

ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ КОУЧИНГА»

Программа «Интегральные технологии развития людей и организаций»

«Допустить к защите»

Председатель  
аттестационной  
комиссии

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. председателя)

\_\_\_\_\_  
(подпись председателя)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

## ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

ТЕМА: «НЕДИРЕКТИВНЫЕ инструменты управления: фасилитация, как инструмент в проектах организационных изменений»

**ВЫПОЛНИЛ:**

студент II степени, группы ВГ-18

Юрина Татьяна

\_\_\_\_\_  
(подпись автора)

**РУКОВОДИТЕЛЬ:**

Мельвиль Яна

\_\_\_\_\_  
(подпись руководителя)

Санкт-Петербург 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

<b><u>ВВЕДЕНИЕ:</u></b>	4
1. <b><u>ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ: ФОРМИРОВАНИЕ И ИССЛЕДОВАНИЕ ГИПОТЕЗЫ О ВЛИЯНИИ НЕДИРЕКТИВНОГО ПОДХОДА И ГРУППОВОЙ ФОРМЫ ЕГО ПРИМНЕНИЯ (ФАСИЛИТАЦИИ), КАК НЕДИРЕКТИВНОГО МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ, НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ И СКОРОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.</u></b>	9
1.1. <b><u>Организационные изменения;</u></b>	9
1.2. <b><u>Стили управления: директивное не директивное управление;</u></b>	14
1.3. <b><u>Индивидуальный, командный и групповой коучинг как инструменты недирективного управления;</u></b>	21
1.4. <b><u>Групповая работа. Виды коммуникаций и форматы групповой работы в зависимости от типа управления: совещания, фасилитации, опросы;</u></b>	25
1.5. <b><u>Методы и технологии проведения фасилитации как инструмента в проектах организационных изменений;</u></b>	30
1.6. <b><u>Сравнительный анализ недирективных/гибких методов организационных изменений по сравнению с традиционным директивным подходом;</u></b>	33
2. <b><u>ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ:</u></b>	36
2.1. <b><u>Введение к практической части: Задачи организационного развития компании для повышения эффективности бизнес -процессов компании (на примере лизинговой компании).</u></b>	36
2.1.1. <b><u>Основные этапы практической части: изменение организационной структуры и разделение функций операционного департамента;</u></b>	40
2.2. <b><u>Сравнение с изменением организационной структуры и функций департамента оценки рисков классическими, директивными методами управления проектом изменений;</u></b>	69
2.3. <b><u>Результаты проекта.</u></b>	74
3. <b><u>ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ по эффективности использования недирективных методов управления: фасилитации, как инструмента в проектах организационных изменений.</u></b>	77
4. <b><u>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</u></b>	86
5. <b><u>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</u></b>	88
<b><u>ПРИЛОЖЕНИЕ 1</u></b>	89
<b><u>ПРИЛОЖЕНИЕ 2</u></b>	91
<b><u>ПРИЛОЖЕНИЕ 3</u></b>	94
<b><u>ПРИЛОЖЕНИЕ 4</u></b>	95
<b><u>ПРИЛОЖЕНИЕ 5</u></b>	97
<b><u>ПРИЛОЖЕНИЕ 6</u></b>	98
<b><u>ПРИЛОЖЕНИЕ 7</u></b>	110

<a href="#"><u>ПРИЛОЖЕНИЕ 8</u></a>	111
<a href="#"><u>ПРИЛОЖЕНИЕ 9</u></a>	113
<a href="#"><u>ПРИЛОЖЕНИЕ 10</u></a>	115
<a href="#"><u>ПРИЛОЖЕНИЕ 11</u></a>	118
<a href="#"><u>ПРИЛОЖЕНИЕ 12</u></a>	120
<a href="#"><u>ПРИЛОЖЕНИЕ 13.</u></a> – ФОТООТЧЕТ СОТРУДНИК 1	122
<a href="#"><u>ПРИЛОЖЕНИЕ 14.</u></a> – ФОТООТЧЕТ СОТРУДНИК 2	128
ПРИЛОЖЕНИЕ 15. – ДИЗАЙН ФАСИЛИТАЦИИ 1 (ФОРСАЙТ)	
ПРИЛОЖЕНИЕ 16. – ДИЗАЙН ФАСИЛИТАЦИИ 2	
ПРИЛОЖЕНИЕ 17. – ДИЗАЙН ФАСИЛИТАЦИИ 3	
ПРИЛОЖЕНИЕ 18. – ДИЗАЙН ФАСИЛИТАЦИИ 4	

# ВВЕДЕНИЕ

## *Актуальность темы*

С начала учебы в институте коучинга я чувствовала не только личный интерес к теме коучинга, но и профессиональную потребность в поиске инструментов повышения эффективности управления.

Имея за плечами более 20 лет управленческого стажа от позиций линейного менеджера до руководителя компании - российского офиса американской международной микрофинансовой корпорации (9 лет), председателя правления банка (5 лет) и вице-президента лизинговой компании (8 лет), я всю жизнь верила и придерживалась в своей работе принципов осознанного сотрудничества, исходя из намерений найти общее решение, добиться поставленной цели сообща. Достижение больших результатов возможно, если сотрудники мотивированы на осознанное отношение к работе, как к любимому делу, есть интерес к задаче и понимание ее важности для достижения общего результата. Вопросы на темы смыслов, как общих, так и личных, давно стали моими основными инструментами в работе с людьми. Особенно, если учесть, что уже давно мои непосредственные подчиненные, это руководители топ-уровня а также их команды; а ежедневные коммуникации строятся как с первыми лицами компании - ее руководителями, так и с членами совета директоров, акционерами.

Вместе с задачами по организационному развитию в моей компании, несколько лет назад у меня появился проект консультационного характера в сестринской компании холдинга. Проект включал несколько больших блоков по организационному развитию: изменение культуры, организационной структуры, функционала подразделений, системы KPI и системы премирования. Такие изменения были невозможны без вовлечения и работы/принятия решений по ходу проекта с командой топ-менеджеров - Правления, генеральным директором и собственником бизнеса по всем вопросам этого проекта: от результатов диагностики и обсуждения конкретных мер изменений функциональности отдельных подразделений, и бизнес-процессов, до личного отношения к происходящему, вопросов принятия, и выстраивания взаимоотношений друг с другом в ходе происходящих в компании изменений.

Именно в этот момент я осознала острую нехватку методологической базы и прикладного инструментария для ведения таких проектов и такого рода консультаций/диалогов/бесед. Этот проект не только стал испытанием на прочность моих физических и эмоциональных сил, но и послужил стимулом найти ту школу, где я могла бы научиться делать такие проекты максимально профессионально, сохраняя спокойное и полноценное восприятие происходящего, не вовлекаясь эмоционально в чью-либо позицию в силу личных симпатий или антипатий, не вынося суждений, и не присваивая ярлыков, максимально сохраняя позицию внешнего наблюдателя, способного расширить картину мира для получения более эффективных и верных ответов самим участниками

проекта. Все это требовало и моего личностного развития. Консультационный проект в очередной раз подтвердил, что изменения удастся произвести эффективнее только, если изначально вовлекать сотрудников лично и в составе команд не только в реализацию уже намеченных кем-то планов, но и в их составление, начиная с точки осознания причин их жизненно важной необходимости и неизбежности. Понимание цели изменений, самостоятельный поиск решения задачи, составления плана ее реализации и его внедрение в жизнь, снимает сопротивление, обеспечивает поддержку в реальности, и дает энергию преодолевать трудности, разногласия, возникающие в процессе сопряжения интересов разных сотрудников, разных групп сотрудников в коллективе. Этот процесс происходит в компаниях постоянно. Атмосфера прозрачности, сформированная единым информационным полем и доверием совместного участия сотрудников в поисках путей решения, позволяет не только высказать опасения и риски, но и принять участие в их решении. Вовлеченность многократно усиливает интеллектуальный ресурс группы, позволяя находить самые эффективные решения, подтверждая поговорку «один ум хорошо, а два – лучше». Именно поэтому коучинг, как гибкий метод управления, является самым прогрессивным методом управления, стимулирует осознанность как сотрудника, так и группы, тем более если эта группа – команда коллег, работающих над общими целями. Тема применения коучинга в осуществлении организационных изменений, является актуальной для исследования и передовой для популяризации, и дальнейшего применения в работе современных руководителей.

Благодаря рекомендациям профессиональных коллег в этой сфере, я получила возможность изучить методы недирективного управления в Институте коучинга. За прошедшие три года обучения я серьезно нарастила уровень своих профессиональных компетенций, знаний, умений, а также и практических навыков недирективного управления через вопросы, раскрывающие более широкую картину и побуждающие задуматься над решениями, которые ранее были не видны.

Тема организационных изменений как на уровне изменения структуры, бизнес-процессов отдельного подразделения компании или всей компании, остается актуальной для меня и сейчас т.к. составляет ключевой интерес и суть моей работы в компании.

### *Цель дипломной работы*

**Целью** данной дипломной работы является – проведение организационных изменений посредством недирективного подхода к управлению, а именно фасилиатции, на примере лизинговой компании.

**Объектом** дипломной работы будет являться подразделение операционной функции компании, где планируемые изменения структуры и бизнес-процессов подразделения будут проведены с использованием недирективного подхода. Для сравнения будет использован пример другого подразделения компании (схожей по степени операционности функционала), где изменения проводились в соответствии с убеждениями и опытом другого руководителя,

привычным методом которого является издание и доведение до сотрудников приказа сверху, без вовлечения сотрудников в обсуждение причин необходимых перемен, их опасений, вариантов изменений бизнес-процессов для минимизации рисков, и вовлечения сотрудников в диалог на эту тему.

В случае успешного применения **индивидуального коучинга** с руководителями подразделений и организационных сессий различных подразделений с использованием метода **групповой фасилитации** при разработке, и проведении организационных, и функциональных изменений, этот опыт послужит убедительным и актуальным примером популяризации применения инструментов коучинга и фасилитации в других подразделениях компании.

### *Задачи дипломной работы*

Задачами данной дипломной работы являются:

1. Проверить и исследовать гипотезу, о том, что проведение организационных изменений с использованием прикладных инструментов недирективного управления (индивидуальный коучинг и фасилитация), позволяет добиться большей эффективности их внедрения, а именно: понимания и принятия целей, необходимости изменений всеми участниками процесса, а не только руководителями; вовлеченность в обсуждение зон риска и возможных путей их минимизации; разработка оптимального плана действий с личным вовлечением и ответственностью каждого участника команды; снижения уровня сопротивления и, как следствие, быстрое его внедрение для достижения общей согласованной цели т.к. все участники процесса изменений чувствуют свою сопричастность.
2. Применить и описать опыт использования недирективных и директивных инструментов управления при проведении организационных изменений в подразделении лизинговой компании.

Данная задача диплома имеет для меня большой практический характер т.к. при получении положительного опыта появится отличая возможность популяризации инструментов недирективного управления сотрудниками, проектами, изменениями с использованием коучинга и фасилитации. В случае значимой разницы в реализации плана изменений в двух подразделениях с использованием директивных/недирективных подходов к принятию решений и осуществлению изменений, будет получено обоснование использования коучинга и фасилитации как эффективного инструмента управления в период активных изменений, что сейчас практически мало распространено в компании.

3. Провести замеры эффективности недирективных методов управления по итогам внедренных бизнес изменений с использованием различных HR метрик, замера текучести, опросов и анализа показателей эффективности работы подразделения.  
В рамках данной задачи хочу исследовать/подтвердить гипотезу о том, что применение недирективных инструментов (индивидуального коучинга и фасилитации) в ходе изменений, позволяют пройти эти изменения без потерь (минимизировать риски потерь) сотрудников, эффективности их работы и времени, а наоборот, служат сплачиванию команды в достижении общей цели.

Для понимания влияния изменений, проводимых директивно и с использованием гибких инструментов управления, будет проведен анализ метрик ежеквартального исследования индекса лояльности (eNPS- employee net promoted score) и индекса Внутреннего клиентского сервиса (ВКС), куда для данных подразделений будут добавлены акценты про лояльность, мотивацию, вовлеченность и удовлетворенность для понимания ситуации до и после проведенных изменений.

4. Провести анализ влияния недирективных методов и инструментов (фасилитация и индивидуальный коучинг) на эффективность и качество внедрения организационных изменений: с чем столкнулись, что получилось/не получилось в ходе проведения, какие решения были использованы в ходе применения.
5. Сформировать выводы и рекомендации по эффективности использования инструментов недирективного управления (фасилитация и коучинг) при проведении организационных изменений.

Обобщения, выводы и рекомендации позволят подвести итоги работы для возможности использования их не только в качестве дипломной работы по итогам моего обучения, но и для популяризации в компании индивидуального коучинга и фасилитации, как недирективных методов управления.

Подготовительный этап проекта с формированием целей изменений структуры и ее утверждением коллегиальным органом управления компании (далее - Правление), завершен в декабре. Правлению была предложена к утверждению концепция разделения операционного департамента на два: оформления сделок и обслуживания клиентов. Фокус на развитие автоуслуг позволит нарастить непроцентный доход... Сформированный за 20 лет работы компании конвейер по заключению сделок обеспечивает не только бесперебойное и быстрое оформление сделок, но и

постоянно растущие объемы сделок лизинга. В то время, как подход к оказанию автоуслуг до сих пор осуществляется исходя из каждого контракта по лизингу, что не позволяет поддерживать рост оказания таких услуг в разы...

Предложение было принято и поддержано...

Следующим этапом изменений организационной и функциональной структуры данного подразделения было проведение в январе- феврале 2022 года нескольких групповых фасилитаций с руководителями различного уровня с вовлечением линейных руководителей начального уровня... Задачей групповых фасилитаций было обсуждение повышения эффективности подразделения через большую специализацию за счет: разделения на функции в соответствии с жизненным циклом работы с клиентом (заключение сделки и дальнейшее обслуживание); анализа текущих бизнес-процессов и необходимости их изменений в соответствии с потребностями бизнеса компании; вовлечение всех сотрудников руководящего уровня в минимизацию рисков проведения данных изменений и их реализация...

Параллельно, для сравнения эффективности методов был проведен краткий анализ изменения организационной структуры второго подразделения компании, принятого решением Правления так же в декабре 2021 года. Решение было реализовано без участия руководителей/сотрудников данного подразделения методом приказа «сверху» в январе 2022 года в форме доведения приказа до всех руководителей департамента на совещании. В связи с тем, что все изменения организационной структуры являются зоной ответственности HR, активно сопровождающего изменения всех организационных структур подразделений в Компании и участвующего в переговорах с сотрудниками, ответственного за диагностику и мониторинг влияния изменений на сотрудников, климат в коллективе, предоставилась отличная возможность сравнения разных методов проведения изменений в компании и формирования выводов на базе сравнения.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

В теоретической части диплома будут описаны различные организационные модели изменений, методы недирективного подхода к управлению этими моделями (в т.ч. коучинга, фасилитации и сформирована гипотеза о влиянии недирективного подхода для ее дальнейшего исследования в практической части диплома.

## *1.1. Организационные изменения и их модели, критерии качественно проведенных орг. изменений, этапы применения недирективного подхода.*

**«NON PROGREDI EST REGREDI» — не идти вперед, значит идти назад** - говорили древние. Однако и сегодня, спустя более чем 2000 лет, это крылатое выражение по-прежнему актуально. И более всего эта фраза характеризует необходимость изменений сегодняшнего устройства организаций и систем их управления.

Изменениями в организации можно назвать планомерные, целенаправленные воздействия менеджмента на внутренние переменные в организации, определяющие её стратегию, структуру, бизнес-процессы, технологию, культуру и человеческие ресурсы.

Основная цель организационных изменений - достижение более высоких результатов деятельности, освоение передовых направлений, оптимизация бизнес- процессов, осуществление прогрессивных изменений в системе управления. При стабильном и развивающемся состоянии организации изменения необходимы для того, чтобы сохранить лидирующее положение на рынке. Поэтому процесс организационных изменений служит одним из важнейших объектов управления.

В условиях жесткой конкуренции за рынки, человеческие ресурсы и технологии, в условиях неопределенности и постоянной зависимости от внешних факторов, компании вынуждены находиться в состоянии перманентного изменения, что поспособствовало формированию организационного развития как отдельного направления управленческой науки. Большинство работ были сконцентрированы на анализе процессов как содержания изменений, а также на наиболее результативных методах внедрения преобразований и преодолении сопротивления сотрудников. Однако современный уровень развития подходов управления показывает, что кроме объекта изменения, ЧТО изменяем (бизнес- процессы. структура, сотрудники и т.д.) все большую важность приобретают методы, учитывающие КАК происходит изменение. Несколько наиболее популярных моделей теории современного управления изменениями кратко описано ниже.

### **Модель организационных изменений К. Левина**

Одним из первых построением модели изменения групп и организаций занимался известный ученый Курт Левин (K. Lewin, 1947), который внес важный вклад в развитие социальных наук и разработал поэтапную модель организационных изменений, где выделил три этапа процесса изменений (управления изменениями): «размораживание»; «движение»; «замораживание».

**"Размораживание" /разблокирование** – этап создания готовности к изменениям (ослабление тех сил, которые держат организацию в существующем состоянии. Действия менеджера направлены на то, чтобы заставить людей признать необходимость изменений. На этом этапе следует позволить сотрудникам испытать законную гордость за ведение дел привычными способами, продемонстрировать признание их прошлых достижений, обеспечить достаточную поддержку и личная безопасность, чтобы они решились принять участие в «рискованном» проведении изменений.

**«Движение»/изменение** - этап практического осуществления изменений, для чего требуется тщательное планирование и мудрое управление, по сути, это переход к развитию новых оценок, позиций и поведения.

**"Замораживание" /блокирование** - этап установления новых норм поведения. Следование старым нормам тем или иным образом "наказывается", а новым нормам – "вознаграждается". На этом этапе могут потребоваться изменения систем контроля, показателей эффективности, систем вознаграждений и др., т.е. создание и закрепление таких механизмов, которые поддерживают и гарантируют деятельность организации на новом уровне.<sup>1</sup>

Предложенная К. Левином модель множество раз была модифицирована консультантами и учеными, тем не менее она актуальна и сегодня. Эта трех - ступенчатая модель широко используется и является базовой для большинства методов «сверху-вниз» при классическом подходе к организационным изменениям, занимая при этом второе место по популярности после модели Дж. Котлера.

### **Модель организационных изменений Дж.Коттера**

Наиболее популярной моделью организационных изменений является подход в Дж. Коттера, одного из опытнейших специалистов в области управления изменениями, основанная на идее, что перемены в отношениях — самый эффективный путь к организационным изменениям. Еще в семидесятые годы вместе с Л. Шлезингером он систематизировал перечень возможных стратегий по осуществлению изменений. Дж. Коттер является популяризатором темы change management. На основе десятилетий наблюдения за организациями, пытающимися с помощью внедрение программ управления качеством, реинжинирга, реструктуризации, оптимизация размеров бизнеса, совершенствование корпоративной культуры и пр., повысить свои конкурентные преимущества,

---

<sup>1</sup> Иванова, Е. А. Управление изменениями : учеб. пособие. — М. : МГУПС (МИИТ), 2014. — 167 с.

Дж. Коттер сделал вывод о том, что процесс изменений происходит в несколько последовательных этапов, которые подробно изложены в книге «Впереди перемен»<sup>2</sup>:

1. Создать атмосферу срочности и безотлагательности действий, изучив рыночную ситуацию, конкурентные позиции компании; выявив и проанализировав реальные и потенциальные кризисы, благоприятные возможности. По словам Джона Коттера, этот первый шаг модели является самым важным шагом.
2. Сформировать влиятельные команды реформаторов, объединив усилия влиятельных сотрудников, агентов перемен; поощряя деятельность участников сформированной команды. Развернуто о выполнении данного шага в статье «Как создать команду реформаторов»<sup>3</sup>.
3. Создать видение перемен, создавая образ желаемого будущего с целью понимания каждым сотрудником цели перемен, что создаст поддержку для их осуществления; разработать стратегию достижения видения.
4. Информирование и пропагандирование нового видения, используя доступность изложения, метафоры, аналогии, примеры моделей нового поведения команды реформаторов. Это создаст поддержку и признание среди сотрудников.
5. Устранение преград для внедрения нового видения в жизнь, устраняя блокирующие новое поведение препятствия; изменяя структуры и обязанности, противоречащие новому видению; поощряя творческий подход и готовность рисковать через диалоги с сотрудниками.
6. Спланировать и обеспечить краткосрочные победы и ближайшие результаты, планируя обязательные первые шаги; вознаграждая и пропагандируя первые успехи. По словам Джона Коттера, многие траектории перемен терпят неудачу, потому что победа объявляется слишком рано. Изменения – это медленный процесс и их необходимо внедрять в общую корпоративную культуру.
7. Закрепить достижения и расширить преобразования, консолидируя улучшения, создавая атмосферу доверия к новым подходам; меняя кадровый состав и проводя кадровые перестановки; распространяя успешный опыт по всей организации,
8. Зафиксировать новые подходы, формализуя правила поведения; выстраивая взаимосвязь между результатами и вознаграждениями; создавая условия развития для новых качеств сотрудников, встраивая их в корпоративную культуру и поощряемое поведение через регулярную оценку.

Нарушение этой последовательности или отказ от какого-то из них приводит к иллюзии быстрых изменений, но уводит от желаемого результата. Детально этапы описаны в **Приложении 1**.

В управлении проектом, описанным в дипломе, использовалась модель ADKAR, приведенная в **Приложении 3** принята в Компании как ключевая для проектов изменений (разработан внутренний курс управления изменениями для руководителей). Четкость и простота модели для ее быстрого понимания, а также ее хорошая структура по этапам, позволяют гибко использовать модель для множества проектов в Компании. А командная работа в т.ч. в рамках фасилитаций по проекту изменений ОД функции в Компании и др. инструменты, способствуют организационному

<sup>2</sup> Джон П. Коттер. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 256 с.

<sup>3</sup> [Как создать команду реформаторов \(Дж.Коттер\) — Управление изменениями \(change management\), управленческий консалтинг \(ibcm.biz\)](http://ibcm.biz/%d0%ba%d0%b0%d0%ba-%d1%81%d0%be%d0%b7%d0%b4%d0%b0%d1%82%d1%8c-%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%b0%d0%bd%d0%b4%d1%83-%d1%80%d0%b5%d1%84%d0%be%d1%80%d0%bc%d0%b0%d1%82%d0%be%d1%80%d0%be%d0%b2-%d0%b4%d0%b6-%d0%ba/) <http://ibcm.biz/%d0%ba%d0%b0%d0%ba-%d1%81%d0%be%d0%b7%d0%b4%d0%b0%d1%82%d1%8c-%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%b0%d0%bd%d0%b4%d1%83-%d1%80%d0%b5%d1%84%d0%be%d1%80%d0%bc%d0%b0%d1%82%d0%be%d1%80%d0%be%d0%b2-%d0%b4%d0%b6-%d0%ba/>

развитию - способности участников проекта специализации ОД воплотить составленные планы в жизнь, работая в командах, самостоятельно вырабатывать эффективные решения, успешно разрешая противоречия, беря на себя ответственность и лидерство в блоках проекта.

**Модель организационных изменений ADKAR** – это модель, представленная автором Джеффри Хаяттом, в книге “[ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community](#)”<sup>4</sup> была разработана CJSC «Prosci» в 2001 году на основе исследований крупных проектов изменений, проводящихся в более чем 700 компаниях. Модель широко используется как пошаговая инструкция для управления изменениями во множестве компаний из рейтинга Fortune 500. Это модель управления изменениями, разработанная для контролируемого внедрения, развития и закрепления нужных организации изменений (процессов, систем, ролей), которая позволяет сделать изменения более последовательными и логичными, снизить сопротивление. Модель ADKAR ориентирована на результат и позволяет облегчить изменения путем установления четких контрольных точек процесса изменений на всех этапах от планирования управления изменениями, диагностики недостатков до промахов в реализации управления изменениями, и их последующей корректировки. Модель делает акцент на разную скорость изменений для разных участников процесса. Например, один сотрудник может уже иметь желание измениться, в то время как другой все еще осознает или даже не осознает необходимость изменений. Пять последовательных целей модели определяют области сопротивления. Например, может ли кто-то измениться, потому что он не понимает, почему это должно произойти (Осведомленность), или он не понимает, как сделать изменение (Знание)? Понимание этапа сопротивления поможет эффективнее провести изменения в целом, тк позволят точно повлиять на ситуацию конкретного сотрудника. Таким образом, основная идея модели ADKAR состоит в том, что для того, чтобы успешно управлять изменениями в группе, сначала необходимо научиться способствовать изменениям каждого конкретного человека.

В соответствии с моделью ADKAR, этот процесс состоит из 5 ключевых этапов, детально описанных в **Приложении 2, 3:**

**A — Awareness** — осведомленность о необходимости изменения

**D — Desire** — желание участвовать в изменениях

**K — Knowledge** — знание, что именно требуется сделать для изменений

**A — Ability** — умение/способность воплощать изменения

**R — Reinforcement** — подкрепление реализованных изменений

---

<sup>4</sup> ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community Paperback – January 1, 2006 by [Jeffrey M. Hiatt](#)

Модель, как диагностический инструмент помогает понять, в какой стадии процесса изменений находятся сотрудники в целом и каждый из них, и помогает обнаружить пробелы в проводимом процессе изменений. Модель ADKAR можно использовать для: диагностики сопротивления персонала; помощи работникам в адаптации к изменениям; создания эффективного плана личного и профессионального развития в процессе изменений; разработки плана управления персоналом в процессе изменений.

С помощью модели ADKAR можно определить причины неудачного внедрения тех или иных изменений; наметить шаги, необходимые для повышения эффективности изменений через рассмотрение процесса изменений по частям и анализа в какой из них скрывается причина неудач для работы над устранением этой конкретной проблемы.

Ключевыми **факторами успешного проведения организационных изменений модели** определены:

- 1) Четко сформулированные цели и ключевые результаты изменения, встроенные в концепцию развития организации, понятные сотрудникам;
- 2) Вовлечение сотрудников в ответственность за реализацию изменения через вовлечение в их генерацию и разработку предстоящих изменений;
- 3) План изменений, связанный со стратегией всей организации и активные коммуникации;
- 4) Наличие четкой (прямой и ОС) связи со всеми участниками изменений,
- 5) Обеспечение необходимыми ресурсам (материальными, техническими, человеческими, временными)
- 6) Внимание и фокус первого лица и руководства компании.

**Оценка эффективности** по системе ADKAR проводится на трех взаимозависимых уровнях, которые формируют комплексную систему критериев и оценки эффективности на уровне управления изменениями, индивидуальных показателей и показателей организации.

1. **Эффективность управления изменениями:** «Насколько эффективны были мероприятия по управлению изменениями?». Эффективные мероприятия по управлению изменениями предполагают подготовку, обучение и поддержку людей для того, чтобы они принимали и использовали изменения в своей повседневной работе.

Оценка эффективности управления изменениями включает в себя мониторинг прогресса и отчеты о текущем состоянии планов по управлению изменениями на протяжении всего жизненного цикла проекта; оценка того, насколько активно применяются лучшие практики управления изменениями.

2. **Индивидуальные показатели:** «Насколько эффективно сотрудники, затронутые изменениями, приняли и используют изменения?» Когда достаточное количество людей принимают и умело используют изменения, организация начинает получать выгоды от его внедрения.

Оценка индивидуальных показателей включает в себя использование модели ADKAR для оценки прогресса во внедрении изменений на групповом и индивидуальном уровнях по всем элементам модели. Определяются результаты этих изменений (насколько хорошо сотрудники приняли и используют изменения) путем измерения скорости принятия

изменений (как быстро), степени их фактического использования (насколько много людей) и уровень владения ими (насколько эффективно используются).

3. **Показатели организации:** «Был ли достигнут ожидаемый результат?». Успех означает выполнение или перевыполнение задач проекта и получение выгод для организации, которые сохраняются и в дальнейшем.

Оценка показателей организации требует оценки прогресса в достижении целей проекта, а также достижении и закреплении выгод для организации.

Следует отметить, что любое организационное изменение - прежде всего, изменение действующих реальных положений «правил игры». Это осуществление перехода от «правил игры - как есть» к «правилам игры - как должно быть», требующее постоянного управления изменениями. И для проведения организационных изменений (стратегии и структуры, товаров и технологий, культуры и сотрудников) необходимо выявить существующие и требуемые реальные «правила игры» — только так можно определить стратегию проведения организационных изменений и успешно их реализовать (или выявить невозможность их проведения, если издержки проведения превысят выгоды).

В рамках практической работы я применяла практику проведения групповой фасилитации и индивидуальные коуч-сессии как инструменты управления изменениями в долгосрочной перспективе т.к. по их итогам были сформированы планы дальнейших действий, предполагающие обдуманно спланированные усилия всей команды ОД с вовлечением других подразделений компании (например ИТ, HR, продажи и др.) по совершенствованию результативности и эффективности операционных систем Компании. Таким образом проект, описанный в дипломе, затронул не только структурные, но и процессные изменения. Фасилитации, проведенные в рамках проекта, стали инструментом не просто организационных изменений, но и организационного развития. Как указывает автор метода *«Стратегические результаты в реальном времени» Р. Джэкобс*, «Какой бы сильной ни была технология, какими бы преданными делу ни были люди, мероприятия сами по себе недостаточный катализатор для изменений. Последующие шаги необходимы и обязательны».

## ***1.2. Стили управления. Директивное и недирективное управление.***

В 2020-х мир выходит на новый уровень коммуникации: уходят модели B2B и B2C, уступая место модели H2H – “human to human”, человек к человеку. Появляется понятие «внутреннего клиента» — компании начинают обращать все больше внимания и даже соревноваться за благополучие своих сотрудников, снижая текучесть кадров. Именно от стиля управления зависит, какой бизнес и какого руководителя выберут талантливые и компетентные специалисты.

Понятие стиля управления было введено Куртом Левином и его сотрудниками Р.Липпиттом и Р.Уайтом, которые в качестве главного признака стиля предложили рассматривать способ принятия решения в организации, на основании чего ими были выделены авторитарный (директивный), либеральный (попустительский) и демократический (недирективный) стили. Описание стилей приведено ниже.

**Авторитарный или директивный** стиль управления подразумевает власть одного человека, то есть руководителя. Практически полностью исключает участие подчиненных в принятии значимых решений и отличается высокой степенью регламентации исполнительской деятельности и строгостью контроля. Менеджмент такого руководителя строится по принципам жесткой дисциплины, беспрекословного подчинения руководству и централизации власти, решения принимаются единолично, не прислушиваясь к мнению подчиненных и не спрашивая его. Все процессы регламентированы и требуют жесткой дисциплины от подчиненных. Обязанности строго распределены, а в компании есть четкая и понятная иерархия. Мотивация персонала строится на наказаниях и штрафах за малейшие отклонения от правил или невыполнение установленных KPI (ключевых показателей эффективности). Коммуникации в компании только вертикальные: руководитель ставит задачи и принимает их выполнение, не обсуждая нюансы с подчиненными. Из-за этого сотрудникам сложно донести что-то руководству, даже если это важно для дальнейшего развития компании. Руководители авторитарного стиля не общаются с персоналом не только в работе, они не интересуются их личностными качествами, проблемами, успехами. Применение этого стиля оправдано во времена кризиса, в периоды, когда нужно достичь быстрых результатов или когда нужны показатели прибыли без проявления заботы о персонале. Плюсом данного стиля является скорость принятия решений, приучение работников к правилам, стабильность ответственности и дисциплина персонала. Популярность директивного стиля среди определенной части руководителей в недавнем прошлом связана с тем, что он соответствовал канонам административно-командной культуры управления. Но история его длительного применения свидетельствует и о том, что он приводит к глубокой личностной и профессиональной деформации руководителей, отсутствию обратной связи, снижению творческой активности и интеллектуального потенциала персонала, разрушению духа сотрудничества, доверия и взаимопомощи между членами коллектива и структурными подразделениями, росту психической напряженности, «утечки мозгов» к конкурентам и другим негативным явлениям. За жесткими формами авторитарного стиля управления стоят профессионально-психологические реалии: стремление навести порядок путем устрашения подчиненных на примере жестко распекаемых; проявление комплекса личностной неполноценности руководителя; уход от содержательного анализа ситуации, когда главной из возникших проблем в организации объявляется личность и недостатки деятельности того или иного сотрудника. В результате демонстрация силы и власти до определенного момента устраивает как самого руководителя, так и

всех остальных, особенно тех, кого она не касается непосредственно. Но со временем в компании повышается показатель текучести кадров: постоянное напряжение в работе приводит к выгоранию сотрудников и их увольнению. Также при авторитарном стиле управления есть риск микроменеджмента, когда властный руководитель включается даже в самую мелкую задачу, чтобы удостовериться в верности способа и/или правильности ее выполнения.

