

Позитивное интервью – практическое руководство к приятным переменам

Алена Луговцова



Appreciative Inquiry – это философия и методология управления изменениями, а также подход к лидерству и развитию человеческого потенциала.

Д. Куперрайдер

Краткая история метода

В 1986 году создатель метода Дэвид Куперрайдер писал диплом по развитию организаций, пытаясь решить проблемы госпиталя Cleveland Clinic. Обращаясь к работникам клиники с вопросами о существующих проблемах, он столкнулся с нежеланием сотрудничать. Люди, занятые текущими делами, не желали быть оцениваемыми. Научный руководитель посоветовал Куперрайдеру подойти к процессу с другой стороны и спросить о том, что у сотрудников получается хорошо. Эта идея принесла положительные результаты. Выяснив, что вдохновляет сотрудников на работу, удалось прояснить факторы, влияющие на успех компании (1). В итоге Дэвид Куперрайдер пришел к выводу, что большинство организаций в анализе своей деятельности имеют предрасположенность мыслить преимущественно с точки зрения того, «что не так». Причины этой предрасположенности он приписывал методу решения проблем (problem solving), который уже достаточно укоренился в сознании, и который предполагает игнорирование того, что работает, прошло хорошо, и не нуждается в корректировке. При разработке метода позитивного интервью Куперрайдер сдвинул акцент с критического, пессимистичного восприятия организации на более благоприятные и оптимистичные аспекты ее жизнедеятельности. Тем самым он стремился использовать незадействованные творческие ресурсы и энергию путем перенаправления внимания от проблем к позитиву, разделяемому членами организации. Это позволяет создать чувство общности, гордости и творчества. Конечным результатом метода является новый взгляд на организацию и ее возможности (2).

Назначение метода и его особенности

Метод позитивного интервью (Appreciative Inquiry) на данный момент вышел за пределы первоначальной идеи и используется в разных интерпретациях (1):

Для решения небольших проблем. Собираются сотрудники, влияющие на решение проблемы, и обсуждают ее, используя метод 4D, описанный ниже. Считается также, что данный способ хорош для обучения методу AI, и может позволить использовать его в организации без привлечения консультантов.

Для выявления предпочтений сотрудников. Периодически руководителю необходимо знакомиться с отношением сотрудников к непосредственной деятельности в организации. Метод позволяет узнать, какую работу сотрудники любят выполнять, от чего они получают положительный эмоциональный заряд, при выполнении каких обязанностей сотрудники выкладываются полностью, вкладывают в дело душу. Такое отношение следует эффективно использовать, помогать развивать способности, обучать.

Для упреждения сопротивления изменениям. Облегчить проведение изменений можно, если не допустить включения защитных механизмов сотрудников. Для этого, имея проблему, не следует указывать на ее причины и искать виновных; необходимо построить беседу таким образом, чтобы сотрудник к выводу о причинах пришел самостоятельно. Помочь в этом должны вопросы по методу AI.

Для повышения собственной эффективности. В конце рабочего дня можно спросить себя: что хорошего было сегодня? Какой я приобрел положительный опыт? Что помогло мне достичь успешных результатов?

Метод также эффективен для разработки проектных идей, особенно в том случае, если работа с темой ведется уже достаточно давно, и требуется обновление подхода.

Позитивное интервью особенно рекомендуется использовать в следующих ситуациях:

- при смене руководства, когда необходимо быстро и эффективно влиться в коллектив;
- при проведении стратегических сессий;
- при проведении изменений;
- для преодоления закрытости сотрудников и подразделений.

