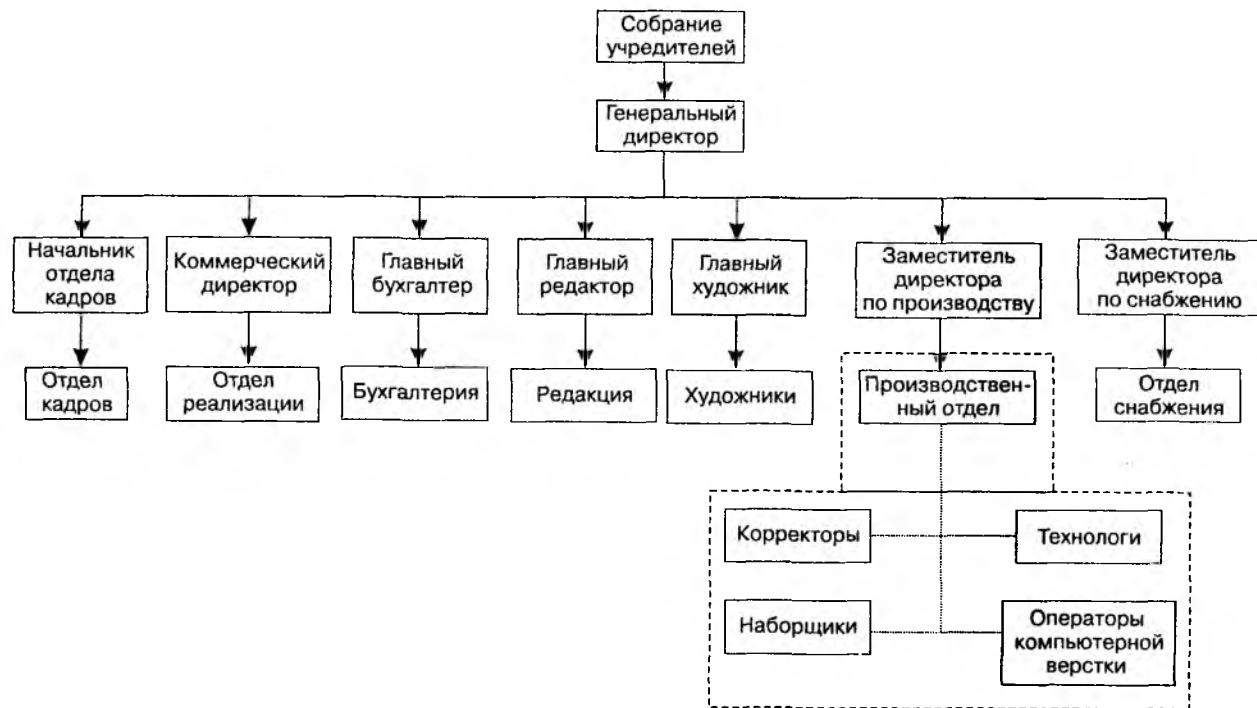


Рис. 17.1. Структура фирмы

3. Обсудите, с участием интервьюеров и наблюдателей, полученные данные.

Определите:

- какие из критериев оценки удалось пронаблюдать;
- какие поведенческие индикаторы были наиболее надежны и позволили оценить степень выраженности критериев оценки.

4. Сформулируйте рекомендации по проведению диагностического интервью в ассесменте.

Задание 3. Программа центра оценки

Спроектируйте программу центра оценки кандидатов на должность специалиста по компьютерной верстке.

1. Спроектируйте программу оценки, основываясь на тех критериях оценки, которые были выделены по результатам анализа деятельности:

- сформируйте список процедур, необходимых для диагностики выбранных критериев оценки¹;
- определите, какие критерии будут диагностироваться в каких процедурах²;
- создайте программу ассесмента, расположив процедуры в порядке проведения и рассчитав баланс времени, количество ведущих и наблюдателей;
- спроектируйте форму представления результатов ассесмента для заказчика.

2. Опишите методики проведения отдельных упражнений.

«*Специальное упражнение*» — опишите тему (фабулу), временной регламент, особые условия проведения, макеты стимульных материалов.

«*Блок психодиагностических тестов*» — выберите те психологические тесты, на основании данных которых можно оценить выраженность того или иного критерия оценки в ассесменте.

«*Групповые упражнения*» (дискуссия, выступление, мозговой штурм) — создайте темы и макеты стимульных материалов, опишите сценарий проведения и требования к поведению ведущего.

3. Создайте *методические указания для экспертов-наблюдателей*.

Для специального упражнения — указание по обработке, в котором будет раскрыто, какие показатели результата деятельности испытуемого будут свидетельствовать о высокой (или низкой) степени выраженности каждого из изучаемых критериев оценки.

Для блока психодиагностических тестов — раскройте, какие показатели теста (шкала, диапазон, согласование шкал) будут свидетельствовать о высокой или низкой выраженности каждого из изучаемых критериев оценки.

¹ Обратите внимание на то, чтобы каждый критерий оценки диагностировался несколько раз в рамках разных процедур и методов (например, с помощью теста, в ходе интервью, в групповой дискуссии).

² Целесообразно, чтобы в рамках одной процедуры диагностировалось не более 4–5 критериев оценки.

Для групповых упражнений — создайте бланк для наблюдения в каждом групповом упражнении с указанием поведенческих индикаторов по каждому из критериев оценки.

Литература

1. *Аксенова Е. А.* Технология конкурсного набора в современном кадровом менеджменте: Учеб.-метод. пособие. М., 2002.
2. *Базаров Т. Ю.* Технология центров оценки для госслужащих: Проблемы конкурсного отбора. М., 1995.
3. *Базаров Т. Ю.* Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации. М., 2000.
4. *Базаров Т. Ю., Аксенова Е. А., Беков Х. А.* Методы оценки персонала государственных и коммерческих структур. М., 1995.
5. *Баллайтин И., Пова Н.* Центры оценки и развития. М., 2003.
6. *Валинуров И., Шмелев М.* Ассесмент-центр как форма комплексной оценки персонала // Люди дела. 2003. № 1/2.
7. *Жуков Ю. М., Ерофеев А. К., Липатов С. А.* Методы практической социальной психологии. М., 2004.
8. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: Учеб. пособие / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. СПб., 2003.
9. *Сергиенко С. К.* Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала. М., 2004.
10. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М., 2001.
11. Центры оценки и развития: Тренинг наблюдателей. М., 2003.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Социально-психологическое консультирование

Что такое консультирование?

Не так легко сформулировать некое единое понимание консультирования. В профессиональной литературе можно найти огромное количество различных определений этого направления психологической практики. Консультирование развивается в последние 40 лет очень быстро и проникает в самые разные сферы человеческой деятельности. Сложности возникают и при определении основоположников данного направления. Так, Р. Кочунас [9] считает, что психологическое консультирование исходит из психотерапии, и тогда первоисточник — Р. Мэй [16]. Э. Шейн [17] как социальный психолог пишет о процессном консультировании, и тогда логично сослаться на К. Левина [10] и В. Биона [14]. В управленческом консультировании таким основоположником будет скорее Ф. Тейлор [12].

Каждый тип консультирования включает множество видов, только в управленческом консалтинге их выделяют более 250. Примерно столько же видов может быть названо в области психологического консультирования.

Таким образом, направление возникло в начале XX в., развивалось после Второй мировой войны, а уже существует и в политике, и в бизнесе, и в социальной сфере, и в сфере личной жизни.

Еще сложнее понять, что такое консультирование, если перечислить используемые в нем техники и методы работы — практически все. Более того, в консультировании применяют не только всевозможные техники и методы, но и отдельные самостоятельные направления практики: от фасилитации и модерации до тренинга, методов разрешения конфликтов, командообразования и т.п.

Наконец, все известные теоретические ориентации и школы практической психологии представлены в консультировании: и бихевиоризм, и психоанализ, и гештальт, и психодрама, и гуманистическая психология и т.д.

Поэтому определения консультирования даются не через описание подхода или даже содержания работы консультанта, а скорее через формулирование его цели, результата и ограничений.

Р. Кочунас [9] приводит несколько таких определений в своей книге «Психологическое консультирование...». Одно из них используют в США для лицензирования консультантов: «Консультирование — это совокупность процедур, направленных на помощь человеку в разрешении проблем и принятии решений относительно профессиональной карьеры, брака, семьи, совершенствования личности и межличностных отношений». В США консультант — самостоятельная профессия. Для того чтобы получить лицензию, необходимо пройти специальное обучение, быть сертифицированным профессиональным сообществом, задающим свои критерии и стандарты, и лишь затем получить право претендовать на разрешение вести некую практику. Поэтому определение задается через знание и владение неким набором процедур.

Н. М. Burks и В. Steffire [15] делают акцент на другом: «Консультирование — это профессиональное отношение квалифицированного консультанта к клиенту, которое обычно представляется как “личность — личность”, хотя иногда в нем участвует более двух человек. Цель консультирования — помочь клиентам понять происходящее в их жизненном пространстве и осмысленно достичь поставленной цели на основе осознанного выбора при разрешении проблем эмоционального и межличностного характера». Очень широкое определение, но оно описывает лишь психологическое консультирование.

