

# Оглавление

Предисловие от Радислава Гандапаса .....	9
Введение .....	11
ГЛАВА 1	
Сессия организационного развития как платформа для создания прорывных идей .....	23
ГЛАВА 2	
Подход «Через видение будущего» .....	55
ГЛАВА 3	
Техники создания прорывных идей в бизнесе. Семь стадий сессии организационного развития .....	89
ГЛАВА 4	
Игровые контексты для создания прорывных идей в бизнесе .....	299
Заключение .....	346
Послесловие .....	348

Несколько слов об авторах .....	349
Благодарности .....	353
Предметный указатель .....	354

# ГЛАВА 1

## Сессия организационного развития как платформа для создания прорывных идей

*Я вижу в этой глыбе мрамора фигуру.  
Она дышит, она живая, ее нужно освободить...*

Микеланджело Буонарроти

Для начала давайте определимся с терминологией. *Сессией организационного развития* мы называем судьбоносную для компании встречу ее ведущих руководителей, максимально заинтересованных в выходе этой компании на *принципиально новый* уровень функционирования. Целью такой встречи становится *стратегическое планирование*, связанное с реализацией некоего масштабного бизнес-проекта либо с внедрением инновационной технологии. Сессия организационного развития чем-то напоминает джазовую импровизацию: она представляет собой каскад

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

[24] нетривиальных идей и подходов, позволяющих с оптимизмом заглянуть в будущее бизнеса. Во время этих обсуждений иррациональное переплетается с рациональным. Принципиальное отсутствие каких-либо алгоритмов и ограничений сочетается с технологическим подходом и следованием пошаговым инструкциям. Творческий инсайт (озарение), который, казалось бы, никак нельзя запрограммировать заранее, становится возможным в результате применения подробной технологической карты.

В какие периоды развития бизнес особенно нуждается в прорывных идеях? Они необходимы на каждом из этапов жизненного цикла компании, а именно:

- на этапе создания — для того чтобы заложить фундамент компании;
- на этапе бурного роста — для того чтобы найти наиболее прибыльную нишу;
- на этапе зрелости — для повышения эффективности бизнес-процессов;
- и, наконец, на этапе кризиса — для выведения компании из крутого пике на принципиально новый виток развития.

В нашей книге будут подробно рассмотрены технологии создания прорывных бизнес-идей непосредственно в ходе сессии организационного развития, которая может проводиться на любом этапе жизни компании.

## Пути проведения сессий организационного развития

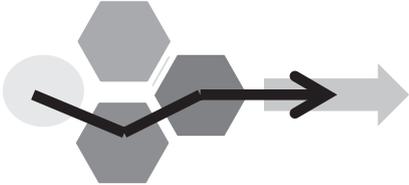
[ 25 ]

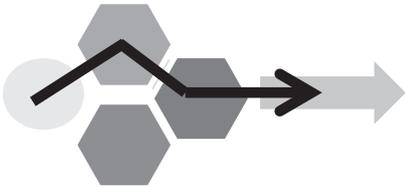
В профессиональном сообществе фасилитаторов и бизнес-тренеров в настоящее время широко применяется следующая модель проведения сессии организационного развития.



В зависимости от специфики конечной цели всей групповой работы принято выделять перечисленные ниже подходы.

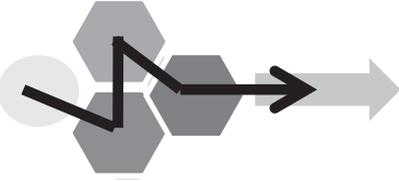
[ 26 ]

Маршрутная карта	Характер решаемой задачи
 <p><b>«Форс-мажор».</b> Выбираем путь (1) от анализа сегодняшнего дня (2) и далее к принятию решения (3), <i>не заглядывая в будущее</i></p>	<p><b>Показания к применению:</b> команда неожиданно сталкивается с чрезвычайно острой сиюминутной проблемой, между тем имеющиеся ресурсы для ее решения (люди, время, финансы) крайне ограничены. Стоящая проблема настолько остра, что не позволяет думать о будущем («Не до этого!»).</p> <p><b>Цель сессии:</b> найти наиболее эффективное средство решения проблемы в кратчайшие сроки.</p> <p><b>Риски:</b> принятие локальных тактических решений в ущерб общей стратегии.</p> <p><b>Пример задачи:</b> каким образом поставщик мог бы выполнить условия договора в непредвиденной ситуации, когда, к примеру, товарный состав с его грузом сошел с рельсов?</p>