Пример авторитарного стиля управления: режим управления Маргарет Тэтчер, консервативного премьер-министра Великобритании в 1979–1990 годах. Тэтчер, с одной стороны, разгромила некогда всемогущие британские профсоюзы, с другой — спасла страну от неминуемого банкротства, вернула гражданам личную свободу и свободу предпринимательства.

**Либеральный или попустительский** стиль управления подразумевает предоставление сотрудникам полной свободы и самостоятельности в действиях. Руководители контролируют не столько сами процессы, сколько результат и скорее выступают в роли координаторов, могут распределять задачи, учитывая желание и компетенции работников, помогать в случае необходимости, но не делать работу за специалистов. Менеджеры с таким стилем управления не вмешиваются в работу команды и участвуют только в том случае, если что-то идет не так или команда сама этого требует. Этот стиль управления может быть эффективен только в командах, обладающих высокой экспертизой и профессионализмом. Команды, где много новичков, могут отмечать пассивность позиции и даже равнодушие к результатам их деятельности со стороны руководителя: специалисты, неспособные полностью вести весь процесс самостоятельно в силу отсутствия опыта, периодически требуют консультации и четкой постановки задач. Руководитель-либерал часто выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими подразделениями. Когда в организации доминирует либеральный стиль управления, то во взаимоотношениях с подчиненными руководитель, как правило, вежлив и доброжелателен, относится к ним уважительно, старается помочь в решении их проблем, но при этом недостаточно требователен к сотрудникам, часто избегает решительных мер, случается, что уговаривает их выполнять ту или иную работу. Если подчиненный не обнаруживает желания исполнить указание, то руководитель зачастую сам выполняет требуемую работу, запуская механизм обратного делегирования. Становление руководителя-либерала может объясняться многими причинами. Одна из причин — недооценка значимости возможностей коллектива и своей ответственности перед ним. Бывает, что руководитель целиком захвачен какой-то конкретной сферой своих интересов или не имеет сверхамбициозных целей, фокусируя внимание команды не на результате работы, а на процессе. Способы мотивации персонала при демократическом стиле управления скорее основаны на поощрениях. Обычно в компаниях вводят KPI и премируют за их выполнение, дополнительно работая над корпоративным обучением, карьерным ростом, развитием сотрудников и другими методами нематериальной мотивации. Коммуникации в компании

горизонтальные — сотрудники разных отделов легко обмениваются информацией и могут обращаться за ней к руководству. Общение деловое, но свободное, приветствуется неформальное общение между коллегами, проводятся мероприятия для сплочения коллектива: устраивают корпоративы, отмечают праздники, покупают настольные игры в офис.

Пример либерального стиля управления: основатели Google Ларри Пейдж и Сергей Брин внедрили правило *«20 процентов рабочего времени»* (2004 год). Это правило подразумевало, что один рабочий день в неделю, то есть 20% рабочего времени сотрудники могут уделять на работу над любым проектом без какого-либо контроля и экспериментировать с новыми творческими идеями. Это правило позволило внедрить такие успешные инновации, как AdSense, Gmail и Google Maps.

**Демократический или гибкий** стиль управления подразумевает стремление к рассмотрению точек зрения членов группы, их привлечение к выработке решений, открытость для критических замечаний и проявления собственных эмоций, готовность признать вклад любого члена группы в общий результат деятельности. В последующих исследованиях стилей лидерства с понятием «демократический» не связывают государственно-правовые ассоциации. Современными аналогами гибкого стиля могут быть «коллегиальный стиль управления» (А.Л. Журавлев); «сократический», «открытый», «с человеческим лицом» (Ф. Лютенс). Эти стили характеризуются доброжелательностью взаимоотношений с подчиненными в сочетании с требовательностью, поощрением проявлений деловой активности, стремлением осуществлять властные функции не в виде приказов, но поручений, развивающих открытых вопросов, пожеланий, советов через обмен опытом и совместное рассуждение при рассмотрении возможных вариантов. За всем этим отчетливо просматривается связь демократического стиля управления с ориентацией на отношения при одновременном стремлении добиваться высокой эффективности управленческой и исполнительской деятельности. При таком стиле управления руководитель соблюдает баланс между доброжелательностью и требовательностью: подчиненным не навязывается воля и мнение руководителя, персонал, не стесняясь, обращается к руководителю за помощью и поддержкой. Это позволяет подчиненным быть свободными, однако действовать в рамках законов компании и своих функций, и компетенций. Демократичный стиль надёжно работает при стабильной ситуации в компании и на рынке. Однако, существует риск, что в связи с делегированием подчиненные будут принимать необоснованные решения, а ответственность за последствия этих решений лежит на руководителе, поэтому демократический стиль управления подразумевает высокую степень осознанности и ответственности от сотрудников и умения руководить от руководителя. Демократический стиль любого типа приемлем для компаний, где сотрудники хорошо разбираются в производственном или бизнес-процессе, а в некоторых случаях, даже лучше руководителя. Плюсами такого стиля однозначно можно назвать формирование команды единомышленников, разделяющих взгляды и стремящихся развивать компанию; низкая текучесть

кадров; широкие возможности развития; снижение ошибок и др. Руководители, использующие демократичный стиль управления, готовы выслушивать идеи и предложения от сотрудников. Они устраивают планерки или общаются с работниками лично, учитывают обратную связь и стремятся сделать так, чтобы всем было комфортно. Они обычно общительны и дружелюбны, но в стрессовых ситуациях способны требовать жесткой дисциплины и беспрекословного подчинения.

Пример демократического стиля управления: компания BMW в середине XX века, в послевоенное время, когда государственная военная кампания потерпела застой и стагнацию. В этот момент путем коллегиальных обсуждений BMW приняло решение об отказе от закрытия компании, но творческий энтузиазм и сплоченность коллектива позволили BMW выпустить новую марку легкового автомобиля. Разработанная линейка автомобилей разных классов была выпущена взамен авиационных двигателей. Так, демократический стиль управления и свобода самовыражения в компании BMW позволили миру увидеть новые автомобили популярной марки.

Осознание различных стилей управления и их выбор руководителями определяют успех подразделения/компании, от этого зависит все – руководитель может быть лидером, создать эффективные бизнес-процессы, эффективный персонал, выдающийся результат или при неправильном использовании человеческого ресурса использование потенциала сотрудников будет невозможно и не принесет нужного результата. Мой опыт давно показал эффективность демократического стиля управления, который я применяю со своих первых управленческих позиций. Именно демократический стиль позволяет строить долгосрочные стратегии для реализации успеха компании на основании потенциала, энергии, опыта и навыков всех членов команды.

Демократический и либеральный стиль, в отличие от авторитарного стиля, относятся к недирективным стилям управления. Следующий недирективный стиль, который мы рассмотрим, это коучинговый стиль, который является самым современным подходом к ведению бизнеса и который требует от руководителя практических навыков и высокой экспертизы в области менеджмента.

**Коучинговый, или развивающий** стиль подразумевает, что руководитель интересуется целями сотрудника, его планами достижения целей, личными способностями. После общения с руководителем сотрудник чувствует себя окрыленным, без колебаний берется за решение задач, достигает результата. В коучинговом стиле на смену инструкциям и задачам приходят вопросы. Руководитель, вместо того чтобы указывать, спрашивает. При использовании управления в стиле коучинга руководитель, ставя задачу сотруднику, не просто озвучивает ее, а и обязательно при этом интересуется: насколько эта задача соотносится с личными целями подчиненного; с помощью каких приемов и методов подчиненный намерен достичь результата; обладает ли он

достаточными знаниями и навыками, чтобы использовать в работе предложенные приемы и методы. В основе таких навыков у руководителя должны быть развитые метанавыки – способность, компетентность, на основе которой развиваются более частные и конкретные умения. Именно смыслообразующие метанавыки лежат в основе того, что делает руководитель, использующий недирективный стиль управления. За свою жизнь мы можем получить бесчисленное количество «твердых» навыков (hard skills). В освоении hard skills мы опираемся на такие «мягкие» навыки (soft skills), как способность учиться, работать в команде, коммуницировать и так далее. Они тоже видны невооруженным взглядом и проявляются в общении и взаимодействии с другими людьми. Метанавыки лежат намного глубже и не видны сразу, но именно они — ключевые и определяющие корни. Успешные руководители, покорившие те или иные вершины, обладают сильно развитыми метанавыками в одной или нескольких важных для себя областях.

Ключевые из них: осознанность (способность направлять и удерживать внимание на свои мысли, эмоции, ощущения, наблюдать их и констатировать как факт); эмпатия (способность чувствовать, интуитивно понимать – что происходит с другим человеком); безоценочность (способность воспринимать факты без интерпретаций и внесения эмоционального отношения); гибкость (способность выбирать и реализовывать различные способы действия в зависимости от ситуации, широкий поведенческий репертуар, высокая обучаемость и быстрое включение нового поведения в повседневную деятельность); креативность (способность мыслить нестандартно, вне стереотипов и шаблонов, находить качественно новые творческие решения); интегральное восприятие и мышление (способность сочетать анализ и синтез, видеть и учитывать все интегральное многообразие влияющих на ситуацию и/или задачу факторов, как внешних, так и внутренних, как индивидуальных, так и коллективных, как проявленных, так и непроявленных); принятие различий (способность замечать различия людей и признавать их, искать синергетические эффекты различий); внимательность – способность управлять своим вниманием: расширять объем, фокусироваться, концентрироваться, удерживать, переключать.; аутентичность и проявленность (способность быть подлинным, искренним, конгруэнтным (говорить и «показывать телом» одно и то же) в коммуникации, выстраивать подлинные, искренние отношения с партнерами).

Развитые метанавыки руководителя и его сотрудников – это конкурентное преимущество Компании, возможность быть на шаг впереди других за счет особых личных способностей сотрудников: гибкости, осознанности, способности мыслить объемно, выходя за рамки алгоритмов и действовать на более высоком уровне мастерства. Однако, мой опыт показывает, что значительная часть российских компаний не готова к полному переходу на коучинговый стиль управления, как единственный для всех уровней структуры компании и всех руководителей,

зачастую не обладающих метанавыками. Многие руководители, да и сотрудники, по-прежнему не готовы к обратной связи, к неформальному общению за рамками должностных инструкций, не готовы к пересмотру своего отношения к изменениям, как к новой форме стабильности. У многих первых лиц компаний (включая мою Компанию), даже использующих демократический стиль управления, есть предубеждения в отношении коучинга. Поэтому в современных реалиях использовать развивающий стиль в компаниях возможно постепенно, начиная с внедрения его элементов. Самой эффективной стратегией будет внедрять отдельные элементы коучинга для улучшения работы коллектива и достижения конкретных результатов: постановка вопросов, быстрая и чёткая обратная связь, ориентация на достижение цели, а не решение проблемы.

Такой подход максимально развивает сотрудников, повышает вовлеченность в бизнес-процессы, снижает уровень конфликтности, вызывает у сотрудников желание обучаться в комфортном режиме и достигать поставленных целей. Чтобы использовать такой менеджмент, руководителю нужно иметь большой опыт как в наставничестве/менторстве, так и в управлении людьми. Менеджер должен иметь хорошо развитые навыки межличностного общения, чтобы команда ему доверяла и уважала. Коучинговый стиль управления лучше всего применяется, когда сотрудники нуждаются в обучении и наставничестве от лидера. Но при этом очень важно, чтобы специалисты были мотивированными и заинтересованными в развитии, готовыми к прохождению обучения, чтобы повысить свои навыки и уровень компетентности.

Пример коучингового стиля управления: Джек Ма, исполнительный председатель [Alibaba Group](https://www.alibabagroup.com/).<sup>5</sup> В своей работе он оказывает сотрудникам огромную поддержку, используя эмоциональный интеллект, проявляя понимание чувств другого человека (*эмпатию*) для достижения желаемых результатов.

Именно недирективный менеджмент, гармонично сочетающий заботу о людях с заботами о бизнесе, позволяет достичь наивысшей эффективности как в чисто производственном, так и в человеческом измерении. На практике я сама сталкивалась с реальным положением дел, когда ситуация, специфика бизнеса компании требовали ориентации только на дело, невзирая на отношения. Стараясь принимать даже сложные решения с «человеческим лицом», я понимала, что применение директивного подхода в этой ситуации оправдано и более эффективно. Но даже в таких случаях можно найти способ сделать жесткое, директивное решение понятным и справедливым глазами сотрудников, повышая их мотивацию в выполнении принятого решения. Таким образом, противопоставление этих двух подходов неприменимо: в действительности они взаимосвязаны и взаимообусловлены. Мой вывод, что в стремлении стать эффективным руководителем необходимо научиться совмещать стили в зависимости от ситуации, в которой пребывает компания, выбирая и переключаясь в зависимости от ситуации, задачи и условий. При

---

<sup>55</sup> <https://www.nytimes.com/2016/04/17/books/review/alibaba-the-house-that-jack-ma-built-by-duncan-clark.html>

этом, именно развивающий менеджмент, или коучинговый стиль управления я считаю самым оптимальным для достижения результатов в долгосрочной перспективе, т.к. стимулирует мотивацию сотрудника на развитие, раскрытие собственного потенциала, развивает осознанность, способствуя самореализации и удовлетворению от участия в общем деле компании и формирует крепкую команду единомышленников.

Рассмотрим инструменты коучингового стиля управления, как наиболее эффективного из недирективных стилей управления.

### ***1.3. Индивидуальный, командный и групповой коучинг как инструменты недирективного управления.***

Руководителю, решившему перейти на коучинговый стиль управления, необязательно тратить годы на обучение и становиться профессиональным коучем. Но ему необходимо освоить базовые навыки воздействия на сотрудников через коучинговые вопросы, уметь предоставлять и анализировать обратную связь. Навык задавать другим правильные вопросы у руководителя развивается тогда, когда он учится задавать их самому себе т.е. учится саморефлексии. С этим навыком лидер сможет развивать сотрудников, расширять сферу их ответственности, доверять им решение проблем и сложных задач, устранять их страхи и внутренние барьеры, стимулировать инициативность и поиск новых идей, повышать лояльность и вовлеченность коллектива.

Преподаватель Стэнфордский школы бизнеса Эд Батиста в своем введении к сборнику HBR [«Коучинг»](#) дает простое определение коучинга: ««Практика постановки вопросов, помогающая людям самостоятельно прийти к ответам, которые лучше всего подходят к ситуации». Более конкретное определение, уместное, если вы руководитель или менеджер, гласит, что коучинг— «это стиль управления, характеризующийся преимущественно тем, что работникам задаются вопросы с целью помочь им выполнять непосредственные обязанности успешнее и расти профессионально»». (Эд Батиста, *Гид Harvard business review, Коучинг*).

М. Дауни в книге «Эффективный коучинг» дает определение коучингу как «искусство способствовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека», где ключевое намерение – улучшить результативность как конкретной задачи, проекта, так и достижение цели в бизнесе или повышение производительности/эффективности в целом. Обращает на себя внимание подход к коучингу как к искусству, где технические приемы уступают место высокому уровню смыслов, формирующих «поток». Искусству «создания обстановки через беседу и способ существования, облегчающий процесс, с помощью которого человек может двигаться к намеченной цели лучшим образом.»

В своей книге «Коучинг: основные принципы и практики коучинга и лидерства» Дж. Уитмор определяет коучинг как «образ жизни, рождающийся из коучингового духа – убежденности в том, что и вы сами, и другие люди наделены способностями, находчивостью и потенциалом». Именно коучинг, по мнению Дж. Уитмора, позволяет трансформировать отношения между организацией и сотрудниками таким образом, что повышает эффективность работы в разы до уровня, который было невозможно вообразить, наполняя смыслом работу сотрудников до степени, когда они готовы посвятить ей свою жизнь. Основная характеристика коучингового стиля управления по мнению Дж. Уитмора, это партнерство и сотрудничество на равных вместо диктата и контроля. Полностью разделяю вывод автора о том, что высочайшая сила коучинга состоит в том, что компании существуют не только для того, чтобы удовлетворять потребности только клиентов. Величайшие компании удовлетворяют потребности сотрудников в самореализации, в раскрытии собственного потенциала, создавая культуру высокой эффективности, производя революцию в традиционном подходе к организационной культуре, фокусируя сотрудников не на ошибках прошлого, а на возможностях будущего. Международная федерация коучинга определяет коучинговый стиль управления как «партнерство в творческом и стимулирующем мышлении процессе с целью максимизировать личный и профессиональный потенциал». Все эти определения коучинга взаимно дополняют друг друга и однозначно делают коучинг самым эффективным для формирования живых организаций с живыми людьми, способных выводить организации на уровень выдающихся достижений.

Рассмотрим, какие типы коучинга можно сегодня интегрировать в управленческую практику, развивая сотрудников, команды и своих преемников. Дж. Уитмор описывает:

**Индивидуальный коучинг («встречи один на один»)** - ориентирован на сотрудничество, при котором руководитель наблюдением и вопросами помогает сотруднику прояснить ситуацию, соотнести ее с картиной желаемого будущего и перейти к действиям, позволяющим добиться реальных результатов. Индивидуальный коучинг применим практически в любой сфере бизнеса, в которой сотрудник готов сформулировать цель и взять на себя ответственность за ее достижение. Для получения результата в виде изменения поведения требуется от 3х до 6 месяцев.

К распространённым областям применения индивидуального коучинга в т.ч. в бизнесе можно отнести следующие: коучинг изменений — работа над пониманием и принятием изменений; навыковый коучинг — развитие определенных навыков у лидеров и ключевых сотрудников; коучинг эмоций — управление эмоциональным и ресурсным состоянием; карьерный коучинг — работа с ожиданиями сотрудника от карьеры, соотнесение возможностей карьерного пути в компании с личными потребностями и устремлениями; лайф-коучинг — изменение стиля жизни и привычек, организация свободного времени, поиск баланса работы и личной жизни, вдохновения, повышение личной эффективности и, как следствие, улучшение результатов работы;

интегральный коучинг — работа над целостным изменением образа жизни, трансформации через последовательность инсайдов и аутсайдов в отношении внутренних (себя, своей групповой идентичности) и внешних (объективной реальности, независимо от существующей социальной среды) аспектов.

Если говорить о потребностях управленцев, то надо признать растущую популярность интегрального коучинга в основе которого лежит интегральный подход – система координат для развития и личности, и бизнеса. Он позволяет решать любые комплексные сложные личные и бизнес-задачи. Диагностика ситуации через учет всех влияющих на решение задачи факторов и анализ взаимосвязей между ними – залог успеха в достижении поставленной цели бизнеса, без финансовых и временных потерь.<sup>6</sup> Интегральность, по сути целостность как основа устойчивых изменений и необходимость для осуществления трансформационных изменений.<sup>7</sup> Все больше руководителей задумываются о том, чтобы преобразовывать свою жизнь не отдельными фрагментами, а добиваться устойчивых изменений в разных направлениях чувствуя баланс и гармонию. Для нового поколения сотрудников, приходящих в компанию, все больше значения имеет работа, не только как источник средств к существованию, а как способ самореализации в балансе с личными целями и другими аспектами жизни. В нашей компании применяется больше коучинг по навыковым и карьерным запросам, так как именно они создают определенный вектор изменений для талантливых и результативных людей в компании. Именно интегральная модель коучинга описана в книге *М.Даниловой, Я.Мельвиль, А.Савкин «Интегральный коучинг»* как «коучинг, в фокусе внимания которого находится целостное изменение образа жизни человека, его трансформация», т.е. «целостный, комплексный по сути, учитывающий различные аспекты бытия человека и тонкости взаимодействия человека и коуча». Только такие изменения поведения могут быть более устойчивы, тк основаны на принципах развития взрослого человека; целостности как основы устойчивых и необходимых изменений; восприятия себя («Я») как объекта на который возможно оказать воздействие; превосходение и включение текущего образа жизни в новый образ жизни и поведения; инсайты как открывающуюся суть момента или действия/поведения; маленькие эксперименты нового поведения как продукт инсайта самого человека; в зоне ближайшего развития человека, где безопасно практиковать новое поведение и воплощать в жизнь новый образ видения и мышления. Индивидуальный коучинг был применен и в ходе описанного в дипломе проекта по запросам руководителей операционной функции Компании, описание сессий с клиентами сделано в практической части диплома с детальными фотоотчетами в приложении.

---

<sup>6</sup> Институт Коучинга [https://coachinstitute.ru/mediateka/razvitie-organizatsiy/primenenie-integralnogo-podkhoda-v-upravlenii-i-konsultirovanii-.html?utm\\_source=mainsite&utm\\_medium=copy&utm\\_campaign=content](https://coachinstitute.ru/mediateka/razvitie-organizatsiy/primenenie-integralnogo-podkhoda-v-upravlenii-i-konsultirovanii-.html?utm_source=mainsite&utm_medium=copy&utm_campaign=content)

<sup>7</sup> Институт Коучинга [https://coachinstitute.ru/mediateka/kouching-komand/integralnyy-kouching-kak-instrument-osushchestvleniya-transformatsionnykh-izmeneniy-.html?utm\\_source=mainsite&utm\\_medium=copy&utm\\_campaign=content](https://coachinstitute.ru/mediateka/kouching-komand/integralnyy-kouching-kak-instrument-osushchestvleniya-transformatsionnykh-izmeneniy-.html?utm_source=mainsite&utm_medium=copy&utm_campaign=content)

**Коучинг команд** - описан как еще один тип коучинга у Дж.Утмора, эффективный для существующих и вновь собирающихся команд, объединенных общей целью. «Он укрепляет групповую идентичность и творческое начало, что помогает команде максимально реализовывать свой потенциал», по мнению Дж.Утмора. Описывая 4 стадии развития команды, как важный фактор применения коучинга групп, Дж.Утмор говорит о специфике применения коучинга на этапах «инклюзии» каждого в общую группу; индивидуального «самоутверждения», после чего команда становится продуктивной и может раскрыть свой потенциал; «кооперации» как этапа максимального сотрудничества, и этапа «сотворчества» - личной и организационной эволюции, когда команда больше чем сумма ее отдельных участников, т.к. пик реализации потенциала команды. Коучинг команд эффективен в вопросах: создания совместного видения и плана действий, вовлечения сотрудников в работу, разбор и конструктивную проработку конфликтов, повышение результативности команды, улучшение процессов, генерации идей и повышение креативности команды, разработка рыночной стратегии и др. Именно коучинг позволяет убрать искусственное разделение управления как повседневной деятельности менеджмента по достижению результата, выполнению процессов и лидерства, сосредоточенного на развитии и формировании образа будущего. Сила коучинга команд в возможности найти баланс между управленческой культурой и лидерским духом, через создание атмосферы, где доверие, желание обучения и развития, инновации и творчество, повышение осознанности идет параллельно с обычной работой.

**Групповой коучинг.** Групповой коучинг объединяет похожих людей с похожими запросами. Такой коучинг используется для работы с группой людей со схожими потребностями, например для вступивших в должность руководителей. Коуч работает одновременно со всей группой, однако каждый участник при этом находит свою стратегию для решения поставленной задачи. Групповой коучинг может применяться в ситуациях: адаптации новых сотрудников, вхождения в должность, возвращения на работу после долгого отсутствия, профилактики профессионального и эмоционального выгорания. Как коучинг команд, так и групповой коучинг (*М.Дауни «Эффективные коучинг»*), имеют одно «намерение – обеспечить более эффективное достижение целей командой/группой с учетом взаимоотношений в команде, динамики» и т.д., которые и определяют сложность достижения цели.

#### ***1.4. Групповая работа. Виды коммуникаций и форматы групповой работы по типам управления: совещания, фасилитации, опросы.***

Групповая работа над задачей с совместным интересом, общей целью, позволяет раскрыть определенный групповой потенциал, возможностям, превышающие возможности каждого ее участника в отдельности. Правильно организованная групповая работа в благоприятном социально-психологическом климате, эффективнее по сравнению с индивидуальной: группа

создаёт атмосферу общности, причастности, взаимопомощи и поддержки, что повышает индивидуальную готовность к дополнительным усилиям и риску в выполнении поставленных задач. Как правило, поощрение, как и наказание индивидуального поведения в группе оказывают большее влияние на сотрудников, чем поощрение и наказание от руководства. Группа обеспечивает более широкие возможности осуществления обратной связи: идет постоянный процесс обмена мнениями относительно поведения членов, их вклада в общее дело, личностных проявлений и так далее на основе общения и наблюдения. Таким образом, групповое обсуждение проблемы позволяет обеспечить более широкий выбор альтернативных решений и найти оптимальное. Чем больше сотрудников вовлечено в процесс разработки и принятия решений, тем больше их опыта, знаний и идей привлечено для поиска улучшений и решения задач организации.

Рассмотрим форматы групповой работы, призванные увеличить как групповую, так и организационную производительность:

- **Совещания** - можно условно разделить на четыре типа по их целям: 1) донести до сотрудников уже готовое решение (информационное совещание); 2) собрать информацию, понять, как обстоят дела (прогресс или статус-встреча); 3) сформулировать новую идею (генерация идей или анализ и разработка); 4) обсудить конкретный вопрос и вынести решение (принятие решения). Помимо своего прямого назначения, каждое рационально организованное совещание решает и важную управленческую задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов, приобретают культуру общения. Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения. Именно поэтому для достижения целей совещания по решению управленческих задач необходимо готовить и организовать их проведение с учетом совокупности обязательных элементов: задач, требующих обмена информацией; выявления мнений и альтернатив; анализа сложных (нестандартных) ситуаций; принятии решения по комплексным вопросам. После того, как принято решение о необходимости проведения совещания, определяют повестку дня и состав ее участников, регламент выступлений. Решения на совещании принимаются всеми вместе и каждым в отдельности: насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и комментарии в общее решение, настолько эффективно он и будет его реализовывать. В решении указываются ответственные и сроки, форма подведения итогов (рассылка протокола или его части (выписки из протокола); широте информирования (весь коллектив или его часть, заинтересованная в решении данного вопроса). Если упускаются какие-либо и этих моментов, возможно от совещания лучше отказаться, т.к. часто оно становится пустой тратой времени, демотивирующей рутинной, темой для бесчисленных шуток и мемов. При этом довольно часто участники оценивают эффективность совещаний как низкую или ниже среднего:

зачастую время на совещаниях тратится впустую, участники переключаются на смежные или отвлеченные вопросы, некоторые сотрудники доминируют как в обсуждении, так и в принятии решений, не давая высказаться остальным, или решения не принимаются вовсе, то есть цель совещаний остаётся нереализованной.

Типы и виды совещаний, а также лучшая практика их подготовки и проведения описана в книге *«Практики регулярного менеджмента» П. Безручко*, с учетом которой были разработаны Практики регулярного менеджмента (ПРМ), применяемые и в моей Компании.

Однако, для создания более эффективных процессов групповых обсуждений и принятий решений более прогрессивной формой является современная технология работы в группе - фасилитация.

Определение **фасилитации**, данное *Д.Кэлси и П.Пламб* в книге *«Блестящие совещания»*, описывает этот метод как: «фасилитация – это оказание помощи группе в выполнении какой-либо задачи, в решении проблемы или в достижении согласия участниками обсуждения. Успешная фасилитация предусматривает подготовку и планирование, конструктивный подход, определённые навыки и поведение, набор рабочих инструментов».

*«Краткий психологический словарь»* разъясняет это понятие так: «повышение скорости или продуктивности деятельности индивида вследствие актуализации в его сознании образа другого человека (или группы людей), выступающего в качестве соперника или наблюдателя за действиями данного индивида». Таким образом фасилитация это профессиональная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей. Процесс фасилитации приводит к повышению эффективности групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала. Процесс подготовки и проведения осуществляет фасилитатор (от англ. *facilitate* – делать процесс более простым), который вовлекает участников в обсуждение и структурирует работу группы, стимулирует и направляет процесс поиска и анализа информации, помогает группе самостоятельно находить и принимать решения. В зону влияния фасилитатора входят следующие аспекты: учет этапов совещания; фокусировка группы на теме и цели; сбор информации и мнений; фиксация результатов группового обсуждения и визуализация для понимания; достижение консенсуса и принятие решений; управление групповой динамикой (создание рабочей атмосферы, вовлечение каждого участника, управление неконструктивным поведением, поддержание энергии в группе). Фасилитатор не является заинтересованным лицом в итогах обсуждения, не представляет интересы никакой из сторон, присутствующих групп. Фасилитатор использует определенные навыки в процессе взаимодействия с людьми и с помощью специальных техник помогает группе принимать решения, определять цели, осваивать новые навыки, выдвигать конкретные идеи, предложения и решения.

Ключевыми навыками и компетенциями фасилитатора, отмеченных *Д.Кэлси* и *П.Пламб* в книге «*Блестящие совещания*», являются: умение слушать внимательно и воспринимать как человека, так и группу целиком на уровнях содержания, эмоций, подтекста и намерения; умения выявлять противоречия, предотвращать конфликты, не подавляя разнообразие мнений, видеть точки согласия; умение обобщать и резюмировать, подводить итоги; осознавать уровень развития группы и ее динамику, отношения; умение развивать и направлять группу через развивающие вопросы на обдумывание и более глубинное понимание картины обсуждаемой темы; уметь выбирать эффективные техники для работы с группой в конкретной ситуации и отражать информацию графически, понятно и структурировано. Более полный перечень навыков изложен в **Приложении 4.**

Еще более важной основой для развития навыков фасилитатора являются метанавыки. Метанавыки – это способности, лежащие как-бы в основе навыков, т.е. то, на что навыки опираются. Метанавыки — это фундамент, опираясь на который, можно двигаться по жизни и расти более осознанно и качественно сразу на всех уровнях: личностном, социальном, организационном, т.е. интегрально. И так как всё внутри нашего мышления и психики взаимосвязано, то и развитие метанавыков влияет сразу на всю систему. К метанавыкам, необходимым фасилитатору, для управления групповым процессом, перечисленным в книге «*Интегральный коучинг*» *М.Даниловой, Я.Мельвиль, А.Савкина* относятся: осознанность как способность удерживать фокус внимания на своих «внутренних» объектах (мыслях, эмоциях, ощущениях); умение слушать и слышать; внимательность как способность замечать незаметное; эмпатия или сопереживание и умение «вставать на место другого человека»; интегральное восприятие и мышление, т.е. умение видеть все аспекты системы в связке со всеми деталями; баланс и гибкость, безоценочность, проактивность, толерантность к различиям в т.ч. различным мнениям, креативность и аутентичность проявлений, способность осознавать свои фильтры восприятия и выходить в позицию «наблюдателя», умение замечать проявляющиеся в команде различия и использовать их как ресурс; Умение давать и запрашивать обратную связь честно и открыто; умение искать комплексные решения, исходя из интересов целого; Вера в наличие высокого потенциала у партнера/сотрудника.

Если soft-skills уже стали базовыми, hard-skills становятся фильтром на вход в компанию, то метанавыки отвечают за то, чтобы люди быстро учились, переучивались, принимали качественные решения, гибко реагировали на постоянно изменяющуюся реальность. Поэтому конечной точки в развитии метанавыков нет. Это процесс, который не предполагает положительной или отрицательной оценки. Его можно сравнить с исследовательской деятельностью и фасилитатор должен быть постоянным исследователем себя и мира вокруг.

Для проведения успешной фасилитации важно и четкое понимание роли фасилитатора всеми участниками встречи чтобы члены группы понимали, чего они могут ждать и чего от них ждет фасилитатор, что особенно важно при совмещении ролей фасилитатора и руководителя, как это было на примере моей компании, кейса рассмотренного в практической части диплома. Более полный перечень возможных ролей фасилитатор изложен в **Приложении 5**.

Важная часть фасилитации — сбор информации и мнений участников или опросы. **Опросы** - на этапе сбора информации и мнений фасилитатор выявляет индивидуальные мнения по обсуждаемой теме, собирает все аспекты, значимые для участников по тому или иному вопросу. На этом этапе очень важно вовлечь каждого участника в действие и обсуждения для получения от каждого вклада. Согласно исследованию, проведенному в Гамбургском университете, оказалось, что чем выше качество индивидуального вклада касательно рассматриваемой темы в начале группового взаимодействия и чем более разносторонен и независим индивидуальный вклад, тем выше будет групповая производительность. Таким образом, качественный индивидуальный вклад оказывает влияние на конечное решение группы. Существует множество различных техник для сбора информации: использование разного типа вопросов, мозговой штурм (разные техники брейнсторминга), сбор индивидуальных мнений с помощью модерационных карт и их категоризация, ранжирование для выявления важности. В практике организации групповой работы и повышения эффективности групповых решений наиболее популярными являются методы и техники для сбора информации с целью исследования проблем или генерации идей, и техники, связанные с созданием и принятием решений. Приведем примеры таких методов и техник.

