

Марк Розин

как

СПАСТИ

или

ПОГУБИТЬ

КОМПАНИЮ

за один день

Технологии
глубинной фасилитации
для бизнеса



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

Марк Розин

**Как спасти или погубить
компанию за один день.
Технологии глубинной
фасилитации для бизнеса**

«Альпина Диджитал»

2018

Розин М.

Как спасти или погубить компанию за один день. Технологии глубинной фасилитации для бизнеса / М. Розин — «Альпина Диджитал», 2018

ISBN 978-5-9614-1664-0

Сложные ситуации возникают в компаниях и в моменты кризиса, и в периоды роста. Руководителям и сотрудникам не всегда удается найти общий язык и прийти к консенсусу. В этот момент на помощь приходят фасилитаторы – люди, которые помогают наладить диалог в компании. Благодаря фасилитаторам участники дискуссии наконец слышат друг друга и приходят к конструктивному решению. Марк Розин – фасилитатор с 20 летним опытом работы. Он уверен, что фасилитатор может быть не просто посредником в разговоре между руководством и менеджментом. Фасилитатор становится психологом компании: помогает обнаружить скрытые конфликты между департаментами, мешающие развитию компании, и помогает найти приемлемые решения. Из книги вы узнаете о тонкостях работы фасилитаторов разных уровней. Она будет полезна практикующим фасилитаторам, руководителям компаний и всем тем, кто еще только задумывается заняться фасилитацией.

ISBN 978-5-9614-1664-0

© Розин М., 2018

© Альпина Диджитал, 2018

Содержание

| | |
|--|-----|
| Введение | 9 |
| Глава 1 | 10 |
| Глава 2 | 13 |
| Глава 3 | 17 |
| Хранитель времени, стенографист... и всё? | 17 |
| Формулировать мысли участников лучше участников | 22 |
| «Парковка» дополнительных мыслей | 23 |
| Власть слова | 24 |
| Резюме: сценарий процедурной фасилитации | 27 |
| Учиться или родиться? | 30 |
| Глава 4 | 32 |
| Конструктивный обмен мнениями – этого недостаточно? | 32 |
| В поисках логической структуры – как разрабатывать бизнес-стратегию? | 33 |
| А откуда выводить ценности? | 36 |
| Плюрализм | 42 |
| Власть схемы | 46 |
| Резюме: сценарий структурной фасилитации | 49 |
| Учиться или родиться? | 51 |
| Глава 5 | 52 |
| Турнир старого и нового | 52 |
| «Портрет компании»: дразним бессознательное через метафору | 56 |
| Островной подход к изменениям | 60 |
| Честность и манипулятивность: где граница? | 62 |
| Размежеваться, чтобы объединиться | 64 |
| От размежевания к креативу | 66 |
| Размежевание через технику «Мифы» | 71 |
| В гололед на летней резине | 73 |
| Есть ли самовыдвиженцы? | 76 |
| А если первое лицо жмет на тормоз? | 79 |
| Резюме: сценарий глубинной фасилитации | 81 |
| Учиться или родиться? | 84 |
| Глава 6 | 85 |
| Фасилитатор-провокатор | 87 |
| Глава 7 | 93 |
| Этические аспекты испытаний | 101 |
| Испытания: резюме | 102 |
| Игры | 103 |
| Игры: резюме | 110 |
| Сессии по развитию организации и тимбилдинга: в чем разница? | 113 |
| Глава 8 | 114 |
| Логистическое приложение: время, место, участники | 118 |
| Состав участников | 119 |
| Место | 121 |
| Время | 122 |

Заключение

123

Марк Розин
Как спасти или погубить компанию
за один день. Технологии глубинной
фасилитации для бизнеса

Марк Розин

как
СПАСТИ
или
ПОГУБИТЬ
КОМПАНИЮ
за один день

Технологии
глубинной фасилитации
для бизнеса

Редактор *В. Подобед*
Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *М. Шалунова*
Корректоры *Е. Аксёнова, О. Улантимова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

© Розин М., 2018
© ООО «Альпина Паблицер», 2018

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

Введение

Этот текст начинался как небольшая заметка о нескольких ступенях в мастерстве фасилитатора. Но по мере того, как я его писал, захотелось рассказать истории: без «охотничьих рассказов» выходило слишком сухо. И тут я осознал, что высшая ступень фасилитации служит инструментом развития организации – и я стал обсуждать законы этого развития. В результате получилась небольшая книга, которую вы, уважаемый читатель, держите сейчас в руках. Кому она адресована? Думаю, и профессиональным фасилитаторам, и лидерам бизнеса. Первые смогут сравнить свои наработки с моими, а вторым книга позволит взглянуть на развитие организации через своеобразную призму – глазами глубинного фасилитатора.

Слово «фасилитация» происходит от английского *facilitate* – «облегчать», которое очень точно отражает суть процесса: первая задача фасилитатора – облегчить диалог, дискуссию, помочь сделать ее конструктивной. Однако можно пойти дальше и осознать, что фасилитация способна также «облегчать» процесс организационных и командных изменений, а наиболее глубокую фасилитацию можно сравнить с родовспоможением – облегчением (и ускорением) родов новой организации.

Запрос на фасилитацию в России неуклонно растет и слабо связан с экономической конъюнктурой: когда экономика на подъеме, нужно помогать топ-команде обсуждать, как воспользоваться окном возможностей и преодолеть кризис роста; когда экономика на спаде, начинаются поиски новых направлений бизнеса; когда ситуация устойчива, возникают смысловые вопросы: какова наша миссия, кто мы, какой компанией хотим быть?

За два последних десятилетия мне довелось фасилитировать немало дискуссий. Это были и стратегические сессии в узком кругу, и большие конференции. В некоторых случаях мне удавалось помочь команде – и сессия (или конференция) становилась серьезной вехой трансформационного процесса. Случалось и так, что фасилитация оставалась лишь эпизодом в насыщенной жизни организации. Сотрудничая с компаниями на длинных дистанциях, я наблюдал полные циклы жизни бизнеса: трансформация приносила плоды, затем откатывалась назад, а после приходила свежая команда, чтобы запустить изменения заново. А поскольку потребность в фасилитации часто возникает в самые критические моменты, я имел возможность из своей скромной консультационной и фасилитационной позиции видеть рассвет, закат и новый рассвет некоторых известных российских компаний.

Недавно я побывал на семинаре гуру фасилитации Майкла Уилкинсона. Семинар мне очень понравился: Майкл обаятельный, харизматичный человек, а его подход весьма методичен и структурирован. И вместе с тем я увидел, что многое делаю по-другому. Скажу больше: то, что делаю я, как мне кажется, отличается от подхода Уилкинсона по своей сути. Размышляя об этом, я понял, что есть несколько слоев – или ступеней – фасилитации. Майкл рассказывает об одной из них – с моей точки зрения, базовой. Но есть и другие, к которым я пришел далеко не сразу. Спасибо, Майкл: ты помог мне отразить то, что я делаю.

Если свести различия между этими ступенями к одной содержательной формуле, получится вот что: есть фасилитация, нацеленная на помощь команде в обсуждении конкретных тем, а есть фасилитация, призванная запустить организационные изменения. Преимущественно о такой фасилитации (выше я уже назвал ее глубинной) я и буду рассказывать дальше. Все истории, которые я приведу, являются подлинными – кроме явно оговоренных случаев. При этом я по понятным причинам не буду называть компании и имена людей и изменю некоторые несущественные, но узнаваемые детали. Так что, друзья, если вы себя узнали – не волнуйтесь: вероятно, это не ваша история, а просто на нее похожая.

Глава 1

Цели: когда возникает потребность в фасилитации?

В традиционной авторитарной и патриархальной культуре фасилитация не нужна. Главное, что делает руководитель в культуре принадлежности и культуре силы, – раздает задания и выслушивает отчеты об их выполнении¹. Для этого хорошо подходит формат оперативки: подчиненные по очереди отчитываются и получают новые задания. Такой же сценарий годится и для годовых собраний, на которых обсуждается среднесрочный или долгосрочный горизонт: сначала руководители отчитываются о сделанном за год, а затем первый руководитель выступает с программной речью, в которой рассказывает о задачах на будущее. Большинство из нас присутствовали на таких мероприятиях и хорошо понимают, как они проходят. Когда доклады и презентации содержательны, такие встречи могут быть вполне полезными, хотя пассивный характер участия большинства (максимум дозволенного – задать вопросы) навеивает сон, с которым особенно трудно бороться после обеда. Некоторые участники развлекаются, задавая каверзные вопросы выступающим и, по сути, превращая мероприятие в скрытый батл (скрытый потому, что все уколы и оскорбления упакованы в форму вопросов). Тогда все присутствующие просыпаются, а культура силы со свойственной ей конкуренцией торжествует.

Патриархальная (она же авторитарная) модель управления может содержать элементы дискуссии. Мудрый руководитель из культуры силы будет выслушивать мнения своих подчиненных по сложным вопросам, где требуется глубокая разнообразная экспертиза и решение неочевидно. Типичный сценарий такого совещания выглядит следующим образом: руководитель ставит вопрос, предлагает участникам высказаться, слушает, после чего либо сразу принимает решение, либо ставит задачи по более глубокому анализу. Аналогичный сценарий используется и при решении конфликта: руководитель выслушивает обе стороны, а затем выносит суждение, выступая в роли арбитра. Такой формат уже включает в себя элементы фасилитации: руководитель должен *задавать вопросы, слушать* и, более того, *поощрять дискуссию* («А у кого иное мнение? Иван Иванович, вы что-то отмалчиваетесь... Что вы думаете по этому вопросу?»). Пока идет дискуссия, руководителю следует сохранять нейтралитет, искусно скрывая свое мнение, поскольку только в этом случае он сможет услышать разные точки зрения (культура силы не предполагает высказываний, противоречащих мнению руководителя). Его собственная позиция должна прозвучать в самом конце, после чего дальнейшая дискуссия становится неуместной.

Модель такого совещания блистательно показана в знаменитом фильме Акиро Куросавы «Тень воина». Дело происходит в средневековой Японии. Император созывает совет для обсуждения стратегии военных действий. Все по очереди высказываются, кланяются. Император сохраняет полную бесстрастность – никто не может догадаться по его лицу, какая точка зрения ему импонирует. Военачальники спорят. В конце император изрекает решение, все склоняют головы, а император выходит.

Аналогичные правила принятия решений можно найти, например, в брошюре для морпехов США (цитирую по книге Тома Демарко и соавторов «Балдеющие от адреналина и зомбированные шаблонами»): «Пока командир не принял и не объявил своего решения, долг подчиненных – предлагать свое честное профессиональное мнение, даже если оно противоречит мнению

¹ О корпоративных культурах и законах их развития читайте в моей статье «Путешествие по спирали 2.0»; http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2018/04/Spiralnaya_dinamika_2.0.pdf. – Здесь и далее прим. авт.

старшего по званию. Как только решение принято, младшие по званию должны поддерживать его, как если бы оно было их собственным»².

Модель управления в патриархальной культуре строится на двух важнейших убеждениях всех участников:

- Руководитель лучше, чем подчиненные, принимает решение, поэтому участие подчиненных в обсуждении решения либо не требуется, либо является ограниченным.
- Согласие подчиненных с решением и мотивированность сотрудников не являются важными – подчиненные будут хорошо выполнять решение в силу своей лояльности. А значит, опять же, включать их в дискуссию необязательно.

Управление обсуждением в такой культуре – не очень сложный процесс, который не требует отделения роли фасилитатора от роли руководителя.

Всерьез задачи фасилитации возникают по мере развития культуры правил, успеха и согласия. В этот момент внутренние убеждения сотрудников меняются:

- Руководитель обладает полномочиями принять решение, но не знает, каким оно должно быть (по крайней мере знает не лучше, чем подчиненные). А значит, дискуссия полезна и повышает качество решения.

Подчиненные хорошо претворяют решения в жизнь в той мере, в какой согласны с ними и мотивированы их выполнять. Значит, желательно сделать сотрудников соавторами – а для этого опять нужна дискуссия.

Отсюда вытекают две ключевые задачи фасилитации:

- Повысить качество принимаемых решений, обсудив их в группе.
- Повысить вовлеченность и мотивированность членов команды, сделав их соавторами решения.

² Демарко Т., Листер Т. и др. Балдеющие от адреналина и зомбированные шаблонами. Паттерны поведения проектных команд. – СПб.: Символ-Плюс, 2010.



Рис. 1. Развитие культуры организации согласно модели «Спиральная динамика» и роль фасилитации

Руководитель в этот момент должен стать одним из участников разговора, который априори понимает в теме не больше, чем его подчиненные. Да, у него больше полномочий, но его мнение не ближе к истине, чем мнения других участников дискуссии. А поскольку перед нами уже культура успеха или согласия, то не только подчиненные могут высказывать точку зрения, отличную от позиции руководителя, но и руководитель волен говорить то, что думает, не боясь спровоцировать молчание. Вот только управлять обсуждением в этом случае руководителю становится сложно: возникает «раздвоение» роли. Тут-то на сцену и выходит фасилитатор – как отдельный, независимый человек, которому поручается организовать такую дискуссию, в которой все, включая руководителя, будут участвовать на равных.

Помочь выработать решение и сделать так, чтобы люди его приняли, – исторически первая задача фасилитации. Однако со временем от фасилитации начинают ждать большего: сессии воспринимаются уже как инструмент изменения команды или даже организации в целом. Например, руководитель, ставя фасилитатору задачу, может сказать: «Наши люди уверены, что главное – это объемные показатели, а такие темы, как безопасность, качество, эффективность, они даже не воспринимают. Нужно провести такую сессию, чтобы люди задумались. Нужно поменять менталитет наших руководителей». Эта задача уже существенно сложнее выработки правильного решения, и решить ее гораздо труднее. И – да, умелый фасилитатор способен с такой задачей справиться.

Глава 2

Барьеры: почему без фасилитации не обойтись?

Итак, базовая цель фасилитации – организовать конструктивную дискуссию, нацеленную на выработку решений или даже на развитие организации. Теперь давайте зададимся вопросом о том, что мешает группе совместно конструктивно обсуждать сложные вопросы и договариваться по ним. Вот люди собрались вместе, чтобы обсудить животрепещущие темы и принять важные решения. Раз им нужны для этого специальные методики и особый человек – значит, само собой это почему-то не получается... Почему?

Начнем с базовых барьеров – **барьеров первого уровня**:

1. **Люди плохо выражают свои мысли и плохо слышат.** Под словом «плохо» прежде всего имеется в виду «непонятно». Одни не могут четко и лаконично сформулировать то, что хотят сказать, а другие плохо понимают даже то, что ясно сформулировано.

2. **Люди подменяют содержательную аргументацию эмоциями**, в том числе эмоциональными атаками («наездами») друг на друга, что ослепляет их и лишает возможности принять даже те аргументы, с которыми они согласны по сути. Как только темы становятся эмоционально значимыми, люди теряют способность к рациональной дискуссии.

3. **Право говорить узурпируют самые активные или высокостатусные люди**, а тихие, которым на самом деле есть что сказать, молчат.

4. **Реальная цель («внутренняя повестка») участников сильно расходится с заявленной.** Например, кто-то из участников хочет не договориться о совместном решении, а дискредитировать другого участника.

Из-за всех этих барьеров группа не может выдержать намеченную линию разговора и перепрыгивает с темы на тему, ни одну не обсудив до конца.

В итоге (если указанные барьеры сработали) группа не способна что-либо последовательно обсудить, не может принять никаких общих решений, люди уходят в негатив, раздражаются, ссорятся и расходятся с неприятным осадком (впрочем, бывает, что и с приятным: «Хорошая вышла драка!» – многое зависит от характера и реальной повестки участников).

Посмотрим на барьеры первого уровня на конкретном (хотя и условном) примере. Представим себе, что группа обсуждает выход со своей продукцией на рынок Европы.

Кейс «Международная стратегия»

Константин. Я считаю, что пора идти на рынок Европы.

Константин выразил свою мысль исключительно ясно, и у его коллеги Ивана, как мы сейчас увидим, не возникло проблем с пониманием.

Иван. Какой европейский рынок? Где мы – и где Европа?! Вы хоть знаете, что делают конкуренты в нашем секторе на Западе? Давайте сначала хотя бы ISO 9000 внедрим, а потом будем мечтать о Европе...

А вот мысль Ивана выражена очень плохо. На первый взгляд кажется, что он пытается сменить тему разговора и вместо обсуждения международной стратегии пролоббировать свою любимую ISO 9000. Возможно, это отчасти так. Однако Иван высказывается и по сути обсуждения: он приводит аргументы против выхода в Европу – вот только эти аргументы, как сейчас будет видно, никто не услышит.

Константин. ISO 9000 нам нужен как телеге пятое колесо. Это просто бессмысленная гора бумаги. Один раз мы ISO уже внедряли – чем закончилось?.. Получили сплошную бюрократию!

Разговор ушел от темы выхода в Европу – Константин среагировал на эмоциональный посыл Ивана.

Петр. Да, точно: мы небольшая компания – а бюрократия, как в госкорпорации. У нас ни один предприниматель не выживет. Возьмите Сашу – он уже полгода тыкается с новым продуктом, а мы гоняем его по комитетам...

Вот Петр однозначно хочет увести разговор в сторону – видимо, продвигает свою любимую предпринимательскую идею, которая опять же не имеет никакого отношения к теме дискуссии.

Иван. Новый продукт?! Не смешите мои тапочки. Мне все уши прожужжали про гениального Сашу, но за полгода я так и не увидел никакого вразумительного предложения.

Похоже, у Ивана тоже есть своя повестка: ему почему-то важно зарубить любую новую идею, будь то Европа или новый продукт, и пока ему это удастся.

В дальнейшем разговор может на время вернуться к международной стратегии, опять соскочить с нее, перейти в бурный спор по поводу ISO или продолжить перетекать от вопроса к вопросу – но ни по одной из тем не только не будет принято решение, но даже не появится стройный набор аргументов.

Одних лишь этих барьеров уже достаточно, чтобы безнадежно потопить разговор. Но представим себе, что барьеры первого уровня все же преодолены: участникам удалось (с помощью фасилитатора или без его участия) удержать дискуссию в рациональном русле, понятно сформулировать свои мысли и сделать несколько ощутимых шагов к решению. Значит ли это, что трудности позади и дальнейшее – дело техники? Отнюдь не всегда, потому что на сцену выходят **барьеры второго уровня.**

5. Участникам не хватает схем анализа.

Вспомню еще один фильм из моих любимых: «Признание в любви». 1930-е годы, комиссар агитирует крестьян вступать в колхоз: «Как же ты не вступил в колхоз?! – говорит он. – Ведь это же *кол-хо-о-оз!*» На письме трудно непосредственно передать интонацию, на которой держится сцена: это абсолютное благоговение. Выведенная из себя крестьянка хватается комиссара за волосы и бьет его головой об стол, а тот, продолжая блаженно улыбаться, говорит: «Ну, ты чего дерешься? Ты аргументы приведи!» – и продолжает агитацию, ограничиваясь тезисом, что «колхоз – это же *кол-хо-о-оз!*».

Именно так зачастую проходят нефасилитируемые дискуссии: участники пытаются убедить друг друга громкостью голоса и категоричностью суждений – мол, «иначе никак невозможно!!!». Бывает, что какая-то схема анализа (например, модель пяти сил Портера) все же предлагается – но, во-первых, она не всегда подходит к задаче, во-вторых, не все с ней согласны, а главное, группа легко запутывается при попытке ее применить, в том числе из-за ее высокой сложности.

В диалоге, приведенном выше, дрейф в сторону от заявленной темы может быть вызван среди прочего отсутствием понятной схемы анализа, которая позволила бы принять решение о том, стоит ли идти на тот или иной (скажем, европейский) рынок.

Есть и еще более глубокие барьеры – **барьеры третьего уровня.**

6. Разговор запрограммирован двигаться по одному и тому же сценарию. Каждый коллектив со временем нарабатывает определенные сценарии обсуждения, которые повто-

ряются из раза в раз с одним и тем же результатом. Если дискуссия встала на рельсы такого сценария, итог будет предсказуемым, банальным и непродуктивным.

Сценарий может быть очень простым – например, вариант, который можно назвать «конформистский»: лидер группы (формальный или неформальный) высказывает свое мнение, после чего никто уже не решается ему возражать.



Рис. 2. Барьеры, мешающие группе договориться

Бывают и более сложные сценарии – например, сценарий «Безнадежный бунт»: есть группа людей, которая всегда предлагает что-то революционное, причем в довольно утрированной форме, но все к этому уже привыкли и понимают, что мнение бунтарей поддержано не будет. У самих бунтарей здесь есть понятная психологическая выгода: они получают возможность остаться непризнанными гениями и критиковать все происходящее.

В диалоге, представленном выше, есть косвенные признаки, которые наводят на мысль, что Константин уже многократно предлагал выходить на международный рынок и это уже было много раз отвергнуто. Поэтому никто не верит, что идея будет принята, и очередной разговор про международную стратегию используется для продвижения своих тем: Иван продвигает ISO 9000 (при этом, судя по его тону, он заранее готов к тому, что проект не состоится, и просто хочет забить еще один колышек «я вам говорил»), а Петру нужно в очередной раз оправдать то, что у его протеже Саши ничего не получилось.

За сценарностью разговора кроется самый глубокий и универсальный барьер на пути и к выработке решений, и к изменениям.

7. Команда и организация в целом стремятся к гомеостазу – любая система, как правило, поддерживает статус-кво и, будучи выведенной из равновесия, стремится в него вернуться. Именно поэтому дискуссии об изменениях так часто заканчиваются ничем (как сказал классик: «Они сидели день и ночь и снова день и все время решали только один вопрос – как свое убыточное хозяйство превратить в прибыльное, ничего в оном не меняя»).

Указанные барьеры весьма сильны, и, преодолев первые, а затем и вторые, дискуссия нередко разбивается о барьеры третьего уровня: группа научилась выражаться ясно, люди

понимают друг друга, контролируют свои эмоции и даже выбрали разумную логику обсуждения, но сценарность, «предзаданность» раскладки ролей и аргументов предопределяют неуспешный финал разговора.

Глава 3

Процедурная фасилитация: власть слова

Хранитель времени, стенографист... и всё?

Базовую ступень фасилитации я предлагаю назвать «процедурной». Процедурный фасилитатор помогает группе преодолеть барьеры первого уровня, связанные с трудностями при формулировании мыслей и привнесением в разговор эмоций. Для этого он решает следующие на первый взгляд сравнительно простые задачи:

- Задает основные правила дискуссии и следит за тем, чтобы они выполнялись.
- Фокусирует участников на теме, не дает обсуждению уплыть в сторону.
- Резюмирует высказывания участников, выделяя их суть и помогая выразить ее коротко и ясно.
- Фиксирует идеи и аргументы, чтобы, с одной стороны, не дать им потеряться, а с другой – облегчить участникам движение вперед.
- Обеспечивает равенство возможностей и равное участие, следя за тем, чтобы каждый мог высказаться, останавливая слишком говорливых и втягивая в разговор пассивных.
- Помогает группе сохранить рациональный характер разговора, прежде всего за счет игнорирования вспыхивающих эмоций.
- Обеспечивает разумный темп продвижения дискуссии – в нужный момент ставит новый вопрос, не дает перепрыгивать с темы на тему, но в то же время не позволяет обсуждению затягиваться, заикливаться на одном вопросе.



Рис. 3. Процедурная фасилитация – база для других видов фасилитации

При кажущейся простоте этих задач в реальности их решение требует от фасилитатора обладания серьезным «социальным весом» (иначе установленные им правила будут нарушаться), очень структурированным мышлением и специальными компетенциями.

Самая главная и сложная компетенция процедурного фасилитатора – интеллектуальная: способность на ходу переформулировать длинный и неструктурированный монолог участников в лаконичный и структурированный текст, который поддается фиксации, а также соотносить мысли участников между собой.

Чтобы показать, как это происходит, воспользуемся приведенным выше примером с обсуждением международной стратегии, но теперь представим, что дискуссией управляет фасилитатор.

Кейс «Международная стратегия», часть 2

Константин. Я считаю, что пора идти на европейский рынок.

Иван. Какой европейский рынок? Где мы – и где Европа?! Вы хоть знаете, что делают конкуренты в нашем секторе на Западе? Давайте сначала хотя бы ISO 9000 внедрим, а потом будем мечтать о Европе...

Как мы уже видели выше, реплики Ивана совершенно достаточно, чтобы преградить путь конструктивной дискуссии: формально продолжая обсуждать Европу, он попутно вбрасывает другую эмоционально заряженную тему, причем делает это неконструктивно – через противопоставление. Как правильно поступить в этой ситуации умному фасилитатору? Как ни странно, стоит проигнорировать и эмоции, и новую предложенную повестку, чтобы тем самым помочь группе сохранить логику обсуждения. Как это можно сделать? Нужно вычлнить тот смысловой кусочек, который относится к нужной теме, очистить его от эмоций и побочных мыслей и предъявить группе.

Фасилитатор. Иван считает, что мы не готовы конкурировать на рынке Европы, в том числе из-за отсутствия системы управления качеством.

Записывает на флипчарте:

| Выход на рынок Европы | |
|--|----|
| Против | За |
| Проиграем конкуренцию – нет системы качества (ISO) | |

Фасилитатор. Какие еще есть аргументы за или против выхода в Европу?

Петр. Да не внедрим мы ее никогда – сколько уже говорено было... На моей памяти пятая сессия уже – и мы только говорим про ISO, а делать ничего не делаем. Вот так и будем без конца мечтать про Европу и ISO, пока не попробуем! Что нас заставит подорваться и внедрять ISO? Да пока мы в России – она нам совершенно не нужна!

Мы видим, что барьер, воздвигнутый Иваном, все же сработал – полностью обезвредить его с первой попытки фасилитатору не удалось: Петр цепляется за тему, поднятую Иваном (система контроля качества), и реагирует на его эмоциональный посыл. Вступая в спор с Иваном, Петр тем самым помогает ему увести дискуссию в сторону. В этот момент фасилитатор должен быть совершенно спокоен и очень искусен. К счастью, Петр в своем высказывании продолжает апеллировать и к Европе: в его высказывании в числе прочего содержится аргумент за выход в Европу. Задача фасилитатора – вычлнить этот аргумент и предъявить его группе, проигнорировав все остальное, – тогда у группы останется шанс сохранить фокус разговора.

Фасилитатор. Как я понял, Петр считает, что выход на рынок Европы даст нам стимул работать лучше, в том числе внедрить наконец систему управления качеством. Это аргумент «за» – я правильно понял, Петр? Могу так записать?

Продолжает заполнять таблицу на флипчарте (новые записи показаны полужирным шрифтом):

| Выход на рынок Европы | |
|--|--|
| Против | За |
| Прогресси конкуренцию — нет системы качества (ISO) | Стимул для внутреннего развития — в т.ч. внедрить систему качества (ISO) |

Константин (*задумчиво*). Ну, вот вам еще один аргумент «за»...

Имея перед глазами аргументы за и против, группа возвращается к теме и начинает обсуждать выход на рынок Европы. Попытка увести дискуссию в сторону не сработала.

