ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

УДК 37.022

Н. В. Жадько

ТЕХНОЛОГИЯ ИНТЕНСИФИКАЦИИ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ В ПРОЦЕССЕ БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЯ

Аннотация. В статье рассматривается технологический подход к подготовке, организации и проведению групповой работы в процессе бизнес-обучения (бизнес-тренинга). Представлены основные технологические требования, ключевые элементы и последовательность действий. Обязательным требованием бизнес-обучения является интенсификация процесса (сохранения высокого темпа работы при решении сложных организационных и управленческих задач). Интенсификация бизнес-обучения обусловлена организационными причинами, в том числе необходимостью быстрых и постоянных изменений в условиях конкурентной среды, тенденцией к снижению затрат, невозможностью длительного отстранения участников обучения от рабочего процесса.

Ключевые слова: интенсивное обучение в бизнесе, бизнес-обучение, тренинг, организация групповой работы, технология групповой работы, технология интенсивного обучения.

Abstract. The paper deals with the technology approach to planning, organizing and conducting group work in business training. The characteristic feature of the latter is its intensification due to orginizational reasons such as the necessity of quick and constant changes in the competitive environment, a trend to the expenses reduction, impossibility of continuous training for the businessmen.

Index terms: intensive training in business, business training, training, group work, group work technolology, intensive training technology.

Интенсификация процесса обучения является важным приоритетом современного бизнес-тренинга, что накладывает заметный отпечаток на время, форму и способы проведения занятий. Одним из условий обеспечения интенсификации бизнес-обучения[1] является применение особых педагогических технологий организации и проведения групповой работы. Под педагогическими технологиями мы понимаем целостный комплекс методических требований и алгоритмов, обеспечивающий запланированные результаты обучения.

В данной статье мы представляем результаты изучения технологических особенностей интенсификации группового обучения в бизнес-тренингах, а также разработанные нами педагогические технологии организации и осуществления групповой работы в бизнес-обучении.

[1] Под бизнес-обучением мы понимаем организацию и проведение интенсивного обучения персонала для решения бизнес-задач.

Бизнес-тренинги проводились нами в различных организациях и отраслях и включали полный цикл: от разработки программ, собственно проведения тренингов до оценки его эффективности. Анализ результатов бизнес обучения позволил выделить основные технологические требования, закономерности и условия построения групповой работы, влияющие на эффективность интенсивного обучения.

Прежде всего, отметим, что любой тренинг как форма интенсивного бизнес-обучения представляет собой групповое обучение [1]. Это означает, что в рамках аудиторных занятий обязательно наличие групповой работы, т. е. разделение всей учебной группы на несколько подгрупп (или мини-групп), в которых в ходе группового обсуждения или дискуссии самостоятельно выполняется задание (или упражнение) и представляются его результаты. Самостоятельная групповая работа обычно следует за информационной, лекционной частью и завершается анализом результатов, который тренер проводит в общей группе.

Групповая работа над заданием в ходе обучения позволяет освоить, отработать и закрепить практические навыки и является обязательным элементом любого тренинга. Структура собственно групповой работы в тренинге состоит из двух последовательных этапов:

1) работы над выполнением задания с обязательной визуализацией его результатов;

2) публичной презентации выполненного задания для анализа результатов и их обсуждения в общей учебной группе.

Следование предложенной структуре позволяет быстро сформировать, закрепить и проконтролировать освоение практических навыков в процессе интенсивного обучения.

Поскольку групповое обучение носит характер диалога, в котором большую роль играют обратная связь, обмен мнениями и коммуникации тренера с учебной группой, участников мини-групп между собой и межгрупповая коммуникация участников мини-групп друг с другом и групп между собой, вероятность потери контроля над выполнением задач обучения и снижения темпов интенсивности учебного процесса всегда высока.

Большое значение в решении задачи интенсификации групповой работы и снятия рисков снижения эффективности группового обучения имеет применение технологического комплекса требований к предварительной организации и проведению групповой работы в процессе интенсивного обучения взрослых.