Сравнение метода позитивного интервью с методом решения проблем выглядит следующим образом:

Решение проблем	Позитивное интервью
Ощущаемая потребность Идентификация проблемы	Придание значимости и ценности тому, что имеется на данный момент
Анализ причин	Воображение того, что могло бы быть
Анализ возможных решений	Обсуждение того, что должно быть
Планирование действий	Обсуждение того, что будет
<i>Основное допущение: организация — это проблема, которая должна быть решена.</i>	<i>Основное допущение: организация — это загадка, которую необходимо принять.</i>

Основные допущения позитивного интервью (3):

1. В каждом обществе, группе, организации есть то, что срабатывает.
2. То, на чем мы фокусируемся, становится реальностью.
3. Реальность создается в конкретный момент. Существует множество реальностей.
4. Процесс задавания вопросов в организации или группе оказывает на группу влияние.
5. Людям комфортнее и приятнее путешествовать в будущее (неизвестное), если они берут с собой частицу прошлого (известного).
6. Если мы берем с собой в будущее что-то из прошлого, то это, должно быть, лучшее из того, что было.
7. Важно ценить различия.
8. Язык, на котором мы разговариваем, создает нашу реальность.

Позитивное интервью основывается на двух важных научных фактах.

Первый состоит в следующем: Карл Юнг пришел к заключению, что наиболее важные проблемы редко решаются. Они чаще трансформируются в интерес, что-то новое и интригующее, таким образом вроде бы устраняя первоначальную проблему. Второй состоит в том, что человеческий мозг не воспринимает (не регистрирует) слово «нет». Чтобы изменить поведение, лучше сказать, что ожидается от человека, нежели говорить о том, в чем он плох. Позитивное интервью смещает фокус с проблемы на то, что срабатывает, и на позитивные примеры успеха.

Процедура выполнения

Оптимальное время проведения позитивного интервью 3-4 дня. В случае решения локальных несложных задач время выполнения отдельных фаз может быть сокращено. Количество участников: от 2-500 до полутора тысяч человек. Рекомендуемые варианты размеров группы: 2-10, 11-25, 26-50, 51-100, 101-500, 500+ человек.

Метод основывается на следующих принципах:

– **Взаимоотношения** — фокус внимания перемещается с отдельного человека на взаимоотношения. Чтобы быть успешным руководителем, нужно воспринимать организацию как организм взаимодействующих личностей.

– **Одновременности** — исследование и изменение не последовательные, а параллельные процессы.

Проводимое исследование порождает одновременно изменение.

– **Поэтичности** — организация людей это творческое объединение, которое формируется в соавторстве ее сотрудников с помощью ее прошлого, настоящего и будущего.

– **Предвкушения** — образ будущего направляет поведение людей. Позитивное видение будущего, как путеводная звезда к желанным мечтам.

– **Позитивности** — положительное отношение является движущей силой. Если начинать производить перемены с задавания вопросов о хорошем, то это не вызовет сопротивления.

Метод включает **4 основные фазы** (поэтому часто называется 4D):

1. **Исследование:** поиск позитивного контекста вопроса или ситуации (3 часа).
2. **Мечта:** моделирование образа желаемого будущего (ОЖБ), представление идеальной работы (4 часа).
3. **Дизайн:** планирование действий по достижению ОЖБ.
4. **Направление:** укрепление способности двигаться в избранном направлении, реализация спланированных действий (2-3 часа). См. рисунок на стр. 27.

Фаза исследования включает сбор данных и нарративные исследования. Она начинается с выяснения позитивного, значимого опыта каждого члена коллектива и организации в целом. **Последовательность действий:**

- Определить заинтересованные стороны.
- Решить, кого интервьюировать.
- Разработать протокол для интервью/опросник и раздать его членам группы.
- Принять решение о методе/формате организации собираемой информации.
- Провести интервью.
- Определить метод отбора лучших историй, данных и идей.

Важно здесь воодушевить и интервьюеров, и интервьюируемых в том, чтобы они поделились своей историей с организацией, своими ценностями и пожеланиями на будущее. Примечательно то, что это процесс взаимного обучения и для интервьюеров, и для интервьюируемых. В процессе таких интервью рамка организации из проблем начинает передвигаться к успешной работе и возможностям.





