

УДК 005.9621

Т. А. Медведева

*кандидат экономических наук, доцент,
Сибирский государственный университет путей сообщения*

МЕТОДЫ ФАСИЛИТАЦИИ КАК ПОМОЩЬ В СОГЛАСОВАНИИ ИНТЕРЕСОВ СУБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Социально-трудовые отношения предполагают компромисс интересов их субъектов. Развитие социально-трудовых отношений происходит посредством социального научения и реализуется через изменения, проведение которых требует участия многих людей. В статье рассматривается набор методов, которые называются технологией участия и оценивающим исследованием. Представлен ряд причин, почему имеет смысл использовать методы фасилитации в работе по согласованию интересов субъектов социально-трудовых отношений в российских организациях. Используется опыт консалтинговой работы автора с руководителями и работниками российских предприятий.

Ключевые слова: социально-трудовые отношения; социальное научение; методы фасилитации; технология участия; оценивающее исследование.

Т. А. Medvedeva

*PhD in Economics, Associate Professor,
Siberian State University of Transport*

FACILITATION METHODS AS AN AID IN COMPROMISING THE INTERESTS OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS ACTORS

Social and labor relations presuppose a compromise of the interests of social and labor relations actors. Development of social and labor relations is realized by means of social learning and accomplished through changes requiring involvement of a large number of people. The article deals with a set of methods which are referred to as the Technology of Participation and Appreciative Inquiry. The author gives reasons in support of facilitation methods usage while compromising the interests of social and labor relations actors in Russian organizations. The author's consulting experience with managers and workers of Russian companies is also described.

Keywords: social and labor relations; social learning; facilitation methods; technology of participation; appreciative inquiry.

В XXI в. изменения в социально-трудовых отношениях (СТО) происходят и по причине возросшего уровня образования работников, и по причине использования новых технологий. В свое время Р. Л. Акофф (1982) предположил, что развитие управленческой мысли можно описать путем использования трех метафор: организации как машины, как организмы или как системы. Когда организация рассматривается как машина, рабочие интерпретируются как части этой машины, которые можно заменить в случае необходимости. Эта точка зрения широко распространена в ранний период индустриализации, когда рабочие были плохо образованы и их легко могли заменить работниками из числа эмигрантов. Когда организации рассматривались как организм, менеджеры воспринимались как мозг этого организма, а рабочие, соответственно, как руки и ноги. Хорошо подготовленные работники были важны для успеха организации. С лучшей подготовкой работников, с введением новых технологий организации стали рассматриваться как социальные системы. Менеджеры признали, что работники имеют свои собственные мысли по поводу того,

как организация должна развиваться, как должны быть выстроены СТО. У менеджеров появилась задача создать вдохновляющее видение организации для того, чтобы мотивировать работников, сплотить их как единую команду, нацелить на реализацию задач организации.

Россия стремится развивать современную инновационную экономику, что влечет за собой изменение культуры, ментальности, мировоззрений, стереотипов поведения и работников, и менеджеров. С ростом, усложнением и динамизмом производственных связей, в условиях многовариантности решений при высоких темпах технологических и структурных сдвигов жесткое авторитарное управление становится неэффективным. Менеджменту XXI в. свойственно стимулировать работников производить инновации, а не быть только получателями инструкций; работники на всех уровнях должны обладать развитой способностью предвидения необходимых изменений и делать все возможное для реализации целей организации. В результате принципиально возрастает роль работника, человека труда, соответственно, менеджеры учатся выстраивать СТО более эффективно, управлять их изменениями, а для этого необходимо овладевать новыми стилями управления и лидерства, в частности, менеджментом сотрудничества. Методы фасилитации могли бы помочь в решении проблем в области СТО и согласовании интересов работников и руководителей.

Методы фасилитации разработаны Институтом культурных отношений (США). Институт начал работать над проектами развития различных сообществ в 1960-х гг., в частности над методами фасилитации для помощи управлению и работникам в организации процессов коллективного обсуждения, планирования деятельности и решения проблем. В 1970–1980-х гг. сотрудники Института использовали эти методы, работая во многих организациях по всему миру [9; 10].

В настоящее время Институт культурных отношений состоит из 34 раздельных организаций, каждая из которых работает независимо, но под общим руководством локального Совета директоров. Некоторую координацию национальных офисов осуществляет секретариат Международного Института культурных отношений в Брюсселе. Национальные офисы обмениваются курсами, методами, новыми идеями¹. В 1994 г. сотрудниками института, волонтерами и практикующими консультантами была создана Международная Ассоциация фасилитаторов². В настоящее время количество членов данной ассоциации превышает количество участников Института культурных отношений в США.

