

ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ КОУЧИНГА»

Образовательная программа  
«Интегральные технологии развития людей и организаций»

«Допустить к защите»

Председатель аттестационной  
комиссии

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. председателя)

\_\_\_\_\_  
(подпись председателя)

« \_\_\_\_\_ » июля 2019 г.

## ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

ТЕМА:

«Влияние недирективного подхода  
на развитие компании традиционной сферы экономики  
в эпоху перемен»

**ВЫПОЛНИЛ:**

студентка 2-го курса, группы ВГ-15

Эдикт Л.А.

\_\_\_\_\_  
(подпись автора)

**РУКОВОДИТЕЛЬ:**

Мельвиль Яна

\_\_\_\_\_  
(подпись руководителя)

Санкт-Петербург 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ .....	3
2. СОКРАЩЕНИЯ .....	5
3. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ .....	5
4. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ .....	5
5. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ .....	12
5.1 Этап 1. Запуск проекта.....	14
5.2 Поддерживающие активности между этапами 1 и 2. ....	15
5.3 Этап 2. Сшивка целей компании и ключевых сотрудников.....	16
5.3.1 Этап 2.1. Собрание с элементами фасилитации.....	16
5.3.2 Этап 2.2. Фасилитация Ф1. ....	17
5.4 Этап 3. Оздоровление компании через практику внедрения культуры планирования.....	19
5.5 Поддерживающие активности между этапами 3 и 4. ....	22
5.6 Этап 4. Цели компании на 2019 год. ....	23
5.7 Поддерживающие активности между этапами 4 и 5. ....	25
5.7.1 Оценка открытости и включенности в работу участников групповых встреч... ..	25
5.7.2 Реализация решений с применением роли администратора-фасилитатора.....	26
5.8 Этап 5. Формирование кадровой политики компании.....	27
5.9 Поддерживающие активности между этапами 5 и 6. ....	29
5.10 Этап 6. Мотивация сотрудников – разработчиков проектов. ....	31
5.11 Поддерживающие активности по окончании этапа 6.....	32
6. ВЫВОДЫ.....	34
7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	37
8. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	40

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1.](#) ДИЗАЙН ГРУППОВОГО ПРОЦЕССА

[ПРИЛОЖЕНИЕ 2.](#) ФОТООТЧЕТЫ ПО ИНДИВИДУАЛЬНЫМ СЕССИЯМ С УЧАСТНИКАМИ КОМАНДЫ

[ПРИЛОЖЕНИЕ 3.](#) РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА «ОЦЕНКА ОТКРЫТОСТИ И ВКЛЮЧЕННОСТИ В РАБОТУ УЧАСТНИКОВ ГРУППОВЫХ ВСТРЕЧ»

[ПРИЛОЖЕНИЕ 4.](#) СПИСОК ВОПРОСОВ К СОВЕЩАНИЮ С ЭЛЕМЕНТАМИ ФАСИЛИТАЦИИ - Ф6

[ПРИЛОЖЕНИЕ 5.](#) РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ РАБОТОЙ В КОМПАНИИ»

[ПРИЛОЖЕНИЕ 6.](#) РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ ПО ВИДАМ МОТИВАЦИИ

# 1. ВВЕДЕНИЕ

"Чтобы ты жил в эпоху перемен!"  
проклятие древних китайцев

Тема дипломной работы выросла из опыта моих наблюдений за деятельностью проектных организаций строительной отрасли изнутри. Сейчас, имея опыт интегрального видения, я могу наблюдать причинно-следственные связи тех или иных событий и их последствия, а также оказывать влияние на развитие организаций и предупреждать нежелательные последствия.

Всю свою трудовую деятельность (более 15 лет) я увлеченно, с любовью и удовольствием принимала участие в проектировании объектов строительства, играя различные роли. В последние 3-4 года мой интерес и самоотдача в профессиональной деятельности сменились отсутствием желания далее развиваться в этой области. Причиной стало ощущение безысходности и невозможности выстраивать в рамках корпорации качественные коммуникативные связи (как я уже сейчас понимаю) на различных уровнях и в различных формах взаимодействия.

В одних компаниях, фактически, повсеместно присутствовали высокая скорость работы, высокая загрузка, высокие требования к качеству выпускаемой продукции, обвиняющая обратная связь, отсутствие роста заработной платы. В других - я наблюдала отсутствие ясности относительно целей и задач компании, а также ее положения на рынке, нарушение договоренностей, отсутствие ясных, простых понятных правил взаимодействия. Из рассказов круга знакомых, работающих в отрасли, ситуация на их местах работы примерно такая же. Наряду с этим мне горько и больно за себя и коллег - грамотных инженеров, интеллектуальный труд которых не понятен в обществе, а в отрасли – обесценен.

Я всегда болею за свое дело, и если мне дискомфортно и возникает ощущение невозможности что-то системно изменить, то завершаю и оставляю его. Описанные выше обстоятельства стали для меня демотивирующими к дальнейшему профессиональному росту и по карьерной лестнице, а также ускорили осознание состояния тупика относительно дальнейшего личного развития.

Довольно часто я наблюдала, насколько медленно приживаются новинки в отрасли (в частности – в проектировании). К примеру, на внедрение на законодательном уровне одной технической новации требуется в среднем порядка 5 лет.

Если говорить о системах менеджмента, то большинство проектных компаний, вне зависимости от принадлежности к большим корпорациям, как правило, не уделяют им пристального внимания. Проектные организации госкорпораций – также не обременены соблюдением стандартов менеджмента качества. Исключение составляют организации, работающие в промышленной сфере, где к компании предъявляется большее количество требований, чем в гражданском строительстве.

Повсеместно по отрасли я слышу отзывы из разряда: «Наши деды строили и хорошо строили. Зачем менять то, что годами наработано?» Такая формулировка как будто подтверждается примером опыта попытки внедрения новых способов мышления в одной из строительных корпораций на примере Agile. Однако, чем больше корпорация, тем большее инерция, и тем дольше происходит трансформация до момента, когда новация становится образом мыслей. Далеко не каждая компания оказывается готова к такому глубокому и протяженному во времени процессу изменений не только на психоэмоциональном уровне, но и на уровне финансовых вложений.

Примерно в это же время у меня родилась гипотеза о том, что причиной такой ситуации является именно традиционность отрасли и низкая ее готовность учитывать множество факторов в быстро изменяющихся условиях.

Более эффективно недирективное управление показало себя в корпорации, где проектирование объектов строительства сопровождало продажи. Будто те, кто умеет продавать, более гибкие и готовые к экспериментам, о чем свидетельствует взятие в штат коуча в самом начале формирования группы компаний.

Здесь я как будто вижу конфликт интересов между традициями и новинками. Когда я наблюдаю такую картинку, у меня рождается желание найти среди этих разностей такое общее поле, которое помогало бы создавать уникальные гибкие системы, объединяющие и

взаимодополняющие эти разности, а также способные трансформироваться и гармонизировать с изменяющимися условиями окружающего мира.

Находясь внутри проектно-строительных организаций, я вижу насколько важно таким компаниям сегодня обретать гибкость и автономность в изменяющихся условиях экономики. Организациям становятся необходимы разносторонне развитые руководители, одной из ключевых компетенций которых является - целостное восприятие бизнеса и заинтересованность в получении и увеличении прибыли компании. Для компании становится важным осознанное поведение ключевых руководителей в отношении экономики выполняемых работ, а также навык действовать проактивно относительно способности посмотреть на бизнес объемно, предложить и реализовать новые пути развития, которые могли бы способствовать обеспечению стабильного финансового положения компании на рынке.

Смотря на сложившуюся в моем представлении картинку, вырывающуюся из глубины души потребность делать мир прекраснее и навыки, полученные за период обучения в Институте Коучинга, я решила дерзнуть и попробовать исследовать влияние методов недирективного подхода на развитие проектной компании в традиционной сфере экономики.

Интересно так же увидеть влияние такого подхода на участников и на качество коммуникации внутри компании как по вертикали, так и по горизонтали.

Наряду с этим, мой личный вызов - трансформация себя через освоение роли консультанта.

В ходе разработки дипломного проекта я обращала внимание на следующие фокусы:

- становление меня в роли недирективного консультанта;
- влияние недирективного подхода на сотрудников: первое лицо, участники группы, отношения между первым лицом и участниками группы;
- влияние недирективного подхода на компанию: организационная структура, коммуникации, формирование ответственности членов команды.

Цели дипломной работы:

- исследовать влияние качества корпоративных коммуникаций на рабочие процессы компании (первое лицо, участники, группа).

Задачи дипломной работы:

- создать ясность относительно целей и задач компании. «Сшить» их с целями участников групповых процессов с помощью недирективных методов. Описать результаты в работе;
- провести ряд мероприятий, которые позволят первому лицу разгрузиться, т.е. снизить нагрузку от оперативной деятельности и заняться стратегированием через большее доверие сотрудникам, позволение ключевым сотрудникам самостоятельно принимать решения и действовать своими способами;
- помочь ключевым сотрудникам с помощью инструментов недирективного подхода научиться эффективнее взаимодействовать между собой и с первым лицом компании, проявлять инициативу, быть активными и позитивными, видеть зоны своего влияния и применять его.

Объект дипломной работы – компания, занимающаяся строительным проектированием.

Предмет дипломной работы – качество производственных коммуникаций, систематизация и прозрачность процессов, повышение ясности происходящего, прояснение и декларирование целей и задач компании.

Гипотеза:

«Себестоимость продукции может уменьшаться через снижение трудоемкости за счет внедрения в культуру компании недирективных способов взаимодействия:

- повышение доверия между ключевыми сотрудниками и руководителем;
- обретение навыка открыто конфликтовать как по линии сотрудник-сотрудник, так и по линии сотрудник-руководитель;
- повышение ясности относительно целей и задач компании;
- разделение ключевыми сотрудниками целей и задач компании;
- взятие сотрудниками личной ответственности за участие в достижении целей компании и получение результатов.»

## 2. СОКРАЩЕНИЯ

В настоящем дипломном проекте используются следующие сокращения:  
ЛПР- лицо, принимающее решения (он же – заказчик проекта, директор компании);  
ОС – обратная связь;  
РП – руководитель проекта;  
ГИП – главный инженер проекта;  
ОР – организационное развитие;  
ГК – группа компаний;  
Ф1...8 – фасилитация №1...8.

## 3. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ

## 4. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Ключевая тема исследования дипломной работы – создать диалог нового/лучшего качества между ЛПР и сотрудниками с помощью методов недирективного подхода. Т.е. такой диалог, который снизит уровень напряжённости, позволит сторонам быть услышанными друг другом на уровне личностей, внесет ясность в организационно-управленческие вопросы, в том числе, оставленные без ответа, поможет наметить первые шаги к реализации желаемых целей и начать их делать. Попутная задача – повысить качество коммуникаций между сотрудниками.

В качестве основы для исследования влияния недирективного подхода на развитие коммуникаций в компании мной были приняты следующие источники:

1. Маршалл Розенберг «Язык жизни. Ненасильственное общение»;
2. Майлз Дауни «Эффективный коучинг»;
3. Тимоти Голви «Работа, как внутренняя игра»;
4. Джон Уитмор «Коучинг высокой эффективности»;
5. Стивен Кови «Семь навыков высокоэффективных людей»;
6. Мартынова А.В. «Фасилитация как технология организационного развития и изменений».

Представленные источники взаимно дополняют друг друга и помогли мне составить общее представление о методе в теории и на примерах (буквально почувствовать его), а также ответить для себя на вопросы:

- что такое недирективный подход?
- какое влияние он может оказывать на систему?
- для чего он вообще нужен?
- в каких случаях/контекстах его применять?
- каков опыт применения подхода в мире?
- каковы методы недирективного подхода?

Для себя я определяю недирективный подход, как игру в поиск мягких способов решения возникающих вопросов, через внимание ко всему спектру особенностей личности, заинтересованной в решении данного вопроса. Изучив и испробовав инструменты, я на практике убедилась в эффективности методов (см. практическую часть), увидела, как красиво разнообразие элементов системы при умении договариваться может рождать рабочие уникальные, только для нее подходящие решения. Опыт применения методов и инструментов в мире помогал мне опереться на них в своей работе, усиливал мою веру в эффективность подхода, вдохновлял и тем самым помог довести столь сложный для меня проект до логической точки, не смотря на бурю сопротивления коллег, отсутствие веры и их негативный настрой к такому инакомыслию.

### Глубина проблематики.

Мы живем в век перемен. И мир ярче всего демонстрирует это в нашей трудовой деятельности на уровне личности, отдела/подразделения или компании. Это могут быть новые

требования к форме или качеству выпускаемой продукции, которые влекут существенные изменения в стиле работы компании. Или, к примеру, это могут быть более короткие сроки выполнения работы, требующие освоение новых подходов не столько технических, сколько организационных и эмоционально-психологических. Очевидно, что с каждым годом в единицу времени человеку приходится обрабатывать все БОЛЬШОЙ поток информации, что неизбежно ведет к перегрузкам, эмоциональному истощению, и, как следствие, отсутствие желания работать, сохранять интерес к своей профессии и даже просто к мучительному проведению времени на работе.

В мире масса источников, говорящих что и как следует изменить, чтобы достичь тех или иных результатов. Но, по большей части, данные методы так и остаются знанием, не получившим повсеместного практического применения. На практике лишь немногие люди действительно достигают качественных изменений на пути к желаемым целям, поскольку в образе жизни среднестатистического человека присутствуют устойчивые парадигмы. Ниже приведены примеры наиболее распространенных:

- позитивное мышление заменено на критицизм и обвинительную речь (мой синтез с опорой на книги: Стивен Кови «7 навыков высокоэффективных людей», Маршалл Розенберг «Язык ненасильственного общения», Майлз Дауни «Эффективный коучинг», Джон Уитмор «Коучинг высокой эффективности», статья Мартыновой А.В. «Фасилитация как технология организационного развития и изменений»);
- решения принимаются без опоры на внутреннюю конституцию индивида, исходя из реакции на внешние обстоятельства (Стивен Кови «7 навыков высокоэффективных людей»);
- фокус внимания на открытости новому и экспериментам заменен на обеспечение безопасности, которое выражается в повиновении, послушании, применении того, что точно эффективно работало ранее (Тимоти Голви «Работа, как внутренняя игра», Майлз Дауни «Эффективный коучинг»);
- статический язык при всем разнообразии, гибкости и переменчивости мира, отсутствие эмоционально-чувственного языка при общении (Маршалл Розенберг «Язык ненасильственного общения»).