#### Пример 1. Сбор мнений/идей с помощью модерационных карточек или стикеров

Метод позволяет совместно рассмотреть мнения или идеи отдельных участников группы там, где нужно исследовать проблему, принимая во внимание большое количество факторов и задач. Метод хорошо подходит для проведения мозгового штурма, анализа проблемы или поиска решения. Применить метод можно следующим образом:

- Сбор идей с помощью карточек/стикеров. Фасилитатор озвучивает обсуждаемый вопрос или проблему (например, что вас демотивирует на работе) и вывешивает написанный четкими буквами вопрос на доску. Затем каждый участник индивидуально отвечает на вопрос. Может быть несколько вариантов ответа, но при этом каждая идея должна быть написана на отдельной карточке/стикере.
- Группирование идей. Фасилитатор озвучивает и показывает по очереди карточки/стикеры, распределяя их по группам. Участники присваивают названия группам. Если трудно придумать название группы, то содержимое разбивается на две или более частей. Название также пишется на карточке/стикере и прикрепляется сверху группы карточек/стикеров.

- В итоге в ходе обсуждения выявляется несколько ключевых ответов на поставленный в начале встречи вопрос. Затем можно провести ранжирование с целью выявления важности выявленных факторов, проблем, решений.

### Пример 2. Ментальные карты (mind-maps)

Автор методики ментальных карт – Тони Бьюзен. Метод применяется для углубленного изучения конкретной темы, для выявления связей и отношений. Его можно применять на начальном этапе какого-либо проекта, чтобы составить первое представление о том, что нужно учитывать во время подготовки и реализации проекта. Метод применяется следующим образом:

- В центре доски рисуется большой круг или другая форма с ключевой темой обсуждения.
- По команде группа начинает дополнять схему. Фасилитатор фиксирует идеи на доске или это делают участники на картах, а затем их размещают на доске, при этом важно найти сначала главные под темы, основные линии, исходящие от главной темы. Карта развивается от общего к частному.
- К каждой из найденных главных подтем участники подсоединяют частные аспекты и вопросы.

### Пример 3. Голосование /ранжирование

Этот метод представляет форму консенсуса, или общего согласия по какому-либо вопросу, воспринимаемую зрительно. Используется для того, чтобы позволить группе визуально идентифицировать те идеи или проблемы, которые кажутся важными некоторым из участников группы. Таким образом, метод используется, когда есть ряд проблем, имеющих различную важность для разных членов группы. Метод применяется следующим образом:

- Фасилитатор располагает на доске названия проблем, за которые участники будут голосовать, списком или в виде матрицы.
- Участники получают метки для голосования. Количество меток может быть разным, в зависимости от формы и целей голосования.
- Фасилитатор подсчитывает результаты голосования и фиксирует рейтинг. Участники анализируют полученную статистику и переходят к обсуждению наиболее важного вопроса.

Все указанные методы можно применять как офлайн, так и онлайн, с помощью специальных программ и приложений. Зафиксировать результаты сбора информации можно с помощью нормативных документов, принятых в организации.

Кроме методов для определения состояния группы и понимания ее динамики фасилитатору/коучу важно понимание процессов, происходящих в группе на психологическом уровне, как у каждой личности в отдельности, так и у группы в целом. Для понимания состояния в период изменений/стресса/потерь применяется важная модель «цикл горевания» Э. Кюблер-Росс, описавшей изначально переживаниях смертельно больных пациентов. В дальнейшем стадии горя

были адаптированы и для эмоций, испытываемых из-за других потерь, существенных изменений, когда осознается проживание изменений: «шок», «отрицание» необходимости изменений, «горевание» (агрессия, гнев, депрессия) когда понятно, что по-старому уже не получится. После поворотной точки – «приспособление», выход из переживания (через исследование) и «творчество», формирование новой идентичности, интеграция (согласие), и в итоге, принятие на себя обязательств действовать по-новому (принятие). Более детальное описание дано в **Приложении 9**. Модель показывает цикл психологических состояний, через которые проходит человек в период потерь и/или сложных изменений. Для реализации этой модели на практике для проведения изменений у группы, я использовала авторскую разработку моего руководителем диплома - ведущего бизнес-тренера, executive-коуча, мастера фасилитации; руководителя направления «Обучение» Института Коучинга, ведущей сессий организационного развития; методиста тренинговых программ, Яны Мельвиль, описанную в **Приложении 10**. Авторская разработка Я.Мельвиль связывает «цикл горевания», привычно воспринимаемый всеми как личностное состояние, с коммуникационными событиями и инструментами информационного Плана, позволяя применить теорию Э. Кюблер-Росс для групповых процессов организационных изменений.

### ***1.5. Методы и технологии проведения фасилитации, как инструмента в проектах организационных изменений.***

Как было упомянуто выше, методы фасилитации групп направлены на повышение групповой эффективности. Рассмотрим некоторые технологии, используемые в ходе фасилитации, чтобы убедиться в недирективности подхода и широком применении фасилитации и ее технологий, как инструмента организационных изменений.

Основные технологии, использованные в ходе фасилитации, примененные в рамках примера и описанные в дипломной работе для со-настройки группы, «сшивки» целей участников и выработки общих решений были: инструменты разморозки и обратной связи - «шеринг», шерЕнга, «броуновское движение», кинезиологические упражнения; для генерации идей использовались разные форматы мозгового штурма - «попкорн», «метод Диснея», «Мировое кафе»; для принятия согласованного решения - SWOT, форсированные вопросы (модель GROW); для замера состояния группы - диагностическая социометрия по итогам задачи. Все указанные инструменты, описаны в **Приложении 6**. Это наиболее распространенные технологии, которые применяют консультанты, бизнес-тренеры, и руководители в ходе проведения фасилитаций.

**Краткий обзор некоторых методов фасилитации, которые были использованы мной для реализации задач дипломного проекта находится в **Приложении 6** и ниже:**

- **«шеринг»** – это специально организованное обсуждение опыта, полученного при выполнении упражнения или при ответе на какой-либо сложный вопрос. В книге *«Бизнес-тренинг: с чего начать, как преуспеть. Советы руководителям и тренерам»* Прокофьева Н. И. описывает задачу фасилитатора в шеринге в том, чтобы помочь участникам выявить сильные и слабые стороны своих поведенческих стратегий и мировоззренческих установок. Таким образом, шеринг аккумулирует в себе важную часть процесса осознания, как основы эффективного решения, ради чего и проводится фасилитация.

- **«броуновское движение»** - В больших группах важно дать возможность максимальному количеству участников вступить в контакт между собой, перезнакомиться. Для этих целей отлично подходит упражнение «броуновское движение»: участники свободно перемещаются по помещению, затем, по сигналу тренера, образуют пары, здороваются за руку и представляются друг другу. Далее им предлагается снова разойтись по комнате. По очередному сигналу тренера участники объединяются с ближайшими соседями в группы по три человека, здороваются, представляются, немного сообщают о сфере своих занятий, после чего расходятся по помещению и вновь соединяются, на этот раз в «четверки», называя свое имя и рассказывая, к примеру, о своем хобби. В заключение можно предложить образовать пары не стихийно, а сознательно - с теми участниками, с которыми хочется познакомиться, и снова поговорить. Вариантов проведения этого упражнения может быть великое множество, важно только помнить о его ключевых целях: максимальное внутригрупповое взаимодействие, знакомство, снятие напряжения.

- **кинезиологические упражнения** — это комплекс движений, позволяющих активизировать межполушарное взаимодействие. Они влияют не только на развитие умственных способностей и физического здоровья, но и позволяют активизировать различные отделы коры больших полушарий, что способствует развитию способностей человека и коррекции проблем в различных областях психики. Под влиянием кинезиологических упражнений в организме происходят положительные структурные изменения. Данные упражнения позволяют выявить скрытые способности и расширить границы возможностей мозга. Кинезиологические упражнения развивают мозолистое тело, повышают стрессоустойчивость, синхронизируют работу полушарий, улучшают мыслительную деятельность. процесс чтения и письма, память, внимание, речь, формируют пространственные представления, мелкую и крупную моторику, снижает утомляемость, повышает способность к произвольному контролю. повышают способность к произвольному контролю.

- **мозговой штурм** (например «попкорн») - Прием мозговой штурм основал руководитель рекламной организации А. Осборн. Он выделил два базовых принципа: откладывание вынесения вердикта относительно идеи и качество рождается из количества. Мозговой штурм, это эффективный метод в решении проблем, базирующийся на стимулировании творческой деятельности участников группы, которые обсуждая актуальные вопросы, предлагают идеи, варианты для решения, собирая самое большое количество всевозможных вариантов. Потом из всех заявленных идей отбираются самые удачные и практичные. Для организации мозгового штурма отбирается группа из квалифицированных экспертов. Критика любых идей категорически запрещается. Прием мозговой штурм разрабатывается специально, чтобы получить максимальное количество разнообразных предложений.

-**SWOT** - Метод SWOT (Strengths – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы) входит в набор базовых и универсальных инструментов профессионального менеджера при проведении стратегического анализа для определения направлений развития компаний различного масштаба, структуры, форм собственности и сфер деятельности. Этот метод применим в управлении организациями в любом из трех секторов рыночной экономики (предпринимательские, некоммерческие и государственные организации), а также для стратегического анализа их отдельных брендов, продуктов или проектов.

- **GROW** - это простой метод задания целей и решения проблем. Модель была разработана в Великобритании и использовалась для корпоративного обучения в конце 1980-х и 1990-х гг. На авторство модели претендуют различные специалисты, однако считается, что значительный вклад был внесен А. Грэмом, А.Файном и Дж.Утмором.

Модель, используемая в коучинге. Данная модель предполагает четыре блока вопросов. Аббревиатура GROW означает ключевые точки, через которые стоит провести клиента: Goal – Расстановка целей, определение целей на короткий и длительный срок. Reality – Обследование текущей ситуации с позиции понимания действительности. Реальность. Options – Определение списка возможностей и направлений действий. Way/Will – То, что надо сделать: «Что, когда, кем?» будет делаться.

## - **WORLDCAFE**

**Авторами метода являются Х. Браун и Д. Исаакс.** Метод идеально подходит, когда необходимо собрать информацию, организовать обмен мнениями большого количества людей по важным для организации или сообщества вопросам и проблемам; изучить возможности для дальнейших действий и принятия решений. Метод требует минимальной подготовки – определение темы и вопросов для обсуждения, но этот этап является важнейшим и определяет успех всего мероприятия.

**Роли.** Спонтанное распределение ролей. В процессе обсуждений каждая группа выбирает «хозяина», который остается за своим столом/флипчартом в течение всего времени мероприятия, в то время как остальные участники переходят за другие столы.

**Шкала охвата проблем.** «Мировое кафе» может быть организовано как одноразовое мероприятие либо как серия обсуждений и, может быть, как посвящено рассмотрению узких, конкретных вопросов, так и охватывать широкий спектр, например вопросы стратегического развития и т.д.

**Тип продукта.** Инструментальный: идеи для стратегических направлений развития организации, предложение инновационных решений важных вопросов.

**Сфокусированность воздействия.** Метод не предполагает последующих обязательных структурных или процессных изменений в компании.

«Мировое кафе» может хорошо комбинироваться с другими методами и техниками фасилитации.

## - **СОЦИОМЕТРИЯ**

Социометрия – инструмент, что используется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных групп. Основоположник социометрии известный американский психиатр и социальный психолог Джекоб Морено.

Метод социометрических измерений позволяет получить информацию о социально-психологических отношениях в группе; статусе людей в группе; психологической совместимости и сплочённости в группе, отношениях группы и каждого ее члена к теме/вопросу (в т.ч. ясность/понятность/важность и т.д.)

В общем виде задачей социометрии является изучение неофициального структурного аспекта социальной группы и царящей в ней психологической атмосферы.

Этапы процесса применения фасилитации как метода групповой работы описаны **Приложении 7**.

## ***1.6. Сравнительный анализ недирективных/гибких методов организационных изменений по сравнению с директивным традиционным подходом***

Рассмотрев директивные (совещание) и недирективные формы (фасилитация) подготовки и проведения организационных изменений, можно считать, что директивные формы относятся скорее не гибкими, в отличие от недирективных, более гибких методов, позволяющих более эффективно находить решения задачам за счет высвобождающейся инициативы, творческого потенциала сотрудников, чувства сопричастности к решению и его внедрению, повышению мотивации к достижению результата. Метод фасилитации позволяет посмотреть на проблемы с непривычного ракурса, добиться разноплановости идей ее решения, что в свою очередь повышает интерес к задаче и усилить командное взаимодействие в достижении цели и повышение коллективной ответственности за результат.

### **Преимущества гибких методов недирективного управления**

Благодаря гибким методам управления происходит увеличение скорости принятия и реализации решений. Это происходит не только за счет вовлечения всех участников в процесс их выработки и принятия, но и за счет снижения сопротивления на этапе внедрения организационных изменений. Непосредственное участие в принятии решения эмоционально минимизирует «протестное» настроение, как это бывает при задачах, «нарезанных» сверху Приказами.

Гибкие методы управления также наиболее эффективны при необходимости повысить удовлетворенность всех заинтересованных лиц, начиная от сотрудников, получивших большую свободу действий, и заканчивая руководством. Все сотрудники, независимо от уровня, получают ощущение себя, как части «чего-то большего», уполномоченных производить необходимые изменения, видят себя сопричастными общему большому результату, и в итоге воспринимают результат как свою личную победу или неудачу.

Кроме того, использование гибких методов управления позволяет экономить временные и денежные ресурсы, которые могли бы быть направлены на потенциально неприбыльные решения. Решения, принятые в ходе фасилитации в согласии, существенно снижают временные и эмоциональные затраты на контроль исполнения и выполнение принятых решений.

### **Недостатки гибких методов по сравнению с традиционным подходом**

Основные недостатки гибких методов недирективного управления связаны с относительно большими затратами на формат проведения групповых фасилитаций, обсуждения и т.д., чего нет при директивном подходе в форме совещания и решения, сформированного приказом.

Во-первых, необходимо затратить значительное количество времени на со-ностройку и командному диалогу (умение слышать и давать обратную связь), прежде чем команда сможет функционировать с максимальной эффективностью. Во-вторых, поскольку данный подход предусматривает гораздо большее количество межличностного взаимодействия, человеческий фактор несовместимости выходит на первый план. При правильном подходе сотрудники должны быть объединены общими целями и ценностями и схожим профессиональным уровнем. Наконец, не все сотрудники могут перестроиться на новый рабочий процесс, не все готовы разделить ответственность и принимать решения, без чего работа в группе становится малоэффективной. Также метод фасилитаций не подходит в случае необходимости принятия социально нежелательных, эмоционально-тяжелых решений (сокращение численности, снижение заработной платы, сокращение бизнеса и т.д.).

### **Внедрение гибких методов управления**

Внедрение принципов гибкого управления организационными изменениями возможно на трех уровнях: на уровне проекта, на уровне подразделения и на уровне всей организации. Сложность трансформации возрастает с переходом на каждый следующий уровень, поэтому полагаю, что на данный момент на третьем этапе трансформации находится лишь малая часть организаций в России. За свою, более чем 25-ти летнюю практику я не встречала компаний, где недирективный подход был бы распространен на уровне всей компании. При этом необходимо учитывать, что этот путь требует серьезных организационных преобразований — в первую очередь переход руководства на недирективный, коучинговый стиль управления, использование фасилитации как ведущего подхода к рабочим встречам для решения задач, что приходит в российский менеджмент активно только последние 10-15-ть лет. Недирективные подходы используются на этапах, когда необходимо развить у подчиненных сотрудников и коллег команды ответственность и осознанность в принятии решений, повысить эффективность работы в количественных и качественных показателях, однако до сих пор не все руководители считают, что это нужно. Особенно недирективные методы эффективны в проектах изменений, поскольку способствуют осознанию целей, задач проекта, вовлеченности и мотивации сотрудников на действия по изменениям в проекте, но не многие руководители видят необходимость изменений, стараясь сохранить «стабильность» как стратегию выживания в бизнесе. Последние несколько лет процессы изменений в стране и мире стали носить настолько глобальный характер, что сами изменения стоит признать нашей новой «стабильностью». Все это повышает востребованность нового навыка – управления изменениями, как ключевой компетенции менеджера современной успешной компании, а вслед за этим, делает востребованным навык проведения фасилитации, как эффективного метода управления группой для принятия решений, способных обеспечить успех проектов изменения.

Таким образом, мы рассмотрели, влияние недирективного подхода к управлению командами на эффективность проведения сложных проектов организационных изменений, в принятии, вовлеченности, без сопротивления изменениям участников. Данную гипотезу я проверяю на практике во второй части дипломной работы, где описываю, как фасилитация и коучинговый подход позволили эффективно реализовать существенные организационные изменения. В практической части дипломной работы я рассматриваю применение недирективного метода работы с командой в виде фасилитации в проекте организационных изменений операционного департамента, одного из крупнейших подразделений моей Компании.

В практической части опираться буду на один из методов недирективного подхода с командой, формат групповой работы – фасилитацию с ее основными технологиями, инструментами со-настройки группы, «сшивки» целей участников и выработки общих решений через «шеринг», «броуновское движение»; мозговой штурм в форме «попкорна», «мирового кафе –»; SWOT, модель GROW; диагностической социометрии - по итогам задачи, а также двигательные активности и кинезиологические упражнения для снятия напряжения и повышения активности участия через телесный уровень Все перечисленные инструменты описаны в **Приложении 6**.

## 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### ***2.1. Введение к практической части: Задачи организационного развития компании для повышения эффективности бизнес -процессов компании.***

На примере сравнения процессов организационных (структурных и функциональных) изменений в двух подразделениях компании, в дипломной работе будет исследована актуальная задача, часто возникающая в различных компаниях, а именно, **необходимость изменения структуры для оптимизации функционала тех или иных подразделений, а также влияние группового формата работы с командами на эффективность таких изменений.**

Основным этапом практической части диплома будет подготовка и проведение бизнес-проекта изменения организационной и функциональной структуры департамента в целях повышения скорости оформления сделок и способности сопровождать растущий объем автоуслуг с высоким уровнем качества для наращивания непроцентного дохода компании. Этот кейс - первый в истории компании по использованию методов недирективного подхода для проведения изменений организационной и функциональной структуры подразделения.

Для бесперебойного обслуживания клиентов требуется повышение эффективности всех функций подразделения на всех этапах сделки. Совместный анализ текущих бизнес-процессов всех функций, понимание проблемных зон и необходимости их изменений в соответствии с потребностями бизнеса Компании; вовлечение всех сотрудников руководящего уровня в минимизацию рисков проведения данных изменений, позволит обеспечить успешную реорганизацию подразделений и функционала без потерь квалифицированных сотрудников и их мотивации.

Проблематизация ситуации и причины выработки предложения для удовлетворения целей и потребностей бизнеса заключается в том, что исторически в компании основным продуктом являлся лизинг. Автомобильные услуги стали фокусом развития только последние ~5 лет, возникали в небольшом объеме и оказывались точно, по потребности в рамках договора, но не представляли ни существенной доли в доходах Компании, ни технологического процесса конвейерного обслуживания и оказания разноплановых услуг в большом объеме. Запуск новых продуктов часто проводился без тестирования всех этапов обслуживания и завершения, что приводило к непредвиденным ситуациям в обслуживании, недовольству клиентов и недополученным доходам компании.

Причинами принятия решения о специализации путем разделения на заключение сделок и обслуживание уже заключенных договоров (в т.ч. оказание всего спектра автоуслуг) послужил рост объемов лизинговых сделок и, вместе с ним, объемов продаваемых автоуслуг. Рост в десятки

раз за последние три года приводил к сбоям в обслуживании, несогласованности оказания различных автоуслуг, негативу поставщиков и клиентов на протяжении 2020 и 2021 годов. Особенно ситуация обострялась в пики сезонного спроса на такие услуги как шиномонтаж, техническое обслуживание (ТО). Так лизинговый портфель компании превысил 144 млрд. руб. и за последние 6 лет (2016- 2021гг.) был обеспечен его рост с темпом СГТР (CAGR) 33%, что примерно в 1,5 раза быстрее чем за предшествующие 6 лет 2009-2015 гг. Только за последний год было разработано и введено в реализацию 5 новых автоуслуг. Рост объемов доходов от автоуслуг только за 2021 год составил 61% по сравнению с 2020 годом. Количество клиентов выросло более чем в 2 раза и достигло 124 тыс. ЮЛ и предпринимателей. Существенно повысилась удовлетворенность и готовность клиентов рекомендовать компанию как лизингодателя: показатель NPS достиг рекорда 81% в 2021 году, что в 1,2 раза выше значения в 2015 году. Количество предлагаемых клиентам полезных автомобильных услуг, таких как регистрация, техническое обслуживание, выкуп автомобилей и др., выросло с 4-х в 2015 до более чем 30-ти в 2021 году. Однако, качество сервиса и сроки оказания являются серьезной точкой роста глазами клиентов и подрядчиков. Доля чистых доходов от сервисов и прочих непроцентных доходов в чистом процентном доходе компании выросла до рекордных 57% в 2021 г. с 34% в 2015 г. и имеет дальнейший потенциал роста, реализовать который возможно путем повышения конкурентоспособности услуг, сроков их выполнения и контроля качества работ подрядчиков.

#### **Задачами бизнес-проекта являются:**

- 1) Построение конвейера по оказанию автомобильных услуг для оказания услуг автотранспорта быстро, качественно и по конкурентоспособной цене, что позволит компании поддерживать рост бизнеса, увеличить лояльность клиентов и повысит прибыльность работы в расчете на одного клиента.
- 2) Внедрение специализации за счет разделения на 2 самостоятельных подразделения на уровне не только организационной структуры (включая группы, отделы, управления), но также и на уровне функционала... чтобы повысить качество и сократить сроки оказания сервисов.

Целевым способом достижения задач, описанных выше, является проведение организационных изменений с минимальными потерями эффективности, включая текучесть сотрудников, снижение производительности труда и KPI, ухудшение качества и скорости обслуживания клиентов и NPS как в период проведения изменений, так и после их завершения.

Для проведения указанных выше бизнес-задач были реализованы следующие этапы бизнес-изменений с применением инструментов:

<i>Этапы бизнес-изменений</i>	<i>Инструмент</i>
<b>1.Подготовка...</b> презентации концепции проекта для утверждения идеи и плана специализации на этап оформления сделки и этап обслуживания сделки путем разделения ...департамента.	Рабочее совещание: презентация, обсуждение проблем, генерация идей, выработка решения.
<b>2.Проработка личной позиции и целей/интересов руководителей в проекте</b> специализации перед утверждением концепции и плана	Индивидуальный коучинг
<b>3.Презентация концепции</b> проекта и утверждение предварительного плана проекта	Совещание Правления
<b>4.Проведение кросс-функциональной групповой работы руководителей смежных подразделений:</b> развития продуктов, клиентского сервиса и руководителей операционной функции по формированию видения развития рынка автосервиса, трендов рынка, потребностей клиентов на горизонте 3-5 лет, а так же планов развития автоуслуг (далее АУ) на 2022-2025 гг., включая операционный план поддержки развития лизинговых продуктов и автоуслуг и выработке правил эффективного взаимодействия на всех этапах жизненного цикла продукта/услуги.	Фасилитация «форсайт»
<b>5.Проведение групповой работы в команде руководителей по определению целей развития и специализации по этапам сделки,</b> ключевая из которых - ускорение оформления сделок и сопровождения растущего объема АУ, как источника непроцентного дохода компании.	Фасилитация
<b>6.Проведение групповой работы в командах руководителей для разработки детальных планов разделения операций, сотрудников внутри и между подразделениями.</b>	Фасилитации (8 функций, 5 команд – 5 фасилитаций).
<b>7.Проведение общей групповой работы в команде руководителей по формированию общего плана специализации по этапам сделки...</b>	Фасилитация
<b>8.Формирование детального плана разделения функций и проекта организационно функциональных структур</b> новых подразделений.	Встреча руководителей в формате совещания.
<b>9.Согласование финальной структуры и функционала</b> 2х подразделений и плана реализации проекта.	Совещания с вице-президентами, курирующими смежные функции в компании, подготовка финальной презентации...
<b>10.Утверждение и Подготовка приказа</b> по формированию организационных структур новых подразделений, переводы сотрудников в соответствии с новой организационной структурой.	Совещание: заседание Правления, согласование и Приказ Генерального Директора с утверждением новой структуры департаментов (для перевода сотрудников и внесения изменений в учетные системы отдела кадров и финансового блока).
<b>11.Проведение информационных встреч с сотрудниками</b> для презентации планов изменений и ответов на вопросы перед началом внедрения.	Совещание сотрудников подразделения и презентация плана специализации и информационного Плана*

Для каждого из этапов проекта использовали определенный тип коммуникационных событий, на основе разработки моего руководителем диплома - ведущего бизнес-тренера, executive-коуча, мастера фасилитации; руководителя направления «Обучение» Института Коучинга; ведущей сессий организационного развития; методиста тренинговых программ, Яны Мельвиль. Описанная в **Приложении 10** таблица/матрица коммуникационных событий, используемая в вебинаре Института Коучинга «Как развивать людей в эпоху перемен» и набор инструментов, использованных для информирования сотрудников Компании о проекте, способствовали более эффективному прохождению этапов проекта и стала основой разработки Плана информационных коммуникаций. Информационная рассылка по всем подразделениям компании была сделана с корпоративного ресурса «Вестник изменений», приведена в **Приложение 11**. Была доработана страница в корпоративной Базе Знаний, где была собрана вся информация об изменившемся функционале (пример процесса оформления и исполнения договоров с клиентами; оказания автоуслуг с описанием функционала, ответственных и блоком обратной связи с ответами на частые вопросы).

Всю групповую работу по детальной подготовке новой структуры и плана специализации, было предложено проводить в формате групповых фасилитации. Формат групповых фасилитаций позволяет не только организовать значительное количество участников в управляемом формате для конструктивного обсуждения и эффективного принятия решений, но и вовлечь всех линейных руководителей в подготовку и реализацию изменений. Основанный на недирективном подходе к управлению группой, формат фасилитации позволяет вместе определять и синхронизировать цели, конструктивно выявлять и отрабатывать сложные моменты, возможные возражения, разрабатывать согласованные планы действий и принимать решение в согласии, с вовлечением всех заинтересованных лиц. Выбранный способ позволяет обеспечить не только вовлечение в процесс принятия решения, выработки плана по шагам, но и организовать должную информационную поддержку персонала: информирование сотрудников подразделения, информирование заказчиков и смежных подразделений, других сотрудников компании для получения обратной связи от коллег через участие в общих фасилитациях и опросах.

### ***2.1.1. Основные этапы практической части: изменение организационной структуры и разделение функций:***

#### **Описания Этапов работы**

Идея специализации на этапах «до» и «после» передачи транспортного средства клиенту, путем разделения подразделения (общая численность около 250 чел.) на два, была предложена директором операционного департамента. Данному решению способствовало то, что после выхода

из декрета предыдущего директора ОД на позицию заместителя директора департамента, возник дополнительный ценный и высокопрофессиональный управленческий ресурс руководителя, компетенции которого достаточно для того, чтобы возглавить второе операционное подразделение.

Всего в проекте участвовали 13 руководителей подразделения, 35 человек из числа линейных менеджеров функции и 8 руководителей смежных подразделений, функционал которых является смежным для операционных функций в части оформления сделок и обслуживания продуктов; обслуживания клиентов как в операционном блоке, так и в клиентского сервиса (далее ДКС) по взаимодействию с клиентами на этапах подготовки сделки и передачи транспортного средства клиенту, на этапе предоставления и обслуживания автоуслуг, заканчивая этапом завершения договора... В рамках групповой работы были подготовлены дизайны 4х фасилитационных процессов/сессий организационного развития общей продолжительностью более 32 часов (каждый по 8 часов и более) с зафиксированной обратной связью участников групп. В силу разнородности команды индивидуально подбирались инструменты и методы работы для каждого клиента и для проведения каждой фасилитации в зависимости от состава группы и цели. Цель каждой сессии устанавливалась в зависимости от итогов предыдущих фасилитаций, с учетом задач бизнес-задач подразделения ...и сшивалась с общей целью проекта. В начале каждой сессии уделялось время для анализа изменений, произошедших с момента предыдущей сессии, фиксировался положительный опыт или выяснялись моменты, помешавшие выполнению договоренностям. Дизайны групповых работы, фотоотчеты выложены в приложение дипломной работы по установленным формам, результаты опросов/тестирования, исследования и т.п. описаны в практической части диплома.

### **1.Этап Подготовки:**

*Целью этапа* стала подготовка презентации с концепцией проекта для утверждения идеи и плана специализации на оформлении сделки «до» передачи предмета лизинга клиенту и обслуживании сделки «после» передачи предмета лизинга клиенту. Данный этап проекта работает в первую очередь *на бизнес-задачу* построения конвейера по оказанию автомобильных услуг для оказания услуг автотранспорта быстро, качественно и по конкурентоспособной цене, что позволит компании поддерживать рост бизнеса, увеличить лояльность клиентов и повысит прибыльность работы в расчете на одного клиента.

Подготовка проводилась с *использованием инструмента рабочих совещаний руководителей...* подразделения и курирующего вице-президента, как инструмента обмена информацией и обсуждения. На нескольких совещаниях по подготовке презентации было проведено обсуждение проблем работы глазами руководителей, внутренних заказчиков из смежных подразделений

компании (включая обратную связь от подразделений продаж...). В ходе совещаний проводились мозговые штурмы по генерации идей для дальнейшего решения ключевых проблем.

*В результате* была подготовлена презентация по концепции и предварительный план ключевых этапов работы/вех проекта для обсуждения на групповых фасилитациях. Подготовка в формате совещаний хорошо знакомый всем руководителям инструмент и, в целом, не вызывает проблем и затруднений в работе в таком формате. Однако в ходе встреч-совещаний по подготовке стало понятно, что данный инструмент не позволяет обсудить вопросы, глубоко волнующие руководителей подразделения, их мотивацию и личные цели, что может существенно повлиять на успех проекта. Так же опыт применения совещаний (в данном случае форматы совещание–генерация идей или совещание-принятие решений) неоднократно показал минусы такого формата, особенно для большого количества участников. Руководитель, ответственный за совещание, озвучивает повестку, высказывает ключевые моменты, один-два инициативных сотрудника добавляют свои высказывания (мнение/суждение), групповая дискуссия возникает крайне редко, новые идеи формулируются еще реже. Нет проверки единства понимания и принятия цели, как нет и процесса «сшивки» целей участников в случае возникновения разного понимания целей совещания. Реального вовлечения сотрудников в совещание и эффективного мозгового штурма не происходит. Стандартный формат совещания с высказываниями участников по заранее сформулированной повестке и целям так же не предполагает работу по выявлению и отработке возражений участников. Сложившаяся практика совещаний устанавливает ожидание, что сделано это будет скорее самим организатором совещания, а никак не участниками. Как и во многих других организациях, привычный формат совещания в компании – традиционный формат, где роль руководителя доминирующая, что в итоге приводит к пассивному участию большинства присутствующих, которые не рискуют высказываться и тем более возражать своим руководителям, опасаясь давления сверху. На практике, часто обсуждение уходит в сторону от цели встречи, тк некоторые активные участники могут доминировать в группе, не давая высказаться остальным. Далекое не все руководители компании обладают умением слышать, хотя об этом много было сказано в различного рода обученных управленческих навыках и «soft skills». Участие в совещании равнозначных руководителей разных, смежных подразделений, вообще затрудняет принятие решений, т.к. часто возникающие конфликты интересов требуют навыка и умения договариваться, не воспринимая это как угрозу собственной власти, статусу, целям своего подразделения. В итоге, часто эффективность совещаний низкая или ниже среднего, время тратится без результата, не всегда понятно, что решили, кто/что делает далее, а удовлетворенность от совещания и мотивация к дальнейшим шагам отсутствует или на минимальном уровне. Кроме того, однообразная активность — «один говорит, остальные слушают» - быстро утомляет. Чтобы сохранять концентрацию и работоспособность, мозгу нужно

менять форматы деятельности. Именно эти форматы работы с группой используются в фасилитации, где чередуются разные виды активности.