Приведенный фрагмент дискуссии прекрасно показывает, в чем ключевая роль процедурного фасилитатора и какова его самая сложная компетенция: фасилитатор должен уметь очищать высказывания участников от эмоций, наслоений и побочных ветвей и переформулировать их максимально четко и лаконично, встраивая в единую логику обсуждения. И это очень сложная интеллектуальная задача. К примеру, когда Иван говорит об отсутствии ISO 9000, он *подразумевает* неготовность конкурировать на рынке Европы – но его мысль запрятана, и фасилитатор должен ее откопать и предъявить группе. Еще сложнее расшифровать мысль Петра: на первый взгляд, он утверждает, что внедрение ISO невозможно, – и только очень умный фасилитатор догадается проинтерпретировать его высказывание как тезис про то, что Европа является стимулом для внедрения ISO.



Формулировать мысли участников лучше участников

Искусная работа хорошего процедурного фасилитатора незаметна: людям кажется, что он не более чем стенографист, – а он при этом незаметно для окружающих с громадной скоростью делает исключительно сложную интеллектуальную работу, вычлняя смысл из плохо сформулированных высказываний участников и лаконично их перефразируя. Группа замечает фасилитатора только в том случае, если его интеллектуальной мощности перестает хватать, если он теряет и искажает смысл, если не может коротко изложить мысли участников без потери сути, – и вот тогда он раздражает участников, оказываясь в центре внимания.

После того как мы выделили суть работы процедурного фасилитатора, давайте рассмотрим несколько сопутствующих вопросов

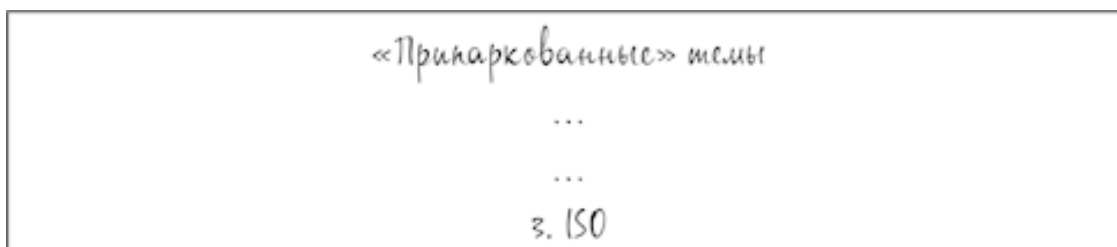
«Парковка» дополнительных мыслей

Участники, как мы только что увидели, нередко высказывают ценные мысли, которые не относятся к теме дискуссии. Как поступать в таком случае? Классики фасилитации рекомендуют держать отдельный флипчарт, куда «парковать» такие уведящие в сторону, но достаточно важные комментарии. Лично я считаю, что на первом этапе, пока группа еще не продвинулась в обсуждении основной темы, не погрузилась в нее, эти боковые полезные мысли можно и даже нужно игнорировать: надо помочь группе нарастить скорость движения по главной повестке. В дальнейшем, когда дискуссия становится управляемой и ее темп нарастает, вполне уместно подключить технику «парковки». Например:

Иван. ...Давайте сначала хотя бы ISO 9000 внедрим, а потом будем мечтать о Европе...

Фасилитатор. Тема ISO важная, но давайте мы ее пока «припаркуем» на отдельный флипчарт.

Пишет на отдельном флипчарте:



Фасилитатор. А что касается выхода на рынок Европы, то, насколько я понял, Иван считает...

«Парковка» позволяет не терять действительно важные мысли участников, ввести в действие и подчеркнуть принцип «мы слышим друг друга» и вместе с тем не растекаться мыслию по древу.

Власть слова

Еще один интересный вопрос: как далеко в ходе переформулирования фасилитатор может / имеет право / должен уходить от конкретных слов («вординга») участников? Уилкинсон, гуру фасилитации, настаивает на том, что фасилитатор должен записывать на флипчарте (а значит, и повторять вслух) именно те слова, которые сказал человек (конечно, сокращая фразу и выбирая главное, но все же не меняя самих слов). Уилкинсон объясняет это тем, что, подменяя слова, фасилитатор «злоупотребляет властью маркера» и может исказить мысль участника, рискуя увести дискуссию в сторону, а если группа еще и заметит подмену, это вызовет у нее раздражение и отторжение результата дискуссии. Отчасти это верно: если человек ясно излагает свои мысли, то, конечно, самое правильное для процедурного фасилитатора – в точности записать его слова. Ну а если мысль высказана путано и запятана глубоко? В этой ситуации опытному фасилитатору стоит, на мой взгляд, рискнуть и подсказать участнику новые слова (новый «вординг»), которые позволят ему точнее выразить свою мысль. А значит, фасилитатор должен не только обладать сильным логическим мышлением, но и одновременно быть своего рода копирайтером (лингвистом) – помогать участникам подбирать максимально точную форму для выражения их мыслей. Если он справился с этой задачей хорошо, то в дальнейшем и автор мысли, и вся группа в целом подхватывают новую формулировку и начинают использовать ее как свою.

Представим себе, что диалог, приведенный выше, развивается следующим образом.

Кейс «Международная стратегия», часть 3

Константин. ...Вы просто боитесь Европы. Но имейте в виду, что если мы останемся в России, то умрем. Рынок России стагнирует. Ограничить себя Россией – это худшее, что мы можем сделать!

Иван. Если сунемся на Запад – спалим все деньги. У нас ограниченный ресурс, и лучше потратить его здесь, на расширение доли в России.

Что правильно делать фасилитатору при таком повороте беседы? Обсуждение явно выходит за рамки аргументации за и против европейской экспансии. Умелый, хотя и не выдающийся, фасилитатор в этой точке предложит не отвлекаться и продолжить обсуждать выход в Европу. А действительно умный процедурный фасилитатор заметит новую логику разговора сам и поможет группе осознать ее, подобрав точные слова.

Фасилитатор. Я вижу, что наш разговор выходит на более концептуальный, стратегический уровень. Константин и Иван поднимают вопрос не только о том, пробовать ли продавать в Европе, – они спорят о географической стратегии в целом. Константин предлагает стратегию, которую можно назвать «глобализацией», и выдвигает важный аргумент за нее: стагнация российского рынка. А Иван...

Прервемся на минутку. Как правильно назвать стратегию, альтернативную «глобализации»? Сам Иван никак ее не назвал. Может быть, сказать «стратегия локального рынка»? Это будет верно по сути, однако слово «локальный» менее привлекательно, чем «глобальный», – и эта неравноценность повлияет на дискуссию.

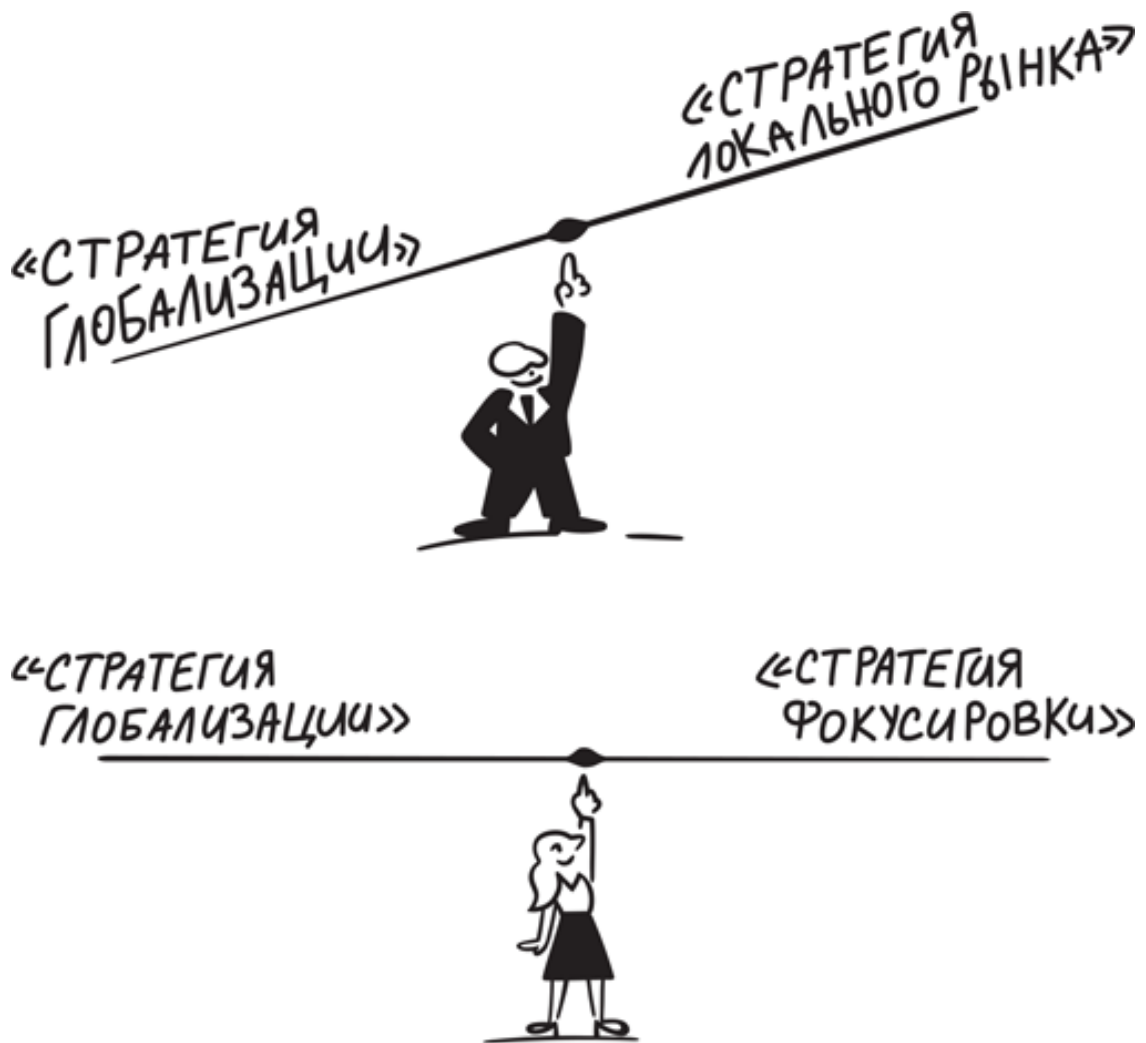


Рис. 4. Власть слова

Фасилитатор. Иван предлагает стратегию, которую я бы назвал стратегией «фокусировки» – фокус на российском рынке. Согласны? Давайте тогда скорректируем наши записи (*корректирует структуру и содержание флипчарта*).

| Выход на рынок Европы | | |
|--------------------------|--|--|
| | Против | За |
| Стратегия «Глобализация» | Проиграли в конкуренции — нет системы качества (ISO). Риск распылить инвестресурс и потерять большую его часть в сложных международных проектах | Стимул для внутреннего развития — в т.ч. внедрить систему качества (ISO) |
| Стратегия «Фокусировка» | Стагнация российского рынка | Правильно потратить ограниченный инвестиционный ресурс на расширение доли в России |

Возвращаясь к теме «вординга»: да, я считаю, что можно, говоря словами Уилкинсона, «злоупотребить властью маркера», если это делается умело и в интересах дискуссии, — для того, чтобы:

- помочь участнику донести свою мысль до группы;
- помочь участникам точно назвать обсуждаемые развилки и тем самым выработать удобный язык для дальнейшего разговора;
- за счет емких и точных формулировок подтолкнуть группу двигаться дальше, а не топтаться на одном месте в попытках объяснить друг другу одно и то же;
- подобрать такие названия для альтернативных позиций, которые уравнивают их привлекательность, и тем самым помочь группе обсуждать аргументы, а не реагировать на эмоции³.

³ Помните, как называются позиции противников и сторонников абортов в Америке? Первая — «Право на жизнь», а вторая — «Право на выбор». Красиво, правда? Каждая позиция названа позитивно, и их привлекательность уравновешена. Вот именно такие названия помогает найти хороший фасилитатор, причем делает это мгновенно, прямо в ходе разговора.

Резюме: сценарий процедурной фасилитации

Давайте обобщим весь процесс и навыки работы процедурного фасилитатора.

| Задачи | Необходимые компетенции и качества |
|---|---|
| Подготовка | |
| 1. В ходе интервью с заказчиком составить список тем для обсуждения, в том числе вопросов, на которые нужно будет получить ответы в ходе фасилитации | Умение фокусировать человека в ходе интервью |
| Проведение | |
| 2. Настроить группу на работу. 3. Задать правила («нет мобильным», «слушать», «говорить коротко» и др.) | Умение позиционировать себя настолько весомо, чтобы люди поняли, что правила придется соблюдать |
| 4. Представить группе повестку, составленную на подготовительном этапе. 5. Профасилитировать ее коррекцию/дополнение | |
| 6. Последовательно фасилитировать обсуждение вопросов повестки одного за другим: а) четко формулировать вопрос; б) поощрять высказывания по теме; в) прерывать затянувшиеся высказывания; г) помогать участникам ясно и лаконично выражать свои мысли; д) помогать подбирать точные слова; е) записывать мысли; ж) сравнивать и при необходимости объединять разные мысли; з) подводить промежуточные итоги | Главный вызов — экстраординарное умение структурировать и выделять суть . Кроме этого, тонкое чувство языка — умение подбирать точные слова. Способность сохранять нейтралитет , не присоединяться ни к чьей позиции. Другие необходимые навыки: <ul style="list-style-type: none"> • гасить неконструктивные эмоции; • останавливать доминантных и демагогичных участников, которые подавляют других; • формировать и поддерживать конструктивный рациональный характер дискуссии |
| 7. Резюмировать выводы всей сессии | |

Конечно, в работе процедурного фасилитатора есть множество нюансов. Процедурный фасилитатор называется так в том числе потому, что знает много процедур и умело их чередует. Для обсуждения одного вопроса он попросит высказаться по кругу. Для другого предложит высказаться только желающим. Для третьего поощрит к высказыванию только тех, кто может дополнить или возразить. Либо предложит сначала индивидуально записать свои мысли на карточках, а затем проведет модерацию с карточками. Либо разделит участников на группы (двойки, тройки и т. д.) и попросит их выработать идеи. Либо проведет классический мозговой штурм с запретом на критику и поощрением творчества. Техник/процедур очень много, у каждой из них есть специфика, есть свои плюсы и минусы, и одна из граней мастерства процедурного фасилитатора состоит в точности их подбора и исполнения. Однако поскольку я обращаюсь к опытным фасилитаторам, то предполагаю, что они эти процедуры знают, и потому не буду углубляться в их описание.

Учиться или родиться?

В какой мере навыки, необходимые для процедурной фасилитации, можно развить?

Главная компетенция, как я уже сказал, – **структурированное мышление**, умение выделять суть, сопоставлять и лаконично формулировать, и это умение в очень малой степени поддается развитию.

Филигранное **владение языком** тренировке поддается, хотя настоящий талант подбирать слова закладывается еще в школе.

За **социальным весом**, способностью добиться соблюдения правил и процедур стоит сила личности, энергетика, а также опыт и возраст. О последнем можно не волноваться: молодость, как известно, единственный недостаток, который быстро проходит. Опыт приходит с практикой. А что касается энергетики и силы личности, то эти качества внутренне присущи (или не присущи) человеку и вряд ли могут быть развиты.

Способность **сохранять нейтралитет** и оставлять свою позицию при себе кому-то дается легко, а кому-то, напротив, с большим трудом. Среди моих знакомых много людей, чье мнение прорывается наружу помимо их желания. Думаю, что фасилитировать проще людям, которые обладают плюралистичными ценностями – убеждены в том, что нет одной-единственной истины и что право на существование имеют очень разные, в том числе противоположные точки зрения. Плюрализм относится к базовым ценностям человека и развивается тяжело, однако научиться на уровне поведения контролировать свои высказывания и оставлять свое мнение при себе – возможно. Я знаю очень страстных фасилитаторов с ярко выраженной собственной позицией, которые научились ее не показывать. Обычно они прикладывают титанические усилия, чтобы сдерживаться до конца сессии, а затем им срочно нужна публика, которой они могут наконец-то высказать все, что думают.

Еще одно важное качество – способность **останавливать доминантных неконструктивных участников**. Во многом это производное от социального веса, хотя здесь есть несколько приемов, которые можно освоить. Главный из них – «присоединение и ведение»: подхватываешь какую-то мысль человека (по большому счету любую), повторяешь ее, подчеркиваешь ее важность, записываешь (на основной флипчарт или на «парковочный», для «левых» мыслей) – и тем самым забираешь слово, чтобы, пока выступающий не успел опомниться, передать его другому.

Умение фокусировать заказчиков в ходе интервью – легко развиваемый навык, этому несложно научиться. Ну и наконец последняя компетенция в нашем списке – **формирование конструктивного рационального тона разговора**. Чтобы поддерживать конструктивность и гасить излишние эмоции, нужно прежде всего уметь контролировать собственные чувства – это развиваемо, но не в бизнес-тренингах, а скорее через психотерапию или медитацию. Кроме того, этому способствуют сами процедуры фасилитации: четкая логика разговора, вычленение рационального содержания, запись на флипчарте, необходимость уложить мысль в короткую емкую фразу – все это помогает создать спокойную рациональную атмосферу.

Нередко фасилитатор сталкивается с обратной проблемой: эмоций оказывается слишком мало – всем скучно. Это может быть связано или с тем, что тема дискуссии кажется людям надуманной (сочиняем видение – а у нас пожар), или с наличием в группе внутренних напряжений и с сопротивлением, которые выражаются в пассивности. Выглядеть это может так: фасилитатор задает вопрос – один человек говорит (и готов говорить до бесконечности), а остальные молчат, так что слова из них нужно вытаскивать клещами. В простых случаях могут помочь процедурные техники: делим участников на малые группы и просим каждую отдельно обсудить вопрос и выписать свои ответы на флипчарт. Это может сработать, поскольку внутри малой группы сопротивление ниже, а между группами возникает конкуренция: хочется, чтобы наши

результаты были не хуже, чем у соседей. Однако если сопротивление сильное и консолидированное, то эта техника не поможет – все группы отделаются отписками, через пять минут скажут: «Мы закончили» – и устремятся на перекур.

Чтобы справиться с серьезным сопротивлением, необходимо выйти за рамки процедурной фасилитации и применить технологии, уходящие корнями в личностные группы: отрефлексировать происходящее, вскрыть нарыв и вывести группу на обсуждение внутренних отношений, в которых, как правило, и кроется источник проблемы. Такие технологии мы обсудим позже – когда разговор пойдет о глубинной фасилитации. Чисто процедурный фасилитатор не станет все это делать – он просто проигнорирует сопротивление и двинется дальше в расчете на то, что ему удастся постепенно втянуть группу в дискуссию. При отточенных навыках и определенном везении он преуспеет, однако содержательный результат сессии будет в этом случае, скорее всего, средним – впрочем, за качество результата процедурный фасилитатор по большому счету и не отвечает.

Глава 4

Структурная фасилитация: власть схемы

Конструктивный обмен мнениями – этого недостаточно?

Продуктивное обсуждение требует не только фокусировки на теме и наличия правил дискуссии (что может обеспечить хороший процедурный фасилитатор), но и согласованной содержательной логики, лежащей в основе движения к выводам. Именно здесь в полный рост встает барьер второго уровня, связанный с нехваткой схем анализа.

Можно, конечно, попытаться обойтись вовсе без схем и моделей. Если просто попросить участников поделиться своими стратегическими идеями и предложить обосновать их, то у умных и конструктивных людей вполне может состояться осмысленный полезный разговор: один скажет, что нужно от производства продукции переходить к сервисным услугам, потому что таков современный тренд. Другой покрутит пальцем у виска и возразит: «Производство нас кормит, а сервисы мы делать не умеем, и потому они нас разорят». Третий предложит сокращать затраты, потому что это болевая точка. Четвертый скажет, что есть возможность выйти на рынок Африки – и ее нельзя упустить... Слово за слово – и постепенно на флипчарте может собраться неплохой набор идей и предложений. Однако без единой логики этот набор окажется довольно случайным, похожим скорее на винегрет. Кроме того, когда мы просим людей делиться своими мыслями, не предлагая им никаких инструментов анализа, мысли чаще всего оказываются достаточно банальными, многократно звучавшими в прошлом.

Иногда логику дискуссии задает заказчик – например, говорит: «Давайте, чтобы разработать стратегию, сначала послушаем презентацию о трендах рынка, затем сделаем SWOT-анализ, потом обсудим стратегические инициативы, которые позволят воспользоваться возможностями, предотвратят угрозы, будут опираться на сильные стороны и развивать слабые. А когда идеи будут сформулированы, оценим их, используя матрицу “затраты/эффект”». И это вполне хороший каркас для содержательного анализа. Если заказчик предложил что-то подобное, фасилитатор может записать эти пункты в повестку прямо в указанной последовательности и остаться в чисто процедурной роли.

Однако в подавляющем большинстве случаев заказчики такую логику не предлагают, и ее выстраивание берет на себя фасилитатор. Частично он делает это на предварительном этапе, готовясь к сессии, но нередко ему приходится предлагать новые, незапланированные схемы анализа на ходу, уже во время сессии. Фасилитатора, который решает эту задачу, я буду называть «структурным», поскольку он формирует содержательную структуру дискуссии.

В поисках логической структуры – как разрабатывать бизнес-стратегию?

Логика создания стратегии, которую я представил выше как предложение заказчика, вполне разумна и даже хороша, но она не единственно возможная. Можно использовать, к примеру, не SWOT-анализ, а модель пяти сил Портера. А еще можно идти от анализа организационных компетенций: «Что мы как организация умеем делать лучше всего?» А можно (и мне нравится этот подход) сначала выделить заинтересованные группы (стейкхолдеров бизнеса)⁴, обсудить их ожидания, а затем строить стратегию на пересечении ожиданий всех сторон.



Рис. 5. Задачи структурного фасилитатора сложнее

Еще версия, которую я любил лет двадцать назад: используем логическую цепочку:

цели → барьеры → факторы успеха → инициативы.

Я пользовался ею при любом подходящем случае. (Например, в нашем кейсе «Международная стратегия» целью будет «выход на рынок Европы», барьером – «качество продукции

⁴ Заинтересованные группы (они же стейкхолдеры) – это группы, которые в той или иной роли заинтересованы в жизни бизнеса. Как правило, выделяют акционеров, клиентов, поставщиков, общество, власть, бизнес-сообщество, но в ряде ситуаций есть и другие заинтересованные стороны.

и процессов ниже европейских требований», фактором успеха – «суметь так изменить свои процессы, чтобы добиться стабильно высокого качества», инициативой – «внедрение ISO».)



Рис. 6. Стратегия на пересечении ожиданий заинтересованных групп

Потом я стал использовать эту схему реже и осторожнее: она начала казаться мне излишне рациональной и ее результаты, являясь по сути правильными, не зажигали участников, а значит, вероятность реализации придуманного в дальнейшем снижалась. Сейчас я стремлюсь, где возможно, идти от персональных ценностей и убеждений членов топ-команды, и тогда стратегические идеи оказываются интереснее и практичнее.



Рис. 7. Классическая логическая схема вывода стратегии: через анализ барьеров движемся от цели к разработке инициатив. Предполагает, что главное – избавиться от барьеров и тогда сильные стороны сработают сами собой

В общем, по-своему разумных логик разработки стратегии существенно больше одной, и я думаю, что искушенный читатель вполне может предложить и еще несколько в дополнение к тем, которые я уже назвал.

А откуда выводить ценности?

Разработка стратегии – далеко не единственная тема, где существует такое многообразие подходов. Возьмем для примера другую тему, которая в последние годы обсуждается на стратегических сессиях все чаще. Речь идет о разработке ценностей. Интерес к ценностям нарастает неслучайно: чем дальше мы уходим в мир тотальной неопределенности (мир VUCA⁵), тем меньшую роль играют стратегия и даже видение. Слишком быстро меняется обстановка: слева наступает кризис, справа манят новые технологии – а значит, и стратегию, и видение придется переделывать слишком часто. И тогда путеводной звездой могут оказаться миссия и ценности – по сути, философские принципы жизни организации. Например, мы договоримся, что хотим повышать качество жизни и комфорт людей – и это будет наша миссия. А еще мы решим, что нашими ценностями являются инициативность, предпринимательство и экспериментирование. Теперь все становится понятно: опираясь на миссию и ценности, мы можем принимать решения в широком диапазоне – от тактических до стратегических. Скажем, стоит ли пробовать создать принципиально новый аэрозоль от комаров? Конечно, стоит: это повышает комфорт людей и соответствует ценности «экспериментирование». Есть ли смысл инвестировать в биткоины? Это тоже эксперимент, но он не соответствует миссии – и потому мы это делать не будем и т. д.



Рис. 8. Стратегия с учетом личного фактора

⁵ Набранный в последние годы популярность акроним, составленный из английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность).

Итак, представим, что перед правлением стоит задача разработать ценности. Откуда мы будем их выводить? Процедурный фасилитатор поступит просто: он попросит людей высказаться о том, какие ценности они считают важными и почему. Структурный же фасилитатор должен предложить группе логику создания ценностей.

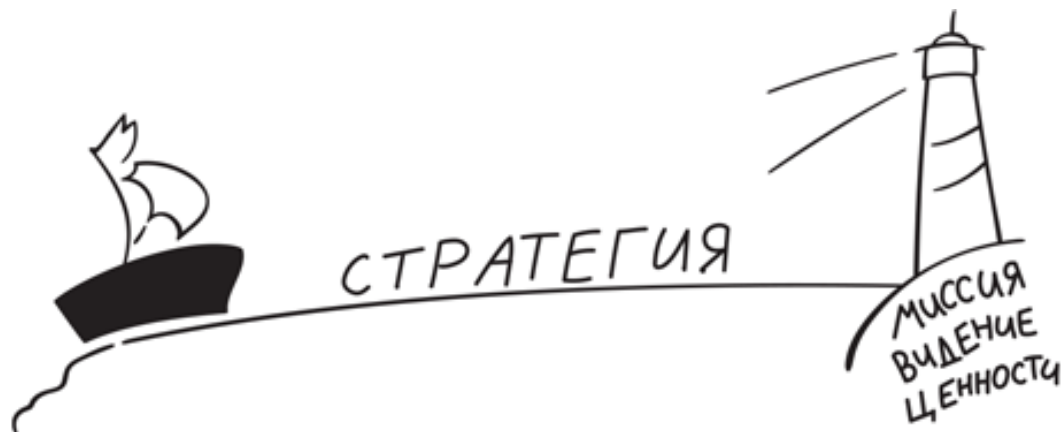


Рис. 9. Новый подход к управлению в VUCA-мире: от стратегии к гибкому (agile) оппортунистическому управлению

Семь лет назад я говорил топ-менеджерам, что для создания ценностей мы должны оттолкнуться от двух вещей: от бизнес-стратегии (понять, какие ценности нужны, чтобы поддержать выполнение стратегии) и от текущей корпоративной культуры (текущих ценностей). Мы не можем, говорил я, полностью «выдумать» компанию, а значит, стратегия не должна быть единственным источником создания ценностей. Нам следует использовать принцип «присоединение и ведение» (да, это один из моих любимых принципов – я уже упоминал его, говоря о том, как остановить болтливого участника), а значит, конструировать ценности нужно по формуле «1 + 1»: к одной актуальной для компании ценности добавлять одну новую, стратегическую. Иногда, если компания большая и тяжелая, я даже предлагал взять за основу формулу «2 + 1»: на две текущие ценности одну новую. Поэтому в ходе подготовки к сессии мы проводили анализ текущей корпоративной культуры и выделяли те ценности, которые действительно разделяют сотрудники, а в ходе сессии добавляли ценности, ведущие компанию вперед. Например, в ходе исследования мы обнаруживали, что в компании ценятся отношения между людьми, уважительный тон общения (он не всегда соблюдается, но все уверены в его необходимости) – и потому в список ценностей включалась ценность «уважение». В то же время реализация стратегии требовала кардинально повысить скорость создания инноваций, выведения на рынок новых продуктов, принятия стратегических решений – и в список попадала ценность «быстрота».