Приведенные формы выше перечисленных парадигм обусловлены, в том числе, ментальностью, привычками, ригидностью психики любой системы.

Рассмотрим, к примеру, традиционную систему обучения, которая подразумевает экспертизу или советы, т.е. когда более опытный учит менее опытного. Именно в таком подходе происходит масса вмешательств, которые буквально выбивают из состояния «потока» и тормозят естественную способность к обучению, заложенную в каждом человеке. Традиционная система обучения подразумевает оценочный подход от «плохого» к «хорошему», в результате которого в человеке возникает сопротивление, и он либо вынужден преодолевать его, забывая свои истинные потребности ради результата, либо он сдается и перестает заниматься тем, к чему так долго и упорно шел.

В качестве примера также можно привести административно-командный стиль управления, суть которого заключается в беспрекословном повиновении нижестоящих вышестоящим в иерархии. При данном управлении действия выполняются из нужды или по требованию социальных норм. Такой стиль работы и жизни (а работа – это часть жизни) словно закрывают доступ к состоянию наивысшей эффективности или состоянию «потока», в котором можно подниматься над текущей ситуацией, смотреть на нее со стороны и, как минимум, с меньшими усилиями решать текущие вопросы.

В обоих вышеприведенных случаях человек использует свою созидательную энергию частично: действует реактивно в заданных рамках, ожидает указаний и инструкций, расходует свой потенциал на переживания (в случае недостаточной ясности происходящего) и т.д. То есть эффективность человека с таким поведением гораздо ниже вовлеченного, заинтересованного, стремящегося найти решение, воодушевленного и т.д.

Мне глубоко откликается представленный ниже материал, поскольку, как описано во введении, традиционные формы существования организаций и управления в них демотивируют

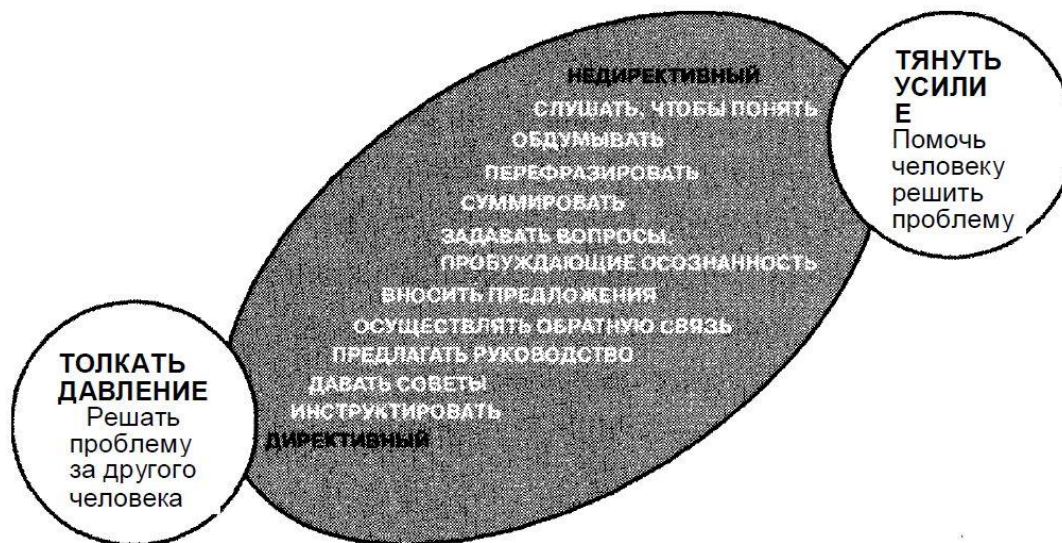


меня лично. Так же горько осознавать о преждевременных кончинах компаний традиционных отраслей, которые так и не сумели найти новые способы жизни в стремительно меняющемся мире.

### **Недирективный подход – инструмент повышения эффективности**

В данной работе в качестве инструмента для повышения эффективности какой бы то ни было системы (человек, отдел, компания) рассмотрен недирективный подход к управлению изменениями, как мягкий и быстрый метод обучения людей. Главные составляющие этого метода: осознанность и ответственность. Основной посыл – взять ответственность за свою жизнь, научиться БЫТЬ «в потоке», практиковать осознанность, получать удовольствие от деятельности.

Недирективный подход основан на переходе от традиционных (директивных) методов взаимодействия и управления к помогающим. Чем более недирективно проявляет себя человек, тем БОЛЬШУЮ ответственность берет оппонент. (мои выводы, основанные на книге Майлза Дауни «Эффективный коучинг»)



### **«Внутренняя игра»**

Век перемен также требует мобильности, обучаемости, творческого подхода и гибкости. Авторы изученной мной литературы (Майлз Дауни «Эффективный коучинг», Тимоти Голви «Работа, как внутренняя игра») основываются на труде Тимоти Голви «Теннис, как внутренняя игра» и предлагают новый метод обучения людей на рабочих местах. Он основан на переходе от административно-командного стиля управления к так называемому «внутренняя игра». Данный подход позволяет путем концентрации внимания на предмете так называемой «игры» получать ожидаемые результаты вне зависимости от профессионализма «игрока».

Поход «внутренняя игра» пришел в бизнес из спорта, где всегда ясны цели и желаемый результат. Формулу «внутренней игры» можно представить следующим образом: Результативность = Потенциал – Вмешательство.

### **Вмешательство**

Термин «вмешательство» и «самовмешательство» применяют Майлз Дауни и Тимоти Голви, вкладывая в данное понятие следующие эмоционально-психологические состояния:

- страх;
- неуверенность;
- старание;
- стремление к идеалу;
- гнев;
- злоба;

- скука;
- загруженность ума.

Такое определение перекликается с теорией Маршалла Розенберга в книге «Язык жизни. Ненасильственное общение», который определяет следующие ложные побуждающие к действиям мотивы:

- ради денег;
- ради одобрения;
- чтобы избежать наказания;
- чтобы избежать стыда;
- чтобы избежать чувства вины;
- из чувства долга.

В ходе исследования приведенные выше препятствия встречались повсеместно на каждом уровне системы и подтверждали видение авторов.

### **Сдвиг парадигмы**

В качестве неперемного условия для перехода к недирективному стилю в отношениях с собой, в своей жизни и во внешних ее проявлениях можно назвать «сдвиг парадигмы». С. Кови, называет это основой для проведения изменений. Т.е. это означает базовую возможность человека рассматривать разнообразные точки зрения, отличные от привычных взглядов.

В ходе обучения и проведения изменений часто встречается ситуация, когда инициатор желает самоустраниться из процесса. Он просит изменить «их», транслируя, что именно по причине действия третьих лиц происходит та или иная нежелательная ситуация.

### **Начинаем с себя**

В противовес этому авторы каждой из прочитанных книг сходятся во мнении, что начинать изменения следует с себя. Т.е. для начала обратить внимание на свои чувства и эмоции, на то как сам инициатор изменений реагирует на те или иные раздражители, выявить в чем его сложность в данной конкретной ситуации, в чем его потребность и затем, используя методы недирективного подхода, пробовать менять свое поведение. И только после этого следует приступить к изменениям системы и факторов, влияющих на нее. К примеру, подход «Изнутри-наружу» по С.Кови гласит, что внешние изменения возможны, начиная с глубинной части себя. Таким образом лучший способ научить других людей новому – это трансляция эффективности данных методов на себе.

### **Фокусы внимания**

Тимоти Голви в книге «Работа, как внутренняя игра» вводит термин «фокус внимания» как притяжатель того, на чем концентрируется человек. Т.е. о чем человек думает, то он и идентифицирует из окружающего мира как происходящее с ним. Таким образом, концентрируя внимание на нежелательных событиях или раздражающих факторах, именно это и будет видеть человек, разочаровываясь и каждый раз убеждаясь в «правильности» своих взглядов. Эффективный же фокус внимания – это скорее результат глубинного интереса, нежели принуждения. Здесь задача определить образ желанного результата, увидеть картинку будущего, пофантазировать о своих ощущениях в момент достижения желаемого и сфокусироваться на этом. Чем детальнее будет фокус, чем плотнее он будет «сшит» с эмоциональными ощущениями, тем точнее будет реализации задуманного. В полном фокусе нет места для страхов и сомнений, есть ощущения ясности (где я, кто я, куда и зачем двигаюсь) и движения «в потоке».

### **ННО – Ненасильственное общение**

Один из способов освоения недирективного метода предлагает Маршал Розенберг в книге «Язык жизни. Ненасильственное общение». Суть метода заключается в отделении фактов от оценки (развитие внутреннего наблюдателя), взятии ответственности за свои чувства на себя и размещение их в пространстве прежде, чем излагать свою просьбу. Такой подход позволяет:

- создать большую ясность в диалоге;



- создать безопасное пространство и преодолеть защитный барьер оппонента;
- включает сопереживание, которое обогащает контакт;
- позволяет сквозь механизмы защиты слышать истинные потребности человека;
- сделать общение более гибким, мягким, приятным.

### Коучинг

Еще один метод недирективного подхода – коучинг (подробно описывается в книгах: Майлз Дауни «Эффективный коучинг», Тимоти Голви «Работа, как внутренняя игра», Джон Уитмор «Коучинг высокой эффективности»). Суть коучинга – в применении мягких навыков для обеспечения большей эффективности любой системы. Назначение коучинга – создать эффективные коммуникации, в частности, в бизнес-среде. Авторами подробно раскрывается актуализация обретения линейными менеджерами мягких навыков, в частности - в поиске и удержании баланса между менеджментом и коучингом с разделением ответственности в лидерстве.



### Эмоциональный и духовный интеллект

Джон Уитмор обращает внимание на важность эмоционального интеллекта (EQ) в бизнес-среде уже сегодня, а ближайшем будущем – духовного интеллекта (SQ). Поскольку для людей становится важна смысловая нагрузка их деятельности.

### Фасилитация

По итогам прочтения статьи Мартыновой А.В. «Фасилитация как технология организационного развития и изменений» можно сказать, что еще одним недирективным методом в развитии и обучении людей является фасилитация. Она рассматривается как технология организационного развития и отличается от управленческого тем, что изменения происходят одновременно во всей внутренней среде организации (#стратегия + культура + процессы), а не направлены на узкие аспекты (#продукт или процесс). Фасилитация позволяет отталкиваться от энергии группы и создавать результат, который сами участники видят наилучшим в данной ситуации.

Помимо всего прочего, фасилитация как методика – достаточно гибкая, поскольку разнообразие технологий и методов позволяет творчески создавать процесс под любую аудиторию в зависимости от ее особенностей (#тип аудитории, количество участников, охват проблемы, тип итогового продукта и т.д.) и потребностей.

Фасилитатор выступает агентом процесса изменений, но не управляющим. Это позволяет участникам взять ответственность за принимаемые решения на себя и в дальнейшем при возникновении похожих ситуаций, действовать самостоятельно.

Метод фасилитации помогает участникам группы в следующем (привожу часть фактов):

- получить уникальный опыт новых способов взаимодействия;
- непосредственно в процессе получить новые знания и тут же их применить на практике;
- увидеть и почувствовать уникальность, ценность и значимость каждого члена группы;

- экономно использовать время, предотвращая долгие неоднократные переговоры и дискуссии при поиске общего решения;
- услышать мнение каждого участника, тем самым удовлетворяя потребность в собственной значимости;
- помогает сформировать общее информационное поле;
- высвобождает энергию и время руководителя.

По итогам серии сессий организационного развития, в том числе посредством фасилитации, компания становится более адаптивной, финансово и технически успешной, имеет довольных контрагентов и вовлеченный персонал.

Фасилитация была применена мной в качестве основного инструмента для мягкого старта желаемых изменений.

Уникальность эффектов от применения комплекса выше описанных методик заключается в одновременных изменениях на всех уровнях системы. Основой таких объемных процессов является знание, что каждый элемент системы играет определенную роль в ней. Соответственно, при изменениях отдельного элемента в системе происходит его влияние как на саму систему, на смежные системы, так и на систему, включающую в себя изменяемую.

### **Мое отношение и практика (что на меня повлияло?)**

Изучая и описывая приведенные выше теории, во мне просыпалось ощущение, что решение на нерешаемые вопросы найдено. Казалось стоит только рассказать людям как легко можно менять свою реальность, и эта новая информация будет воспринята и впитана участниками процессов как желанное откровение, которого они так долго ждали и таки дождались. Читая книги по недирективному подходу в развитии, кажется, что все гениально и просто.

Однако на практике, я столкнулась с массой сложностей как моих личных, так и на уровне участников процессов и группы в целом. Вмешательства будто подстерегают на каждом шагу, и участникам требуется время на осознание происходящего, поиск и возможность увидеть иные решения и подходы, осмелиться и взять ответственность, а затем делать маленькие шажочки на пути к желанным результатам.