Э. Шейн [17] в своей ставшей классической работе «Процессное консультирование» дает еще более широкое определение. Он подчеркивает, что процессное консультирование не сводится к набору техник и методов, а является философией, т.е. методом в методологическом смысле. «Процессное консультирование — это философия и отношение к процессу помощи индивидам, группам, организациям и сообществам (communities)». Базовой аксиомой такого подхода к консультированию стало представление о том, что «один человек может помочь другой человеческой системе помочь себе самой».

Цель любого консультирования, таким образом, — создание помогающих взаимоотношений с клиентом. Такие отношения, по Э. Шейну [17], центральная задача и для психотерапии, и для психологического консультирования, и для всех других форм консультирования.

Итак, определений очень много и все они очень широкие. Можно попытаться выделить в них общие непротиворечивые положения, но, на наш взгляд, это мало что дает, так как авторы описывают «свое консультирование».

Каждый — сторонник определенного теоретического подхода, по своему видит цели и задачи консультирования, исходит из некоего

собственного практического опыта. Да и противоречий в этих определениях не так много.

Консультирование и рынок

Как и любой другой вид практики в стране с рыночной экономикой, консультирование — услуга, продаваемая клиенту за деньги. И клиент должен иметь возможность выбрать эту услугу из множества других товаров и услуг.

Психотерапевт на рынке предлагает клиенту помощь в решении личных и межличностных проблем, в личностном развитии. Тренер — конкретные тренинги или программу корпоративного обучения, отвечающие требованиям заказчика.

В чем же специфика услуг консультанта?

Продуктом, который продает любой консультант, является минимизация рисков клиента. Потому и обращаются за консультацией клиенты, что чувствуют, а иногда и знают об огромных рисках, возникающих при принятии решений в неопределенных ситуациях, при любых серьезных изменениях в своей жизни или в жизни своих групп и организаций. У них возникает желание попросить совета у постороннего, не включенного в ситуацию человека, профессионала.

Именно в этом основное отличие консультирования от других услуг, предполагающих «помогающее отношение к клиенту». Именно поэтому консультант должен владеть навыками и психотерапевта, и тренера, и фасилитатора, и медиатора, и, помимо этого, обладать многочисленными экспертными знаниями.

Вот почему к консультированию обычно приходят постепенно, уже получив опыт работы в психотерапии, тренинге, бизнесе, или выбирают очень узкую область консультирования, в которой консультант действительно чувствует себя профессионалом, способным взять на себя ответственность за минимизацию рисков клиента.

Виды консультирования

На западном рынке представлено огромное количество видов консультирования.

Во многом это изобилие имеет рекламный, маркетинговый характер. Клиенты хорошо реагируют на слова «новый метод», «оригинальный вид консультирования».

Для современного российского рынка узкая специализация консультантов пока еще не характерна. Клиенты хорошо понимают, что по поводу головных болей не стоит обращаться к стоматологу, но не знают о различиях между консультантом, психоаналитиком или бихевиористом. Содержательные отличия, задающие реальную специализацию,

границы ответственности, позицию, способ работы консультанта, на российском рынке существенны скорее для консультантов, чем для клиентов. Осознание границ специализации связано для консультанта с пониманием своей профессиональной компетенции. Специализации в консультировании выделяются по множеству оснований, и даже на отечественном рынке консультирования можно встретить множество самых экзотичных названий его видов.

Причем, для того чтобы ориентироваться в этом разнообразии, необходимо выделить критерии, по которым консультирование подразделяется на виды. Наиболее распространены следующие критерии:

- 1) теоретическая ориентация консультанта;
- 2) позиция и «товар» консультанта (экспертность — процессность в консультировании);
- 3) адресность консультирования (вид клиента или объекта консультирования);
- 4) область, предмет или тема консультирования.

Теоретическая ориентация консультанта

Консультирование — это всегда профессиональное взаимодействие и развитие отношений консультанта и клиента. Поэтому даже консультанты по финансовым, экономическим и юридическим вопросам проходят, как правило, профессиональное обучение, тренинг такого взаимодействия. За рубежом, где психологическая практика до сих пор представлена школами, такие специалисты проходят классическое обучение гештальттерапии, психодраме, нейролингвистическому программированию (НЛП), транзактному анализу, реже психоанализу (так как это требует многолетней подготовки).

Эти люди не становятся психотерапевтами, обучение психологической практике для них — способ приобрести знания и навыки профессионального общения с клиентами.

Но помимо этого каждая школа практической психологии присутствует самостоятельно на рынке консультирования. И тогда говорят о психоаналитическом консультировании, гештальтконсультировании, бихевиористском или гуманистическом консультировании и т.п. Каждая такая школа, как правило, реализует себя и в психологическом консультировании, и в консалтинге. То есть речь идет о, например, психоаналитическом или гештальтконсультировании личности, группы, семьи, организации. Каждая школа психологии по-своему формулирует цели консультирования, ориентирует на применение своих специальных методов.

И все же главное различие этих видов консультирования связано с представлениями их апологетов о механизмах и содержании процесса

изменения человека, группы и организации и использовании различных понятийных аппаратов, своего профессионального языка.

Психоаналитик, например, может определять невротическую, нарциссическую организацию, специалист по НЛП — проводить рефреминг организации, последователи Э. Берна [2] — анализировать транзакции.

В литературе отражены попытки перечислить теоретические ориентации и психологические школы консультирования, но эти списки всегда оказываются неполными, так как на практике новые или претендующие на то, чтобы считаться новыми, теоретические и методологические подходы возникают постоянно.

Адресность консультирования (клиенты, объекты консультирования)

Повсеместно распространена специализация консультантов по объекту консультирования, подразделение консультирования на индивидуальное, групповое, семейное, организационное.

Мы используем здесь термин «объект консультирования» в связи с тем, что с консультант-клиентскими отношениями в ряде случаев разобраться оказывается не просто. Понятия «объект» и «клиент» при консультировании не всегда тождественны. Более того, гуманистический подход предполагает субъект-субъектное взаимодействие с клиентом и использование термина «объект консультирования» для этой традиции вообще не характерно. Но если при индивидуальном и групповом консультировании клиентами всегда оказываются все участники процесса, кроме консультанта, то при организационном консультировании выявить клиента сложнее. Объектом консультирования, бесспорно, является организация, а вот по поводу того, кого можно считать клиентом, идут постоянные споры. Одни авторы считают клиентами владельцев, учредителей компании, другие — генерального директора, третьи — весь персонал, четвертые включают в их число клиентов самой организации, а пятые добавляют к ним и всех физических и юридических лиц, с которыми вступает во взаимодействие организация — объект консультирования.

Несмотря на все эти методологические сложности, представление о том, что консультирование бывает личным, групповым, семейным и организационным, устоялось и теперь общепринято. Работа консультанта, адресованная отдельной личности, группе, семье или организации, не просто имеет свою специфику, но и требует разных знаний и навыков, предполагает владение различными методами и специальное обучение и подготовку.

Часто адресность консультирования задает и более узкую специализацию. Можно встретить специалистов по консультированию под-

ростков, детей алкоголиков, женщин, подвергшихся насилию, разводящихся мужчин или профессионалов по консультированию организаций в гостиничном бизнесе, банков, промышленных предприятий и т.д.

Такая форма специализации позволяет консультанту глубже учитывать специфику деятельности клиентов, понимать контекст, владеть дополнительными знаниями.

Область, предмет или тема консультирования

К консультантам обращаются по очень разным поводам, вопросам и темам. Невозможно быть компетентным во всех вопросах, в связи с чем возникает специализация по предмету, теме консультирования. Причем список таких специализаций и видов консультирования не может быть полным, он отражает перечень типовых запросов и проблем, с которыми обращаются клиенты к консультантам в некоторый момент времени.

Такая специализация на российском рынке развита еще недостаточно, но уже сегодня можно найти специалистов по психологическому консультированию по поводу преодоления зависимости, посттравматического стресса, сексуальной дисгармонии и т.д.

Среди работающих с организациями есть консультанты по стратегическому и оперативному управлению, человеческим ресурсам, организационному развитию, реинжинирингу, маркетинговой политике и т.д. Широко распространена и специализация по области деятельности клиента: бизнес-консультирование, политическое консультирование, консультирование в сфере образования, консультирование nonprofitных организаций и т.п.

Позиция и «товар» консультанта (экспертное и процессное консультирование)

Подразделение консультирования на экспертное и процессное существует уже давно. И еще совсем недавно проходили многочисленные и жесткие методологические дискуссии, сражения между апологетами этих направлений.

Сторонники процессного консультирования обвиняли своих оппонентов в навязывании клиентам неприемлемых для них решений. Приверженцы экспертного подхода ставили в вину «процессникам» незнание предмета, содержания деятельности, игнорирование объективных ограничений, обращали внимание на опасность принять фантазии и заблуждения клиентов за реальность при процессном подходе.

В психологии эта дискуссия вызвала появление таких специализаций, как прикладная и практическая психология. Первая ориентирована на разработку рекомендаций, вторая — ввела запрет на выдачу советов, продажу клиентам готовых решений.

Время и рынок расставили все по своим местам.

Теперь клиенты, как правило, отказываются работать с консультантом, не имеющим достаточных знаний и опыта работы в необходимой им предметной области. То есть предприниматели обязательно устроят консультанту экзамен на знание бизнеса, прежде чем согласятся с ним работать, независимо от того, как он себя позиционирует: как экспертный или процессный специалист. А экспертные консультанты начали все больше внимания уделять процессу, обучаясь и используя в своей работе и фасилитацию, и модерацию, и организацию групповых дискуссий.

