



# ГЛАВА I

## ИДЕАЛЬНЫЙ ЛИДЕР СУЩЕСТВУЕТ!

Сегодня никто ни над кем не может быть главным. Сегодня главное — насколько вы способны создать для себя шанс и удержать его, насколько способны создавать новые возможности для постоянного роста. Сегодня быть главным — значит работать эффективно, уметь сотрудничать, оставаться конкурентоспособным, вообще оставаться игроком.

*Томас Фридман. Плоский мир*

Совещания учат слышать и понимать других, повышают эффективность командной работы и позволяют наладить сотрудничество. А научить коллектив слаженно работать как сплоченная команда помогает фасилитация. Этот термин происходит от английского *facilitate* — «облегчать», «упрощать», «содействовать». Консультант и автор обучающих программ Ингрид Бенс уверяет, что «не всем коллективам надо становиться командами, но уметь работать как команда должны все коллективы», и это действительно так. Вот когда командная работа особенно востребована:

- в кризисные времена;
- в период роста;
- в ситуации, когда надо действовать быстро, а права на ошибку нет;
- при постоянном повышении общей эффективности;
- в самоуправлении;

- в случае, когда нужно услышать и понять, что на самом деле имеет в виду другой член команды;
- в ситуации неопределенности.

Таблица 1.1. Сравнение коллектива и команды

Сравнение поведения группы и команды (по Ингрид Бенс)	
Группа	Команда
✓ Индивидуальный «я» фокус	✓ Коллективный «мы» фокус
✓ Личные цели	✓ Общая цель
✓ Опираются на внешние правила	✓ Опираются на внутренние нормы
✓ Каждый сам за себя	✓ Распределены роли / ответственность
✓ Встречаются регулярно	✓ Встречаются регулярно
✓ Фокус на обмене информацией	✓ Фокус на решении проблем
✓ Есть строгая иерархия, главный	✓ Есть роль лидера / лидеров
✓ Отсчитывают свою правоту	✓ Обсуждения для принятия решения
✓ Закрываются	✓ Открытость и доверие
✓ Есть понятие «мне нравится» / «не нравится»	

Что выиграет бизнес от такого подхода?

1. Прежде всего это выгода: люди перестают замалчивать проблемы, начинают предлагать решения и брать ответственность за настоящее и будущее организации.
2. Очевидна финансовая экономия: сотрудники реже болеют, больше и результативнее работают, не выгорают. К тому же снизятся затраты на подбор персонала: лучшие сами захотят к вам присоединиться. Не придется вкладывать средства в размещение вакансий и оплачивать услуги рекрутеров и хедхантеров. Вам останется только выбирать из очереди соискателей.

3. Бизнес становится гибким и может приспосабливаться к быстро меняющимся условиям. Он будет устойчивее к кризисам и форс-мажорам.
4. Прибыль вырастет, потому что повысится качество сервиса и продуктов.
5. Люди начнут работать не столько и не только за деньги — они откроют для себя новые смыслы.

Стоит ли продолжать? Думаем, вы и так уже поняли, что командная работа нужна прямо сейчас, — и в ближайшие годы ценность командной работы будет только расти.

## ПЯТЬ ПРОБЛЕМ, КОТОРЫЕ С ЛЕГКОСТЬЮ РЕШАЕТ ФАСИЛИТАЦИЯ

### 1. «Кто в лес, кто по дрова»

Эта проблема возникает на этапе, когда о команде говорить еще рано. Выражается она в том, что разные отделы организации вроде и двигаются в одном направлении, но цель компании видят по-разному. Проверить, так ли это, очень просто.

Соберите ключевых сотрудников разных подразделений и уровней иерархии. Раздайте каждому по стикеру и черному карандашу (маркеру, фломастеру) и попросите написать цель компании на ближайший год (или пять, десять лет — в зависимости от горизонта планирования). Делать это надо молча, не обсуждая и не произнося написанное вслух. Затем соберите все стикеры и наклейте на флипчарт или на стену.