### **В ходе работы над проектом я опиралась на следующие методы/алгоритмы/идеи:**

- модели Т, GROW – в качестве структурирования в процессе подготовки к групповым процессам, в индивидуальных сессиях, для пояснения теоретической части;
- фасилитация, как метод эффективных групповых коммуникаций, который помогал экономить время на переговорах и донесении одинаковой информации до всех участников, повышал подотчетность как сотрудников, так и ЛПР;
- индивидуальный коучинг – помогал собирать информацию для групповых процессов, позволял занятым участникам уделять время на волнующие их вопросы, повышал осознанность происходящих изменений;
- расширение круга влияния и центрирование внимания участников на нем, уменьшение влияния круга забот на текущую ситуацию – помогало повышать ответственность участников, искать варианты изменения проблемной ситуации;
- проактивность – выявление участников с таковой позицией и их поддержка, стимулирование склонных к реактивному поведению участников к изменению парадигмы;
- всегда есть время «точить пилу» - время, затраченное на обучение более эффективным коммуникациям, помогло снизить напряженность сотрудников, повысило ясность в отношениях между ЛПР и сотрудниками, помогло создать инструмент для еще бОльшей ясности относительно эффективности проектов, приблизить перспективу построения новой системы оплаты труда, снизить загруженность ЛПР;
- влияние фокусов внимания на происходящую реальность – переключение участников с условно-негативного восприятия реальности на условно-позитивное (# «мы ничего не можем, пусть он (ЛПР) сделает» сменилось на «а давайте ему (ЛПРу) предложим то-то и то-то, если согласует, попробуем, и будем работать как нам удобнее») помогло повысить ощущение

собственной значимости сотрудников, их силу влияния на процессы компании и ее развития в целом;

- обращать внимания на чувственно-эмоциональное состояние – в индивидуальной работе получилось фрагментарно, но мои гипотезы по чувственно-эмоциональному состоянию сотрудников и ЛПР помогали зеркалить происходящее, использовать как опору для поддержки участников перед очередным маленьким шагочком;

- Большая эффективность нежели директивные подходы – директивные подходы скорее отрицаются/порицаются в компании и применяются достаточно редко, здесь атмосфера как в большой семье, где важно сохранить отношения. Но даже в недирективной компании недирективным способом удалось усилить менеджмент, добавить структуру в часть процессов, избавиться от некоторых элементов, мешающих эффективной работе;

- сдвиг парадигмы, открытость новому – помогала участникам взглянуть на ситуацию с другой стороны, видеть новые грани и принимать новые для данного коллектива решения;

- уменьшение вмешательства – помогало переводить накопленный негатив в вопросы, инициировать их решение. Порой простое проговаривание такого вопроса и ответ на него (занимало 1-2 минуты) снижали напряженность ключевых сотрудников;

- начинать изменения с себя – помогало удерживать ЛПР в поле проводимых процессов, возвращать ответственность участникам;

- вера в важность эмоционального и духовного интеллекта – помогала мне держаться и не сдаваться в пути.

**В это же время моими внутренними опорами были:**

- моя вера в эффективность представленных методик;
- мой опыт уже реализованных проектов в ходе обучения;
- мой личный вызов и интерес: «А что получится здесь?»;
- опыт проведения индивидуального коучинга.

## 5. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Контекст:

- для меня данный кейс первый в фокусе работы с развитием организаций;
- ранее (2010-2013 гг.) я работала в данной компании руководителем группы;
- данная компания – первая, в которой я работала в СПб после переезда из другого города.

Устроилась, в том числе, т.к. лично знала ЛПП по работе до переезда;

- около 40% сотрудников компании, работающих в настоящее время, ранее были моими коллегами, с которыми мы выполняли схожие виды работ;
- у ЛПП ко мне значительный кредит доверия как к личности;
- ЛПП любит новинки, эксперименты;
- до начала проекта ЛПП не знает о коучинге и не имеет представления о фасилитационных методах работы с группой;
- ожидание участников отчетности от ЛПП по процессу, выполненному год назад (ноябрь-декабрь 2017 г.) – по результатам опроса сотрудников составлен список проблем в компании по трем категориям (далее - «Проблемы 2017 г.»).

### Планируемые мероприятия:

- фасилитации групповых дискуссий;
- совещания/собрания с элементами фасилитации;
- индивидуальные сессии в недирективном подходе с ЛПП и ключевыми сотрудниками;
- поддержка участников проекта с целью помочь им ощущать силу, веру, влияние и позитив в ходе индивидуальных сессий и групповых работ.

### План реализации проекта, предложенный на старте:

#### Этап 1. Создать ясность

- декларировать цели компании сотрудникам;
- исследовать отношение сотрудников к целям компании;
- дать ОС;
- переформулировать цели и задачи (при необходимости).

#### Этап 2. Диагностика

- исследовать: что в компании есть сегодня - сильные и слабые стороны, выделить ключевые;
- установить и идентифицировать специфические возмущающие факторы, которые вызывают потрясения в группе, и направить процесс в русло урегулирования конфликтов;
- создать портрет компании и определить дефицитарные роли.

#### Этап 3. Проектирование

- отвечаем на вопрос - "что мы будем делать" - выделить ключевые направления, при изменении которых можно достичь максимального эффекта.

#### Этап 4. Реализация

- отвечаем на вопрос "как мы будем делать";
- разрабатываем план действий и реализуем.

#### Этап 5. Анализ реализации

- фасилитации на темы "что получилось, а что нет", "исследование причин нереализованных договоренностей и проектирование новых стратегий".

Этап 6. Анализ влияния техник недирективного подхода на снижение себестоимости продукции.

Этап 7. Декларирование сотрудникам результатов проведенной работы.

План групповой работы фактический:

Номер этапа	Наименование этапа	Мероприятия	Длительность, час:мин	Дата проведения
1	Запуск проекта	Индивидуальные сессии с ЛПР	4:00	Август – Октябрь 2018 г.
-	Поддерживающие активности между этапами 1 и 2.	- информационное собрание для участников проекта; - индивидуальные сессии с ключевыми сотрудниками.	1:00 3:00	Октябрь – Ноябрь 2018 г.
2.1	Сшивка целей компании и ключевых сотрудников	- индивидуальные сессии с ЛПР; - собрание с элементами фасилитации.	3:00 1:00	Ноябрь 2018 г. -
2.2		- групповая работа – Фасилитация Ф1; - индивидуальные сессии с ключевыми сотрудниками.	3:00 1:00	12.11.2018 г. -
3	Оздоровление компании через практику внедрения культуры планирования	- индивидуальные сессии с ЛПР; - индивидуальные сессии с ключевыми сотрудниками; - групповая работа - Фасилитация Ф2; - индивидуальные сессии с ЛПР по итогам групповой работы	1:00 3:00 3:00 1:00	- - 25.12.2018 г. -
-	Поддерживающие активности между этапами 3 и 4	- «собирающее» собрание с элементами фасилитации.	0:40	09.01.2019 г.
4	Цели компании на 2019 год	- индивидуальные сессии с ЛПР до начала встречи; - групповая работа - Фасилитация Ф3; - индивидуальные сессии с ЛПР по итогам встречи.	3:00 3:40 1:00	- 04.02.2019 г. -
-	Поддерживающие активности между этапами 4 и 5	Опрос на тему: «Оценка открытости и включенности в работу участников групповых встреч»	-	21.03...25.03. 2019 г.
		Собрание с элементами фасилитации Ф4 «Реализация решений с применением роли администратора-фасилитатора»	1:30	25.03.2019 г.
5	Формирование кадровой политики компании	- индивидуальные сессии с ЛПР; - индивидуальные сессии с ключевыми сотрудниками; - групповая работа - Фасилитация Ф5.	5:00 11:00 2:10	- - 27.03.2019 г.
-	Поддерживающие активности между этапами 5 и 6	Собрание с элементами фасилитации Ф6 на тему: «Повышение ясности относительно накопившихся текущих вопросов»	0:30	28.03.2019 г.
6	Мотивация сотрудников разработчиков проектов.	- индивидуальные сессии с ключевыми сотрудниками; - индивидуальные сессии с ЛПР; - собрание с элементами фасилитации Ф7; - групповая работа - Фасилитация Ф8.	7:00 1:00 0:30 2:10	- - 11.04.2019 г. 12.04.2019 г.
-	Поддерживающие активности по завершении этапа 6	- опрос исполнителей по видам мотивации; - индивидуальные сессии с ключевыми сотрудниками; - собрание с элементами фасилитации	- 1:00 1:00	06.06.2019 г. 14.06.2019 г.
	ИТОГО:	- индивидуальные сессии с ЛПР; - индивидуальные сессии с ключевыми сотрудниками; - групповая работа – фасилитация; - собрание с элементами фасилитации; - информационное собрание для участников проекта; - опрос.	18:00 26:00 14:00 5:10 1:00 3 шт.	Август 2018 г. – Апрель 2019 г.



## 5.1 ЭТАП 1. ЗАПУСК ПРОЕКТА.

### Проведенные мероприятия:

- индивидуальные сессии с ЛПП – 4 часа.

### Результаты этапа:

- мной представлен план работы по проекту;
- совместно с ЛПП определены цели и задачи компании в рамках проекта развития.

#### Цели компании:

1. повышение эффективности работы компании;
2. передача ответственности за результат сотрудникам.

#### Задачи:

1. снизить объем переработок до 8 челчасов/мес на 1 человека;
2. организовать соблюдение сроков сдачи проектов;
3. организовать участие сотрудников в ценообразовании;
4. создать систему финансовой мотивации сотрудников;
5. создать план развития компании на основе анализа эффективности каждого из направлений проектирования.

- определен срок реализации проекта – 9 месяцев (август - апрель 2019 г.)
- определены участники групповой работы (ключевые сотрудники, оказывающие значительное влияние на жизнь компании) – 8 человек: 6 чел. – руководители проектов (РП), 2 чел. – руководители групп;
- назначена предварительная дата фасилитации Ф1 на 25.10.2018 г.
- достигнута договоренность с ЛПП о том, что он соберет участников и объявит им о предстоящем проекте развития;
- в индивидуальной работе ЛПП транслирует:
  - ✓ желание провести изменения в компании без его непосредственного участия;
  - ✓ опасения в открытой работе с сотрудниками, предлагает давать им задания, не поясняя смысл этого, опасаясь, что они могут не захотеть это делать;
  - ✓ повсеместное нарушение договоренности со мной о дате и времени очередной встречи. О переносе встречи заранее не сообщает.

### Выводы (почему такой результат получился):

- цели и задачи сформулированы недостаточно конкретно вследствие:
  - ✓ отсутствия у меня опыта работы с компаниями и с целеполаганием в подобных масштабах;
  - ✓ недостаточности моего ясного представления о продукте как о прикладном инструменте;
  - ✓ сложностей с языком, на котором я транслирую информацию о продукте;
  - ✓ попадания меня в перенос детско-родительских отношений – сложно прояснять ответы на вопросы до сути.
- проект стартовал благодаря следующим факторам:
  - ✓ глубокой моей личной заинтересованности в проведении данного проекта;
  - ✓ заинтересованность ЛПП в работе лично со мной;
  - ✓ расположенность ЛПП к новинкам, экспериментам.
- в ходе индивидуальной работы с ЛПП я использовала следующие недирективные методы: активное слушание, открытые вопросы, отзеркаливание, перефразирование, суммирование, запрашивала обратную связь, вносила предложения. Помимо этого, я держала фокус на своем состоянии, своих чувствах и эмоциях, а также акцентировала внимание ЛПП на его эмоциональном состоянии.

## 5.2 ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ АКТИВНОСТИ МЕЖДУ ЭТАПАМИ 1 И 2.

### Проведенные мероприятия:

- оповещение ЛПРом участников о предстоящей групповой работе (каждого индивидуально);
- информационное собрание с целью оповещения ЛПРом ключевых сотрудников о предстоящем проекте ОР и представления меня в качестве консультанта – 1 час;
- индивидуальные сессии с ключевыми сотрудниками после собрания – 3 часа.

### Результаты:

- оповещение ключевых сотрудников выполнила я по причине отсутствия ЛПР на процессе;
- на собрании ключевые сотрудники транслируют следующее поведение и настрой к предстоящим изменениям:
  - ✓ большую часть времени на собрании участники отпускают шутки в отношении поведения ЛПР и предстоящего проекта развития, громко смеются. Тон беседы – громкий, участники активно открыто выражают свои мысли и отношение;
  - ✓ неверие в возможность изменений (#мы уже много раз пробовали и ни разу не получилось);
  - ✓ неверие в заинтересованность и мотивированность ЛПР в изменениях;
  - ✓ директивное управление ЛПР;
  - ✓ предлагают мне взять список нововведений, созданный в прошлом году, и проанализировать его;
  - ✓ повышают тон голоса, говоря: «Мелкие проблемы уже год как не решены, и мы сейчас снова пытаемся обозначить якобы новые проблемы, хотя старые еще не решили». Сообщают: «Вряд ли мы нагенерим что-то новое»;
  - ✓ транслируют непонимание таких слов как «фасилитация», «недирективность»;
  - ✓ один сотрудник покинул собрание, не дождавись его завершения. Следом остальные начали расходиться;
- на индивидуальных сессиях (3 участника по 1 часу) следующие дополнения:
  - ✓ ощущение отстранения ЛПР от коллектива, его заинтересованность только лишь в прибыли компании. Хочется регулярного диалога с ЛПР;
  - ✓ опасения, что время, уделенное данному проекту, будет причиной срыва сроков текущей работы;
  - ✓ недостаточная вовлеченность с работу, хочется, чтобы была как хобби;
  - ✓ интерес к проведению регулярных групповых встреч;
  - ✓ сомнения в сшивке целей компании (по слухам) и целей сотрудников;
  - ✓ недоверие и масса вопросов к ЛПР (#не доводит дела до конца, не интересуется ходом движения по задачам);
  - ✓ особенное отношение ЛПР ко мне и поэтому, возможно, что-то получится.
- ЛПРу мной дана обратная связь группы на его отсутствие на собрании, о разночтениях в понимании ключевыми сотрудниками о теме и смыслах предстоящего проекта развития, а также о сомнениях группы в достаточной заинтересованности самого ЛПР в данном проекте.

### Выводы (почему такой результат получился):

- у каждого участника свое (отличное от оговоренного между мной и ЛПР) представление о теме и смыслах предстоящей групповой работы, поскольку невозможно было обеспечить общее поле информации для участников процесса вследствие личного негативного опыта ЛПР участия в совещаниях в рамках ГК;
- отсутствие интерактивных групповых собраний в культуре компании способствует разночтениям в восприятии транслируемой информации;
- отсутствие ясности транслируемой информации и предупредительности ЛПР формирует недоверие группы к ЛПР, тревогу, неверие, снижает желание внедрять личные инициативы в рабочие процессы;
- отсутствует четкий согласованный с ЛПР план действий по проекту развития;
- сопротивление группы относительно проекта развития вызвано следующими факторами:

- ✓ отсутствием трансляции ЛПРом группе о личной заинтересованности и смысловой нагрузке проекта;
- ✓ недостаточность моего авторитета для проведения такого проекта и отсутствие обозначения и поддержки моего нового статуса ЛПРом;
- ✓ применением мной новой/незнакомой для данного сообщества лексики.