Поэтому в современных публикациях обращают внимание, скорее, на позиционные различия при экспертном и процессном консультировании, на различие «товаров», которые продают консультанты, чем на радикальное стремление соблюсти «чистоту жанра».

Так, Э. Шейн [17] выделяет не два, а три вида консультирования. Их он считает различными способами оказания помощи и при психологическом консультировании, и при консалтинге.

1. *Покупка информации, или экспертная модель*: продавать и приказывать (говорить, как правильно).

Клиент покупает у консультанта информацию и услуги эксперта, которые он не может почему-либо получить или произвести сам.

2. *Модель «доктор—пациент»*. Консультанта приглашают для того, чтобы выявить, что в системе не так, чем она «больна». Поставив диагноз, он предлагает лечение и прописывает необходимые лекарства. Эта модель предполагает продажу инструментов работы с собой, с другими, с организацией — продается инструмент и способ его использования.

3. *Модель процессного консультирования*. Предполагается не только совместное с клиентом проведение диагностики, но и передача клиенту умений консультанта по проведению диагностики и решению проблем (action learning).

Э. Шейн [17] подчеркивает, что консультант в каждый момент времени выбирает, в какой из моделей работать, нельзя лишь одновременно находиться в нескольких позициях.

Р. А. Бирбраер и И. Г. Альгшулер [3] также выделяют три вида консультирования: *экспертное, обучающее и процессное*. Здесь акцент делается на то, что эксперт продает уже готовую конечную информацию, выводы, но не раскрывает способы и технологию ее получения. Обучающий консультант передает свои теоретические знания в некоторой области, процессный — свое умение решать проблемы, технологию решения так, чтобы клиент в дальнейшем мог делать это сам.

В современном консультировании «экспертность» и «процессность» рассматриваются скорее не как разные, противоречащие друг другу

подходы, а как полюса одной оси. Каждый консультант выступает на разных этапах консультирования, при работе по разным запросам в большей мере как эксперт, или специалист по процессу, или даже в роли учителя.

А вот представления о «товаре», границах ответственности консультанта, представления о том, что он продает клиентам в конечном счете — отчет, рекомендации, технологию решения проблем, — очень сильно различаются при разных подходах к консультированию.

Границы ответственности консультанта

Консультирование бурно развивается в последние годы. Появление новых запросов требует постоянного развития теории и методологии данного вида практики. В связи с этим постоянно возникают новые виды консультирования, новые специализации.

Кроме того, каждый консультант работает по-своему, стараясь максимально использовать все свои личные ресурсы, знания, опыт. Поэтому возможности одного и того же метода и подхода у консультантов могут значительно различаться, а следовательно, неодинаковыми будут и полученные ими конечные результаты.

Как и при анализе любого вида психологической практики, для понимания классификации видов консультирования важно ориентироваться на некий универсальный, единый критерий. И таким критерием, независимо от теоретической ориентации, методов работы и стилистики консультанта, всегда оказывается мера ответственности (граница ответственности), которую он готов принять на себя.

Консультанты часто считают себя ответственными за помощь в конкретном, локальном изменении по запросу клиента. При психологическом консультировании речь может идти, например, об изменении состояния клиента, его установок и отношения к себе, другим людям и ситуации, расширении сферы осознаваемого, овладении новым видом поведения и взаимодействия и т.п.

В консалтинге можно помочь клиенту изменить структуру и систему управления, стратегию, миссию, тип взаимодействия внутри или вне организации. Но в этом случае консультант не принимает на себя ответственности за их последствия.

Приведем несколько примеров.



Психологическое консультирование. Родственники 75-летней женщины обратились к нам с запросом проконсультировать ее в связи с развивающимся депрессивным состоянием. Клиентка живет одна в квартире без телефона. В течение уже нескольких лет не выходит на улицу, не убирает в квартире, не покупает продукты, не готовит и не ест, если ее не кормят.

Все это вызывает тревогу у родственников и требует их постоянного присутствия в квартире клиентки. Пожилая женщина согласилась на встречу и работу с психологом. Уже через пять сессий она начала выходить на улицу, самостоятельно покупать продукты, готовить, провела уборку в квартире.

И тогда родственники попросили о встрече с консультантом. Они объяснили ему, что очень волновались за бабушку, что видят произошедшие с ней изменения. Но теперь она звонит им по нескольку раз в день, активно вмешивается в их жизнь. Для них это уже невыносимо. По сути дела, они попросили консультанта вернуть клиентку в прежнее состояние или прекратить дальнейшую работу. Консультанту пришлось продолжить работу уже со всей семьей.



Организационное консультирование. Владелец и генеральный директор компании обратился с запросом на консультирование по командообразованию. После групповой процедуры стратегического планирования и распределения персональной ответственности между менеджерами за исполнение конкретных плановых мероприятий консультанты в соответствии с программой консультирования перешли к этапу заключения индивидуальных контрактов менеджеров с владельцем компании. Такие контракты предполагают четкое описание границ ответственности сторон, порядка взаимодействия, критериев оценки результата и соответствующего вознаграждения в случае его достижения.

Неожиданно заказчик попросил о внеплановой встрече с консультантами. Он был очень взволнован. Эффективность работы компании, по его мнению, возросла, но отношения между людьми стали менее теплыми и «человеческими». Все требуют друг от друга выполнения условий контракта в срок. «Раньше попросишь Васю поработать в субботу — он и работает, а теперь начинает объяснять, что этого нет в контракте, и требует дополнительной оплаты», — переживал клиент. Консультантам пришлось в дальнейшем работать в режиме коучинга.

Можно приводить еще множество аналогичных примеров. Все они связаны с тем, что любая открытая система тотальна. Это означает, что изменения состояния системы неминуемо приводят к изменениям характера ее взаимодействия внутри и вовне. И наоборот, изменения взаимодействия внутри и вовне системы вызывают изменение ее состояния в целом.

Человек выходит из состояния депрессии и, естественно, становится активнее. У пенсионера не так много сфер применения этой активности, и логично, что она направляется в первую очередь на участие в жизни родственников.

Если в организации меняются характер и порядок делового взаимодействия менеджеров, то это не может не привести к противоречиям с требованиями сложившейся ранее организационной культуры. Не всегда конкретные проявления таких изменений можно предсказать заранее, но изменение в одной из сфер деятельности человека или

организации неминуемо потребует изменений в других. Это закономерность. И такая системная закономерность создает множество проблем при консультировании.

Консультант может принять ответственность за индивидуальную работу: помочь клиенту провести некое личностное изменение в соответствии с запросом. Однако клиент живет не в вакууме. Личностное изменение требует изменений в его социальной среде, в его взаимодействии с семьей, друзьями, коллегами по работе. Но для таких изменений желания клиента часто оказывается недостаточно. Среда задает ограничения и может свести на нет проделанную работу. Более того, личностное изменение может сделать клиента менее адаптивным, привести к конфликтам и рискам, более опасным и деструктивным, чем те, с которыми он сталкивался до работы с консультантом.

Осознавая это, консультант должен быть готов к тому, что индивидуальная работа с клиентом может закончиться запросом на семейное или даже организационное консультирование, требующее владения совсем иными знаниями, методами, способами работы. Либо такие разнообразные навыки и знания у консультанта присутствуют, и тогда он, как многие консультанты, например в Германии, ведет и психологическое консультирование, и консалтинг, либо консультант ограничивается узкой специализацией, как это чаще всего делают американские специалисты. В любом случае границы компетенции и ответственности консультанта должны быть им осознаны и оговорены в контракте с клиентом.

Контракт при консультировании

Контракт в консультативной практике не сводится к юридическому пониманию этого понятия, хотя и не исключает грамотно юридически оформленных отношений между консультантом и клиентом.

В России имеющие юридическую силу контракты заключаются чаще при организационном консультировании и крайне редко при работе с физическими лицами: индивидами, неформальными группами и семьями.

С юридической точки зрения отсутствие письменно оформленного контракта на консультирование совсем не означает, что отношения «консультант — клиент» находятся вне правового поля. В нашей стране нет специального закона о консультировании, но действуют иные законодательные акты, регулирующие предпринимательскую деятельность в сфере интеллектуальных услуг, и в частности закон «О правах потребителя».

Отсутствие специального законодательства, таким образом, ни в коей мере не снимает ответственности с консультанта за результаты его деятельности, более того, отсутствие законов, учитывающих специфику этой формы делового взаимодействия, создает дополнительные риски и для консультанта, и для клиента.

В современной практике консультирования под контрактом понимается процесс формулирования и фиксации изменяющихся по ходу работы совместных представлений о ее направлении, результатах, распределении ответственности и порядке работы.

Таким образом, каждый раз речь идет не о раз и навсегда разработанном документе, а о контрактинге, процессе заключения и постоянного уточнения, а иногда и кардинального изменения контракта.

Контракт заключается с клиентом, как правило, на любые формы психологической работы. При консультировании он просто необходим, прежде всего потому, что данная форма работы предполагает большую ответственность психолога: он получает конфиденциальную информацию, его работа может приводить к серьезным материальным потерям, его ошибки представляют большую опасность для клиента и, наконец, это всегда работа на некий результат, какой бы процессный характер она ни носила.

В нашей стране консультирование — еще менее известная и понятная форма практики, чем тренинг и психотерапия, и поэтому контракт — это еще и форма прояснения для клиента того, что он, собственно, покупает. Работа без контракта для консультанта всегда чревата риском лишиться своего гонорара, а для клиента — значительно большими рисками и в моральной, и в психологической, и в репутационной, и в материальной сферах.