Технологические требования к подготовке групповой работы

Важным условием интенсификации бизнес-обучения является предварительная диагностика потребностей, уточнение и определение задач обучения. В отличие от стандартизированного обучения (в школе или вузе), задачи обучения взрослых не всегда очевидны. Предварительная диагностика задач интенсивного обучения взрослых всегда направлена на поиск «разрыва» меж-

ду принятой нормой профессиональной деятельности и фактической реализацией норм, правил, процедур в практике работы потенциальных участников тренинга. Тренинг, таким образом, нацелен на преодоление обнаруженного (или подтвержденного) в ходе диагностики разрыва средствами интенсивного обучения. Диагностика позволяет определить задачи обучения.

Например, заказчик тренинга «Управление персоналом» полагает, что участникам тренинга, руководителям направлений следует улучшить знания и навыки делегирования полномочий. Однако предварительная диагностика показывает, что у потенциальных участников тренинга в прямом подчинении подчиненных нет, поэтому приоритет освоения навыка делегирования снимается, но выявляется необходимость стратегического планирования деятельности направлений. Точность предварительной диагностики, с одной стороны, позволяет очертить задачи и содержание обучения, а с другой – решить проблему соответствия содержания обучения уровню подготовленности группы до тренинга, что оказывает существенное влияние на интенсивность обучения.

Наряду с определением задач обучения в подготовке интенсивной групповой работы значимо второе технологическое требование – знание и учет перечисленных далее принципов групповой работы в создании программы обучения.

1. Обязательное ограничение общего количества участников до 12–15 человек. Часто организаторы считают обучение полезным для всех сотрудников организации. Однако попытки расширить группу до 17–20 человек, как показала наша практика, только размывают цели обучения, снижая в дальнейшем его интенсивность и эффективность. В большой группе, с одной стороны, «удлиняются» любые коммуникации членов группы как между собой, так и с тренером, с другой стороны – увеличиваются риски «пассивного участия», появляется возможность «спрятаться за спинами» активных коллег. Ограничение состава группы до 12–15 чел. позволяет не только управлять групповой работой, но также разделить группу на 3–4 подгруппы для выполнения задания. Если общая группа небольшая (до 6 человек), групповое задание выполняется индивидуально. Напротив, если целевая группа потенциальных участников обучения значительно больше 12 человек, целесообразно разделить ее на несколько подгрупп и проводить отдельные тренинги для каждой из них.

2. Задачи обучения определяют состав участников тренинга. Запрос на корпоративное обучение формирует заказчик с учетом предварительно проведенной диагностики потребностей. При условии корректной диагностики в тренинговую группу попадут все специалисты, которые нуждаются в изменении или улучшении конкретных навыков. При этом сам заказчик может стать участником учебной группы, а может и не принимать участия в обучении.

При формировании группы открытого обучения (набор ведется по объявлению, информации в Интернет, рекламе) запрос изучается в открытых источниках, сами потенциальные участники опрашиваются редко. В этом случае значим процесс «узнавания» участниками тренинга своих по-

требностей в заявленной теме и программе обучения. Заметную роль в описании программы играет специальная лексика, маркирующая пространство обучения для возможности узнавания целевой аудиторией. Более того, чем подробнее программа, тем больше вероятность комплектования группы участников с однотипными запросами на обучение конкретным навыкам.

Таким образом, в обоих случаях (и корпоративного обучения, и открытого тренинга) границы группы изначально задаются и определяются запросом на обучение, который ограничивает предметное содержание, снимая необходимость дополнительного уточнения потребностей в процессе тренинга. В свою очередь, именно это позволяет участникам быстро включиться в содержательную работу, что также обеспечивает возможность интенсификации. Предварительный учет количественных и качественных характеристик учебной группы является одним из факторов интенсификации учебного процесса в тренинге.