- группа транслирует скорее ожидающую позицию в отношении изменений в компании, потому как регулярное оставление инициатив участников без ответа и поддержки ЛПР демотивировало инициативность.

#### Фокус на дальнейшую работу:

- подобрать понятный для данной группы язык донесения информации;
- тезисно и по пунктам проговаривать с ЛПР договоренности и очередность действий;
- настаивать на выполнении ЛПРом всех необходимых шагов в ходе подготовки к предстоящему проекту развития (#объявление группе о начале проекта, его смыслах, моем статусе, сроках проекта и т.д.) и только после этого начинать работу.

## **5.3 ЭТАП 2. СШИВКА ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ И КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ.**

### **5.3.1 Этап 2.1. Собрание с элементами фасилитации.**

#### Подготовительная работа:

- индивидуальные сессии с ЛПР – 3 часа.

#### Запланированные к проведению мероприятия:

- групповая работа на тему: «Сшивка целей компании и ключевых участников»

Формат: фасилитация.

Продолжительность: 3:00 часа.

#### Цели на процесс:

1. Знакомство группы с новым форматом групповой работы;
2. Выполнить сшивку целей компании и ключевых сотрудников.

#### Результаты групповой работы:

- процесс по сшивке целей не произошел по причине отсутствия ЛПР на процессе;
- проведено собрание с элементами фасилитации с ключевыми сотрудниками – 1 час;
- составлен список фактов (см. в таблице):

Номер	Ответы на вопрос: «Как вы видите: что сейчас на данном процессе произошло?»	Ответы на вопрос: «Каковы ваши чувства, ощущения, пожелания относительно случившихся фактов?»
1	Руководитель сегодня не пришел	Ожидали, что руководитель не придет
2	Мы ждали	Я пришел на встречу, которая не состоялась
3	Руководитель всегда держит свое слово	Хочется понять цели уже
4	Переживаем за руководителя	Я немного расстроился
5	Руководитель часто не предупреждает об изменении своих планов	Ощущение, что мы стоим на месте
6	Не было озвучено, что руководитель будет на собрании	Нам все равно
7	Не обозначена цель собрания	Хотим услышать руководителя
8	Хочется стратегию	
9	Ощущение, что выбранная методика не работает	
10	Кажется, что сейчас не время этим заниматься	

- состав списков мной доведен до сведения ЛПР, запрошена обратная связь и получен ответ: «Не вижу ничего страшного в настроениях народа». Озвучил желание ответить на все запросы, в том числе, по проблемам, собранным в прошлом году.

### Выводы по групповой работе (почему такой результат получился):

- предполагаю неосознанное сопротивление ЛПР к групповым процессам как таковым;
- моя вера в эффективность предлагаемого мной метода, а также навык отделять факты от эмоций помогла преодолеть сопротивление и неверие группы из многообразия фраз вычленив конкретные факты и чувства собравшихся коллег, оказать поддержку их ожидания диалога с ЛПР;
- сила моего намерения запустить проект в работу помогла отделять свои чувства, возникающие в ходе и после процесса, от фактов, и, как следствие, составить списки реакции группы на отсутствие ЛПР на встрече;
- составленные списки помогли мне декларировать реакцию участников ЛПР на его отсутствие на встрече и тем самым призвать его к ответственности за принятое им же решение по старту проекта развития.

### **5.3.2 Этап 2.2. Фасилитация Ф1.**

#### Подготовительная работа:

- встреча с ЛПР непосредственно перед групповой работой;
- индивидуальные сессии с участниками группы – 1 час.

#### Запланированные к проведению мероприятия:

- групповая работа на тему «Сшивка целей компании и ключевых участников»  
Формат: фасилитация Ф1 (12.11.2018 г. дизайн – см. приложение 1).  
Продолжительность: 3:00 часа.

#### Цели на процесс:

1. Знакомство участников с новым форматом групповой работы;
2. Выполнить сшивку целей компании и ключевых сотрудников.

#### Результаты групповой работы (что получилось):

- знакомство участников новым форматом групповой работы – состоялось;
- ясность относительно целей компании не повысилась, сшивка целей компании и сотрудников не произошла;
- участники отказались работать с созданием новых вопросов в ответ на речь ЛПР, акцентируя внимание на отсутствии ответов на список проблем, созданный ими в 2017 году;
- по итогам ответов ЛПР на «Проблемы-2017» составлен список договоренностей с обозначенными ответственными лицами и сроками исполнения, обозначена дата следующей групповой работы;
- на финальном шеринге процессы: вступление в виде теоретического введения о налаживании коммуникаций и выполнение практик «матрица лидерства» с клубком и благодарности по формуле, преимущественно были обесценены участниками;
- на финальном шеринге участники отметили общее удовлетворение от прояснения ответов на «Проблемы-2017». ЛПР выразил удовлетворение от «серьезной» реакции участников на происходящий процесс, обозначил намерение превратить проблемы в процессы;
- за продолжительное время (минимум - 1 год) состоялась первая объемная, продолжительная групповая встреча между ЛПР и ключевыми сотрудниками в режиме диалога с повышением ясности относительно рабочих вопросов через качественную обратную связь.

#### Выводы по групповой работе (почему такой результат получился):

- не случился ключевой процесс встречи – озвучивание целей компании, в результате недостаточно четкой договоренности с ЛПР на входе о том, что именно он будет говорить;
- групповые процессы помогают донести одинаковую информацию до всех участников одновременно. Это экономит время, а также повышает ответственность каждого в части выполнения договоренностей;
- участники не пошли в процесс по работе с созданием новых вопросов в ответ на речь ЛПР, поскольку напряжение, накопленное за продолжительный период, от отсутствия обратной связи

по результатам личного вклада каждого в создание списка «Проблемы-2017» инициированного ЛППРом, требовало своего выхода;

- прояснение ответов на волнующие вопросы помогает снизить напряжение в коллективе, направить эту энергию на созидание в виде реализации сформулированных в результате задач;

- обесценивание участниками эффективности практик первой части процесса обусловлено отсутствием моего присоединения к потребностям группы и, следовательно, неверно подобранных процессов и формулировок вопросов;

- инициация проекта развития помогла повысить ясность относительно ранее неотвеченных вопросов и сделать труд вложившихся в процесс сотрудников заметным и значимым;

- отсутствие моего присоединения к запросу группы, обусловлено отсутствием работы с участниками группы на подготовительном этапе перед процессом, моим желанием показать мир коучинга моими глазами, сформированном в моей голове видением о возможном пути развития компании, мое ожидание благодарности группы за проведенные процессы, желание делать более масштабный проект, связанный со стратегией, экспертиза в предмете обсуждаемых вопросов.

- выдвинутые мной гипотезы:

✓ отказ участников от работы над новыми вопросами показал отсутствие динамики слепого угождения ЛППР и страха высказать свое мнение;

✓ преимущественно молчаливое слушание ответов ЛППРа - привычное поведение для участников, обусловленное дефицитом информации от ЛППР, неверием в возможность быть услышанным, недостаточностью смелости чтобы задавать вопросы, неверием в важность и значимость личного мнения и реальную возможность что-либо изменить, привычным образом мышления «делаю, что говорят»;

✓ ЛППР намерен снизить свою оперативную нагрузку путем делегирования ответственности за эффективность работы руководителям проектов;

✓ группа не фиксирует договоренности вследствие отсутствия назначенного администратора процесса и по умолчанию принятием этой роли мной на себя.

- получению описанных выше результатов способствовало:

✓ горячее желание участников группы услышать обратную связь в ответ на свой вклад в сбор проблем компании в прошлом году;

✓ готовность ЛППР вступать в диалог с сотрудниками;

✓ организация и проведение групповой работы;

✓ тема и формат встречи, которые с одной стороны - создали дополнительное напряжение у участников, с другой - помогли им стать более открытыми, высказать свое желание.

#### Что получилось:

- повысилась ясность относительно ранее неотвеченных вопросов и снижено напряжение участников за счет состоявшейся обратной связи участникам от ЛППР;

- проблемы переформулированы в процессы, обозначены сроки и ответственные за счет фасилитирования мной данного процесса (я перефразировала, задавала вопросы, уточняла детали);

- создан первый качественный за продолжительное время диалог между ЛППР и участниками;

- оценить качество работы при наличии «не сшитых» с запросом группы процессов.

#### Фокус на дальнейшую работу:

- более четко проговаривать с ЛППР состав и смысловой посыл его речи;

- проводить подготовительные сессии с участниками перед групповым процессом;

- до начала глубокой или новой работы необходимо помочь группе снять напряжение, накопленное ранее;

- глубокие практики следует выполнять не ранее чем на третьей групповой работе, когда группа более разогрета, расслаблена и готова к экспериментам.

#### Фокус на работу с собой:

- освоить методическую часть ведения групповых процессов;



- поработать с коучем и психотерапевтом на темы: разделение ролей, идентификация роли консультанта, передача ответственности за результат группе и ЛПР;
- найти способ удовлетворить своего внутреннего эксперта.

#### Обратная связь от ЛПР после группового процесса:

- «Через тебя» (обращается ко мне как ведущей проекта развития) происходят изменения в компании. Я люблю новинки. За счет разницы в наших с тобой личностях мы можем учиться друг у друга. Твои предложения интересны и полезны. Считаю, что необходимы постоянные изменения в компании, чтобы не было застоя, но эти изменения должны быть плавными»;
- продолжать фасилитации будем. Далее будем работать с темой планирование. Исследовать текущую ситуацию в компании с целью «заземления» результатов встреч не будем, чтобы собрания не стали формализованными.

#### Обратная связь от участников после групповой работы:

- после процесса участники в неформальном общении повсеместно транслируют сомнения, что все обсуждаемое на процессе будет иметь продолжение, но желание продолжать имеется;
- в последнее время появилась БОльшая степень диалога с ЛПР, чем раньше. Мне это нравится, это удобно. Возможно, это связано с изменением моей деятельности?
- собираемся на групповые процессы «из-за энергии одного человека» (на меня кивает). Политика компании стала понятнее. Хочу, чтобы ЛПР согласовывал со мной свои планы по срокам проектов, а также хочу давать ему обратную связь;
- групповая встреча была полезная и непривычная. Удивлен тем, что ЛПР поблагодарил меня за работу по реконструкции, т.к. думал, что он считает это направление убыточным.

#### Результаты этапа:

- ЛПР через секретаря по электронной почте впервые оповестил коллектив о своей предстоящей командировке. Затем к ЛПР стали подходить люди и уточнять детали по работе;
- создан первый диалог между ЛПР и сотрудниками;
- участники транслируют неверие в мотивированность ЛПР в данном проекте и в реализуемость оговоренных изменений;
- участникам удалось открыть для себя новые грани в работе;
- ЛПР заинтересован в продолжении проекта развития и даже заявляет желаемую тему;
- положено начало на пути создания диалога между ЛПР и ключевыми сотрудниками.

### **5.4 ЭТАП 3. ОЗДОРОВЛЕНИЕ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ ПРАКТИКУ ВНЕДРЕНИЯ КУЛЬТУРЫ ПЛАНИРОВАНИЯ.**

#### Подготовительная работа:

- индивидуальные сессии с ЛПР – 1 час;
- индивидуальные сессии с ключевыми сотрудниками – 3 часа;
- встреча с ЛПР, уточняющая цели и задачи на групповую работу, и непосредственно перед групповой работой – не проводилась в связи с отсутствием у меня знаний о методике подготовки к групповым процессам.

#### Проведенные мероприятия:

- групповая работа на тему «Оздоровление компании через практику внедрения культуры планирования»

Формат: фасилитация Ф2 (25.12.2018 г. дизайн – см. приложение 1).

Продолжительность: 3:05 часа.

- индивидуальная сессия с ЛПР по итогам групповой работы – 1 час;
- индивидуальные сессии с участниками по итогам групповой работы – не проводилась в связи с отсутствием у меня знаний о методике проведения групповых процессов.

#### Цели на групповой процесс:

1. Внедрение практики подотчетности и внесения ясности;
2. Исследование темы планирования.

### Результаты групповой работы:

- проведена практика подотчетности между участниками и ЛПР по договоренностям, достигнутым на Ф1 (описание в приложении 1, Ф2);
- составлен новый список договоренностей по текущим вопросам;
- тема планирования не исследована, т.к. группа отказалась работать с ней, мотивируя отказ недостаточностью ясности темы и конкретики;
- текущий запрос группы после отказа не снят вследствие вмешательства ЛПР и проведением им дальнейшего хода встречи;
- ЛПРом сформулирован и мной составлен список направлений работы компании, критерии оценки выбора направлений для дальнейшей работы, ЛПРом дано задание для участников заполнить табличку по выбору направлений работы компании до следующей встречи, а также предложить новые направления;
- в ходе групповой работы прослеживаются следующие динамики:
  - ✓ в шеринге участники начинают говорить только после ЛПР, выражают желание «уже скорее начать делать»;
  - ✓ взаимное ожидание ЛПР и ключевых участников к проявлению инициатив друг к другу;
  - ✓ в ходе достижения договоренностей не обозначаются сроки исполнения, отсутствует картинка ясного и очевидного результата;
  - ✓ задвоение операций и временных затрат (#назначение даты согласования сроков выполнения оговоренных на текущем процессе задач);
  - ✓ монологи ЛПР, участники увлеченно слушают и дополняют его речь;
  - ✓ ЛПР значительную часть времени уделяет теоретическим пояснениям про устройство проектно-строительной отрасли, т.е. по сути читает лекцию вместо процессов, уместных для фасилитационного процесса;
  - ✓ на группе сотрудники преимущественно молчат и проясняющих вопросов не задают, в отличие от разговоров со мной один на один, где высказывают много претензий;
  - ✓ на вопросы про ясность изложенного ЛПРом участники сообщают, что все понятно. Затем начинают дискутировать «как правильно выполнять поставленную задачу»;
  - ✓ участники вовлеченно участвуют в подотчетности по договоренностям с Ф1.