Структура контракта

Существует огромное количество вариантов и форм представления контракта на консультирование. Он может быть письменным или устным, более или менее подробным и детализированным, типовым или в большей мере учитывающим особенности конкретного случая. Приведем вариант структуры контракта на консультирование, включающий минимальное, на наш взгляд, количество необходимых для прояснения с клиентом вопросов.

Контракт на консультирование

1. Формулировка запроса клиента.
2. Формулировка конечного результата работы.
3. Утверждение содержания работы, ее этапов, шагов (программа консультирования).
4. Распределение ответственности сторон в процессе работы.
5. Процедура и порядок работы.
6. Условия оплаты работы.
7. Особые условия.
8. Критерии оценки эффективности консультирования.
9. Порядок и процедура изменения контракта.

1. Формулировка запроса клиента. Как правило, клиент не способен самостоятельно сформулировать запрос на консультирование. Он незнаком ни с возможностями, ни с ограничениями данного направления практики. Как и на приеме у врача, клиент обычно жалуется на то, что его не устраивает, тревожит, что у него болит. Он говорит на своем языке, иногда ему не хватает слов для описания своих ощущений и чувств, и он переходит на язык жестов или использует неадекватные термины.

Врачу проще: он задает стандартные вопросы, измеряет пульс или давление, отправляет пациента на анализы. При некоторых видах консультирования делается нечто подобное: задаются вопросы об объективных показателях деятельности клиента или его организации. Но чаще в консультативной практике запрос формулируется совместно, и тогда центральным оказывается не выпрашивание, а активное слушание, фасилитация — помощь клиенту в формулировании проблем и желаемого направления изменений.

Запрос на консультирование — это всегда формулировка желаемого направления изменений личности, группы, семьи, организации.

Можно сформулировать типовые трудности, риски консультанта на этапе помощи клиенту в формулировании запроса.

«Компетентный клиент». В настоящее время публикуется огромное количество психологической литературы, и некоторые клиенты ее читают. Они рассказывают друг другу о своей работе с консультантами. Можно встретить клиента, который вместо перечисления жалоб сразу формулирует запрос. Он уже сам поставил себе диагноз или просто хочет, чтобы с ним или у него в семье, в организации сделали то же, что и у приятеля, знакомого, родственника.

Такой клиент сразу просит избавить его от «инстинкта самосохранения, как сделали с К. Боровым», поработать с его внутренним ребенком, загипнотизировать его или провести стратегическое планирование, командообразование.

Осознанный или неосознаваемый обман консультанта. Приведем примеры.



Владелица и генеральный директор компании жалуется, что в компании ей приходится одной принимать все решения, не хватает времени, падает эффективность работы. Клиентка запрашивает командообразование, и диагностика организации показывает, что такое изменение возможно. Сотрудники достаточно компетентны и готовы принять на себя свою долю ответственности за управление компанией, все они осознают, что многие проблемы организации связаны со сверхзанятостью генерального директора.

После трехдневной процедуры командообразования клиентка призналась, что ее реальный запрос был иным. Она находилась на шестом месяце беременности и хотела определить, кто мог бы ее замещать во время декретного отпуска. Ей казалось, что процедура командообразования даст ей возможность посмотреть на своих менеджеров в нестандартной ситуации и выбрать одного из них. Ей и в голову не приходило, что сотрудники всерьез воспримут идею командного управления, потому что она к такому изменению не готова, да и некогда уже проводить необходимые действия.

Сказать же ранее о своем реальном запросе консультантам клиентке было просто неудобно.

В результате консультирования компания потеряла ключевых менеджеров, а клиентке пришлось сократить свой отпуск по уходу за ребенком до двух недель.



Женщина 78 лет обратилась к консультанту по поводу постоянной бессонницы. Она говорила, что каждое утро просыпается в 5 часов утра и не может заставить себя снова уснуть.

Консультант попросил ее подробно по минутам описать режим дня. Клиентка рассказала, что просыпается в 5 часов, до 7 пытается заставить себя уснуть, затем завтракает и занимается домашними делами до 12 часов. С 13 до 16 часов она спит, затем читает и смотрит телевизор до полуночи. Наконец, клиентка засыпает и, просыпаясь в 5 утра, не может заставить себя уснуть снова.

Таким образом, пожилая женщина спала по 8 часов в сутки, но была уверена, что ее необходимо консультировать по поводу бессонницы, которой она и объясняла все свои недомогания и проблемы.

Причины ложных запросов многочисленны: недоверие к консультанту, желание его протестировать, привычка к манипулированию, вытеснение и т.п.

Существенно, что независимо от причины, побудившей клиента сформулировать ложный запрос, он (она) не представляет себе реальных последствий и платы за консультирование по неадекватному запросу.

Высокий уровень тревоги. Как правило, человек, обращающийся за консультативной помощью, испытывает тревогу. Это естественно. Во-первых, тревога связана с поводом обращения к консультанту: если тревоги нет, зачем обращаться к профессионалу? В России это не принято. Во-вторых, мало кто представляет, что такое консультирование, а неопределенная ситуация сама по себе вызывает тревогу. И наконец, недоверие к консультанту: в нашей стране в этой области очень много непрофессионалов, и даже если клиент не сталкивался с этим раньше сам, об этом ему рассказывали другие.

В ряде случаев уровень тревоги клиента оказывается настолько высоким, что это мешает ему говорить, связано формулировать свои жалобы, сосредоточиваться на главном, т.е. консультант сталкивается с ситуацией, когда клиент либо молчит, либо беспрерывно перечисля-

ет проблемы из разных сфер своей жизни, прошлые, настоящие и ожидаемые в будущем.

Сформулируем ряд профессиональных правил:

- контракт не заключается до тех пор, пока не возникло взаимное доверие между клиентом и консультантом;
- когда клиент не способен формулировать жалобы и запрос, первичный контракт может заключаться лишь на оказание помощи клиенту в изменении своего состояния (успокоиться, прийти в норму, научиться работать со своими чувствами);
- консультант никогда не соглашается работать по запросу, не прояснив для себя жалобы, проблемы клиента;
- недостаточно помочь клиенту сформулировать запрос, необходимо выяснить адекватность и реализуемость данного запроса в конкретной ситуации клиента;
- профессиональный консультант никогда не торопится начинать работу по первому запросу клиента, этот запрос, как правило, изменяется при продолжении взаимодействия и активного слушания.

2. Формулировка конечного результата работы. Итак, запрос задает направление консультирования: что именно клиенту хочется изменить в себе, других, группе, организации при помощи психолога. Но запрос сам по себе не задает, не определяет конечного результата, момент ее завершения, временные и содержательные границы работы. Довольно часто клиент в таком однозначном определении границ работы не нуждается. Ему кажется, что конечный результат очевиден: он тут же его почувствует, увидит.

Но начинать работу в консультировании без четкого понимания, чем она должна завершиться, очень опасно.

Для клиента работа с психологом без однозначного совместного понимания ее конечного результата таит угрозу инвалидизации и попадания в зависимость к консультанту. Для этого достаточно, чтобы психолог, отношения с ним были чем-то привлекательны или чтобы клиента увлекла процедура консультирования. Для самого психолога отсутствие договоренности о том, что считается конечным результатом работы, в какой момент и при каких условиях она может оцениваться как выполненная, законченная, создает предпосылки стать пожизненным консультантом одного клиента и никогда не получить свой гонорар.

В этом консультирование ничем не отличается от других услуг на рынке. Представьте парикмахера, который не оговорил перед началом работы, какую именно прическу хочет носить клиент. Его работа станет нескончаемой: клиент каждый раз будет требовать что-то доделать или изменить или заявит, что его изуродовали, и откажется платить.

То же и при консультировании: вы никогда не закончите работу с клиентом, если заранее однозначно не оговорили, в какой момент и чем она закончится.

В каждый момент времени личность, группа, организация находятся в некоем состоянии, для которого характерны определенные проблемы, возможности, риски, тревоги. Консультативная помощь позволяет клиенту по его запросу перейти в новое состояние, которое будет связано с новыми проблемами, возможностями, рисками, поводами для тревоги. Как зафиксировать этот переход, определить, что желаемое изменение произошло?

Ясно, что представление о конечном результате работы по конкретному запросу присутствует в какой-то форме и у консультанта, и у клиента. Проблема в том, что такое представление не всегда сформулировано, практически всегда сформулировано на разных языках, в разных терминах. Но для решения вопроса о границах консультирования оно должно быть одинаковым и однозначным. В таком случае абсолютно не подходят любые варианты субъективных оценок. Апелляция к чувствам, эмоциям и личным ощущениям при описании конечного результата консультирования не решает поставленной задачи. Люди чувствуют по-разному. Возможен вариант, когда консультант считает, что работа закончена, а клиент так не думает. Возможен и обратный вариант.

Для того чтобы понимание о конечном результате консультирования было общим и однозначным, консультант и клиент вынуждены искать объективные или хотя бы объективированные индикаторы, показатели планируемого изменения. Такие индикаторы изменений должны быть заметны не только клиенту и консультанту, но и другим возможным наблюдателям: подчиненным, друзьям, членам семьи и т.д. В качестве таких объективных показателей изменения чаще всего выступают время (его структурирование и распределение), пространство, деньги (расходы, доходы, их структура), количество объектов или совершенных действий (произведенной продукции, необходимых контактов, выходов за пределы квартиры, сексуальных актов и т.п.).