3. Разработка тематики, содержания, уровня сложности и структуры группового задания с учетом задач обучения. В зависимости от программы, задачами групповой работы могут стать освоение профессиональной лексики, освоение или закрепление конкретного навыка, демонстрация усвоенных знаний, контроль и мониторинг сформированного навыка.

Содержание задания для группы представляет собой алгоритм (последовательность действий), который участникам предстоит проанализировать, воссоздать или освоить в ходе обучения. Поэтому задание состоит из логической последовательности вопросов, обсуждение и ответы на которые в группе позволяют участникам осваивать логику конкретной профессиональной деятельности, логику формирования и реализации навыка.

Чтобы в дальнейшем интенсифицировать работу группы и обеспечить участникам полное и быстрое понимание рабочей задачи, следует соблюдать основные требования к заданию на стадии подготовки.

Во-первых, задание должно быть подготовлено письменно и быть у каждого участника в пакете индивидуальных методических материалов.

Во-вторых, задание должно содержать три обязательных блока:

1) название;

2) алгоритм (представленный в форме последовательности опорных вопросов, которые будут обсуждены в группе);

3) инструкцию по выполнению.

Приведем пример задания из тренинга «Управление проектами»:

> ***Задание.*** Постановка целей проекта
>
> 1. Выпишите возможные цели проекта и проанализируйте их с точки зрения реалистичности, затратности, ясности формулировок.
>
> 2. Подчеркните предельно простые, ясные, понятные всем формулировки.
>
> 3. Проанализируйте цели проекта еще раз с точки зрения реалистичности, временных затрат, измеримости, ответственности за результаты.

4. Предварительный выбор вариантов заданий для групп (например, отбор одинаковых или разных заданий для подгрупп). Основное сомнение обычно связано с возможностью повтора выступлений в ходе общей групповой презентации. Содержание заданий для групп зависит от задач тренинга. Так, если задача групповой работы заключается в том, чтобы все участники детально проработали или освоили какой-то конкретный навык, то всем подгруппам дается одинаковое задание. Если общий формат тренинга носит сложный, стратегический характер и нужна детализация или экспертные решения (например, финансового или технологического характера), то группы делятся по тематике и задания могут быть различными. Однако и в этом случае вышеперечисленные требования к групповой работе, подготовке и выполнению задания сохраняются.

5. Предварительное определение количественных и качественных критериев эффективности выполнения задания. Так, например, к количественным критериям относятся: письменное выполнение задания (на листе флипчарта или в файле компьютера), своевременность и полнота выполнения (ответы на все вопросы задания, аргументы по всем вопросам). Количественные показатели отражают активность и дисциплинированность группы в работе. Качественные критерии – проведение анализа ситуации, правильное решение вопросов, восстановление алгоритмов и процедур – свидетельствуют о результатах практического освоения навыков и эффективности обучения в целом. В этом случае от тренера наряду с методической подготовкой потребуется знание предметной области, экспертная позиция для определения профессиональных приоритетов деятельности.

Таким образом, следование всем технологическим требованиям на стадии подготовки методики, содержания и организации групповой работы позволяет избежать риска потери времени и непонимания и обеспечить интенсивность обучения.

Технологические требования к организации и проведению групповой работы

Технология предварительной подготовки групповой работы в тренинге является условием успеха в ходе проведения обучения. Однако, несмотря на подготовку, в процессе обучения и коммуникации сама групповая деятельность может не только стать катализатором активизации обучения, но, в силу ряда причин, привести к снижению темпа и эффективности учебной работы.

К одной из причин относится сама необходимость постоянной внутригрупповой коммуникации. В общей учебной группе обычно взаимодействуют 12–15 чел., в мини-групповой работе принимают участие от 2 до 5 человек, мнения, подходы, опыт и базовая подготовка которых могут отличаться, что обязательно потребует времени на уточнение деталей,

выяснение степени ответственности, обсуждение и подготовку задания, выбор выступающего от группы. Однако наш опыт показывает, что основные потери времени по-прежнему зависят не столько от индивидуальных особенностей членов группы и даже не от заявленного регламента работы, сколько от самого предмета дискуссии – качества предварительно подготовленного задания для работы в группе.