### Выводы по групповой работе:

#### обо мне:

- мое напряжение, потребность в одобрении, неуверенность и личные представления о том «как правильно работать» (экспертность работы в отрасли и некоторая экспертность в организационном развитии) в ходе проведения процессов мешает присоединиться к группе и удерживать процесс в эффективном русле работы;

- мои злость, раздражение в ходе постановки мне задач ЛПРом и трансляция моего непонимания помогли организовать дополнительные процессы, важные для данной компании;

- нарушение правил групповой работы ЛПРом произошло вследствие недостаточности моего намерения удерживать процесс в обозначенных мной рамках. Мой страх не успеть набрать объем фасилитаций до окончания дипломной работы спровоцировал мою жадную готовность проводить процесс во что бы то ни стало, даже в ущерб себе или качеству процесса. Также моя потребность быть принятой всем и вся мешает определять границы процесса и удерживать их;

- тема групповой работы не сшита с запросом участников вследствие беглой работы с ЛПР по формированию целей, задач и согласования состава процесса. В частности, дизайн фасилитации был составлен на основании фразы ЛПР: «Хочу на групповой работе поговорить о планировании». Также на подготовительных сессиях с участниками данная тема была проговорена поверхностно, получено принципиальное согласие на работу по данной теме без уточнения желаемого результата и конкретных целей.

#### о группе:

- прояснение причин поведения участников на процессе помогает процессу разворачиваться и снижает напряжение;

- отчет по договоренностям с Ф1 в качестве разогрева помог участникам быстро включиться в процесс, потому как решение данных вопросов попадало в потребность прояснить ситуацию относительно текущих вопросов, видеть динамику их реализации и включенность/участие ЛПР;

- для данной группы достаточными являются регулярные эффективные совещания с прояснением вопросов и ситуаций. Фасилитация как сессия организационного развития, возможно, рановато.

#### об ЛПР:

- в процессе отчета ЛПР начал запрашивать сроки выполнения договорённостей вследствие задания мной рамки их установления и очевидности реализации достигнутых договоренностей;

- спонтанное течение встречи, спровоцированное ЛПРом, может затягивать ее, к примеру, за счет доработки на ходу формулировок, которые в свою очередь, не конкретны и трактуются неоднозначно. В итоге результат процесса не получен ЛПРом в ожидаемом виде;

- делегирование не происходит в полной мере из-за динамики ЛПР «не перегружать» сотрудников. ЛПР важно сохранить коллектив, подрастить сотрудников не спеша и, когда они будут готовы, тогда их обучать и передавать полностью полномочия.

#### Что получилось:

- найти подходящий формат подотчетности за счет присоединения к потребностям группы;

- поднять важные для участников вопросы за счет проявления своих истинных чувств;

- снимать напряжение в групповом процессе за счет прояснения причин того или иного поведения участников;

- создать диалог между ЛПР и сотрудниками за счет проведения групповых встреч;

- увидеть наглядно насколько кардинально может корректироваться дизайн процесса за счет не сшитых темы и потребностей группы;

- наглядно увидеть ключевую роль ЛПР в развитии динамики процессов на группе.

#### Фокус на дальнейшую работу:

- давать ОС участникам встреч о нарушении границ и договариваться, к примеру, о предупреждении меня, что какие-то из правил не могут быть соблюдены в день процесса;

- на старте договариваться с ЛПР:

- ✓ о полном присутствии на процессе, к примеру, за счет переноса даты встречи;
- ✓ о составе участников во время встречи (когда, кто и сколько);
- ✓ о составе фасилитации, ролях всех участников и функционале каждой;
- ✓ о корректировке состава фасилитации после дополнительных договоренностей;
- ✓ о целях и задачах на процесс;
- ✓ о формате встречи: фасилитация, лекция, семинар... чтобы теоретические пояснения по вопросам из разряда «кто такой генподрядчик» выносился в другие формы встреч.

#### Фокус на работу с собой:

- ✓ работа с коучем и психотерапевтом на тему личных границ;
- ✓ работа с позиционированием себя как консультанта;
- ✓ повышение квалификации в части методологии проведения групповых процессов.

#### Обратная связь от ЛПР после группового процесса:

- на текущей встрече придумал по ходу, о чем говорить. Для следующих встреч подготовку будем проводить тщательнее;

- хочется развить инициативу участников с точки зрения управления, ответственность по выполнению задач и распределению ресурсов. Нравится, что началось движение процессов и что при этом не требуется активное вмешательство ЛПР;

- по результатам комплекса проведенных работ стали появляться мысли и желания: что выносить в работу;

- понравилось: люди включились (задавали вопросы, взгляд, в конце более раскованно отвечали, более осмысленно, фразы не шаблонные #все хорошо), положительный настрой

команды к изменениям, ушел скепсис относительно необходимости участия участников, поняли, что происходящее зависит от них;

- необычные вопросы (#что чувствуешь?) раскрепощают общение. Обстановка становится не как на совещании, а более расслабленная, дружеская;
- в начале встречи иногда лучше потратить время на ответы на такие вопросы, а потом приступить к делу;
- на предложение написать обучающие программы сказал, что еще рано, надо понять, что мы хотим и куда движемся;
- ЛПР интерпретирует поведение участников (#итоги заполнения таблицы по направлениям развития компании) без намерения узнать у них причину такой динамики. В результате у ЛПР – искаженные выводы, у участников – раздражение по поводу отсутствия ОС.

#### Обратная связь от участников после группового процесса:

- в ходе заполнения таблицы я уточняла у сотрудников: понятно ли им как заполнять? В ответ я слышала что-то из разряда: «заполним как-нибудь». Участники опускали руку, говоря: «Это все фигня, все равно ничего не изменится».

#### Результаты этапа:

- в компании запущено в работу программное обеспечение для внутреннего общения между сотрудниками. Проведены обучающие семинары;
- ЛПР не получил ожидаемый им результат по задаче заполнения таблички по направлениям работы компании;
- ЛПР отмечает, что в результате проведенного комплекса работ, у него стали появляться мысли и желания относительно того, что выносить в работу;
- диалог с ЛПР происходит преимущественно в форме продолжительного рассказа ЛПР и согласия участников с ним. Участники вопросы практически не задают, задания от ЛПР берут, не поняв, что именно хочет получить ЛПР;
- участники ожидают активности от ЛПР. Сами не готовы фантазировать, искать варианты;
- у ЛПР и участников взаимное ожидание активности в текущих вопросах.

## **5.5 ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ АКТИВНОСТИ МЕЖДУ ЭТАПАМИ 3 И 4.**

#### Проведенные мероприятия:

- собрание с элементами фасилитации (09.01.2019 г.) – 0:40 часа.

#### Цели на процесс:

1. Помочь сотрудникам вернуться «в рабочее русло» после новогодних праздников.
2. Договориться о сроках исполнения договоренностей, достигнутых на фасилитации Ф2.

#### Результаты:

- сотрудники вспомнили о достигнутых договоренностях по текущим вопросам на Ф2;
- обозначены исполнители и сроки выполнения договоренностей.

#### Выводы:

- результат получился ожидаемым, т.к. отвечает потребностям участников, которые заинтересованы в реализации своих же желаний, берут ответственность и выполняют зависящие от них мероприятия;
- отчетность по договоренностям превращается в ритуал, поскольку на каждой групповой встрече участники активно отчитываются по результатам договоренностей, выражают удовлетворение от их реализации, придумывают новые задачи, с готовностью вызываются отвечать за их реализацию и обозначают даты.

## 5.6 ЭТАП 4. ЦЕЛИ КОМПАНИИ НА 2019 ГОД.

### Подготовительная работа:

- индивидуальные сессии с ЛПР – 3 часа;
- встреча с ЛПР, уточняющая цели и задачи на групповую работу - присутствует;
- встреча с ЛПР непосредственно перед групповой работой и индивидуальные сессии с участниками группы – не проводились в связи с отсутствием у меня знаний о методике подготовки к групповым процессам.

### Проведенные мероприятия:

- групповая работа на тему «Цели компании на 2019 год»  
Формат: фасилитация Ф3 (04.02.2019 г. дизайн – см. приложение 1).  
Продолжительность: 3 часа 40 минут.
- индивидуальная работа с ЛПР по итогам встречи – 1 час;
- индивидуальная работа с участниками по итогам встречи – не проводилась.

### Цели на процесс:

1. Проверка и отчетность по договоренностям Ф2.
2. Внести ясность о пути развития компании.
3. Исследование ролевых моделей команды через тест по Адизесу и Белбину для определения сильных и дефицитарных ролей среди участников групповых процессов.

### Результаты групповой работы:

- третью часть процесса выполнить не успели;
  - по договоренностям с Ф2 отчитался каждый, включая ЛПР;
  - составлен список договоренностей по результатам отчетов по текущим вопросам с Ф2.
- Обозначены сроки и исполнители;
- по моему настоянию в ходе индивидуальных сессий ЛПР дал ОС по заполнению сотрудниками таблички по направлениям работы компании;
  - по результатам заполнения таблички по направлениям работы – ключевой посыл ЛПРом не был услышан участниками. Причина – не выявлена. ЛПР решил принимать решения сам;
  - большую часть процесса в ходе отчета ЛПР занял лекцией по экономическим вопросам – процесс занял 80 минут (планово - 30);
  - ЛПР декларировал цели и задачи компании на 2019 год;
  - составлен список вопросов к ЛПР относительно целей и задач компании на 2019 год;
  - составлен список ответов ЛПР на вопросы группы, добавлены дополнительные договоренности в список первого этапа встречи;
  - глубина вопросов сотрудников в этот раз была сутевая (#каковы полномочия РП?);
  - на финальном шеринге участники отмечают сложность представленной им темы «было серьезно и тяжело», а также - интерес, важность, направленность, вдохновенность на 10, формирование назревавших вопросов и видение дальнейшего пути.

### Выводы по групповой работе:

#### обо мне:

- мое нахождение внутри компании, знание контекста текущей ситуации и отрасли способствует моему слиянию с компанией и мешают отделять успех группы от моего успеха как консультанта;
- мой настрой на процесс помогает управлять групповой динамикой, создавать творческий процесс по ходу.

#### о группе:

- подготовительная встреча с ЛПР об уточнении целей и задач дала эффект сохранения границ фасилитации в фокусе темы и следованию плановому процессу, сделала его целостным и помогла развернуться;
- наличие в компании задекларированных целей и задач дает возможность участникам проникнуться и обрести ясность относительно путей развития и ожиданий компании от них самих;



- обратная связь дает человеку ясность и может успокаивать его или продвигать;
- участники, в том числе ЛПР, впервые обсуждали в таком формате цели и задачи компании, такой объем ранее не поднимался в единицу времени, этим я могу объяснить «тяжесть» участников в конце встречи;
- общая динамика за 4 месяца работы – участники стали более открыты, задают более глубокие вопросы, сопротивления меньше, роли стали более очевидны, отсутствует троллинг на групповых процессах;
- запрос у ЛПР в перерыве группового процесса ОС помогает прояснить что происходит и насколько доволен сам ЛПР;
- верно подобранная и выстроенная очередность процессов меняет глубину групповой работы, создает расширение, помогает суммировать и отсушивать самое важное. Глубина вопросов стала конкретнее, про нюансы... И вопросы вообще были. Люди шли на эксперименты и качество ОС в конце процесса говорит о заглублинии участников;
- благодаря серии регулярных групповых процессов и поиска общего поля, образовался диалог между ЛПР и ключевыми сотрудниками. Глядя в лицо один на один порой сложно сказать, спросить или четко сформулировать желанное. А когда человек находится в поле таких же людей с вопросами, он словно расслабляется и вопросы начинают вырастать будто из ниоткуда;

#### об ЛПР:

- ЛПР недостаточно информирован о сути фасилитационных процессов, вследствие этого использует их не по назначению (#читает информационные лекции).

#### Что получилось:

- провести групповую работу в соответствии с дизайном за счет повышения моей личной ясности относительно того, что требуется сейчас сделать в компании, на какой вопрос ответить/обратить внимание;
- тема и потребности группы «сшиты» за счет глубокой работы с ЛПР, формулированием целей и задач компании именно на тему данной фасилитации;
- проведена глубокая групповая работа, в том числе, за счет освоения участниками формата и более расслабленного состояния;
- качество вопросов участников стало смысловым, более конкретным за счет попадания темы и качества/порядка подобранных процессов в их зону интереса.

#### Фокус на дальнейшую работу:

- обратить внимание ЛПР на дефицит администрирования в компании;
- еще раз обратить внимание на подробное оговаривание с ЛПР состава, формата, тайминга групповой работы;
- проговаривать с ЛПР образ желаемого результата и его ощущения, когда результат будет достигнут;
- работать с участниками после процесса: запросить обратную связь, что было хорошо, что добавить/изменить и т.д.

#### Фокус на работу с собой:

- обращать внимание: когда очень радуюсь, как будто бы считаю, что у других участников реакция такая же. Запрашивать ОС;
- поработать с разделением своих ролей в компании, усилить роль консультанта;
- поработать с идентификацией своего внутреннего консультанта.

#### Обратная связь ЛПР после групповой работы:

- в ходе индивидуальной работы после фасилитации ЛПР выражает сомнения по поводу достоверности информации, получаемой от участников в ходе групповой работы;
- ЛПР согласился на мое предложение провести опрос участников групповых встреч с целью прояснить достоверность получаемой на встречах информации и удовлетворенность участников полученными результатами;

- я обратила внимание, что без меня ЛПР не инициирует встречи с участниками на групповых процессах (совещания, собрания, планерки).

Обратная связь от участников после групповой работы: не запрашивалась, не анализировалась в результате захвата меня эмоцией безграничной радости от такого глубокого процесса. Мне казалось, что все участники безгранично довольны.