Маршрутная карта	Характер решаемой задачи
 <p><b>«Креатив без оглядки».</b> Выбираем путь (1) от видения будущего (2) и далее к принятию решения (3), игнорируя анализ сегодняшнего дня</p>	<p><b>Показания к применению:</b> свобода и независимость от рутинных повседневных задач («Можно поразмышлять о будущем без оглядки на настоящее»).</p> <p><b>Цель сессии:</b> команде предстоит направить свое внимание и творческую энергию на принципиально новые стратегические горизонты развития проекта вместо фокусировки на тактических проблемах, мешающих развитию проекта.</p> <p><b>Риски:</b> принятые решения могут оказаться весьма далекими от реальности и несовместимыми с текущей ситуацией.</p> <p><b>Пример задачи:</b> как могла бы выглядеть уникальная приборная панель для автомобиля представительского класса?</p>

Продолжение таблицы на с. 28

[ 28 ]

Маршрутная карта	Характер решаемой задачи
 <p><b>«Через анализ сегодняшнего дня»</b> (из настоящего в будущее). Выбрав путь (1), анализируем состояние на сегодняшний день (2), затем смотрим в желательное для нас будущее (3) и принимаем решение (4)</p>	<p><b>Показания к применению:</b> команда уже имеет согласованное видение будущего своей организации, стратегические цели обсуждаемого на сессии проекта разделяются всеми участниками. Однако у присутствующих все же остается опасение, что реальные оперативные действия будут отклоняться от стратегических ориентиров («Наши желания не всегда совпадают с нашими реальными возможностями»).</p> <p><b>Цель сессии:</b> соотнести актуальные тактические действия с <i>миссией</i> самой организации и со <i>стратегией</i> проекта в целом, чтобы иметь возможность своевременно вносить необходимые коррективы при выполнении ближайших задач.</p> <p><b>Риски:</b> при концентрации внимания на <i>болевых</i></p>

Маршрутная карта	Характер решаемой задачи
	<p><i>точках</i> сегодняшнего дня мы рискуем нерационально растратить свою энергию и творческий потенциал на мелочи. В итоге, добравшись-таки до стратегического планирования, мы будем творчески истощены и вдобавок ограничены рамками сегодняшних проблемных ситуаций. А это, в свою очередь, наложит значительные ограничения как на сам процесс, так и на результат масштабного стратегического планирования.</p> <p>Данный маршрут обусловлен так называемым «<i>реактивным мышлением</i>», что, по Стивену Кови, предполагает подстройку действий под имеющиеся ресурсы*, или, как принято говорить, «жизнь по средствам».</p>

\* Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

[30]

Маршрутная карта	Характер решаемой задачи
	<p>На данном маршруте мы смотрим в будущее сквозь фильтр сиюминутных неурядиц и досадных недоразумений, теша себя иллюзией: справимся с отдельными недостатками — и желаемая цель будет достигнута сама собой.</p> <p><b>Пример задачи:</b> провести совещание менеджеров, для того чтобы <i>выявить причину неожиданной остановки производственной линии, с целью недопущения ничего подобного впредь</i> и успешной реализации уже принятой производственной стратегии</p>

<p><b>Маршрутная карта</b></p>	<p><b>Характер решаемой задачи</b></p>
<div data-bbox="162 283 575 464" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="157 508 543 696"> <b>«Через видение будущего»</b>                      (от будущего к настоящему).                      Выбираем путь (1): смотрим в желательное для нас будущее (2), затем — на настоящее (3) и принимаем решение (4)                 </p>	<p data-bbox="607 279 894 561"> <b>Показания к применению:</b> команда пока еще не имеет согласованного видения будущего, и стратегические цели обсуждаемого на сессии проекта разделяются далеко не всеми участниками.                 </p> <p data-bbox="607 602 894 1339"> <b>Цель сессии:</b> разработать согласованную программу стратегического развития организации. Основная установка данного маршрута — соотносить намеченные стратегические ориентиры не столько с очевидными тактическими условиями и задачами, сколько с поиском скрытых потенциальных возможностей («Если их пока еще не нашли, то это не потому, что их нет, а потому, что их плохо искали!»).  <i>Рекомендуется нами в качестве оптимального маршрута для сессии организационного развития.</i> </p>