Такие индикаторы не всегда просто найти. Но только их наличие при описании конечного результата, желаемого состояния системы позволяет избежать взаимных спекуляций, главенства субъективных оценок с обеих сторон.

С какой бы интимной и субъективной проблемой ни был связан запрос клиента — консультирование по поводу страхов, стеснительности, трудностей в сексуальной сфере, — конечный результат работы должен быть описан в терминах объективных показателей изменения. Только такая работа, имеющая определенное начало, оговоренное направление изменений и описанный в терминах индикаторов момент завершения, может называться профессиональным консультированием.

ем. В психотерапевтической практике часто продается время работы специалиста: сессия 45 минут один — три раза в неделю. Срок работы не ограничен, она может продолжаться годами.

Консультирование исходно предполагает ограниченный срок работы, в течение которого должен быть реализован запрос клиента. Отсутствие подробного и объективированного описания конечного результата в контракте создает неопределенность для клиента и консультанта, которая неминуемо ведет либо к деструктивному конфликту, либо к взаимной зависимости.

3. Утверждение содержания работы, ее этапов, шагов. В терминах жалоб и проблем клиент описал консультанту исходное состояние, в запросе и представлениях о конечном результате сформулированы параметры желаемого состояния системы (своей личности, семьи, группы, организации). Теперь ответственность консультанта — предложить программу консультирования, маршрут совместного с клиентом движения к желаемому изменению. Такая программа обычно представляется в виде последовательности шагов, этапов. Необходимо помнить, что в консультировании реализуются две технологии: собственно технология консультирования и технология изменения. Обе связаны между собой тем, что способствуют изменению.

Технологий консультирования очень много, как правило, ряд шагов и этапов и их последовательность бывают жестко заданы, а другие шаги определяются особенностями клиента, исходным состоянием системы, ситуацией и, таким образом, могут быть необходимыми или, наоборот, не требоваться в данном случае.

Например, этап диагностики необходим всегда, при любых видах консультирования, хотя и проводится в разных формах с применением разных методов и может в связи с этим занимать различное время: от 1 до 100 часов, в зависимости от запроса и вида консультирования. При этом диагностика в консультировании иная, чем в других сферах психологической практики. Диагностика должна позволить выявить объективные и субъективные возможности и ограничения. Именно на этом этапе работы существенными оказываются дополнительные, не психологические знания консультанта в области медицины, экономики, юриспруденции и т.д.

А например, тренинг или стратегическое планирование появляется в программе консультирования только по необходимости.

Консультирование может заканчиваться разработкой программы изменений. А за реализацию этой программы отвечает клиент. Но возможно и иное консультирование, когда программа изменений — лишь промежуточный этап и консультант оказывает помощь не только в разработке, но и в реализации такой программы.

Иными словами, консультант обязан ознакомить и обсудить с клиентом технологические этапы своей работы, а затем после совместной разработки программы изменений — свое место и участие в ее реализации (на каких этапах, в каком качестве, что именно должно быть сделано).

Иногда параллельно протекающие два разных процесса и технологии: консультирования и собственно изменения системы — ни в какой степени не означают, что они независимы друг от друга. Консультирование — вид практики, а не науки, здесь влияние консультанта на процесс изменения системы огромно. Воздействием, интервенцией оказывается любое взаимодействие консультанта с системой: и предварительный разговор, и заключение контракта (самостоятельный этап в технологии консультирования), и диагностика. Это необходимо осознавать, ставить об этом в известность клиента.

Таким образом, содержание совместной работы, последовательность шагов и этапов с их промежуточными целями и результатами обязательно обсуждаются с клиентом, который должен не только осознавать их необходимость, но и учитывать риски, которые возникают при тех или иных видах психологической интервенции.

Такое обсуждение и утверждение обеими сторонами структуры процесса консультирования необходимо для того, чтобы снизить уровень тревоги клиента, сделав все для снижения степени неопределенности. Это особенно важно в нашей стране, где знания клиентов о содержании и технологии консультирования минимальны. Но это лишь одна из целей такого вида психологической интервенции, как обсуждение с клиентом технологии консультирования. Вторая цель связана с ответственностью сторон в процессе работы, с необходимостью партнерства. Партнерство всегда предполагает не только взаимное доверие, но и взаимную открытость. Все партнеры несут ответственность за конечный результат, а следовательно, должны иметь возможности контролировать процесс работы. Если некая интервенция проводится консультантом без согласования с клиентом, он обязан осознавать, что несет полную и единоличную ответственность за ее последствия: потери и риски клиента, его инвалидизацию, отказ оплачивать то, что не было заказано, сопротивление и т.п.

Для того чтобы клиент мог быть партнером консультанта, ему, очевидно, необходимо говорить с ним на одном языке, т.е. либо использовать его язык, либо вводить его в язык той школы психологии, к которой принадлежит консультант. В любом случае содержание работы, программа консультирования должны быть описаны понятным клиенту языком. Только в этом случае он может соглашаться или не соглашаться, вносить коррективы, уточнять и осознанно выбирать и технологию, и формы работы консультанта.

Не существует изменений, которые могут быть произведены лишь одним-единственным способом. Следовательно, любая технология может быть скорректирована, она должна учитывать максимально возможное количество объективных и субъективных факторов.

Ограничение здесь лишь одно: границы компетенции консультанта. Консультант, как и клиент, имеет право соглашаться или не соглашаться с коррективами и предложениями по изменению технологии консультирования, вплоть до отказа от работы.

4. Распределение ответственности сторон в процессе работы. Мы уже затрагивали вопрос о партнерском взаимодействии консультанта и клиента. При таком взаимодействии ответственность в совместной работе распределяется между клиентом и консультантом в определенной пропорции. И консультант, и клиент принимают на себя роль экспертов. Консультант — эксперт по технологии решения проблем, по технологии изменений в рамках своей компетенции. Клиент — эксперт в области своих проблем, своих чувств и переживаний, ценностей и ограничений.

Ответственность клиента — дать информацию, часто известную ему одному, озвучить жалобы, тревоги, проблемы, задать необходимые ограничения, ввести консультанта в ситуацию содержания своей деятельности, участвовать в выработке общего языка, формулировке и коррекции направления работы и представлений о ее конечном результате. Ответственность клиента при консультировании предполагает его готовность быть открытым в процессе работы.

Консультант также обязан быть открытым во взаимодействии с клиентом, нести ответственность за минимизацию его рисков, предлагая ту или иную технологию изменений, форму организации процесса или способ решения проблем.

Далеко не всегда и не все клиенты и консультанты готовы к такому равноправному партнерству.

В ряде случаев клиент ограничивается тем, что использует консультанта лишь как исполнителя некой функции. Если это делается в открытой позиции, то уже сам запрос клиента будет звучать иначе. Например: «Мне хотелось бы, чтобы меня просто кто-нибудь выслушал». Часто клиент попадает в ситуацию, когда ему действительно не с кем поговорить, обсудить свою проблему. Причем такая потребность часто возникает не только в индивидуальном, психологическом, но и в организационном и бизнес-консультировании. Многие вопросы руководителю организации часто не с кем обсудить — все известные ему люди оказываются так или иначе заинтересованными сторонами. Ему необходим именно беспристрастный, не имеющий личного интереса слушатель, которому можно доверять.

При запросах такого типа ответственность консультанта значительно скромнее: она сводится к грамотному активному слушанию, стремлению понять клиента, помочь ему сформулировать свои мысли, перевести в слова чувства и переживания. И возможный конечный результат такого консультирования предсказуем. Он может быть описан известным афоризмом М. Твена: «Сто раз объяснишь — сам поймешь».

Часто запрос «Просто выслушайте меня» связан не только с желанием выговориться и лучше понять себя, свою семью, группу, организацию, но и с потребностью в реакции на свои чувства и эмоции.

Если это желание и потребность не выражены в запросе клиента и не включены в контракт, то ответственность за эффективность такого реагирования полностью лежит на нем. Например, при запросе «Я давно хочу найти такого консультанта с широкой грудью, который бы выслушал меня и позволил поплакать на своей груди» консультант готов предоставить «свою широкую грудь», но не несет ответственность за то, насколько эффективно будет «плакать» клиентка. И это обязательно должно быть отражено в контракте.

Совсем иное дело, если запрос связан с желанием клиента разобраться со своими чувствами и переживаниями. В этом случае ответственность консультанта может быть уже партнерской, он отвечает за эффективность предлагаемых процедур и форм работы.

В соответствии с решением вопроса о распределении ответственности определяются и права участников взаимодействия.

Если консультант отвечает лишь за квалифицированное выполнение некой функции (профессионального слушателя, фасилитатора, модератора и т.п.), он не имеет права выходить за границы своих полномочий, т.е. проводить какие-либо иные формы интервенции без изменения контракта. Для того чтобы быть партнером, необходимо обладать правом высказывать собственную точку зрения, предупреждать о рисках, которые, возможно, не замечает клиент, спорить с ним, убеждать его, озвучивать свои оценочные суждения, предлагать процедуры и технологии решения проблем.

Только в этом случае партнер может принимать свою долю ответственности за конечный результат.