Протокол интервью состоит из 3 частей: (1) базовых вопросов, таких как «Что вы больше всего цените в себе, в вашей работе, в вашей организации?», (2) вопросов, касающихся основного содержания проблемы, (3) заключительных вопросов, которые переводят проблемы в возможности, например, «Каковы основные факторы, стимулирующие организацию к развитию?», «Каким нас хочет видеть будущее?», «Есть ли у вас 3 желания по изменениям в организации?»

Резюме интервью. Каждое интервью должно быть записано, чтобы можно было обозначить детерминанты тем и поделиться персональными историями для построения общего представления и гордости, повышения индивидуальной значимости. Обычно резюме включают вариации следующих пунктов: название и дата интервью; лучшие цитаты; наиболее убедительная история; 1–3 наиболее значимые темы, поднятые участниками.

Фаза мечты. Целью этой фазы является выход за пределы привычного мышления и создание образа того, что могло бы произойти в организации. Интервью первой фазы позволило создать копилку историй успешного опыта работы в организации. Внедрение духа этих историй в совместное поле обсуждений позволит создать основание для построения будущего организации (4).

Мечты начинаются с формирования малых групп по 8–12 человек. Эти группы просматривают протоколы интервью. Целью этой работы является построение общей платформы, основанной на историях успеха, а также вопросах, построенных на мечтах, надеждах и видении будущего организации из оригиналов интервью. Затем группы обсуждают их индивидуальное видение идеальной организации и описывают, что может случиться через 5–25 лет. Из этой дискуссии формируется коллективное видение (при желании фасилитаторы направляют процесс обсуждения согласно темам, выделенным в интервью первой фазы).

Обычно мечты или стратегический фокус проговаривается как видение лучшего мира организации, сильная цель, убедительное заявление о стратегических намерениях. Каждая группа готовит экспрессивный документ о своем видении организации. Документ может быть оформлен в виде пародии или поэмы, ТВ или радиорекламы, джинглов или песен, акта пьесы или пантомимы и т.д. Выражение своих мечтаний презентуется другим

группам. Этот процесс игры провоцирует группы на большее творчество.

Результатом этой фазы является построение общего видения для всех групп, которое является гораздо большим, чем «моё» представление. Мечты, таким образом, движутся далее к воплощению в реальность.

Фаза дизайна. Целью этой фазы является построение моста между тем, что есть сейчас, и интуитивным представлением о том, что могло бы быть. Делаются провокационные смелые предложения и предположения о будущем так, как будто это уже произошло. Используя наработки предыдущих фаз, фаза дизайна призвана создать социальную архитектуру, чтобы материализовать желания и идеал организации. Вопрос о том, как мы (организация) выглядели бы, если бы можно было максимизировать все те темы, которые были выбраны нами для обсуждения. Возвращаясь к малым группам, фокус формулирования провокационных предложений тройственен:

1. Из интервью первой фазы и фазы мечты найдите примеры лучшего, идеального, желаемого.
2. Обсудите, какие обстоятельства сделали возможным лучшее из желаемого. Запишите эти обстоятельства детально.
3. Просмотрите истории и вообразите, что могло бы быть. Составьте декларативное утверждение, которое отражало бы идеальное будущее, как будто оно уже произошло.
4. Для обеспечения полноты, дизайн социальной архитектуры может включать в себя такие организационные компоненты, как лидерство, стратегии, культура, социальные цели, общие ценности, управление и деловая практика, этика и социальная ответственность, полномочия, отношения с заинтересованными лицами, структуры и системы, желаемые результаты в финансовой области или разнообразие других областях.

Фаза достижения. На этой фазе происходит ре-моделирование наших отношений с самим собой, другими, и нашим восприятием мира. Наше восприятие мира изменяется от социального к придуманному. Для этого можно использовать индивидуальные опросники.