Продолжение таблицы на с. 32

[ 32 ]

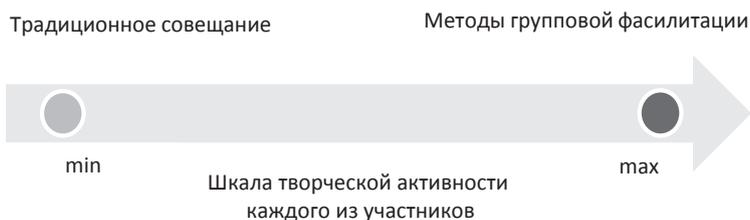
Маршрутная карта	Характер решаемой задачи
	<p>Мы будем заниматься стратегическим планированием, имея перед глазами яркий образ желаемого конечного результата и стараясь отыскать в сегодняшних условиях <i>пока что скрытые</i> потенциальные возможности для его достижения. А такое поведение уже в корне отличается от пассивной установки «подстроиться под имеющиеся и <i>очевидные</i> ресурсы» и «жить по средствам». Напротив, получая мощный позитивный заряд энергии из будущего, мы переносим его в день сегодняшний, расширяя тем самым круг наших возможностей.</p> <p>Данный маршрут вполне соотносится с так называемым «<i>проактивным мышлением</i>», используя терминологию Стивена Кови, или, иными словами, с <i>поиском скрытых возможностей для получения идеального конечного результата.</i></p>

Маршрутная карта	Характер решаемой задачи
	<p><b>Риски:</b> под влиянием нахлынувших эмоций участники способны усомниться в собственных силах, как только им станет очевидна реальная пропасть между желаемым образом будущего и актуальным состоянием проекта. И, как следствие, команда может неоправданно занижать как собственные притязания, так и планку перспективного развития всей организации.</p> <p><b>Пример задачи:</b> разработка стратегии развития строительной компании на пять лет вперед</p>

Технологической основой проведения сессии выступают методы *групповой фасилитации*, применяемые для управления процессами внутригрупповой динамики и повышения эффективности взаимодействия людей в команде.

## [ 34 ] Методы групповой фасилитации — что это такое?

*Методы групповой фасилитации представляют собой комплекс творческих и логических приемов для совместного поиска идей и принятия решений, в обсуждение которых максимально вовлечен каждый из участников сессии.* Использование фасилитационных методов способно раскрыть творческий потенциал как отдельных сотрудников, так и коллектива единомышленников в целом. Формат фасилитационной сессии уже сам по себе предполагает *открытый диалог* между участниками управленческой команды, на основе которого как раз и принимаются системные стратегические решения. Именно в этом и заключается качественное отличие фасилитационной сессии от традиционных совещаний, когда некое деловое предложение, единолично высказанное кем-то из авторитетных участников, тут же ставится на групповое голосование.



Какие же возможности предоставляет группе формат фасилитационной сессии? Во-первых, он реально повышает качество найденных идей и принимаемых

решений; во-вторых, формирует ответственность каждого из участников в последующей реализации задуманного; в-третьих, ускоряет переход новаторских идей в практическую плоскость, в-четвертых, делает более эффективным взаимодействие между участниками группы (причем как в рамках сессии, так и за ее пределами); в-пятых, повышает личностную удовлетворенность каждого от самого процесса и от конечного результата совместной работы; и, наконец, в-шестых, способствует саморазвитию участников\*.

## Какие функции выполняет фасилитатор?

Динамика групповых процессов находится под контролем так называемого *фасилитатора* — эксперта в области групповых процессов, владеющего целым арсеналом эффективных методов, а потому способного структурировать работу творческой группы как особой социальной системы.