Результаты этапа:

- в практику вошел процесс отчета по договоренностям, достигнутым на предыдущей встрече (похоже на работу по протоколу). Данный процесс позволяет:

- ✓ наглядно демонстрировать продвижение и развитие процессов;
- ✓ создает делегирование из поля, т.е. когда в поле есть задачи, любой участник процесса может стать ответственным за ее исполнение. Когда он вписан в ответственные в присутствии коллег, он как бы берет ответственность за выполнения данной задачи и отчитывается по ней в последствии;

- результат групповой работы стал осязаемым и конкретным. Для этого понадобилось: полгода индивидуальной работы с ЛПР, настройка ЛПР на процесс, четкость договоренностей с ЛПР на процесс, осознание, что через ЛПР процессы разворачиваются эффективнее и быстрее;

- очевиден дефицит позиции/роли администратора в компании. Вследствие путаницы в должностях (наименование должности не соответствует фактически выполняемым обязанностям), недостатка ясности (кто за что отвечает и где границы ответственности), недостатка поддержания ясности, отсутствия менеджерских решений по устранению и предупреждению несоответствий происходит негативное влияние на качество работы и создает напряжение в коллективе как по вертикали, так и по горизонтали.

- на одной из следующих групповых встреч (28.03.2019 г.) 6 из 7 участников транслируют, что не помнят данную групповую работу. В дальнейшем в ходе индивидуальной работы с ЛПР я предложила провести групповую встречу на тему подведения промежуточных итогов по результатам проделанной за 5 месяцев работы. ЛПР отказался, мотивируя понятностью результатов и излишней абстрактностью предлагаемого процесса.

- я не отработала взятие ОС у участников после данного группового процесса. Возможно, в том числе, поэтому данный процесс был участниками преимущественно забыт.

## **5.7 ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ АКТИВНОСТИ МЕЖДУ ЭТАПАМИ 4 И 5.**

### **5.7.1 Оценка открытости и включенности в работу участников групповых встреч**

Проведенные мероприятия: опрос

Формат: анонимное анкетирование в электронном виде.

Цели поддерживающих мероприятий:

1. Прояснить для ЛПР: насколько достоверна информация, получаемая от участников;
2. Прояснить: какие результаты групповой работы видят для себя участники;
3. Прояснить: насколько участники удовлетворены полученными результатами.

Результаты: выполнен опрос в электронном виде (результаты см. приложение 3) и его результаты представлены ЛПРу.

Выводы: опрос с прояснением ответов на волнующие ЛПР вопросы помог снизить его напряжение, в ходе индивидуальных сессий позволил сконцентрироваться на подготовке к следующему процессу фасилитации – формулирование целей, задач и образ желаемого результата происходили легко, ЛПРу удавалось четко формулировать.

## 5.7.2 Реализация решений с применением роли администратора-фасилитатора

Контекст: в ходе индивидуальных сессий 4 участника+ЛПР неоднократно транслируют недовольство работой сотрудника N (не прошел испытательный срок и работает в компании 2 года). Прослеживается динамика ожидания принятия менеджерского решения другой стороной;

Проведенные мероприятия: собрание с элементами фасилитации Ф4 на тему: «Увольнение сотрудника N» (25.03.2019 г. дизайн – см. приложение 1) – 1:30 часа. (инициировано мной)

### Цели на процесс:

1. Продолжить процесс формирования понимания участников об эффективности работы с коучем;
2. Инициировать процесс увольнения сотрудника N;
3. Договориться о дальнейших действиях участников группы.

### Результаты групповой работы:

- на встречу пришли все приглашенные и один не приглашенный участник;
- участники процесса с трудом берут ответственность за реализацию своих желаний даже когда их нереализация идет в ущерб им самим;
- группа транслирует желание внедрить в работу правила и большее участие ЛПР;
- группа приходит к решению встретиться с ЛПР и приглашает его на встречу;
- в процессе создан список фактов в ответ на вопрос: «какие действия сотрудника N вызывают недовольство и как это влияет на рабочие процессы?»;
- произошла встреча ЛПР и участников;
- ЛПР пообещал переговорить с N на следующий день и отчитаться.

### Выводы по групповой работе:

#### обо мне:

- моя тоска по управленческой деятельности и скука моего эксперта способствуют моему переключению в роль администратора и вызывает сопротивление группы;
- моя проекция на отца (каким идеальным должен быть настоящий мужчина) вводит меня в состояние осуждения к участникам мужского пола, которым сложно дается принимать решения, брать ответственность, мешает присоединиться к ним и задать вопрос, помогающий пройти сопротивление;
- для меня инсайт – оказывается, когда я инициирую встречу, тоже можно подготовить дизайн фасилитации и попробовать провести группу по нему, используя комбинацию директивных (менеджерских) и недирективных навыков;

#### о группе:

- в самом начале нужно было собрать возражения – «слить негатив». Получается, будто я - то успокаиваю группу, то - уговариваю, то - провоцирую, а группа захвачена эмоциями и не имеет возможности переключиться на решение вопроса;
- для данной группы ультимативное поведение администратора-фасилитатора может иметь продвигающее воздействие, однако поднимается вторая волна сопротивления;
- список фактов помогает отсоединиться от захватывающих эмоций (по ОС участника);
- участникам не хватает менеджерских навыков работы с подчинёнными сотрудниками;
- при директивном стиле управления решения продвигаются во многом за счет энергии ведущего. При повсеместном использовании это может перегружать ведущего собрание и лишает инициативности и снижает ответственность сотрудников;
- групповая встреча помогает сотрудникам обменяться мнениями, услышать разные точки зрения и их обоснование, что позволяет задуматься, рассмотреть ситуацию с других сторон, выработать совместное решение и начать его реализовывать;
- в организации повсеместно (в курилке, за чаем и т.д.) обсуждаются вопросы, решение по которым уже принято всеми заинтересованными сторонами, и недостаточность фигуры/роли

администратора, который мог бы взять на себя ответственность за реализацию таких вопросов, способствует накоплению напряжения в компании.

об ЛПР:

- ЛПР подтверждает свои слова о готовности помогать инициативам участников реализовываться.

Что получилось:

- поддержать участников в их уже сформированном решении, помочь им сформулировать факты, которые отражали их недовольство;  
- организовать встречу ЛПР и участников и помочь им совместно реализовать решение.

Фокус на дальнейшую работу:

- отзеркалить поведение участников при общении с ЛПР отличное от поведения без ЛПР;  
- возражения участников формулировать в факты и записывать на флипчарте.

Фокус на работу с собой:

- поработать с психотерапевтом переносы отношений с отцом.

Обратная связь участников группы после групповой работы:

- после группового процесса два участника предложили стать заказчиками и провести еще процессы по вопросам, требующим решения;  
- один из сопротивлявшихся участников дал ОС: «Это было удивительно! (громко смеется) КАК ЛПР прочувствовал то, что нас беспокоит больше всего и он сказал речь, которая попала прям в точку и не осталось возражений...»

Динамика после группового процесса:

- на следующий день ЛПР поговорил с сотрудником N, отчитался мне о проделанной работе;  
- через два дня – сотрудник N написал заявление об увольнении по собственному желанию;  
- 2 участника группы меня поблагодарили за помощь в решении данного вопроса.

## **5.8 ЭТАП 5. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ**

Контекст:

- в настоящее время подбор кадров происходит через знакомства;  
- ранее помогал отдел персонала ГК, но в настоящее время он ликвидирован;  
- ЛПР осознает недостаточность своего ресурса для удерживания на контроле вопроса по поиску и подбору персонала, укомплектации отделов, оценке загрузки персонала и качества работы отдельных сотрудников;  
- ЛПР хочет делегировать данные полномочия РП через создание схемы найма персонала силами самих РП (т.е. чтобы РП сами анализировали загрузку и потребности в персонале, пользовались созданной схемой работы, инициировали поиск персонала путем заявки в адрес ЛПР и чтобы доводили данный вопрос до завершения самостоятельно).

Подготовительная работа:

- индивидуальные сессии с ЛПР – 4 часа;  
- встреча с ЛПР, уточняющая цели и задачи на групповую работу - присутствует;  
- встреча с ЛПР непосредственно перед сессией – отсутствует по причине подробной проговоренности нюансов на индивидуальных сессиях;  
- индивидуальные сессии с участниками группы - 11 часов;  
- участникам выдано домашнее задание – подумать и написать свое видение состава этапов найма персонала.

Проведенные мероприятия:

- групповая работа на тему «Формирование кадровой политики компании»  
Формат: фасилитация Ф5 (27.03.2019 г. дизайн – см. приложение 1).

Продолжительность: 2 часа 10 минут.

- индивидуальная работа с ЛПР по итогам встречи – 1 час;
- индивидуальная работа с участниками по итогам встречи – не проводилась.

Цели на процесс:

1. Создать механизм найма персонала;
2. Побудить группу к взятию ответственности за решения по текущим вопросам.

Результаты групповой работы:

- в группе назначен администратор процесса – участник сам вызвался;
- составлен список этапности найма персонала, как основа для дальнейшей работы;
- по окончании групповой работы участники отмечают большую продолжительность такой простой работы – составить шаги найма персонала;
- на финальном шеринге группа выразила удовлетворенность полученным результатом.

Выводы по групповой работе:

обо мне:

- мои способы (язык) декларирования информации, вызывает у участников массу вопросов.

о группе:

- предварительная индивидуальная работа с участниками помогла собрать процесс быстро, точно, отвечающий потребностям группы. О чем свидетельствуют удовлетворенные отзывы участников о результате групповой работы;

- создать включенность и повысить ответственность участников группы помогает:

- ✓ назначение администратора процесса;
- ✓ тема встречи, написанная на флипчарте;
- ✓ разогрев через вопросы касательно темы встречи;
- ✓ декларирование смыслов, целей и задач процесса и подпроцессов ЛПРом;
- ✓ составление списка ожиданий участников от процесса и пояснение: что из этого будет сегодня, а что - нет?
- ✓ добавление мнения ЛПР в конце процессов;
- ✓ зачитывание участником надписи со своего постика перед выклеиванием.

- вопросы, затрагивающие тему чувств группа пока не берет.

об ЛПР:

- ЛПР охотно предоставляет инициативу участникам, видит качество результата, удовлетворен им.

Что получилось:

- получить конкретный ожидаемый результат за счет глубокой проработки запроса и образа желаемого результата группы (ЛПР и участники) до начала процесса;
- повысить включенность участников в работу за счет сшитых целей и задач на процесс с потребностями группы, а также качественно подобранных для получения ожидаемого результата процессов и их последовательности (дизайн);
- точно делегировать ответственность за счет назначения администратора процесса.

Фокус на дальнейшую работу:

- готовить следующие процессы по образцу подготовки к данной фасилитации: глубокая подготовка участников, четкие формулировки ЛПР, сшить запрос ЛПР и участников группы. Делать процесс, ориентируясь на возможности и запрос, привнося новинки маленькими порциями;
- на будущее: поработать на супервизии с темой «работа с сопротивлением группы и/или ее отдельных участников»;
- поэкспериментировать с разнообразием форматов процессов фасилитации.

Фокус на работу с собой:

- присвоить результативность данной фасилитации как свое личное достижение;
- оформить свое видение способов повышения эффективности групповых процессов.



### Обратная связь от ЛПР после группового процесса:

- доволен самостоятельностью участников группы в процессах. Увидел, что они сами могут готовить предложения, а ЛПР может дополнять их и согласовывать в работу;
- отмечает важность подготовительного этапа перед запуском какого-либо процесса и желание донести это до участников;
- отмечает положительную динамику участников в переговорном процессе и старт совместной работы;
- отметил как позитивный результат - самый активный участник в процессе выявился и занимается внедрением договоренностей с удовольствием;
- отмечает, что немного времени затратили на составление шагов найма персонала (один – за 15 минут написал бы, а вот совместно сформулировать, учесть мнение остальных, согласовать – заняло бы гораздо больше времени);
- объясняет результативность данной фасилитации, в том числе, тем, что уже есть опыт групповой работы (Ф1...Ф4);
- важно, что среди участников нет разнородных мнений, и что мнение группы совпадает с мнением ЛПР;
- запросил групповую встречу по схеме мотивации сотрудников. Считает, что ее должны разрабатывать люди внутри компании.

### Результаты этапа:

- по результатам подготовки к Ф5 и опроса (Приложение 3) мной был составлен список вопросов от участников групповых встреч к ЛПР и доведен до ЛПР. В результате ЛПР пригласил группу на собрание по ответам на вопросы (Ф6 Приложение 4).
- на собраниях большая часть времени, как правило, уходит на споры «кто прав» или глубокое обсуждение нюансов, вместо поиска решения. Фасилитатор помогает мнению каждого быть услышанным, вводит собрание в конструктивное русло и помогает достигать договорённости.

## **5.9 ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ АКТИВНОСТИ МЕЖДУ ЭТАПАМИ 5 И 6.**

Контекст: в проведения индивидуальных сессий с участниками, групповой работы, опросов я заметила, что количество вопросов от участников к ЛПР растет, некоторые из них дублируются, некоторые требуют уточнений и разъяснений. Это создавало напряженность через затраты времени и энергии участников на рефлексии и мешало процессам разворачиваться.

### Подготовительная работа:

- по результатам опроса и индивидуальных сессий с участниками мной составлен список вопросов к ЛПР, согласован с участниками;
- список вопросов представлен ЛПР, запрошена ОС;
- ЛПР выразил желание ответить на обозначенные вопросы участников.

### Проведенные мероприятия:

- собрание с элементами фасилитации Ф6 на тему: «Повышение ясности относительно накопившихся вопросов» (28.03.2019 г. см. приложение 1) – 1:10 часа.

### Цели на процесс:

1. Снижение напряженности участников групповых процессов;
2. Повысить ясность относительно накопившихся вопросов участников к ЛПР.

### Результаты групповой работы:

- ЛПР ответил на все вопросы участников;
- отзеркаливание разницы поведения участников в отсутствии и присутствии ЛПР помогло участникам задавать дополнительные вопросы, а диалогу стать развернутым, живым;
- 6 из 7 участников не помнят процесс «Цели компании на 2019 год». В дальнейшем в ходе индивидуальной работы с ЛПР я предложила провести групповую встречу на тему подведения

промежуточных итогов по результатам проделанной за 5 месяцев работы. ЛПП отказался, мотивируя понятностью результатов и излишней абстрактностью предлагаемого процесса;

- появился новый запрос на групповую работу на тему «Мотивация сотрудников», создан образ ожидаемого результата;
- 6 из 7 участников отметили пользу подобных встреч (см. ответы финального шеринга).