Методы фасилитации могут быть использованы любой группой людей, которые имеют общие интересы. Стратегическое планирование деятельности вовлекает людей в идентификацию проблем так, как они их видят, и в поиск решений, которые, по их мнению, сработают.

Стратегическое планирование должно повторяться через определенные интервалы времени, приблизительно каждые 6 месяцев или 1 год. Перед проведением второго стратегического планирования группа знакомится с отчетом по предшествующему стратегическому планированию и обсуждает: какие действия были реализованы, а какие нет, какие планы было более легко или более трудно реализовать, чем ожидалось. Перед повторением процесса стратегического планирования деятельности необходима беседа об опыте, полученном в ходе реализации плана первого планирования.

Механизмом развития СТО является социальное научение, которое понимается как функция участия индивида в социальном процессе, в результате

¹ См. напр.: www.icaworld.org; www.ica-usa.org; www.ican.ca/institute; www.ica-japan.org; www.ica-uk.org.uk.

² URL : www.iaf-world.org.

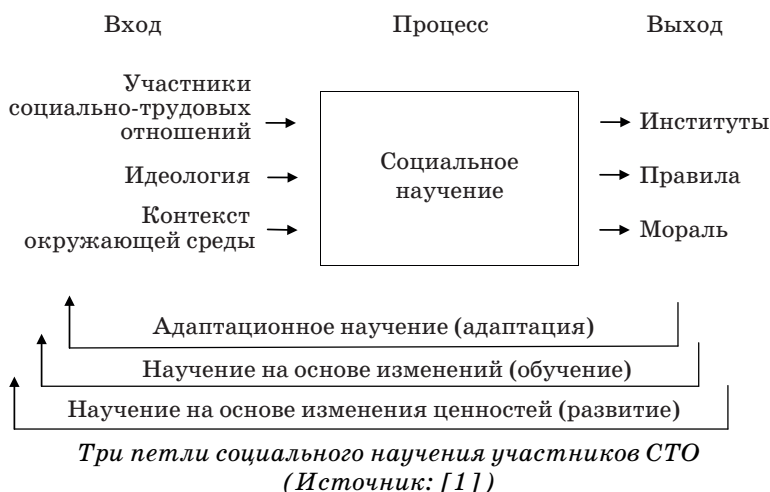
которого, с одной стороны, происходит усвоение правил и норм поведения, создания и использования орудий труда, передача опыта, социально-экономическое самопознание, а с другой стороны, конструирование мира в процессе социально-трудовой деятельности.

Социальное научение имеет три принципиальные формы: одна петля обратной связи или адаптационное научение; две петли обратной связи или научение на основе изменений; и *deutero learning* или собственно процесс научения [3; 4] (рис.).

Научение на основе первой петли обратной связи происходит, когда существующие представления, или теории, которые используются в настоящий момент, меняются под воздействием окружающей среды и требуют изменений на уровне поведения участников СТО, их адаптации к сложившейся ситуации. Этот тип научения дает возможность лучше управлять системой. Из кибернетики известно, что первая линия обратной связи показывает, что участники процесса, работая с определенной окружающей средой, познают ее и научаются работать в ней.

Научение на основе второй петли обратной связи происходит, когда предпринятые действия оказались неэффективными для решения проблем в социально-трудовой сфере и создали определенный риск. В этом случае изменения коснутся не только способов решения данной конкретной проблемы, но и могут быть внесены изменения стратегического порядка в систему СТО, а также пересмотрены цели и задачи системы в целом. Начинается поиск инновационных изменений. Меняется среда. Научение на основе второй петли обратной связи подвергает сомнению переменную «окружающая среда», сложившуюся идеологию, традиции социально-трудовой жизни. При этом подходе на этом витке научения под вопрос могут быть поставлены допущения, нормы, ценности, которые привели к сложившейся ситуации.

Третий тип научения проявляется, когда изменяются ценности, нормы участников социально-трудового процесса.



Участники СТО:

- иерархия управляющих и их представителей;
- иерархия работников и их представителей;
- специализированные органы третьей стороны.

Контекст окружающей среды — технологические характеристики рабочего места и сообщества работников; рынок; распределение власти в обществе.