Фасилитатор создает условия, позволяющие группе:

- настроиться на творческий лад;
- начать работать в *позитивной* атмосфере;

---

\* Schwarz R. The Skilled Facilitator Approach // The IAF Handbook of Group Facilitation / Ed. by S. Schuman. San Francisco: Jossey-Bass, 2005a. P. 21–34.

[36]

- сформулировать *смысл, цели и задачи* повседневной работы *вне* рамок сессии;
- *опредметить* свои насущные потребности в отношении организации, превратив их в конкретный *мотив деятельности*;
- перейти к сплоченному *взаимодействию* для достижения целей сессии;
- настроиться на то, чтобы *слышать и фиксировать* буквально каждую уникальную мысль, высказываемую *любым* из участников;
- получить возможность *генерировать* максимальное количество идей;
- принимать на основе обсуждаемых идей конкретные *решения*;
- переводить решения в план *реализации*;
- направлять *энергию конфликта и критики* на поиск оптимальных решений как внутри группы, так и вне ее.

Здесь следует обратить внимание на то, что фасилитатор вовсе не должен выступать узкоспециализированным экспертом в той профессиональной области, к которой непосредственно относятся принимаемые группой решения. Более того, его влияние на само содержание групповых решений, насколько парадоксальным бы это вам ни показалось, должно стремиться к минимуму (полностью исключить влияние фасилитатора, к сожалению, невозможно, так как выбранный им формат работы сам по себе

непроизвольно оказывает влияние на содержание групповых решений). Фасилитатор призван лишь *конструировать формат*, создавая так называемую «емкость сессии», которую участники имеют возможность самостоятельно наполнить мыслями, оценками и выводами. Не погружаясь с головой в процесс генерации идей и предложений, фасилитатор лишь стимулирует группу соблюдать определенные «рамки эффективности» (например, по взаимной договоренности — хотя и с подачи фасилитатора — все решения группы могут формулироваться ее членами в терминах результата, а не процесса).

Стоит фасилитатору проявить малейшую симпатию в отношении чьего-либо мнения, и мгновенно возникает риск того, что он осознанно или бессознательно перейдет от своей исходной роли к роли организационного консультанта. А это, в свою очередь, способно отрицательно повлиять на эффективность групповой работы в целом, так как фасилитатор из усилителя групповой динамики превращается в ее ограничителя (говоря научно, ингибитора). Вероятность такого перевоплощения уже на самых ранних стадиях должна осознаваться фасилитатором, ему следует делать все, чтобы избежать подобного развития событий, а участники группы должны знать о том факте, что *фасилитатор лоялен ко всем без исключения мнениям*. Более того, как полагают некоторые ведущие западные бизнес-тренеры, кратковременные переходы фасилитатора в роль эксперта по обсуждаемому вопросу,

которые иногда оказываются необходимыми, должны [38] особо озвучиваться им самим\*.

У читателя наверняка возник закономерный вопрос: может ли сам владелец бизнеса или кто-либо из лидирующих руководителей компании выступать фасилитатором?

Скептики ответили бы на этот вопрос отрицательно. И на то есть весомые причины. В случае если руководитель играет роль ведущего сессии, весьма вероятны два неэффективных для развития бизнеса и для достижения целей встречи сценария:

- 1) руководитель в роли фасилитатора полностью устраняется от создания идей в ходе сессии и обсуждения принимаемых решений, хотя потенциально способен внести важный, а подчас и решающий вклад в содержание результатов встречи;
- 2) находясь и в роли ведущего и в роли генератора идей одновременно, такой руководитель неизбежно теряет контроль за следованием маршруту сессии и выполнением участниками правил взаимодействия.

Мы же допускаем исполнение руководителем роли ведущего сессии. Однако, чтобы озвученные выше

---

\* Jenkins J. C. Operational Dimensions of the Profession of Facilitation // The IAF Handbook of Group Facilitation / Ed. By S. Schuman. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. P. 473-494.

сценарии не стали реальностью, настоятельно рекомендуем менеджеру-фасилитатору следующее.