Распределение ответственности за результат возможно лишь в пропорции, соотносимой с принимаемыми сторонами рисками. На практике риски клиента, как правило, значительно выше, чем риски консультанта. Консультант рискует лишь в пределах своего гонорара (в крайнем случае ему не заплатят) и своей профессиональной репутацией, что в большинстве случаев на современном российском рынке консультирования не оценивается значительной суммой. Потери клиента иногда значительно больше (иногда на два-три порядка). Но не всегда риски клиента легко посчитать экономически. При индивидуальном

консультировании речь может идти и о потере здоровья, самостоятельности, независимости и даже жизни.

Вот почему при любом виде консультирования, в любом контракте распределение прав и ответственности всегда будет неодинаковым, неравным: окончательный выбор, принятие решения всегда остается за клиентом. Здесь ответственность уже не совместная, а персональная.

Персональная же ответственность консультанта связана с предлагаемыми им технологиями, процедурами, способами решения проблем, при условии что они принимаются клиентом и реализация возможна лишь при разделенной ответственности.

Рассмотрим это на примере распределения ответственности при политическом консультировании клиента в избирательной кампании.



Консультант может взять на себя ответственность за разработку имиджа и подготовку кандидата к публичным выступлениям. Такая работа предполагает изучение (а в некоторых случаях и проведение) данных социологических исследований, анализ жизненного пути кандидата, применение психотерапевтических и психотехнических методов, тренинг публичных выступлений. Конечный результат такой работы не сложно измерить, если мониторинг общественного мнения проводится регулярно. Обычно профессиональная работа такого типа обеспечивает при прочих равных условиях рост рейтинга кандидата на 5%, и это немало.

Консультант может принять на себя и большую ответственность, включив в программу консультирования еще и подготовку, и сопровождение кандидата в процессе избирательной кампании. Это означает, что консультант принимает на себя еще и ответственность за предварительный анализ каждой конкретной аудитории, подготовку кандидата к каждому выступлению, выполнение функций «талисмана» и экспресс-консультирование.

Результат будет измеряться уже в терминах эффективности каждой встречи кандидата с избирателями и суммарного результата по рейтингу.

Консультант может взять на себя ответственность за консультирование штаба кандидата. Это большая работа по планированию и командообразованию.

Результат измеряется показателями эффективности работы штаба.

Наконец, консультант может взять на себя ответственность за подготовку избирательной кампании «под ключ», т.е. за все перечисленное плюс лоббирование кандидата в местных органах, PR и множество уже не консультативных, менеджерских функций.

Здесь результат может измеряться показателями эффективности проведенной кампании в целом.

5. Процедура и порядок работы. При любом виде консультирования процедурные вопросы занимают особое место.

Часто именно предложенная психологом адекватная процедура обеспечивает успешное решение проблемы. Как правило, именно он отвечает за структурирование пространства и времени, задает правила взаимодействия.

Клиент, как правило, обращается к консультанту, когда «не знает, что делать»: выбор не совершен, решение не принято, а время уходит. В такой ситуации человек испытывает стресс. Он либо впадает в апатию и начинает вести себя пассивно, либо, наоборот, развивает хаотическую активность. Во всех этих случаях необходимо сразу же вводить некую определенность, задавать структуру.

Поэтому психолог, особенно в начале работы, задает не только частоту, но и продолжительность встреч, структурирует не только весь процесс в целом, но и каждую сессию в отдельности. Встречи происходят в одном и том же месте. Оговаривается, что должно находиться в помещении, каким оно должно быть, или психолог предлагает встретиться на своей территории и обеспечивает все необходимое сам.

Каждый вид консультирования предполагает свои процедурные особенности. При психологическом консультировании сессии, как правило, продолжаются один час и происходят один раз в неделю. Но бывают случаи, когда их нужно проводить чаще — три раза в неделю — и более продолжительные — до двух часов.

Время начала встречи определяется и соблюдается очень точно. Вводятся санкции за опоздание, жесткий порядок предупреждений об отмене и переносе сессий.

Если в психотерапии опоздание оказывается темой обсуждения, материалом для работы, то при консультировании это происходит редко и, как правило, по желанию клиента. Зафиксированный порядок работы строго соблюдается, и клиент оплачивает пропущенные сессии и любые другие нарушения контракта. Существенно, что зафиксированный порядок взаимодействия и режим оговоренных санкций распространяются не только на клиента, но и на психолога.

Обычно общая продолжительность психологического консультирования не превышает 10–15 сессий. При этом в контракте часто оговаривается, что уже после первых пяти сессий должны начаться оговоренные в контракте изменения, и, следовательно, после них подводятся промежуточные итоги, обсуждается возможность и необходимость продолжать работу, вносятся изменения в контракт.

При организационном консалтинге процедура работы иная и, как правило, зависит от запроса. Здесь используются и индивидуальные, и групповые формы работы, ее продолжительность измеряется часто не часами, а днями. Некоторые клиенты оказываются способными к работе по 10 часов в день. Санкции за опоздание и нарушение порядка переноса встреч здесь еще более жесткие. Часто в этих случаях клиент оплачивает весь пропущенный рабочий день консультанта или платит штраф поминутно.

На каждом этапе консалтинга могут вводиться дополнительные процедурные правила, более того, при переходе к групповой работе

помимо индивидуального контракта заключается и групповой контракт. Процедурная часть работы также предполагает распределение ответственности, которое оговаривается в контракте.

Например, на этапе диагностики консультант отвечает за ее качество, а составление графика, его строгое соблюдение, разрешение сотрудникам не скрывать необходимую информацию — уже обязанность клиента. При групповой работе консультант задает технологию и организует процесс, а вот за соблюдение принятых группой правил отвечают уже члены группы, они же могут определять санкции.

Каждая сессия начинается и заканчивается, как правило, одинаково, что со временем превращается в ритуал. Например, встреча начинается с вопросов и ответов, восстановления в памяти того, что было на предыдущей сессии. В конце сессии подводятся итоги, проводятся рефлексия, инвентаризация чувств, оценка ее эффективности. Такого типа ритуалы позволяют не только «разогреть» группу, но и создать ощущение непрерывности работы, чувства стабильности, структурированности и снизить уровень тревоги.

В некоторых случаях, особенно при организационном консалтинге, невозможно заранее оговорить все процедурные вопросы. В этих случаях в контракте фиксируется срок, момент, когда эти оставшиеся открытыми вопросы будут обсуждены и согласованы.

6. Условия оплаты работы. Наиболее распространенная форма оплаты — почасовая (стоимость рабочего часа) или ежедневная (стоимость рабочего дня при консалтинге). Цены варьируются в широком диапазоне, иногда различаясь в 3–5 раз. Цена рабочего часа консультанта зависит от его опыта, известности на рынке и финансовых возможностей конкретного клиента.

Обычно при частном консультировании клиент оплачивает каждую сессию или этап в консалтинге после их завершения. В консалтинговой компании существует практика частичной или полной предоплаты услуг психолога. В любом случае, имея представление о цене часа или дня консультанта и о необходимых этапах и шагах, клиент должен представлять стоимость всей работы в целом. Крупные консалтинговые компании требуют предоплату не одного этапа или сессии, а всей утвержденной программы консультирования. В ряде случаев назначается аккордная цена на некоторые типовые консалтинговые работы, например, стоимость консультирования и организации избирательной кампании, разработка стратегии, организационных политик и т.д.

Крайне редка практика определения гонорара консультанта как процента от некой суммы, полученной в результате его работы с клиентом (процент дохода или процент сэкономленных средств).

Психологическое консультирование чаще всего проходит в форме частной практики. Условия оплаты своей работы консультант обсуж-

дает с клиентом сам. Консалтинговые услуги, как правило, оказываются клиентам юридическими лицами, и официальный договор, содержащий пункт об условиях оплаты, заключается между организациями. Эта тема не обсуждается консультантом при заключении личного контракта с клиентом. Очень важно, чтобы личный контракт консультанта с клиентом был составлен до юридического оформления отношений между организациями. Это требование консультант обычно оговаривает в своем контракте с фирмой, продающей его услуги.

7. Особые условия. В ряде случаев клиент хочет внести в контракт особые условия, чаще всего касающиеся правил конфиденциальности, например, запрета на любое упоминание имени клиента, названия компании, использования названия фирмы в рекламных целях. Клиент заботится о своей репутации и не хочет, чтобы окружающие знали, что он обращался к консультанту, желая получить некоторые гарантии сохранения в тайне конфиденциальных сведений.

Иногда особые условия, выдвигаемые клиентом, связаны с запретом на применение некоторых консультативных методов, например гипноза, что чаще всего связано с религиозными и иными мировоззренческими взглядами клиента.

Наконец, клиент может включить в контракт особые условия, ограничить темы, затрагиваемые консультантом в процессе работы. Например, потребовать не затрагивать и не поднимать тему межличностных отношений в организации или не задавать вопросов о финансовой составляющей деятельности своей компании.

Консультант имеет право принять или отклонить выдвигаемые клиентом дополнительные условия. Существенно, что, приняв их, он обязан их непременно соблюдать. Консультант сам заинтересован поднять вопрос о возможности введения дополнительных условий, в противном случае он рискует столкнуться с ними в ходе работы уже в форме претензий.

Впрочем, он и сам может потребовать внести в контракт дополнительные условия. При работе с некоторыми клиентами это даже необходимо.