**В ходе проведения фасилитаций в рамках проекта использовались такие как активности как:**

- голосовое обсуждение - стандартный формат, при котором все участники групп высказываются по ключевым вопросам и фасилитатор следит за тем, чтобы никто не отклонялся от заданной темы и обеспечивает фиксацию всего сказанного в зоне визуального доступа для всех участников (например, записывает на флипчатре);
- письменная индивидуальная работа, когда участники группы отвечали на поставленный вопрос письменно, записывая ответы на стикерах или в блокнотах. Этот формат позволяет избежать ситуации, когда первый высказавшийся задает вектор мышления и склоняет остальных в свою пользу, т.к. мысли каждого сформированы заранее и записаны;
- визуализация или зарисовки, схемы по ходу обсуждения вопроса так же части использовали в работе групп для лучшего понимания, для структурирования и приоритезации. Помогает лучше понять и запомнить логику решения;
- голосования и приоритезация как формы активности также позволяли включать всех участников группы в работу и мышление, а также помогают быстро понять мнение группы по обсуждаемому вопросу, получить представление о том, что участники группы считают по этому вопросу и дает почву для дальнейшего обсуждения (например социометрия).
- мозговой штурм (попкрон) - как эффективный метод решения проблем, позволил простимулировать творческую деятельность участников группы, обсуждения актуальных вопросов, генерации идей и максимального кол-ва вариантов решения.
- мозговой штурм (форсайт) – мозговой штурм, позволил спрогнозировать будущее отрасли и сегмента АУ, максимально эффективно понять достоинства и недостатки прошлого опыта и учесть это в создании новых бизнес-процессов и изменения структуры. Ключевое отличие форсайт-сессий от прогнозов в том, что в них происходит так называемое присвоение результатов, то есть команды после реализуют предложенные идеи, в отличии от прогнозов, где ничего не рождается, кроме возможной рефлексии. Особенности технологии форсайт-сессии описаны в

**Приложении 8.**

Чередую эти форматы и активности фасилитации между собой по заранее запланированному дизайну фасилитации, удастся не только удерживать фокус на теме фасилитации, но и поддерживать энергию сотрудников и их вовлеченность на высоком уровне. В связи с этими причинами в согласии с руководителями для проработки идеи проекта специализации был выбран формат групповой фасилитации.

## **2.Этап проработки личной позиции, роли, целей/интересов руководителей в проекте**

В ходе подготовки и обсуждения презентации концепции проекта у руководителей возникли запросы на проработку личной позиции и ролей каждого из них в данном проекте.

*Цель данного этапа* - помочь понять, что необходимо каждому из них для успешного выступления и презентации, прояснить личные цели и интересы в реализации проекта, сопоставить вектор личных интересов с интересами компании, прояснить личную мотивацию и критерии удовлетворенности от проекта, повысить уверенность в собственных силах для успешного выступления.

*Инструментом* индивидуальной работы с запросами руководителей был предложен формат индивидуальных коуч-сессии. Оба руководителя не имели до этого опыта работы в коучинге.

Этап проработки запросов руководителей однозначно *влияет на все три бизнес-задачи проекта*: 1) построение высокоэффективного конвейера по оказанию АУ...; 2) внедрение специализации за счет разделения на 2 самостоятельных подразделения на уровне организационной структуры и на уровне функционала.... Более того, личное психоэмоциональное состояние обоих руководителей проекта крайне важно для общего состояния сотрудников всего подразделения, что в итоге позволит минимизировать потери эффективности работы (сроки, качество, KPI) и текучку сотрудников в подразделении в ходе предстоящих изменений для сохранения полноценной функциональности, бесперебойности и результативности. Фотоотчеты по индивидуальным коуч-сессиям можно увидеть в приложении 1 и 2 к диплому. В целях сохранения конфиденциальности и из этических соображений, имена сотрудников- участников сессий, указаны не полностью. Ниже представлено краткое описание индивидуальных сессий.

### **1) Коуч-сессия №1**

*ДЛ., 42 года, руководитель, 4 года в компании, одна сессия:*

*Первоначальный запрос на работу:* «Подготовить и защитить концепцию специализации как способа решения задач ускорения сделки на этапах...

*Цели и задачи на коуч-сессию:* изначально клиент озвучил целью подготовку к успешному выступлению. Критериями успеха были то, что его услышат и поддержат предложенное решение по специализации операционной функции.

*Динамика работы:* в ходе сессии стало понятно, что беспокойство вызывает текущее недовольство смежников проблемными кейсами нарушения сроков; сложность удерживать много фокусов в работе. Особенно это вызывает сложности в отделах, где сотрудники не

имеют разделения функционала, что приводит к сбою приоритетов. Также большие трудозатраты и большие производственные нагрузки связаны с управленческими практиками регулярного менеджмента (встречи по OKR), и с ведением/участием в стратегических проектах компании, что не дает возможности успевать заниматься менеджментом и личным участием в разборе проблемных ситуаций. По ходу сессии клиент пришел к пониманию, что построение презентации через описание проблем со стороны функции, недостаточно для обеспечения положительного решения о существенном изменении давно сложившейся структуры. Вторая половина сессии была направлена на поиск тезисов, установок глазами заказчиков, выгод и преимуществ для бизнеса, а также важных факторов, существенно влияющих на другие функции в компании. Определение таких моментов позволило клиенту взглянуть на проект шире, добавить аргументации для обоснования эффективности решения и повысить шансы на успешную защиту проекта.

*Ключевыми этапами/переломными моментами сессии* стали формирование понимания конкретных идей, которые добавят стратегическую ценность в предлагаемое тактическое изменение. В ходе рассуждения такими идеями у клиента стали: повышение операционного участия во всех других функциях компании (поиск и выделение рутинного операционного функционала других подразделений и его перевод); обеспечение контроля качества существующих АУ и способность обслуживать не только растущий объем продаж, но и увеличивающийся ассортимент продуктов, каждый из которых имеет индивидуальный бизнес-процесс. Много размышлений было о выгодах для бизнеса; какие ожидания смежников, включая бизнес-подразделения продаж, и в итоге - внешним клиентам и поставщикам.

*Результат:* в ходе сессии удалось найти ответ скорее не по содержанию выступления, а по вектору подачи проекта с учетом интересов и фокусов бизнеса: 1) не рутинные задачи, а стратегическое развитие подразделения в поддержку развития бизнеса; с целью более четкого фокуса на сервисе для клиентов путем создания самостоятельного конвейера АУ; 2) повысить операционное участие во всех других функциях и обеспечить контроль качества.

*Обратная связь клиента* по итогам сессии положительная и позитивная. Клиент отметил большую практическую пользу сессии, т.к. за короткий срок смог найти 2 идеи, существенно повышающие привлекательность концепции с точки зрения интересов всей компании. Со слов клиента сессия позволила взглянуть шире, чем обычно при подготовке презентации. Дополнительным эффектом клиент отметил снижение уровня тревоги перед предстоящим выступлением, т.к. возникла уверенность и в себе, и в ценности идеи на стратегическом уровне.

Несмотря на отличную обратную связь клиента по итогам сессии, я понимаю сложности и

свои ошибки, допущенные в сессии.

*Сложности, с которыми я столкнулась в работе, заключались в нескольких моментах. Во-первых, было сложно разделять роль коуча и роль непосредственного руководителя сотрудника в ходе беседы. Старалась держать фокус на этом по ходу всей сессии, кажется удавалось это не всегда. В ходе сессии были моменты, когда я, как его непосредственный руководитель, осознавала, что моя заинтересованность в успехе проекта смещает мою роль в экспертную сторону. Было сложно удерживать фокус на сохранении не-экспертной позиции, чтобы не посоветовать решение, что лежит в плоскости исключительно менеджерского подхода решения задачи, т.е. просто не посоветовать те решения, что кажутся мне очевидными. Во-вторых, были моменты, когда я чувствовала эмоциональное вовлечение в моменты, когда клиент находил интересные идеи более значимых аргументов, что также не способствовало сохранению позиции внешнего наблюдателя. *Решение и преодоление указанных выше сложностей* заключалось в возвращении себя к фокусу внимания и намерения из роли коуча. В-третьих, мало внимания уделила телесным проявлениям, что могло бы расширить поле осознанности клиента еще больше.*

*Выводы про работу* осознала уже в процессе написания фотоотчета. В ходе самой сессии успевала отслеживать только клиента (и то, далеко не все) и собственные эмоции. Имея прямую заинтересованность в успешном утверждении проекта, как руководитель, отвечающий за операционную функцию в целом, я активно думала о том, как повысить привлекательность предлагаемого проекта для успешного утверждения. Это привело к тому, что, задавая вопросы на расширение восприятия картины по задаче, я сфокусировала клиента на нескольких возможных направлениях, не способствуя поиску других возможных направлений. Вопросами невольно навела клиента на решения, которые мне самой казались способствующими успешному достижению поставленной цели. Несмотря на фокус сохранения «безэкспертности», хоть явно и не дала советы по решению, все же наблюдала привычное течение своих мыслей в первую очередь о том, а что бы я сама использовала как более значимые аргументы. Понимаю, что необходимо продолжать практиковать сохранение позиции внешнего наблюдателя, развивать навык удержания нескольких фокусов внимания на собственном состоянии, клиенте и его реакциях (тело, чувства, эмоции). (Фотоотчет см. в **Приложении 13** – конфиденциальная информация).

## 2) Коуч-сессия №2

*М.А. 38 лет., руководитель, в компании 12 лет, одна сессия.*

*Первоначальный запрос на работу:* «Как сделать так, чтобы был принят проект специализации и меня утвердили на позиции руководителя одного из новых подразделений» был продиктован

сомнениями в том, что ее кандидатура будет утверждена, учитывая то, что она вышла из декрета один год назад и за это время в компании произошли большие изменения.

*Цели и задачи на коуч-сессию* со стороны клиента заключались в поиске решения как восстановить свою должность/статус и уровень заработной платы после возвращения их декрета.

*Динамика работы.* В начале беседы клиентка озвучила свое отношение к сложившейся ситуации, где вместе с пониманием правил компании, по которым она вышла на позицию уровнем ниже, есть сильное желание восстановить уровень своей роли/дохода не ниже уровня что был до декрета. Данный проект полностью соответствует личным целям сотрудницы т.к. представляет возможность претендовать и возглавить одно из образуемых операционных подразделений. Однако, в ходе сессии клиентка пришла к осознанию страха и неуверенности в таком решении. Также из-за того, что кто-то может подумать, что специализация была инициирована не бизнес-причинами, а продиктована решением «под людей», т.е. для нее лично. При этом текущий руководитель, что ее заменял 2.5 года, отлично справляется и улучшил результат работы. Из-за этой причины у клиентки возникло чувство неуверенности в себе и в своих компетенциях. Дополнительная тревога была связана с тем, что на все вакантные должности проводится конкурсный отбор и она чувствует себя не уверенно в этом конкурсе на должность, считает, что должность надо «заслужить». При этом она понимает, что в случае, если подразделение возглавит другой сотрудник, это будет для ее большой демотивацией, тк она понимает, что имеет достаточную компетенцию, чтобы возглавить подразделение. Уточненный запрос по ходу сессии: «Хочу, чтобы моя экспертиза и опыт были востребованы компанией в роли самостоятельного руководителя».

*Ключевыми этапами/переломными моментами сессии* стали осознание клиенткой своего уровня профессиональных знаний и навыков руководителя, взгляд со стороны на свои результаты и достижения. Обсудив критерии выбора кандидата на должность по объективным причинам и оценив себя «со стороны», клиентка пришла к выводу, что она является достаточно квалифицированным и опытным кандидатом на новую вакансию, чтобы успешно участвовать в конкурсе и уверенно продемонстрировать профессионализм в качестве одного из инициаторов данного изменения: «Кажется, что, может не скромно прозвучит, но хочу так и сказать – на этой позиции я на своем месте». Осознание этого серьезно снизило внутреннюю тревожность клиентки. Даже на уровне тела было заметно расслабление позы, свобода жестов и более прямая спина. В этой сессии я была гораздо внимательнее к телесным проявлениям.

*Результатом* сессии стало то, что сотрудница осознала, что в роли инициатора проекта она, по сути, имеет фору перед другими кандидатами на должность, и это дает ей дополнительную

возможность быть во главе списка претендентов, если не единственно правильной из всех кандидатур. У клиентки прозвучала фраза: «на позиции... я на своем месте». В ходе обсуждения и осмысления были найдены пара новых бизнес-идей для включения в презентацию, как полезные бизнесу и довольно стратегические для интересов компании. В ходе последующих вопросов клиентка сформировала перечень дополнительных шагов, что можно предпринять заранее до презентации, повысив свою влияние на заинтересованных смежников и внутренних заказчиков проекта по специализации, предварительно обсудив и доработав презентацию по их рекомендациям заранее. Таким образом она сама запланировала шаги по координации и выявлению возражений руководителей смежных подразделений для проработки на опережение... чего скорее бы не приняла в качестве совета из-за опасений получить возражения. В ходе сессии удалось значительно повысить уверенность клиентки в себе, самооценку, настроение, найти практические идеи по работе подразделения и наметить подход, повышающий успешность презентации.

*Обратная связь со слов клиентки* коуч-сессия была очень полезной и продуктивной. Клиентка отметила, что всего за час пришло много новых идей и вариантов, поднялось настроение, стало спокойнее эмоционально, ушла тревога, поднялась самооценка и уверенность в себе «*Все и так здорово получилось! У меня поднялось настроение. Спасибо!*».

*Сложности*, с которыми я столкнулась в работе в ходе коуч-сессии были схожи с тем, что и в работе в предыдущим руководителем. Было сложно разделять роли руководителя, заинтересованного в успешной презентации коллегами проекта и его защите на Правлении. Удерживать не-экспертную позицию внешнего наблюдателя было уже проще и легче. Однако, в ходе размышлений клиентки об уровне своих компетенций и профессиональных навыков, заметила, как допустила оценочные суждения на основе личной оценки результатов работы клиентки, как моей непосредственной подчиненной. Решениям таких моментов, может стать осознание собственных процессов мышления, эмоций, реакций (включая телесные), т.к. развитие навыка удерживания множественного фокуса внимания на происходящее – объемное восприятие реальности.

*Выводы по итогам сессии.* Вторая сессия состоялась практически сразу же после первой. В ней я смогла учесть ошибки, что осознала по итогам первой сессии. Однако, определенно понятно, что навык удержания множественного фокуса внимания и восприятия объемной картины мира/клиента/себя, требует дальнейшего развития. Понимаю, что коучинг непосредственных подчиненных в решении бизнес-задач действительно «грязный» коучинг, поскольку сама столкнулась с влиянием собственной заинтересованности в решении задачи клиента. В этой коуч-сессии мне удалось удерживать себя от экспертных наводок клиентки на

возможные решения, но не удалось избежать оценочного суждения ее результатов работы, оценивая их глазами руководителя. (Фотоотчет 2 см. в **Приложении14** конфиденциальная информация).

*Вместе с тем, в целом я сама и клиенты с их слов, оцениваем общий результат индивидуальной работы двух коуч-сессий как положительный и прикладной. Удалось не только сформировать готовность клиентов к возможным вариантам реакций на предложение проекта и организационно-функциональных изменений, спрогнозировать и проработать возможные возражения, снизить волнения и тревожности коллег через осознание и проработку внутренних убеждений, страхов и ограничений, основанных на шаблонах, но и повысить уверенность в верности предлагаемого решения, и в своих способностях реализовать проект лучшим образом, сочетая личные интересы и интересы компании.*

*Как практический совет* рекомендую при проведении организационных изменений обязательно продумывать достижение бизнес-цели не только со стороны интересов компании, но и закладывать время на проработку личных аспектов заинтересованных руководителей, участвующих, и особенно, лидирующих проект, поскольку личность руководителя и его отношение к задаче не только прямым образом влияет на достижение максимального эффекта и бизнес-результатов, но и формирует психологическую и эмоциональную среду подразделения всегда, и особенно в период изменений.

### **3. Этап - презентация концепции проекта.**

*Целью этапа* была презентация идеи проекта по специализации и утверждение плана работы над проектом на период декабрь 2021 – апрель 2022.

*Этап работает на бизнес-задачи* по построению конвейера оказания АУ быстро и качественно, поддерживая рост бизнеса и увеличивая лояльность клиентов, за счет перестройки организационной и функциональной структуры, с учетом этапов оформлением сделок и обслуживанием сделок...

*Инструмент* данного этапа - классическое совещание с презентацией, включающий обсуждение вопросов по ходу презентации и работу с возражениями группы. Выступление с обсуждением длилось около 2 часов. На нем прояснились потребности бизнеса, были согласованы цели и ключевые результаты проекта специализации, а также согласовано проведение фасилитаций с вовлечением смежных подразделений. Заказчиком фасилитаций выступили руководители подразделения.

*Результат этапа состоял в том, что после проведения 2х коуч сессий с ключевыми руководителями, концепция создания конвейера по оказанию АУ была успешно утверждена в декабре 2021, проект одобрен к реализации, руководители были согласованы к переводу на должности руководителей вновь образованных подразделений...*

*Выводы.* Подводя итоги совместно с коллегами- руководителями, пришли к заключению, что успех утверждения проекта сложился за счет нескольких факторов.

- Во-первых, уверенная внутренняя позиция руководителей, каждый из которых презентовал свое видение будущего развития функции на верхнем уровне целей и задач. Даже без презентации функциональных деталей того, как будет организован функционал двух новых подразделений после внедрения специализации, (что предстояло разработать с вовлечением всех линейных руководителей по ходу проекта в январе - апреля 2022), уверенная внутренняя позиция позволила транслировать уверенность в том, что у обоих руководителей достаточно видения и понимания целей бизнеса для успешной перестройки функции.

- Во-вторых, найденные в ходе индивидуальных коуч-сессий прикладные идеи по дополнению ценности для смежных подразделений и компании в целом, повысили интерес и внимание всех присутствующих.

- В-третьих, предварительная проработка всех возражений и рекомендаций в ходе индивидуальных предварительных встреч, позволила заранее учесть все нюансы и важные моменты, снизить возможное сопротивление и проработать возражения, дополнив /скорректировав презентацию.

Мой личный вывод этого этапа заключался в том, что мне было крайне важно занимать позицию наблюдателя, не вступая с горячей поддержкой и помощью коллегам в защите и ответах на вопросы. Считаю, что именно моя наблюдательная позиция создала больше комфорта у остальных участников встречи, т.к. не создавала ощущение давления/напряжения моим вовлечением и интересом, что мне, я считаю, хорошо удалось. Такой подход подтвердил уверенность, что оба выступающих руководителя достаточно самостоятельны, широко видят стратегическую картину, имеют видение по развитию функций на перспективу 3-5 лет, отметили высокий уровень подготовки презентации как на уровне стратегии развития компании, так и на уровне фокуса на кросс-функциональное взаимодействие операционных функций с внутренними клиентами. Результат был достигнут за счет высокой личной эффективности каждого из руководителей, слаженности целей на основе разделяемых ценностей и принципов.

#### **4.Этап проведение кросс-функциональной групповой работы руководителей различных**

## **смежных подразделений.**

Фасилитация групповой работы №1 (дизайн фасилитации см. в **Приложении 15** *конфиденциальная информация*).

В предварительном обсуждении идеи специализации, в том числе по АУ, была проведена встреча с руководителем смежного подразделения – по сути, поставщика работы для функции. Идея специализации функции была им принята и поддержана, получено согласие на участие его и его ключевых руководителей в фасилитации на тему: «Планы развития на 2022-2025 гг. Эффективное взаимодействие на всех этапах жизненного цикла продукта/услуги». Основной темой обсуждения стало формирование видения развития рынка автосервиса, тренды рынка, потребностей клиентов на горизонте 3-5 лет, а также планы развития АУ в компании на 2022-2025 гг. Обсуждение было необходимо для формирования видения развития вслед за вектором развития продуктовой функции компании в части обслуживания всех процессов с клиентами.

В сессии приняли участие 22 ключевых сотрудника из развития продуктов, клиентского сервиса, операционного подразделения и продаж.

*Цель.* Были определены цели:

1. Создать оптимальную структуру и определить функционал после специализации на 3-5 лет с учетом планов развития бизнеса по разработке новых продуктов с учетом внешних трендов.
2. Выработать единое понимание процесса и создать правила разработки/ внедрения продуктов с учетом полного цикла жизни продукта/услуги.

*Бизнес-задачи этапа.*

В рамках подготовки руководители всех подразделений определили, что основными бизнес-задачами встречи будут:

1. понимание ближайшего плана разработки новых продуктов и улучшение текущего взаимодействия подразделений;
2. понимание текущих проблемных зон в процессе обслуживания;
3. понимание вектора развития продуктов с учетом внешних мировых трендов развития автотранспорта и плана развития;
4. создание общих правил процесса разработки и внедрения новых продуктов, что позволит избежать взаимной напряженности в сложных ситуациях отклонений в бизнес-процессах в будущем.

*Инструменты:*

Основные инструменты, использованные в ходе фасилитации для со-настройки группы, «сшивки» целей участников и выработки общих решений: «шеринг», «броуновское движение», кинезиологические упражнения, «попкорн», SWOT и диагностическая социометрия по итогам

каждой из задач.

### *Результаты этапа.*

Составлен прогнозный перечень новых продуктов на 2022-2025. Все участники обсудили вектор разработки новых продуктов с учетом трендов рынка.

Все участники понимают и разделяют процесс создания, внедрения, обслуживания и завершения продукта, в т.ч. увидели процесс глазами смежников, прожили «боли» внутренних партнеров, готовы учитывать потребности и приоритеты внутренних клиентов, участников единого процесса, учтены тренды рынка России и мирового (например перевод страны ЭПТС, переход в мире на электрические авто и др.)

Самое важное по мнению группы - созданы и приняты единые правила взаимодействия на всех этапах создания продуктов; определены правила взаимодействия (в том числе с поставщиками/подрядчиками) в нестандартных ситуациях.

К дополнительным результатам можно отнести возникшее чувство сопричастности всех участников группы к общему результату компании и общего влияния на этот самый результат. Возросло понимание и доверие друг к другу.

### *Динамика состояния группы и взаимодействия.*

Несмотря на позитивное настроение и улыбки, в начале фасилитации чувствовалось напряжение и низкая активность участников. Группе потребовалось время, чтобы начать откровенно говорить о сложностях взаимодействия. Сформировать доверие участников к друг другу помогла работа в парах, которая снизила тревогу и повысило комфорт общения. Все участники с интересом слушали выступление с презентацией трендов мирового рынка автоуслуг и сервисов. В ходе проработки SWOT анализа в группах в активное обсуждение включились все участники групп. Движение групп между флипчартами и обсуждение повысило уровень энергии всей группы. Вторая часть фасилитации содержала презентации о результатах исследования внутреннего клиентского сервиса подразделений. Вся обратная связь была дана в конструктивной форме. Участники групп смогли удержать конструктивный подход и дать обратную связь друг другу исключительно в рабочем формате. Презентация результатов размышлений о том, что подразделения делают хорошо/надо улучшить/надо перестать и т.д., вызвала интерес всех участников своей актуальностью.

### *Выводы*

По итогам фасилитации поняла, что возможно поставила эмоционально сложный вопрос на шеринг, что затруднило переход к откровенной беседе быстро. Почувствовала раздражение, т.к. хотела бы более активного и динамичного общения сразу. Сложности на старте активизировали

мою внутреннюю часть, что стремится к достижению цели. Как только осознала эту эмоцию, отпустила ситуацию и перестала нервничать. В момент презентации SWOT анализа, подготовленного группами, смогла удержать свои оценочные суждения и комментарии. Несмотря на то, что во мне все равно включился внутренний критик, считаю это своим небольшим успехом, тк это индикатор моей способности удерживать фокус внимания на роли коуча-фасилитатора, а не руководителя. Во второй части почувствовала переживание на обсуждении темы взаимодействия между подразделениями. Волнение было связано с желанием сохранить хорошие взаимоотношения между участниками, не допустить конфликты. Тревога моего внутреннего «интегратора» была связана с опасениями неконструктивных разговоров в стиле взаимных обвинений. Когда мое волнение не оправдалось, стало очевидно, что не стоит тратить энергию на один из возможных сценариев, если он не реализуется. Социометрия/замер состояния ясности и понятности для группы стали для меня очень важным инструментом, компасом, позволяющим понять верность направления движения. Высокие оценки участников вызывали мою внутреннюю радость и давали силы, несмотря на усталость во второй половине дня. Так же показали высокую эффективность все физические упражнения, в данной фасилитации использовала кинезеологические для повышения уровня энергии группы после обеда.

В качестве практического вывода поняла, что при группе более 15 человек (22 участника в данной фасилитации) участие двух фасилитаторов желательно потому, что позволяют более качественно и быстро организовать процессы помощи (ответы на возможные вопросы) и поддержки в групповых обсуждениях, уделить больше внимание состоянию участников – что сложнее успевать одному фасилитатору, занятому непосредственно процессом при таком количестве участников.

Результат был достигнут за счет того, что все участники разделяли общую цель встречи, были настроены слушать разные точки зрения, слышать друг друга и заинтересованы договариваться.

Недерективный подход позволил получить положительный эффект в том-то решения, сложившиеся как результат работы, были итогом общей работы, не требовали никаких дополнительных усилий руководителя для «продвижения» или «продажи» сотрудникам.

**5.Этап проведение групповой работы в команде руководителей по определению целей развития и его специализации по этапам сделки. Фасилитация №2 (дизайн фасилитации см. в **Приложении 16** *конфиденциальная информация*).**

Для начала работ по подготовке структуры и плана специализации в соответствии с этапами сделки, требовалось вовлечение руководителей в анализ функционала и разработку деталей процесса. Для вовлечения всех необходимых руководителей было принято решение провести групповую фасилитацию.

*Цели этапа*

Темой развития в части ускорения оформления сделок и сопровождения растущего объема АУ, как источника непроцентного дохода компании обсуждалась на второй фасилитации.

Целями фасилитации были обозначены: 1) выработать единое понимание целей в части быстрого оформления сделок и обслуживания клиентов по АУ. 2) Обсудить введение специализации как варианта решения задачи повышения эффективности работы с клиентами по этапам оформления лизинговой сделки до передачи ТС и обслуживания лизинговой сделки после передачи ТС чтобы сократить сроки и повысить качество работы с клиентами по сервисным услугам.

В фасилитации участвовало 13 ключевых руководителей.

#### *Бизнес-задачи этапа.*

Основными бизнес-задачами работы группы были обозначены:

1. формирование общего понимания текущих вызовов привлечения клиентов для заключения сделки и обслуживания растущего объема услуг, а также единое понимание целей;
2. обсуждение идеи специализации, как способа повышения эффективности работы с клиентами на этапах функций;
3. определение плана проработки функционала подразделений с целью его разделения на этапы в целях сокращения сроков и повышения производительности.

#### *Инструменты*

В ходе фасилитации были использованы инструменты сонастройки, сшивки целей для выработки общих решений: «шеринг», «броуновское движение», «попкорн», «метод Диснея», «мозговой штурм», SWOT и диагностическая социометрия по итогам каждой из задач. Все инструменты описаны в **Приложении 6**

*Динамика состояния группы* развивалась от напряженно скованной в начале сессии до воодушевленной, готовой к работе с верой в эффективность и будущее развитие функций. В ходе групповых обсуждений и работы в мини-группах/ индивидуально, удалось добиться понимания и разделения всеми участниками текущих потребностей бизнеса т.к. удалось посмотреть на процессы и взаимодействие глазами внутренних клиентов. На втором этапе работы группы обсуждались плюсы и минусы специализации с целью учесть и минимизировать их при разработке плана действий. Все участники (руководители подразделений) приняли участие в доработке плана введения специализации и определили задачи по анализу функционала своих подразделений и необходимым изменениям бизнес-процессов для проведения сессий внутри подразделений.

Участники группы хорошо знакомы друг с другом. Работают вместе от 2 лет и более. Энергия группы менялась от низкой в начале при формировании правил до высокой в ходе динамических

упражнений (н-р «броуновское движение») и обсуждений в минигруппах. Напряжение от предстоящих изменений в начале встречи, сменилось к концу на расслабление, т.к. в ходе работы в группе проявились перспективы. Особенно понравилось смена ролей «глазами» смежников и внутренних клиентов. Все группы включились в игру, активно записывали мысли в списки на флипчарты, смеялись, что делало обстановку доверительной и безопасной. Смена групп у флипчартов вызвала интерес группы и повышение энергии. Критерии группировки вызвали вопросы и уточнения – заказчики активно объясняли и участвовали в работе групп с учетом будущего закрепления зон ответственности... Презентации друг друга все слушали с интересом, активно задавали вопросы. Очень активизировали переходы между флипчартами (физическое передвижение). Формирование общего плана вызвало интерес (т.к. что-то «конкретное, а не просто поговорить» по отзывам позже. :)) Голосование метками на выбор приоритетов, тоже поднимало динамику группы. «О, есть общий план...», «понятно, что дальше...» и вызывало одобрительные комментарии у группы «ну хоть ясно что дальше...», «понятно...». Большинство группы было довольно результатом к завершению, о чем сказали в конце на шеринге. Для многих руководителей не самого высокого уровня, эта фасилитация стала первой на тему, отличную от ОКР. Если бы удалось удержаться в тайминге, то состояние группы было бы еще более удовлетворенное.

### *Результат этапа*

Как результат все участники понимают и разделяют текущие потребности бизнеса глазами смежников и внутренних клиентов, составлен список приоритетов ожидаемых изменений глазами внутренних заказчиков/клиентов, подтверждающий повышение эффективности этапов функций.

Все участники -руководители, обсудили в формате мозгового штурма плюсы и минусы предложенного решения по специализации и учли их в плане. Был разработан приоритизированный список идей минимизации потенциальных угроз и рисков.

Все участники группы приняли участие в доработке плана и определили задачи по анализу функционала своих подразделений и необходимым изменениям бизнес-процессов для проведения сессий внутри подразделений.

Дополнительно результатами фасилитации по оценке группы можно считать рост вовлеченности всех руководителей в подготовку сложного изменения; единое понимание целей этого изменения для себя и для разъяснений подчиненным, что снимает напряжение и распространение тревожащих слухов; повышение заинтересованности участников в реализации этого изменения, определение своей роли в этом сложном процессе перемен.

### *Выводы*

По итогам фасилитации руководителей отделов, утвердилась во мнении, что людям интересно и

собственное развитие и развитие компании. Если высшему менеджменту удастся найти те пути развития, которые способствуют интересам бизнеса и личному развитию людей, то эффективность таких процессов (и тем более изменений) вырастает многократно. Даже если изменения пугают, для многих в них есть интерес и готовность участвовать лично, внося вклад. Это есть ключевая мотивация для принятия изменений, даже если не они инициаторы. В ходе фасилитации несколько раз осознавала себя на ощущении важности достижения поставленной цели, это состояние дает мне энергию и быструю реакцию на изменение ситуации. Обратила внимание, что более внимательно отношусь к чувствам и состоянию участников группы, что позволило мне не загонять людей в дискомфорт ради цели. Однако не позволило четко завершить по запланированному таймингу. Позитив и вовлечение коллеги в ситуации выбора – облегчили моменты, где надо было сделать отклонение от плана. Спорных моментов почти не было. Думаю, что это обусловлено тем, что это один коллектив. Замечала свои состояния в моменте (волнение, тревогу, оценочность и стремление дать результат и т.д.).

Необходимо развивать способность удерживать одну роль – роль фасилитатора, а не впадать в руководителя или эксперта, который лучше всех знает, как составить лучший план (ловила себя на этом).

Надо продолжать учиться слушать и слышать, больше видеть и возвращать в группу вопросами то, осознание чего продвинет группу к пониманию важных для нее моментов.

## **6. Этап проведение групповой работы в командах руководителей для разработки детальных планов разделения операций, сотрудников внутри и между подразделениями. Фасилитация групповой работы отделов.**

Этап включал фасилитации для восьми отделов... Фасилитации в двух отделах было решено провести совместно, поскольку их функционал уже сейчас очевидно содержит максимальное пересечение и особенно требует разделения по новому принципу специализации. К оперативному проведению шести фасилитаций был подключен HR департамент по тренерам которого была распределена эта задача... В фасилитации приняло участие 12 руководителей... (дизайн фасилитации (Фасилитация 3) см. в **Приложении 17** *конфиденциальная информация*).

*Цель этапа* понять целевое разделение функций отделов ...для эффективного оказания АУ...; и сформировать проект организационной структуры с учетом специализации на сделке и обслуживании..., по сути подготовить план специализации отделов через распределение функционала и формирование проекта организационной структуры каждого из отделов....