А теперь сравните ответы и посмотрите, сколько из них совпало. В нашей практике лишь несколько раз все участники высказались одинаково, но формулировка при этом была очень общей — вроде «стать компанией номер один на рынке». А вот если конкретизировать цели, расхождений было бы множество...

В большинстве организаций в нашей стране и на постсоветском пространстве не принято обсуждать цели с командой и уж тем более — учитывать мнение коллектива при их определении. Что в итоге? Низкая вовлеченность, безразличное отношение к работе.

Вот, например, недавняя ситуация — попытка записаться на диагностику автомобиля в известной компании. Оператор кол-центра отрезал: «На завтра полная запись. Ничем не могу вам помочь. До свидания!» — «А на другой день?» В ответ раздали только гудки. В итоге машину проверили в другом центре. А первый потерял постоянного лояльного клиента, который и дальше рекомендовал бы компанию знакомым, если бы не оплошность сотрудника. Подозреваете, что такое может случиться и в вашей организации? Тогда пора менять отношение работников к клиентам. У фасилитации для этого много инструментов (подробнее — в главе об идеологических совещаниях).

## **2. «Лебедь, рак и щука»**

Еще одна частая проблема, вытекающая из первой: подразделения конфликтуют, вместо того чтобы вместе делать одно дело. Маркетинг сетует на отдел продаж, тот обвиняет производство и маркетинг — и так по кругу. В компании складывается

обстановка постоянной жесткой конкуренции, а страдает в итоге потребитель. Особенно часто такое бывает в проектных организациях, где каждый сам за себя, и в корпорациях, где сотрудники заняты исключительно собственной карьерой в ущерб росту компании. Задача лидера — объединить команду, чтобы все сфокусировались на общей цели, но при этом могли решить свои задачи и самореализоваться (подробнее — в главе о стратегических совещаниях).

### **3. «Стоячее болото гниет»**

Мы в «Бизнес со смыслом» уверены, что совещания не столько синхронизируют участников команды, сколько наполняют их энергией. С нами соглашаются и лидеры бизнесов со смыслом. Если коллектив превращается в болото, вся нагрузка ложится на руководителя. В таком случае нужно научиться проводить совещания, которые воодушевят сотрудников, придадут им сил и направят к цели.

### **4. «Воз и ныне там»**

Эта проблема характерна для компаний, где имеет место выученная беспомощность. Инициативу проявляют единицы, а большинство сотрудников ждут указаний и избегают ответственности. «Скажет начальник — сделаю. Не скажет — значит, это он плохо выполняет свою работу». Здесь есть доля истины. Причина пассивности — в поведении лидера, который не умеет и не хочет привлекать работников к принятию решений. Часто такой руководитель высокомерен, его эго чрезмерно раздуто. А что, если рискнуть и позволить другим иметь свою точку зрения, предлагать разные варианты? По опыту это высвободит

дополнительное время для выстраивания стратегии и творчества. Если право голоса получают другие сотрудники (как минимум те, кому вы доверяете), бизнес только выигрывает.

### **5. «Левая рука не знает, что делает правая»**

Это та самая ситуация, когда в компании не налажена коммуникация. В результате страдает и качество работы, и результат. Одни и те же ошибки повторяются много раз, информация теряется, полномочия дублируются, и возникают «белые пятна», за которые никто не отвечает.

Список причин можно было бы продолжать, но мы выбрали пять наиболее распространенных и узнаваемых проблем.

Фасилитация позволяет организовывать и проводить управляемые и эффективные совещания, которые будут вдохновлять, мотивировать и вовлекать сотрудников, настраивать их на нужный лад. Эта методика помогает увидеть и обсудить максимальное количество альтернатив и выбрать оптимальное решение с учетом знаний, опыта и мнений всех участников. И самое главное — подтолкнуть команду к тому, чтобы пойти и сделать то, о чем все вместе договорились. Фасилитация превращает безразличных людей, воспринимающих совещание как тяжкую повинность, в деятельных и инициативных.