Обычно они включают следующие вопросы:

- (1) Что в позитивном интервью вас особенно воодушевило?
- (2) Что больше всего вам нравится в идее представить позитивное интервью вашим клиентам (организации)?
- (3) Какие компетенции вы открыли в себе с помощью этого метода?
- (4) Какая история понравилась вам больше всего?
- (5) Какие мысли, представления есть у вас на данный момент касательно вывода проекта (организации) на новый уровень?

На уровне организации эта фаза предполагает, что, если процессы позитивной трансформации поддерживаются управлением, результаты будут реализованы в новой инновационной среде.

Пример применения метода на индивидуальном уровне

- Разбейте лист на три столбика. В первом напишите основные области вашей жизни. Например, можете взять следующие: здоровье, взаимоотношения, любовь, деньги, работа.
- Рядом с каждой областью ответьте на вопросы: что в этой области дает мне возможность чувствовать себя счастливым, живущим полноценно?
- В третьем столбике напишите, что хотелось бы сохранить в будущем?
- Теперь на обратной стороне листа ответьте на вопрос: как бы выглядела моя жизнь, если бы описанные прекрасные моменты стали нормой?
- Далее логично задать вопросом, что я должен сделать, кем стать, чтобы полученная картинка жизни реализовалась?
- Положите листы на видном месте и становитесь счастливым. ■

Использованные источники:

1. Позитивный подход к изменениям — Appreciative Inquiry / Международное бюро управления изменениями. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/pozitivnyj-podhod-k-izmenenijam-appreciative-inquiry-dcooperrider.html>
2. Stevenson, H. Appreciative Inquiry. Tapping into the River of Positive Possibilities / H. Stevenson // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.clevelandconsultinggroup.com/articles/appreciative-inquiry.php>
3. Cooperrider, D.L. Whitney, D. Appreciative Inquiry: A positive revolution in change. In P. Holman & T. Devane (eds.), The Change Handbook, Berrett-Koehler Publishers, Inc., pages 245 — 263.
4. Appreciative Inquiry /IAF methods database. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iaf-methods.org/node/11529>

кніжная палічка

Образование в интересах устойчивого развития. Материалы для педагогов общеобразовательных и внешкольных учреждений. В трех частях. Минск: Паркус плюс, 2010.

Редакция «Адукатара» уже обращалась к обзору литературы по теме **«Образование в интересах устойчивого развития»**, вышедшей в нашей стране в последние годы (см. «Адукатар» №2/2009). Представляемый комплект материалов в трех частях для педагогов общеобразовательных и внешкольных учреждений продолжает деятельность по продвижению идей устойчивого развития через разработку и реализацию Местных повесток-21 в школах Беларуси.

Основные идеи концепции *устойчивого развития* на уровне мирового сообщества определены документом, называемым «Повестка 21», принятым на Всемирной встрече глав государств и правительств в Рио-де-Жанейро (1992 г.). **Устойчивое развитие**, по определению ООН, — это развитие, при котором удовлетворение нужд нынешнего поколения происходит без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности. В его основе — стремление к гармонии человека, природы и минимизации последствий для окружающей среды от деятельности экономики.

В первой части комплекта — учебном пособии **«Образование в интересах устойчивого развития: наполнение содержания учебных предметов»** (автор А.В. Муравьев) — представлены основные принципы устойчивого развития и основы их интеграции в учебный процесс в средних учебных заведениях, а также показаны возможности содержательного наполнения учебных предметов концептуальными положениями и иллюстративным материалом по устойчивому развитию.

Во второй части комплекта — учебном пособии **«Образование в интересах устойчивого развития: организация эффективного образовательного пространства»** (автор Н.В. Самерсова) — представлены рекомендации по использованию психолого-педагогического потенциала внеурочной/внешкольной деятельности как эффективного средства создания образовательного пространства для реализации идей устойчивого развития, обобщен теоретико-практический опыт использования интерактивных методов обучения. К изданию прилагается набор карточек, который представляет собой краткое описание методов и приемов обучения, которые может использовать педагог для проведения уроков и организации воспитательных мероприятий по данной тематике. →