[ 39 ]

1. Честно ответьте для себя на вопрос: «Для чего я предоставляю максимальную свободу в предложении идей по развитию бизнеса своим подчиненным, а сам временно отхожу на второй план?»
2. В самом начале встречи скажите группе, что как ведущий отвечает за формат и соблюдение правил групповой работы на сессии для достижения всех намеченных результатов и только в случае крайней необходимости после специального предупреждения будете высказывать свое личное мнение, на краткий миг перейдя из роли фасилитатора в роль руководителя.
3. Высказывайте свое мнение только тогда, когда оно не высказано кем-либо из участников, и делайте это в самую последнюю очередь.
4. Давайте возможность высказать мнение всем без исключения участникам сессии безотносительно к вашему личному отношению к отдельным персонам. Если вы убеждены, что участники будут воспринимать вас прежде всего как требовательного и жесткого руководителя, а не как ведущего сессии (что будет блокировать их творческую активность и искренность высказываний), лучше откажитесь от роли фасилитатора и передайте ее другому.
5. Озвучивая промежуточные и конечные итоги встречи, ориентируйтесь на мнение всей группы в целом, а не на понравившиеся вам лично.

[ 40 ]

6. Перенесите фазу принятия окончательных решений по поводу найденных идей на следующую встречу и пригласите на роль ее ведущего обученного фасилитатора, сами же будьте на этой стадии групповой работы в роли полноценного участника.

**Обращаем особое внимание читателей на то, что значительная часть методов, приведенных в данной книге, может использоваться предпринимателями, руководителями и ключевыми экспертами компании для индивидуального поиска прорывных идей по развитию бизнеса. В этом случае творческий процесс будет идти без участия коллег и подключения фасилитатора.**

## **Факторы, определяющие успех сессии организационного развития. Основные рекомендации, которые можно дать фасилитатору**

1. **Сформируйте понимание стратегических решений на всех уровнях компании, начиная с топ-менеджера и заканчивая рядовым сотрудником.** После того как высшие руководители в ходе сессии сформулируют стратегию развития компании *в неких абстрактных понятиях*, очень важно провести аналогичную сессию с линейными руководителями, для того

чтобы *развернуть абстракцию до уровня конкретики*. В этом случае линейные руководители оказываются полноправными *соавторами* принимаемой стратегии, а результатом сессии становится программа конкретных действий, детализированная *измеримыми показателями, сроками и ответственными исполнителями*. [41]

- 2. Включите первое лицо компании как в процесс разработки сценария, так и в состав непосредственных участников сессии.** Первое лицо компании включается в состав участников сессии организационного развития *и во время подготовки, и на этапе ее непосредственного проведения*. В первом случае фасилитатору предстоит выяснить, какой практический смысл высший руководитель видит в проведении сессии и какой именно результат желает от нее получить. Уже сам факт присутствия на сессии первого лица компании повышает статус мероприятия в целом. А это, в свою очередь, дает понять остальным участникам, что решения, которые предстоит принять по окончании сессии, априори будут обладать практической ценностью и получат шанс увидеть свет. И напротив, если в глазах главы компании сессия организационного развития представляет собой лишь очередное формальное совещание, даже самые талантливые и креативные решения будут иметь весьма иллюзорную возможность практической реализации.

[ 42 ]

### 3. **Сфокусируйте внимание всех без исключения участников на основной цели сессии.**

По завершении каждого из этапов сессии фасилитатору необходимо давать участникам обратную связь, показывая, насколько эффективно, с его точки зрения, группа работает для достижения запланированного результата.

### 4. **Стимулируйте эмоциональное вовлечение участников в процесс сессии.**

Фасилитатору предстоит создать условия, в которых участники станут *открыто и искренне* выражать свое *эмоциональное отношение* к принимаемым решениям. Действительно, в случае, когда у непосредственного исполнителя отсутствует эмоциональное согласие с тем или иным групповым решением, он, скорее всего, станет неосознанно препятствовать его практической реализации, и, напротив, на основе эмоционального согласия с решением у участника появляется «прочувствованная» готовность следовать ему на практике.