*Бизнес-задачи этапа* были определены как:

1. Определить функции отделов и измененные бизнес-процессы.
2. Сформировать проект организационной структуры отделов после специализации ....
3. Сформировать план разделения функций отделов с пониманием перспектив развития АУ на 2022-2025гг.

### *Инструменты*

В ходе фасилитации были использованы инструменты сонастройки, сшивки целей для выработки общих решений: «шеринг», «шерЕнга», «мозговой штурм», «попкорн», индивидуальная работа и диагностическая социометрия по итогам каждой из задач.

### *Динамика состояния группы и взаимодействие*

В фасилитации приняли участие 12 человек в должностях линейных руководителей... Шеринг в начале работы позволил актуализировать тему для участников. Упражнение «шерЕнга», с выстраиванием сотрудников в одну линию по различным критериям (рост, цвет и т.д.), позволила смешать ранги сотрудников для формирования более открытой коммуникации и показать, что в зависимости от системы оценки оказаться первым или последним в шеренге может любой человек. Основными этапами, когда динамика группы снижалась, были презентации руководителей, в которых рассказывали про результаты работы предыдущих групп. Полагаю, что это не было индикатором неактуальности информации, а скорее говорило о повышении внимания группы к серьезным блокам, что важно понимать на перспективу. Все внимательно слушали выступления о вызовах функции и потребностях бизнеса, и планах развития продуктов по итогам фасилитации со смежниками и презентации «домашних заданий», задавали вопросы для прояснения.

Первое задание «Что из текущих бизнес-процессов мы делаем хорошо и надо сохранить в новой структуре?», «Что надо изменить/улучшить в новой структуре?» и работа в мини группах после обеда по созданию проекта организационной структуры и разделению функционала отделов по новым критериям. Кроме важности этой работы для участников, хочу отметить критический взгляд коллег на свои функции и реальное, на деле, желание повысить эффективность, скорость обслуживания и качество сервиса. Эти работы включали активность всех участников, и поднимали общий интерес и динамику работы всей группы.

Важно понимать, что в новой структуре все руководители – участвующие в фасилитации, сохранили свои позиции и это сняло большую напряженность, повысило мотивацию к изменениям и освоению дополнительного функционала. В финальном шеринге все говорили о важности и пользе общего обсуждения и совместного участия в разработке проекта орг. структуры новых подразделений для сохранения мотивации и интереса к работе.

### *Результат*

В ходе работы группы были достигнуты результаты в виде обзора и анализа функций отделов, часть из которых не была до конца понятна друг другу.

Все функции отделов были распределены по этапам бизнес-процесса...

Все участники группы совместно сформировали проект структуры будущих отделов, обсудили в формате мозгового штурма плюсы и минусы и учли их влияние на сроки и качество оказания АУ.

Все участники группы, сотрудники отдела совместно сформировали проект орг. структуры и план разделения отделов.

Дополнительными результатами можно считать то, что сотрудники отметили для себя в финальном шеринге: - важность понимания функционала друг друга; - повышение вовлеченности всех руководителей в самый важный (с их точки зрения) этап, подготовку проекта новой структуры на уровне их отделов; - уверенность в том, что этого изменение не принесет ухудшения и ущемления интересов лично для них, что снимает напряжение и почву для распространения слухов; - повышение мотивации в реализации плана изменений по отделам, т.к. план – результат их совместного обсуждения, их общее решение в согласии.

### *Выводы и осознания*

По итогам фасилитации еще раз поняла, как важно создавать атмосферу доверия и безопасности сотрудникам для эффективной работы, особенно если фасилитация проводится руководителем подразделения. Отметила, что административная роль снижает уровень скептицизма участников группы и облегчает задачу, но в большей степени скорее мешает, т.к. провоцирует социально ожидаемое поведение, особенно в начале. Потребовалось время для выравнивания (насколько это было возможно) и смещения фокуса внимания линейных руководителей с административной роли на роль фасилитатора. Только в атмосфере открытости и эмоционального комфорта сотрудники будут способны эффективно работать и обсуждать проблемы для поиска их решения.

Результатом работы сессии стало в первую очередь расширение круга амбассадоров проекта изменений на уровень линейных менеджеров и позитивное отношение к изменениям, что будет далее транслировано рядовым сотрудникам. Даже решение таких высоко чувствительных вопросов, как изменение структуры (а вслед за этим и должностей сотрудников) может быть построено как эффективный процесс с минимумом сопротивления, если сотрудники вовлечены в обсуждение его причин, целей и поиска решений.

Важно было держать баланс интеллектуальной деятельности и физической, предусматривая физические и телесные активности в фасилитацию для разморозки и повышения энергии.

Фокусом по-прежнему является навык сохранения позиции внешнего наблюдателя, сохранение безэмоционального состояния, удержание роли фасилитатора без переключения в руководителя и эксперта и внедрение в работу именно группового коучинга в виде формирования в моменте

нужных вопросов на расширение картины восприятия и возвращение их в группу.

Работа в этой фасилитации стала первой, где я ощутила, что уже есть какой-то опыт, пусть и минимальный. Моя определенно сильная сторона – навык устанавливать доверительные отношения с вниманием к людям, позволила снизить напряжение участников группы от моей административной роли. Это стало еще одним подтверждением специфики, которую необходимо учитывать при проведении внутрикорпоративных фасилитаций. Для успешного хода фасилитации в компании лучше, чтобы фасилитатор был независимым и незаинтересованным участником (например тренером от HR), чтобы исключить искажения поведения и реакций, стимулы к социально желаемому поведению и возможные страхи. Опыт, накапливаемый в ходе работы с группами, позволил быстрее, в моменте происходящего, замечать свои эмоции и чувства. Необходимо и дальше развивать позицию внешнего наблюдателя и продолжать учиться навыкам фасилитации и мастерству коммуникаций с группой, развивать способность удерживать одну роль – роль фасилитатора, не впадать в руководителя или эксперта. Надо продолжать учиться слушать и слышать, больше видеть и возвращать в группу вопросами, а не просто следовать намеченному плану по пунктам сценария фасилитации. Понимаю, что именно такое осознание и продвинет группу к пониманию важных для нее моментов. Осознавая свои состояния поняла, что несмотря на небольшое спокойствие в ходе фасилитации, есть моменты, связанные с мыслями о недостаточности моих знаний и опыта для проведения фасилитаций с настоящими внешними клиентами, а не внутри корпорации со своими сотрудниками.

**7.Этап проведение групповой работы в команде руководителей по формированию общего плана специализации по этапам сделки и подготовки финального проекта организационно – функциональной структуры. Фасилитация №4 (дизайн фасилитации см. в **Приложении 18** конфиденциальная информация).**

#### *Цель этапа*

Подвести итоги сессий, проведенных в отделах. Сформировать проект структур двух новых департаментов и общий план введения специализации.

*Бизнес-задачами этапа* были определены:

1. Подвести итоги сессий отделов, понять, насколько достаточны предлагаемые меры для сокращения сроков оформления и повышения качества обслуживания и оказания АУ;
2. Выработка единого проекта структуры для финального утверждения;
3. Выработка и согласование единого плана введения специализации для повышения эффективности работы с клиентами.

### *Инструменты*

В ходе фасилитации были использованы такие инструменты как «шеринг» в формате «разговор в купе» (представляющий собой обмен своим состоянием, эмоциями, мыслями не со всеми участниками группы, а только с соседом слева/соседом справа от участника); «мозговой штурм», презентации, диагностика состояния группы через социометрию, генерация в режиме «попкорн», индивидуальная работа, работа в мини-группах и др.

### *Результаты*

В результате фасилитации группа получила понимание и принятие от всех участников итогов работы отделов по блокам своего функционала в ходе проведенных сессий.

Также создан в согласии со всеми руководителями проект единой структуры после специализации, где все участники, понимают его влияние на сокращение сроков и повышения качества оказания услуг.

Создан и согласован единый План введения специализации. В План включили задачи по необходимым изменениям бизнес-процессов отделов и групп...

### *Выводы и осознания*

Финальная сессия была посвящена формированию общего плана специализации по этапам сделки... В фасилитации участвовало 13 ключевых руководителей. Цель фасилитации была успешно достигнута по мнению всех участников, что подтверждено высокими оценками социометрии (9 и 10 поставили все почти участники) и итогам всех 6-и фасилитаций по функциям/отделам, что прошли за последние 1.5 месяца. Удалось сформировать проект структуры 2х новых подразделений в согласии со всеми руководителями. Коллеги самостоятельно сформировали общий План введения специализации функций.

Хочу отметить рост своих навыков как фасилитатора, накопление опыта как подготовки, так и проведения. С учетом интенсивности проекта и проведения его на фоне кризисных явлений в бизнесе, опыт получился, в принципе, незабываемым.

В ходе работы над целью фасилитации удалось использовать навыки модератора острых моментов между подразделениями при обсуждении сроков и ответственных на этапе разработки Плана специализации. Несмотря на небольшие спорные моменты сотрудники, высокие оценки по социометрии по эффективности плана (близко к 10) стали неожиданным приятным моментом. Удалось дать внимание, выслушать и открыто, конструктивно обсудить противоречие и помочь найти решение, что устроило стороны. Попрактиковала полезный навык модерации конфликтных моментов. Даже если это был не полноценный конфликт, а момент, осознала отсутствие страха и внутреннего дискомфорта в момент его возникновения, т.к. была «вооружена» для работы с такой ситуацией. Поскольку сотрудники были услышаны, конфликт был проговорен и разобран, в ходе

обсуждения все прояснилось и возникло удовлетворение у участников, которые отметили этот момент в плюс при оценке по социометрии.

В качестве выводов непосредственно по данной фасилитации получила опыт работы с собой и группой в состоянии усталости от перегрузок. Это притупляет возбуждение от процесса, но делает более содержательной саму работу. Хотя накопленная усталость участников проекта/фасилитаций и меня самой поспособствовала фокусу, и концентрации на задаче (со слов участников), было бы лучше не добавлять это фактор стресса ко всем остальным, что возникли в текущей ситуации. Возможно, это объяснимо значимостью проекта для всех участников – они формировали структуру для себя самих. Несмотря на усталость, оптимизм и позитивный настрой – мои помощники, как и внутренняя нацеленность на результат. Сделала вывод, что лучше не допускать таких перегрузок и делать более размеренный график проекта по срокам изменений. Сложно было учесть такое наложение внешней политической и экономической ситуации, которое отвлекло почти на 1 месяц всю рабочую группу от возможности заниматься проектом по плану. и сместила фокус на задачи RUN по текущей перестройке бизнес-процессов для выживания бизнеса и Компании в кризис. Практический вывод - не стоит проводить фасилитации чаще чем 1 раз в 2 недели тк. по итогам есть каждой из них пул работы, что необходимо выполнить до следующей встречи. По причине перегрузки ключевых участников проекта и выражению настроения группы в начале фасилитации, почувствовала вину, что плохо спланировала проект и не учла внешние факторы (планирую обсудить с коучем). Были моменты, когда я увлекалась содержанием (структуры и плана), фокус внимания смещался с рамки формата фасилитации на менеджерский подход с целью решения самой задачи. Замечала и возвращала себя в рамку формата фасилитации достаточно быстро. Вообще заметила, что радуюсь тому, что замечаю эти моменты даже больше, чем оценкам участников фасилитации. Отмечаю свою возрастающую способность скорее осознавать свои эмоциональные состояния, что увлекают меня из роли внешнего наблюдателя – фасилитатора в роли менеджера и/или эксперта. Навык отключения таких состояний тоже возрос по сравнению с первыми фасилитациями.

Заранее подготовленные презентации, проект структуры и Плана специализации, подготовленные заранее руководителями подразделений... помогли провести фасилитацию даже быстрее чем было рассчитано по дизайну.

Даже использование инструмента фасилитации с небольшим опытом, как в моем примере, позволяет существенно повысить шансы проекта на успех и достижение целей реализации, т.к. позволяет создать мощную поддержку сотрудниками того, что создается их собственными руками/умами.

Не переживала, когда группа подавляющим большинством решила отказаться от перерыва, проявила гибкость и перестроилась. Отклонение от первоначального плана не воспринимаю как проблему или неудачу, скорее наоборот.

Нахожу очень полезными описание своей рефлексии и осознаний по итогам групповых фасилитаций. В целом получила большое удовлетворение от работы фасилитатора (даже если что-то получается не так или не получается), и от работы группы как супер-вовлеченных и высоко мотивированных участников.

## **8. Этап формирования детального общего Плана разделения функций и проекта новых организационный структур.**

*Цель этапа* подвести итоги работы финальной фасилитации по подготовке проекта организационной структуры и Плана специализации; подготовить финальную структуру и План для презентации в целях утверждения и подготовки приказа по Компании.

*Бизнес-задача этапа* состояла в том, чтобы подготовить к утверждению 1) организационную структуру и названия, функционал и переводы на должности для формирования Приказа об изменениях; 2) план по распределению функций в рамках специализации.

*Инструмент этапа* был в виде рабочего совещания, подготовка презентации с итогами всех фасилитаций, выводами и предложениями...

### *Результаты и выводы*

По итогам 2х двухчасовых подготовительных встреч в формате совещаний были подготовлены: 1) финальная презентация. Работа надо презентацией заняла минимум времени, т.к. все материалы были отлично проработаны в рамках фасилитаций и потребовалось лишь доработать те проекты, что получились по итогам финальной общей фасилитации, дополнив их важными моментами, озвученными участниками. 2) Так же был подготовлен План по распределению функции в рамках специализации.

## **9. Этап утверждения и подготовка приказа по формированию организационных структур, переводы сотрудников в соответствии с новой организационной структурой.**

### *Цель этапа*

Проинформировать о итогах фасилитаций и получить подтверждение по дальнейшим шагам внедрения проекта.

### *Бизнес-задачи этапа*

1. Ознакомить с итогами фасилитаций проекта, выводами и проектом организационно-функциональной структуры.

2. Утвердить организационную структуры и названия подразделений и перевод на должности директоров департаментов текущих руководителей для подготовки Приказа по компании об изменении структуры.
3. Утвердить План по распределению функций..

#### *Инструментами этапа стали*

Заседание в формате совещания, презентация руководителей функции, приказ Генерального директора с утверждением новой структуры.

#### *Результаты и выводы*

Значимым плюсом было воспринято вовлечение в разработку проекта специализации и Плана всех смежников, внутренних клиентов функции и всех руководителей. Срок предварительной проработки сочли длительным, однако после презентации деталей и глубины проработки всех функций, было достигнуто понимание, что реализовать такой объем проработки с учетом внешних факторов, требующих полной перестройки функции по ходу текущих операций, вряд ли было возможно быстрее.

Были получены дополнения и рекомендации по доработке структур. Согласовали дополнительный срок доработок, т.к. реализация их требует дополнительного анализа, доработки интерфейсов систем и автоматизации части функционала. Одну из рекомендаций по передаче функционала формирования договора лизинга было решено передать в смежное подразделение, т.к. 90% этого функционала происходит в автоматическом режиме. Передача данного функционала произошла с 1 апреля 2022, после проведения бесед с сотрудниками реорганизуемого подразделения и проработки ими выделяемого функционала для передачи смежникам.

Для себя отметила, что оба руководителя были уверены в верности решения по проекту, в собственных силах и компетенциях по организации функций. Оба выступали убедительно, уверенно и профессионально, вызывая мое чувство гордости. Выступление прошло отлично, конструктивно и по-деловому. Была получена полная поддержка предложенных решений по всем вопросам, приказ был согласован. По итогам была утверждена организационная структура и названия подразделений и переводы на должности для подготовки Приказа по компании об изменении структуры. Был утвержден План по распределению...

**10.Этап проведения информационных встреч с сотрудниками** для презентации планов изменений и ответов на вопросы перед началом внедрения.

#### *Цель*

Неотъемлемой частью плана по изменению структуры стал план информационных коммуникаций и организация внутреннего информирования сотрудников подразделений и смежных

подразделений. Цель его - информационная прозрачность изменений, что затрагивает все подразделения компании от центрального офиса до региональной сети. В процессе внедрения организационных изменений структуры и бизнес-процессов недостаточно только довести план внедрения изменений до сведения всех сотрудников. Форма, качество и общий подход к донесению информации до сотрудников имеют исключительную важность, особенно если требуется изменить отношение к существующему порядку работы, формату взаимоотношений и начать делать что-либо по-другому. В рамках формального подхода к информационной работе с сотрудниками часто ограничиваются описанием того, что и когда должно быть сделано, и не касаются причин и предпосылок принятия соответствующих решений. Между тем людям необходимо не только понимать лежащие в основе внедряемых решений принципы и цели, но и иметь представление об альтернативных вариантах и причинах, по которым они были или не были приняты. Для этого нужна полная открытость информации, возможность обсуждения и обратной связи.

### *Бизнес-задача*

Задачами этапа стали: 1) подготовка Плана информационных коммуникаций для проведения правильной информационной работы с сотрудниками, включая 2) разработку мероприятий внутренних коммуникаций, которые обеспечили не только информирование, но и плавный переход сотрудников к работе в новой структуре и бизнес-процессах.

Реализация Плана позволила, во-первых, вовлечь рядовых сотрудников, в т.ч. смежных подразделений и внутренних клиентов ...в реализацию изменений, с полным пониманием целей и задач проекта.

Во-вторых, ознакомить всей Компании с утвержденной структурой, новыми назначениями и переводами между этими подразделениями, изменением функциональности и ответственных сотрудников для взаимодействия.

### *Инструменты этапа*

Для информирования о происходящих изменениях был выбран разработан Информационный План. ...Фактически информирование смежников, внутренних клиентов началось с момента их вовлечения в разработку проекта и приглашению к участию в первой групповой фасилитации, где обсуждались тренды рынка, а также видение развития продуктов Компании на 3-5 лет. Информирование сотрудников началось с обсуждения с линейными руководителями подразделений при подготовке к первой фасилитации. Уже с первых дней подготовки и проработки проекта специализации было уделено внимание вопросам, которые волновали всех руководителей: «Что происходит со мной?», «Что происходит с моими сотрудниками в команде?» Изменения, даже самые стандартные, проживаются как человеком, так и коллективом в какой-то

степени подобно «циклу горевания» или моделью Э. Кюблер-Росс, описавшей изначально переживаниях смертельно больных пациентов, описанной в **Приложении 9**. Для реализации этой модели на практике я использовала авторскую разработку моего руководителем диплома - ведущего бизнес-тренера, executive-коуча, мастера фасилитации; руководителя направления «Обучение» Института Коучинга; ведущей сессий организационного развития; методиста тренинговых программ, Яны Мельвиль, описанную в **Приложении 10**. Информационный План, подготовленный с учетом типов коммуникационных событий (на основе модели «цикла горевания»), позволил мне проработать все опасения, распространение недостоверной информации, тревоги и страхи, мотивацию сотрудников в ходе сессий, минимизировав риски отсутствия или недостатка информации.

Отчасти по этой причине в самом начале проекта и возникла потребность/запрос в ходе индивидуальной коуч-сессии обсудить собственное отношение/место и роль/цели и перспективы в реализации данного проекта у руководителей.

Информационный план, включая проведенные групповые фасилитации, был призван ответить на аналогичные вопросы всех сотрудников, которых коснулись изменения структуры и функционала, помочь им пережить эти «потери» привычного образа работы, коллег, бизнес-процессов и функционала. Непосредственное вовлечение сотрудников, создания единого информационного поля позволило пройти этот коллективный «цикл горевания» с минимальными потерями производительности, мотивации, сотрудников, (хочется верить, что даже и вовсе без них).

### *Результаты*

Был подготовлен Информационный план, который позволил не только довести принятое решение и вовлечь в обсуждение всех сотрудников, но также и руководителей подразделений фронта (внутренних клиентов), сотрудников продуктовых подразделений (смежники), руководители которых приняли участие в фасилитации со смежниками на этапе разработки проекта.

Информационная рассылка по всем подразделениям компании была сделана с корпоративного ресурса, приведена в **Приложение 11** (*конфиденциальная информация*).

Была доработана страница в корпоративной Базе Знаний, где была собрана вся информация об изменившемся функционале (пример процесса оформления и исполнения ...с описанием функционала, ответственных и блоком обратной связи с ответами на частые вопросы).

Результатом информационного этапа, по сути, стало создание единого информационного поля всех сотрудников в Компании по пониманию предпосылок проекта изменений, целей и способов его реализации для:

- рядовых сотрудников, что были вовлечены руководителями на старте внедрения новой организационной структуры и функционала через встречи по отделам, где были разъяснены все изменения и даны ответы на вопросы, после чего сотрудники получили информационную

рассылку по Компании;

- всех сотрудников Компании информационная рассылка и материалы, подготовленные в корпоративной Базе Знаний;
- сотрудников функции продаж: менеджеров и их руководителей был проведен вебинар с детальной информацией по бизнес-процессам (проведен 4 раза для более чем 600 человек); вебинар провели руководители функций. Он стал ключевой точкой информационного плана, как рассылка по Компании с описанием всех изменений функции и обновленные страницы в корпоративной Базе знаний;
- сотрудников смежных подразделений, руководители которых были вовлечены в проект на этапе оценки перспектив развития продуктов и автоуслуг Компании для учета в структуре и функционале.

### *Выводы этапа*

Подготовка Информационного Плана в дополнение к Плану специализации стала неотъемлемой и существенной частью проекта, повысив шансы на его эффективное внедрение.

Вовлечение всех руководителей, смежников в фасилитации позволило избежать слухов, исключив додумывание в ситуации отсутствия информации. Информирование же всей компании после принятия решения по разделению и утверждения плана разделения функций, позволило сразу же собрать все опасения коллег, обсудить их на общем вебинаре, ответив на вопросы по итогам предварительной проработки функционала вновь образуемых подразделений.... Внутренние клиенты, руководители фронта, выразили признательность за детальное информирование о предстоящих изменениях функционала и руководителей, отвечающих за функции в новой структуре. По их словам, это дало им ясность по каким вопросам к кому обращаться в случае сложностей работы по новым бизнес-процессам.

Все элементы информационного Плана позволили эффективно проработать не только вопросы по реорганизации бизнес-процессов, но и эмоциональные аспекты восприятия изменений, поспособствовали снижению возможного недопонимания и противодействия со стороны как сотрудников, так и смежников, существенно снизив зоны непонимания, недоверия, страха перемен, всего того, что присуще человеческим отношениям к изменениям.

Детальная проработка и подготовка Информационного Плана, а главное, обратная связи целевой аудитории как внутри, так и в подразделениях продаж и смежников, позволила команде руководителей еще раз осознать важность вовлечения и информирования об изменениях для сохранения эффективности работы всех. Кроме того, рассказ и обсуждение того, как и что было сделано в проработке проекта изменений, как и почему были выбраны те или иные решения изменения функционала, позволили дать понимание масштаба проекта изменений всем коллегам, а руководителям получить признание за проработку такого смелого проекта и еще больше

укрепило команду руководителей функций, несмотря на формальное разделение структуры и функционала.

Для меня лично реализация Информационного Плана продемонстрировала не только важность открытого информационного пространства, как фактора успешного внедрения проекта, особенно такого масштабного, затрагивающего бизнес всей компании, но также и рост уверенности в себе руководителей, способных проводить такие масштабные преобразования структуры и функций. Такой проект, эффективно реализованный, можно считать профессиональной гордостью любого руководителя.

Считаю важным рекомендовать подготовку информационного плана продвижения проекта как обязательного блока работы с командой в процессе организационных изменений.

## **2.2. Сравнение процессов изменений организационной структуры и функционала подразделений, реализованных директивным и недирективным путями**

Параллельно в смежном подразделении (далее «контрольное подразделение») так же проведено организационное изменение структуры для сокращения сроков принятия решений и утверждений в рамках зоны ответственности подразделения... Изменения было проведено классическими, директивными методами управления через прика путем доведения его до ключевых сотрудников на общем совещании. Принятие решения было осуществлено по сути единолично, согласовано сверху, без коллективного обсуждения и согласования, исключительно директивным подходом в проведении изменений: без согласия, без вовлечения всех заинтересованных, ключевых сотрудников, без оценки эффективности процесса и оценки последствий.

По итогам встречи с руководителем функции стало понятно, что информирование сотрудников, внутренних клиентов и заказчиков, смежных подразделений и сотрудников региональных офисов планируется по факту изменений. Руководитель считает возможным и достаточным минимизировать время на информирование и получение обратной связи от коллег и ограничиться рассылкой приказа (форма одностороннего информирования) по компании без разработки изменений с вовлечением руководителей подразделения и обсуждения с сотрудниками, смежниками, внутренними клиентами. На середину февраля текучесть среди линейных руководителей «контрольного подразделения» составила 50% (ушло 4-е из 8-и ключевых), что привело к демотивации не только руководителей, но и нижестоящих линейных менеджеров и рядовых сотрудников. Текучесть руководителей линейного уровня «контрольного подразделения» составила за 1 квартал 2022г. почти треть (28%), на фоне текучести в 0% в

подразделении где изменения проводились недирективным методом, что уже обуславливает прогноз текучести «контрольного подразделения» на конец 2022 года в 24% хуже, чем в среднем по компании (22%) и хуже, чем в подразделении где изменения проводились недирективным методом (20%).

Сравнение текучести «контрольного подразделения» после внедрения изменений директивным путем с 01.01.2022 и подразделения, где изменения проводились недирективным путем, находящегося в процессе разработки изменений к внедрению,... представлено в таблице 1 ниже:

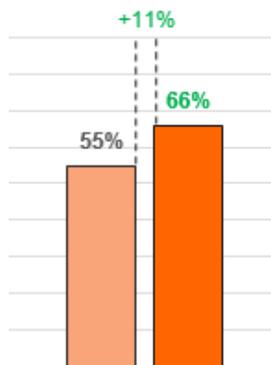
Таблица 1

Подразделение	Текучесть 2020	Ср.мес. текучесть 2020	Текучесть 2021	Ср.мес. текучесть 2021	Текучесть, январь – март 2022	Ср.мес. текучесть 1 кв 2022	Прогноз текучести на 2022
Подразделение с недирективным подходом к изменениям	17%	1,4%	45%	3,75%	3,2%	1,07%	19,5%
- в т.ч. линейные руководители	0	0	0	0	0	0	-
«контрольное» подразделение	6%	0,5%	17%	1,5%	6,5%*	2,17%	24%
- в т.ч. линейные руководители	0	0	0	0	28%*	9,34%	28%
Общая по подразделениям бэк-офисных функций	17%	1,4%	29%	2,4%	5%	1,7%	22%
Общая по Компании (с учетом функции продаж)	<i>Информация носит конфиденциальный характер</i>						

\*точка организационных изменений в «контрольном» подразделении

Еще одним инструментом сравнения и оценки используемых подходов может служить исследование индекса лояльности (далее eNPS). Компания проводит исследование лояльности на базе независимой платформы Harro Job, который показывает разницу между лояльными сотрудниками, готовыми рекомендовать компанию как работодателя, и сотрудниками-детракторами, не готовыми рекомендовать компанию как работодателя.

Динамика eNPS 2022 в целом по Компании по сравнению с 2021 показала рост на 11 пунктов.



## Лояльность сотрудников. Индекс eNPS

**Индекс eNPS на 11% выше чем в 2021г. (август)**

Значения индекса eNPS ЕП на 8% выше лучших значений в банковском секторе.

- 92% (1 913 чел) готовы рекомендовать компанию (90% в 2021г.)
- 89% (1 840 чел) сотрудников гордятся работой в ЕП (90% в 2021г.)
- 83% сотрудников планируют оставаться в ЕП более 2-х лет (81% в 2021г.)



Несмотря на то, что в исследовании лояльности сотрудников в марте 2022 г. принял участие равный процент сотрудников «контрольного» подразделения и подразделения, где изменения проводились недирективным путем, по 78% от численности (84% сотрудников приняло участие в среднем по компании, см. в Таблице 2), есть существенные различия в динамике и значениях по этим подразделениям.

Динамика принявших участие

Таблица 2.

Подразделение	Фактич. участие, чел.	Численность, чел.	eNPS, март 2022	eNPS, август 2021	eNPS, декабрь 2020	eNPS, май 2020
Компания	2 070	2 476	84%	94%	83%	92%
Контрольное подразделение	72	92	78%	95%	89%	94%
Подразделение, где изменения проводились недирективным путем	225	287	78%	96%	82%	89%

Динамика индекса лояльности сотрудников «контрольного» подразделения показала существенное снижение на **-32%** по сравнению с прошлым годом на фоне роста среднего индекса в целом по компании на **+11%**. Индекс лояльности сотрудников подразделения, где изменения проводились недирективным путем, вырос на **+15%** по сравнению с 2021 г., превысив рост среднего индекса лояльности по компании. (см Таблица 3).

Динамика индекса eNPS

Таблица 3.

Подразделение	eNPS, март 2022	eNPS, август 2021
Компания	66%	55%
Контрольное подразделение	22%	54%
Подразделение, где изменения проводились недирективным путем	56%	41%

Сравнительный анализ еще одного инструмента, традиционно используемого в компании, **Внутреннего клиентского сервиса (далее ВКС)** и сравнение его результатов по подразделениям также служит еще один индикатором оценки подходов к проведению организационных изменений. Ключевые этапы ВКС приведены на схеме ниже:



**1. Базовые вопросы**, которые задаются во всех исследованиях ВКС:

- Оцените по шкале от 0 до 10 **общую удовлетворенность** взаимодействием с подразделением
- Оцените по шкале от 0 до 10 насколько вы удовлетворены **качеством** выполненных заявок/запросов
- Оцените по шкале от 0 до 10 насколько вы удовлетворены **сроками** выполнения заявок/запросов
- Оцените по шкале от 0 до 10 насколько соблюдались **стандарты корпоративной коммуникации** (вежливость, корректность в общении по телефону и почте)
- База формируется респондентами, которые находятся в постоянной коммуникации/связке с подразделением по которому собирается ВКС. Заказчик описывает с кем та или иная функция пересекается.
- Сотрудники на ИС **не принимают** участие в опросе

Результаты рассчитываются по стандартной методологии:

### Обработка результатов

- Индексы ВКС рассчитывается по формуле: **% промоутеров - % детракторов**.
- Индексы по ВКС компании рассчитываются по формуле:  

$$\% \text{ промоутеров всех исследований за период} - \% \text{ детракторов всех исследований за период}$$

Ответы респондентов распределяются на группы:

- 9 и 10 баллов** – промоутер
- 7 и 8 баллов** – нейтрал
- 6 и ниже** – критик

Кроме влияния на эмоциональное и психологическое состояние сотрудников подразделений (нервозность и нестабильность из-за неопределенности), разные подходы сказываются на и на увеличении сроков рассмотрения сделок, принятия решений по оценке кредитного риска по причине части текучести сотрудников и перегрузке остальных в следствии нехватки сотрудников.

Даже с учетом того, что оба подразделения имеют показатель общей удовлетворенности ВКС 2022 чуть ниже, чем в среднем по компании - 69% (63% у «контрольного» и 65% у недирективного), сравнение данных в динамике по годам демонстрирует снижение показателей «контрольного» по общей удовлетворённости внутренних клиентов взаимодействием (с 65% в 2021 до 63% в 2022) и снижение удовлетворенности сроками обработки запросов (с 577% в 2021 до 56% в 2022). Показатели удовлетворенности взаимодействием внутренних клиентов с подразделения с недирективным подходом выросли по всем блокам опроса (см Таблицу 4 ниже). При этом важно отметить, что в опросах по взаимодействию с подразделениями приняло участие примерно равное

количество сотрудников смежников и внутренних клиентов: 252 сотрудника в опросе ВКС по «контрольному» и 283 сотрудника в опросе ВКС по исследуемому.

Таблица 4

*\*таблица скрыта как конфиденциальная информация*

Основываясь на данных текущей, опросов и исследований eNPS, ВКС, возможно предположить, что использование методов организации и управления проектами изменений, (директивного и недирективного), оказали существенное влияние на внутренний климат, состояние сотрудников подразделений, их лояльность к компании и результаты работы в виде качества сервиса и сроков исполнения заявок. Возможно, чуть позже, после завершения изменений организационной структуры и функционала в исследуемом подразделении, будет полезно провести анализ выполнения ключевых показателей работы (далее KPI) и сравнить динамику KPI по подразделениям до и после проведения изменений. Очевидно, что на выполнение KPI могут влиять и другие факторы, такие как системы премирования и др., и поэтому только динамику KPI сотрудников нельзя рассматривать как однозначный аргумент оценки эффективности недирективных/директивных подходов к проведению организационных и функциональных изменений.