Идеология — это «комплекс общих идей, которые определяют роль и место каждого, кто действует в этой системе, а также те идеи о месте и функциях других в системе, которые имеет каждый участник» [7].

Методы фасилитации являются методами социального научения и могут быть использованы для осмысления опыта, формулирования и решения проблем в процессе социального научения. Например, стратегическое планирование деятельности на основе технологии участия, так же как и оценивающее исследование могут рассматриваться как методы улучшения процесса. Такие методы основаны на различии между работой *В* процессе и работой *НАД* процессом. В данном случае организация рассматривается как совокупность процессов [12]. С нашей точки зрения, система СТО может быть интерпретирована как один из процессов организации или, что, вероятно, точнее, совокупности процессов, так как элементами системы СТО являются коммуникации, а коммуникации, социально-трудовые отношения суть есть процесс. Соответственно, люди, которые работают в данном процессе, составляют команду по его улучшению. В процессе они занимаются тем, что делают каждый день, чтобы процесс работал. *НАД* процессом они работают, когда встречаются как команда, чтобы обсудить, как улучшить этот процесс [8]. Эта концепция, как улучшить процессы внутри организации, и, следовательно, как улучшить организацию, является примером теории адаптивного поведения В. Эшби [5] и соответствует первым двум петлям обратной связи (см. рис.). Третья петля предполагает реконцептуализацию системы СТО в целом.

В. Эшби показал, что любая система, имеющая два вложенных цикла обратной связи (один внутри другого), в состоянии отобразить адаптивное поведение. Внутренняя обратная связь (первая петля на рис.) работает часто, в то время, когда совершаются небольшие изменения и адаптация к ним. Внешний контур обратной связи (вторая петля на рис.) работает редко и инициирует изучение новой модели поведения.

Адаптация работников к изменениям включает в себя научение, которое может быть определено как изменение поведения в сторону улучшения. «Научиться» означает выбрать ту модель поведения, которая подходит для конкретной среды. Однако когда меняется окружающая среда, может возникнуть необходимость в изменении модели поведения работников. Система, которая может изменять свое поведение в случае изменения окружающей среды, является адаптивной.

Социально-трудовые отношения — это квинтэссенция социально-экономических отношений, и отражает то, что Дж. Стиглиц назвал «задачей обеспечения совместимости интересов» [2]. Согласование интересов субъектов СТО происходит в рамках определенного процесса. Интересы участников СТО достаточно устойчивы, но в кризисные времена они могут серьезно трансформироваться. Это может происходить и в результате изменений внутренних предпочтений субъектов СТО, и из-за неудовлетворенности процессом согласования интересов.

Основными элементами в работе над согласованием интересов субъектов СТО с использованием методов фасилитации являются следующие:

- контекст: введение, формулирование цели, описание процесса;
- мозговой штурм: генерирование новых идей;
- кластер: поиск взаимосвязей между идеями, группами идей;
- название: обсуждение кластеров (самых больших — первыми), наименования кластеров;
- решение: подтверждение решения, обсуждение важности консенсуса, следующих шагов и последствий [11].

На основе технологии участия работа строится по следующему сценарию: (1) определение практического видения организации СТО; (2) анализ про-

блем / препятствий для реализации определенного видения организации СТО; (3) определение стратегических направлений преодоления препятствий; (4) дизайн системных действий; (5) составление календарного плана.

Опыт показывает, что первая реакция большинства участников такого рода консультаций и семинаров — это пессимизм, неверие в возможность улучшения ситуации такими «мягкими» методами, поэтому часто первым этапом в реализации технологии приходится проводить своего рода «социотерапию», убеждать в необходимости попробовать переломить ситуацию именно таким образом. Как правило, этот сценарий проведения семинара дает прекрасное описание видения состояния системы социально-трудовых отношений через определенное количество лет и ее проблем на пути к описанному будущему. Участники семинара имеют реальную возможность не просто обсудить насущные проблемы со своими коллегами, но и попытаться выстроить стратегию их преодоления, увидеть, что часто обратной стороной проблемы является возможность преодоления узкого места в организации процесса, возможность его улучшения.

Однако работа над преодолением обозначенных проблем (определение стратегических направлений преодоления препятствий) сопровождается трудностями. Очень часто сам перечень проблем, визуализированный с помощью доски, действует удручающе. Для дизайна более позитивной беседы можно пробовать другой сценарий проведения семинара: (1) определение того, что работает хорошо в системе СТО; (2) анализ, почему это работает хорошо в системе СТО; (3) определение стратегического видения организации системы СТО (через 5 лет); (4) дизайн системных действий; (5) составление календарного плана.