#### Выводы по групповой работе:

##### обо мне:

- для меня открытие: к таким повышающим ясность в отношениях между ЛПП и сотрудниками встречам также стоит готовиться - заранее прописать заранее цели и задачи процесса. Это позволяет мне сфокусироваться на сути, четче доносить ее участникам, легче удерживать группу в границах обсуждаемой темы или решаемого вопроса.

##### о группе:

- регулярные подготовленные встречи ЛПП с участниками помогают прояснять возникающие текущие вопросы, уточнять намерения каждой из сторон, создавать дополнительные договоренности, давать обратную связь по достигнутым ранее договоренностям, дает ощущение причастности каждого к процессу;

- в динамике, когда процессы запущены и проведено несколько групповых встреч, становится легче работать с данной группой и даже иногда достаточно только направить ход собрания в русло, а дальше – просто не мешать.

##### об ЛПП:

- ЛПП в индивидуальных сессиях транслирует желание высвободить время, делегируя обязанности участникам процессов, однако на деле этого не делает, что ему и транслирует группа. Фактически желания ЛПП и участников совпадают, но не находили общего понятного обеим сторонам формата для реализации;

- отказ ЛПП от проведения встречи по подведению промежуточных итогов групповой работы создает поле разрозненной информации о результатах проведенной работы и по вертикали, и по горизонтали, позволяет интерпретировать видение других участников без получения обратной связи, что искажает истинное положение вещей.

#### Что получилось:

- повысить ясность относительно вопросов от сотрудников к ЛПП за счет помощи в инициации диалога сторон и готовности этих сторон к диалогу;

- помочь диалогу стать более развернутым (повысить его качество) за счет отзеркаливания неконгруэнтного поведения участников;

- повысить ответственность ЛПП относительно данных обещаний за счет проговаривания их на группе;

- получить новый запрос на групповую работу за счет выявления потребностей группы в процессе снижения напряженности через повышения ясности относительно накопившихся вопросов от участников к ЛПП.

Фокус на дальнейшую работу: отзеркаливать телесные проявления фактами, привязывая их к происходящей ситуации.

Фокус на работу с собой: присвоить результаты успеха групповой работы.

Обратная связь от участников после групповой работы: «После того, как ЛПП разрешил его критиковать, мне стало так легко работать. Я не хожу к нему с критикой, просто мне самой стало легче.»

## 5.10 ЭТАП 6. МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ – РАЗРАБОТЧИКОВ ПРОЕКТОВ.

### Контекст:

- в ходе индивидуальных сессий с ЛПР было принято решение, что следующая групповая работа пройдет без непосредственного участия ЛПР. Затем сотрудники представят ЛПРу то, что нагенерили на согласование;
- для декларирования данного решения проведено собрание с элементами фасилитации Ф7 (11.04.2019 г.) – 0,5 часа (Приложение 1)

### Подготовительная работа:

- индивидуальные сессии с ЛПР – 1 час;
- индивидуальные сессии с участниками группы - 7 часов;
- выполнен опрос исполнителей (разработчиков проектов) на тему удовлетворенности работой в компании (составлен и проведен участником) (Приложение 5);
- участникам дано домашнее задание – изучить варианты мотивации, которые вообще бывают в мире, для расширения вариативности предложений в предстоящем групповом процессе.

### Проведенные мероприятия:

- групповая работа на тему «Мотивация сотрудников – разработчиков проектов»  
Формат: фасилитация Ф8 (12.04.2019 г. дизайн – Приложение 1).

Продолжительность: 2 часа 10 минут.

### Цели на процесс:

1. Помочь участникам группы взять ответственность за принятие и реализацию желаемых решений;
2. Определить перечень первоочередных мероприятий мотивации исполнителей по направлениям: материальное, нематериальное, социальное.

### Результаты групповой работы:

- на процесс без ЛПР сотрудников собрала своими силами – группа на процесс не шла и не давала предложений по переносу встречи;
- проведена первая фасилитация без участия ЛПР;
- принято решение «легализовать» уже имеющиеся варианты мотивации, а новые – внедрить;
- определен перечень первоочередных мероприятий мотивации исполнителей;
- назначены ответственные участники за каждое направление. Дата презентации ЛПРу – не определена;
- участниками принято решение выполнить дополнительный опрос разработчиков проектов: «Что их мотивирует самих?». Среди предлагаемых вариантов указать те, которые получили в результате фасилитации.

### Выводы по групповой работе:

#### обо мне:

- мое стремление создать ускорение в развитии данной организации и введение чрезмерного количества новинок в единицу времени (отсутствие ЛПР на процессе, медитативная техника) спровоцировало активное сопротивление одного из участников. Процесс буквально остановился, потребовалось время на обработку реакции участника;
- недостаточность опыта работы с активно сопротивляющимися участниками, помешало мне довериться группе (#чтобы она сама решила, что делать с агрессивно сопротивляющимся участником), перегрузило меня как ведущего процесса. Я злилась на данного участника и мое переживание повлияло на ход процесса – я забыла дать одну из ключевых инструкций – фокус голосования. В результате – результат получился неоднозначным и вызвал вопросы у участников;

#### о группе:

- как только ввожу новинки (#работа без ЛПР), возникает угроза срыва групповой работы;

- в самом начале, когда объявляю правила, похоже, это не воспринимается участниками как что-то значимое, чему мы договариваемся следовать;

- отмечу важность регулярного посещения коуча всеми участниками групповых процессов. Отсутствие данного мероприятия выключает человека из общей динамики процессов, ему сложнее включаться в работу на группе. Если этот человек – значимая фигура, он может ронять динамику работы группы в самый неожиданный момент;

- отсутствие фокуса на итоговое голосование неожиданно развернуло процесс - поднялся вопрос: как работают уже существующие варианты мотивации? Участники задумались прописать правила и применять как инструмент управления.

Что получилось: состоялся первый опыт полной передачи ЛПРом ответственности по процессу руководителям проектов за счет повышения доверия ЛПР к участникам через опыт на Фб (участники самостоятельно нагенерили решение и ЛПР остался доволен результатом), а также за счет проведения подготовительной работы с обеими сторонами, развернутого декларирования ЛПРом своего намерения участникам с ответами на возникающие вопросы.

Фокус на дальнейшую работу:

- в ходе групповой работы больше внимание обращать на правила встречи, т.е. останавливаться на этом более детально и подробно проговаривать с запросом ОС;

- оказывать поддержку участникам групповых процессов (проявлением интереса к динамике развития процессов через открытые вопросы) в их намерении довести результаты данной фасилитации до логического завершения.

Фокус на работу с собой: поработать на супервизии с темой «работа с сопротивлением группы и/или ее отдельных участников».

Обратная связь от ЛПР после группового процесса:

- проявил интерес вопросом: «Как все прошло?»

- запросил снять обратную связь: почему участники не реализовывают то, о чем договорились на группе?

Результаты этапа:

- отсутствие теоретической базы, а также знания ЛПР и участников об опыте применения технологий развития организаций создает дополнительное сопротивление через недоверие к новому, непонятному;

- участники и ЛПР попробовали новый для них формат работы: самостоятельное принятие решений участниками;

- ЛПР впервые доверил и лично передал участникам ответственность за принятие решений;

- участники показали сопротивление работе без ЛПР через неявку на процесс, через прерывание процесса фасилитации в начале.

## **5.11 ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ АКТИВНОСТИ ПО ОКОНЧАНИИ ЭТАПА 6.**

Проведенные мероприятия:

- опрос исполнителей (проводил РП, я- консультировала) – 1 шт. (приложение 6);

- индивидуальные работа с ключевыми сотрудниками – 1 час;

- собрание с элементами фасилитации (13.06.2019 г.) – 1 час (дизайн отсутствует).

Цели на групповой процесс:

1. Определить первоочередные мероприятия мотивации исполнителей к разработке по итогам опроса исполнителей;

2. Определить ответственных по каждому мероприятию и дату декларирования ЛПРу.

Результаты групповой работы:

- подведены итоги опроса исполнителей, выявлены лидирующие мероприятия мотивации;

- определены ответственные по разработке каждого из первоочередных мероприятий;
- обозначены сложности, с которыми столкнулись РП в ходе предварительной проработки мероприятий мотивации;
- обозначена дата представления проекта мотивации сотрудников ЛПРу на 15.07.2019 г.

#### Выводы по групповой работе:

##### обо мне:

- приятно фасилитировать встречи, инициированные участником.

##### о группе:

- участникам групповых процессов требуется поддержка для реализации договоренностей;
- несмотря на то, что участники стали более самостоятельны, присутствует динамика: «ЛПР не дает нам ответы», последующее возникновение напряжения и нежелание в который раз подходить к ЛПР с вопросом и добиваться своего;
- фасилитатор помогает обсуждения и рассуждения перевести в формат задач, определение сроков выполнения договоренностей и ответственных за их исполнение.

##### об ЛПР:

- поставил мне задачу узнать: по какой причине участники не продолжают делать начатое.

#### Что получилось:

- определить окончательно варианты мотивации исполнителей к разработке и дату представления вариантов мотивации ЛПР на согласование за счет фасилитирования собрания.

#### Фокус на дальнейшую работу:

- оказывать поддержку участникам на пути реализации договоренностей.

#### Фокус на работу с собой:

- увидеть объем проделанной работы по данному проекту, выявить и присвоить результаты.

## 6. ВЫВОДЫ

### Относительно меня:

- для реализации проектов ОР в среде, где знание и подобный опыт отсутствует, важно качество контакта между консультантом и заказчиком процесса. Когда есть доверие, заказчик готов идти на эксперименты, доверяться процессу и новинкам, которые предлагает консультант;
- личные отношения консультанта с участниками проекта ОР, взаимодействие с ними ранее в других ролях, знание специфики бизнеса и методов работы могут оказать решающее значение (как помощь, так и разрушение) на проявление беспристрастности, отстаивании своей позиции в новой роли, определении и отстаивании границ, настаивании на соблюдении договоренностей. На будущее – желательно проводить подобные проекты в качестве внешнего консультанта;
- язык донесения информации до участников группы оказывает непосредственное влияние на их присоединение и доверие к процессу и консультанту;
- личное представление консультанта о том, как должен происходить проект развития, мешает проявиться важному в данной организации, вызывает отторжение участниками даже когда они просят инструменты;
- личность консультанта, его отношение к миру, к себе, к людям играют определяющую роль в работе с группой;
- многие процессы протаскивала «через себя», что перегружало меня, не давало присоединяться к группе, снимало ответственность с ЛПР и участников;
- мой страх выявить у ЛПР слабость не позволял сшивать его истинные потребности с проводимым проектом.

### Относительно организации:

- даже при совпадении целей ЛПРа и сотрудников, для их достижения необходим диалог с прояснением ситуации, выполнением договоренностей, определением сроков и ответственных, предоставлением ОС и планомерной совместной работы;
- в данном проекте применение недирективного подхода показало следующие результаты:
  - ✓ снижено напряжение в коллективе за счет повышения ясности относительно вопросов, находящихся без ответа продолжительное время;
  - ✓ сформулированы и обналичены новые вопросы;
  - ✓ мнение каждого участника было услышано и учтено;
  - ✓ среди участников выявлен лидер, который увидел новый личный интерес в профессиональной деятельности, начал делать шаги по достижению личных целей через достижение целей компании;
  - ✓ реализованы менеджерские решения: ликвидировано часть факторов, негативно влияющих на рабочие процессы; внедрена система оценки прибыльности проектов/направлений/сотрудников; стартовали проекты найма персонала и проект мотивации сотрудников; участниками выдвинуты и протестированы предложения по улучшению работы в отделах; начата работа по идентификации должностных обязанностей сотрудников и созданию оргструктуры; внедрена единая система информирования сотрудников;
  - ✓ участники организовали внутрикорпоративное обучение;
  - ✓ наглядная экономия времени при принятии решения.
- созданию ясности в диалоге между сотрудниками и ЛПР способствуют: регулярные подготовленные собрания, подотчётность каждого из участников переговоров;
- высокая личная заинтересованность и вовлеченность ЛПР помогает участникам поверить в достижимость желаемых результатов, осознать смысл и важность происходящих изменений, включаться в процессы;
- последовательное поведение ЛПР (#предупредительность) помогает участникам сохранять спокойствие, вызывает уважение и повышает доверие к ЛПР;
- нерегулярность проведения сессий ОР снижает динамику выполнения договоренностей и очевидность результативности процессов для участников;



- инициация групповых процессов консультантом вызывает сопротивление участников и неверие в интерес ЛПР, а, следовательно, и в достижимость желаемых результатов;

- несмотря на то, что ЛПР увидел готовность, возможность и желание участников самостоятельно принимать решения (которые его устраивают), разгрузить ЛПР через делегирование не удалось. В качестве причин предполагаю недостаточность срока проекта для таких перемен, внутреннюю неготовность ЛПР к делегированию, недостаточно сильную мотивацию ЛПР действительно что-то менять и вкладываться в это по полной программе, присутствие динамики недоверия ЛПРа к сотрудникам, возможно из страха отпустить контроль – ведь непонятно, что произойдет;

- отсутствие фигуры администратора (связующего между ЛПР и сотрудниками) в компании сопровождается нарушением договоренностей и, как следствие, демотивирует сотрудников проявлять инициативы и/или доводить их до логического завершения;

- отсутствие регулярных групповых встреч между ЛПР и участниками вне проекта развития снижают динамику развития событий, создают у участников ощущение дискомфорта от недостаточной включенности ЛПР в общие процессы;

- не «сшитые» тема и формат групповой работы с потребностями и уровнем открытости группы фактически обнуляют результаты проведенной работы, т.е. участники могут не помнить о своем участии в том или ином процессе, могут не посещать мероприятия или отрицать новинки, саботировать процессы и консультанта.

#### Индивидуальные сессии с участниками групповых процессов оказывали следующее влияние:

- помогали держать динамику общего процесса проекта развития;
- помогали снимать точный запрос группы и тогда дизайн фасилитации рождался сам собой;
- повышали осознанность каждого участника;
- помогали участникам легче включаться в групповые процессы и вообще быть в курсе проекта развития и изменений;
- помогали участникам выговориться, лучше понять себя, свои желания и опасения.