Если сам термин вызывает у вас скепсис, просто замените его на «умение проводить результативные совещания» — это выражение полностью раскрывает смысл фасилитации. И эта книга точно предназначена для вас, если вы сомневаетесь в необходимости и важности обсуждений в любой команде, будь то семейный совет, дружеская встреча, стратегическая сессия компании или еженедельная планерка. Даже прочитав введение,

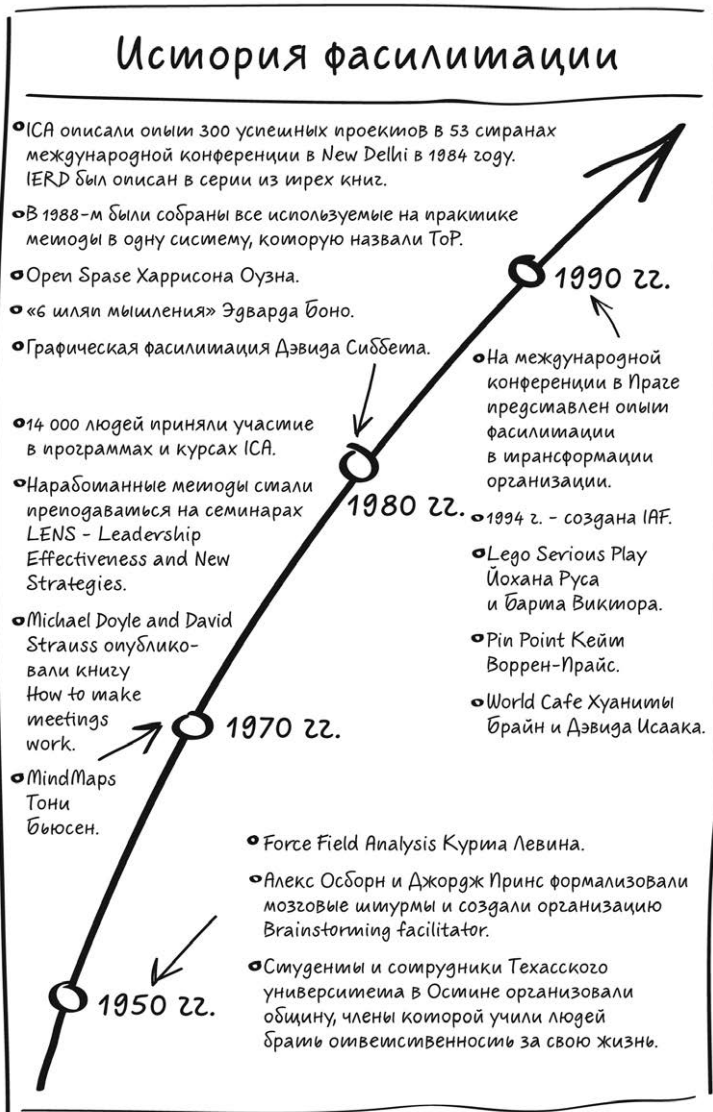


Рис. 1.1. История фасилитации



вы уже расширите картину мира и получите полезные инструменты — обещаем. Просто попробуйте довериться и примерить ситуацию на себя.

Если вам приходилось видеть, как работают специалисты-фасилитаторы, смеем надеяться, что вы стали свидетелями их профессионализма и вас не нужно убеждать в необходимости этих знаний и навыков. В таком случае книга поможет пополнить арсенал менеджера и руководителя проектов авторскими методиками и научит расценивать командную работу как взаимодействие энергий в бизнесе. Если же специалист вас разочаровал, не спешите отказываться: дайте фасилитации еще один шанс доказать ее надежность, тем более что история этой методики интересна и заслуживает доверия (рис. 1.1).

## КТО ТАКОЙ ЛИДЕР-ФАСИЛИТАТОР

Кратко лидера-фасилитатора можно охарактеризовать так: это человек, достигший менеджерского взросления.