Вместе с тем случаи открытого эмоционального несогласия с принимаемым решением свидетельствуют о том, что поставленная задача далеко небезразлична человеку. Подобное несогласие следует воспринимать как источник энергии, которую фасилитатору предстоит направить в конструктивное русло: нужно предоставить участникам, придерживающимся противоположных

взглядов, максимально комфортную возможность предлагать альтернативные решения задачи. В этом случае весьма велика вероятность, что какое-либо из таких решений окажется гораздо эффективнее ранее сформированного\*.

## 5. Стимулируйте максимальную творческую активность участников.

- Для этого вы можете воспользоваться предлагаемыми ниже способами.
- Введите общий сюжетный контекст, красной нитью проходящий через все этапы сессии и логически связывающий их между собой. Таким контекстом, например, могут выступать конкретные сюжетные условия деловой игры и исходное распределение ролей между участниками.
  - Четко и доступно объясните участникам цели каждого из промежуточных этапов групповой работы, продемонстрируйте их органическую связь с конечной целью сессии в целом и задайте жесткие временные рамки для каждого из промежуточных обсуждений.
  - Чередуйте формы групповой активности внутри этапов: в среднем раз в 10 минут рекомендуется менять одну форму на другую. Вот как, к примеру, может быть организован 20-минутный отрезок рабочего времени на сессии:

---

\* Технологии перевода эмоционального несогласия в конструктивное русло будут более подробно рассмотрены нами в главе 3 (см. методы «Социометрия центра» и «Ручной барометр»).

[ 44 ]

- ✓ в течение первых 10 минут команда проводит мозговой штурм;
  - ✓ в течение следующих семи минут — презентует полученный результат;
  - ✓ последние три минуты она отвечает на вопросы другой команды.
- Сочетайте рабочие блоки сессии с так называемыми разминочными упражнениями (подробнее данный аспект будет рассмотрен нами в главе 3 — см. раздел «Творческие разминки»).
  - Через каждые полтора-два часа групповой работы делайте обязательный перерыв на 10–15 минут, но не более, чтобы группа не теряла энергетический тонус. Исключение составляет обеденный перерыв в середине дня, он должен иметь продолжительность 45–60 минут.

**6. Дайте участникам возможность посмотреть на задачу с различных точек зрения.** Поставьте участников сессии *на место их клиента, партнера или конкурента*. Подобные смены ролей позволяют значительно *расширить область поиска решений*, а еще сделать таковые более эффективными в практическом плане.

**7. Иницируйте создание эффективной системы исполнения принятых решений.** Организационные изменения на основе сессии будут происходить лишь тогда, когда сам ее

сценарий предполагает выработку программы исполнения принятых решений.

[ 45 ]

Так называемая *система исполнения* может быть реализована в виде четырех мини-сессий, следующих за первой (базовой) сессией организационного развития с интервалами в три месяца. На этих мероприятиях отслеживается динамика реализации стратегии, принятой изначально. Как показывает практика, при отсутствии подобных мини-сессий команде весьма сложно придерживаться стратегического решения на фоне ежедневной рутины.

Руководители также должны быть готовы и к тому, что эффект от предложенных по итогам сессии организационных изменений проявится далеко не сразу. В качестве аналогии давайте представим водопроводный кран, к которому присоединен длинный резиновый шланг. Если повернуть кран, вода потечет из шланга не сразу. Даже если значительно увеличить напор, мы не получим мгновенного результата. У нас может сложиться впечатление, что манипуляции с вентилем не дают ни малейшей отдачи, однако сомнения исчезнут, как только из шланга хлынет поток воды. Аналогичная реакция на происходящее может быть и у менеджеров на первом этапе запуска организационных изменений, когда тратятся значительные материальные и человеческие ресурсы, но отдача со стороны самой организационной системы наблюдается минимальная.

[ 46 ] Сам процесс фасилитации изначально сталкивается с множеством препятствий, не позволяющих групповому потенциалу раскрыться в полной мере.

Выделенные Бункером и Албаном *дилеммы фасилитации\** мы дополнили возможными ответными конструктивными действиями со стороны фасилитатора.