С годами я усовершенствовал содержательную структуру создания ценностей. Я убедился, что жить и дышать могут только те ценности, в которые верят лидеры, и поэтому начал использовать при создании ценностей не два, а три источника. Третий источник – это личные ценности членов топ-команды. Я стал тратить (и до сессии, и во время нее) много времени, чтобы обсудить личные ценности топ-команды, а затем проверить, насколько они могут прижиться в компании (то есть будут ли приняты людьми с учетом текущей культуры), и только после этого мы анализировали, все ли необходимые ценности для поддержки бизнес-стратегии у нас есть.



Рис. 10. Принцип «2+1» при разработке ценностей

Совсем недавно я нашел третий подход к разработке ценностей. Я обнаружил, что сама тема ценностей часто воспринимается как слишком идеологизированная, приторная. Да, есть люди, которым важно сформулировать для себя идеалы, но их не так много – большинство воспринимает разговор об идеалах как абстрактную, оторванную от реальности болтовню. Они обоснованно считают, что людей, в полной мере соответствующих ценностям, в жизни почти нет. Предположим, мы сформулировали ценность «клиент прежде всего»: на первом месте клиент, а не личное время, не собственный заработок и не персональное удобство. Тем самым мы заявили, что хотим от сотрудников искренней альтруистичной любви к клиенту, которую – мы верим – клиент обязательно почувствует и полюбит нас в ответ. Есть ли такие клиентоориентированные альтруисты? Есть. Много? Очень мало. Можно ли требовать такого отношения от каждого сотрудника? Не факт... Можно ли уволить сотрудника за несоответствие этому требованию? Точно нет: придется расстаться с 90 % людей. Ну а если мы не можем ожидать от сотрудников соответствия ценностям и не можем уволить людей, не отвечающих ценностям, то по большому счету мы и внедрить ценности до конца не сможем – они всегда будут оставаться чем-то иллюзорным, бумажным. Такие ценности являются не критерием соответствия,

а идеалом, к которому следует стремиться, сознавая, что полностью соответствовать ему будут немногие.



Рис. 11. Выводим ценности компании из личных ценностей топ-менеджеров

Когда я пришел к такому заключению, то вспомнил Библию. Помните десять заповедей из Ветхого Завета? «Не убивай», «не кради», «не прелюбодействуй». Заметьте, как они устроены: подавляющее большинство заповедей сформулированы как запреты и содержат частицу «не»⁶. А есть ли в Библии идеалы? Да, они есть, но содержатся не в Ветхом, а в Новом Завете: любите врагов ваших, не смотрите на женщину с вожделением, не гневайтесь... Много ли есть людей, способных никогда не гневаться и любить врагов? Думаю, еще меньше, чем живущих по ценности «клиент прежде всего». Получается, что любая общечеловеческая ценность (например, верность) имеет два полюса, две стороны медали: с одной стороны – заповедь, регламентирующая недопустимое поведение («не изменяй, не прелюбодействуй»), с другой – идеал, описывающий недостижимое желаемое состояние души («никогда не смотри на других женщин с вожделением»). Первое относится к поведению, которое легче контролировать, а второе – к внутреннему миру, которым управлять намного сложнее. Большинство из нас – тех, кто хотел бы хранить верность, – находятся где-то посередине: мы не изменяем, но замечаем сек-

⁶ Однозначно позитивно сформулирована только одна заповедь: «Почитай отца твоего и мать твою...» Есть две заповеди, которые начинаются позитивно: «Я Господь, Бог твой...» и «Помни день субботний...», – но каждая из них немедленно переходит к запретам: «...да не будет у тебя других богов...» и «...не делай в оный (субботный день) никакого дела, ни ты, ни сын твой...». Остальные семь заповедей начинаются с частицы «не».

суальную привлекательность других женщин. Можно ли «уволить» из семьи мужчину, который нарушил заповедь – изменил? Да, конечно, это достаточная причина для расставания. Можно ли «уволить» из семьи за несоответствие идеалу – за наличие у мужчины фантазий по поводу другой женщины? Тоже можно, но это будет означать неадекватность инициатора развода.

Осознав такое устройство ценностей, я стал начинать сессии про ценности не с вопроса об идеале, а с вопроса о тех видах поведения, которые бесят участников и являются для них категорически неприемлемыми. Ту же самую ценность «клиент прежде всего» можно сформулировать не только как идеал, но и как заповедь: «не хами клиенту», «не пренебрегай клиентом». Сформулировав ценности как запреты, мы получим очень практичный результат – список корпоративных заповедей, которые можно не только транслировать, но и предъявлять в качестве строгих требований: их нарушение может и должно иметь последствия. А вот после того, как заповеди сформулированы и практичный негативный слой снят, можно перейти к идеалам. Да, мы решили, что игнорировать просьбы клиента в нашей организации запрещено, а теперь другой вопрос: каков наш идеал в этой области – чего мы всерьез хотим от сотрудников?

Можете ли вы, уважаемые читатели, предложить иную разумную структуру ценностей и логику их создания? Наверняка. Не удивлюсь, если и сам какое-то время спустя придумаю другую содержательную схему.



Рис. 12. Два крыла ценностей: заповеди и идеалы

И вот теперь, после рассмотрения двух примеров (как разрабатывать стратегию и как разрабатывать ценности), давайте зададим себе кардинальный вопрос: да, логических структур анализа может быть несколько – а какая из них самая правильная? Откуда *лучше всего* вывести стратегию? А ценности? А миссию?

Плюрализм

Я плюралист от рождения. Я убежден, что существует множество путей, ведущих к цели, и потому нет единственно верной логической структуры, по которой фасилитатор должен провести группу. Даже такую в общем-то понятную сущность, как цели следующего года, можно выводить из разных оснований: желания акционера, тренды рынка, проблемы текущего года, успех текущего года – или все это вместе...

Хорошо, единственно правильной логической структуры не существует, но тогда спрашивается вопрос: а влияет ли выбранная структура анализа на финальный результат? И если влияет, то в какой мере?

Допустим, мы использовали для разработки стратегии три разных подхода: сделали SWOT-анализ, построили модель Портера и просто включили интуицию и написали стратегию по наитию. Окажется ли результат более или менее одинаковым – или все же разным?

Когда много лет назад этот вопрос возник передо мной, я решил поставить эксперимент. Мы как раз разрабатывали стратегию для одного из клиентов. В самом начале сессии я сказал: «Давайте не будем тянуть время и сразу возьмем быка за рога. Предлагаю прямо сейчас выложить основные идеи на стол. Сделаем это так: представьте себе, что вы стали собственником компании. Какие три главные стратегические инициативы вы бы запустили?» (Вы можете спросить, почему я предложил участникам представить себя собственником, а не генеральным директором? По большому счету это непринципиально, но из роли собственника больше шансов выдвинуть действительно стратегические идеи.) Члены правления написали свои предложения на листочках, мы их обобщили, вынесли на стену – и я вернулся к изначальной повестке. Далее мы прошли классический процесс выведения стратегии (SWOT → видение → цели → барьеры → стратегические инициативы) и опять получили список инициатив. Да, он сильно пересекался с первоначальным вариантом – наверное, процентов на 70–80. Но вот эти дополнительные 20–30 %, появившиеся только во втором варианте, были очень ценными. Кроме того, после «большого логического круга» была выше внутренняя удовлетворенность и вовлеченность участников.

Хотя первичная генерация идей не дала весь окончательный набор стратегических инициатив, прием мне очень понравился: из начала процесса люди пытаются заглянуть в его конец и предложить – предугадать – целостный образ того, что появится в итоге. Я назвал этот прием методом гештальтного (целостного) анализа и стал его использовать – просить участников сессий в качестве первой активности сразу назвать главное в финальном результате: «А какие ценности точно должны быть? Запишите их на карточках», «А какую оргструктурную реформу провели бы лично вы?», «А какой главный приоритет следующего года вы бы выбрали?» и т. д. Затем мы обобщаем собранные идеи и только после этого начинаем движение по «большому логическому кругу». Мои ассистенты поначалу опасались: если мы все напишем уже в первые полчаса сессии, захотят ли люди работать дальше? На практике ни у одной группы ни разу не появились сомнения, что нужно выходить на «большой круг», и сама идея «вывалить на стол» те мысли, с которыми каждый пришел на сессию, а потом перепроверить и дополнить их с помощью более сложного анализа, людям понятна и близка.

Итак, большая часть идей (те самые 70–80 %) уже находится в головах участников, и для того, чтобы вычлени их и вынести на бумагу, никакая модель анализа не требуется. Так, может быть, эти 70 % – достаточный результат, а схемы – от лукавого? Насколько критичны 20–30 «добавочных» процентов? Велика ли на самом деле роль схемы?

В качестве ответа расскажу историю проекта по разработке стратегии в одной лесопромышленной компании.

Кейс «Лесник»

Компания, о которой пойдет речь, расположена большей частью в Карелии: леспромхозы – деревообработка – ЦБК (целлюлоза и грубая бумага) – картонная упаковка. Возглавляет ее человек по прозвищу Лесник: рост и размер рук у него такие, что кажется, будто он может без пилы и топора вырывать деревья с корнем.

Однажды Лесник решил, что компании нужна стратегия, и пригласил для ее разработки Большого Стратега (то ли McKinsey, то ли BCG). Стратег составил дерево целей (логично, не правда ли?), и на первой сессии это дерево стало концептуальной моделью анализа. Цель акционера звучала так: увеличение прибыли. А что такое прибыль? Это доходы минус расходы. Соответственно, стратегия делилась на инициативы по увеличению доходов и инициативы по уменьшению расходов. На сессии мы выслушали выступление Стратега, провели мозговые штурмы и получили набор стратегических инициатив.

- Увеличение дохода:
- создание продуктов с добавленной стоимостью (не просто бумажный мешок, а супер-пупер-мешок);
- выход в новые индустрии (пример: продавать мешок не только строителям для упаковки цемента, но и в пищевую промышленность – для овощей);
- PR и брендинг.
- Снижение расходов:
- вывод на аутсорсинг непрофильных функций (в том числе ремонтов);
- внедрение системы бережливого производства.

Хорошие инициативы? Очень хорошие, к тому же совместно выработанные менеджментом. Но мне это все показалось каким-то скучным: не верилось, что Лесник, засучив рукава, начнет раздавать ремонты на аутсорсинг и внедрять бережливое производство. Не похож он был на бережливого человека. А PR и бренд тем более от него далеки.

И тогда я сказал Леснику: «Мы получили хорошие, правильные инициативы. Действительно, нужно повышать доходы и снижать расходы – тогда будет расти прибыль. Но, может быть, нужно что-то еще? Давайте проверим стратегию с помощью другого подхода». Лесник согласился (он вообще мне верил – как, впрочем, и Стратегу).

На второй сессии (уже без Стратега) я предложил иную схему создания стратегии:

1. Выделяем уникальные организационные компетенции компании – что она умеет лучше остальных.
2. Ищем для этих компетенций «голубой океан» – новый незанятый рынок.
3. Выделяем «голубые инициативы» – инициативы по путешествию в «голубом океане» на яхте наших организационных компетенций.

На сессии мы проанализировали организационные компетенции (умения) компании и поняли, что главная компетенция – это... вы удивитесь, но сразу поверите: доступ к лесу. Доступ во всех смыслах слова: от административного ресурса (дружбы с губернатором, который готов «отдавать

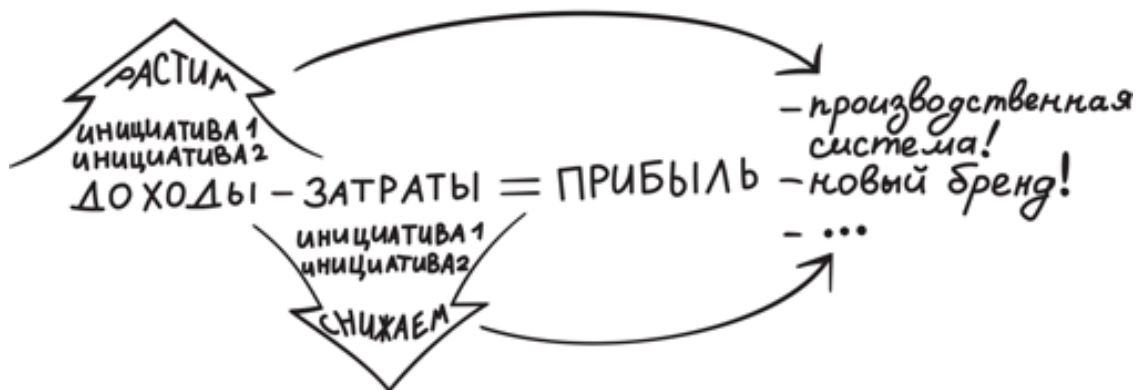
лес») до умения осваивать лес – прокладывать дороги в лесу, строить в лесу, жить в лесу. Обнаружилась и еще одна компетенция – послабее, но тоже отчетливо выраженная: умение выходить на зарубежные рынки. И теперь стало совершенно понятно, какой нам нужен мозговой штурм: необходимо понять, каких богатств карельского леса ждет (еще не зная об этом) Европа. И ответ был найден: конечно, это ягоды – черника, голубика, брусника, клюква, калина. Замороженные, протертые с сахаром, в виде русского варенья, европейского джема... Лесник и его компания лучше, чем кто бы то ни было, способны организовать заготовку ягод – того самого уникального несадового, «дикого» продукта, по которому тоскует помешанная на здоровом образе жизни Европа.



По итогам сессии был организован стартап, который занялся заготовкой, замораживанием и продажей ягод в Европе. Лесник был счастлив. Он умел валить лес, но не любил эту работу. Удивительное дело: ему было *жалко* лес. Зато ягодный бизнес он полюбил всем сердцем. Сегодня маржа лесозаготовительного бизнеса из года в год падает, а прибыль ягодного бизнеса постоянно растет и уже достигла 40 % от общей прибыли холдинга.

Можно возразить, указав, что на первой и второй сессиях решались разные задачи: в первом случае мы разрабатывали стратегию *текущего* бизнеса, а во втором – искали *новый* бизнес. Однако постановка задачи в действительности была универсальной: мы хотим наращивать прибыль. Разница в финальном результате определялась главным образом различиями в использованной схеме анализа. Останься Лесник в рамках финансовой модели (прибыль = доход – затраты) – был бы сегодня на 40 % беднее и намного несчастнее.

СТРАТЕГИЯ 1



СТРАТЕГИЯ 2



Рис. 13. Разные алгоритмы приводят к разным стратегиям

Власть схемы

Конечно, я только что привел экстраординарный пример – у меня была редкая возможность поставить относительно чистый эксперимент и сравнить результаты сессий, проведенных по двум разным сценариям. Но мы видим, что влияние использованной схемы анализа на итоговый результат оказалось решающим. Вот она где, основная власть фасилитатора, – не в маркере, а в содержательной структуре анализа. Изменить слова человека, записывая его мысли, – это минимальная власть и минимальное влияние. А вот выбрать источник ценностей: бизнес-стратегия или личные убеждения людей – здесь влияние огромно. (Интересно, что Уилкинсон, настаивая на осторожности в использовании маркера, предлагает свою достаточно жесткую и, на мой взгляд, устаревшую логическую структуру, не упомянув и словом о том, что главная власть скрыта именно в ней.)

Структурный фасилитатор должен, на мой взгляд, осознать эту власть и очень вдумчиво и осмысленно подходить к выбору содержательной структуры сессии. Ни группа, ни заказчик ему всерьез не помогут.

Заказчик, как я уже отмечал, редко сам предлагает структуру обсуждения – обычно он говорит, какой содержательный итог хочет увидеть, причем довольно часто даже не детализирует структуру этого итога. (Долгое время я этому удивлялся: мне казалось очевидным, что важно не то, что у компании должна быть миссия, а то, откуда мы ее возьмем, – какой анализ проведем в ходе ее разработки; но это заказчика обычно не беспокоит.)



Рис. 14. Вначале было Слово... Потом появилась Схема

Столь же наивна, как правило, и группа. Когда фасилитатор предлагает группе логическую структуру обсуждения, она чаще всего принимается.

И потому выбор главного – логики разговора – остается за структурным фасилитатором. Лет десять назад я вообще не считал нужным кому-то говорить, какой будет структура обсуждения, – просто вел по ней группу как само собой разумеющееся. Начинаем со SWOT-анализа – а как иначе? Никто ни разу мне не возразил. Потом я понял, что это некрасиво: все-таки клиент не должен быть в положении слепого щенка и имеет право заранее знать содержательную карту сессии. И я стал излагать логику обсуждения в самом начале сессии. Не помню, чтобы хотя бы однажды группа что-то существенно изменила. С годами я почувствовал себя свободнее: окончательно поверил, что не существует единственно правильной логики, и одновременно понял, что легко могу сконструировать новую логику, – и тогда стал обсуждать содержательную структуру с заказчиком еще на этапе подготовки (до определенного момента я опасался, что заказчик отвергнет мою заготовленную логику – и я попаду в тупик, поскольку не смогу быстро предложить новую). Такие разговоры оказались очень интересными и полезными: заказчик осознавал важность содержательной структуры, вовлекался в ее обсуждение – и на выходе мы могли получить структуру, заметно отличающуюся от того, что мне виделось изначально.

Типичная ошибка плохого или неопытного структурного фасилитатора – стремление напихать в сессию все известные ему схемы анализа. Действительно: почему бы не сделать

SWOT-анализ, не построить модель пяти сил Портера, не проанализировать «черных лебедей» и вообще не использовать схемы из всех книг, которые фасилитатор прочитал? У хорошего структурного фасилитатора есть логичные умные схемы для каждой темы и каждой вариации темы. Он не создает винегрет, не перебарщивает со схемами анализа и выстраивает структуру так, что одна часть анализа очень четко цепляется за другую. А совсем хороший фасилитатор подбирает логическую структуру с учетом убеждений заказчика. Верящим в науку он обеспечит обилие цифр, бенчмаркинг и научную концепцию; предпринимательски настроенным поможет все вывести из вдохновляющей стратегии, а гуманитарным и романтичным предложит обсудить их личные ценности и фантазии.

Резюме: сценарий структурной фасилитации

Давайте обобщим работу структурного фасилитатора.

| Задачи | Необходимые компетенции и качества |
|---|---|
| Подготовка | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведя интервью с заказчиком, определить, какой финальный содержательный результат ожидается. 2. Придумать содержательную структуру дискуссии: <ol style="list-style-type: none"> а) структуру содержательного результата; б) логическую структуру движения к этому результату. 3. Обсудить содержательную структуру дискуссии с заказчиком и при необходимости скорректировать ее | <p>Чтобы сформировать и обсудить с заказчиком содержательную структуру сессии, нужно очень развитое концептуальное и системное мышление. Чтобы сориентироваться в задаче и предложить оптимальную структуру дискуссии, необходимо хорошее понимание бизнеса и уверенное владение разнообразными теориями управления. Чтобы открыто обсудить содержательную структуру с заказчиком и скорректировать ее, требуется интеллектуальная смелость и свобода</p> |
| Проведение | |
| <ol style="list-style-type: none"> 4. Настроить участников на продуктивную работу. 5. Задать правила игры. 6. Предложить и «продать» группе содержательную логику: <ol style="list-style-type: none"> а) показать и объяснить структуру финального результата и логику движения к ней; б) обсудить и при необходимости внести поправки | <p>Сложности / вызовы / компетенции совпадают с теми, которые приведены в таблице, описывающей процедурную фасилитацию</p> |

Окончание таблицы

| Задачи | Необходимые компетенции и качества |
|---|------------------------------------|
| <i>Проведение</i> | |
| <p>7. Провести упражнение на гештальтную (целостную) генерацию финального результата, в ходе которой участники сразу «выкладывают на стол» свои идеи (получаем 70% результата — «вынимаем» и структурируем то, что уже есть в головах):</p> <ul style="list-style-type: none"> а) организовать индивидуальную генерацию; б) консолидировать результаты. <p>8. Представить результаты на всеобщее обозрение.</p> <p>9. Последовательно фасилитировать дискуссию в соответствии с согласованной содержательной логикой (получаем самые ценные «дополнительные» 30% результата).</p> <p>10. Свести воедино все наработки, в том числе первичные «гештальтные» идеи</p> | |

Учиться или родиться?

В какой мере можно развить компетенции структурного фасилитатора?

Понимание бизнеса, конечно, развивается – прежде всего за счет наблюдения за деятельностью реальных компаний и историей их жизни: что пробовали, что получилось, что не получилось. Весьма способствует развитию фасилитационных навыков участие в консалтинговых проектах (стратегических, управленческих), поскольку перед глазами консультанта проходит длинная череда очень разных компаний.

Знание управленческих теорий – это проще всего: нужно много читать, в том числе сложные книги. «Идеальный руководитель»⁷ Адизеса – это простая книга, а вот «Структура в кулаке»⁸ Минцберга посложнее, но очень хорошо структурирует мышление и дает много знаний.

А вот самое интересное – **концептуальное мышление, интеллектуальная смелость и свобода** – способность подобрать схему под конкретную задачу фасилитации, взять риск на себя и сказать: не будем в этой сессии делать SWOT-анализ, а займемся лучше анализом организационных компетенций. Или (еще бóльшая смелость) видоизменить классическую схему, чтобы она лучше подходила под цель дискуссии. Или (еще круче) набраться окаянства и придумать схему самому.

Надо сказать, что интеллектуальная смелость не тождественна смелости вообще. Вспомним Бабея: «Перестаньте скандалить за вашим письменным столом и заикаться на людях. Представьте себе на мгновение, что вы скандалите на площадях и заикаетесь на бумаге». Люди, склонные совершать смелые поступки, далеко не всегда способны на интеллектуальную смелость. А есть интеллектуальные смельчаки: «Я что – хуже Друкера? Он изобрел свою схему, а я сейчас сочиню свою...» Думаю, эта компетенция развиваема – но для этого нужно оказаться в очень интеллектуальной, творческой и смелой среде. А научившись «скандалить на бумаге», фасилитатор должен набраться смелости «скандалить» и на площади (сцене), где перед ним собрались люди.

⁷ Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2018.

⁸ Минцберг Г. Структура в кулаке: Создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2004.

Глава 5

Глубинная фасилитация: безвластие перед лицом коллективного бессознательного

Турнир старого и нового

Опытный процедурный и тем более структурный фасилитатор может привести группу к хорошему содержательному результату и создать необходимое чувство сопричастности и соавторства – и это уже очень много; чаще всего мы тем самым достигаем поставленных целей. Тем не менее бывают ситуации, когда заказчик хочет большего. Что если нам нужен не просто хороший, а выдающийся, прорывной результат? Допустим, мы хотим, чтобы сессия вывела команду на кардинально новый уровень – и в содержании, и в энергетике. Тогда описанных техник может оказаться недостаточно – и нужно рискнуть и задействовать внутренние групповые, чаще всего бессознательные, конфликты. Фасилитатора, который это делает, я буду называть глубинным.

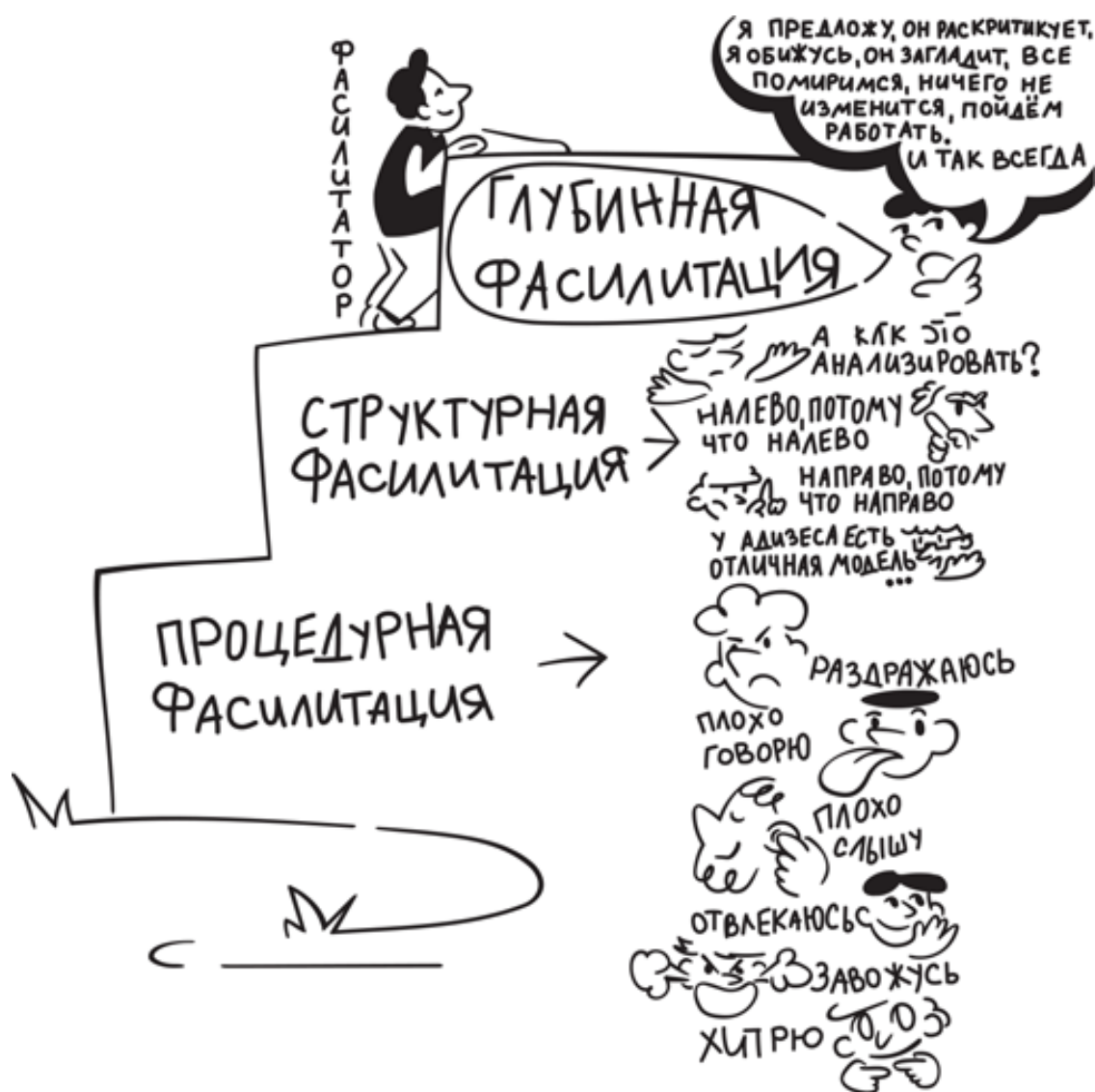


Рис. 15. Глубинная фасилитация – самая сложная ступень

Вы понимаете, почему я говорю «рискнуть»? Потому что не факт, что, пробудив «коллективного зверя», вы сможете усыпить его обратно. Работа на процедурном и структурном уровнях по большому счету предсказуема: опытный фасилитатор почти всегда может удержать управление в своих руках и привести группу к необходимому результату. А вот идти к глубинным конфликтам – дело рискованное, и не каждому фасилитатору (и далеко не всегда) стоит браться за эту задачу.