Таким образом сравнительный анализ показателей, имеющихся на данном этапе компании, 3 месяца работы «контрольного» подразделения после изменений структуры и функционала директивным методом и 1 месяц работы исследуемого подразделения по внедрению изменений, проработанных недирективными инструментами групповой фасилитации с применением индивидуального коучинга руководителей, показывает объективные плюсы методов недирективного подхода.

Дополнительно в сравнении можно привести обратную связь, полученную от сотрудников подразделений по ходу и после проведенных организационных изменений и изменений бизнес-процессов, а также обратную связь от коллег, смежников и внутренних клиентов. Методы недирективного подхода управления изменениями позволяют включить обратную связь в сам формат фасилитаций в ходе различных форм обсуждений, а также в Информационный план, охватывающий все целевые аудитории. Методы директивного управления изменениями не нуждаются в обратной связи в принципе, т.к. не предусматривают интереса к другим мнениям, опасениям и возвращением, что ведет к сопротивлению изменениям и снижению их эффективности внедрения.

### **2.3. Результаты проекта: анализ и осмысление результатов.**

Ключевой результат проекта с точки зрения бизнеса и меня, как руководителя операционной функции состоит в том, что в компании был **создан конвейера по оказанию**

автоуслуг быстро, качественно, по конкурентоспособной цене, **что позволяет поддерживать рост бизнеса, наращивать лояльность клиентов и повышает прибыльность** за счет роста непроцентного дохода в текущих кризисных условиях.

Внедрение специализации подразделения за счет **разделения на уровне организационной структуры департаментов и на уровне функционала**, позволило практически за первый месяц проекта **повысить качество и сократить сроки оказания сервисов**. Безусловными результатами проекта стало проведение организационных изменений с **минимальными потерями эффективности, включая минимальную текучесть рядовых сотрудников и нулевую текучесть руководящего состава, сохранение производительности труда и KPI, качества и скорости обслуживания клиентов**. Дальнейший эффект влияния изменений на клиентов и степень лояльности к компании будет виден в динамике индекса NPS на протяжении 2022 года.

Хочу отметить также, что проведение первой же фасилитации «форсайт» с участием смежных подразделений, часто имеющих противоречия и обострения по рабочим вопросам, **улучшило взаимодействие между подразделениями и лично между руководителями**. Проведение сессии внутри с руководителями подразделений привело к **улучшению взаимопонимания и повышению доверия внутри команды**, которые начали лучше понимать друг друга, ценить другое мнение, использовать сильные стороны каждого для усиления команды, что важно в преддверии изменения организационной структуры.

Для меня, как для исследователя, было интересно применить и описать в дипломе по проекту опыт использования недирективных и директивных инструментов управления при проведении организационных изменений на примере двух подразделений, в каждом из которых были изменения и структуры, и бизнес-процессов.

Важным результатом для меня, как для фасилитатора, стало подтверждение эффективности фасилитации, как недирективного инструмента управления проектами организационных изменений. В ходе проекта удалось подтвердить объективными данными по итогам опросов, исследований лояльности (eNPS) и внутреннего клиентского сервиса, обратной связи в совокупности с данными по текучести сотрудников, что дает возможность популяризации инструментов недирективного управления сотрудниками, проектами, изменениями с использованием коучинга и фасилитации. Разница в результатах проведенных изменений в двух подразделениях, использовавших директивных/не директивных подходы к принятию решений и реализации проекта, заметна и может служить обоснованием использования коучинга и фасилитации, как более эффективного инструмента управления. Анализ метрик ежеквартального исследования индекса лояльности (eNPS- employee net promoted score) и индекса Внутреннего клиентского сервиса (ВКС), а также анализ текучести по подразделениям описан в практической части диплома. Результаты проекта, подтвержденные не только выполнением Плана изменений

структуры и бизнес-процессов в срок, но и дополнительными данными по итогам исследования лояльности, внутреннего клиентского сервиса, текучести, приведенные в практической части, подтверждают, что применение инструмента фасилитации команд в ходе изменений структуры и функционала, позволяет пройти эти изменения без потерь (минимизировать риски текучести) сотрудников, эффективности работы и времени, служат сплачиванию команды.

Да и просто большой, плотный по времени и сконцентрированный по скорости изменений, опыт фасилитатора с проведением 2х индивидуальных коуч- сессий и 4х групповых фасилитаций, (около 30 часов коучинговой и фасилитационной работы с группами и индивидуально, и более 30 часов предварительных встреч по подготовке к выступлениям) стал огромной практикой работы проекта организационных изменений – роли, глазами которой я ранее никогда не смотрела на процессы изменения в компании.

Обобщение опыта работы дают возможность его использования не только в качестве дипломной работы, но в прикладном ключе для популяризации в компании инструментов недирективного управления, а именно индивидуального коучинга и фасилитации.

### 3. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Таким образом, считаю, что для меня как для руководителя, исследование гипотезы, что проведение организационных изменений с использованием прикладных инструментов недирективного управления (индивидуальный коучинг и фасилитация), позволяет добиться большей эффективности изменений, получило свое подтверждение. Поскольку,

1. Применение недирективных методов управления позволяет:
  - сформировать понимание и принятие целей, необходимости изменений всеми участниками процесса, особенно руководителями всех уровней, начиная от линейных;
  - вовлечь в обсуждение зон риска и поиск путей их минимизации;
  - разработать план действий по задаче с личным вовлечением и ответственностью каждого участника команды;
  - снизить уровень сопротивления, сделать внедрение более быстрым для достижения общей согласованной цели благодаря чувству сопричастности каждого участника;
2. Описан положительный опыт использования недирективных и директивных инструментов управления при проведении организационных изменений в исследуемом и «контрольном» подразделениях.
3. Исследуя гипотезу, найдены объективные способы оценить эффективность использования недирективных способов управления персоналом. Данные исследования и анализ текучести сотрудников позволяет наглядно увидеть разницу применения гибких, недирективных и директивных методов управления. Подтвержденный объективными метриками (текучесть и др.) результатами исследования лояльности сотрудников подразделений, проект дает возможность всем руководителям компании объективную возможность убедиться в эффективности недирективных методов и востребованности фасилитации для работы с командами.

#### **Выводы относительно подготовки:**

- Ключевое при подготовке – снять грамотно запрос с заказчика, понять какую цель перед фасилитацией он ставит и провести предварительные интервью с ключевыми участниками чтобы далее было возможно эффективно прийти с согласованной цели и понимать какие возможно ожидать возражения, опасения, возможные точки сопротивления.
- Так же важна качественная техническая подготовка и подготовка дополнительных материалов, чтобы не возникало паузы, неуместного состояния беспомощности фасилитатора, когда не хватает

вводных материалов.

### **Выводы относительно инструментов:**

- Один из главных выводов, грамотный подбор инструментов фасилитации, которые должны работать на задачу фасилитации и запрос клиента.
- Используя фасилитации (со всем множеством различных инструментов внутри, от сонастройки до генерации идей и приоритезации) и индивидуальные коуч сессии вместо традиционных совещаний для разработки и реализации проекта изменений, можно достичь максимального раскрытия всего творческого потенциала группы участников, формирования единого понимания и принятия целей, задач и выбора наиболее эффективных путей их достижения, тк достигается глубинное осознание истинных целей и необходимости изменений всеми сторонами и каждым участником.

### **Выводы относительно процессов:**

- Ключевой вывод относительно процессов в ходе фасилитации в том, что необходимо уметь постоянно удерживать фокус внимания группы на нужном вопросе, теме, активности и не давать энергии группы расплыться и уходит в деструктив, используя собрание группы не по назначению.
- Важным навыком является умение создать тишину и дать возможность «тихим голосам» быть услышанными, это позволяет повысить сопричастность всех участников и не потерять возможно хорошие идеи тех, кто не может противостоять энергии более громких участников.
- Важно и умение довести сессию до результата и сформировать позитивный, сфокусированный настрой группы в завершении.

### **Выводы относительно участников:**

- Ключевой вывод в том, что необходимо обращать отдельное внимание на цели, позиции руководителей проекта, руководителей подразделений, вовлеченных в изменения. Поняла, насколько важно прорабатывать личную мотивацию руководителей проекта, анализировать и прорабатывать их личные тревоги, страхи и желания и встраивать в цели проекта, максимально сонаправляя вектора интереса компании в проекте и руководителя, отвечающего за проект. Внимательно снимать не только запрос в формальной плоскости, но и считывать то, что стоит «за» запросом в части личных целей, как было в описанном выше проекте, где в момент подготовки концепции проекта возникли внутренние тревоги, опасения, ожидания руководителей подразделений.
- Получая позитивные отклики от группы, сделала вывод, что коллективам, где есть корпоративная культура, ориентированная на достижение результата, фасилитации как

инструмент приходится «по вкусу», дают много энергии от совместных обсуждений и действий. Во многом такое восприятие участниками обусловлено тем, что все HR процессы управления персоналом к нам построены на оценке корпоративных компетенций на базе общих ценностей компании, которые служат в том числе объединяющей платформой для совместной работы и принятия решений в согласии. В других корпоративных культурах возможны иные реакции команды и ее участников. Необходимо подстраивать фасилитацию и ее инструменты с учетом корпоративной культуры.

### **Выводы относительно меня, как руководителя и фасилитатора:**

- В ходе проекта я увидела много интересных и полезных моментов относительно своей работы и роли в команде коллег. Например, я легко и быстро вхожу в контакт с клиентами как в индивидуальных сессиях, так и в фасилитациях с группой, благодаря достаточному уровню эмпатии. Установление доверия не вызывает проблем, играет ключевую роль для глубины процессов работы и, соответственно, для результата в итоге.
- В процессе работы над проектом я научилась лучше отслеживать собственные реакции на поведение клиентов и участников группы в ходе фасилитации, замечать быстрее, прорабатывать их, освобождаясь от своих эмоций, которые мешают сохранять позицию внешнего наблюдателя, сохранять безоценочность суждений и не экспертную позицию в работе (что было сложно в первых фасилитациях), находя и формулируя ценность встречи для участников, склонных к проявлению высокой экспертности.
- Было сложно временами не скатываться в роль руководителя/эксперта данного подразделения, не «поддавливать» указующими наводками. Это был мой первый опыт разделения смешанных ролей Я-руководитель и Я-фасилитатор для своего подразделения.
- Из «находок» - поняла, насколько важно прорабатывать личную мотивацию руководителей проекта, анализировать и прорабатывать их личные тревоги, страхи и желания и встраивать в цели проекта, максимально со-направляя вектора интереса компании в проекте и руководителя, отвечающего за проект.
- Проведение фасилитаций стало для меня бесценным опытом, который позволил понять, что использование гибких методов управления проектами изменений является наиболее перспективным для использования в будущем. Директивные подходы, возможно, останутся актуальными для острых кризисных моментов, но в рабочей обстановке скорее отойдут в прошлое управленческого опыта. По мере накопления опыта фасилитаций я отметила, что мне стало легче управлять стрессом, в т.ч. паникой, когда что-то идет не по дизайну сессии и изменения требуется по ходу работы с группой. Навык гибкости мышления помогает быстро перестраивать работу группы. Надо продолжать развивать навык активного слушания: слышать и слушать, а также навык осознанности и внешнего наблюдателя. Эти навыки - есть один из ключевых ресурсов для

повышения качества фасилитаций.

Опыт данного проекта и роли коуча/фасилитатора привел меня к следующим выводам:

- Коучинговый подход позволяет «присоединяться» к участнику беседы, выстраивать и держать качественный контакт, формируя доверие, искренность и открытость для беседы, что помогает клиенту увидеть решение или новую идею в условиях неопределенности и даже стресса, когда изначально казалось, что очевидного решения нет.
- Фасилитация позволяет выявить лучшие идеи в свободном творческом пространстве, которые становятся самым эффективными решениями задач проекта изменений, позволяя объединять мышление всех участников независимо от уровня критического настроения, уровня склонности к экспертному суждению, оценочности или наоборот, ориентации на эмоции и чувства коллег, помогая увидеть большую картинку задачи.

Моими «подводными камнями», что я обязательно учту на будущее, стали:

- Нехватка времени на подготовку проекта (нужен резерв времени на сочетание текущей работы в стиле “run” и “change”) и наложение на проект внешних факторов в виде «спец. операции», что существенно повлияло не только на бизнес компании (встречи сдвигались, внимание переключалось на выживание бизнеса), но по сути, спровоцировало экономический кризис в стране, который стал дополнительным фактором нагрузки и изменений для компании и проекта, тк потребовал дополнительных корректировок в План изменений в функционал.
- Коучинговый подход и формат фасилитации не всегда помогает удерживать временные рамки, запланированные на мероприятие, что приводит к снижению эффективности работы. Лучше стремиться уложиться в меньшее время, чтобы был временной запас.

Во время работы в проекте я проживала разные этапы – от воодушевления и радости от найденных инсайтов до удержания себя от падения в эмоции и уныние, когда что-то шло не так как я ожидала. Моими внутренними источниками и ресурсами стали стремление к результату, понимания важности проекта для бизнеса компании и для сотрудников, самые перспективные из которых из которых получили развитие в измененной структуре.

Считаю высшей оценкой благодарность и признательность руководителей по итогам фасилитаций и проекта в целом. Также считаю важным фактором оценки успеха проекта на этом этапе и то, что после внедрения изменений ни один из руководителей не ушел из компании, включая тех, чей функционал сократился, а должность снизилась по грейду. Показатели подразделения по качеству и срокам функций сохранились на высоком уровне, а eNPS и ВКС даже выросли.

### **Выводы про эффективность директивных и недирективных методов:**

Ключевые плюсы и минусы директивного и недирективного подходов к разработке проекта изменений и его управлению, которые могу отметить по итогам наблюдений и сравнения процессов изменений, происходивших в 2х подразделениях компании, описаны в таблице ниже:

подход	плюс	минус
<b>Недирективный</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- творческое начало</li> <li>- атмосфере безопасности, доверия и единства целей всех участников изменений</li> <li>- проявлению многообразия вариантов решений</li> <li>- большим шансам на выбор наиболее эффективного решения; - инициатива сотрудников, основанная на личной вовлеченности каждого, как следствия понимания целей компании и личных целей, стремлений как минимум ключевых руководителей, вовлеченных в проект</li> <li>- личная заинтересованность в эффективной реализации тех решений, в принятии которых они участвовали лично и многое делается за счет самоконтроля и ответственности</li> <li>- нет ненужного вмешательства и микроменеджмента</li> <li>- признание способностей своих сотрудников и коллег</li> <li>- минимизация необходимости постоянного контроля</li> <li>- открытый и взаимный обмен информацией,</li> <li>- поощрение успехов</li> <li>-заинтересованность в скорейшей реализации изменений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует много времени на подготовку и поэтапную реализацию</li> </ul>
<b>Директивный</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кажущаяся быстрота решений</li> <li>- высокая скорость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- творчество не требуется, а решения реализуются методами давления;</li> <li>- отсутствие потребности в инициативе сотрудников в директивном подходе;</li> <li>- сотрудники перестают развиваться и теряют интерес к происходящему;</li> <li>- потери времени на внутреннее принятие сотрудниками директивных решений;</li> <li>- потерями ключевого персонала, работоспособности сотрудников, стабильного и спокойного климата в коллективе, растревоженного домыслами и слухами в отсутствии информации в условиях перемен</li> <li>- необходимость жесткого контроля за выполнением решений, цели и причины которых не всегда понятны и, тем более далеко не всегда приняты</li> <li>- повышает трудозатраты руководителей при реализации изменений на контроль</li> <li>- отсутствие обратной связи,</li> <li>- система санкций, ограничений и оценок</li> <li>- демотивация участников процесса</li> <li>- замедление всех изменения</li> </ul>

Кроме явного перевеса плюсов в сторону недирективных методов, проведенные замеры эффективности недирективных методов управления изменениями по объективным показателям (текучесть, лояльность и клиентский сервис и др.), предоставили аргументы в пользу гибких подходов для популяризации среди руководителей компании.

Применение не директивных инструментов (индивидуального коучинга и фасилитации) действительно позволяют пройти организационные изменения без потерь ключевых сотрудников или минимизировать эти риски, поддерживать эффективность работы сотрудников подразделений, их лояльности и вовлеченность, и служат сплачиванию команды в достижении общей цели.

Считаю, что моя гипотеза о том, что применении недирективных инструментов (индивидуального коучинга и фасилитации) в ходе проектов организационных изменений, позволяет пройти эти изменения без потерь (минимизировать риски потерь) сотрудников, лояльности и эффективности их работы и времени, а наоборот, служат сплачиванию команды в достижении общей цели, подреждена.

## **Практическое применение:**

Перспективность использования результатов дипломной работы в дальнейшем заключается в том, что в рамках диплома мне удалось найти инструменты относительного сравнения эффективности применения директивных и недирективных методов подготовки и управления организационными изменениями, а также провести их оценку. Эти объективные данные, полученные по итогам опросов, исследований лояльности (eNPS) и внутреннего клиентского сервиса в совокупности с данными по текучести сотрудников, позволяют сделать более обоснованными высокие временные трудозатраты на проведение изменений путем гибких методов управления, а именно в формате фасилитации.

В ходе подготовки и реализации проекта организационных изменений с использованием фасилитаций, я пришла к нескольким дополнительным **практическим** рекомендациям, как необходимым элементам повышения эффективности и шансов на успех в проектах изменений:

1) Прежде всего это **обязательная проработка личной позиции руководителей, лидирующих проект изменений** или активно в нем участвующих в качестве ключевых фигур. Это позволяет сшить цели конкретного руководителя и проекта глазами компании для достижения взаимовыгодных результатов проекта. Проработка личных аспектов заинтересованных руководителей проекта, крайне важна, поскольку личность руководителя и его отношение к задаче прямым образом влияет и формирует и достижение бизнес-результатов и психо-эмоциональную среду, особенно в период изменений. Так же это служит ключевым фактором формирования психологического и эмоционального климата в коллективе в период неопределенности и изменений и может быть стабилизирующим или дестабилизирующим для всех сотрудников

подразделения, а следовательно, и для результатов работы по проекту.

2) Так же крайне полезна и повышает эффективность внедрения изменений **разработка Информационного Плана коммуникаций** для применения как внутри подразделения, затронутого переменами, так и во вне со смежниками и внутренними заказчиками, которые так же затрагиваются изменениями бизнес-процессов подразделения, и должны быть вовлечены, проинформированы о целях, выбранных решениях и способах их достижений. На примере опыта проекта компании я еще раз убедилась, насколько важно не забывать данный этап, профилируя здоровый климат в коллективе для успеха проекта, для сохранения высокой производительности труда и качества/сроков выполнения функционала подразделения в период изменений и после. Чем сложнее проект изменений и чем большее количество заинтересованных сторон вовлечено, тем важнее роль подготовки Информационного Плана. Эти два ключевых акцента имеют прикладную пользу в дополнение к данным сравнения эффективности подходов директивного (совещание и приказ) и недирективного (фасилитация, опросы, индивидуальный коучинг) в работе над проектами изменений.

В роли фасилитатора, я еще раз поняла важность формы и методов формирования целевого результата работы по проектам изменений, и что во многом они определяются целью проекта, сроками и корпоративной культурой подразделения/компании и принятия решений при применении директивных и не директивных методов управления изменениями. У руководителей, привычных работать через использование силы, вряд возникнет желание использовать недирективные методы управления организацией работ и проектами изменений. Цена такого подхода – необходимость постоянного контроля, низкая мотивация сотрудников для работы в проекте, сопротивление изменениям. Преодолевать эти минусы можно, постепенно внедряя гибкие инструменты работы («мозговой штурм», структурирование, голосование и приоритезация, «SWOT-анализ», смена ролей методом «У.Диснея» и др.), что способствуют творчеству, свободной генерации идей для поиска наиболее эффективного решения. Индивидуальный коучинг, шеринг, работа в мини-группах и индивидуальная работа по осознанию, а также социометрия способствуют установлению доверия, безопасности, сшивке целей и пониманию смыслов для каждого из участников и сплочению всех в работе над общей целью, однако требуют более развитых навыков работы с людьми и их предварительного обучения этим методам и подготовки.

## **Ключевые рекомендации:**

- **Обязательна проработка личной мотивации руководителей, лидирующих изменения, целей, стремлений руководителя проекта (в моем случае их было двое и у каждого были свои причины для неуверенности, страхи и цели по итогам реализации проекта), чтобы у тех, кто двигает проект было понимание совпадения по целям, что служит мотивацией для**

преодоления сложностей и достижения результата. Это однозначно мощный фактор успеха проекта изменений от момента зарождения его как идеи и до этапов реализации.

- **Обязательно составление информационного плана**, как самостоятельного этапа проекта тк сложно переоценить качественные коммуникации со смежниками и внутренними клиентами, вовлечение которых также часть инструмента недирективного подхода и одного их этапов управления проектом гибкими методами. План позволяет предотвратить недостаток коммуникаций и рост тревожности и недопонимания на этом фоне, что может стать критическим фактором для реализации проекта изменений.
- **Все мероприятия закладывать с резервом по времени**, а сам проект с резервами на непредвиденные события вне зоны влияния (макроэкономические и политические). Не должно быть никаких иллюзий, что в случае дополнительного стресса проекты изменений отходят на второй план и на первый выходя текущие задачи выживания бизнеса.
- **Всегда быть готовыми к изменениям дизайна**, хода встречи. Управляя проектами изменений гибкими методами, видеть в изменениях плана/дизайна возможности и реагировать гибко и смело, чтобы адекватно вести группу к целям, и результату фасилитации по мере их продвижения, изменения информации и др. Отражая те изменения, что происходят в группе по ходу фасилитации.
- **Выдерживать «баланс» между ролями**, особенно если есть смешение роли руководителя подразделения и роли фасилитатора, как в моем случае. Понимать, где выходить из роли фасилитатора в роль руководителя возможно, а где это приведет к давлению и «грязному» коучингу. Мне помогало сохранение позиции внешнего наблюдателя, личная осознанность и вера в потенциал/профессионализм сотрудников, которые точно знают функционал лучше меня и вместе найдут решение не хуже, а лучше меня.
- Критически важно постоянно **находиться в потоке обратной связи** для успешной реализации проекта и своевременных корректировок. Поэтому важно проводить встречи по прогрессу и ретроспективы по ходу реализации проекта, на случай необходимости пересмотра решений, корректировок и поддержки.
- Уделять первостепенное **внимание формирования атмосферы доверия, безопасности и личной заинтересованности каждого участника**, без чего невозможно открыто и откровенно обсуждать зоны риска, возможные сложности и пути их минимизации при разработке оптимального плана действий, а также личная ответственность за внедрение этапов Плана проекта. Скорость внедрения изменений в итоге ниже, когда сотрудники реализуют их исключительно по приказу (даже полученному в короткие сроки), а не по собственной инициативе и договоренностям друг с другом для достижения общей согласованной цели. Мне помогли в выстраивании доверия: делиться с группой информацией, выше той, с которой они работают в ежедневных процессах, выражение личной точки зрения на ситуацию и моего понимания важности задачи проекта.
- Необходимо **четко прояснить и согласовать цели заказчика процесса фасилитации**, достигнуть полного понимания со стороны фасилитатора. В моем случае это было не сложно, т.к. подразделение находится в зоне моей функциональной ответственности.
- Необходимо **быть готовым к конфликтным ситуациям**, которые могут возникнуть при работе между участниками группы при обсуждении различных интересов, возможно конфликтующих между собой. Для успеха в этом пункте нужно понимать причины своего собственного страха перед конфликтами и пересмотреть свое к ним отношение, определив пользу и конструктивные моменты конфликтных ситуаций.
- Ключевое из рекомендаций **по использованию инструментов фасилитации – внимательно подбирать те инструменты, что работают на цель проекта** и продвигают

команду к решению задач и достижению целей. Так же важно учитывать уровень и состав группы, подбирая инструменты под корпоративную культуру, управленческий уровень, стиль и профиль участников, а именно креативные или формализованные, интроверты или коммуникаторы и т.д. Кроме того стараться не усложнять инструменты, давать четкие инструкции, ясные и понятные для группы.

Использовать такие инструменты эффективного взаимодействия как форсированные вопросы (модель GROW), групповые обсуждения, индивидуальное осознание, опросы, голосования и т.д., которые позволяют исключить вмешательство и давление, свойственные директивному подходу, снижение мотивации и др минусы, часто возникающие в условиях неопределенности и перемен.

- **В динамике группы** ключевые рекомендации на основе моего проекта вижу в том, что активная работы и более сложные инструменты, длительные процессы на осмысление лучше давать в начале фасилитации, когда группа в ресурсе и не устала. В завершении лучше использовать более простые для понимания, вызывающие позитивные командные состояния.
- Основной рекомендацией **по фасилитации** непосредственно считаю качественную подготовку в т.ч. дополнительных материалов. Определить потенциальные точки сложностей и возможных конфликтов и заранее их продумать, а также иметь в запасе несколько инструментов (повышающих энергию, понижающих энергию), что можно варьировать в зависимости от динамики в группе (совместная работа или индивидуальная на стикерах, пересечения групп в случае конфликта сторон или наоборот).
- На основе опыта проекта ключевыми **метриками замера эффективности директивного и недирективного способа проведения изменений рекомендую использовать индекс текучести, замера лояльности и вовлеченности сотрудников.** Можно проводить короткие моментальные опросы для замера удовлетворенности процессами изменений.

Все эти рекомендации позволяют участникам осознать, что принятые решения, изменения, распределение зон ответственности за их выполнение, являются их решениями. Именно этот подход и обеспечивает эффективную реализацию проекта изменений организационной структуры и бизнес-процессов и изменяет отношение сотрудников как к работе, так и взаимоотношения внутри команды в целом, что особенно ценно в период изменений.

В будущем интересно было бы исследовать корреляцию недирективных методов управления изменениями как практики регулярного менеджмента с результативностью сотрудников и подразделений (KPI), руководители которых используют предпочтительно гибкие методы управления сотрудниками. Считаю, что эта тема имеет большие перспективы для анализа и исследований и может стать источником дальнейших исследований/разработок/внедрений.

## 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*«Самое важное достижение в процессе фасилитации – создать у членов группы ощущение, что всю работу они выполнили самостоятельно».*  
Д. Келси, П Пламб «Блестящие совещания»

*« Коучинг (и фасилитация, я считаю) это серия бесед, помогающих человеку приблизиться в процессе работы к своим потенциальным возможностям, понять свою роль или задачу. Эти беседы также призваны помочь человеку научиться всему необходимому для того, чтобы успешно завершить задачу или сыграть свою роль, подготовить его к новой роли и по возможности помочь достигнуть удовлетворения в работе и даже получать от нее радость»*  
М. Дауни « Эффективный коучинг»

По итогам фасилитаций и сессий индивидуального коучинга в ходе проекта, пришла к выводу, что это самые эффективные из известных мне инструментов работы с отдельными сотрудниками и группами в таких сложных проектах, как изменение организационной и функциональной структуры подразделений, которые позволяют:

- 1) использовать весь потенциал значительного количества участников, как ресурса для достижения цели;
- 2) сформировать четкую структуры сбора, структурирования, обработки и выводов по полученной информации, что позволяет собрать и учесть максимум из возможных значимых факторов достижения цели проекта;
- 3) достичь максимальной вовлеченности и лояльности сотрудников, позволяя им самим осуществлять принятие решений в ходе проекта;
- 4) снизить сопротивление изменениям тк отсутствуют решения, принятые «сверху»;
- 5) погрузить во все детали темы/бизнес-задачи заказчика и повысить его профессиональную уверенность за счет такого погружения и детальной проработки, и, как следствие, обеспечить профессиональный рост всех участников процесса;
- 6) достичь интеграции интересов не только участников фасилитаций, но и смежных подразделений, внутренних клиентов, а через них и интересов внешних клиентов, поставщиков и подрядчиков и др.

Признательна всем участникам проекта за стойкость в проекте, понимание важности общего обсуждения и учета мнений всех сотрудников в предстоящих изменениях, что помогло нам всем дойти до конца этого сложного этапа фасилитационных работ всех групп, несмотря на внешние факторы практически форс-мажорного характера. Особенные слова благодарности хочу выразить 2м руководителям подразделения, что лидировали проект на функциональной зоне ответственности и вели огромную работу со своими командами в ходе проекта, личным примером

мотивируя сотрудников на успех.

Реализация этого изменения позволит компании не только сформировать фокус на ускорение оформления контрактов, но и создать акцент на обслуживание сделок с учетом постоянно растущего перечня услуг в целях удовлетворения спроса клиентов. Рост объемов и доходов от них позволит компании укрепить свои позиции лидера рынка.

## 5. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Д. КЕЛСИ И П. ПЛАМБ «БЛЕСТЯЩИЕ СОВЕЩАНИЯ».
2. Д.УТМОР «КОУЧИНГ»
3. Д.УТМОР «ВНУТРЕННЯЯ СИЛА ЛИДЕРА. КОУЧИНГ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»
4. М.ДАУНИ «ЭФФЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ. УРОКИ ТРЕНЕРА КОУЧЕЙ».
5. ДАНИЛОВА, МЕЛЬВИЛЬ, САВКИН «ИНТЕГРАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ»
6. ДАНИЛОВА, САВКИН «КОУЧИНГ ПО-РУССКИ»
7. А.В.МАРТЫНОВ СТАТЬЯ «ФАСИЛИТАЦИЯ, КАК ТЕХНОЛОГИЯ ОРГ. РАЗВИТИЯ И ИЗМЕНЕНИЙ».
8. ДЖИНИ ДАНИЭЛЬ ДАК «МОНСТР ПЕРЕМЕН. ПРИЧИНЫ УСПЕХА И ПРОВАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ «
9. Д.БЭК, К, КОУОН «УПРАВЛЯЯ ЦЕННОСТЯМИ, ЛИДЕРСТВОМ И ИЗМЕНЕНИЯМИ В 21 ВЕКЕ»
10. ЛЕНИСИОНИ «СЕРДЦЕ КОМПАНИИ»
11. Д.ДОРР «ИЗМЕРЯЙТЕ САМОЕ ВАЖНОЕ»
12. П.НИВЕН «ЦЕЛИ И КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ»
13. Р.ЧАЛДИНИ «ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ»
14. УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИНСТИТУТА КОУЧИНГА
15. [Гид HBR Коучинг — купить книгу Коллектива авторов HBR в «Альпина Паблишер» \(alpinabook.ru\)](#)
16. [The Truth About Google's Famous '20% Time' Policy \(businessinsider.com\)](#)
17. [Alibaba.com: Manufacturers, Suppliers, Exporters & Importers from the world's largest online B2B marketplace](#)
18. [Безразличие убивает бизнес. Эмпатия – главный скил 2021 года | HURMA](#)
19. [Командный коучинг в практике руководителя | блог Новая Эпоха Управления \(bitobe.ru\)](#)
20. [HTTP://WWW.CS.UMD.EDU/CLASS/SPRING2003/CMSC838P/PROCESS/WATERFALL.PDF](http://www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmssc838p/process/waterfall.pdf)

**Восемь шагов управления изменениями (Дж.Коттер)**

Метод описывает ключевые моменты управления лидерскими изменениями.



**1. Создание ощущения срочности и неотлагательности изменений:**

Благодаря тому, что сотрудники осознают необходимость и срочность перемен, будет создана поддержка. Для этого необходим открытый, честный и убедительный диалог. Это убеждает сотрудников в важности принятия мер. Этого можно добиться, поговорив с ними о потенциальных угрозах или обсудив возможные решения.

**2. Формирование группы реформаторов в поддержку изменениям**

Хорошая идея – создать проектную группу, которая могла бы заняться теми изменениями, которые хочет осуществить организация. Эта группа сможет управлять всеми усилиями и поощрять сотрудников к сотрудничеству и конструктивному подходу. Предпочтительно, чтобы эта группа состояла из сотрудников, работающих на разных должностях в разных департаментах, это позволит другим сотрудникам организации положиться на группу и идентифицировать себя с её участниками.

**3. Создание видение перемен**

Формулирование четкого видения может помочь каждому понять, чего пытается достичь организация в согласованные сроки. Оно делает изменения более конкретными и создает поддержку для их осуществления. Увязка принятого видения со стратегией компании поможет сотрудникам достичь поставленных целей.

#### 4. Информирование

Важнейшая цель 4-го шага 8-шаговой модели изменения Kotter – создать поддержку и признание среди сотрудников. Это может быть достигнуто только путем обсуждения нового видения с сотрудниками при каждом удобном случае и серьезного отношения к их мнению, проблемам и тревогам. Новое видение должно быть полностью принято во всей организации.