Это немного отличный от предыдущего подход к ведению фасилитации, называемый в англоязычной литературе «*appreciative inquiry*» [6]. Как было отмечено, казус, который может возникнуть при работе на основе технологии участия, заключается в том, что метод фокусирует внимание на проблемах и предполагает возникновение их решений в процессе фасилитации. Но само перечисление проблем может подействовать угнетающе, и если решения не появляются в процессе обсуждения, участники процесса теряются и чувствуют себя демотивированными к дальнейшим действиям. Оценивающее исследование фокусирует внимание на том, что работает и, соответственно, дает более позитивную и энергичную беседу.

Существует несколько причин, почему имеет смысл использовать методы фасилитации в работе по согласованию интересов субъектов социально-трудовых отношений в российских организациях:

1. Значимым моментом является то, что методы фасилитации в группе предполагают практику проявления уважения к партнеру по команде и его интересам. Это, в свою очередь, способствует выработке привычки работать в современной деловой культуре, предполагающей уважение к личности, социальную ответственность личности перед коллективом и обществом, и также наоборот, коллектива и общества перед отдельной личностью, подразумевающей, что труд — результат совместных усилий.

2. Методы фасилитации доказали свою эффективность в решении вопросов совместности интересов. Это практические инструменты, делающие возможным достижения продуктивного консенсуса. Методы фасилитации помогают работникам и руководителям вместе выявить проблемы на пути согласования своих интересов и найти подходящее решение.

3. У работников повышается самооценка, мотивация, поскольку они вовлечены в процесс принятия решений, повышается лояльность к организации, потому что технология такова, что учитывается мнение каждого, соответственно, происходит признание значимости опыта каждого. Работники имеют

возможность представить свою точку зрения и защитить свои интересы здесь и сейчас, соответственно, они начинают верить, что могут улучшить ситуацию с социально-трудовыми правами. Метод повышает уверенность работников в себе, инициативность, он создает атмосферу доверия, поддержки, энтузиазма. Возможно, это один из самых важных результатов применения данного метода для стран, создающих в настоящее время инновационную экономику.

3. С помощью этих методов руководители учатся новому для них методу лидерства — лидерству-фасилитаторству, командному лидерству, отличному от иерархического. И это очень важно, так как мы привыкли жить в обществах, где преобладает тоталитарный стиль мышления и жесткое авторитарное управление. Несмотря на все трудности, сейчас больше свободы действовать, соответственно, нужно уметь работать совместно и находить необходимый консенсус.

4. Методы фасилитации предполагают, что идеи каждого участника принимаются. Каждой идее уделяется внимание. Нет предпочтительных идей. Идеи могут уточняться, но не отвергаться. Это просто часть метода.

5. Те идеи, которые ощущаются участниками стратегического планирования деятельности как более важные, упоминаются чаще. Соответственно, наиболее важные идеи становятся видимыми.

6. Пытаясь реализовать план действий, полученный в результате стратегического планирования деятельности, и затем, повторяя такую встречу снова и снова, работники осознают какие изменения проходят легче, какие труднее, где необходимо приложить больше усилий, чтобы добиться улучшения ситуации с реализацией своих интересов.

7. Для понимания и использования методов фасилитации не нужно затрачивать денежные средства. Достаточно иметь бумагу, фломастеры и доску, на которую крепятся листы бумаги. Работники познают метод, участвуя в стратегическом планировании деятельности. Не нужно проводить специальные тренинги.

9. Методы эффективно работают в бизнесе, государственных организациях, различных сообществах, университетах, больницах и т. д.

10. Менеджмент хорошо воспринимает эти методы, потому что они эффективны и не затратны, задают временные рамки для решения задачи, а также координируют действия. Топ-менеджеры могут фокусировать свое внимание на стратегических вопросах и в меньшей степени уделять время текущим проблемам за счет использования технологии участия [11].

Технология участия и оценивающее исследование — это примеры методов, которые могут быть использованы для согласования интересов субъектов СТО. Методы эффективны как способ выработки консенсуса, а также построения команды, для убеждения людей в том, что их идеи будут услышаны и восприняты, как способ повышения мотивации. Они способствуют улучшению морального климата в коллективе, развитию доверия.

Хорошим результатом работы по согласованию интересов с помощью методов фасилитации является то, что по окончании семинара имеются разработанные стратегии, решения или планы действий.