Но именно там, в коллективной подкорке, спрятаны нетривиальные идеи и энергия. Самый мощный ресурс развития находится в зоне глубинного конфликта между традициями и нарождающимся новым. И чтобы задействовать его, вы должны быть готовы этот конфликт вскрыть.

Чтобы разобраться в вопросе, давайте сделаем небольшое отступление и вспомним, как живут и развиваются организации. Лучшее всего законы развития организации представлены в модели «спиральная динамика», о которой я хочу когда-нибудь написать отдельную книгу⁹. Не

⁹ На русском языке издана книга создателей модели Дона Бека и Криса Кована «Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке» (М.: BestBusinessBooks, 2010). О том, как эта модель работает в контексте бизнеса, можно прочесть в моей статье «Путешествие по спирали 2.0»; <http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2018/04/>

углубляясь в описание конкретных культур, обратимся к фундаментальной закономерности, зафиксированной в этой модели.

Каждая организация по-своему успешна (раз она продолжает жить), и этот успех зиждется на определенных убеждениях и формах поведения. По мере изменения внешней среды и/или внутреннего развития возникает необходимость в новых установках и формах поведения, в то время как старые становятся тормозом.

Проиллюстрирую этот философский тезис несколькими примерами.

- Очень распространенная и, в общем-то, банальная история: организация выросла как предпринимательская, владелец, обладая ярким предпринимательским характером, все решения принимает сам в ручном режиме. Компания стала большой, и ее дальнейшее развитие возможно только через внедрение регулярного менеджмента, а первое лицо и его ближайшие соратники ведут себя в соответствии с прежней формулой успеха.

- А вот менее тривиальный, но исключительно типичный для России пример: бизнес держится на связях с государством («дядя депутат»). Связь становится ненадежной, команда чувствует, что пора учиться играть на рыночном поле, но ключевые люди не верят, что рынок действительно существует.

- Еще один пример (как-то мне пришлось фасилитировать соответствующую дискуссию): собственник, он же первое лицо компании, верит в «тяжелые» ресурсные бизнесы (нефть, металл, лес, недвижимость), а новое поколение управленцев видит, что ресурсные бизнесы дают все меньше прибыли, а выгодными становятся «легкие» и «быстрые» бизнесы (услуги, информационные и цифровые технологии и др.). Собственник помнит, как он заработал свои деньги, и продолжает покупать «заводы и пароходы», которые все чаще оказываются убыточными, а новая команда, включая сына собственника, верит в иные способы заработка.

Подобное противоречие кроется в теле каждой живой компании. По сути, речь идет о назревшем или назревающем кризисе, который либо погубит компанию, либо переведет ее на новую ступень развития. При этом обычно такое противоречие обсуждается менеджерами лишь косвенно и не выносится как явная дилемма для дискуссии. В этом противоречии, в этом кризисе спрятан самый важный, витальный для организации вопрос – в нем содержатся и главные риски, и основные источники развития.

Глубинный фасилитатор – это человек, который способен вскрыть такой конфликт, вытащить его на поверхность и предоставить площадку для честного обсуждения. Глубинный фасилитатор организует публичный турнир, разрешая новому и старому открыто сразиться на фасилитационной сцене.

Как же подобраться к такому витальному противоречию организации? Прежде всего глубинный фасилитатор должен вступить в контакт с коллективным бессознательным, и наиболее действенный способ сделать это – работа с образами и метафорами.



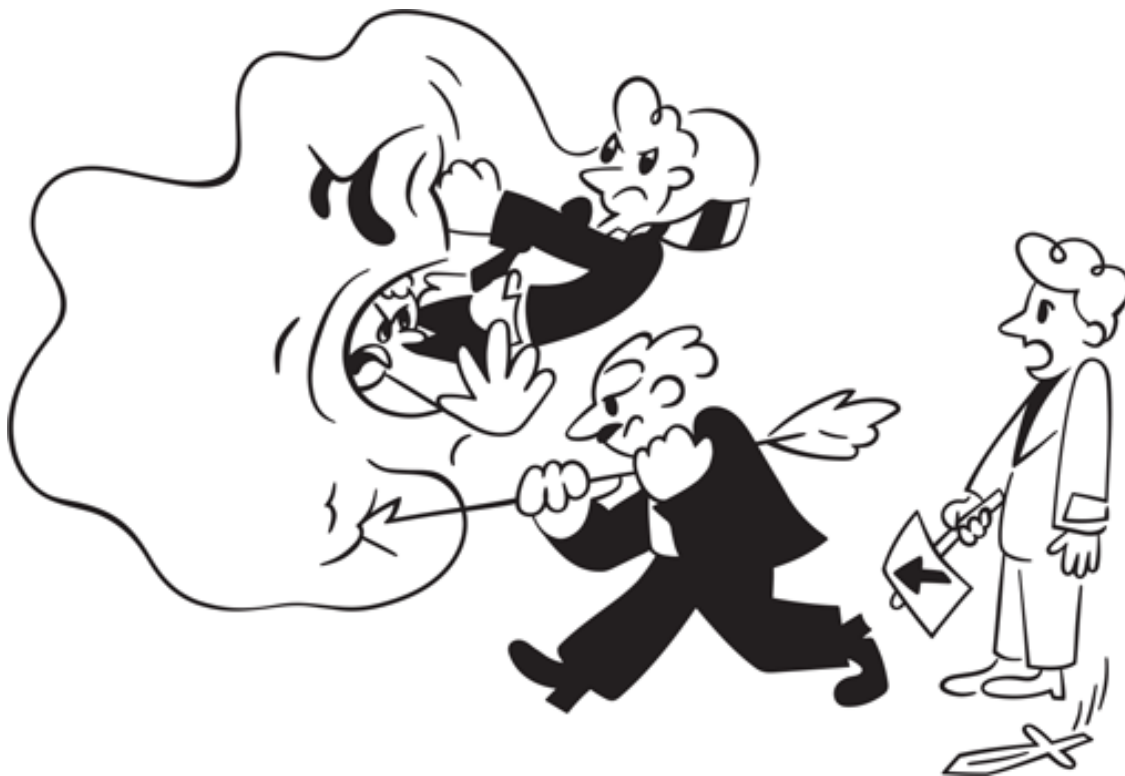
«Портрет компании»: дразним бессознательное через метафору

Я очень люблю начинать глубинную сессию со следующего упражнения: делю участников на несколько групп и прошу каждую группу совместно нарисовать на флипчарте компанию. Иногда, чтобы рисунок лучше «бился» с темой сессии, конкретизирую: могу дать задание нарисовать, например, «компанию и окружающий мир» (если предстоит много обсуждать взаимодействие с контрагентами) или, скажем, «компанию пять лет назад и сегодня»...

Менеджеры обсуждают, рисуют, после чего я прошу без комментариев передать рисунок другой группе. Каждая группа получает задание: «Посмотрите на рисунок, который вам передала другая группа, и опишите, какой у ваших коллег как у коллективного художника получился образ компании». Здесь появляется шанс получить очень интересные ответы: разогретые собственным правополушарным креативом участники начинают «проецировать» на рисунок коллег свои глубинные фантазии. Вот как это может выглядеть.

Кейс «Амеба против реформаторов»

Когда я проводил сессию с топ-менеджерами компании, работающей в сфере ЖКХ, несколько групп в качестве «портрета» компании нарисовали амебу. Этот образ вызвал у участников исключительно сильный отклик. Обсуждая получившийся портрет, они поняли, почему классические методы реформирования, знакомые им по прежнему опыту, не работают. В предыдущих компаниях они начинали реформы, наткнувшись на сопротивление, ломали его, кого-то увольняли, кого-то перековывали, но постепенно – лучше или хуже, скорее тяжело, чем легко, – новые подходы внедрялись. Здесь же, в ЖКХ, применяя те же методы, они не встретили сопротивления: дядя Ваня и тетя Маня со всем согласны – однако ровным счетом ничего не делают. Как скифы, они заманивают реформаторов на бескрайние просторы, где те гибнут. Организация не противится нововведениям, но за счет амебной, бесхребетной культуры поглощает, обтекает их, переваривает – и они бесследно растворяются в ее недрах.



Образ амёбы обнажил конфликт между прозападными реформаторами и основной частью компании, а в дискуссии, спровоцированной этой метафорой, проявился ещё один конфликт, уже внутри команды реформаторов. Большинство реформаторов были сторонниками системного эволюционного пути: меняем все быстро, но шашкой не машем. А небольшая группа была настроена радикально: «шашку наголо» – и поменять большую часть персонала.



Рис. 16. Работа фасилитатора обнажила конфликт в топ-команде

Рисунок амебы извлек этот спор на поверхность и помог радикалам обосновать свою точку зрения. Правление осознало истинные причины неэффективности реформ и тщетность надежд на классические мягкие эволюционные методы. На той памятной мне сессии мы на волне этого осознания составили весьма радикальный план реформ, который предполагал не только кардинальное обновление управленческих систем, но и замену от 30 до 60 % работников. Менеджеры прониклись невозможностью эволюционного пути преобразований и вдохновились на революцию. Они вышли с сессии полные энергии и надежд, с совершенно новым и очень конкретным трансформационным планом.

К сожалению, этот кейс завершился неудачей: реформаторы увязли в попытках согласовать новый план с верхами и низами, потеряли ценное время, принялись реализовывать его компромиссно – и революция не случилась. Амебная культура растворила все их планы и надежды.

Через три года акционер заменил генерального директора. Новый генеральный привел с собой свою команду. А еще год спустя мне довелось снова фасилитировать в этой компании дискуссию о стратегии. Правление сменилось на 100 % (да, так бывает), так что я смело начал сессию со своего любимого упражнения «Нарисуйте компанию». Как вы думаете, что они нарисовали? Да, вы правы: они нарисовали амебу – ту самую, которая проглотила и переварила предыдущую команду реформаторов и уже предвкушала следующий прием пищи. Я не мог промолчать и показал новой команде рисунки прежней, после чего мы перешли к обсуждению причин смерти предыдущей реформы. В итоге мы полностью сменили повестку сессии: правление осознало, что проблема не в том, *что* делать, а в том, *как*

делать. Набор очевидно правильных стратегических (и тактических) шагов всем известен и был известен четыре года назад, однако это не помогло, так что обсуждать имело смысл только одно: как добиться того, чтобы правильные шаги были реализованы.

Островной подход к изменениям

Вторая сессия в ЖКХ-компании из кейса про амебу и реформаторов проходила уже после того, как я сформулировал и описал идею островного подхода к изменениям. Суть идеи в следующем: если пытаться изменить крупную организацию целиком, нам, скорее всего, не хватит сил. Внедряя одну систему на всем контуре организации, мы с очень высокой вероятностью потерпим неудачу, поскольку все остальные системы будут старыми – и новая система в столкновении с ними выхолостится и не заработает. Поэтому изменять организацию правильно путем создания островов нового, причем на этих (поначалу сравнительно небольших) островах нужно проводить *радикальные* системные преобразования: заменить большинство людей, изменить разом все системы, навалиться всей своей реформаторской мощью, чтобы создать образец, эталон нового – по-настоящему эффективный прекрасный остров.

**СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ —
ВНЕДРЯЕМ СИСТЕМУ ЗА СИСТЕМОЙ
НА ВСЁМ КОНТУРЕ**



**ОСТРОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ —
ВНЕДРЯЕМ ВСЕ СИСТЕМЫ
НА ОДНОМ ОБЪЕКТЕ, А ПОТОМ
ТИРАЖИРУЕМ**

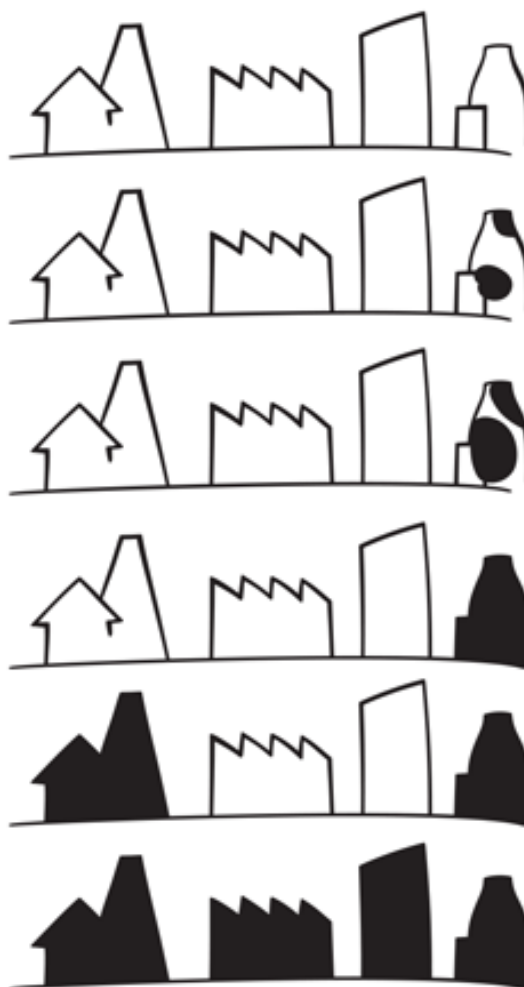


Рис. 17. Островной подход к изменениям

Помимо этой центральной идеи в островном подходе есть широкий набор вспомогательных приемов. В частности, чрезвычайно полезно использовать на острове специальную атрибутику – например, в известном проекте «Белая металлургия»¹⁰ был использован белый цвет, причем белой была сделана даже спецодежда, что противоречит всем традициям и менталитету металлургов¹¹.

Контраст между «новым» и «старым» с большой вероятностью породит конфликт, который, как это ни удивительно, будет полезен: он сплотит, повысит солидарность сторонников нового.

Добившись устойчивого результата на одном острове, можно будет расширять «островную территорию», пока она наконец не заменит весь «материк».

Кейс «Амеба против реформаторов», продолжение

Островная концепция подошла ЖКХ-компании как нельзя лучше. Собственно, это была единственная возможность, дающая надежду: амебный характер сопротивления новому обрекал на заведомый провал любую из классических стратегий внедрения изменений.

Мы решили создать несколько «образцово-показательных» филиалов компании с высочайшим уровнем обслуживания и низкими затратами, бросив на это все силы. Одновременно договорились регулярно собирать всех руководителей и публично рейтинговать филиалы – открыто сравнивать по важным показателям, добиваясь того, чтобы новые филиалы оказались чемпионами. Тем самым предполагалось «раздразнить» старое, вывести его из состояния пассивного сопротивления и заставить его сторонников определиться.

Правление разошлось в задумчивости – той эйфории, которую я видел четыре года назад у их предшественников, теперь не было и в помине. И эта задумчивость, на мой взгляд, дает шансы, что реформа пойдет по иному сценарию.

¹⁰ Проект «Белая металлургия» проводился на ЧТПЗ (Челябинском трубопрокатном заводе). Цель проекта – сформировать культуру правил и оптимизировать производство. Новые подходы внедрялись не разом, а цех за цехом (в соответствии с описанным мною островным подходом). При этом активно использовалась внешняя атрибутика белого цвета.

¹¹ Цвет с незапамятных времен используется для размежевания и объединения и в политической борьбе: из прошлого можно вспомнить, например, восстание желтых повязок, а сегодня у нас на слуху феномен «цветных» революций.

Честность и манипулятивность: где граница?

Последний кейс поднимает хотя и побочный для темы «глубинная фасилитация», но важный и любопытный фасилитационный вопрос. Допустим, я – фасилитатор – вижу идею (или концепцию), которая, с моей точки зрения, полезна группе и может подсказать решение обсуждаемой проблемы (в кейсе про амебу и реформаторов это была разработанная мной концепция островного подхода к изменениям, но это с таким же успехом могла быть концепция, почерпнутая из книг или придуманная на ходу прямо на сессии). Могу ли я ввести ее и начать использовать – и как это сделать?

Ответ на первую часть вопроса очевиден: да, конечно, стоит предложить группе полезную ей концепцию. А вот в том, как это сделать, возможны варианты.

Вариант первый, «открытый», – сказать: «Коллеги, у меня есть концепция, которая, как мне кажется, будет нам сейчас полезна. Разрешите мне на пять минут выйти из роли фасилитатора в позицию эксперта и изложить ее». Описав концепцию (в нашем примере – островной подход к изменениям), фасилитатор возвращается в свою прежнюю роль и выслушивает обратную связь. Если обратная связь позитивна, он продолжает фасилитировать групповую работу, опираясь на новую концепцию (например, предлагает обсудить «мастер-план» создания острова и выбрать филиалы, которые станут первыми островами). А если группе не нравится предложенная концепция? Тут исключительно важно, чтобы фасилитатор, как и обещал, вернулся в свою нейтральную роль, наступил на горло собственной песне и справился с искушением продолжить «продавать» свою концепцию.

Вариант второй, «закрытый», – так вести дискуссию, чтобы группа сама пришла к нужной концепции (фактически заново «изобрела» этот подход). С этой целью фасилитатор может задать цепочку вопросов:

- Каков будет эффект, если заменить систему мотивации, не меняя людей и других систем?
- ...
- А есть ли у нас лидерский ресурс, чтобы заменить и людей, и системы по всей организации?
- ...
- Каким может быть альтернативный подход?
- ...
- Да, Иван предложил интересный подход: двигаться через создание образцов – «пилотов». Давайте назовем такие образцы островами.
- ...
- Выше ли шанс получить успех на одном острове?
- ...
- А как мы будем в дальнейшем использовать острова для распространения изменений?
- ...

Опытный фасилитатор способен задавать точные вопросы и выбирать из всего спектра ответов те, что ведут к тому «правильному» ответу, который он знает заранее. Именно эти ответы, лежащие на нужном фасилитатору пути, он подхватывает, повторяет, акцентирует, тем самым по факту управляя содержательным движением группы.

Какой вариант лучше? С точки зрения этики, безусловно, первый: в нем нет манипулятивности. Во втором случае фасилитатор очевидно злоупотребляет своей властью, причем делает это тайно. А вот с точки зрения эффективности много преимуществ у второго вари-

анта: «открыв» концепцию самостоятельно, участники больше поверят в нее, прочувствуют ее небанальность и будут упорнее в ее воплощении.

Второй вариант требует от фасилитатора очень высокого уровня фасилитационного мастерства, первый – мощной убедительности и экспертности. В молодости я не обладал ни тем, ни другим, со временем постепенно освоил манипулятивный вариант, а затем, почувствовав его неэтичность, отказался от него и сейчас открыто выхожу из роли фасилитатора в роль эксперта, вслух проговаривая смену ролей, рассказываю группе концепцию, которую считаю полезной, и предлагаю вместе принять решение о том, будем ли мы ее использовать.

Кейс про ЖКХ-компанию и метафору амебы не является успешным: осознание проблемы не позволило ее решить. Хочу рассказать еще одну историю о том, как я использовал упражнение «Портрет компании», где успех не вызывает сомнений.

Кейс «Интеграция активов»

Я проводил стратегическую сессию с правлением крупного производственного бизнеса, включающего в себя разнообразные разбросанные по России и миру активы. Управленческая команда была сравнительно новой. Мы начали сессию с рисунка компании.

Основной образ, который сквозил в рисунках разных групп, – раздробленность, разобщенность, аморфность компании, отсутствие согласованных действий: были среди портретов и трехголовый дракон, и разобранный пазл, и броуновское движение – а вот целенаправленное движение не присутствовало ни в одной из картин. Поэтому идея интеграции системы управления и инициативы, ведущие в этом направлении, стали на сессии ключевыми.

Прошли те же четыре года – и я опять проводил для этой компании стратегическую сессию. Команда сохранилась процентов на 70. И я снова начал разговор с портрета компании. За прошедшие годы большинство участников забыли, что они рисовали раньше, – а рисунки кардинально изменились: мотив раздробленности ушел, во многих картинах появились целостные движущиеся объекты (ракета, корабль). Я показал участникам фотографии картин четырехлетней давности – их удивлению и радости не было конца: разница выглядела ошеломительной. Команда праздновала свой успех так бурно, что затем пришлось потратить некоторое время, чтобы вернуть ее на землю и напомнить: да, управленческая интеграция состоялась – но новые задачи в разы сложнее, так что на лаврах почивать еще рано.

Две эти истории не должны создать впечатление, что упражнение «Портрет компании» – единственный путь установить контакт с коллективным бессознательным. Годятся любые упражнения, которые задействуют правое полушарие и работают с метафорами¹². Можно использовать упражнение «Сочиняем сказку» или групповую скульптуру, можно для этих же целей применить техники социодрамы, LEGO Serious Play и другие активности, обращающиеся к метафорам.

¹² Современные исследования не подтверждают представление о том, что левое полушарие отвечает за рацию, а правое – за образы и эмоции, так что здесь я апеллирую к общепринятой метафоре.

Размежеваться, чтобы объединиться

Итак, контакт с подкоркой установлен, глубинная инсайтная метафора найдена. Это все? Нет, это только начало: глубинный фасилитатор пока лишь бережно потрогал коллективное бессознательное мягкими руками. Иногда даже этого достаточно, чтобы вскрыть внутреннее противоречие и высвободить энергию, нужную для развития, но чаще всего метафора позволяет лишь бросить первый взгляд внутрь: глубинный конфликт на миг предстает перед изумленной публикой и пытается сразу же закрыться. И вот теперь глубинный фасилитатор должен (если, конечно, хочет) взять в руки скальпель и бесстрашно двинуться вглубь. Ему предстоит сделать то, что категорически запрещено и процедурному, и структурному фасилитатору: он должен рассечь живую командную плоть, разделить группу и создать конфронтацию.

Помните фразу «Прежде, чем объединиться, и для того, чтобы объединиться, мы должны сначала решительно и определенно размежеваться»? Вспоминаете картавый голос? Да, это Владимир Ильич Ленин.

Чтобы перевести группу на новую ступень развития, недостаточно всем вместе дружно обсудить коренное противоречие – нужно, чтобы противоборствующие стороны проявились, встали по разные стороны баррикад и сразились; чтобы старое было повержено, а новое – видоизменено, а бывшие противники пожали друг другу руки, обнялись и вместе пошли вперед. Как видите, предстоит большая работа – и начинается она с размежевания.

Вопрос, по которому стоит провести размежевание, должен быть очень конкретным и в то же время центральным, определяющим главное напряжение между старым и новым – между актуальной и нарождающейся культурами компании.

Почему вопрос должен быть конкретным? Потому что по обобщенным абстрактным вопросам легко достичь консенсуса. Конфликт возникает лишь тогда, когда абстрактное согласие проецируется на очень конкретное решение. Вот по такому конкретному решению и нужно «расколоть» группу.

Предположим, обсуждается стандартизация и частичная централизация процессов в компании, состоящей из производственных предприятий, каждое из которых превратилось в феодальное княжество. Провозглашаем идею стандартизации и частичной централизации – в принципе все согласны. И здесь нужен очень конкретный вопрос, в котором, как в капле воды, отразятся все проблемы этого решения. Таким может быть, например, вопрос о централизации ремонтов. Ремонты – кровеносная система предприятий. Как так – взять и забрать с мест управление ремонтами?!

Благодаря процедурной и структурной фасилитации группа может прийти к выводу о необходимости централизовать ряд ремонтных функций и способна даже договориться о пилотном проекте. Споры могут не вспыхнуть вовсе либо вспыхнуть и быть погашенными фасилитационным огнетушителем. Глубинный же фасилитатор в такой ситуации должен выступить провокатором (кстати, именно так меня называют в некоторых компаниях) и осознанно вызвать в группе раскол по этому вопросу. Для этого есть множество методов, но ключевые принципы в них одинаковы:

1. Раскол должен произойти не *по итогам* содержательной дискуссии, а *до* нее – именно тогда дискуссия будет особо острой.
2. Раскол должен быть не игрушечным, в рамках группового упражнения, а настоящим, «взаправдашним».
3. Раскол необходимо отразить пространственно: рассадить сторонников и противников друг напротив друга – «стенка на стенку».
4. Представителям разных точек зрения нужно разрешить не приглаживать, а утрировать свою точку зрения.

Вот как это может выглядеть.

Дошли до темы ремонтов. Фасилитатор, который уже в контакте с групповым бессознательным, видит, что в этой теме сосредоточен ключевой конфликт компании – в данном случае конфликт между уходящей эпохой удельных княжеств и сильной централизованной властью. Он говорит:

– Давайте тему централизации обсудим на конкретном примере. Возьмем процесс ремонтов и спросим: а нужно ли забирать с производственных площадок ремонтников и делать единую ремонтную службу? Понятно, что есть доводы за и против, – и нам будет полезно довести их до логического завершения. Давайте устроим батл – игровую дискуссию. Как в настоящем батле, стесняться в выражениях не будем. Как вам кажется, кто лучше всего обоснует необходимость централизации ремонтов?.. Иван Александрович? Да, Иван Александрович, думаю, люди не ошибаются. Пожалуйста, сюда, налево. Наберите себе команду, которая поможет вам защитить эту точку зрения. Ну а кто лучше всех аргументированно покажет, что централизация ремонтов губительна? Да, Сергей Петрович, и вас тоже наверняка назвали неслучайно. Пожалуйста, вот сюда, направо...

Такая процедура позволяет учесть все перечисленные выше требования: будут выбраны те, кто реально верит в позицию, которую им предстоит защищать, они будут разделены пространственно, и им будет дано право (и даже вменена обязанность!) не приглаживать, а заострять свои доводы.

Что дальше? Группы готовятся, после чего происходит публичный спор, который разгорается от действий участников, а фасилитатор подливает масла в огонь.

От размежевания к креативу

Если очистить диспут от эмоций и посмотреть на аргументацию, мы обнаружим примерно следующее. Одна группа скажет, что централизация приведет к огромной бюрократии (раньше можно было просто дать задание своему слесарю, а теперь оформляй заявку в трех копиях на семи листах), удлинит сроки ожидания (ремонтнику для устранения аварии нужно еще добраться до места, а кроме того, он может быть занят другой работой), снизит ответственность ремонтника за качество ремонта (отремонтировал и отправился к другим), породит монополиста (внутреннюю ремонтную службу) со всеми вытекающими последствиями. Если группе противников централизации дать высказаться всерьез, мы получим очень убедительные доводы, свидетельствующие, что централизация ремонтов – это сущая катастрофа: при небольшом снижении численности повышается аварийность и растут простои, что многократно перекрывает полученную экономию.

Выслушав вторую группу, мы узнаем, что без централизации затраты на ремонты непрозрачны, цифры простоев преуменьшены, универсальные (неспециализированные) ремонтники универсально плохо чинят все, а потом в каждом цеху приходится держать людей на всякий случай, которые курят, гоняют чай и расхолаживают остальных, – то есть налицо бардак и неэффективность.

Если батл прошел правильно, в воздухе повисает чувство безнадеги: куда ни кинь – всюду клин. Централизовать ремонты нельзя никак, потому что это будет катастрофа. Но и мириться с существующей неэффективностью тоже невозможно. По факту мы поместили группу в эпицентр кризиса культуры силы. Одни руководители глубоко верят в ручное управление, в то, что власть и ресурсы должны быть сосредоточены у одного человека – и тогда он сумеет в ручном режиме решить любую задачу. Отобрать ремонты у начальника цеха – значит оскотить его, а чего можно ждать от евнуха? Другие руководители уже вошли в культуру правил и столь же глубоко верят, что, пока зерна не будут отделены от плевел, пока каждый не начнет заниматься своим делом (начальник цеха – производить, а ремонтная служба – ремонтировать), на производстве будут править бал бардак и неэффективность.