В ходе тренинга может оказаться, что задание для групповой работы слишком сложное и уровень его сложности заметно превышает уровень подготовки участников. В этом случае основные потери времени и внимания будут связаны с уточнениями основных положений, требований к выполнению, перекладыванием ответственности, спорами о том, кто должен выступать. Напротив, если задание для групповой работы слишком простое для участников, группа стремится возместить бессмысленность потраченного времени подчеркнуто активным общением друг с другом. Несоответствие задания уровню подготовки участников всегда активизирует внутригрупповое общение как начальную форму сопротивления.

Это, в свою очередь, часто запускает другую причину снижения интенсивности обучения – внутригрупповую динамику, которая обусловлена заданной легитимностью коммуникации и обратной связи в тренинге. Групповая динамика обычно рассматривается как открытое проявление сопротивления участников или всей группы тренеру. Повод для сопротивления может быть любой: несогласие с содержанием лекции и уровнем заданий, отрицательная реакция на требования к выполнению заданий, на слова и действия тренера. Вопросу управления групповой динамикой всегда уделяется большое внимание во всех программах подготовки тренеров.

Следует отметить, что при этом основное внимание акцентируется на принципах и приемах психологической борьбы с группой. На наш взгляд, борьба тренера с группой (и подготовка тренера к работе с группой как к сопротивлению) неконструктивна. С одной стороны, мы исходим из того, что негативная групповая динамика – всегда следствие предварительных просчетов методического обеспечения тренинга, поэтому любые психологические манипуляции тренера с группой выглядят как очевидная попытка скрыть проблемы собственной квалификации. С другой стороны, перенос активности в тренинге в плоскость состязания воли и характеров уводит всех участников от решения учебных задач, делая процесс освоения заявленных навыков и знаний трудновыполнимым. Кроме того, отметим, что работа тренера с сопротивлением группы потребует от него полной концентрации всех усилий. Стоит помнить, что членов группы по количеству всегда больше и синергетический коммуникативный эффект группы сильнее усилий тренера. Очевидно, замена технологии харизмой потребует от тренера героизма, но героизм на постоян-

ной основе – характеристика другой профессии. Тренер – профессия мирная. И, наконец, мы убеждены, что обучение тренеров навыкам борьбы работает в лучших традициях «чеховского ружья» – обязательно выстрелит. Наш опыт показал, что работа согласно технологии сводит возможности негативной групповой динамики и потери учебной активности к нулевой отметке.

Третья причина снижения интенсивности групповой работы, на наш взгляд, заключается в попытке учесть индивидуальные особенности восприятия и коммуникации членов группы в процессе тренинга. Следует подчеркнуть, что тренинг – это интенсивное обучение в группе, поэтому перенос акцентов в плоскость учета особенностей личности, индивидуального восприятия и освоения материала нарушает принцип и технологию группового обучения.

В практике групповой работы попытки учесть специфику личности (например, обязательная реакция тренера на постоянные реплики участника «а я не понял, а мне по-прежнему непонятно» или, напротив, действия, направленные на то, чтобы специально активизировать, включить в работу молчаливого члена группы) приводят к «потере» группы. В то же время стремление специально включить в общую работу слишком тихого (застенчивого) или громкого (активного) участника демонстрирует остальным, как легко можно получить порцию внимания и заботы тренера. И через некоторое время индивидуальное поведение становится групповым трендом. В принципе, коммуникативное любопытство тренера обязательно приведет к потере выполнения тренерских функций и впоследствии потребует спасения ситуации и лица в ущерб предмету обучения.

