

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

[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:

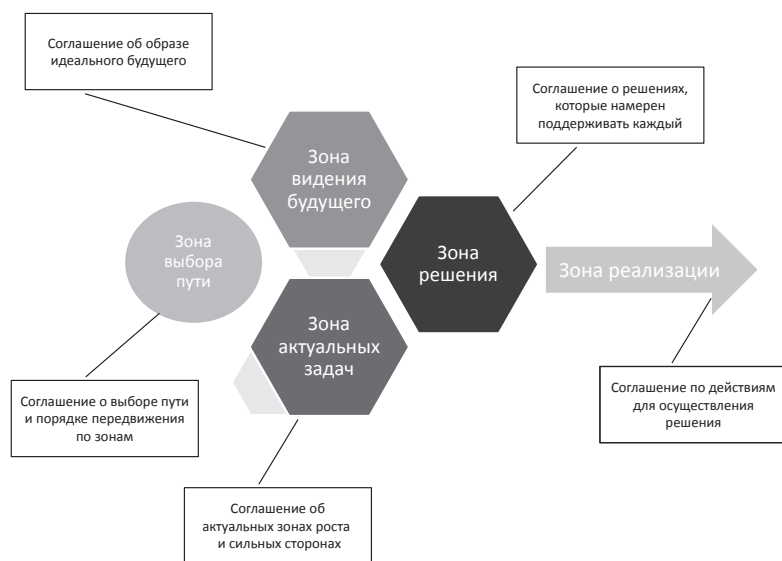
- на этапе создания — для того чтобы заложить фундамент компании;
- на этапе бурного роста — для того чтобы найти наиболее прибыльную нишу;
- на этапе зрелости — для повышения эффективности бизнес-процессов;
- и, наконец, на этапе кризиса — для выведения компании из крутого пике на принципиально новый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

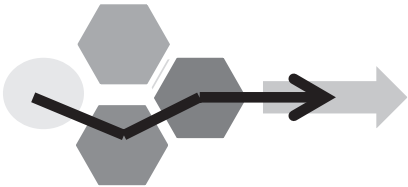
[25]

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>«Форс-мажор». Выбираем путь (1) от анализа сегодняшнего дня (2) и далее к принятию решения (3), <i>не заглядывая в будущее</i></p>	<p>Показания к применению: 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>Цель сессии: найти наиболее эффективное средство решения проблемы в кратчайшие сроки.</p> <p>Риски: принятие локальных тактических решений в ущерб общей стратегии.</p> <p>Пример задачи: 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>«Креатив без оглядки». Выбираем путь (1) от видения будущего (2) и далее к принятию решения (3), <i>игнорируя анализ сегодняшнего дня</i></p>	<p>Показания к применению: свобода и независимость от рутинных повседневных задач («Можно поразмышлять о будущем без оглядки на настоящее»).</p> <p>Цель сессии: 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>Риски: принятые решения могут оказаться весьма далекими от реальности и несовместимыми с текущей ситуацией.</p> <p>Пример задачи: как могла бы выглядеть уникальная приборная панель для автомобиля представительского класса?</p>

Продолжение таблицы на с. 28

[28]

Маршрутная карта	Характер решаемой задачи
 <p>«Через анализ сегодняшнего дня» (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>Показания к применению: 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>Цель сессии: 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>Риски: при концентрации внимания на <i>болевых</i></p>

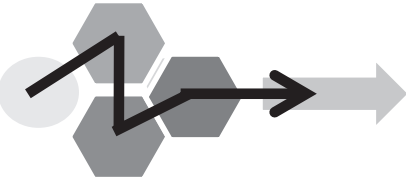
Маршрутная карта	Характер решаемой задачи
	<p><i>точках</i> сегодняшнего дня мы рискуем не- рационально растратить свою энергию и творческий потенциал на мелочи. В итоге, добравшись-таки до стратегического планирования, мы будем творчески истощены и вдобавок ограничены рамками сегодняшних проблемных 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 сред-ствам».</p>

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

Продолжение таблицы. Начало на с. 26–29

[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>Пример задачи: 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>

Маршрутная карта	Характер решаемой задачи
 <p>«Через видение будущего» (от будущего к настоящему). Выбираем путь (1): смотрим в желательное для нас будущее (2), затем — на настоящее (3) и принимаем решение (4)</p>	<p>Показания к применению: команда пока еще не имеет согласованного видения будущего, и стратегические цели обсуждаемого на сессии проекта разделяются далеко не всеми участниками.</p> <p>Цель сессии: 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 поиском <i>скрытых возможностей</i> для получения идеального конечного результата.</p>

Маршрутная карта	Характер решаемой задачи
	<p>Риски: 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 занижить как собственные притязания, так и планку перспективного развития всей организации.</p> <p>Пример задачи: разработка стратегии развития строительной компании на пять лет вперед</p>

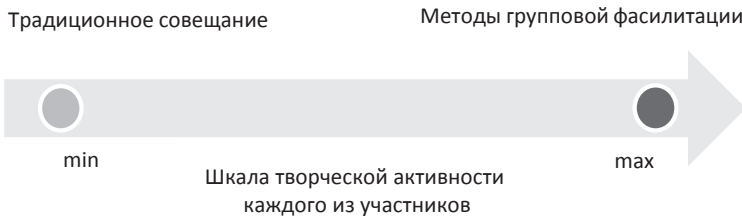
[33]

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 [37] *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 особенное 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 получают 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.

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>Дилемма («Кто виноват?»)</p>	<p>Решение («Что делать и с чего начать?»)</p>
<p>Дилемма голоса — 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>Дилемма структуры. 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>Дилемма эгоцентризма. 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. «Говорим по одному»: 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. Правило лаконичности: 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...