Список использованной литературы

1. Медведева Т. А. Социально-трудовые отношения: теоретические основы современной практики регулирования / Т. А. Медведева. — М. : ТЕИС, 2012.
2. Стиглиц Дж. Ревущие девяностые. Семени развала / Дж. Стиглиц. — М. : Современная экономика и право, 2005. — 424 с.
3. Argyris Ch. Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning / Ch. Argyris. — Prentice Hall, 1990.

4. Argyris Ch. *Theory in practice: increasing professional effectiveness* / Ch. Argyris, D. A. Schoen. — Jossey-Bass Publishers, 1974.
5. Ashby W. R. *Design for a Brain: The Origin of Adaptive Behavior* Chapman and Hall / W. R. Ashby. — London, 1952. — 556 p.
6. Cooperrider D. L. *Positive Organization Development: Innovation-inspired Change in an Economy and Ecology of Strengths* / D. L. Cooperrider, L. N. Godwin. — URL: <http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/comment.cfm>.
7. Dunlop P. F. *Industrial Relations Systems* / P. F. Dunlop. — New York: Holt, 1958.
8. Joiner B. *Fourth Generation Management: The New Business Consciousness*. McGraw-Hill / B. Joiner. — New York, 1994.
9. Umpleby S. *Global Strategy for Human Development: The Work of the Institute of Cultural Affairs, Proceedings of the annual conference of the International Society for the Systems Sciences* / S. Umpleby, A. Oyler. — Crete, Greece. — 2003. — July.
10. Umpleby S. *Methods for Community Development: The work of the Institute of Cultural Affairs* / S. Umpleby // *Research Program in Social and Organizational Learning*, The George Washington University, Washington: DC, 1989.
11. Umpleby S. *The Technology of Participation as a Means of Improving Universities in Transitional Economies* / S. Umpleby, T. Medvedeva, A. Oyler // *World Futures*. — 2004. — Vol. 60, № 1–2. — P. 129–136.
12. Walton M. *The Deming Management Method*. Perigee Books / M. Walton. — New York, 1986.

References

1. Medvedeva T. A. *Sotsialno-trudovye otnosheniya: teoreticheskie osnovy sovremennoi praktiki regulirovaniya* [Social and labor relations: theoretical foundations of modern management practices]. Moscow, TEIS Publ., 2012. 147 p.
2. Stiglits Dzh. *Revushchie devyanostye. Semena razvala* [The roaring nineties. The seeds of destruction]. Moscow, Modern Economics and Law Publ., 2005. 424 p.
3. Argyris Ch. *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Prentice Hall, 1990.
4. Argyris Ch., Schoen D. A. *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass Publishers, 1974.
5. Ashby W. R. *Design for a Brain: The Origin of Adaptive Behavior* Chapman and Hall. London, 1952. 556 p.
6. Cooperrider D. L., Godwin L. N. *Positive Organization Development: Innovation-inspired Change in an Economy and Ecology of Strengths*. Available at: <http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/comment.cfm>.
7. Dunlop P. F. *Industrial Relations Systems*. New York, Holt, 1958.
8. Joiner B. *Fourth Generation Management: The New Business Consciousness*. McGraw-Hill. New York, 1994.
9. Umpleby S., Oyler A. *Global Strategy for Human Development: The Work of the Institute of Cultural Affairs, Proceedings of the annual conference of the International Society for the Systems Sciences*. Crete, Greece. 2003. July.
10. Umpleby S. *Methods for Community Development: The work of the Institute of Cultural Affairs. Research Program in Social and Organizational Learning*, The George Washington University, Washington, DC, 1989.
11. Umpleby S., Medvedeva T., Oyler A. *The Technology of Participation as a Means of Improving Universities in Transitional Economies*. *World Futures*, 2004, Vol. 60, no. 1–2. Pp. 129–136.
12. Walton M. *The Deming Management Method*. Perigee Books. New York, 1986.

Информация об авторе

Медведева Татьяна Алексеевна — кандидат экономических наук, доцент, Сибирский государственный университет путей сообщения, 630049, г. Новосибирск, ул. Д. Ковальчук, 191, e-mail: tmedvedeva@mail.ru.

Author

Medvedeva Tatyana Alekseevna — PhD in Economics, Associate Professor, Siberian State University of Transport, 191 D. Kovalchuk St., 630049, Novosibirsk, Russia, e-mail: tmedvedeva@mail.ru.