8. Критерии оценки эффективности консультирования. Если на этапе обсуждения конечного результата работы были найдены индикаторы, критерии его оценки, то осталось лишь оговорить их числовые значения. Например, рост числа клиентов компании клиента на 20%, сокращение текучести кадров на 40% или клиент трижды самостоятельно выходил в магазин, познакомился с тремя девушками, три ночи подряд проспал не менее 8 часов и т.п.

Если же консультант не принимает на себя ответственности за результат и ограничивается лишь организацией и ведением процесса, вопрос о критериях оценки эффективности его работы становится более сложным.

Но и здесь нельзя ограничиваться лишь субъективными критериями «понравилось — не понравилось», «много дает — мало дает».

Эффективность процессной работы все равно измеряется произошедшими изменениями. Например, совещания стали на час короче, теперь требуется в два раза меньше времени, чтобы прийти к общему решению, и т.п. Даже если ответственность, которую принял на себя консультант, сводилась к функции профессионального слушателя, эффективность его работы может быть измерена изменениями, которые произошли в жизни, поведении клиента. И эти изменения или часть из них можно представить в форме объективных или объективированных показателей, хотя бы за счет введения оценок независимых наблюдателей: «жена стала замечать...», «коллеги на работе теперь говорят...».

Обсуждение критериев эффективности консультирования с клиентом в самом начале работы — это не только страховка консультанта, способ обезопасить себя от рекламаций. Такая работа — это тоже интервенция. Она позволяет развивать открытые отношения партнерства с клиентом, возвращает клиента из мира переживаний к реальности, помогает интегрировать субъективную и объективную картины мира.

Наконец, совместный договор о критериях эффективности работы позволяет значительно сократить возможности для взаимного манипулирования, которых в процессе консультирования возникает более чем достаточно.

9. Порядок и процедура изменения контракта. Любой контракт на консультирование может быть прерван или изменен. Это условие задано самой спецификой профессиональной деятельности. Нельзя оказывать помощь насильно, тем более помощь в таких интимных сферах, как взаимодействие с собой и другими. Поэтому психолог должен понимать, что удерживать клиента, если он решил прекратить консультирование, и неэтично, а во многих случаях и бесполезно.

Кроме того, изменение контракта часто предлагает консультант. Это может произойти в процессе работы, когда меняются обстоятельства клиента, или консультант получает дополнительную информацию, или меняются обстоятельства в жизни самого консультанта. Более того, контракт, как правило, изменяется и уточняется по ходу работы, это должно быть условием взаимодействия консультанта и клиента для того, чтобы оно могло быть эффективным.

Вопрос в том, как происходит это изменение.

Ряд уточнений контракта просто планируется: к обсуждению контракта возвращаются после оговоренного количества сессий при психологическом консультировании, оно проводится после завершения каждого этапа консалтинга. Но все предусмотреть нельзя, изменения и в личной жизни, и в деятельности организации происходят иногда быстро и неожиданно. В связи с этим оговаривается порядок изменения контракта.

Обычно право поднять вопрос об изменении или прекращении контракта дается каждому участнику процесса. Более того, иногда оговари-

вается ответственность участников процесса сразу же, как только возникает мысль о целесообразности изменения контракта, озвучивать ее.

После этого вступает в силу процедура, которая также должна быть утверждена.

Очень важно, чтобы решение об изменении контракта не носило импульсивного характера, не сводилось к выяснению отношений. Отношения «консультант — клиент» — одна из важных составляющих процесса. Необходимо выяснить, что стало причиной возникновения желания изменить контракт. Иногда это связано с изменением, произошедшим вовне, появлением новой информации или чем-то в межличностных отношениях участников процесса, что делает работу некомфортной или даже деструктивной. Если проблема кроется в сфере отношений, то их можно обсудить, внести в контракт пункт, правила, их регулирующие. Но процедура обсуждения изменения контракта должна позволять развести и отдельно проговорить и мысли, и чувства, и ощущения участников процесса.

В ряде случаев консультанты, страхуясь от неожиданной потери клиента, оговаривают необходимость дополнительной встречи, если клиент единолично принял решение прекратить консультирование. Такое условие позволяет психологу не только получить деньги за еще одну сессию (своеобразная компенсация), но и провести необходимую процедуру, проясняющую и завершающую работу.

Взаимодействие с клиентом и контракт при консультировании

Взаимодействие протекает на нескольких уровнях, причем параллельно, и имеет сложный многослойный характер. Отсутствие четкого представления о структуре взаимодействия не позволяет адекватно анализировать, что происходит между консультантом и клиентом, о чем они говорят, что они делают.

В практике консультирования чаще всего используется двухуровневая структура анализа: уровень содержания, связанный с взаимодействием по поводу запроса, и уровень отношений между консультантом и клиентом [5].

При анализе консультант-клиентского взаимодействия нередко используют структуру, предложенную Э. Берном, предполагающую выделение трех состояний, ролей: взрослого, родителя и ребенка [2].

Мы работаем с иной моделью, которая, на наш взгляд, позволяет не только эффективно проводить рефлексивное консультирование, но и задавать последовательность действий и при первичной диагностике, и на этапе заключения контракта.

Взаимодействие при консультировании, как и любое другое деловое, целенаправленное взаимодействие, может быть представлено как

процесс, протекающий на трех уровнях: рационального содержания, отношений и чувств и состояний.

Уровень рационального содержания. Работа по формулировке запроса — это процесс превращения консультант-клиентского общения в целенаправленное взаимодействие, формулировка цели совместной деятельности. Такие цели могут быть очень разными, но они всегда будут связаны с решением некоторых проблем: личности, семьи, группы, организации — некоторым изменением. Как только появляется цель совместной деятельности, можно планировать некоторые действия по ее реализации, задавать промежуточные цели и задачи (программа консультирования), распределять ответственность, оценивать эффективность, договариваться о чем-то на рациональном уровне.

На уровне рационального содержания взаимодействие становится ролевым, собственно консультант-клиентским. Каждый участник совместной деятельности выполняет некие оговоренные функции. В терминах транзактного анализа взаимодействие на этом уровне протекает по типу «взрослый — взрослый».

Уровень отношений и чувств. Но консультант и клиент — не только исполнители ролей, но и личности, между ними не может не происходить межличностное взаимодействие. Межличностные отношения при консультировании имеют свою динамику: от стадии вхождения в контакт, взаимной ориентации, выбора адекватных позиций, определения и защиты личных границ до партнерского взаимодействия на равных. В ходе этого динамического процесса и у клиента, и у консультанта может возникать множество разнообразных чувств и эмоций — от взаимных симпатий до раздражения и даже злости по отношению друг к другу. Именно на таком уровне у них возникает или исчезает чувство доверия друг к другу.

Для успешной работы на этом этапе от консультанта требуется умение быть открытым, спонтанным, эмоционально устойчивым и рефлексивным. Не случайно именно эти способности личности наряду со специальными знаниями и навыками консультанта используются как критерии его профессиональной оценки.

Открытость и партнерские отношения между клиентом и консультантом — необходимые условия при заключении контракта. Если контракт составлен сторонами до того, как у них возникло чувство доверия, позволяющее быть открытыми и взаимодействовать на равных, риски, возникающие в связи с консультированием, оказываются значительно выше, чем возможности, новые ресурсы, которые может дать этот метод работы.

Но клиенты в России не привыкли к такому взаимодействию. При управленческом консультировании они, как правило, пытаются взаи-

действовать сверху, при обращении с личностными проблемами, наоборот, принимать «детскую» позицию снизу, перекладывая ответственность за происходящее на консультанта. Одна из важнейших задач консультанта — помочь клиенту освоить партнерский, открытый тип взаимодействия, добиться его доверия.

Без этого, раньше этого переходить к заключению контракта на уровне рационального содержания опасно и бессмысленно. Межличностные отношения будут развиваться, маскируясь терминами рационального содержания — развитие отношений будет препятствовать реализации целей консультирования.

Динамика межличностных отношений может не осознаваться клиентом, интерпретироваться им в терминах иного уровня взаимодействия. Но консультант обязан отслеживать и анализировать этот процесс, при необходимости вынося его на уровень рационального содержания. Достижение партнерского взаимодействия консультанта и клиента не может быть целью консультирования, но может быть и является важной задачей на пути реализации цели совместной деятельности.

Уровень состояний. В каждый момент времени каждый человек находится в некотором состоянии сознания и психики [6]. Психологи труда часто говорят о функциональных состояниях [13], которые значительно различаются при разных видах деятельности. Действительно, бесполезно заключать контракт с пьяным или человеком, находящимся под воздействием наркотиков. Но в практике консультирования мы часто сталкиваемся с нефункциональными состояниями клиентов, возникающими по другим причинам. Клиент может прийти усталым после работы, не спавшим несколько суток либо оказаться в измененном состоянии сознания под воздействием сильного стресса.

Во всех этих случаях, независимо от причин, вызвавших это состояние, работа с клиентом на рациональном содержательном уровне, как правило, невозможна. Более того, часто он оказывается не готов в таком состоянии и к развитию межличностных отношений, открытость клиента может быть неоправданно высокой или он может быть не готов к открытому общению.

Но те же проблемы свойственны и консультанту: усталость, погруженность в свои чувства и переживания, недосыпание. Более того, такие измененные состояния сознания оказываются заразительными. И работа с сонным консультантом приводит клиента в нефункциональное состояние уже через 10–15 минут.

Таким образом, возникают дополнительные профессиональные требования к консультанту. Он обязан владеть навыками диагностики своих и чужих состояний, саморегуляции и изменения состояния партнера по взаимодействию.