Рис. 18. Централизация ремонтов: «все варианты плохи»

Фасилитатор должен убедиться, что это размежевание произошло в полной мере, что отчаяние команды, чувство безысходности достигли дна, – и тогда он поворачивает процесс вспять. Первым делом он ликвидирует пространственное разделение и смешивает группы, а затем декларирует, что в каждом из высказанных аргументов есть рациональное зерно, и фиксирует мысль, что ни один из путей не годится: нельзя оставить ремонты в цеху – и нельзя обычным способом сделать из них централизованную службу. Нужно что-то иное – третье. И фасилитатор просит участников – людей из культуры силы и из культуры правил – *совместно* подискутировать, подумать и предложить новый вариант, снимающий противоречия первых двух.

В этот момент решается судьба сессии и – как бы пафосно это ни звучало – судьба бизнеса. Размежевать, создать противостояние, выделить аргументы, показать неприемлемость тех вариантов, вокруг которых обычно идет обсуждение, – все это не так уж и сложно, здесь нужны только смелость и выдержка хирурга. Но теперь фасилитатор объединяет подготовленные, заряженные энергией элементы и ждет рождения нового.

Рождение может и не состояться. Раз уж я обратился к медицинским аналогиям, уподоблю этот процесс искусственному оплодотворению: микробиолог объединяет сперматозоид и яйцеклетку и дальше лишен возможности повлиять на результат. Зародыш либо возникнет, либо нет, и каким он получится – микробиологу неизвестно. Развивая и драматизируя эту аналогию, можно сказать, что фасилитатор подошел к гермафродиту, разделил его на мужское и женское начала (культуру силы и культуру правил), а затем вновь смешал очищенный ян с очищенным инь и застыл в ожидании чуда оплодотворения.

Подобные сессии, посвященные централизации ремонтов, я проводил неоднократно и готов кратко описать два подхода, которые (с некоторыми вариациями) рождались на таких сессиях.

Подход 1. Централизация и объединение ремонтников в единую ремонтную службу происходит, но, в отличие от общепринятой системы, на ремонтную службу возлагают ответственность не за объем выполненных ремонтных работ, а за состояние оборудования – собственно, за количество дней/часов/минут работы оборудования без поломок и простоев. Для ремонтников выстраивается очень простая и агрессивная премиальная система, мотивирующая их поддерживать оборудование в идеальном состоянии и мгновенно реагировать на сбои. При этом не вводится никаких заявок, а значит, никакой бюрократии: заинтересованный ремонтник откликается на любой звонок, поскольку каждая минута простоя бьет его по карману. Одновременно с этим организуется независимый учет простоев из-за неполадок.

Подход 2. В цеху вводится позиция заказчика ремонтов, который головой (и карманом) отвечает за безаварийную работу оборудования, а также за стоимость ремонтов. Заказчику ремонтов даются полномочия иметь минимальный штат слесарей внутри цеха (для мелких текущих ремонтов), а также право использовать не только централизованную ремонтную службу, но и внешних подрядчиков, чтобы поддерживать оборудование в идеальном состоянии с наименьшими затратами. Большинство ремонтных работников выводится в отдельную централизованную ремонтную службу, но эта служба не становится монополистом, а руководитель цеха, имея в подчинении заказчика ремонтов с широкими полномочиями, в силах обеспечить бесперебойную работу оборудования.

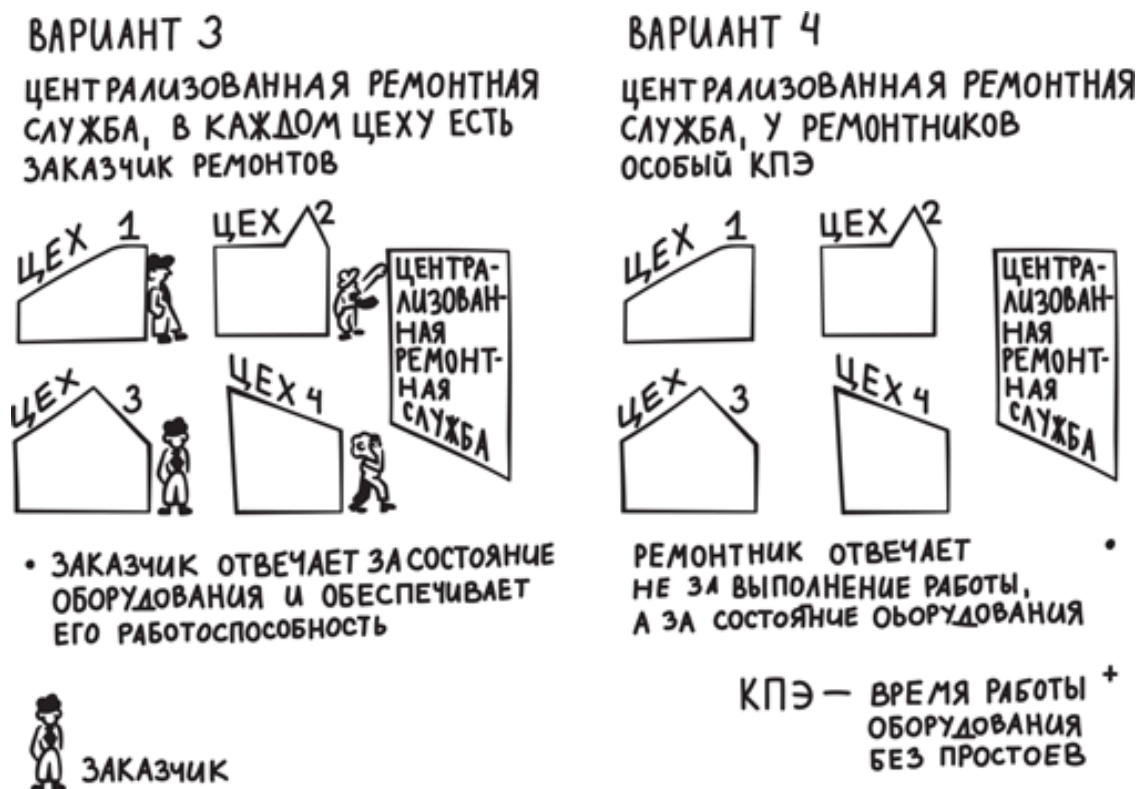


Рис. 19. Централизация ремонтов: два новых варианта, снимающие противоречия первоначальных

Если вы не сталкивались с описанной головоломкой сами и не пытались ее решить, вам, возможно, будет сложно оценить нетривиальность обоих подходов. Суть в том, что каждый из них позволяет провести централизацию ремонтов, обеспечив экономию ремонтного ресурса и прозрачность, и при этом избежать катастрофических последствий обычной централизации.

Противники централизации хотели оставить все как есть – ничего не менять. Сторонники централизации настаивали на кардинальных изменениях. Мы поделили людей и провели батл. Батл привел всех к безусловному убеждению, что все как есть оставить нельзя. Энергия развития высвобождена – больше ни у кого нет иллюзии, что можно законсервировать статус-кво. Одновременно стало ясно, что и замысел реформаторов упрощен и несовершенен. В этот момент противники и сторонники централизации смешиваются и ищут новый вариант. Внешне новый вариант выглядит компромиссом, но главная идея консерваторов («ничего не менять») уже де-факто похоронена: все заняты поиском путей изменения. Трансформация началась.

Возвращаясь к началу дискуссии, мы видим, что ни одно из первоначальных предложений не являлось всерьез жизнеспособным. Да, натуральные хозяйства с ремонтниками внутри крайне неэффективны. Но я видел и то, к чему ведет обычная централизация ремонтов: поначалу действительно аварийность и время реакции на аварию вырастают в разы.

Помню генерального директора, который решительно провел такую централизацию с частичным выводом ремонтов на аутсорсинг, продавив сопротивление силой. Через год аварийность и затраты зашкаливали, и прошла череда совещаний, где всерьез обсуждалась идея раздать все назад. В тот момент генеральный директор не позволил повернуть маятник вспять, и со временем ситуация была выправлена – во многом за счет ручного управления. Однако через несколько лет менеджмент сменился – и новый генеральный директор раздал ремонтников назад в производство. По факту переход от культуры силы к культуре правил не состоялся.

Чаще всего по обе стороны баррикад находятся умные люди, не желающие дурного и болеющие за дело. Но никто из них не способен вытащить организацию из кризиса – в результате компания зависает в болезненном положении, пока две части команды «перетягивают канат». Реальная цель сессии и задача глубинного фасилитатора состоит в том, чтобы вывести компанию и команду из этого клинча – но это невозможно без осознания противоречия, его обострения, доведения его до «невыносимости» с последующим совместным поиском третьего решения.

Рождение нового, третьего подхода действительно бывает похоже на чудо. Еще час назад ситуация казалась безнадежной – и вот уже на экране или флипчарте появляются версии, которых не было в головах участников до сессии, которые действительно отвечают чаяниям всех заинтересованных лиц и с которыми и те и другие согласны.

И такой результат возможен только в ходе глубинной сессии. Процедурная и даже структурная фасилитация привела бы к стандартному решению со всеми его недостатками, к тому же половина команды была бы с ним не согласна. В результате успех в реализации такого решения оставался бы весьма сомнительным.

Зададим и еще один вопрос: а нельзя ли вообще обойтись без сессии? Позвать консультантов, тех же McKinsey, – пусть расскажут об опыте других компаний и предложат правильный эффективный вариант.

Я много раз видел попытки сделать это и могу уверенно сказать: не работает или работает плохо. Рассказы консультантов со стороны воспринимаются как что-то абстрактное. Энергия изменения не появляется, а предложения внешних (даже очень квалифицированных) экспертов все равно оказываются менее эффективными, чем уникальная версия, которую находят разгоряченные батлом участники. При этом сами по себе выступления консультантов-экспертов на глубинной сессии исключительно полезны – они расширяют спектр потенциальных возможностей и тем самым помогают сочинить наилучший, снимающий противоречия третий

вариант (так что смело зовите на сессии BCG и McKinsey: они охотно выступят бесплатно, в качестве промоакции, – и в этом будет много пользы).

Размежевание через технику «Мифы»

Опишу еще одну исключительно интересную процедуру размежевания, которая называется «Выявляем взаимные мифы». Она полезна тогда, когда группа изначально разделена, причем это разделение не только ценностное, но и подкреплено каким-то формальным признаком, например стажем работы в компании (старая и новая команда), профессией (продавцы и производственники), географией (представители разных стран или Москва и регионы) и т. д.

Я развожу такие подгруппы в разные стороны и прошу сформулировать мифы, которые, как им кажется, бытуют про них. Производственники формулируют мифы про себя – производственников, сейлзы – про себя. Я прошу не смягчать и назвать себя теми словами, которые в кулуарах произносят представители другой группы, когда их никто не слышит. При выполнении такого задания люди не стесняются в выражениях. И оказывается, что каждая группа прекрасно осведомлена о том, что про нее думают.

Производственники в курсе, что их считают туповатыми, консервативными, скучными и упрямыми; продавцы знают, что их называют поверхностными, циничными, заинтересованными только в своем бонусе, высокомерными... На втором шаге я прошу каждую группу сказать, какие они на самом деле. И, надо отметить, группы весьма часто признают, что в мифах в какой-то мере отражена правда. На третьем шаге я смешиваю группы и прошу совместно придумать правила взаимодействия.



Рис. 20. Техника «Мифы»: каждая сторона прекрасно все про себя знает

Это очень мощная процедура. Она может быть центральной для сессии, но может быть и разогревной, когда мы нащупываем содержательную линию размежевания. Ее можно проводить в самом начале не глубинной, а структурной фасилитации, чтобы превентивно снять внутренние напряжения. В рамках упражнения «Выявляем взаимные мифы» размежевались, затем объединились – и теперь можно спокойно работать: скрытые конфликты обнажены, разминированы и уже не способны рвануть в самый неподходящий момент. Однако эта же процедура может стать разогревом и для глубинной фасилитации: мы пощупали линию разрыва, поняли, где она может проходить, убедились, что размежевание не так уж и страшно. Дискуссия двинулась вперед, а когда обнаружился по-настоящему принципиальный дискуссионный вопрос, стороны опять разошлись, чтобы схлестнуться уже всерьез – теперь по вопросу жизни и смерти организации.

В гололед на летней резине

Глубинная фасилитация сложна и опасна. Группа обладает инерцией и реагирует на воздействия не сразу, а с задержкой. Вы начали провоцировать конфронтацию – а группа противится, не раскачивается, люди отделяются формальными репликами, противостояния не возникает. Но вот конфликт наконец разгорелся, и вы, фасилитатор, пытаетесь повернуть назад, чтобы перейти к сотрудничеству, к поиску win-win-решения, – а пламя войны не унимается, люди не готовы сотрудничать. Управление групповой динамикой при глубинной фасилитации можно уподобить управлению машиной на льду: повернул руль направо – а машина продолжает нестись влево, сейчас разобьется о стенку!.. Ура, счастье: пошла направо, но тут – другая стена!.. Фасилитатор снова выкручивает руль, но машина не реагирует...

И вот теперь я могу очень коротко сформулировать суть искусства глубинной фасилитации: это *управление конфронтацией и сотрудничеством*. Глубинный фасилитатор должен точно определить точку борьбы старого с новым, разделить и столкнуть лбами группу по этому вопросу, получить «чистые», бескомпромиссные позиции, высечь эмоциональную энергию, а затем объединить противоборствующие стороны, используя их энергию для креатива и поиска решения.

Еще раз подчеркну: работа глубинного фасилитатора проходит в ситуации неопределенности, она всегда сопряжена с риском. Глубинный фасилитатор движется по минному полю, находит и пытается контролируемо взрывать мины. У него есть сценарий, но он должен быть готов в любой момент от него отказаться и начать импровизировать. Он выходит из чисто рационального поля в поле плохо управляемых и зачастую неосознанных групповых эмоций. И никто, увы, не может дать глубинному фасилитатору гарантию, что результат будет позитивным.

При этом глубинная фасилитация нужна далеко не всегда – в большинстве случаев достаточно структурной. Должен признаться, что в ряде случаев я сам переходил к глубинной фасилитации, не имея на это отчетливого запроса от клиента, в ситуации, когда клиенту было бы достаточно структурной фасилитации. Именно поэтому, мне кажется, столь важна эта книга: она должна помочь не только фасилитаторам, но и заказчикам точнее понимать, чего они хотят.

Были ли в моей практике случаи, когда я не справился с управлением групповой динамикой? Были. Вот один из них.

Кейс «Взрыв»

Я работал с топ-командой рекламного агентства. Мы обсуждали стратегию внутренних изменений. Генеральный директор и собственник компании был человеком властным и авторитарным, склонным к культуре силы – однако в ее продуктивной разновидности, которую можно назвать «культурой подвига»¹³. В компании происходил очевидный кризис культуры силы: подросли новые лидеры, которые хотели, чтобы им были на постоянной основе переданы существенно бóльшие полномочия, – то есть остро нуждались

¹³ Один из важных нюансов спиральной динамики – идея о том, что не бывает однозначно плохих и вредных и однозначно хороших и полезных культур: каждый тип культуры в свое время на своем месте может быть полезен для организации. Культуру силы сегодня привычно ругают за волонтаризм, который действительно часто идет компаниям во вред, но исследование, которое провела компания «ЭКОПСИ» на предприятиях Донбасса в период военных действий, ярко высветило другую грань этой культуры, в которой сила служит высшей цели. Мы назвали то, что нам довелось наблюдать в Донбассе, культурой подвига. Подробнее об этом исследовании и его выводах можно прочитать здесь: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-kak-voyna-izmenila-korporativnyu-kulturu-na-zavodah-donbassa.html>.

в единых правилах игры, в Законе, которому подчинились бы все, включая собственника.

Я давно знал собственника, он казался мне человеком открытым и конструктивным, поэтому я рискнул обнажить этот конфликт. Конфликт был вскрыт – и собственник получил шквал крайне тяжелой для него обратной связи: менеджеры рассказали, что он то дает задания и полномочия, то отбирает их без повода и часто без объяснений. И эта обратная связь была правдивой и по большому счету конструктивной. Но один момент я не проконтролировал (машину на льду занесло): произошла консолидация менеджеров против собственника – «за» компанию, в попытке «спасти» ее от собственника.

Собственник на удивление конструктивно принял тяжелую для него обратную связь. Мы вроде бы дошли до дна – достигли точки безнадежности, осознали, что дальше так жить нельзя, – и принялись искать выход. Было предложено несколько решений по изменению модели управления, которые учитывали как мысли собственника, так и желания команды. И все же (машину продолжало заносить) при этом оставался изрядный перекосяк в сторону предложений команды.

День закончился, как мне казалось, очень позитивно: мы прорисовали новые контуры управления, основанные на Законе, который выше воли собственника (и с этим все, включая собственника, согласились), и решили на следующий день начать прорабатывать Закон в деталях.

Я вышел из зала с чувством глубокого удовлетворения: я, глубинный фасилитатор, рискнул, прошел через очень тяжелый разговор, когда все находилось на грани взрыва, и сумел выкрутить в конструктив и позитив!

Это был первый день двухдневной выездной сессии. Около полуночи, когда я уже собирался лечь спать, мне позвонил собственник и попросил встретиться в лобби гостиницы. Он был совершенно пьян. Сказал, что не согласен со всеми принятыми решениями и что только сегодня осознал уровень раздражения команды против него. И что он не хочет больше работать с этими людьми. Что ему уже не раз приходилось начинать все с нуля – и он опять начнет с нуля и наберет новую команду. Так что продолжать сессию нет смысла. Завтра утром мы все соберемся, он скажет об этом, и сессия будет закончена.

Я возразил, что через цикл все вернется на круги своя и новая команда опять захочет полномочий. И, если он их не даст, вновь накопится раздражение – и бизнес в очередной раз упрется в потолок. Но собственнику были не нужны рациональные аргументы. Тогда я попросил его вернуться к этому разговору утром: я все еще надеялся, что алкоголь за ночь рассеется и утро окажется вечера мудренее...

В семь утра собственник был трезв, очень мрачен и по-прежнему полон решимости двигаться по своему плану. Отговорить его я не сумел.

В девять утра мы собрались в зале. Собственник повторил перед всеми то, что я уже знал. Радостное возбуждение и предвкушение перемен на лицах участников сменились трагедией – ожиданием краха компании. Мина взорвалась. Я сказал какие-то довольно жалкие слова – и сессия была прекращена.

В течение двух недель я пребывал в уверенности, что это провал. Я не справился с групповой динамикой, машину занесло – и прогремел взрыв.

Я разрушил компанию. Вместо перехода к культуре правил, основанной на Законе, взрыв снес всех до одного сторонников новой культуры и отшвырнул компанию в самое начало спирали.

А потом мне позвонил один из самых активных участников сессии, и я услышал от него удивительные вещи. Собственник никого не уволил. Он полностью – кардинально! – изменил стиль коммуникации. Он формализовал распределение полномочий в команде – чего от него давно добивались и чему он всегда противился. Он стал подчеркнуто вежлив, оставаясь при этом нетипично мрачным. Члены команды пребывали одновременно и в радости, и в растерянности. Начали происходить ровно те изменения, о которых они мечтали, но менеджеры оказались к ним морально не готовы и хотели вернуть того веселого авторитарного собственника, который был раньше.

Это был неудачный кейс фасилитации и при этом очень позитивный кейс развития компании. С тех пор прошло много лет, я продолжаю общаться и с собственником, и с командой. Небольшая часть людей ушла, большинство осталось. На сессии родилась существенно иная культура управления. Со временем произошла адаптация к новой ситуации, собственник повеселел, опять подружился со своей командой, но полномочия назад не забрал – компания совершила серьезный шаг к культуре правил и решала уже новые проблемы.

Хороший финал этого кейса не означает, что взрывы при глубинной фасилитации не могут быть фатальными – могут, пусть и редко. Когда это вдруг случается, задним числом начинаешь думать, что взрыв все равно произошел бы – если не на сессии, так позже – и что любой неизбежный взрыв в конечном счете полезен. И все же, берясь за глубинную фасилитацию, надо смотреть на этот риск с открытыми глазами. Причем к такому развитию событий должен быть готов не только фасилитатор, но и заказчик – он должен дать согласие на хирургическую операцию, осознавая все ее риски.

Есть ли самовыдвиженцы?

Итак, глубинный фасилитатор сначала через метафору знакомится сам и знакомит группу с коллективным бессознательным, затем провоцирует и вскрывает содержательный конфликт, после чего объединяет группу в поиске пути развития. Допустим, креатив принес плоды и контуры нового прорисованы. В этот момент задача фасилитатора – закрепить новое состояние, чтобы не дать ему после сессии съехать назад: разморозили – сдвинули – теперь нужно опять заморозить.

Лучшее, что может сделать фасилитатор для «заморозки», – это попросить группу договориться о конкретных шагах (проектах, инициативах), которые поведут к задуманному, а затем предложить вызваться добровольцам, которые готовы возглавить эти проекты и инициативы. Не нужно, чтобы ответственных назначал первый руководитель, не стоит обращаться и к функциональной роли участников; лучше всего предложить процедуру самовыдвижения. Фасилитатор говорит:

Лидером в каждой теме может быть любой из вас, вне зависимости от вашей сегодняшней должности. Напишите на бумажке свое имя и приклейте к тому проекту, который вы готовы возглавить.



Рис. 21. Самовыдвижение (подчеркнуты фамилии людей, которые вызвались возглавить соответствующий проект)

Затем объявляем правило: «один человек – один проект» – и происходит самовыдвижение лидеров. Поверьте, это мощная процедура.

Если желающих возглавить один проект окажется несколько, это не беда: скажите, что в проекте должны участвовать оба, а главного можно выбрать любым образом (это решение уже вполне можно переложить на первое лицо). Менее приятна обратная ситуация, когда лидерство не готов взять на себя никто.

Кейс «Отчеты об отсутствии отчетов»

Я помню сессию для госкомпании, в ходе которой команда осознала необходимость кардинально сократить бюрократию и внедрить культуру

результата (говоря терминами спиральной динамики, компания готовилась сделать шаг от культуры правил к культуре успеха).

Среди прочего мы сформулировали идею проекта под названием «Дебюрократизация». Замысел был прекрасен: ведь *де*-бюрократизация – это снятие оков, которые мешают людям работать! Однако в госкомпании это, положив руку на сердце, проект «расстрельный»: потребность в нем громадная, но шанс на успех с учетом особенностей внешней и внутренней среды минимален. И вот я с некоторым замиранием сердца попросил вызваться тех, кто готов этот самый важный и безнадежный проект возглавить. Я, конечно, не сказал, что он безнадежный, – просто отметил его трудность. Но про безнадежность все очень громко подумали и без моих слов. Ответом мне была тишина.

Несколько долгих мгновений я судорожно продумывал варианты отступления. «Ну, хорошо, тогда давайте создадим прямо сейчас рабочую группу – пока без руководителя. Она сделает план проекта, потом представит его правлению, а правление назначит руководителя...» Можно было поступить так? Можно. Но тем самым я воспользовался бы самой бюрократией, чтобы запустить проект борьбы с бюрократией, и вместо персональной ответственности мы породили бы очередную «рабочую группу». Мне не хотелось идти таким путем: уж очень велик был риск, что плохое начало сделает проект заведомо обреченным. Поэтому я не стал произносить отступную «бюрократическую» речь, а вместо этого объявил перерыв, сказав, что если кто-то за время перерыва созреет и поймет, что готов возглавить проект, – пусть напишет свою фамилию на флипчарте.

Волнению моему не было предела. Я не мог пить чай – делал вид, что изучаю сценарий, а на самом деле все время поглядывал из-под очков на флипчарт. За минуту до окончания перерыва один из топ-менеджеров подошел к флипчарту и размашисто написал свою фамилию. Я выдохнул: шанс на изменения появился.

Этот миг на годы вперед определил судьбу этого менеджера и одновременно стал поворотным в развитии компании. Позже, когда я подводил итоги сессии с генеральным директором, тот сказал, что и для него это был «момент истины»: в ту минуту, когда я продумывал свою капитуляционную речь про рабочую группу, он уже был готов сказать, что берет персональную ответственность за проект «Дебюрократизация» на себя, поскольку понимает, что только ему это под силу. Он еле удержался, чтобы не объявить о своем решении до перерыва, и был так же, как и я, счастлив, что появился лидер из команды.

Вас, вероятно, интересуют, был ли удачен проект. Увы, нет: первый блин оказался комом. Проект сам превратился в бюрократическую компанию, где менеджеры начали заполнять отчеты о сокращении числа отчетов. Через год проект был остановлен. Но понимание актуальности задачи не исчезло, и была инициирована новая попытка – теперь уже в рамках внедрения бизнес-системы. Слово «дебюрократизация» больше не использовалось, но результата со второй попытки достичь удалось: бюрократия в госкомпании стала уменьшаться, а скорость принятия решений повысилась.

Этот кейс демонстрирует нам, что принятие персональной ответственности за проекты изменений и конкретные инициативы – важнейшая веха в жизни организации и в сессии. Да, выявили ключевой конфликт организации – прошли батл. Затем враждующие стороны объ-

единились в поиске решения, и вот – ура! – решение найдено, оплодотворение состоялось, организация беременна. Но теперь, чтобы ребенок действительно родился, необходимо, чтобы кто-то взял на себя за это персональную ответственность. Это судьбоносный миг в ходе трансформационной глубинной сессии.

А если первое лицо жмет на тормоз?

Есть хороший, «правильный» сюжет, на который мы уповаем: первый руководитель выступает носителем нового и стремится вывести компанию на следующий этап развития. Фасилитатор заранее, до сессии, договаривается с первым руководителем о задачах, сценарии и рисках глубинной сессии и знает, что может рассчитывать на его поддержку. Но в реальности есть и другие сюжеты: что если первый руководитель не является сторонником нового? Или еще более сложный вариант: первый руководитель лишь декларирует желание изменений, но реально к ним не готов – и это проявляется в ходе самой сессии. Только в ходе сессии, когда разворачивается настоящая групповая динамика, становится окончательно понятен расклад сил. Как поступить в этот момент фасилитатору?

Представьте себе такую ситуацию в жанре альтернативной истории: в 1986 году Михаил Горбачев приглашает фасилитатора провести сессию всесоюзного масштаба для запуска перестройки, гласности и ускорения. Фасилитатор начинает сессию – и тут лидеры республик принимаются кричать: «Хотим независимости!» Комсомольские вожаки еще громче вопят: «Дайте нам заниматься бизнесом!» – а интеллигенция молит: «Уберите цензуру и откройте границы!» И в этот миг Горбачев пугается и просит фасилитатора остановить процесс, не дать СССР рассыпаться... И фасилитатор понимает, что первый человек страны, инициировавший изменения и заказавший эту сессию, на самом деле ничего всерьез менять не хочет, что он сам находится на стороне консерваторов и, послушав об изменениях, больше всего мечтает сохранить статус-кво. И вообразим, что это еще в силах фасилитатора – педаль тормоза пока работает. Что ему делать?

Это очень непростой этический вопрос. В такой момент фасилитатор может оказаться между интересами первого руководителя (а это, помимо прочего, заказчик сессии) и интересами компании как живого организма. Но где гарантия, что фасилитатор правильно понимает интересы компании? И кто дал фасилитатору право самому решать, что нужно организации? Участники сессии жаждут развала СССР – может ли фасилитатор счесть, что это правильно, и вопреки желанию своего заказчика Горбачева подкинуть дров в костер, на котором горит Советский Союз?