<p><b>Дилемма</b> <b>(«Кто виноват?»)</b></p>	<p><b>Решение</b> <b>(«Что делать и с чего начать?»)</b></p>
<p><b>Дилемма голоса</b> — вероятность того, что ценный опыт кого-либо из участников сессии <i>может быть не услышан</i>. Кто-то из участников из-за вполне естественного предположения, что его игнорируют, <i>повторяет одну и ту же мысль раз за разом, перебивая коллег</i></p>	<p>Фасилитатор вводит и поддерживает <i>правило открытости</i>: каждый присутствующий свободно, без каких-либо опасений высказывает свое мнение по обсуждаемым вопросам. Фасилитатор обеспечивает фиксацию <i>каждого</i> мнения, озвученного участником. Мнения фиксируются на большом листе крупными печатными буквами так, чтобы каждый участник мог видеть их в ходе дискуссии</p>

\* Bunker B. B., Alban B. T. Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

<p><b>Дилемма структуры.</b> Если групповая работа структурируется фасилитатором в минимальной степени, то участникам группы процесс кажется <i>хаотичным и вышедшим из-под контроля</i>. Если же групповая работа структурирована сверх меры, участники ощущают некоторую искусственность формата, и у них невольно возникает опасение по поводу <i>манипуляции и контроля над их поведением</i> со стороны фасилитатора</p>	<p>Фасилитатор <i>чередует</i> структурированные и малоструктурированные форматы групповой работы: четкие инструкции в начале каждого из этапов сочетаются с полной свободой действий группы в процессе работы по выполнению задания</p>
<p><b>Дилемма эгоцентризма.</b> Члены группы склонны воспринимать свою точку зрения как единственно правильную и поэтому могут не уделять должного внимания альтернативным мнениям. В конечном счете эгоцентризм участников снижает качество групповых решений</p>	<p>Фасилитатор вводит и поддерживает следующие правила групповой работы.  <b>«Говорим по одному»:</b> право голоса предоставляется тому, кто поднял руку, причем в порядке очереди, никоим образом не зависящей от реального должностного статуса участника. Когда кто-то говорит, все остальные слушают.  <b>Правило лаконичности:</b> здесь вполне возможен так называемый <i>режим хокку</i> — при необходимости следует ограничить продолжительность высказываний до минуты и жестко контролировать регламент, используя секундомер.</p>

Кроме того, фасилитатор оставляет за собой право по своему усмотрению прервать чей-либо монолог и передать слово другому. Участники не имеют права повторять мысли, уже высказанные коллегами. Докладчики, презентующие результаты работы своей группы на очередном этапе сессии, говорят только об итогах обсуждения, а не воспроизводят весь ход общения участников.

**Правило конструктивности критики:** обсуждается лишь сам метод решения, но ни в коем случае не личность его автора; высказав критическое замечание, оппонент обязательно озвучивает следом собственный вариант решения, что существенно снижает риск перехода дискуссии в плоскость межличностного конфликта.

**«„Я“ не равно „мы“», использование так называемых «я-высказываний»:** следует исключить выражения типа «все так считают», «как правило, все», «существует распространенное мнение», «общая точка зрения» и т. п.; лучше использовать фразы вроде «по моему мнению», «я предполагаю», «на мой взгляд» и т. п.

**Дилемма целесообразности\***

Даже при успешном решении изложенных выше дилемм группа тем не менее может не достичь цели сессии, так как:

- не отслеживает продвижения к данным целям по ходу встречи;
- фокусируется на прошлом вместо планирования будущего;
- обсуждает то, на что не в состоянии повлиять;
- уделяет большее внимание потребностям локальных подразделений, нежели потребностям всей компании

Фасилитатор вводит и поддерживает следующие правила групповой работы. «Обсуждаем только то, что непосредственно относится к целям и задачам сессии»: все вопросы, прямо не относящиеся к повестке встречи, фасилитатор записывает на отдельный лист под названием «Парковка вопросов». Рядом с каждым «припаркованным» вопросом группа фиксирует ответственных за решение данного вопроса и срок. «После каждого этапа групповой работы фиксируем полученный результат и его связь с целью сессии»: удобнее всего иметь заранее подготовленный список планируемых результатов и возвращаться к нему после каждого крупного блока работы. «Ищем возможности в будущем, а не причины в прошлом»: вместо поиска причин проблемы участники говорят о том, что они хотят видеть вместо нее в будущем.