#### Что поняла про себя:

- моя внутренняя сила огромна. Она сидит и ждет, когда же я ее приму и буду пользоваться в полной мере;

- позиция внутреннего коуча сформирована;

- стоит поработать над увеличением смелости предлагать свои услуги, над PR-продвижением себя, обретением партнеров, продажей своих услуг;

- я могу создавать абсолютно уникальные вещи, которые мало кому под силу. Особенно имея два таких полярных опыта: традиции+правила и неопределенность+новации. Я могу видеть много разного, связывать это между собой и получать уникальные продукты;

- я научилась снимать запрос с ЛПР и выстраивать процессы под него таким образом, что результат получается конгруэнтным образу компании;

- все еще силен перенос отношений отец-дочь.

#### Что помогало:

- вызов – написать дипломную работу, как способ личного развития и обретения новых компетенций;

- через данный опыт приближение к освоению и смене профессии, а также - образа жизни;

- перспектива обретения навыка выстраивать теплые отношения;

- большой кредит доверия ЛПР ко мне лично;

- индивидуальный коучинг и психотерапия в качестве клиента (темы работы: контроль и гиперответственность; разрешить себе звучать – заявлять о себе, настаивать на том, что считаю правильным; сфокусироваться на делании того, что хочет группа; перенос с дочерне-отеческих отношений и отделение от интроектов; увеличение веры в то, что мир добр, отзывчив, готов помочь; разделение ролей: консультант, работник компании, подчиненный, человек; идентификация и присвоение роли консультанта; увидеть, оценить и присвоить свои результаты;

передача ответственности за результат участникам группы и ЛПР; личные границы; сопротивление группы и отдельных ее участников);

- возможность находиться в поле единомышленников (#посещение практических занятий, участие в проектах стажировки, супервизии, интравизии, тренинги, общение с одноклассниками);
- промежуточные успехи в проекте.

#### Что мешало:

- перенос отцовско-дочерних отношений в работе с мужской частью группы;
- отсутствие методической базы и опыта работы с группами;
- мои личные психологические травмы (#страх быть отвергнутой, сложное восприятие критики, обесценивание результатов);
- неспособность эффективно разместить роли эксперта и пылкого достигателя;
- несформированная внутренняя позиция коуч-консультанта;
- смешение моих ролей внутри компании (#коллега-разработчик, администратор, коуч-консультант, менеджер компании);
- неосознанное взятие мной ответственности за результат группы;
- отсутствие знаний и опыта у ЛПР и участников в коучинге и сессиях ОР.

**На практике наибольшую эффективность показали следующие методы недирективного управления:** активное слушание, отзеркаливание, открытые и уточняющие вопросы, фасилитация, индивидуальные сессии, расширение круга влияния, проактивность, уменьшение вмешательства, начинать изменения с себя.

Первое, что помогало срабатывать данным практикам – это включенность ЛПР. Через него участники могли тоже начинать присоединяться к процессу. Также немаловажную роль играло желание участников что-то изменить. Помогла активная включенность одного из участников группы – он транслировал другим участникам рождение на процессах новых вопросов, проводил опросы, поддерживал новинки, нашел для себя новый смысл в работе и реализовывает его. Помогало поле данного коллектива, наполненное недоговоренностями, обидами, ожиданиями, которые искали своего выхода.

**Сложно брались участниками следующие методы:** обращение внимания на эмоционально-чувственное состояние, изменение фокуса внимания, открытость новому, время на «затачивание пилы». Думаю, что причина в отсутствии готовности людей менять свои парадигмы. Ведь на данный момент работает то, что работало всегда, и глубинной мотивации менять что-то как таковой нет. В процессе проекта участники заострили внимание в потребности в логических вещах, недостатке инструментов для решения вопросов, недостаточности времени для остановки «на подумать» как решать тот или иной вопрос, регулярно был посыл «он должен». Также у участников немного опыта в определении своих чувств/эмоций и тем более разделении их с другим человеком. Также отсутствует знание о влиянии осознанности своей эмоционально-чувственной стороны на рабочие процессы.

## 7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной работы проведено исследование качества производственных коммуникаций и их влияние на рабочие процессы на примере проекта ОР проектно-строительной компании. Полученные результаты позволяют наглядно увидеть и обоснованно подтвердить прямое влияние повышения качества диалогов (как по вертикали, так и по горизонтали) на увеличение вовлеченности сотрудников организации в достижение ее целей. Яркости результатам добавило влияние фактора неопределенности для компании за счет дестабилизации ситуации на рынке и необходимости отстраиваться от материнской компании.

В качестве инструмента, повышающего качество коммуникаций, применялись методы недирективного подхода такие, как: фасилитация, коучинг, устранение вмешательства, изменение фокуса восприятия, ненасильственное общение, сдвиг парадигмы, начинать изменения с себя.

Для обоснованного применения методик была изучена литература, в которой детально описаны методики и опыт их применения авторами лично как индивидуально, так и в корпорациях. Это знание стало опорой, которая помогла сформировать программу изменений и адаптироваться под текущие потребности компании и участников проекта в ходе исследования.

### **Выводы по задачам исследования:**

- создать ясность относительно целей и задач компании. «Сшить» их с целями участников групповых процессов с помощью недирективных методов. Описать результаты в работе.

Данная работа показала важность ясности относительно целей и задач компании как для сотрудников, так и для ЛПР. Такое прояснение помогает коллективу фокусироваться и понимать куда двигается компания, позволяет более точно определить фокусы своей работы, своего места в компании и форму достижения личных целей. Для ЛПР реализация данной задачи помогла повысить осознанность в моменте и сконцентрировать свои силы на них. Поскольку менеджмент в данной компании развит слабо, существует динамика перекалывания ответственности на ЛПР и привычка выполнять сказанное, то «сшить» цели и задачи удалось частично в более мелких деталях (#мотивация сотрудников, система найма персонала).

- провести ряд мероприятий, которые позволят ЛПР разгрузиться, т.е. снизить нагрузку от оперативной деятельности и заняться стратегированием через большее доверие сотрудникам, позволение ключевым сотрудникам самостоятельно принимать решения и действовать своими способами.

Данная задача выполнена частично вследствие значительной инерции существующих парадигм, недостаточности опыта консультанта и, вследствие, длительного поиска общего поля взаимодействия с группой. ЛРПу и сотрудникам удалось увидеть реальную возможность сотрудников принимать решения и достигать целей компании своими способами. Однако интегрировать эту новинку не успели вследствие окончания проекта и возвращение ЛПР полностью к оперативной загрузке.

- помочь ключевым сотрудникам научиться эффективнее взаимодействовать между собой и с ЛПР, проявлять инициативу, быть активными и позитивными, видеть зоны своего влияния и применять его.

Данную задачу удалось реализовать в следующем объеме: из 8 участников: один – включился в проактивную позицию, взял на себя роль администратора, разработал систему учета эффективности проектов, пригласил консультанта на фасилитацию, заявился на индивидуальный коучинг, отметил эффективность групповых процессов; один – выразил намерение работать, транслировал возвращение веры в изменения, но после отстранения ЛПР по окончании проекта снова потерял веру, четверо – стали более информированными, удивлялись позитивной обратной связи от ЛПР на процессах, но веру не обрели; один – оборонялся и агрессивно сопротивлялся до момента активного вовлечения ЛПР в процессы; один – активно вовлекался во все процессы, после отстранения ЛПР активность исчезла.

**Вывод по гипотезе.** В данном проекте проверка гипотезы по «снижению себестоимости продукции через снижение трудоемкости за счет внедрения в культуру компании недирективных

способов взаимодействия» не реализована, поскольку данная задача фактически находилась за рамками возможностей текущего проекта организационного развития. По факту сотрудниками получен начальный опыт повсеместного применения методов недирективного взаимодействия, который частично интегрирован, но не доведен до автоматизма.

### «Инструкция молодого бойца»

Для тех, кто «пойдет за Мной» в теме исследования влияния недирективных методов на развитие компании, рекомендую:

- до старта проекта ОР проводить индивидуальную работу с ЛПР в течение 4-6 месяцев с частотой встреч 2 раза/мес;
- для получения лучшего эффекта проекта ОР ЛПРу лучше работать с внешним коучем, с которым отсутствуют личные взаимосвязи;
- до старта проекта ОР уделить особое внимание заключению контракта с ЛПР с определением:
  - ✓ регулярный обмен обратной связью;
  - ✓ целей и задач проекта;
  - ✓ целей и задач компании;
  - ✓ образа результата;
  - ✓ срока проекта;
  - ✓ частоты индивидуальных и групповых встреч;
  - ✓ обозначению и распределению ролей;
  - ✓ границах работы;
  - ✓ состава рабочей группы;
  - ✓ необходимых вехах (#заземление промежуточных результатов).
- до начала и после каждой групповой работы проводить индивидуальные сессии как ЛПР, так и с участниками группы для сбора ОС;
- в составе индивидуальных сессий с ЛПР перед составлением дизайна группового процесса сверить с ЛПР формулировки целей, задач и ожидаемого результата на процесс;
- до начала очередной групповой работы провести с ЛПР настраивающую его на процесс 15-минутную беседу с четкими инструкциями: кто вы как консультант и какая ваша роль на процессе, на что вы имеет право и что будете делать в какие моменты, что должен делать (не делать) ЛПР, как себя вести в каких случаях;
- давать экспертизу ЛПРу по формату процессов и их смыслах (#учить отличать форматы групповых процессов друг от друга: собрание, лекция, фасилитация);
- регулярно запрашивать ОС ЛПР о том насколько его устраивают результаты, что не так, чего бы он хотел на самом деле. Отзеркаливать ЛПРу его непоследовательность или конфликты в его желаниях и действиях;
- настаивать на даче ЛПРом ОС коллективу в случае ее отсутствия;
- подбирать процессы в соответствии с «зоной ближайшего развития» участников группы;
- делать то, что хочет группа, не пытаюсь привнести свое видение;
- вести просветительскую работу везде и всюду о методах и опыте недирективного влияния на производственные процессы для внедрения культуры в массы;
- когда участники захвачены эмоциями и не могут принимать решения, помогать им переводить их эмоции в факты, записывая их на листе флипчарта, чтобы было видно всем участникам. Это отрезвляет и помогает снять эмоциональное напряжение;
- настаивать на участии в индивидуальных сессиях всех участников групповых работ, особенно «трудных» для коуча;
- когда участник групповой работы саботирует процесс (#пытается его вести, задает бесконечное количество вопросов о смыслах процессов, критикует фасилитатора), довериться группе, предложив этому участнику провести процесс вместо себя. Группа сама решит под руководством кого она хочет процесс;
- работать с реально замотивированным клиентом. В противном случае, ведущий остается ответственным по всем вопросам, которые поднимаются в коллективе;
- развитие компании «снизу» возможно, в случае наличия у фасилитатора запаса энергии и

личного интереса на такие изменения, качественный контакт с ЛПР, поддержка ЛПР;

- по каждому процессу проверять сохранность своих границ как консультанта, оценивать влияние их сохранения/нарушения на эффективность групповых процессов, предпринимать корректирующие мероприятия;

- регулярно заниматься присвоением себе результатов своей работы. Работа у консультанта непростая, зачастую неосозаемая, невидная, кажущаяся незначительной и поэтому легко обесцениваемая. По каждому процессу выделять результаты, присваивать их, транслировать в индивидуальных и групповых работах, апеллировать в случае необходимости;

- на старте проекта найти тех, кто сможет поддерживать вас (#единомышленников, семью, коллег, друга, союзников в коллективе компании);

- развивать в себе смелость на прояснение неясных/спорных/сложных моментов, особенно с ЛПР и «сложными» участниками. Телесная реакция консультанта – правдива и всегда точно указывает где нужно задать вопрос. Слушать тело и следовать, помогать умом искать способы разгрузки напряжения;

- обязательно ходить к коучу и психотерапевту, в том числе, на супервизии – соблюдать гигиену личного внутреннего пространства.

**Выводы относительно темы.** Я увидела на практике всю красоту отношений, выстроенных на ясности, подотчетности, регулярной обратной связи и рождающемся из этого доверии и веры в возможные перемены. Я помню глаза людей, которые являются главным подтверждением результативности данного проекта. Я помню, как через эмоции в этих глазах рождалась вера в лучшее, в перемены. Как человек начинал действовать и насколько красиво получается реализовывать свои личные желания через компанию. При этом возникает эффект синергии, когда довольны все стороны процесса. Для меня это про эффект выиграл-выиграл, о котором много пишут и говорят, но редко кто видит. Для меня это о том, насколько важна личность человека компании, его увлеченность и заинтересованность делом.

Меня вдохновляет этот опыт на продолжение просветительской деятельности в организациях. Отмечу также, что подобные проекты интереснее было бы реализовывать в компаниях, которые уделяют отдельное внимание развитию персонала. Возможно в таких компаниях существуют амбиции по увеличению продаж, росту компании, качественных изменений, которые ищут новые способы не только технические, но и организационно-развивающие, которые готовы и вкладываются в развитие людей и компании.

**По итогам данной работы главный вывод для меня:** любые изменения – это труд, который требует времени, сил, энергии. В данной компании за 9 месяцев проекта организационного развития парадигма участников начала меняться. На мой вкус – сейчас самое время продолжить и поддержать стартующие изменения. Потому как они начались, участники активизировались. Но недостаточная мотивированность ЛПР может погубить ростки только проявившейся активности сотрудников и веры в лучшее будущее.

## 8. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. – М.: ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006. – С. 240
2. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / пер. с англ. – М.: Издательство «Добрая книга», 2008. – 288 с.
3. Маршалл Розенберг. Язык жизни. Ненасильственное общение. – М.: ООО Книжное издательство «София», 2018. – С. 170
4. Тимоти Голви. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала. – М.: Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018. – С. 167
5. Дж. Уитмор. Коучинг высокой эффективности. / Пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – С. 168.
6. А.В. Мартынова. Фасилитация как технология организационного развития и изменений / А.В. Мартынова // Организационная психология. - 2011. – Т.1. №2. – С. 53-91.
7. Патрик Ленсиони. Сердце компании. Почему организационная культура — значит больше, чем стратегия или финансы. – М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 150 с.
8. Ди Келси, Пэм Пламб. Блестящие совещания. – М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер» Издательство «Эксмо», 2013. – 251 с.