Признаюсь: у меня нет ответа на этот вопрос. Хочется, конечно, сказать фасилитатору: иди вслед за трендом развития организации, а не за первым лицом... Но я не могу так: уж очень пугает меня риск, что фасилитатор окажется пристрастен и по-своему истолкует тренд и потребности организации. Так что я поднимаю этот вопрос – и оставляю его открытым. Я сам в разных случаях поступал по-разному – и далеко не всегда уверен в своем выборе.

Резюме: сценарий глубинной фасилитации

Опишем типовой сценарий глубинной фасилитации.

| Задачи | Необходимые компетенции и качества |
|--|--|
| Подготовка | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведя интервью с заказчиком, определить, какого финального содержательного результата он ждет. 2. Провести интервью с членами команды и нащупать кардинальное противоречие, отражающее вектор развития организации. | <p>Чтобы правильно нащупать ключевые дилеммы, в которых сконцентрирована борьба нового со старым, фасилитатору требуется мощнейшее концептуальное мышление,</p> |
| <ol style="list-style-type: none"> 3. Придумать содержательную структуру дискуссии, в том числе: <ol style="list-style-type: none"> а) метафору для работы с коллективным бессознательным; б) вопросы, по которым можно «расколоть» аудиторию. 4. Обсудить с заказчиком свои находки, касающиеся внутренних содержательных конфликтов и споров в команде, и получить разрешение вскрыть эти конфликты. Фасилитатор должен указать на риски такой операции — тем самым он получает разрешение заказчика на глубинную фасилитацию | <p>а также развитый эмоциональный интеллект и интуиция. Чтобы всерьез обсудить с заказчиком дилеммы и договориться о его готовности вскрывать основополагающий конфликт организации, фасилитатору нужны открытость и честность</p> |
| Проведение | |
| <ol style="list-style-type: none"> 5. Войти в контакт с коллективным бессознательным и дотронуться до ключевых болевых точек команды. Это может быть сделано через упражнение «Нарисуй компанию», «Нарисуй команду», работу с мифами или аналогичные методики. 6. Приступить к обсуждению содержательных вопросов, чтобы подтвердить предварительные гипотезы о ключевых точках конфликта старого и нового и/или нащупать эти точки на месте. 7. Разделить группу по ключевым линиям раскола и организовать публичный турнир конфликтующих групп: <ol style="list-style-type: none"> а) выявить представителей разных точек зрения и рассадить «по разные | |

Окончание таблицы

| Задачи | Необходимые компетенции и качества |
|---|--|
| <p>б) создать контрастные, доведенные до логического конца (можно даже утрированные) альтернативные концепции решения важного вопроса;</p> <p>в) организовать публичный диспут (батл) сторонников разных точек зрения.</p> <p>8. Объединить группу и воспользоваться высвободившейся энергией конфронтации для поиска новых творческих решений, снимающих противоречия.</p> <p>9. Окончательно интегрировать команду как эмоционально, так и содержательно и собрать единое видение развития компании/команды.</p> <p>10. Закрепить новые договоренности через формулирование инициатив, ближайших шагов и процедуру публичного принятия на себя ответственности за их реализацию</p> | <p>Чтобы удержать ситуацию под контролем и в то же время реализовать намеченный сценарий, фасилитатору понадобятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> • умение управлять групповой динамикой в ситуации высокой неопределенности и неполной управляемости; • умение провоцировать конфронтацию; • умение нейтрализовать конфликты и подводить конфликтующие стороны к сотрудничеству; • выдержка, способность сохранять спокойствие и самообладание при столкновении с сильными эмоциями и высокими рисками; • личностная зрелость, включая готовность к сложным этическим решениям, которые с большой вероятностью могут потребоваться в ходе сессии |

Учиться или родиться?

Можно ли научиться глубинной фасилитации? Да, безусловно, этот навык можно развивать. Для этого нужно, с одной стороны, осваивать конкретные фасилитационные технологии и приемы (как провоцировать конфронтацию, как мирить противоборствующие стороны), а с другой – развиваться как личность: учиться быть смелым и одновременно осторожным и готовить себя к тому, чтобы осознанно и ответственно принимать сложные этические решения. При этом глубинная фасилитация является, безусловно, высшей ступенью фасилитационного искусства: глубинный фасилитатор должен обладать всеми компетенциями процедурного и структурного фасилитатора и дополнительно быть готовым работать очень гибко и креативно в среде с высокой неопределенностью, когда управляемость неполная, а риски не справиться с групповой динамикой очень высоки – как, впрочем, и потенциальный выигрыш.

Глава 6

Глубинная фасилитация больших групп: как выманить дракона из глубин бессознательного

«Гул затих. Я вышел на подмости...» Представьте себе зал и в нем 60 (или 100, или 200) человек. Яркий свет. У вас в руках микрофон. Вы должны провести разговор о будущем компании.

Чтобы вы смогли это сделать – чтобы зал вас слушал, у вас должно быть достаточно энергии и харизмы. Вообразите: выходит человек, берет микрофон, что-то говорит – но все продолжают заниматься своими делами, в зале стоит шум... На сцену поднимается другой человек – увещевает, к чему-то призывает, шутит, ругается, кричит, звонит в колокольчик, но люди по-прежнему не обращают на говорящего внимание. (А что? Большая группа создает довольно безопасную обстановку: всех не накажешь, так что можно и пошуметь...) А потом выходит еще один человек, смотрит в зал – и гул смолкает. Наступает тишина, все взгляды прикованы к нему... Возможно, это первый руководитель – и тогда тишина объясняется не обязательно харизмой, а статусом (если сотрудники не слушают первого руководителя, ему пора покидать компанию: он потерял авторитет). Но бывают люди, которых зал встречает тишиной и напряженным вниманием не потому, что они облечены формальной властью, – у них есть внутренняя сила, которая и дает им власть над аудиторией. Именно такой внутренней силой должен обладать фасилитатор, который выходит к большой группе.

Работать с большой группой можно в любом из трех жанров. Вы можете быть процедурным фасилитатором – в принципе, это не очень сложно: даете группам задания, они готовятся, а затем выступают с короткими докладами. Можно быть структурным фасилитатором – только следует иметь в виду, что для работы с большой группой 90 % схем анализа нужно предложить и согласовать с заказчиком заранее: возможности для импровизации и ввода новых схем по ходу дела очень ограничены. Но интереснее всего, конечно, провести с большой группой глубинную фасилитацию. Этот вариант мы и рассмотрим.



Фасилитатор-провокатор

Вы вышли на подмостки – и зал замолк. Считается, что в этот момент нужно рассказать логистику и правила поведения («Начинаем тогда-то, кофе-брейки тогда-то, работаем до столько-то, попрошу выключить свои телефоны» и т. д.). Я считаю, что если вы собираетесь работать в жанре глубинной фасилитации, то можно не терять время на эти мелочи, главное – сказать такие слова, которые заденут важные струны глубоко в душах участников. В этот момент ваша задача – бросить вызов демону коллективного бессознательного (если, конечно, вы планируете не провести рядовую отчетную сессию, а организовать реальное *событие*).

Допустим, вы проводите большую сессию, посвященную внедрению производственной системы. Открывая сессию на 100 человек, вы можете, например, сказать:

– Сегодня мы будем с вами обсуждать внедрение в нашей компании производственной системы. Во время подготовки к сессии я много разговаривал с людьми и, надо сказать, слышал как выражение энтузиазма, так и весьма много скепсиса. Люди говорили, что боятся очередной кампанейщины...

Готово: вы затронули глубинный конфликт – дали право на откровенный разговор. Вот теперь можно и про логистику.

Что дальше? Вы совершили провокацию – теперь нужно, чтобы группа ответила на нее и вошла с вами в контакт. Но как получить от группы ответ, когда перед вами 100 человек? Предложить высказаться сторонникам и противникам внедрения производственной системы? Никто из противников не встанет: работает многовековой российский инстинкт – «не высывайся, промолчи».

Очень хороший способ вести диалог с залом возник с появлением «голосовалок» – систем интерактивного голосования (через специальный сайт или с помощью пультов). Эти системы сейчас применяются очень широко, но редко кто использует их как инструмент провокации. Итак, вы продолжаете диалог и предлагаете, например, такой опрос.

Производственная система – это:

- самая важная стратегическая инициатива;
- важная стратегическая инициатива;
- полезная вещь – стоит внедрить;
- умеренно бесполезная вещь;
- игрушка корпоративного центра;
- вредная инициатива, мешающая работать.

Я сразу скажу, какие будут результаты. (Погодите, но как? Ведь я же не знаю, о какой компании речь! Рискну утверждать, что результаты в любой российской компании будут схожими.)

| | |
|---|-------------------|
| 1. Самая важная стратегическая инициатива | 15% |
| 2. Важная стратегическая инициатива | 25% |
| 3. Полезная вещь — стоит внедрить | 30% |
| 4. Умеренно бесполезная вещь | 15% |
| 5. Игрушка корпоративного центра | 10% |
| 6. Вредная инициатива, мешающая работать | 5% |
| | <i>Всего</i> 100% |

Самое главное теперь то, как вы прокомментируете результаты голосования. Но, прежде чем это обсудить, давайте подумаем, о чем нам говорят такие результаты. Можно ли считать, что 70 % участников в зале (сумма чисел в первых трех строках) поддерживают внедрение производственной системы?

Чтобы разобраться в этом, обратимся к закономерности «западно-восточная ось лояльности», которую мы открыли, анализируя опросы вовлеченности. Ежегодно компания «ЭКОПСИ» опрашивает десятки тысяч человек из многих сотен компаний об отношении к компании и к руководству. В ряде компаний мы, кроме сбора количественных данных (опроса), проводим еще и качественные замеры – фокус-группы. Когда мы сопоставили результаты качественного и количественного исследований и подняли международные бенчмарки, то обнаружили, что чем дальше к востоку, тем позитивнее количественные ответы – то есть люди, заполняя анкету, позитивнее оценивают компанию и руководство. При этом качественные исследования показывают, что реальный негативизм на Востоке зачастую выше, чем на Западе. Судя по опросам, в Казахстане 90 % сотрудников вовлечены и проявляют инициативу, что совершенно не соответствует действительности. Поэтому, глядя на результаты опроса, представленного выше, вы должны сделать поправку на западно-восточную ось лояльности и понимать, что поддержка производственной системы в результатах публичного опроса преувеличена, а людей, думающих, что это игрушка корпоративного центра, больше 10 %. Вместе с тем ответ «вредная инициатива» – это протестное голосование: люди вряд ли так думают – они просто по тем или иным причинам злы на компанию.

И теперь у вас есть выбор. Если вы хотите провести спокойную конструктивную конференцию и планируете остаться в жанре структурной фасилитации, то, комментируя результаты опроса, скажите:

– Ну, как видим, подавляющее большинство – 70 % – поддерживает идею внедрения производственной системы. Давайте обсудим, из каких элементов она будет состоять и как мы ее собираемся внедрить.

Но, если вы твердо решили плавать в бурном море глубинной фасилитации (а сотня участников делает это плавание особо трудным и опасным), подчеркните другое:

– Большинство собравшихся поддерживают идею внедрения производственной системы. Но я хочу обратить ваше внимание на два нижних ответа: почти каждый шестой (!) сидящий в этом зале думает, что это бесполезная игрушка или даже вредная инициатива. Мне кажется, с нашей стороны будет неправильно отмести их мнение – ведь нередко мнение меньшинства отражает серьезные риски. Давайте задержимся и обсудим эти риски.

Всё, вы запустили процесс усиления конфронтации (а он нужен, ведь – помните? – невозможно по-настоящему объединиться прежде качественного размежевания).

Голосовалку для глубинной фасилитации следует готовить не так, как хорошую социологическую шкалу: нужно найти слова, которые вызовут эмоциональный отклик. Если вы глубинный фасилитатор, то проводите голосование не для того, чтобы узнать мнение зала, – вам необходимо раскачать людей на выплеск эмоций, «чиркнуть спичкой и поджечь» спор по важнейшему вопросу жизни и смерти бизнеса. Поэтому – да, варианты ответа в голосовании должны быть провокационными.

Итак, голосовалка обозначила внутренний конфликт. Теперь ваша задача – вытащить наружу скрываемые, но часто вполне резонные мысли о том, что производственная система – не более чем очередная корпоративная игра. Пока этот скепсис не будет озвучен, люди не станут всерьез обсуждать развитие производственной системы.

Как это сделать? Можно, к примеру, использовать шуточный вариант: попросите участников набросать идеи «антивнедрения»: как внедрить производственную систему так, чтобы она ограничилась PR-эффектом и не принесла никакой пользы ни людям, ни бизнесу. Чтобы поощрить творчество и конкуренцию, дополните задание игровым элементом: скажите, что зал путем голосования оценит, какая из групп предложила наилучшие способы лишить эту инициативу смысла. Можно такой же разговор провести всерьез. Начните с голосования.

Внедрение производственной системы превратится в бессмысленную или вредную игру, если:

- внедрение пойдет сразу во всех предприятиях – во всех цехах и на всех участках;
- будет спущена вниз разрядка по количеству проектов;
- для внедрения будут выбраны участки, мало влияющие на скорость, качество и себестоимость в целом;
- устраненные потери на участке будут очевидно ниже макропотерь;
- будет введена разветвленная бюрократическая система контроля;
- ...
- другое.

Вот здесь предсказать результаты голосования заранее невозможно – они зависят от специфики предприятия и тех ошибок, которые уже были совершены. Тем не менее с высокой вероятностью вы получите достаточно ровное распределение ответов – за каждый пункт проголосует примерно одинаковое число участников. И тут вы можете сказать:

– А теперь я попрошу каждую группу обсудить все варианты ответов и выбрать один общий.

На большой конференции, как вы помните, все сидят группами по 10–12 человек. Когда на экране появляются результаты голосования и все видят, насколько разные ответы дают участники, задача выбрать один ответ выглядит для участников очень осмысленной: в каждой группе окажутся сторонники разных точек зрения, которые начнут активно спорить друг с другом, тем более что расхождение взглядов будет наглядно зафиксировано.

Расскажу еще об одном варианте, которым активно пользуются тренеры «ЭКОПСИ»: разделите зал произвольным образом на «оптимистов» и «пессимистов», а затем попросите тех, кому назначена роль оптимистов, подготовить аргументы, почему производственная система принесет людям и компании пользу, а пессимистов – показать, почему она будет бесполезна или даже вредна и быстро дискредитирует себя.

Каждый из этих приемов провоцирует содержательный конфликт. И не нужно торопиться тушить пожар: вы должны быть уверены, что действительно вскрыли и вывели на

поверхность «черный» сценарий бюрократического кампанейского внедрения, – и только тогда следует повернуть вспять и попросить участников предложить конструктивные подходы.

Например, на одной из конференций, посвященных внедрению производственной системы, мы решили применить уже знакомый вам островной подход – начать с идеального внедрения системы в небольшом числе цехов, причем для выбора цехов мы договорились:

1. Провести анализ «узких мест» и выделить цеха, которые создают основные потери с точки зрения времени, качества или себестоимости.

2. Опросить руководителей всех цехов, хотят ли они сделать свой цех пилотной площадкой для внедрения, и найти самых убежденных энтузиастов.

3. Выделить цеха, находящиеся на пересечении (критичны с точки зрения потерь, а во главе стоят энтузиасты производственной системы).

Нам удалось сделать это прямо на конференции и выйти из зала с конкретным перечнем цехов, а главное – с верой руководителей в то, что внедрение производственной системы в этот раз будет осмысленным. Это решение не обсуждалось до конференции – оно родилось прямо в ходе дискуссии как результат вскрытия ключевых опасений и рисков. Более того, я не уверен, что мы пришли бы к нему, если бы собрали для дискуссии малую группу: именно благодаря тому, что в обсуждение были вовлечены те люди, которым предстояло стать пользователями системы, мы сумели поднять самые важные проблемы и найти их решение.

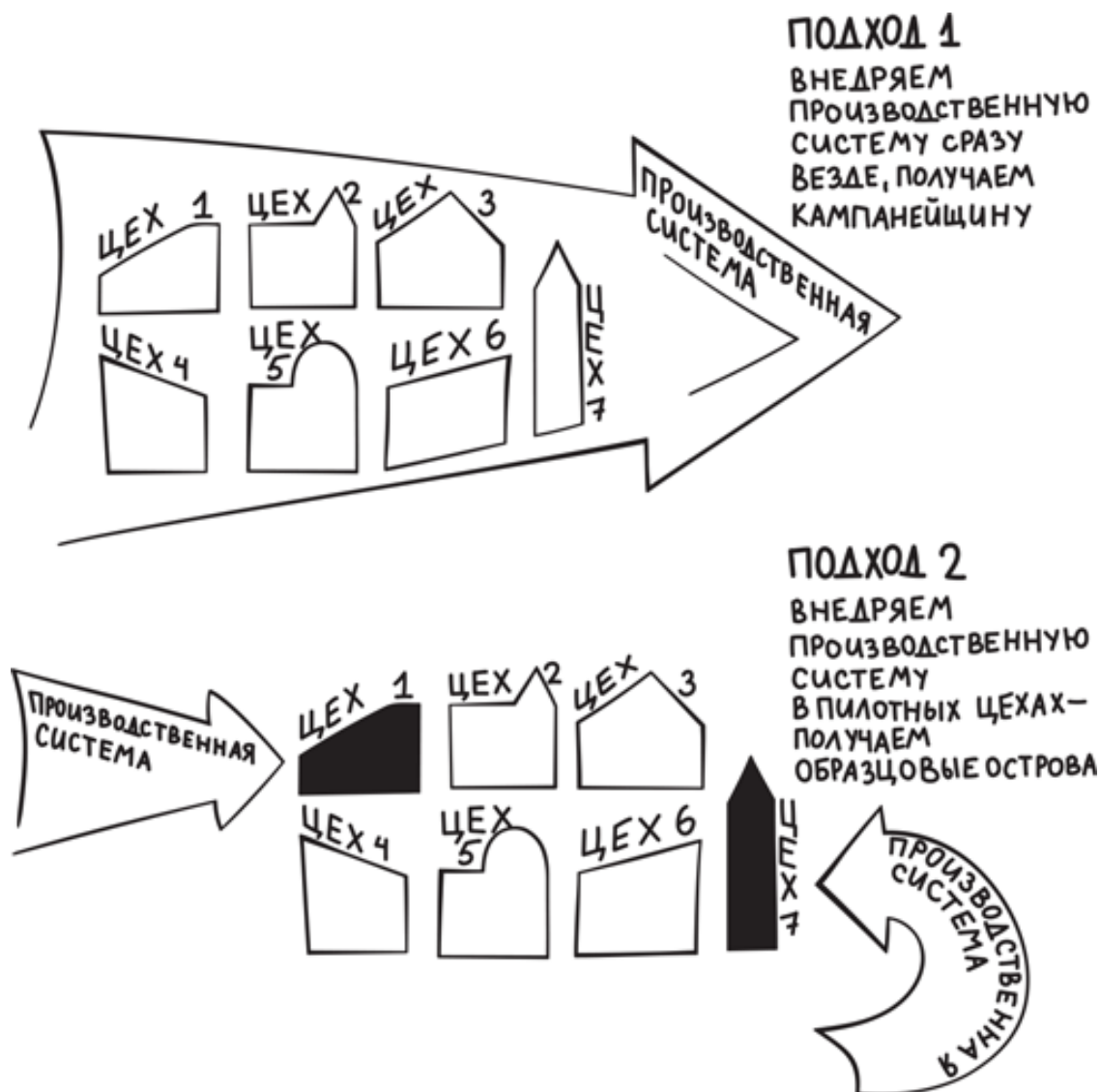


Рис. 22. Островной подход при внедрении производственной системы

Какой конфликт вскрылся в этом случае? Конфликт между красивым, «правильным», массовым, «пиаропригодным» подходом к изменениям, который был характерен для корпоративного центра и из-за которого выхолащивалась большая часть изменений, и осторожным, практичным консервативным подходом производителей. Островной подход, совмещающий добровольность и анализ критических точек, стал тем третьим win-win-решением, которое оказалось действительно эффективным. Без объединения всех участников и глубинной фасилитации, поднявшей конфликт на публичный уровень, найти такой подход было бы очень трудно.

Понятная особенность большой группы – это ее инертность. Людей много, и потому легко отсидеться – а высываться (особенно с критическими репликами) на глазах у начальства совершенно не хочется. Поэтому раздражить коллективное бессознательное большой группы существенно труднее. Зато, если уж это удалось, поднимается такая эмоциональная волна, которую одинокому фасилитатору потушить крайне трудно. Глубинная работа с большой группой – это действительно дрессировка дракона, где фасилитатор по определению слаб в сравнении с ним. Главный прием фасилитатора, позволяющий раздражить дракона, выманить его из пещеры, – дать возможность людям прямо и откровенно высказаться, сохранив

анонимность. Этой цели могут служить анонимные голосования или высказывания от имени малых групп, где человек озвучивает как бы не свое, а групповое мнение. А вот когда конфликт уже разгорелся и дракон вылез, то для того, чтобы заставить его слушаться, как никогда важно пространственное управление. В большой группе, чтобы публично говорить, человек должен встать. Если два человека вскочили и яростно спорят, единственный способ остановить их – вернуть на свои места – даже если для этого вам придется выйти в зал и физически усадить их. Другой пример: представьте себе, что вы разделили группу на сторонников и противников некоторой идеи и их спор начал переходить разумные границы. У вас есть только один путь вернуть их к мирному разговору: перемешать группы. Для глубинной фасилитации больших групп ведущему нужна огромная смелость, а еще искусство управления анонимностью и публичностью с опорой на организацию пространства – это трудно, но если удастся, то выделившаяся энергия и креатив окупают все затраты.

В этой главе я сосредоточился на самом главном: как провоцировать, разделять, а затем объединять большую группу при глубинной фасилитации. Остальные этапы глубинной фасилитации – первичная работа с метафорой, выход на инициативы, публичное принятие ответственности за изменения – принципиально не меняются при изменении масштаба группы, так что эти вопросы я здесь не обсуждаю.

Глава 7

Игры и испытания как элементы глубинной фасилитации: прыгаем в каньон, тонем в болоте

Много лет я недолюбливал игры как часть сессии. Мне казалось, что нет ничего более захватывающего и эмоционально насыщенного, чем всерьез обсуждать реальное содержание. (Давно замечено: на корпоративах люди сначала беседуют на отвлеченные темы, затем пьют, затем танцуют, затем опять пьют и только после этого начинают говорить о работе... И вот тут-то их и пробивает на самые острые эмоции!)

Безусловно, есть остроумные и поучительные (инсайтные) тимбилдинговые игры. Но тренеры, надо признать, ими злоупотребляют, и потому московские менеджеры (которые часто бывают на тренингах и сессиях) десятки раз строили башни из бумаги, играли в «красное-черное» (или «чет-нечет»), делили апельсин... По-настоящему хороших игр не так уж и много, их сочинить очень трудно (не легче, чем сделать научное открытие), так что бедные менеджеры вынуждены участвовать в них по многу раз.

К собственно тимбилдинговым играм примыкают упражнения из веревочного курса, которые тоже весьма популярны. К ним добавляются капустники – и в итоге из сессии очень часто уходит содержание, так что она превращается в веселое поверхностное развлечение.

Я многие годы избегал таких упражнений. Помню, как после одной из стратегических сессий ко мне подошли участники с разнообразными благодарностями, и один из них среди прочего сказал: «Спасибо вам, что мы не прыгали в мешках».

Но потом я встретил клиента, который верил в такие игры – считал, что без них «пронять» участников слишком трудно. Я решил попробовать. И наступил момент, когда я согласился, что в игровых элементах и испытаниях может быть скрыта недюжинная сила. Чтобы более отчетливо показать роль игровых элементов и испытаний в глубинных сессиях, обращусь к аналогии.

Кейс Маскотерапия

Есть такой знаменитый психиатр Гагик Назлоян – он создал особый метод психотерапии, так называемую «маскотерапию». Гагик работает с тяжелыми психическими расстройствами, которые считаются неизлечимыми: шизофрения, МДП и другие.

Больной приходит на прием к Гагику Назлояну на один час – и все это время Гагик лепит его скульптурный портрет. На следующий день новый часовой сеанс – и так ежедневно в течение двух-трех месяцев. В ходе одних сеансов Гагик разговаривает с пациентом, другие проходят в полном молчании. Гагик не профессиональный скульптор – он профессиональный психиатр и скульптор-любитель. Но он лепит добротные, узнаваемые портреты.

Первая версия скульптурного портрета готова уже через неделю, но Гагик продолжает свою работу. Если присмотреться, то выражение лица на портрете все время еле уловимо меняется. Гагик «мучает» глину и больного несколько месяцев, и... больной выздоравливает! Да, это именно так: после нескольких месяцев ежедневных сеансов наступает выздоровление – и этот эффект долгосрочный.

Чем объяснить такое чудо? Одно объяснение дает сам Гагик, и оно мне очень нравится своей романтичностью. Не буду пересказывать его – почитайте сами¹⁴. Я же поделюсь альтернативной версией, которая пришла мне в голову, когда я очень медленно и внимательно, буквально кадр за кадром смотрел фильм, посвященный работе Гагика. Я снова и снова останавливал воспроизведение, пытаюсь разобраться, что происходит с портретом и людьми, – и наконец понял. Поначалу лица у больных тяжелые, искаженные переживаниями, спрятанные под застывшей «психотической маской» (так это называют психиатры). Первый портрет, который появляется спустя неделю, отражает всю тяжесть этой маски, а может быть, даже утрирует ее. Пациент сеанс за сеансом смотрит на портрет и видит себя – себя, находящегося в аду. И вдруг он чувствует, что его *поняли* – может быть, первый раз в жизни увидели и приняли его внутренний мир. Через скульптурный портрет Гагик показывает больному свое понимание и сочувствие.

Затем портрет начинает меняться. Гагик улавливает мельчайшие позитивные изменения в мимике больного и отражает их в портрете. А может быть, наоборот: Гагик миллиметр за миллиметром разглаживает глину – и вслед за ней разглаживаются лицо и душа больного. После первых двух недель сеансов возникает неразрывная магическая связь портрета и человека. Не делая резких движений, Гагик шаг за шагом ведет пациента к исцелению, меняя выражение лица портрета, а вслед за ним и внутренний мир человека. Я думаю, в какие-то моменты изменения скульптуры «вытягивают» больного, а в какие-то – изменения в душе больного отражаются в портрете: человек ощутил *понимание*, ему стало легче – и Гагик разглаживает пару морщин на портрете; затем человек замирает, но продолжает меняться портрет, еще одна морщина уходит из глины – и вслед за ней еще легче становится человеку...¹⁵

Абсолютно тот же механизм задействует мастер глубинной фасилитации, только вместо портрета он использует испытание или игру. На первом этапе испытание (игра) должно зацепить участников узнаванием – тем самым устанавливается неразрывная магическая связь с командой, а затем победа в игре или успех в испытании меняет состояние и команды, и организации.