---

\* Дилемма целесообразности была выделена нами на основе практического опыта проведения сессий организационного развития.

[ 50 ]

	<p>«Обсуждаем только то, на что мы способны повлиять»: участники фокусируют внимание на зоне своего непосредственного контроля и ищут возможности ее расширения.</p> <p>«В принятии решений исходим из потребностей и ценностей компании в целом, а не ее отдельных частей»</p>
--	---

## Пошаговый сценарий подготовки к сессии организационного развития

### Первый шаг: постановка цели сессии

Рабочая группа по подготовке и проведению сессии собирает от участников мероприятия ответы на следующие вопросы.

- Каким нам видится идеальный (желаемый) конечный результат сессии?
- Почему именно этот результат для нас так важен?
- Как мы планируем использовать полученный на сессии результат в дальнейшем? Данный вопрос включает в себя ряд следующих.

- ✓ Как может поменяться окружение нашей компании (физическое окружение — офис; [51] социальное — клиенты, партнеры, спонсоры; временные параметры нашей работы — скорость выполнения отдельных операций)?
  - ✓ Что наша компания, вероятно, станет делать по-другому?
  - ✓ Какие новые компетенции могут у нас появиться?
  - ✓ Что для нашей компании способно оказаться ценным в будущем?
  - ✓ Какой станет компания и каждый ее сотрудник?
  - ✓ Кем могут стать участники сессии?
  - ✓ Что в будущем изменится в миссии компании\*?
- Каким образом мы узнаем, что результат сессии уже достигнут (иными словами, как мы будем оценивать эффективность проведенной сессии и скорость продвижения к желаемому результату)?

Далее нужно выявить расхождения участников во мнениях, касающихся целей и задач сессии, и собрать основные дискуссионные вопросы, которые будут вынесены на сессию.

---

\* Формулируя эти вопросы, мы использовали созданную Грегори Бейтсоном и доработанную впоследствии Робертом Дилтсом концепцию «пирамиды логических уровней».

## **Второй шаг: анализ информации [ 52 ] об участниках сессии**

Она включает в себя:

- их количество;
- сведения о зонах профессиональной ответственности каждого из участников;
- характеристики взаимодействия между участниками (конфликты, скрытые потребности, кто лидер, кто аутсайдер).

## **Третий шаг: выбор маршрута проведения сессии**

Данный шаг включает в себя:

- определение планируемых промежуточных результатов для каждого этапа пути;
- подбор адекватных методов для достижения каждого промежуточного результата;
- определение ресурсов: время, необходимое на каждый этап работы, оборудование, помещение, согласование рабочих графиков участников и определение дат;
- при необходимости — постановка домашнего задания, которое участники должны выполнить до начала сессии.

## Технологическая карта проведения сессии организационного развития (общий вид)

[ 53 ]

Здесь мы выделяем *три* ключевых этапа.

### Введение

*Цель, задачи, правила работы, регламент*

Ведущий (фасилитатор):

- проговаривает и прописывает (на флипчарте либо на презентационном слайде) цель и основные задачи сессии — основные результаты, которые должны быть получены в ходе групповой работы;
- демонстрирует в наглядной форме маршрут работы на сессии;
- объявляет временной регламент работы;
- устанавливает правила группового взаимодействия.

### Рабочий этап

В это время для достижения целей сессии группе необходимо:

- двигаться по выбранному маршруту от этапа к этапу;
- получать необходимые промежуточные результаты;
- чередовать рабочие и «разгрузочные» блоки.

## Заключение

[54] На последнем этапе группа при поддержке фасилитатора:

- принимает решения в отношении выработанных на сессии стратегий;
- обозначает результаты («Чего же мы все-таки достигли?»);
- фиксирует план реализации полученных стратегий, то есть составляет пошаговое руководство к действию и назначает ответственных за исполнение принятых решений;
- рефлексировать, иными словами, дает оценку эффективности совместной работы во время сессии и делает выводы на будущее.

Итак, начнем...



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