Даже если, в силу просчетов подготовительной работы, тренинг отклонился от намеченной программы и происходит потеря времени, сил, внимания, то сохранение правильного вектора движения или возвращение в предмет обеспечат управляемые компоненты технологии интенсификации групповой работы в тренинге.

Технология обеспечения интенсивной групповой работы в процессе тренинга предполагает определенную последовательность действий и процедур:

- следование подготовленному и заявленному в программе регламенту;
- обеспечение понимания участниками учебных задач, содержания и письменного выполнения задания;
- акцент на самостоятельную работу группы, последовательный отказ от фасилитации групповой работы.

Инструментами возвращения в программу являются… сама программа и ротация групп. Программа тренинга представляет собой целенаправленное и последовательное чередование видов деятельности с фиксированием времени на каждую процедуру.

Рассмотрим это на примере программы тренинга.

Программа тренинга «Эффективная работа с клиентами»

10.00 – 10.30	Замысел, цели, задачи тренинга, представление ведущих, правила и процедуры. Знакомство с участниками
10.30 – 11.30	Установочная лекция: «Клиент. Подходы и принципы в работе с клиентами. Основные ценности клиентской работы»
11.30–12.00	Работа в группах «Эффективный менеджер по работе с клиентами»
12.00 – 13.00	Презентация групповой работы, анализ, общая дискуссия
13.00 – 13.30	Обед
13.30 – 14.00	Работа в малых группах: «Задачи клиентской работы»
14.00 – 15.00	Презентация групповой работы, анализ, общая дискуссия
15.00 – 15.30	Работа в малых группах: «Возможности усовершенствования работы с клиентами»
15.30 – 16.30	Презентация групповой работы, анализ, общая дискуссия
16.30 – 17.00	Подведение итогов тренинга

Подготовка и следование программе дают возможность при потере интенсивности в одном виде деятельности, даже если это групповая работа, изменить ситуацию. Через некоторое время произойдет смена групповой работы на презентацию, лекцию, новое задание, что позволит переключить внимание участников на новые обстоятельства и новые задачи. Кроме того, хорошим инструментом переключения является ротация групп или изменение группового состава. Постоянная ротация в случае активизации нежелательной групповой динамики предсказуемо позволит снизить накал, снять напряжение, сконцентрировать внимание на новых вопросах.

Как показала наша практика, любые отклонения от довольно простых требований, которые, возможно, были учтены в предварительной подготовке (например, задание подготовлено письменно, но дается устно, или в задании письменно указываются только вопросы для обсуждения), приводят к активизации дискуссии в группе, что не только снижает темп работы, но часто полностью выключает участников из работы над содержанием задания.

Наряду с необходимостью тщательной предварительной подготовки групповой работы существуют закономерности, которые усиливают или снижают степень интенсификации в процессе обучения в группах. Прежде всего напомним, что группе следует работать над заданием самостоятельно, без фасилитации со стороны тренера.

Принято считать, что фасилитация позволяет управлять групповой работой и содержательно направлять участников к выработке правильного решения. Мы убеждены, что фасилитация, действительно, делает работу группы показательно более собранной и организованной, но заметно

снижает уровень самостоятельного поиска решения и ценность самостоятельного принятия решения, следовательно – ответственности за результат групповой работы. Наш опыт свидетельствует, что сразу после выполнения задания при фасилитации участники показывают меньшее понимание содержания, а к моменту окончания тренинга часто демонстрирует отсутствие собственных представлений о предмете. Радикальные негативные последствия фасилитации представляют собой отказ участников от решения группы при помощи группы: «Это тренер нам сказал, а мы думаем иначе». Фасилитация пришла в тренинг из политических программ, в которых групповая работа «отражает» идеи демократического принятия решений, но не самостоятельный поиск и аргументацию. Мы считаем, что фасилитация в тренинге позволяет имитировать и дисциплину, и деятельность, что может нравиться заказчику, однако имитация обучения ведет к отсутствию учебных результатов. Именно эта закономерность лежит в основе технологического требования самостоятельной работы участников над заданием в группе.