Кейс «Каньон»

В Сочи есть семиметровая скала над горным каньоном, которая стала популярной в последние годы. Там проводят командные испытания: команда человек за человеком прыгает со скалы в горную реку. Это совершенно безопасно, но очень страшно: человек оказывается заперт между стенами скал и может выбраться оттуда только намного ниже по течению. Я использовал это испытание, когда работал с командой, состоящей из очень амбициозных и вместе с тем очень формалистичных людей с высочайшей склонностью к

¹⁴ Гагик Назлоян: «Первое, что я увидел совершенно свежим взглядом, когда начал работать в больнице, было общее свойство всех больных – аутизм. Я стал называть это патологическим одиночеством. И предположил, что если вывести человека из одиночества, то все остальное тоже должно пройти. Я подумал, что, если найти способ реконструкции утраченного образа “Я”, тогда больной выйдет из своего одиночества, наладится его диалог с самим собой, а тем самым – с окружающим миром. Тогда синдром заболевания должен редуцироваться»; <http://www.gazetamim.ru/mirror/interview/gagic.htm>.

¹⁵ По большому счету я описываю здесь базовый механизм магического сознания: собрали болезнь в бумажку, сожгли ее – и если удалось установить прочную связь бумаги с болезнью, то и болезнь исчезает вместе с дымом.

иерархичности, привыкших прятаться за приказы, регламенты, должностные инструкции.

В каньон мы отправились на второй день трехдневной сессии. Участники облачились в гидрокостюмы, выстроились в линию и один за другим прыгнули в воду. Путь назад был отрезан: выбраться из каньона можно только через три километра, которые нужно пройти/проползти/проплыть по горной реке. Никаких иных вариантов нет: на протяжении всего этого пути река заперта в узком каньоне с многометровыми отвесными стенками – даже вертолет не посадить. И в этот момент иерархия исчезла: выяснилось, что физическая сила и ловкость никак не связаны с должностью: А. легко преодолевает завал из бревен, а Б. *не может*. На работе Б. не помогал А., отгораживаясь инструкцией. А здесь, в воде, А. пожалел Б. и протянул ему руку. Стало очевидно, что надо либо бросить на произвол судьбы половину команды (авось когда-нибудь выплывут), либо проходить каньон всем вместе в тесном сотрудничестве. И голые – в одних гидрокостюмах – люди начали сотрудничать. Они никого не оставили позади. Они организовали сложную слаженную работу – сильные помогали слабым, а слабые сильным – и все вместе прошли каньон.

На третий день мы обсудили результаты испытания и прониклись тем, как разительно «голое» взаимодействие отличается от рабочего. А ведь и тут, и там решаются очень сложные задачи. Мы поняли, что пройти бизнес-испытания существенно *труднее*, чем пройти спортивное испытание, так что выход за формальные рамки в бизнесе еще нужнее. И оказалось, что участникам понравилось общаться по-новому. Мы составили список правил на полстраницы и договорились, что команда, вернувшись в Москву, продолжит работать так же, как в каньоне. Даже о сигнале условились: если кто-то возвращается к должностным рамкам, говорим: «Каньон».



Сессия в Сочи оказалась поворотной для команды. Многие вспоминали о ней годы спустя: в каньоне была прорвана плотина формализма и вражды – и трансформацию было уже не остановить...

Надо сказать, что само по себе испытание – без подготовительного первого и «рефлексивного» третьего дня – могло не сработать. В первый день люди общались как обычно: бесконечная пикировка и отсылка к правилам. Второй день явил разительный контраст первому. А в третий мы отрефлексовали этот контраст, закрепили изменения через осознание и новые договоренности. Да, катарсис произошел в каньоне, но для его «перевода» в бизнес-контекст требовались первый и третий дни.

Кейс «Болото»

Мне хорошо запомнилось еще одно испытание, когда мы высадили группу на одном конце острова в Карелии и заставили добираться до другого конца. Мы недооценили сложность задачи: остров оказался таким болотистым и буреломным, что идти пришлось больше 10 часов (опасности для жизни не было – рядом дежурили сотрудники МЧС, но мы это не афишировали).

Полчища комаров, болото, в которое люди проваливались по пояс, – все это подействовало на команду крайне негативно и угнетающе. Запредельная усталость вызвала острое раздражение участников по отношению друг к другу – про раздражение в мой адрес я уж и не говорю. Слишком тяжелое испытание не сплотило, а разобщило команду.

Используя аналогию с маскотерапией, можно сказать, что нам удалось «сцепить» портрет и человека, но не вышло разглядеть маску-страдание. Команда завязла в болоте и взаимной агрессии так же, как делала это на работе. Узнавание произошло – но это было узнавание по принципу «мы такие же ужасные, как и в жизни».

Да, испытание надо выбирать на грани возможного. Вначале должен быть испуг, что выдержать это испытание невозможно; затем сверхусилие и – победа. Испуг и чувство невозможности смыкаются с бизнес-проблемами и ощущением недостижимости поставленных целей. Затем ход испытания подталкивает к правильному поведению, и – ура! – вот он, успех! Происходит психологическое (можно даже сказать, магическое) перепрограммирование команды («выходи из иерархии – и будет успех»). Но, если сложность испытания подобрана неправильно и успеха нет, может произойти «обратное» программирование – программирование на неудачу, и это очень опасно.

Мы собрались наутро после того, как группа завязла в болоте, – усталые, раздраженные и злые. Никакого желания что-то обсуждать у людей не было – только оправдываться и защищаться: «Организаторы ничего не продумали как следует, а мы молодцы – только вот теперь из-за них спина болит...» Вдумаемся, что произошло: команда не взяла «вес на грудь» – задача воспринималась как навязанная (какой она в действительности и была), и единственное, чего хотели участники, чтобы этот кошмар поскорее закончился. Но самое любопытное, что абсолютно так же команда воспринимала и рабочие стратегические задачи, поставленные акционерами. Компания была монополистом, а акционеры хотели выйти на конкурентный рынок. Топ-менеджеры воспринимали эту цель как навязанную и ложную – как какую-то бессмысленную «модную» игру: рынок казался непроходимым болотом, представители акционеров – назойливыми комарами. «Ну когда же это все закончится? Когда можно будет спокойно и нормально работать – делать то, что реально приносит деньги?» И сессии, и эксперименты с рынком – все это казалось зрелым топ-менеджерам детскими играми, в которые их заставляют играть по какой-то малопонятной причине. Спайка испытания и жизни произошла по полной – вместе с бесславным концом.

В это утро – в день после испытания, когда мы собрались для обсуждения, – я хорошо понимал, что нужно делать дальше.

Топ-менеджеры – разбитые, в синяках, с обострившимся радикулитом, язвой, головной болью, всем своим видом выражающие страдание и обвинение в адрес фасилитатора, и фасилитатор – чистенький, который не шел вместе с командой по болотам и потому не пострадал.



Фасилитатор. Давайте обсудим вчерашний день. Какие впечатления? Какие мысли?

В ответ – веер отдельных высказываний от «все окей, нормально прошли...» до «фасилитатору следовало вначале пройти этот маршрут самому и учитывать физические возможности людей» (к слову, с последним замечанием я полностью согласен – и теперь всегда так и делаю).

Фасилитатор. Да, маршрут оказалась труднее, чем мы договорились, – я беру на себя за это ответственность. Мы не планировали столь сложного маршрута, но из-за моей ошибки так вышло, что вам пришлось идти на грани возможного – а иногда и за гранью физических возможностей группы. Насколько хорошо вы справились с такой экстремальной задачей? Давайте оценим по шкале от 0 до 10. *(Раздает пульты, которые позволяют осуществлять анонимное интерактивное голосование.)* При оценке учитывайте и скорость движения, и оптимальность выбранного маршрута, и слаженность команды, и общую удовлетворенность.

Топ-менеджеры нехотя голосуют. На экране появляется результат: удовлетворенность так себе – на троечку.

Фасилитатор. А теперь я хочу задать еще один вопрос. А кто хотел идти?.. Кому хотелось пройти через такое испытание?.. Бывают же любители экстремальных испытаний. Были ли такие?.. Давайте проголосуем.

Топ-менеджеры голосуют, уже охотнее (голосование по-прежнему анонимное). Оказывается, что хотели буквально несколько человек – остальные не хотели вовсе. Результаты голосования у всех перед глазами.

Фасилитатор. А почему же вы пошли?

Вот это для участников неожиданный вопрос – разговор зримо оживает.

Топ-менеджеры (*горячо и вразнобой*).

- Мы не знали, на что подписываемся!
- Не было информации, а нас никто не спрашивал.
- Пошли, потому что Виктор Олегович [президент компании. – *М. Р.*] попросил.
- Потому что это командное мероприятие...

Фасилитатор. А теперь представьте себе, что каждый из вас принял бы личное решение пройти этот маршрут. Скажем, дело чести. Или на спор. Или потому, что в конце пути ждет клад на миллиард долларов. А может быть, чтобы спасти жизнь близкому человеку. Вы смогли бы пройти лучше? Давайте проголосуем.

Топ-менеджеры азартно голосуют. Результаты показывают, что еще как смогли бы – в сто раз лучше бы прошли. Прошли бы просто идеально!

Фасилитатор поворачивается к Виктору Олеговичу и внимательно смотрит ему в глаза. И молчит. Проходит секунда. Еще одна. Еще секунда... Виктор Олегович вскакивает и начинает в прямом смысле бегать по залу: у него взрыв мозга.

Виктор Олегович. Да, я все понял! Ну ведь ровно то же самое происходит в бизнесе: вы *не хотите* идти в рыночное поле! Вас устраивает монопольное положение компании. Вы все делаете нехотя, только ради меня. Я пляшу перед вами, маню, зазываю, объясняю, бью вас палкой – но вы *не хотите!* Я тяну вас, как упрямых ослов. И поэтому у нас ничего не получается. Одно бесконечное *болото*. Ладно бы вы не хотели только сессий... Но вы и к стратегии относитесь так же – изображаете что-то ради меня! Я так больше *не хочу!* И не буду больше никого никуда насильно тянуть!

Гробовая тишина. Групповое бессознательное рассечено и распласталось снаружи. Корневой конфликт организации обнажен. Очень страшно: сейчас взорвется!..

И тут начинают звучать голоса людей, которые сбивчиво говорят, что они-то верят в стратегию и считают, что оставаться в монопольном поле смертельно опасно, что они хотели бы идти в рынок... Это говорят два человека. А следом прорывается наконец рык менеджмента – люди впервые говорят правду.

Топ-менеджеры.

- Идти в рынок бессмысленно!
- Мы ничего там не заработаем!
- Это идиотская корпоративная игра. Это – мода...
- В сто раз больше денег можно заработать, пользуясь своим административным ресурсом и монопольным положением.
- Да, *мы не хотим* этим заниматься, потому что это *глупость!*

Уф-ф-ф... Какое облегчение наступает у фасилитатора! И какое облегчение испытывает группа! Вместо притворства люди впервые глаза в глаза говорят своему президенту правду.

Начинается – опять же впервые – содержательный разговор о выгодах и рисках монопольного положения, о фортунах, о столкновении льдин, когда ссорятся элитные кланы, о рынке, о выгодах неполитизированного бизнеса, о способности и неспособности компании работать на свободном рынке...

Да, это – тот разговор, который ведут между собой топ-менеджеры старой команды где-нибудь на даче, в кулуарах и когда хорошо выпьют. И он впервые выплескивается наружу.

За остаток дня фасилитатору и команде не удастся завершить разговор о стратегии и о балансе между развитием монопольного бизнеса и выходом в рыночный сегмент, но по крайней мере об одном команда точно договаривается: президент больше не будет «тянуть осликов» туда, куда они не хотят. Либо все вместе решили и всерьез делаем – либо дискутируем, чтобы принять общее решение. Если решение принято, а человек не готов всерьез его исполнять, он должен уйти.

... Наутро после эмоционально тяжелого провального испытания я знал, как вести разговор. Но я потерпел поражение: представленный выше диалог выдуман – это мои мысли о том, «как надо было бы фасилитировать», которые я записал, выйдя с сессии. В действительности я не сумел раскатать людей на откровенный разговор – и ничего осмысленного мы не обсудили. Сессия была неудачной от начала до конца: плохое, слишком тяжелое, бессмысленное испытание – и после него вялый никчемный разговор...

А после сессии я рассказал президенту, как ситуация выглядит моими глазами: никто ничего не хотел – все шло из-под палки. А президент в ответ сказал, что ровно так все происходит и в работе. Он не стал дожидаться очередной сессии и рассказал команде о своем открытии на ближайшем заседании правления. Люди в ответ промолчали. Затем мы собрали стратегическую сессию – в офисе, без выезда и испытаний – и начали ее с простенького тезиса: ни одну стратегию нельзя реализовать без поддержки менеджмента. Если делать бизнес из-под палки, это занятие будет таким же унылым, как и путешествие по болоту. Банальная истина, но очевидна она стала только после испытания (собственно, из-за провала этого испытания). И обсуждение наконец сдвинулось с мертвой точки. Я был безумно счастлив: толчок, полученный в ходе первой сессии, был все же отрефлексирован, глубинный конфликт вскрыт – и изменения начались...

Этические аспекты испытаний

Отталкиваясь от изложенных примеров, зададим себе еще один очень важный вопрос: должны ли первый руководитель и вся команда дать согласие на участие в испытании? И должны ли все заранее понимать уровень сложности?

Даже про первого руководителя ответ не так уж однозначен. Безусловно, человек должен дать согласие на испытание, понимать уровень сложности и (обязательно!) быть готовым лично участвовать в испытании. Но согласие согласию рознь: декларируемое согласие не всегда предполагает реальное осознание всех психологических сложностей и последствий испытания. Сказав «да», первый руководитель в ходе испытания может оказаться к нему не готов. При этом остановить процесс чаще всего уже невозможно. Будем честны до конца: глубинный фасилитатор не всегда в полной мере понимает, насколько сложным будет испытание для данной конкретной группы, и ему неизвестно, какие драконы могут обнаружиться в групповом бессознательном. Фасилитатор должен готовиться – пройти заранее испытание сам, продиагностировать проблемы команды. Но он не бог и может что-то не предусмотреть.

Еще менее однозначен ответ относительно согласия команды. Конечно, будет честно, чтобы команда все знала и осознанно и ответственно дала согласие, ясно представляя себе уровень сложности испытания. Однако на практике эти требования довольно часто несовместимы: если люди будут отвечать честно, они откажутся от испытания; при этом наличествующий конформизм требует от них соглашаться со всем, что предложит первый руководитель. Поэтому в реальности мы нередко вынуждены ограничиваться формальным согласием команды, осознавая всю его формальность, и по факту испытание оказывается для многих неожиданностью, к которой далеко не все морально готовы. Но это моделирует жизнь: не все готовы к сложности своих задач, и формальное согласие занять должность не означает реальную готовность справляться со всеми ее вызовами. Кроме того, топ-менеджеры все же не малые дети: когда они, зная объективную сложность испытания, говорят «да», то берут на себя ответственность, и, даже если это «да» порождено конформизмом и нежеланием потерять лицо, мы можем и должны к нему относиться как к ответственному заявлению взрослого человека.

Испытания: резюме

Подведем итог обсуждения испытаний как элемента глубинной фасилитации:

1. Для процедурной и структурной фасилитации испытания не требуются. Они могут быть включены в повестку корпоративного выезда как развлекательный элемент, но в этом случае не имеют отношения к теме сессии.

2. Испытание само по себе необязательно ведет к командной сплоченности – оно может создавать взаимное раздражение и отчуждение.

3. Включая испытание в программу сессии, нужно подбирать его так, чтобы оно символически отражало то «испытание», которое команде предстоит пройти в бизнесе.

4. Испытание должно быть по возможности подлинным. Когда команда «отрезана от мира на необитаемом острове», в этом, конечно, есть определенная доля условности: всегда можно позвонить по мобильному и попросить вывезти вертолетом. Но все же звонить не хочется, вертолет вызывать дорого, а без вертолета выбраться с острова действительно невозможно. Испытания с высокой долей условности (лезем по скале на гору, хотя рядом идет дорога), в том числе классический веревочный курс, воспринимаются хуже.

5. Сложность испытания нужно подобрать так, чтобы оно поначалу казалось почти непроходимым, но в действительности практически гарантировало успех. Заранее добиться такого баланса сложно, поэтому идеальное испытание – такое, где фасилитатор (или отдельный ведущий) может регулировать уровень сложности прямо по ходу дела, избегая чрезмерной легкости, но обеспечивая финальный успех команды.

6. Необходимо заранее подробно обсудить испытание с первым руководителем, показывая и сложности, и риски для команды. Первый руководитель при этом должен быть большим энтузиастом приключений и, конечно же, хотеть пройти испытания лично.

7. Важно получить от команды согласие на прохождение испытания – хотя бы формальное, а по возможности – реальное.

8. Начинать сессию следует не с испытания, а с серьезного разговора о бизнесе. Необходимо объяснить участникам роль испытания в глубинной сессии.

9. После испытания требуется очень серьезная рефлексия с выходом на выводы, относящиеся к команде и организации. Эту рефлекссию невозможно сделать на ходу – для нее нужно выделить специальное время.

Игры

А теперь обратимся к играм: есть ли для них место в рамках глубинной фасилитации?

Я с очень большой осторожностью отношусь к играм. В то время как испытание вызывает подлинные эмоции и тем самым способно смоделировать реальную жизнь, игра чаще всего воспринимается адекватными участниками как что-то ненастоящее, не задействует глубинные эмоциональные пласты и оказывается менее полезной, чем разговор о настоящих проблемах.

Конечно, есть умельцы создавать «бурю в стакане воды» и возгонять игровые эмоции до вселенских масштабов. Самым известным мастером такой возгонки является Александр Алексейчик. Его подход получил название «жесткая группа». В 1990-х годах я несколько раз участвовал в его жестких группах и сейчас воспроизведу по памяти один из эпизодов его работы¹⁶.

Жесткая группа по Алексейчику

Ира. Я не умею быть жесткой – и это мешает мне в жизни.

Алексейчик. Будем учиться здесь и сейчас – зачем откладывать? Есть ли среди присутствующих человек, который тебе неприятен?

Ира. Да, есть.

Алексейчик. Тогда я даю тебе задание: ты должна прямо сейчас посмотреть на этого человека и оскорбить его.

Ира молчит.

Алексейчик. Ну, что?..

Ира. Я не могу. Тот человек ни в чем не виноват. Я просто не могу его оскорблять. И я не хочу говорить, кто он.

Алексейчик. Он тебе неприятен?

Ира. Да.

Алексейчик. Он об этом знает – или ты общаешься с ним как ни в чем не бывало?

Ира. Не знает.

Алексейчик. Значит, ты врешь ему в глаза. Дело не в том, что ты мягкая, – ты фальшивая.

Алексейчик ждет, Ира молчит.

Алексейчик. Смотри: ты не выполнила мое задание. У меня нет недостатка в жесткости – так что я тебя накажу. Иначе пострадает эффективность нашей группы – все решат, что задания можно не выполнять. Готова?

Ира. Да, готова.

Алексейчик. Попроси любого человека из этой группы, чтобы он тебя оскорбил. Если он откажется это сделать, ты будешь удалена из группы.

Ира. Саша, пожалуйста, оскорби меня.

Саша. Ты дура.

Алексейчик (Ире). Тебя это задело? Отвечай правду!

Ира. Нет.

¹⁶ Сам Александр Алексейчик называл свой метод «интенсивная терапевтическая жизнь», а понятие «жесткая группа» не использовал: <https://www.psychologos.ru/articles/view/intensivnaya-terapevticheskaya-zhizn-po-alekseychiku>. Александр живет в Вильнюсе. Сейчас он уже немолодой человек. Он продолжает работать и проводить жесткие группы, но, насколько я знаю, делает это очень редко.

Алексейчик (*Саше*). Ты халтуришь. Что такое «дура»?! Ты найди слабое место Иры – оскорби ее так, чтобы ей стало больно...

Игорь (*вскакивает, обращается к Алексеичу*). Александр Ефимович, прекратите, так нельзя!..

Алексейчик (*всем*). Каков, а? Настоящий мужчина: встал на защиту женщины! А все остальные промолчали... Стыдитесь!.. Вот только Игорь забыл, что за все в этой жизни приходится платить. Хочешь быть настоящим мужчиной – плати. А плата будет такая: раз ты не даешь нам работать с Ириной, она будет удалена. Ирина год ждала в очереди, чтобы избавиться от своей мягкости, и теперь из-за того, что ты решил стать мужчиной, она должна встать и уйти.

Ира плачет, мужчины вскакивают... Атмосфера накалена так, что спичка может вспыхнуть, не прикасаясь к коробку.

Вот такая «интенсивная жизнь». Этот пример наглядно показывает, что условные ситуации могут вызывать нешуточные страсти – ничуть не меньшие, чем работа или физическое испытание. Люди полностью забывают несерьезный, игровой по своей сути характер происходящего и готовы всерьез перегрызть друг другу или ведущему горло. Примерно то же самое происходит и в жизни.

Алексейчик – непревзойденный мастер раскачки эмоций на пустом месте. При этом этически его метод вызывает серьезные вопросы. В 1990-е годы мы об этом не задумывались (как, впрочем, и о многих других этических вопросах), поэтому основатель «ЭКОПСИ» Владимир Столин использовал методологию жесткой группы для некоторых специальных тренингов. Например, с помощью жесткой группы мы в 1995 году готовили кандидатов в президенты России. Я помню два таких кейса – это были действующие политики, о которых сегодня забыли; выставлять свои кандидатуры на выборы они так и не стали. Жесткая группа дала им очень мощный инсайт: президент не должен играть по правилам фасилитатора и впадать от этого в эмоции – президент (и даже будущий президент) должен устанавливать свои собственные правила. В числе прочего мы обсудили с несостоявшимися кандидатами, что если игра фасилитатора неэтична, то будущий президент должен отказаться играть по таким правилам. Кандидаты, с которыми мы работали, были впечатлены и раздавлены. Жесткая группа «размазала» их личности, но не помогла собрать их обратно. По сути, это было тоже своего рода испытание – с теми, кто собрался сыграть в игру под названием «кандидат в президенты», и я думаю, что по отношению к ним такое испытание допустимо и даже полезно: оба кандидата, получив травматический инсайтный опыт, раздумали участвовать в президентской гонке. По отношению к другим такие методы недопустимы.

Это длинное отступление от темы фасилитации как таковой призвано показать, что игра способна вызывать настолько подлинные эмоции, что люди забывают про ее условность. Поэтому, вопреки моим многолетним убеждениям, сегодня я признаю, что игры могут быть действенным инструментом глубинной фасилитации. Расскажу об одной такой игре, которую разработал Павел Безручко, мой друг и партнер по бизнесу. Она называется «Путь к цели» и использует методы социодрамы. Это даже не стандартная игра, а скорее метафорическая игровая «рамка», которая может наполняться разными персонажами и сюжетами и решать различные задачи.

Игра «Путь к цели»

Представим себе, что наша сессия посвящена визуализации будущего: мы конструируем видение – бизнес-стратегию, или разрабатываем план

организационной реформы, или прорабатываем какую-то конкретную инициативу. Предположим, что мы уже провели рациональный диалог и очертили контуры будущего. Теперь мы хотим, с одной стороны, детализировать это будущее, продумать факторы успеха и риски, с другой – добавить эмоциональный компонент, а с третьей – пробудить коллективное бессознательное, чтобы оно выступило своего рода оракулом – предсказало победу или поражение.

Сначала мы распределяем роли. Каждую роль будет исполнять один из участников (иногда можно объединить двух-трех человек в одной роли).

Действующие лица

Компания (чаще всего это первый руководитель – именно ему правильнее всего сыграть Компанию)

Заинтересованные группы:

- **Клиенты** (две-три роли)
- **Государство/общество/власть**
- **Поставщики** (одна-две роли)
- **Сотрудники** (одна-две роли)
- **Бизнес-сообщество** – банки, инвесторы (еще одна роль)
- **Конкуренты**

Дальше идут самые интересные роли – своего рода джокеры: «внешние обстоятельства». Обычно я называю их так:

- **Черный лебедь**
- **Белый лебедь**

Лебеди – это крайне маловероятные события, которые драматически влияют на бизнес компании в позитивную (Белые лебеди) или негативную (Черные лебеди) сторону. Таких лебедей можно «выдать» в игру, например, пять: один белый, один черный и три лебедя неизвестного цвета.

Можно раздать также в качестве ролей только что намеченные стратегические инициативы. В итоге у нас появится человек, играющий Инициативу по выходу на рынок Индии, или человек – Инициатива «Создание дешевого аутсорсингового центра в Воронеже».

И последняя группа – Помощники. Это могут быть Консультанты, с которыми компания может советоваться, или Друзья, которые могут оказать действенную помощь (друзья во власти, «решатели проблем», юристы и т. п.).

Конкретная процедура раздачи ролей непринципиальна: участники могут выбрать себе роль сами, или выдать роли друг другу, или просто получить их от фасилитатора.

После распределения ролей нужно организовать время и пространство; скажем по-другому: расположить время в пространстве. Для этого я рисую через весь зал длинную линию, начало которой символизирует сегодняшний день, а конец отражает срок, на который планируется будущее: если делаем стратегию до 2025 года, то финальная точка – это, соответственно, 2025 год. Линию необходимо разделить на отрезки-«шаги» (например, годы) так, чтобы получилось примерно пять – десять шагов.

Затем я применяю классические социодраматические техники, чтобы помочь каждому человеку выйти из своей шкуры и войти в роль, после чего перехожу к основной части игры.

Компания (которую играет директор) встает в начало линии, остальные персонажи размещаются слева и справа от линии, и Компания делает свой первый шаг. Это должен быть реальный физический шаг по линии – перемещение к первой вехе (например, символическое прохождение первого года).

С этого момента начинается импровизационная ролевая игра: Компания рассказывает о своих действиях, остальные участники (сами по себе или по команде фасилитатора) включаются в разговор, сообщая о событиях, связанных с их ролью. Так Компания узнает о действиях Государства, Поставщиков, Клиентов, Сотрудников – и, импровизируя, реагирует на них.

Фасилитатор дает Компании команду продвинуться еще на одну веху (один шаг) вперед – и сюжет продолжает разворачиваться. Компания может «замедлять шаг» и обращаться к Помощникам за советом или помощью.

За первые шаги (один-два года игрового времени) фасилитатор должен создать «портретное сходство», чтобы участники ощутили: вот она, их реальная жизнь – со всеми действующими лицами. Затем фасилитатор начинает филигранную работу: в течение еще двух-трех шагов он «сгущает тьму» – количество препятствий и вместе с ними неумелость компании должны возрасти в разы, создавая чувство беспомощности и безнадежности. Вы спросите: «Как фасилитатор может это сделать?» Очень просто: активно включая в игру «негативные силы» и препятствия: Конкурентов, Контролирующие органы, Черных лебедей. Фасилитатор не знает, что именно скажет Конкурент или Черный лебедь, – каждый игрок импровизирует, но фасилитатор чувствует, кто даст самый яркий негатив, и именно этих персонажей активно вовлекает в спектакль.

И вот когда группа придет к ощущению, что «миссия невыполнима», фасилитатор должен повернуть тренд вспять и помочь компании вырваться к успеху. Чем сильнее чувство безнадежности, тем сладостнее будет триумф. Театрализованный портрет компании пройдет трансформацию от суеты и безнадежности к целеустремленности и успеху.