#### 5. Устранение преград

Прежде чем изменения будут приняты на всех уровнях, крайне важно изменить или, при необходимости, устранить препятствия, которые могут подорвать изменения. Вступив в диалог со всеми сотрудниками, станет ясно, кто сопротивляется изменениям.

#### 6. Создание краткосрочных побед

Создайте краткосрочные цели, чтобы сотрудники имели четкое представление о том, что происходит. Когда цели будут достигнуты, сотрудники будут мотивированы дальнейшие изменения.

#### 7. Консолидация улучшений

По словам Джона Коттера, многие траектории перемен терпят неудачу, потому что победа объявляется слишком рано. Изменения – это медленный процесс и их необходимо внедрять в общую корпоративную культуру. Быстрые победы – это только начало долгосрочных перемен. Поэтому организации необходимо продолжать искать пути совершенствования. Только после того, как будут достигнуты многочисленные успехи, можно будет сказать, что перемены приносят свои плоды.

#### 8. Фиксация изменений

Последний шаг 8-ступенчатой модели Коттера. Изменения станут частью корпоративной культуры только тогда, когда они станут частью ядра организации. Изменения не происходят сами по себе. Ценности и стандарты должны соответствовать новой концепции, а поведение сотрудников должно обеспечивать плавное следование новой концепции. Сотрудники должны продолжать поддерживать эти изменения. Регулярная оценка и обсуждение достигнутого прогресса помогают закрепить эти изменения.

**ADKAR: Прикладная модель изменений**

Стадии и необходимые ресурсы для изменений, 5 ключевых этапов процесса:

- A (Awareness) — Осведомленность о необходимости изменения;
- D (Desire) — желание участвовать в изменениях;
- K (Knowledge) — знание, что именно требуется сделать для изменений;
- A (Ability) — умение/способность воплощать изменения;
- R (Reinforcement) — подкрепление реализованных изменений.

**Awareness** – Осведомленность и понимание: каждый член группы, в которой должны произойти изменения, должен знать, зачем это нужно, и понимать, что это действительно нужно. Сообщение о необходимости изменений является фундаментальным, но информирование об изменениях выходит за рамки простого объявления о них. Чтобы сотрудники действительно осознавали необходимость изменений, они должны не только понимать причины, лежащие в основе этого, но и соглашаться с ними. Осознанность — первая важная цель. Пока её нет, любое принятое решение будет словно навязанным извне, а не самостоятельно — сотрудником.

Пять факторов, которые влияют на понимание сотрудниками потребности в изменениях:

1. Персональное видение текущей ситуации.
2. Как сотрудник воспринимает проблемы.
3. Доверие к лицу, сообщающем о необходимости изменений.
4. Слухи и недостоверная информация, существующие в организации.
5. Воспринимаемая сотрудниками значимость осуществления изменений.

На этой стадии каждый человек в группе, где должны произойти изменения, должен получить устраивающие его и ясные ответы на такие вопросы:

- Что именно должно измениться, в чем суть этих изменений?
- Зачем, для чего и для кого это нужно? Какова конечная цель?
- А если ничего не менять, будет ли хуже?
- Зачем все это лично мне, в чем моя выгода, как это сработает на мои собственные цели и интересы?

**Desire** – Желание и готовность: каждый в группе должен быть готов поддержать изменения и лично в них участвовать. Любые изменения – это результат того, что каждый человек сам, персонально принял решение что-то в себе и своей деятельности изменить. Если такого решения не будет, не будет и изменений. Поэтому, задача менеджера, управляющего изменениями – содействовать тому, чтобы люди сделали свой выбор в пользу изменений. А это значит, что их нужно к тому убедительно замотивировать, и кроме того, оказать всю возможную организационную, процедурную поддержку в изменениях.

В соответствии с ADKAR, существует 4 фактора, влияющих на желание сотрудников участвовать в изменениях:

1. Природа изменений (WIIFM (What's In It For Me) — что лично мне (сотруднику) будет полезного от этих изменений?).
2. Организационный контекст для изменений.
3. Личное положение сотрудника в организации.
4. Индивидуальные факторы, которые мотивируют именно этого сотрудника.

Важным этапом на пути к знаниям в модели ADKAR является, прежде всего, обучение и образование. Чтобы начать переход, вашей команде необходимо будет понять, как это повлияет на их обязанности, навыки, инструменты и процессы.

**Knowledge** – Знание: каждый должен знать, как именно должны происходить изменения и в чем их суть, как именно предстоит и следует меняться; какие инструменты для этого понадобятся и как

их освоить. Здесь задача менеджера – обеспечить людей всем необходимым обучением, инструктажем, тренингами.

Факторы, связанные с данным этапом:

1. Текущие знания сотрудников до начала изменений.
2. Способность сотрудников к обучению.
3. Имеющиеся в распоряжении организации ресурсы для обучения.
4. Доступ к требуемой для обучения информации и ее (информации) существование в принципе.

Еще один способ улучшить понимание — использовать различные творческие методы обучения: обучение в классе; наставничество; видео; блоги; интерактивное самостоятельное обучение. Накопление знаний должно выходить за рамки обычного содействия изменениям. Не менее важно предоставить знания, которые позволят вашей команде довести изменения до конца.

**Ability** – Возможность: изменения должны быть осуществимы, реалистичны; у людей должны уже быть необходимые умения и способы поведения, или же эти умения и навыки должны быть легко приобретаемы. Необходимо наглядно, на практике продемонстрировать людям, что изменения, которых вы от них ожидаете, возможны и ведут именно к тем результатам, которые для них привлекательны.

Умения и способности воплощать изменения: независимо от того, насколько хорошо сотрудники знают, как что-то делать, уверенность в своих собственных компетенциях определяет, смогут ли они это делать, и будет ли у них желание в целом.

В модели приводится 5 факторов, влияющих на способность сотрудника успешно внедрять изменения:

1. Психологические барьеры.
2. Физические способности.
3. Интеллектуальные способности.
4. Время, необходимое на развитие требуемых навыков.
5. Наличие у организации ресурсов, необходимых для развития навыков.

**Reinforcement** – Подкрепление: чтобы изменения были стабильными и стойкими, они должны позитивно подкрепляться. Если люди не будут получать постоянных, реальных позитивных подкреплений, то изменения будут в лучшем случае нестойкими, а в худшем – вообще умрут, не успев начаться. Признание, одобрение, вознаграждения, поощрения всех успехов станут залогом достижения целей запланированных изменений. Первоначальный импульс может привести к финишной прямой, но не позволит достичь цели, если сотрудники начнут полагаться на свои старые привычки. После внедрения новых процессов, установки нового программного обеспечения или официального утверждения новой организационной схемы, изменения усиливаются еще долгое время после их внедрения.

Фактора влияния на процесс подкрепления изменений:

1. Значимость изменений для сотрудника, на которого они оказали воздействие.
2. Ассоциация подкрепления с конкретными достигнутыми результатами.
3. Отсутствие негативных последствий. Например, если в процессе изменений у сотрудника сменился статус в рамках компании и он не доволен организационными переменами, поэтому может сопротивляться переменам; необходимо искать компромисс либо принимать радикальные меры.
4. Построение системы для поддержки изменений.

Отмечайте успех во время и после трансформации, чтобы вы могли укрепить и сохранить изменения.

Только при наличии всех пяти элементов модели изменения произойдут легко и успешно. При этом следует учитывать, что для каждого конкретного человека самыми сложными и требующими

наибольшего времени окажутся разные стадии и элементы модели ADKAR. А общий успех всей группы в изменениях складывается из индивидуального успеха каждого члена группы. Это определяет задачу специалиста по управлению изменениями: провести каждого человека по всем пяти стадиям и элементам модели.

Критически важно при реализации модели ADKAR проследить, чтобы все этапы были пройдены компанией от начала до конца. При пропуске любого из них, изменения не произойдут. Модель ADKAR предполагает последовательное перемещение от начального этапа до финального — пятого, и именно четвертый этап считается знаковым, потому что он показывает, как были пройдены предыдущие этапы: успешно или нет.

### **Когда стоит применять модель ADKAR**

Модель ADKAR обеспечивает отличную основу для многих типов организационных изменений. Каждый этап может потребовать дополнительной поддержки со стороны руководителей изменений, программного обеспечения для управления изменениями и сотрудников.

## Изменение организационной структуры ОД по ADKAR



### Цель:

- Awareness**  
Что будет, если не меняться?
- Desire**  
Как это касается меня?
- Knowledge**  
Я знаю как
- Ability/action**  
Я могу
- Reinforcement**  
Я буду и дальше



### Профессиональные компетенции фасилитатора

Наименование навыков и умений фасилитатора	Содержание
<b>Умение «снимать» запрос у заказчика фасилитационных сессий</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определять потребности в групповой работе</li> <li>• Помогать выявлять и формулировать цели, задачи, результаты фасилитации до её проведения</li> <li>• Помогать в уяснении целей и результатов на текущей встрече</li> <li>• Помогать в планировании и постановке задач для достижения поставленных целей на текущей встрече</li> </ul>
<b>Умение внимательно слушать</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внимательно слушать, наблюдать и запоминать как произнесенные фразы, так и манеры поведения участников процесса фасилитации</li> <li>• Устанавливать сходства и различия в заявлениях участников</li> <li>• <i>Следить за тем, как члены группы:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разговаривают друг с другом</li> <li>- находят общее понимание проблем</li> <li>- принимают решения</li> <li>- разрешают конфликты</li> </ul> </li> </ul>
<b>Умение подводить итоги и объяснять</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализировать (расчленять) и синтезировать (соединять) сказанное по поводу тех или иных проблем</li> <li>• Идентифицировать предложения</li> </ul>
<b>Умение развивать/направлять группу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Побуждать членов группы к полноценному участию</li> <li>• Поощрять усилия членов группы и ободрять их</li> <li>• Вызывать доверие у группы и быть терпеливым</li> </ul>
<b>Умение управлять процессом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управлять процессом, приспосабливать его к реальной обстановке, по мере необходимости – вносить предложения по процедурным вопросам</li> <li>• Удерживать/сохранять нейтральную позицию в отношении содержания обсуждения</li> <li>• Работать в интересах всей группы</li> <li>• Обеспечить полноценное общение и участие во встрече всех членов группы и побуждать к нему</li> <li>• налаживать простую и ясную коммуникацию между членами группы / способствовать к взаимопониманию</li> <li>• Удерживать группу от уклонения обсуждения в сторону</li> <li>• Выслушивать людей и возвращать обсуждение к ключевым пунктам для уяснения мнений</li> <li>• Создавать модель эффективного поведения</li> <li>• Диагностировать и поощрять (корректировать) эффективное (неэффективное) поведение</li> <li>• Отслеживать и оптимизировать индивидуальные способы поведения внутри группы</li> <li>• Стимулировать принятие взаимоприемлемых решений</li> <li>• Культивировать чувство общей ответственности</li> </ul>
<b>Умение вовремя вмешаться или уладить конфликт</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Проводить группы через конфликты, разрешать сложные ситуации:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечивать обратную связь между участниками процесса, не допуская при этом “наступательных” и “оборонительных” форм общения</li> <li>- поддерживать конструктивность, не идти на конфронтацию</li> <li>- проявлять искреннюю заинтересованность к мнениям всех участников</li> <li>- стремится понять какой конструкт строится, а не навязывать структуры, изученные, прочитанные, созданные им</li> <li>- проявлять внимательность одинаково к точке зрения всех участников, а не только лидеров или самых активных</li> <li>- не допускать оценки, а тем более надменности или осуждения каких-либо высказанных суждений</li> </ul> </li> </ul>
<b>- Умение записывать и отражать</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- - Применение основных правил записей</li> <li>- - Использование графических материалов и иллюстраций для визуального</li> </ul>

<b>информацию графически</b>	представления хода работы и для организации и упорядочения мышления
----------------------------------	---

## Роли фасилитатора

Наименование роли фасилитатора	Содержание
<b>Фасилитатор</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обслуживание группы, управление процессом совещания. Способствование плавному течению дискуссии, помощь всем в ней участвовать, продвижение к намеченной цели и т.д. Фасилитатор должен иметь представление о предмете и содержании дискуссии, но ему не следует выступать в роли эксперта и участвовать в обсуждении содержательной стороны дискуссии.</li> </ul>
<b>Фасилитатор / Эксперт</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Если Вы являетесь специалистом в обсуждаемой области, вас могут попросить выступить в роли фасилитатора и одновременно высказать свое мнение. Но в этой роли вы не имеете право решающего голоса в принятии группой окончательного решения по этому вопросу.</li> </ul>
<b>Фасилитатор / Руководитель</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Если вы руководитель или лидер группы, несете ответственность за конечный результат и успех группы и, следовательно, должны оказывать воздействие на процессы и работы. Кроме того, вы как формальный руководитель всех членов группы будете влиять на динамику встречи. Разница в полномочиях, влиянии и власти неизбежно наложит отпечаток на поведение группы, членам которой будет трудно высказываться откровенно, опасаясь навлечь на себя раздражение руководителя. Следовательно, вам надо тщательно взвесить, сумеет ли группа преодолеть робость, и если нет, то отказаться от роли фасилитатора.</li> </ul>
<b>Фасилитатор / Член группы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Такая двойная роль предполагает, что вы принимаете участие в обсуждении содержательной части встречи и одновременно руководите процедурой её проведения. То есть вы участвуете в том, чего группа хочет добиться, и отвечаете за то, как она это сделает. Будучи членом группы, вы испытываете естественное желание высказать свое мнение по существу обсуждаемых вопросов. В качестве фасилитатора вас в первую очередь должны интересовать вопросы качества процедуры встречи. Совмещать эти роли безумно трудно.</li> </ul>
<b>Протоколист (секретарь)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В качестве протоколиста вы отвечаете за письменную регистрацию всех выводов группы, используя плакаты либо другие графические технологии. Эта работа требует умения слушать и подводить итоги, а также незаурядных художественных и графических способностей. В некоторых группах считают, что этот человек должен также распечатывать и раздавать материалы по теме встречи. Надо заранее четко определить, кто этим будет заниматься.</li> </ul>
<b>Хронометрист</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хронометрист должен постоянно смотреть на часы и следить за соблюдением временного регламента. Время одного выступления необходимо согласовать заранее по всем пунктам повестки дня. Эту роль может играть как фасилитатор, так и другой участник группы.</li> </ul>
<b>Следящий за перерывами</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Это человек должен напоминать главному фасилитатору, когда следует заканчивать встречу или объявлять перерыв.</li> </ul>

## «Мировое кафе» или «World Caffée»

**Авторами метода являются Х. Браун и Д. Исаакс [Brown, Isaacs, 2005].**

Метод идеально подходит, когда необходимо собрать информацию, организовать обмен мнениями большого количества людей по важным для организации или сообщества вопросам и проблемам; изучить возможности для дальнейших действий и принятия решений.

**Участники процесса.** Спонсор кафе (человек или группа, заинтересованные в проведении), «хозяин кафе» (фасилитатор или группа, помогающие управлять процессом), участники.

**Обзор процесса.** Метод требует минимальной подготовки – определение темы и вопросов для обсуждения, но этот этап является важнейшим и определяет успех всего мероприятия.

### Мероприятие:

**Начало.** Разделение участников на группы, формулирование обсуждаемых вопросов, объяснение правил работы кафе, назначение «хозяина стола». Основная часть. Несколько (минимум 3–4) раундов бесед с переходом за разные столики/флипчарты. «Хозяева» остаются за своим столиком/флипчартом. Остальные участники переходят за другие столики/флипчарты. Задача «хозяев стола» – знакомить новых участников обсуждения с результатами предыдущей работы группы и фиксировать новые идеи.

**Завершение.** Возвращение участников за свой столик/флипчарт, обобщение идей «хозяевами стола»; создание галереи идей, консолидация основных идей, кластеризация основных идей.

**Особенности процесса.** Структурированная фасилитация, 3 основные стадии: начало, основная часть, завершение.

**Длительность:** подготовка (1 день – несколько месяцев), мероприятие (1.5 часа – несколько дней), внедрение (определяется участниками); отсутствие спланированных интервенций. «Мировое кафе» может хорошо комбинироваться с другими методами и техниками фасилитации.

**Роли.** Спонтанное распределение ролей. В процессе обсуждений каждая группа выбирает «хозяина», который остается за своим столом/флипчартом в течение всего времени мероприятия, в то время как остальные участники переходят за другие столы.

**Шкала охвата проблем.** «Мировое кафе» может быть организовано как одноразовое мероприятие либо как серия обсуждений и, может быть, как посвящено рассмотрению узких, конкретных вопросов, так и охватывать широкий спектр, например вопросы стратегического развития и т.д.

**Тип продукта.** Инструментальный: идеи для стратегических направлений развития организации, предложение инновационных решений важных вопросов.

**Тип аудитории.** Малые и большие группы: от 12 до 1200 чел. Группа может быть как однородной, так и разнородной. Даже если участники принадлежат к одной организации, сообществу, те. группа является однородной, для получения инновационных результатов важно обеспечить разнообразие в составе участников (интересы, возраст, пол, уровень образования, место в иерархической структуре и пр.)

**Сфокусированность воздействия.** Метод не предполагает последующих обязательных структурных или процессных изменений в компании.

# Шеринг

Шеринг - слово происходит от англ. "to share" (делиться).

**Цель шеринга** - осознание своих чувств и внутренних процессов, что происходят, анализ и закрепление опыта, постановка цели на будущее.

Шеринг – это специально организованное обсуждение опыта, полученного при выполнении упражнения или при ответе на какой-либо сложный вопрос. Шеринг нельзя путать с обратной связью. Обратная связь – это высказывание впечатлений от того, что и как делал другой участник или тренер, оценка некоего стороннего процесса, впечатление о действиях другого участника Шеринг же – это высказывание своих чувств, мыслей, систематизация своего опыта. Это всегда разговор о себе, а не о других, хотя опыт может быть связан с другими людьми.

Шеринг (обсуждение) – наиважнейшая часть любого упражнения (кроме разминочных). Хорошее упражнение без хорошего шеринга потеряет 90 % своей эффективности. Именно во время шерингов проявляются индивидуальные особенности участников, происходит их продвижение к зоне ближайшего развития, формулируются основные идеи и выражаются чувства, проявляется групповая динамика (процесс развития отношений между участниками), становятся видны признаки развития группового единения и доверия (или их отсутствие).

**Виды шеринга.** Шеринги бывают «раскрученные» и «не раскрученные». **Раскрученный шеринг** - участники не просто выскажут свои впечатления, но и обсудят их. **Не раскрученный шеринг** - высказывание мыслей и впечатления участниками по очереди без комментариев фасилитатора. Шеринги бывают направленными и не направленными. Направленный шеринг – это обсуждение, в ходе которого тренер подводит участников к определенным аспектам опыта, к определенной теме. В таком обсуждении тренер просит участников высказаться именно по предложенному вопросу, оставляя за пределами обсуждения другие впечатления. Не направленный шеринг – это спонтанные высказывания участников, не ограниченные темой или каким-либо специальным вопросом.

Шеринги делятся по своему целевому предназначению:

– первый шеринг – в самом начале, часто для знакомства участников группы (направленный и не раскрученный). Начальный вопрос первого шеринга: «Представьте, назовите свое имя и то, что вы хотели бы еще рассказать о себе»;

– стартовый шеринг – перед началом новой встречи/дня, например: «Как ваше настроение? Есть ли что-нибудь, что вы хотите рассказать перед началом?» Участники высказываются как хотят, группа настраивается на взаимодействие (не направлен и не раскручен). Можно спросить: «Какие мысли появились у вас по поводу того, что происходило с вами на прошлом занятии?» (направленный шеринг, в случае дополнительных вопросов – раскрученный). Если участник делится новыми выводами, идеями, чувствами, связанными с темой, фасилитатор расценивает это как план действий в зоне ближайшего развития;

– целевой шеринг – обсуждения после упражнений фасилитации, по алгоритму:

1. Поделиться впечатлениями от пережитого в упражнении (участники «выплескивают» впечатления, часто хаотические и не систематизированные).
2. Фасилитатор кратко резюмирует высказывания участников и задает основной вопрос, для ответа на который каждый член группы как бы инвентаризирует пережитое и формулирует ответ.
3. Участники высказываются, фасилитатор поддерживает, задает уточняющие вопросы, выполняет алгоритм для стимулирования осознанности и движения в зону ближайшего развития участника.
4. Фасилитатор делает общий вывод из шеринга, добавляя какую-то информацию, которую хотел бы донести до сознания участников

– заключительный шеринг – подведение итогов очередной встречи/дня/фасилитации и формулирование планов по применению в жизни полученного опыта (короткий, направленный и не раскрученный тк участники устали), например: «Скажите, что сегодня оказалось для вас самым важным, самым полезным?»—«Что понравилось, что огорчило/заставило задуматься сегодня?» «Что тебя удивило?» «Над

чем тебе захотелось подумать после?» «Что тебе хочется делать по-другому?» «Чем была полезна тебе эта встреча?» «Как собираетесь применить полученный опыт в жизни?» «Поставь какой-либо знак прерывания:

- «точку» – все закончилось, мы хорошо поработали;
- «восклицательный знак» – подъем, энергия, радость, желание действовать;
- «вопросительный» – то, что здесь произошло, – повод для раздумий.

В заключении полезно задавать вопросы на осознание, например:

- «Что бы вы рассказали вашим друзьям об опыте, который получили?»
- «Что бы вы хотели теперь изменить и как именно вы предполагаете это делать? Когда вы предполагаете сделать первые шаги?»
- «Что вы узнали о себе? Что вы узнали о том, как вас видят другие? Какие моменты имели для вас наибольшее значение?»
- «Вспомните яркие моменты, которые вы пережили во время групповой работы. Вы можете поделиться личными переживаниями, припомнить ситуации, в которых мы принимали участие все вместе.»

**Экологическая чистота шеринга.** При проведении эффективного шеринга необходимо иметь в виду необходимость кроме создания условий для доверия и стимуляции движения участников к решению задачи и соблюдение экологической чистоты личностного пространства участников. Фасилитатор должен проявлять беспристрастное поведение, чтобы не ограничивать спонтанность участников, иначе они предпочтут удерживать при себе свои мысли, чтобы не подвергнуться критике. Навыки фасилитатора должны стать основой чтобы фасилитатор замечал даже ненамеренное и неосторожное внедрение в личное пространство человека. Поведение фасилитатора не должно демонстрировать к какому решению в он склоняется.

**Ключевые навыки,** необходимые для шеринга относятся к зоне эффективной коммуникации:

- эмпатия (теплота; умение слышать то, что хочет сказать участник; прояснять то, что он говорит общими словами);
- предпочтение открытых вопросов (т. е. тех, которые предполагают распространенный ответ, а не просто «да» или «нет»);
- соответствующее (конгруэнтное) невербальное поведение (т. е. выражение лица, жесты, поза, движения должны соответствовать сути ваших слов: если вы говорите, что готовы выслушать возражения, насупившись и сцепив руки на груди, вряд ли кто-то поверит, что вы действительно готовы сделать это);
- соответствующие интонации (холодно брошенное «я вас слушаю» вряд ли расположит собеседника к искренности);
- умение возражать, не отвергая значимости мнения собеседника (т. е. сначала соглашаемся, что при определенных обстоятельствах данное мнение действительно верно, потом сообщаем свое мнение и говорим, почему придерживаемся именно его).

## **БРОУНОВСКОЕ ДВИЖЕНИЕ**

В больших группах важно дать возможность максимальному количеству участников вступить в контакт между собой, перезнакомиться. Для этих целей отлично подходит упражнение «броуновское движение»:

### **1. Первая часть упражнения**

Участники начинают ходить по помещению. При необходимости тренер активизирует или корректирует их перемещения.

Через каждые 15-20 секунд "брожения" тренер называет некоторое, как правило, однозначное число и производит хлопок ладонями.

Участники собираются в указанные группы, вступают в контакт, здороваются, пожимают руки, представляются, вступают в "смолл токинг" и т.д.

Через 10-30 секунд после первого хлопка тренер, давая шанс участникам распределиться и хотя бы начать общение, производит двойной хлопок. Участники прощаются и вновь приступают к броуновскому движению.

Как правило, тренер дает участникам возможность вступить в контакт от 4 до 7 раз, в зависимости от размеров группы. Хотя бы один раз тренер называет число "один" - это означает, что каждый участник должен продемонстрировать вступление в контакт с самим собой и выход из этого контакта. Данное действие будет полезно на этапе обсуждения при анализе того, как человек выходит из состояния внутреннего монолога. После этого тренер объявляет начало второй части упражнения.

## 2. Вторая часть упражнения – с усложнениями

Тренер объявляет дополнительное условие. Теперь участники должны вступать в контакт, не произнося ни слова, ни звука. Во всем остальном вторая часть аналогична первой. После этого тренер объявляет третью часть упражнения.

## 3. Третья часть упражнения – существенное усложнение, например закрыть глаза

Тренер вводит новое правило. Теперь участники, получают право голоса, но на время контакта теряют право зрения и тактильного контакта (рукопожатия, объятия и т.д. становятся "вне закона"). То есть, объединившись по группам, участники становятся так, чтобы не касаться друг друга, закрывают глаза и только после этого вступают в контакт и поддерживают его исключительно на уровне речи.

После двойного хлопка участники сначала прощаются и только потом открывают глаза.

Иногда в данное упражнение тренер может добавлять дополнительные этапы - с исключением интонаций, с исключением только жестов и т.д.

## Метод У.Диснея

Суть метода заключается в том, что вы представляете себя последовательно в трех ролях: мечтателя, реалиста, критика.

Техника подходит для решения простых и конкретных креативных задач.

Уолт Дисней (5.12.1901 г.–15.12.1966 г.) – создатель Микки Мауса, вошел в историю не только как «мышинный король» и отец еще более чем двух сотен героев мультфильмов, но и как автор одной из методик активизации творческого мышления.

Суть метода заключается в том, что вы представляете себя последовательно в трех ролях: мечтателя, реалиста, критика.

Залогом успеха в решении сложных творческих задач является не только умение генерировать новые идеи, но и осмысливать, анализировать их. Метод Уолта Диснея основывается на так называемом трехтактном мышлении. Это мышление включает в себя три взгляда на проблему, которые являются одновременно и тремя этапами ее решения.

Для эффективной работы по этому методу нужно создать соответствующую обстановку для каждой из трех ролей. Вариантов может несколько, все зависит от технических возможностей помещения и вашего воображения.

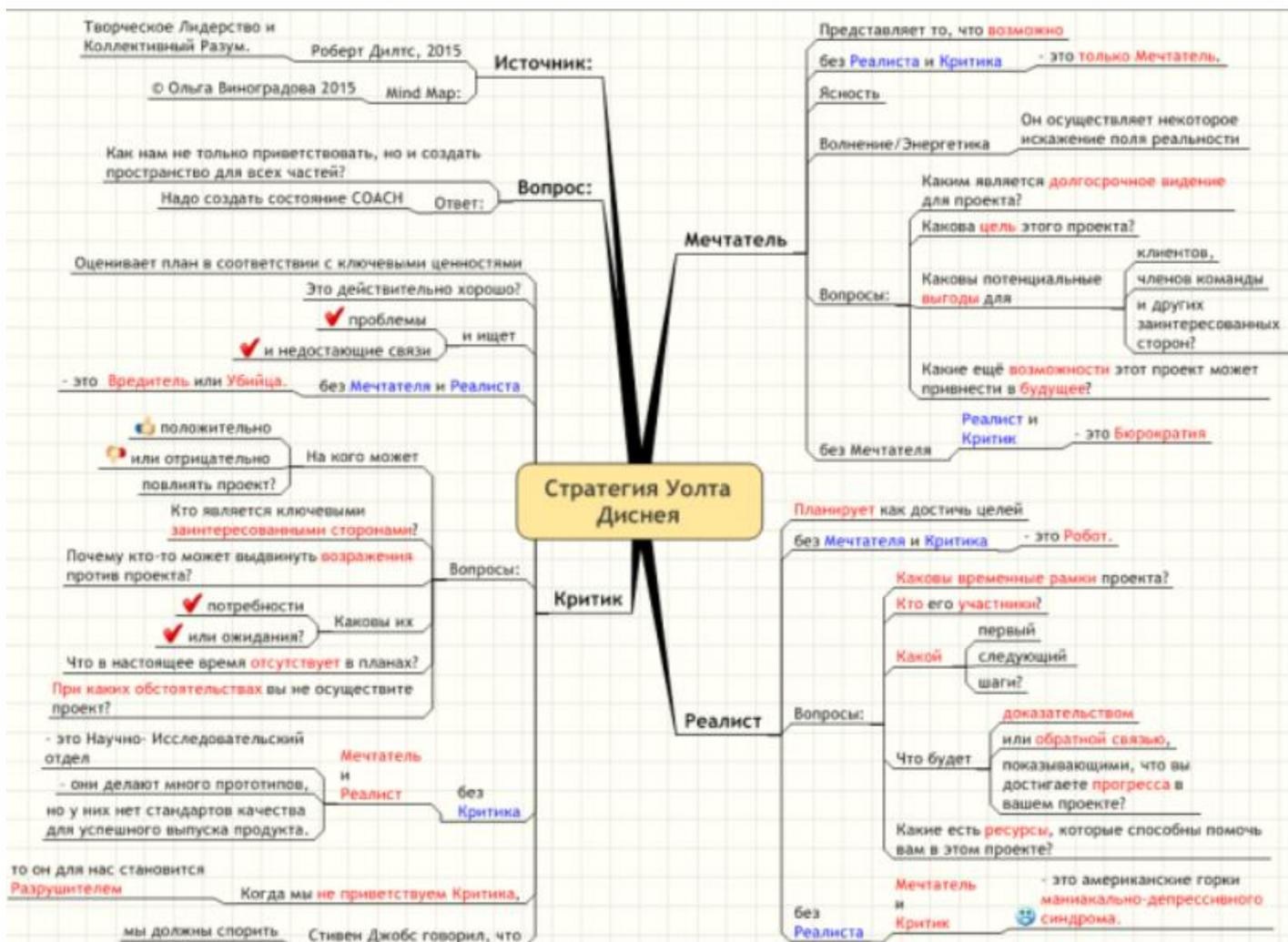
В идеале нужно поставить три стула в три разных угла (или комнаты, как у самого У. Диснея), соответствующим образом оформленных. Если помещение не позволяет, то вы ставите один стул и создаете три зоны с разным оформлением, а стул переставляете или поворачиваетесь на нем лицом к соответствующей зоне. Углы или зоны нужно оформить символами, отражающими суть каждой роли, и стимулирующими мышление в соответствующих направлениях.

**Мечтатель.** Сядьте на соответствующий стул и погрузитесь в нереальные мечты (в рамках поставленной креативной задачи), фантазируйте, фантазируйте, мыслите образами, будьте безгранично креативным. Вам должно быть хорошо в этом созданном вами иллюзорном мире. Будет здорово, если в процессе генерации идей в этой роли вы будете улыбаться.

**Реалист.** Теперь сядьте на другой стул и вылейте на себя ведро холодной воды (условно, конечно же). И представьте, что все, что вы придумывали в предыдущей роли, происходит на самом деле и вам нужно все это воплотить в жизнь. Или вы абсолютно другой человек, которому попали идеи Мечтателя и их нужно реализовать. Это самый важный этап, на котором вы разрабатываете конкретные предложения для решения творческой задачи, т.е. думаете над тем, что нужно сделать для осуществления идей Мечтателя. Роль под названием «реалист» используется в различной литературе, для работы по этому креативному методу я придумал другое название – Практик.

**Критик.** Сидя на этом стуле, вы тщательно анализируете предложения Реалиста, разложив их «по полочкам»: насколько выполнимы эти креативные идеи, действительно ли они креативны, понравятся ли целевой аудитории.

Не забудьте на каждом этапе записывать все на бумагу или диктофон, а то ваши креативные мысли потеряются при пересадке с одного стула на другой.



## **- СОЦИОМЕТРИЯ**

Социометрия используется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных групп. Основоположник социометрии известный американский психиатр и социальный психолог Джек Морено.

Метод социометрических измерений позволяет получить информацию о социально-психологических отношениях в группе; статусе людей в группе; психологической совместимости и сплочённости в группе.

В общем виде задачей социометрии является изучение неофициального структурного аспекта социальной группы и царящей в ней психологической атмосферы.

Социометрические критерии формируются в виде вопросов, ответы на которые и служат основанием для установления отношений в группе. Типы критериев:

- формальные/неформальные - Формальные критерии направлены на изучение взаимоотношений в ведущем виде деятельности группы. Неформальные - изучают неформальные отношения.
- двойные/одинарные - Двойные - изучают отношения партнёрства. Одинарные - изучают взаимоотношения лидерства и подчинённых.
- прогностические - позволяют измерить, насколько верно картина взаимоотношений отражается в сознании самого индивида.
- сильные (или значимые)/слабые (незначимые) - Сильные выявляют наиболее глубокие, стабильные отношения, а слабые (незначимые) затрагивают поверхностные отношения.