Согласно теории спиральной динамики Грейвза\* (подробнее о спиральной динамике читайте на сайте книги) в своем развитии лидер проходит пять этапов (рис. 1.2).

---

\* Клер Грейвз (1914–1986) — американский психолог, автор теории развития мировоззренческих систем, которую под названием «спиральной динамики» развили его ученики Крис Кован и Дон Бек. Лично у Дона Бека имели честь учиться авторы этой книги. Эта система активно используется для описания ценностей компании и ее развития. *Прим. ред.*



Рис. 1.2. Этапы становления лидера по спиральной динамике

## **1. Рождение руководителя**

Обратите внимание: слово «руководитель» происходит от существительного «рука» и глагола «водить», то есть он указывает, что и кому делать. На этом этапе у человека появляется энергия для того, чтобы хотеть чего-либо и действовать для получения желаемого. Позиция крайне эгоцентричная. В модели спиральной динамики этот уровень силы и власти обозначается красным цветом.

Человек осознает свой авторитет и берет ответственность не только за себя, но и за остальных. Он направляет их и говорит, как им действовать. Он способен карать за нарушения и награждать за успехи. Он создает свою армию или становится командиром в существующем коллективе, ведет за собой войско в бой. По нашим наблюдениям, на этом уровне находятся около 70% российских менеджеров.

Главный инструмент управления на первом этапе — приказ (поручение) руководителя, который обязательно должен быть исполнен.

## **2. Рождение управленца**

Здесь ключевое слово — «править», а значит, рядом и «правило». Лидер организует игру по правилам и подает пример. Он понимает, что одной его энергии не хватит, чтобы все функционировало нормально. Ему хочется, чтобы работа была системной, а сам он мог время от времени отдыхать. Если ошибки не повторяются, а водители придерживаются правил дорожного движения, аварий на дорогах становится меньше, и в пути можно вести себя спокойнее и слушать музыку.

В итоге лидер становится менее эгоцентричным и начинает больше думать о своем окружении — делается *этноцентричным*, по Кену Уилберу\*. Этого уровня в России достигают примерно 15% менеджеров. В спиральной динамике ему соответствует синий цвет.

На третьем этапе сотрудники начинают понимать, что их организация работает как единая система. А должность (от вопроса «Что я должен делать?») из записи в трудовой книжке превращается в осознанное отношение к работе: сотрудники начинают брать на себя ответственность и действовать без поручений руководителя.

### **3. Рождение начальника**

Начальник — от глагола «начинать», а значит, и предпринимать. Это драйв-лидер: высвобождается энергия, возглавлять войско уже не нужно, управлять организацией в ручном режиме не приходится. Появляется время посмотреть на ситуацию/рынок/компанию сверху и оценить ситуацию в целом.

Лидер начинает мыслить глобально и ставить более амбициозные цели. Управление становится проектным, отношение к конкурентам меняется. Вместо того чтобы уничтожать соперников, с ними поддерживают связь — как с партнерами по спаррингу. После боя им можно пожать руку и идти тренироваться дальше, чтобы в следующий раз победить. Лидер становится

---

\* Кен Уилбер — американский писатель и философ, один из авторов интегрального подхода, объединяющего открытия в разных сферах деятельности человека. *Прим. ред.*

вдохновителем, драйвером организации. Но теперь все держится не на его энергии, поощрениях и наказаниях, а на интересных целях и проектах, которые он инициирует. В России таких лидеров — около 10%.

В модели спиральной динамики этот уровень отмечен оранжевым. Первое лицо становится лидером лидеров, которому подчиняются менеджеры, превосходящие его в своих областях. Он может себе это позволить. У каждого сотрудника появляется возможность сделать головокружительную карьеру, если каждый день развиваться, брать на себя новую ответственность и активно участвовать в проектах по развитию компании.