Фасилитатор не создает содержание игры сам – он не говорит, что делают Клиенты или Конкуренты, но он выступает в роли дирижера: вот по взмаху палочки вступает в дело Государство («повышаем налоги», «отбираем лицензию», «запрещаем увольнять из моногорода»); еще взмах палочки – и добавляются Конкуренты («победное шествие китайцев с себестоимостью в два раза ниже нашей») и Сотрудники («забастовка – требуют индексацию»); пытается прозвучать радостная нота – подключается к разговору человек – Инициатива «Централизация поддерживающих функций», но тут палочка призывает Черного лебедя – и звучит грозный похоронный аккорд: «Гражданская война перекинулась в города нашего предприятия». (Скажете, неправдоподобно? А война в Донбассе?) Генеральный директор, играющий Компанию, встречает Черного лебедя грудью – он говорит: «Компания организует отряды самообороны...» И все же на лицах участников сессии печаль: мы хороним наши светлые стратегические замыслы... дирижер не должен спешить – нужно потянуть эту трагическую ноту и... потянуть, еще и еще... и еще потянуть – и только тогда взмахом палочки призвать

человека – Белого лебедя, который сообщает: «Гражданская война привела к девальвации – наша себестоимость рухнула, так что китайцам теперь здесь делать нечего». И вот Черный и Белый лебеди танцуют общий танец – в погибели (гражданской войне), оказывается, таится спасение (победа над китайскими конкурентами)!

Это реальный кусочек социодрамы, которую я фасилитировал для украинской промышленной компании. Черный лебедь в виде гражданской войны в тот момент уже был реальностью, но фантазия команды пошла дальше.

Знаете, что очень ясно видно в социодраме «Путь к цели»? Сочетание реактивности и проактивности, гибкости и целенаправленности или, в терминах моей предыдущей книги «Стратегия чистого листа»¹⁷, оппортунистичности и стратегичности. «Путь к цели» проводится для того, чтобы оживить только что созданный стратегический план.

В одних случаях руководитель компании идет по плану несмотря ни на что: миры рушатся, все меняется, а он упрямо осуществляет намеченные стратегические инициативы – призывает игроков, играющих Стратегические инициативы, и игнорирует Конкурентов, Сотрудников, Клиентов и Лебедей. В какой-то момент группе становится ясно, что это ведет к катастрофе, и тогда – только тогда – я пробую подсказать идею гибкости, возможность скорректировать только что намеченный на сессии план действий.

¹⁷ Розин М. Стратегия чистого листа. Как перестать планировать и начать делать бизнес. – М.: Альпина Паблишер, 2015.



Рис. 23. Социодраматическая игра «Путь к цели»

Но нередко встречается и прямо обратное: реактивная позиция доминирует – и уже через один-два шага генеральный директор в роли Компании, целиком поглощенный отбиванием летящих шариков, напрочь забывает о намеченных инициативах. Вся только что сконструированная стратегия летит в тартарары под натиском непредсказуемого VUCA-мира. Я дожидаюсь, когда это станет окончательно ясно группе, и взмахом палочки включаю в игру Стратегические инициативы, тем самым напоминая первому лицу и всей группе о возможности (и важности) проактивного движения по намеченному плану.

Я недаром в начале этой главы рассказал о технике маскотерапии Гагика Назлояна. Управление социодрамой – это очень сложное искусство, где глубинный фасилитатор не имеет возможности ничего сказать от себя, но, дирижируя группой, формирует динамичный развивающийся спектакль, который позволяет группе отождествиться с происходящим действием, увидеть самые яркие проблемы, а затем достичь успеха. Техника социодрамы импровизационная – фасилитатор не запрещает никому из участников в любой момент вступить в действие, так что у него самого остается крайне небольшой набор приемов влияния: он может включать в игру молчащих, но очень нужных для развития сюжета участников и может произносить отдельные реплики. За счет такого подруливания он должен помочь группе пройти весь путь к цели – причем не по прямой, а собрав по дороге все «грабли».

После игры, конечно же, проводится подробный разбор того, что произошло. Все получают слово, все «отчитываются» о том, как и почему они действовали и что чувствовали.

Игры: резюме

1. Игры – действенный инструмент сессии, но их должно быть совсем немного: одна-две на сессию.

2. Игра, как и испытание, должна стать метафорой момента развития компании. Для этого игру нужно сочинить так, чтобы она как можно точнее отражала текущий конфликт организации.

3. Некоторые известные игры (например, «Путь к цели») могут использоваться как рамка, наполняясь в каждой сессии уникальным содержанием.

4. Игра должна захватывать участников – задействовать их реальные эмоции. Один из приемов – организовать соревнование, подключить конкурентную мотивацию. Другой прием – театрализация, постановка очень интересного зрелищного действия.

5. Игра не работает сама по себе – она должна быть точно встроена в нужный момент сессии, чтобы дать дополнительный инсайт, который после будет отрефлексирован с помощью серьезного разговора.



Рис. 24. Метафорические разогревы, испытания, игры – все это работа с метафорой, основанная на подходе «присоединение и ведение»

Завершая эту главу, я хочу привести достаточно типичный сценарий сессии по разработке стратегии, который задействует разнообразные приемы глубинной фасилитации, включая игру. Одновременно я расскажу о реальном ходе сессии, проведенной в соответствии с этим сценарием. Перед нами российская автомобильная компания.

Кейс «Петр Первый против Гагарина» – типовой сценарий сессии с игровым элементом

1. Рисунок компании

На рисунках мы увидели мощных, но архаичных, сказочных или фантастических существ: медведи, драконы, паровозы...

Чуть-чуть отрефлексовали: мощь, необычность, мифологические мотивы, компания скорее в прошлом, чем в будущем.

2. SWOT-анализ

Получили описание быстро развивающегося мира, от которого компания давным-давно отстала, и одновременно обнаружили громадный инженерный, интеллектуальный и творческий потенциал компании, наличие интереснейших, хотя и незавершенных разработок: самоуправляемые машины, летающие машины...

3. Видение

Начали фантазировать. Сначала шло легко: лидер российского рынка, выход на международные рынки, кардинальное повышение эффективности... Споткнулись на теме R&D: часть группы (старая команда) предлагала делать ставку на собственные разработки и создавать свои модели, другая часть (новая команда) ратовала за радикальное сокращение своего R&D-центра и закупку разработок западных компаний.

4. Две стратегии развития – размежевание, батл

Группа была разделена на «западников» и «почвенников»: одни были за переориентацию на западные разработки, другие – за то, чтобы сделать ставку на свои прорывные технологии, обогнав на крутом повороте международных коллег. Фактически это разделение развело старую и новую команды. Были найдены названия стратегий: «Петр Первый» (берем западное) и «Гагарин» (создаем свое). Спор приобрел резкий эмоциональный характер. Взрыв приближался – энергия была ключом.

Размежевались.

5. Поиск третьей стратегии – объединение

Перемешали группы и поставили задачу проанализировать плюсы и минусы каждой из стратегий, а затем нашли третий вариант. Поняли, что стратегия «Гагарин» нереалистична: да, есть крутые разработки, но совсем нет компетенций, которые обеспечили бы приемлемую экономику (себестоимость) новых продуктов. Один раз (первыми в мире запустить летающий автомобиль) можем, а вот сделать из этого продукт... увы, нет. Вариант «Петр Первый» (убираем свой R&D-центр и покупаем технологии на Западе) – тоже проигрышный: он замыкает компанию на

стагнирующий российский рынок, а для международной конкуренции не хватает оригинальных разработок (быть лидерами в себестоимости – тоже не наш вариант). Стратегия «Петр Первый» обрекает компанию на локализацию и медленное умирание.

Найти третий вариант было невероятно сложно. Но вот он мелькнул и оказался весьма оригинальным: сохраняем свой R&D, но новые модели не производим сами, а размещаем заказы на китайских заводах. Эта стратегия была противоположна обеим первоначальным концепциям: в отличие от стратегии «Петр Первый» предполагалось сохранить громадный R&D-центр, а в отличие от стратегии «Гагарин» *не* предполагалось производить новые модели у себя. Новая стратегия вдруг всем понравилась: «почвенники» могли продолжать мечтать о «своем пути» – своих разработках и завоевании международного рынка, а «западники» понимали, как будет задействован более эффективный иностранный ресурс – пусть и не западный, а восточный. Стратегия была названа «Русское яблоко».

Объединились.

6. Стратегические инициативы

Стратегия «Русское яблоко» была доработана до конкретных инициатив

7. Социодрама «Путь к цели»

В ходе выделения ролей появились две оригинальные роли: Кулибин и Китайцы. Начался импровизационный спектакль. В середине пути стратегия рухнула: оказалось, что Кулибин и Китайцы несовместимы – они не могут делать общее дело. От полного провала спас Помощник, который перевез Кулибина в Китай, а Китайцев в Россию. Бездна была преодолена, цель достигнута. Нельзя сказать, что команда ликовала: сомнения оставались – но свет в туннеле появился, и вздох облегчения прозвучал.

8. Доработка стратегии «Русское яблоко» и инициатив

Сформулировали дополнительную инициативу: обучение русских чудо-инженеров английскому языку и кросс-культурной коммуникации. Более того, команда решила, что нужно делать распределенный российско-китайский центр с частичным расположением в Китае и сразу с китайскими сотрудниками; было также принято решение даже опытные образцы сразу собирать в Китае.

9. Персональная ответственность

Декларировали принцип «один человек – одна стратегическая инициатива». Участники подошли к инициативам и вызвались быть их лидерами. Затем обсудили механизм управления реализацией инициатив.

Сессии по развитию организации и тимбилдинга: в чем разница?

Включение в программу испытаний и игр роднит глубинную фасилитацию с классическим командообразованием. Этому особенно способствует тот факт, что в большинстве теорий командной эффективности главным фактором сильной команды выступает наличие общей цели (иногда говорят – «сверхцели») ¹⁸. Поэтому тренеры по тимбилдингу часто включают в программу чисто фасилитационный элемент – обсуждение общекомандной цели, а глубинные фасилитаторы, как мы только что видели, добавляют в программу игры и испытания, похожие на те, которые используются в тимбилдинге. И все же, несмотря на сходство, между этими двумя жанрами есть принципиальное различие: игры и испытания в тимбилдинге достаточно универсальны – они направлены на совершенствование командного взаимодействия и повышение сплоченности, в то время как игры и испытания, применяемые в рамках глубинной фасилитации, уникальны – они моделируют обсуждаемую в рамках сессии тему и помогают прожить ее и лучше разобраться в ней.

Как выглядит типовая логика тимбилдинговых тренингов? «Мы хотим быть единой командой. Первое: нам нужна общая цель – вырабатываем реальную общую цель. Второе: нам нужно умение сотрудничать – учимся сотрудничать на примере классических тимбилдинговых игр».

Совершенно иначе устроена глубинная фасилитация: «Мы хотим разработать цель и путь к ней. Начинаем с выработки/уточнения общей цели (пока все похоже); затем играем в уникальную, разработанную под задачу игру (или проходим испытание), где моделируем движение к цели и главные вызовы, заложенные в этом движении. Через игру не только глубже понимаем, что нужно сделать, чтобы дойти до цели, но и запускаем те внутриккомандные изменения, которые станут катализатором общеорганизационных изменений».

Потому игры подбираются совершенно по-разному. Для сплочения команды нам нужны игры, которые учат взаимодействовать и работать в одной команде. Существует «золотой пул» таких игр – главное, чтобы участники не играли в них раньше. Для глубинной фасилитации нужна уникальная игра (или испытание), которая послужит участникам узнаваемой моделью жизни в организации и с помощью которой можно будет разыграть прошлое, настоящее и будущее. Подобрать готовую игру такого рода чаще всего невозможно – ее необходимо придумать. «Путь к цели» в этом смысле – не игра, а рамка, которую глубинный фасилитатор прямо в ходе сессии насыщает уникальным содержанием.

¹⁸ Посмотрим, например, на модель командной эффективности GAIN: Goal – единство целей, Alignment – согласованность ролей (полномочий и ответственности), Individuals – сильные люди и Norms – взаимодействие на базе единых норм. Модель разработана на основе исследования эффективных и неэффективных команд, и единство целей, как мы видим, один из главных факторов. Подробнее см. <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p17884/>.

Глава 8

Поэма организационного развития: дайте мне фасилитатора – и я переверну организацию

Мы начали разговор с процедурной фасилитации и шаг за шагом продвигались ко все более и более глубоким методам. И мы увидели, что самые глубокие методы фасилитации служат инструментом трансформации организации.

Глубинная фасилитация – это родовспоможение: невозможно с помощью фасилитации изменить организацию насильно, но можно помочь появлению того, что рождается. И потому, говоря про фасилитацию, мы одновременно обсуждали и законы развития организации. Мы не рассмотрели их системно (это тема для отдельной книги), но увидели различные примеры простых, а чаще болезненных родов новой культуры.

Подытожим самые важные мысли и идеи о развитии организации. Ниже я выстроил эти мысли в последовательную цепочку рассуждений и сопроводил примерами из бизнеса и не из бизнеса. Получилась своего рода философская поэма о развитии любой живой системы и в том числе о развитии организации.

Философская поэма о развитии живых систем

I

В любой живой непотухшей системе – в организации, а также в команде, в семье и даже внутри одного человека – разворачивается внутренний спор, конфликт. Спорных вопросов много.

«Кто помоеет посуду?» – «А кто закроет дверь?» – «А нужно ли мыть посуду вообще?»

Но в глубине всех этих споров всегда лежит фундаментальный ценностный вопрос.

«Кто в доме главный?» – или: «На что тратить время?»

II

В некоторых случаях это спор между очевидно старым и очевидно новым.

«Работаем по поручениям – короткий поводок» vs. «Даем каждому годовые цели – длинный поводок».

В других случаях нельзя точно сказать, какая из позиций цепляется за прошлое, а какая устремлена в будущее.

«Кроим на заказ» vs. «Делаем стандартно».

III

И это совсем не важно, потому что *ни одна* из спорящих сторон не может реализовать свой план так, как он предложен. Иначе это давно было бы сделано.

«Да, нужен длинный поводок и годовые цели, но если мы не будем отвечать на прилетающие сверху поручения, то нас всех тут уволят, а если будем, то ни на какие цели времени просто не хватит...»

IV

Чаше всего спор идет по кругу – все к нему привыкли и повторяют одни и те же заученные аргументы. При этом все недовольны, и конфликт становится для каждого поводом ничего не менять.

*Старик старухе говорит:
– Старуха, дверь закрой!
– Мне только дверь и закрывать,
Другого дела нет.
По мне – пускай она стоит
Открытой сотню лет!*

*«Долгосрочных целей нет, не было и не будет – работаем по поручениям, но **постоянно ворчим**».*

Внутренний конфликт втягивает в себя и замораживает энергию системы.

V

Каков же выход? Вскрыть конфликт и провести публичный спор, но не по поверхностному вопросу («*Кто закрывает дверь?*»), а по сути, по ценностному, фундаментальному («*Кто в доме главный?*»). Необходим открытый турнир между фундаментальными ценностными позициями.

VI

Да, это опасно: конфликтующие стороны могут смертельно поссориться и больше никогда не работать вместе.

Сто лет не обсуждали старик со старухой, кто из них главный, – уж лучше пусть воры обворуют дом, но старики не будут рисковать своим семейным союзом.

VII

А теперь момент истины: в ходе публичного турнира – или сразу после него – стороны должны почувствовать, что связующего между ними

больше, чем разъединяющего. Что у них есть общие цели и общие ценности. Сразившись, они должны слезть с коней, снять латы и пожать друг другу руки.

VIII

И осознать в этот момент, что ни один не может победить...

IX

Зато у них есть общий враг, и, чтобы справиться с ним, им нужно найти абсолютно новое решение, не тождественное ни одной из позиций.

Потому что не может быть главным ни старик, ни старуха; старуха по доброй воле печет пироги, а старик по доброй воле ловит рыбу, и потому единственное, что нужно, – чтобы никто никому не давал указаний и каждый делал то, что посчитал правильным. Тогда и старик, и старуха будут спешить быстрее закрыть дверь, потому что у них есть один общий враг – сырость – и одна общая цель – обогреться в старости.

*А во втором примере несложно догадаться, что если нельзя совместить работу на цели и поручения, то можно разделиться так, чтобы **одни** люди работали на достижение целей, а **другие** играли в корпоративный пинг-понг, отбивая поручения. А глобальная цель у всех одна: выжить в аду поручений, и не только выжить, но и создать перспективу. А поскольку и то и другое одновременно невозможно, пусть одни защищают контур, а другие работают на будущее. Впрочем, честно будет со временем ротироваться.*

X

Но это новое творческое решение не может родиться, пока турнир не состоялся.

Либо умрут старик и старуха, так и не закрыв дверь... так и не выяснив, кто в доме главный... либо встанут, возьмут в руки кто половник, а кто рыболовную сеть, сразятся, после обнимутся – и пойдут вместе воевать с ее величеством Смертью.



XI

Но момент истины может показать и другое: что нет у нас общих целей и ценностей.

И тогда старик обидится на старуху и уйдет на лодке в море – и, может быть, будет счастлив.

А сторонники бизнес-целей уволятся из бюрократической организации – и совершенно точно будут счастливы.

Но и семья, и бюрократическая организация погибнут.

XII

Публичность, обнажение подлинного конфликта высвобождают энергию. Да, это взрыв – но если он не разрушает систему, то переводит ее на новый уровень функционирования.

XIII

Вскрыть внутренний конфликт, организовать публичный турнир и направить энергию взрыва на творческое развитие – вот миссия глубинного фасилитатора.

Логистическое приложение: время, место, участники

Книга посвящена содержательным вопросам фасилитации. В приложении давайте коротко затронем организационные моменты.

Состав участников

Наверное, самый важный из организационных вопросов – это правильный выбор участников. И главное, что нужно решить, – насколько широкий круг стоит приглашать.

Логика может быть разной:

1. **Узкий круг:** выберем минимальное ядро (пять-шесть единомышленников) и договоримся с ними, а потом этот круг можно будет расширить. Обычно такое минимальное ядро меньше, чем все правление компании. Назвать эту группу можно по-разному («стратегический комитет», или «штаб реформ», или совсем скромно – «группа по подготовке плана организационной реформы»), но дать какое-то название придется, поскольку тайно созывать такую сессию нельзя, а значит, какую-то логику выбора необходимо обозначить.

Основной довод за узкий круг понятен: пока нет абсолютной ясности и сплоченности реформаторского ядра, обсуждать в широком кругу опасно – люди не почувствуют достаточной мощи и неотвратимости реформ. Хотя это звучит логично и убедительно, я не сторонник начинать с узкого круга. Во-первых, так можно с самого начала безвозвратно потерять всех остальных: будучи демонстративно выключенными из процесса, они сразу уйдут в тотальную оппозицию. А во-вторых (и это главное), не с кем будет спорить, а значит, не хватит энергии – и результат может оказаться слишком абстрактным, неприменимым в данной организации. Увы, но это частая история: пришли в компанию варяги-реформаторы, собрались, что-то решили, придумали, затем старая команда все саботировала – и на этом реформы выдохлись. Жизненно необходимо, чтобы реформаторы вступили с консерваторами в публичный спор, так что рассмотрим альтернативную логику.

2. **Полное представительство.** Речь идет о том, чтобы пригласить все функции – всех ключевых людей, от которых зависит жизнь компании. Обычно получается от 12 до 30 человек. Список может совпасть с правлением компании либо оказаться несколько шире.

Эта логика кажется мне хорошей: мы приглашаем всю команду, ответственную за жизнь компании, – такую, какая она есть, со всеми ее противоречиями и внутренними конфликтами. Тем самым мы получаем изначальную включенность каждого – по крайней мере даем каждому возможность внести свой вклад и сформировать свое отношение к ключевым вопросам развития компании. Кроме того, в таком составе мы почти наверняка получим доступ к главному конфликту, определяющему нынешний этап развития компании: обязательно будут консерваторы со своими весьма важными опасениями и реформаторы со своими иногда излишне революционными идеями.

Однако есть и еще один вариант, который многим кажется безумным.

3. **Широкий круг** – собрать для обсуждения будущего компании действительно большую группу, позвав людей снизу. Это могут быть 50 ключевых людей компании, или 100, или даже 200. Бывают стратегические сессии, на которые собирается вся компания (главное, чтобы она уместилась в одном зале).

«А не бред ли это? – спросите вы. – Разве можно всерьез обсудить и принять решения по реально важным вопросам в группе из 200 человек?» Эту точку зрения нередко можно услышать и от топ-менеджеров в ходе подготовки: «Все равно в таком большом составе никакого обсуждения не выйдет – либо галдеж, либо болото. Давайте все решения сформируем заранее, а на сессии будем коммуницировать и вовлекать». Большая группа действительно может оказаться очень молчаливой и конформистски настроенной, однако мы уже обсудили фасилитационные технологии, позволяющие вызвать ее на реальный и продуктивный диалог, – и если такой диалог начнется, его творческую мощь будет невозможно переоценить. Мне неоднократно приходилось вести сессии в формате конференции – и 100, и 200, и 300 человек, – и могу сказать, что они оказывали на жизнь компании влияние ничуть не меньшее, чем сессии

правления. И не только во влиянии дело: на таких сессиях рождаются идеи и проекты, которых не было в головах топ-менеджеров до начала сессии.

В конце еще одна очевидная, но важная мысль о составе участников. Мой партнер Павел Безручко – очень мощный фасилитатор – соглашается вести стратегическую сессию только в том случае, если соблюдены два условия:

- сессии предшествует полноценная (длительностью не меньше часа) встреча с первым лицом;
- первое лицо участвует в сессии от начала до конца.

Я согласен с Павлом: если мы собираемся говорить о серьезных изменениях в компании, на сессии должен присутствовать первый руководитель – причем все время, с первых минут до самого конца. Это может стать для него серьезным испытанием – либо потому, что в те или иные моменты динамика сессии начнет «провисать», а первые лица очень нетерпеливы; либо потому, что ему трудно так много молчать; а возможно, ему будет действительно трудно запереться на два дня со своей командой и не общаться с внешним миром либо возникнет психологическое сопротивление – захочется «выскочить» из процесса... И тем не менее, несмотря на эти сложности, руководитель компании обязан пройти сессию от и до – и фасилитатор должен взять с него такое обязательство.

Место

Здесь правила очень просты.

- Разумеется, не офис, если вы не хотите, чтобы участники вернулись к работе в первые же полчаса. Следует уехать – и чем дальше, тем лучше, в том числе потому, что на расстоянии легче думать стратегически. Мне ради проведения стратегических сессий довелось поездить вместе с топ-менеджерами российских компаний по самым разным странам мира. Особенно запомнились восточные страны и города: Стамбул, Сингапур, Шанхай, Джакарта. На первый взгляд это роскошь – просто бонус для топ-менеджеров, который никак не служит целям стратегической сессии. Но на практике оказывается, что уровень творческой энергии при столкновении с другой культурой ощутимо повышается. Когда мы вместе с правлением нефтяной компании сначала смотрим, как на индустриальном острове Сингапура строится нефтеперерабатывающий завод, а затем обсуждаем собственные российские проекты, меняется точка отсчета.

Помню, как с одной из компаний мы проводили сессию в городе Сиань в Китае. Сиань широко известен своей терракотовой армией: император Цинь Шихуанди захоронил себя вместе с 8000 статуй воинов. Каждая статуя – это уникальная скульптура в натуральную величину, в полном обмундировании с оружием. Откопанная археологами армия, построенная рядами, производит потрясающее впечатление – особенно когда вспоминаешь, что ей более 2000 лет!

На сессии мы обсуждали видение. Изначально планировали конструировать видение на три года вперед (а зачем больше? ведь вокруг VUCA-мир – мир тотальной неопределенности!), но после неспешной прогулки среди древнего воинства горизонт изменился. Я спросил, на какой срок мы будем делать видение, и получил ответ: «На срок, выходящий за рамки нашей карьеры, – хотим подумать о том, какой мы оставим компанию следующим поколениям». И это стало лейтмотивом всего разговора.

- А теперь о пространстве для проведения сессии. Если участников 15 человек или меньше, садимся за один круглый стол; если больше – делаем несколько круглых столов. При этом обязательно должно быть свободное пространство, куда участники могут выйти из-за стола, чтобы рисовать, строить скульптуры, просто передвигаться (тренд последнего времени – полный отказ от столов).

Время

Сессию с процедурной или структурной фасилитацией стоит проводить, как только появились вопросы для общего обсуждения.

Что касается глубинной сессии, то тут выбор правильного момента существен. Думаю, что это момент, когда изменения уже начались, что-то забурлило внутри, начало закипать, но точка кипения еще не достигнута и ничего кардинального не произошло (а без сессии может и не произойти). Именно в этот миг стоит собраться и высвободить энергию изменений.

Нет смысла начинать с глубинной сессии реформатору, который только что пришел в организацию, – рано: еще не сформировались «революционные» предпосылки. Но если потянуть, дожидаясь, пока все научатся «отбивать» реформаторские инициативы и успокоятся, то сформируется та самая сценарность, которая так трудно преодолевается даже в глубинной сессии...

Заключение

Давайте суммируем ступени развития фасилитационного мастерства в одной таблице.

| Цели сессии | Барьеры, которые мешают команде сделать это без фасилитатора | Что делает фасилитатор | Когда такая сессия нужна |
|---|---|---|---|
| Ступень 1: процедурная фасилитация | | | |
| Содержательно обсудить простой вопрос и принять решение (либо обсудить сложный вопрос при условии, что логика обсуждения согласована) | Барьеры первого уровня: <ul style="list-style-type: none"> • люди плохо выражают свои мысли и плохо слышат; • вмешиваются эмоции; • слово узурпируют самые статусные и «громкие»; • у людей есть «скрытая повестка» | Задаёт правила конструктивной дискуссии и обеспечивает их соблюдение | У клиента есть четкая повестка обсуждения. Требуется внешний человек, который обеспечит соблюдение базовых правил дискуссии |
| Ступень 2: структурная фасилитация | | | |
| Содержательно обсудить сложный вопрос | Барьер второго уровня: недостаток схем анализа | Предлагает: <ul style="list-style-type: none"> • структуру содержательного результата; | У клиента есть базовое понимание, |

Окончание таблицы

| Цели сессии | Барьеры, которые мешают команде сделать это без фасилитатора | Что делает фасилитатор | Когда такая сессия нужна |
|---|---|--|--|
| Ступень 2: структурная фасилитация | | | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> логику получения содержательного результата. <p>Использует универсальные логические схемы или создает уникальные прицельно под сессию. Содержательно управляет дискуссией, организуя рациональный и логичный процесс конструирования искомого содержательного результата</p> | каким должен быть окончательный содержательный результат, но нет четкой логической схемы движения к нему; клиент знает, какие вопросы нужно решить, но не имеет ясного представления, какие темы для этого нужно обсудить и как они приведут к финальному решению обсуждаемых вопросов |
| Ступень 3: глубинная фасилитация | | | |
| Получить в дискуссии нетривиальный прорывной результат. Изменить психологическое состояние своей команды и запустить трансформацию компании | <p>Барьеры третьего уровня:</p> <ul style="list-style-type: none"> сценарность диалогов (команда ходит по одному и тому же кругу); стремление организационной системы к сохранению статус-кво | <p>Нащупывает ключевые содержательные и эмоциональные конфликты, вскрывает их, размежевывает группу, организует открытый «турнир» и пользуется высвободившейся энергией для нахождения инновационного прорывного решения. Организует публичное принятие лидерами ответственности за трансформационные инициативы</p> | <p>Клиент ждет инновационных прорывных идей и готов рисковать, обсуждая эмоционально заряженные, разобщающие людей темы. Клиент хочет запустить процесс организационных изменений — сессия должна стать трамплином, который в разы повышает энергию и скорость трансформации</p> |

И совсем завершая: так все же можно ли за один день спасти или погубить компанию?

Конечно, нельзя, потому что компания шла к этому дню всю свою организационную жизнь...

И конечно, можно, потому без фасилитации этого дня могло не случиться.