Правила для консультанта

1. Перед встречей с клиентом диагностировать собственное состояние. Если оно не функционально, консультант обязан либо отменить встречу, либо привести себя в адекватное работе состояние.
2. В первые минуты встречи с клиентом диагностировать его психологическое и психическое состояние. Если клиент находится в нефункциональном состоянии, консультант обязан либо перенести встречу, либо помочь клиенту прийти в функциональное состояние.
3. Если нефункциональное состояние у клиента устойчиво и осознается им как проблема, первый контракт с ним заключается только на помощь в изменении его состояния.
4. К заключению контракта с клиентом нельзя переходить, пока между клиентом и консультантом не возникнет взаимного доверия, пока их отношения не достигнут уровня открытого партнерского взаимодействия.
5. Заключению контракта между клиентом и консультантом должны предшествовать предварительные встречи: при организационном консалтинге обычно 3 — 5 встреч, при психологическом консультировании — не менее одной сессии.
6. Контракт с клиентом не заключается, если он находится в нефункциональном состоянии или если отношения «консультант — клиент» не достигли необходимого уровня развития, даже если клиент предлагает его быстро заключить.

Этика консультирования

В России существует множество ассоциаций и объединений консультантов, имеющих свой этический кодекс.

В то же время никто не следит за соблюдением психологами этих этических правил. Случаи, когда психолог был бы исключен из профессионального сообщества за нарушение этики, нам не известны. Между тем на Западе именно нарушения этики оказываются основной причиной исключения консультантов из любых профессиональных и международных ассоциаций. И это не случайно. Во-первых, консультант очень часто сталкивается с этическими дилеммами, соблазнами нарушить этические правила. Во-вторых, нарушение этики при консультировании оказывается особенно опасным для клиента. В-третьих, нарушения этики, совершенные отдельными консультантами, серьезно сказываются на имидже профессии в целом.

Рассмотрим несколько типовых этических дилемм, с которыми постоянно сталкивается консультант в своей работе.

1. При управленческом консультировании он получает такой объем конфиденциальной коммерческой информации, что ее стоимость на рынке на порядок, а иногда и на два порядка превышает его гонорар.
2. Существует мода на консультативные методы и процедуры. Клиенты часто готовы платить большие деньги за модную консультативную процедуру в их компании. Руководители заказывают командообразование, ИСО-9000, бюджетирование или разработку и оценку компетенций сотрудников. Каждому грамотному консультанту известно, что любая из этих процедур требует готовности организации, определенного уровня ее развития, в противном случае их использование не просто бесполезно, но и крайне вредно для организации, поскольку приводит к очень серьезным потерям — и денежным, и кадровым. Но консультант может специализироваться именно на запрашиваемой форме работы. Отказать клиенту — потерять деньги.
3. При успешном консультировании клиент полностью доверяет консультанту и начинает советоваться уже по всем вопросам своей жизни: деловой, личной, семейной. Очень трудно удержаться и не проконсультировать его, даже если это выходит за границы компетенции психолога.
4. При консультировании, как и при психотерапии, возникают перенос и контрперенос — трудно удержаться и не вступить с клиентом в личные, интимные отношения.

Можно продолжать список этических дилемм, с которыми консультант постоянно сталкивается в своей работе. За рубежом даже проводятся специальные этические тренинги, посвященные анализу таких профессиональных дилемм.

Но если все-таки свести профессиональную этику консультанта к минимальному количеству правил, то их окажется не так много:

- консультант не имеет права использовать свою профессиональную позицию и влияние на клиента в личных целях, даже если клиент сам предлагает, просит его об этом;
- консультант не имеет права разглашать и использовать в личных целях конфиденциальную информацию, полученную от клиента;
- консультант не имеет права предпринимать действия, которые могут нанести ущерб его клиенту;
- консультант обязан предупреждать клиента об известных ему рисках и угрозах, возникающих в ходе совместной работы;
- консультант обязан предупреждать клиента о границах своей компетенции и не имеет права выходить в своей работе за эти границы.

При всех различиях, существующих в этических кодексах разных стран и профессиональных организаций консультантов, данные правила присутствуют в той или иной форме. Их знание и неукоснительное соблюдение во многом и отличает профессионального консультанта независимо от его специализации.

Литература

1. *Алешина Ю. Е.* Консультативная беседа: Введение в практическую социальную психологию. М., 1996.
2. *Бери Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. СПб., 1992.
3. *Бирбраер Р. А., Альтшулер И. Г.* Основы инженерного консалтинга. М., 2005.
4. *Жуков Ю. М.* Методы практической социальной психологии: Контекст применения. Методы практической социальной психологии. М., 2004.
5. *Жуков Ю. М.* Эффективность делового общения. М., 1988.
6. *Иванов М. А., Мастеров Б. М.* Саморегуляция во взаимодействии // Введение в практическую социальную психологию. М., 1996.
7. *Иванов М. А., Шустерман Д. М.* Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. М., 2003.
8. *Карабанова О. А.* Психология семейных отношений и основы семейного консультирования. М., 2005.
9. *Кочунас Р.* Психологическое консультирование: Групповая психотерапия. М., 2005.
10. *Левин К.* Теория поля в социальных науках. СПб., 2000.
11. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. М., 2003.
12. *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента. С., 1992.
13. Функциональное состояние центральной нервной системы: Краткий психологический словарь. М., 1985.
14. *Bion W. R.* Experiences with Groups. L., 1961.
15. *Burks H. M., Steffire B.* Theories of Counseling. N.Y., 1979.
16. *May R.* The Art of Counseling. N.Y., 1967.
17. *Schein E. H.* Process Consulting Revisited: building the helping relationship. Reading, Mass., etc: Addison — Wesley, 1999.

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Введение (Г. М. Андреева)</i>	3
--	---

Часть I. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

<i>Глава 1. Программа эмпирического исследования (О. А. Тихомандрицкая)</i>	10
<i>Глава 2. Наблюдение (О. В. Соловьева)</i>	28
<i>Глава 3. Эксперимент (Ю. М. Жуков)</i>	50
<i>Глава 4. Опрос (Е. М. Дубовская)</i>	68
<i>Глава 5. Семантический дифференциал (И. Б. Бовина)</i>	90
<i>Глава 6. Социометрический тест (И. Г. Кокурина)</i>	105
<i>Глава 7. Контент-анализ (Н. Н. Богомолова, Н. Г. Мальшева, Т. Г. Стефаненко)</i>	131
<i>Глава 8. Фокус-группа (Т. В. Фоломеева)</i>	163

Часть II. МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ

<i>Глава 9. Групповая дискуссия (Н. Н. Богомолова, Л. А. Петровская)</i>	198
<i>Глава 10. Групповое решение (И. Б. Бовина)</i>	223
<i>Глава 11. Публичное выступление (А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова)</i>	243
<i>Глава 12. Бизнес-тренинг (Г. Т. Базарова)</i>	274
<i>Глава 13. Технологии командообразования (Е. Н. Павлова, А. В. Журавлев)</i>	293

Часть III. МЕТОДЫ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

<i>Глава 14. Организационная диагностика: модели, методы, процесс (С. А. Липатов)</i>	324
<i>Глава 15. Структурированное интервью как метод организационной диагностики (Ю. М. Жуков, С. А. Липатов, Д. В. Хренов)</i>	365
<i>Глава 16. Методы управления персоналом (Т. Ю. Базаров)</i>	389
<i>Глава 17. Технология ассесмента (Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров)</i>	426
<i>Заключение (М. А. Иванов)</i>	449

Сведения об авторах

- Фоломеева Татьяна Владимировна** — кандидат психологических наук, доцент
- Андреева Галина Михайловна** — доктор философских наук, профессор, академик РАО
- Аксенова Елена Анатольевна** — кандидат психологических наук, старший научный сотрудник
- Базаров Тахир Юсупович** — доктор психологических наук, профессор
- Базарова Гули Тахировна** — кандидат психологических наук, старший научный сотрудник
- Бовина Инна Борисовна** — кандидат психологических наук, доцент
- Богомолова Нина Николаевна** — кандидат исторических наук, старший научный сотрудник
- Дубовская Екатерина Михайловна** — кандидат психологических наук, доцент
- Жуков Юрий Михайлович** — кандидат психологических наук, профессор
- Журавлев Алексей Вячеславович** — кандидат психологических наук, старший научный сотрудник
- Иванов Михаил Аркадьевич** — кандидат психологических наук, старший научный сотрудник
- Кокурина Ирина Георгиевна** — кандидат психологических наук, доцент
- Липатов Сергей Алексеевич** — кандидат психологических наук, старший научный сотрудник
- Малышева Наталья Георгиевна** — кандидат исторических наук, младший научный сотрудник
- Павлова Елена Николаевна** — кандидат психологических наук, старший научный сотрудник
- Петровская Лариса Андреевна** — доктор психологических наук, профессор, член-корреспондент РАО
- Соловьева Ольга Владимировна** — кандидат психологических наук, доцент
- Стефаненко Татьяна Гавриловна** — доктор психологических наук, профессор
- Тихомандрицкая Ольга Алексеевна** — кандидат психологических наук, доцент
- Хренов Дмитрий Валентинович** — кандидат психологических наук

ДОМ КНИГИ
"МОЛОДАЯ ГВАРДИЯ"
Фоломеева Т.В. Социальн
ISBN 5-7567-0431-0
2000 №
102902
Цена: 252 р