Требования к критериям

1. Ограниченное количество (3-4);
2. логическая связь между собой;
3. критерии должны вызывать интерес;
4. смысл критериев должен быть понятен испытуемым;
5. критерии должны быть сформулированы как можно более конкретно, лучше на основе реальной ситуации.

## **Кинезиологические упражнения**

Комплекс движений, позволяющих активизировать межполушарное взаимодействие. Они влияют не только на развитие умственных способностей и физического здоровья, но и позволяют активизировать различные отделы коры больших полушарий, что способствует развитию способностей человека и коррекции проблем в различных областях психики. Под влиянием кинезиологических упражнений в организме происходят положительные структурные изменения. Данные упражнения позволяют выявить скрытые способности ребёнка и расширить 4 границы возможностей его мозга.

В частности, применение данного метода позволяет улучшить у ребёнка память, внимание, речь, пространственные представления, мелкую и крупную моторику, снижает утомляемость, повышает способность к произвольному контролю.

Цель кинезиологических упражнений:

- Развитие межполушарного взаимодействия;
- Развитие мелкой и крупной моторики;

- Развитие интеллектуальных и творческих способностей;
- Улучшение работы долговременной и кратковременной памяти;
- Развитие способностей к обучению и усвоению информации, речи;
- Восстановление работоспособности и продуктивности;
- Снятие стресса, нервного напряжения, усталости;
- Формирование абстрактного мышления и др.

Кинезиологические упражнения проводятся в начале дня, как утренняя гимнастика и в течении дня в качестве динамических пауз.

### **Упражнение "Крюки"**

Чтобы снять напряжение, успокоить нервную систему, сосредоточиться и быстро восстановить психоэмоциональное равновесие - необходимо сесть на стул, скрестить ноги, положив лодыжку левой ноги на лодыжку правой ноги.

Затем скрестить руки, положив запястье правой руки на запястье левой руки, после чего соединить пальцы в замок, так, чтобы большой палец правой руки оказался поверх большого пальца левой руки.

Вывернуть соединенные в замок руки перед грудью «наизнанку», чтобы сцепленные пальцы были направлены кверху. Смотреть прямо, взгляд вверх, кончик языка прижат к верхнему нёбу (можно на вдохе прижимать к твердому нёбу кончик языка, расслабляя его на выдохе).

Посидеть в этой позе 1—5 минут до появления зевка либо до ощущения достаточности.

Кинезиологи утверждают, что при таком переkreщивании рук, ног и пальцев происходят сложные процессы, приводящие к сбалансированной работе моторных и сенсорных центров как каждого полушария мозга, так и среднего мозга, который находится прямо над твердым нёбом. При этом достигается объединение эмоций и процессов мышления (усиление межполушарной интеграции), приводя к наиболее эффективной работе (обучению) и реагированию на происходящее.

### **Упражнение "Зеркальное рисование"**

Положить на стол чистый лист бумаги. Взять в обе руки по карандашу или фломастеру. Начать рисовать одновременно обеими руками зеркально-симметричные рисунки, буквы, цифры. При выполнении этого упражнения расслабляются глаза и руки. Когда деятельность обоих полушарий мозга синхронизируется, заметно увеличится эффективность работы всего мозга.

Исследования показывают, что выполнение обычного действия «неудобной» рукой активизирует новые участки мозга и помогает развивать новые контакты между клетками мозга. Такие упражнения очень нравятся детям.

### **Упражнение "Ухо — нос"**

Левой рукой взяться за кончик носа, а правой рукой — за левое ухо. Одновременно отпустить ухо и нос, хлопнуть в ладоши, затем поменять положение рук «с точностью до наоборот».

### **Упражнение "Кочерга"**

Приподнятую стопу вывернуть внутрь и по 8 раз качнуть ею вперед и назад. То же другой ногой.

### **Упражнение "Святоша"**

Сидя (можно стоя или лежа), ноги держать параллельно, не скрещивая. Соединить попарно кончики пальцев обеих рук, словно обхватывая небольшой шар, и расположить кисти перед

грудью. Взгляд направлен вниз, кончик языка зажат между зубами. Находиться в этом положении 1—2 минуты, до появления зевоты или до ощущения достаточности.

Упражнение успокаивает, снимает нервно-мышечное напряжение, гармонизирует психические процессы. Кинезиологи утверждают, что оно улучшает раздельную работу правого и левого полушарий головного мозга.

### **Упражнение “Лобно-затылочная коррекция”**

При возникновении чувства тревоги, неуверенности, волнения (или даже стресса) помогает так называемый лобно-затылочный охват. Одну ладонь положить на лоб, другую — на затылок. Сконцентрироваться. Сделав несколько глубоких ровных вдохов и выдохов, спокойно озвучить свою проблему. Если говорить вслух не получается, достаточно просто думать об этом. Посидеть так пару минут. Если возник зевок, то это значит, что тело уже избавляется от напряжения.

Когда рука прикасается ко лбу, происходит приток крови, она начинает лучше циркулировать по лобным долям мозга. В этом участке мозга происходят анализ, осознание и оценка проблемы, и определяются пути выхода из такой ситуации. На затылке расположена зона, которая воспринимает зрительно те образы, которые потом хранятся в нашей памяти. Прикладывание к этой области ладони стимулирует кровообращение. Человек как бы стирает подобным образом проблемы, образы, негативные ситуации. Благодаря глубокому дыханию, в кровь поступает кислород, воздух вентилируется — и из организма улетучивается негатив. Упражнение дает желаемый результат.

### **Упражнение “Энергетизатор”**

Положить скрещенные руки на стол перед собой. Прижать подбородок к груди. Ощутить растяжение мышц спины и расслабление плечевого пояса. С глубоким вдохом запрокинуть голову назад, прогнуть спину и раскрыть грудную клетку. Затем на выдохе снова расслабить спину и опустить подбородок к груди.

В результате этих действий расслабляются мышцы шеи и плечевого пояса, повышается уровень кислорода в крови, активизируется вестибулярный аппарат, усиливается приток спинномозговой жидкости в центральной нервной системе.

### **Упражнение “Кнопки мозга”**

Это мини-серия из трех упражнений, как бы включающих «электрическую систему» организма. В результате активизируется кровоснабжение головного мозга и работа обоих его полушарий, повышается концентрация внимания, улучшается восприятие сенсорной информации.

Упражнения снимают умственную усталость, помогают сосредоточиться на запоминании новой информации и даже улучшают координацию движений. Кроме того, они способствуют расслаблению, снимают нервное напряжение.

Каждое упражнение выполнять каждой рукой по 20—30 секунд.

1) Указательным и средним пальцами одной руки массировать точки над верхней губой (середина носогубной складки) и посередине под нижней губой. Ладонь другой руки в это время лежит на пупке. Одновременно с этим нужно переводить взгляд в разных направлениях: влево-вверх и вправо-вниз и т.д. Затем поменять положение рук и повторить упражнение.

2) Указательный и средний пальцы одной руки поместить, чуть надавливая, под нижнюю губу. Пальцами другой руки в это же время массировать область копчика. Повторить упражнение, поменяв положение рук

3) Ладонь одной руки положить на пупок. Пальцами другой руки массировать область копчика. Через 20—30 секунд положение рук поменять.

### **Упражнение «Слон»**

Это одно из наиболее интегрирующих упражнений «Гимнастики мозга» Пола Деннисона. Оно активизирует и балансирует всю целостную систему организма «интеллект—тело», улучшает концентрацию внимания.

Ухо плотно прижать к плечу. Одновременно вытянуть одну руку, как хобот слона, и начать рисовать ею горизонтальную восьмерку, начиная от центра зрительного поля и идя вверх против часовой стрелки. Глаза следят за движениями кончиков пальцев. Затем поменять руки.

Упражнение выполнять медленно, по 3—5 раз каждой рукой.

## **МОЗГОВОЙ ШТУРМ**

Метод позволяет отыскать разнообразные решения проблем посредством применения правил обсуждения, что широко используется разными организациями при поиске нетрадиционных уникальных решений в преодолении разнообразных заданий.

Мозговой шторм является очень известным методом, и используется для стимулирования творческого мышления. Это метод коллективного продуцирования свежих оригинальных идей, которые базируются на свободном высказывании ассоциаций. Общий смысл метода составляет то, что групповая работа позволяет сгенерировать такие идеи, которые отдельному человеку не могли и в голову прийти. Даже из одной мысли может развиваться целый ряд идей, так как один человек высказывает, второй развивает идею, а третий её завершает. Этот метод позволяет объединить в одном процессе самых разных людей, и, если группа находит решение, её участники становятся приверженцами реализации идей. Применение метода в бизнес-организациях улучшает качество работы команды.

Мозговой шторм является техникой, поощряющей выдвижение большого количества решений и идей, к непредвзятому отношению и стремлению к отыскыванию компромиссов. Посредством данного метода решаются проблемы любого типа, которые требуют разнообразия решений. Проблемы, требующие ограниченного количества решений, также слишком общие и абстрактные, не смогут рассматриваться этим методом.

### **Технология мозгового шторма**

Основная задача мозгового шторма является исключением оценочного компонента на первоначальных этапах формирования идеи, что предполагает некоторые специальные правила. В мозговом шторме приветствуется полет фантазии, члены группы должны попытаться как можно сильнее раскрепостить воображение. Каждому разрешается говорить самые фантастические и абсурдные мысли. Каждое решение, приходящее на ум является верным, и не может считаться ни непрактичным, ни несуразным.

Во время дискуссии должно быть много предложений от одного участника. Ни одна из всех предъявленных мыслей не может подвергаться критике, как и её авторы. Идеи могут комбинироваться между собой и усовершенствоваться, для этого участников специально просят развивать собственные задумки, размышлять над ними, думать о каждом отдельном аспекте.

Участники мозгового шторма подбираются по той сфере деятельности, в которой поставлен вопрос, если это закрытая группа. Если метод используется в организации, тогда лучше будет, если группу будут составлять работники, имеющие небольшой стаж и опыт работы, поскольку у

них пока нет выработанных стереотипов и их способ мышления гораздо эффективнее. Однако есть ситуации, когда проблема требует решения, которое могут выдвинуть лишь опытные и зрелые специалисты.

## Этапы мозгового штурма

Предварительный этап (первый), на нём совершается постановка проблемы, отбор участников, определение ведущего.

Второй – генерация идей. На данном этапе должны соблюдаться правила. Так, участник должен ориентироваться на большое количество сгенерированных идей, не ограничивая свою фантазию. Критика и высказанная положительная оценка идей должна отсутствовать, поскольку это сильно отвлекает участников от главного задания, сбивая их творческий настрой.

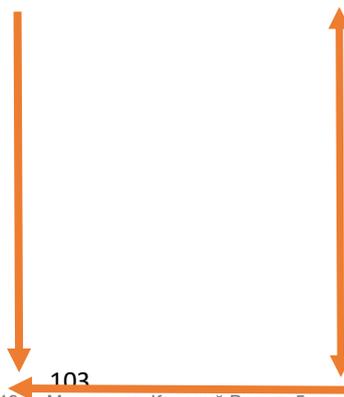
Третий этап – систематизация, отбор, оценка. На нем проводится выделение ценнейших идей, а позже дается окончательный результат. Методы, осуществления анализа и приписывания оценки решениям являются разнообразными. Успех этого этапа напрямую зависит оттого, каким образом участники понимают и используют критерии оценки идей.

Обычно для проведения метода мозгового штурма формируются две группы: одну составляют участники, предлагающие самые различные варианты со способами решения заданий, во второй находятся члены комиссии, задание которых обрабатывать (анализировать) предложенные варианты.

## SWOT

SWOT – это интегрированный метод стратегического анализа компании, поскольку он объединяет в себе исследование факторов как внутренней, так и внешней ее среды.

Внутренние аспекты организационного развития рассматриваются во взаимосвязи с внешними аспектами динамики окружающей среды. Аналитическая цель, преследуемая SWOT-анализом, состоит в выявлении внутренних сильных сторон, которые позволяют компании, с одной стороны, воспользоваться возможностями, существующими во внешней среде, и, с другой стороны, избежать внешних угроз, в то же время, принимая во внимание имеющиеся слабые стороны. Таким образом, SWOT-анализ – это оценка реального стратегического положения компании, показывающая насколько текущая стратегия компании соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям. Сильные стороны фирмы превращают некоторые возможности в более привлекательные, увеличивая вероятность их реализации. Предпринимая определенные стратегические шаги и работая над слабыми сторонами, компания может превратить угрозы



в благоприятные возможности.

	<b>Положительное влияние</b>	<b>Отрицательное влияние</b>
<b>Внутренняя среда</b>	Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)
<b>Внешняя среда</b>	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

**S->O** = использование

**T->O** = преобразование

**W <-> T** = устранение

## Возможные стратегии СВOT-анализа

соотнести все факторы между собой и придерживаться следующего алгоритма действий:

1. **Сильные стороны + возможности (стратегия прорыва).** Соотнести преимущества и возможности, детально расписать как “сила” компании может реализовать предоставленные возможности;
2. **Сильные стороны + угрозы (стратегия переходного периода №1).** Соотнести сильные стороны и угрозы и описать, с помощью каких преимуществ бизнеса можно уйти от возникших угроз и снизить риски;
3. **Слабые стороны + возможности (стратегия переходного периода №2).** Соотнести слабости с возможностями и показать эффект, как можно уйти от слабостей бизнеса и превратить их в сильные стороны;
4. **Слабые стороны + угрозы (стратегия выживания).** Соотнести слабости и угрозы и отразить в таблице, как с помощью ликвидации слабостей можно снизить выявленные угрозы.

Так, разработка стратегии по результатам аналитики сводится к основным правилам: уход от слабых сторон бизнеса и использование силы по максимуму.

## GROW

GROW – это аббревиатура от названий четырех этапов –

Goal (Цель), Reality (Реальность), Options (Варианты) и Will (Намерение). Пройдя через все четыре этапа, вы повысите осознанность и понимание:

- Того, к чему стремитесь,
- Текущей ситуации и своих убеждений,

- Своих возможностей и ресурсов,
- Действий, которые хотите предпринять для достижения личных и профессиональных целей

**1 этап – G (Goal) - Этап постановки цели:** на этом этапе важно определить, чего именно вы хотите достичь.

- Чего ты хочешь?
- Какой результат будет для тебя наилучшим?
- Как ты поймешь, что это именно тот результат, к которому ты шёл?
- По каким критериям будешь оценивать успешность достижения результата?
- Что важно для тебя в достижении этой цели?
- Как достижение цели повлияет на все сферы твоей жизни?
- Что произойдет, когда ты достигнешь результата?
- Что скажут тебе окружающие люди?
- Что ты получишь из того, чего у тебя нет сейчас?

**2 этап – R (Reality) -Этап обзора реальности:** Цель этого этапа – понять, что у вас есть сейчас.

- Что сейчас происходит?
- Что тебя больше всего волнует?
- По десятибалльной шкале, если 10 – это идеальная ситуация, на каком балле ты находишься сейчас?
- А на каком балле ты хотел бы находиться?
- Что ты чувствуешь при этом?
- Как то, что сейчас происходит, влияет на другие сферы твоей жизни?
- Кто еще вовлечен в ситуацию?
- Что ты уже успел сделать и делаешь для решения этого вопроса?
- Какие ресурсы есть?
- Какие факторы повлияли на твое решение?

**3 этап – O (Options) -Этап обзора возможностей:** Цель этого этапа –посмотреть, какие варианты возможны.

- Что можно сделать для изменения ситуации?
- Какие есть варианты?
- А какие есть альтернативы?
- А еще? А еще? А еще?
- А если бы что-то еще могло быть как вариант, что бы это было?
- А что, если бы у тебя были все ресурсы для решения вопроса, что бы ты сделал?
- Кто мог бы помочь тебе в решении этого вопроса?
- Где бы ты мог найти информацию?

- А что бы ты посоветовал сделать другому на своем месте?
- Какие из выбранных вариантов тебе больше нравятся?

**4 этап – W (Will) - Этап выбора действий:** Цель этапа – определить конкретные действия и первый шаг.

- Что ты будешь делать?
- Как ты это будешь делать?
- Каким будет твой первый шаг?
- Когда ты это сделаешь?
- Есть ли что-то, что необходимо учесть перед тем, как приступить к действию?
- Достигнешь ли ты при этом своей цели?
- Какая поддержка тебе нужна?
- Какие возможны препятствия на пути?
- Как ты оценишь по шкале от 1 до 10 степень уверенности в том, что ты это сделаешь?

## Этапы процесса применения фасилитации как метода групповой работы



## Фасилитация форсайт-сессии

**Форсайт** – описание будущего через тренды текущей реальности глазами человека, который в нем уже словно живет.

**Форсайт** – описание картины будущего на основе прогнозов авторитетных экспертов. Совместное создание «**самосбывающихся пророчеств**» (созданных самостоятельно, нашей верой из того, что увидели на основе существующих трендов)\*.

Взгляд далеко вперед.

Минимальным горизонтом планирования считается 20-25 лет. Хотя иногда Форсайты проводят и на 5-10 лет.

## ЧАСТЬ 1- СЕССИЯ ФОРСАЙТ

### ШАГ 0. Подготовка: пригласите внешних экспертов, которые объективно и широко видят реальность.

**Футурологи.** Следует обращаться к тем, чьи прогнозы вызывают доверие.

**Люди-сканеры.** Обычно это предприниматели. Они ловят и чувствуют тренды. Их бизнесы часто опережают время либо создаются на старте тренда и успешно взлетают на этой волне.

**Эксперты,** которые следят за трендами и авторитетны в вашей сфере деятельности.

Можно пригласить их на сессию и поговорить прямо в процессе. Можно провести интервью заранее или найти прогнозы в открытых источниках и подготовить по ним материалы к сессии.

### ШАГ 1: Сбор мнений: Подготовка списка вопросов, по которым будут опрашиваться эксперты и участники Форсайта.

#### Обязательные вопросы:

- Что будет с обществом? Какие социальные тренды есть сегодня? Как они влияют на нашу компанию?
- Какие экономические тренды мы видим?
- Какие политические тренды мы видим?
- Какие технологические тренды мы видим?
- Что сейчас непонятно?

Дополнительные вопросы могут быть ориентированы на узкую сферу деятельности или тот сектор жизни человека, который интересует вашу компанию.

ВАЖНО:



Фиксировать авторство каждой идеи.

Во-первых, чтобы уточнить детали, если понадобится.

Во-вторых, авторитетность источника имеет значение.

В-третьих, мнение того, кто экспертнее в данном конкретном вопросе, имеет приоритет над остальными.



Не брать во внимание банальные тренды.



Не критиковать. Не оценивать. Все ответы правильные. Чем больше разных картин мира появится, тем больше шансов увидеть, каков мир на самом деле.



По ходу сессии вести протокол в удобном и визуально очевидном формате.

**ШАГ 2: Эмоциональные реакции: после того, как будет собрано мнение каждого эксперта, нужно собрать эмоциональные реакции на каждый тренд. Из этих реакций тоже могут родиться тренды.**

НАПРИМЕР: Иван говорит, что через 10 лет на дорогах будут ездить преимущественно беспилотные автомобили + Инна Сергеевна категорически не верит. = Тренд: «Большой технологический разрыв между странами и регионами». На этом шаге участников встречи можно опрашивать по кругу, пока не закончатся мысли. Каждую мысль следует фиксировать.

**ШАГ 3: Написание сценариев: теперь нужно посмотреть на получившийся мир своими глазами.**

Продолжаем фантазировать, но уже про себя. Здесь можно включить медитативные методики. Предложить людям закрыть глаза и подумать вот над чем: «Представьте, что вы проснулись в своей кровати в 2040 году. Выбрались из постели, оделись и пошли на работу. Что вы видите вокруг? Каков этот мир? О чем вы мечтаете? Что покупаете? Как покупаете? Чем занимаетесь? Как принимаете решение? Где и с кем живете?»

В бизнес контексте – представить, что в бизнесе компании возможно? Как выглядит бизнес? Какие новые продукты появились? и т.д.

На эти вопросы должен ответить каждый участник группы. Все ответы также важно записать в разные тематические столбцы.

## Модель Кюблер-Росс

**Пять этапов принятия смертельной болезни пациентом; пять стадий горя; пять стадий принятия смерти:** описание эмоционального состояния неизлечимо больных людей или людей, потерявших своих близких.

Модель предложена психологом [Элизабет Кюблер-Росс](#) в 1969 году в книге «О смерти и умирании» ([англ. On Death & Dying](#)), в которой обобщила свой опыт и выделила пять этапов восприятия смерти во время развития смертельных болезней.

### Этапы восприятия смерти (применяется для эмоционального восприятия любого негативного изменения/потери)

**Первый этап — «Отрицание и изоляция»** ([англ. Denial and isolation](#)).

Обычно шок и отрицание возникают у пациентов, которым сообщили смертельный диагноз в самом начале развития болезни, или у тех, кто догадался об этом сам. Слишком сильный шок присутствует у пациентов, которым эту новость преждевременно и неожиданно сообщил человек, плохо знающий больного, либо не подготовленный. Отрицание и шок присуще почти всем пациентам и не только на первых стадиях болезни. Шок, по мнению Кюблер-Росс, выступает некой формой защиты, он смягчает неожиданное потрясение и позволяет пациенту собраться с мыслями, а позже пользоваться другими, менее радикальными формами защиты. После шока наступает стадия отрицания, которая позже трансформируется в стадию частичного отрицания.

**Второй этап — «Гнев»** («Злость», «Ярость») ([англ. Anger](#)).

Когда пациент не в силах отрицать очевидное, его переполняют ярость, раздражение, зависть и негодование. Он задает вопрос: «Почему именно я?» В этом случае семье пациента и сотрудникам больницы очень трудно общаться с пациентом. Пациент неожиданно выплескивает свое возмущение на окружающих. Он ругает врачей за то, что те слишком долго держат его в больнице, медсестёр за то, что те либо слишком назойливы, либо равнодушны, а посещение родных вызывает у больного только раздражение и злость, что приводит родственников в состояние скорби.

**Третий этап — «Торговля»** («Торг») ([англ. Bargaining](#)).

Этот этап довольно непродолжительный. Пациент пытается «договориться» с болезнью. Он знает, что хорошее поведение вознаграждается. Сначала желания пациента заключаются в продлении жизни, а позже сменяются надеждой на хотя бы несколько дней без болей и неудобств или надеждой на исполнение заветного желания. По существу, сделка представляет собой попытку отсрочить неизбежное. Она не только определяет награду «за примерное поведение», но и устанавливает некую «окончательную черту». Если мечта исполнится, пациент обещает ни о чём больше не просить. При этом обычно никто своих слов не держит.

**Четвёртый этап — «Депрессия»** ([англ. Depression](#)).

Оцепенение, раздражительность и обиды вскоре сменяются ощущением огромной потери. Наступает [депрессия](#). Кюблер-Росс выделяет два вида депрессии: реактивную и «подготовительную скорбь». Реактивную депрессию часто сопровождает чувство вины за то, что человек изменился из-за болезни, то есть сожаление о прошлом. Человек в таком состоянии не может взглянуть в лицо собственной болезни и угрозе смерти, но при этом склонен к многословному общению, так как хочет поделиться своими тревогами. Стадия депрессии, которую Кюблер-Росс назвала «подготовительная скорбь», характерна тем, что она вызвана неминуемыми потерями в будущем, то есть пациент осознает неизбежность конца. И на этой стадии обычно человек в основном молчит.

**Пятый этап — «Смирение»** («Принятие») ([англ. Acceptance](#)).

К этому этапу больной уже выплеснул все прежние чувства. Теперь он начинает размышлять о грядущей смерти, но испытывая при этом спокойствие. Часто больной чувствует усталость и слабость. Пациент много спит. Это значит, что сопротивление ослабевает, но это не конец борьбы. Смирение почти лишено чувств: круг интересов сужается, больной больше времени проводит в одиночестве. Наступает время «последней передышки перед дальней дорогой». В конце этапа начинается постепенное отрешение ([декатексис](#)) и общение перестаёт быть двусторонним.

Согласно Кюблер-Росс, смертельно больной человек почти никогда не теряет надежды. Сами этапы, хотя и появляются последовательно, но не всегда сменяют друг друга сразу.



Авторская методика Яны Мельвиль

- ведущего бизнес-тренера, executive-коуча, мастера фасилитации; руководителя направления «Обучение» Института Коучинга; ведущей сессий организационного развития; методиста тренинговых программ

Типы коммуникационных событий и инструменты в цикле изменений:

Этап цикла	Коммуникационные события	Инструменты и информационный План
«Шок»	Информирование на всех уровнях, обозначая отдельно то, что известно относительно дальнейших шагов и то, что пока неопределенно.	<p>1. Информирование всех сотрудников ОД в виде <b>презентации на общем собрании ОД и собраниях отделов</b> с обсуждением изменений.</p> <p>2. <b>Информационная рассылка</b> всем сотрудникам Компании об утвержденных изменениях структуры и назначениях руководителей на должности в 2х новых департаментах.</p>
«Отрицание»	<p>1. Сбор первичной обратной связи относительно происходящих изменений.</p> <p>2. Встреча с руководителями проекта в формате «вопрос – ответ» и дополнительное информирование о том, какие шаги уже реализованы.</p> <p>3. Мозговой штурм – анализ сомнений и рисков с целью отделить факты от интерпретаций и обозначить самые «туманные» области.</p>	<p>1. Формирование <b>каналов обратной связи</b> в лице руководителей ОД, ответственных за изменения структуры и функционала по своим подразделениям 2х новых департаментов, по вопросам и предложениям сотрудников подразделений/смежников.</p> <p>2. <b>Вебинар с презентацией</b> изменений структуры и зон ответственности руководителей в 2х новых департаментах для руководителей всех смежных подразделений и внутренних клиентов (сотрудников подразделений фронта).</p> <p>3. Работа по анализу сомнений, рисков, определению фактов и интерпретаций касалась самих сотрудников ОД и была сделана в ходе <b>фасилитаций ОД совместно со смежниками</b> (см приложение 3).</p>
«Горевание»	1. Командная сессия с целью выразить благодарность тому, что было (и то, благодаря чему это было) + обозначить традиции и лучшие практики, которые не противоречат новым вызовам и поддерживают команду.	1. Работа по оценке достижений ОД и анализ того, что было сделано хорошо, что можно улучшить, касалась организации работы сотрудников ОД и была сделана в ходе <b>фасилитаций ОД</b> (см

		приложения 3,4) и в ходе <b>встреч по прогрессу</b> о реализации намеченного Плана разделения <i>ОД</i> .
<b>«Приспособление»</b>	<p>1. Командная сессия/мозговой штурм/групповая фасилитация по анализу возможностей новой реальности и принятию решений на ближайший период в режиме формулировки простых, дешевых решений в зоне ближайшего развития.</p> <p>2. Регулярные очные/скайп-чат планерки с целью информирования о том, что реализуется (формат – раз в неделю)</p> <p>3. Ретроспективы того, что уже сделано; празднование маленьких побед (раз в 2 недели, месяц)</p> <p>4. Практика технологии «основа доверия в бизнесе» (инвентаризация личных успехов каждого, выражение признательности и благодарности коллегам и сотрудникам)</p> <p>5. Работа с дифференцирующей обратной связью</p>	<p>1. Работа по анализу возможностей для бизнеса Компании и для сотрудников, что возникают при формировании новой организационной структуры и перестройки функционала для построения конвейра оказания автоуслуг через разделение функционала <i>ОД</i> на этапы до заключения сделки лизинга и этапы обслуживания договора после заключения сделки, были сделаны в ходе <b>фасилитаций <i>ОД</i></b> (см приложения 3,4,5,6).</p> <p>2. <b>План внедрения функциональных изменений по каждой функции <i>ОД</i></b> доведен до всех сотрудников подразделений на <b>встречах подразделений (отделов) 2х новых департаментов</b>.</p> <p>3. По ходу работы по этапам Плана разделения функций (на протяжении апреля 2022), проводились <b>еженедельные встречи по прогрессу</b> о том, что сделано и что еще необходимо учесть. С обязательным <b>блоком благодарности</b> сотрудникам по заверенным этапам и с обсуждением того, что необходимо учесть дополнительно (при перестройке бизнес-процессов, автоматизации систем и др.).</p> <p>3. <b>Страничка на корпоративном портале в Базе знаний с описанием всех измененных бизнес-процессов и функционала со ссылкой на инструмент сбора обратной связи.</b></p>
<b>«Творчество»</b>	<p>1. Мозговые штурмы по поиску повышения эффективности в тех активностях, которые уже запущены (принцип инкрементальности).</p> <p>2. Празднование успехов всей командой.</p> <p>3. Практика «основы доверия в бизнесе» и работа с дифференцирующей обратной связью.</p>	<p>1. <b>Анализ эффективности проводимых изменений велся постоянно в ходе всех встреч по прогрессу.</b> Вносились предложения по улучшению идей первоначального разделения функционала.</p> <p>2. Празднование успеха всей команды <i>ОД</i> запланировано в виде</p>

		<b>общего корпоративного мероприятия</b> совместно для 2х новых департаментов по итогам проекта (середина мая 2022).
--	--	--

Корпоративный информационный ресурс:

Страница в корпоративной Базе Знаний стала источником информации для всех подразделений Компании....

\*конфиденциальная информация

### Этапы групповой работы

Название этапа	Цель этапа	Ожидаемый результат
1	2	3
<b>1. Разморозка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание оптимальной атмосферы для дальнейшего взаимодействия участников: установление теплого контакта, включение внимания и одновременно снятие напряжение.</li> <li>- Озвучивание правил работы и регламента.</li> <li>- Распределение ролей для реализации процесса (кто записывает, кто следит за временем и т.п.).</li> <li>- «Сшивка» целей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участники разогрелись и включились в тему</li> <li>- целиком присутствуют</li> <li>- создана рабочая атмосфера</li> </ul>
<b>2. Накопление</b>	Сбор (индивидуально и/или в команде) необходимого и достаточного количества данных для дальнейшей работы по обозначенным задачам.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ощущение полноты и пустоты</li> </ul>
<b>3. Размышление/ Структурирование</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Структурирование полученных данных по обязательным и желательным критериям/признакам.</li> <li>- Выявление закономерностей/смыслов, слепых пятен, важных фокусов внимания для работы на дальнейших этапах.</li> <li>- Оформление полученного материала (группирование, создание схем и категорий) согласно сделанным выводам и существующим задачам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- решаемая проблема воспринимается одним взглядом (целостная картина)</li> <li>- маркеры в состоянии участников: усталость + удовлетворение</li> </ul>
<b>4. Созревание</b>	<p>Для участников - это время для «переброски идей» из левого полушария в правое.</p> <p>Для ведущих – это оформление структурированного материала для наглядности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- часть участников имеют инсайты</li> <li>- участники отдохнувшие, бодрые</li> <li>- сформирована «рыба» решения</li> </ul>
<b>5. Озарение</b>	Найдена первичная формулировка решения, соответствующая ранее обозначенным критериям.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- чувство осмысленности у участников</li> <li>- ясные формулировки</li> <li>- выводы</li> </ul>
<b>6. Приспособление</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проверка решения.</li> <li>- Обсуждение первичной формулировки решения, доработка, нахождение достаточно хорошей формулировки решения.</li> <li>- Сбор и обработка возражений, сомнений, несогласия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формулировка итогового решения (достижение цели)</li> <li>- маркер состояния участников: расслабление</li> </ul>
<b>7. Завершение</b>	Убедиться, что каждый участник согласен, что это	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень удовлетворенности</li> </ul>

/ закрепление	достаточно хорошее решение. Закрепление решения в документе.	результатом соответствует цели - маркеры в состоянии участников: усталость + высокая удовлетворенность процессом
---------------	--	---

## Приложения 13-18 фотоотчеты и фасилитации

## **ФОТООТЧЕТ #1**

*Клиент: ДЛ. (руководитель , 4 года в компании)*

---

*Сессия № 1*

*Всего сессий: по  
потребности*

*Дата встречи  
13.12.2021*

.....  
\*конфиденциальная информация

## **ФОТООТЧЕТ #2**

*Клиент: МА. (руководитель, в компании 12 лет)*

---

*Сессия № 1*

*Всего сессий: по  
потребности*

*Дата встречи  
14.12.2021, 10:00*

\*конфиденциальная информация