Еще одно требование к групповой работе – письменное выполнение задания. В качестве носителя подходят доска, лист флипчарта, проектор. Смысл письменного выполнения группового задания отражает деятельностный подход в обучении взрослых: письменный текст – это видимый физический (неважно, промежуточный или конечный) результат обучения. Это продукт, созданный в ходе обучения самими участниками.

Наряду с концептуальным значением письменное выполнение задания решает две сугубо технологические задачи. С одной стороны, письменный текст позволяет тренеру анализировать результаты работы группы, что с устным текстом сделать значительно труднее, а потери содержания, восприятия и времени в этом случае неизбежны. С другой стороны, письменно подготовленное задание, доступное общей группе, дает возможность усилить и мультиплицировать учебный эффект, позволяя всем участникам увидеть типовые решения и типовые ошибки, закрепив учебный материал.

Как правило, в начале работы участники отказываются или «забывают» подготовить задание письменно, ссылаясь на недостаток времени. Тренеру остается только быть настойчивым в своих требованиях и не идти на поводу собственных сомнений. Времени на письменную работу всегда хватает, но в случае устного выступления общий учебный эффект нередко сводится к нулю и требует дополнительных усилий и времени для освоения запланированного материала.

Отметим требование выступления на презентации с выполненным заданием всех групп. Нечеткость организации времени может привести к ситуации, когда задание выполняют все подгруппы (как правило, количество подгрупп зависит от размера общей группы и колеблется от 2 до 5 минигрупп), а выступают с результатами работы не все, поскольку кажется, что времени не хватает и количество выступающих следует ограничить.

Как только тренер принимает такое решение, он обрекает себя на падение интереса к дальнейшему обучению всех, на кого времени не хватило, и собственные дополнительные усилия по возвращению участников в процесс. Как поступить в этом случае? В действительности количество групп – инструмент управления временем тренинга. Так, если в программе предусмотрен только час на выступление, дискуссию, анализ работы групп, то количество минигрупп должно быть равным 3–4. Если времени меньше – меньше минигрупп. Выслушать и проанализировать следует выступления всех заявленных групп.

Выводы

Ключевым условием интенсификации обучения в тренинге является знание и выполнение технологических требований к подготовке и проведению групповой работы. Технологические требования к подготовке включают в себя предварительную диагностику задач обучения; знание и учет принципов групповой работы при разработке программы обучения; разработку тематики, содержания, уровня сложности и структуры группового задания с учетом задач обучения; предварительный выбор вариантов заданий для групп; а также обязательное определение количественных и качественных критериев эффективности выполнения задания на стадии подготовки.

Технологические требования к проведению групповой работы представляют собой четкое следование подготовленному и заявленному в программе регламенту; постоянное обеспечение понимания участниками учебных задач, содержания и письменного выполнения задания; сохранение акцента на самостоятельной работы группы и последовательный отказ на протяжении всего тренинга от фасилитации групповой работы.

Требования, которые, на первый взгляд, кажутся малозначимыми и не обязательными к соблюдению, являются целостной технологической цепочкой, любое изменение в которой обязательно ведет к дополнительным усилиям тренера по аварийному выезду тренинга с обочины на магистраль. На наш взгляд, соблюдение основных условий и требований к подготовке и организации групповой работы не только обеспечивает результаты обучения, но также предельно его интенсифицирует.

Литература

1. Жадько Н. В., Чуркина М. А. Тренинг для тренеров: секреты интенсивного обучения. М.: Альпина Бизнес букс, 2005. 254 с.

2. Синякова М. Г. Современные теории корпоративного обучения персонала в организации // Образование и наука. Изв. УрО РАО. 2008. № 1. С. 58–63.

3. Старикова Л. Д. К вопросу об экономической образованности и компетентности в дополнительном экономическом образовании // Образование и наука. Изв. УрО РАО. 2008. № 7. С. 35–41.