#### **4. Рождение объединителя, или лидера-фасилитатора**

Бежать все время тяжело, велика опасность выгорания. Постепенно лидер осознает, что его подчиненные не настолько глупы, как ему казалось. Появляется потребность в команде, меняется отношение к людям. Теперь он интегрирующий лидер. Энергия не уходит, она модифицируется. Повышается чувствительность к происходящему вокруг, лидер учится задавать вопросы и слушать ответы, больше доверять профессионализму сотрудников, создавать IT-систему. Если на предыдущих уровнях он управлял людьми, то на этом — сосредотачивается на процессах взаимодействия, потоках информации и коммуникативных связях. В нашей стране таких управленцев — почти 5%.

Лидер-фасилитатор умеет организовать работу так, чтобы «все работало само». Он видит недостатки и достоинства каждого человека, чтобы раскрыть его потенциал и нивелировать негативные стороны. Он умеет мотивировать и заинтересовывать,

вовлекать и наделять ответственностью, контролировать выполнение и извлекать уроки. Такой лидер способен создавать сильные команды и такие организации, которые живут и работают как здоровый организм. Он налаживает горизонтальные коммуникации между людьми, а из коллектива выращивает команду.

Это уровень согласия (справедливости) в спиральной динамике, его цвет — зеленый. Здесь появляется нечто большее, чем рациональная материальная цель. Людям важно ответить на вопросы: «Зачем?», «Для чего?», «Кто мы?». Основной рабочий инструмент на четвертом этапе — это ценности. Они формируются и превращаются в стержневые принципы, в которые верят все сотрудники компании. Люди начинают понимать, что они не детали механизма, а живой организм. Их объединяет общая вера в смысл, который организация создает и привносит в мир.

## **5. Рождение творца**

Пробуждается созидательная, творческая сила. Лидер-фасилитатор понимает: любой человек в его компании — источник безграничной энергии. Это этап заботы обо всем живом. Новые проекты возникают из желания сделать мир лучше, а жизнь других — легче и радостнее. Лидер лишь подает пример и формирует среду. Он творит новое сам и дает попробовать себя каждому сотруднику организации.

В модели спиральной динамики творческому уровню присвоен желтый цвет. Это интегральный уровень развития, когда от дуального мышления «или — или» лидер приходит к мышлению «И-И и даже больше». На этом уровне развития

в организации каждый становится лидером. Каждый может реализовать любой проект, принять решение, усовершенствовать правила или процесс, определить проблему и решить вопрос. Иерархия авторитетов и должностей трансформируется в иерархию предназначений. Применяются такие операционные системы управления, как холакратия и социократия, в которых доминирующая лидирующая роль отводится специально подготовленным фасилитаторам. Сегодня активность этого уровня очень высока. К нему стремятся лидеры, которые хотят вести бизнес со смыслом.

Не все коллективы должны становиться командами, не каждый лидер обязан создать команду. Но мы уверены: в сложной ситуации необходима именно командная работа. Именно поэтому умение организовать такое взаимодействие требуется от любого руководителя. За ним пойдут люди, ему будут больше доверять, а он, в свою очередь, сможет опереться на остальных. И самое важное: он подтолкнет сотрудников к тому, чтобы те отвечали за свое дело, творили, находили смысл и наслаждались процессом.

Мы не встречали бирюзовых организаций. Скорее всего, это связано с тем, что на бирюзовом уровне отпадает потребность зарабатывать, суетиться, общаться... Это уровень пустоты и отсутствия чувств, ощущений, мыслей... Целей и желаний. Хотя может быть иначе. Возможно, через 10 лет появится новый вид организаций и лидерства, и мы расскажем вам об этом в нашей следующей книге.

Надеемся, нам удалось вас заинтересовать. Хотите узнать больше: как стать таким лидером и шаг за шагом усиливать команду мечты? Тогда читайте дальше — книга будет об этом.

## КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА-ФАСИЛИТАТОРА

Вот какие компетенции требуются от руководителя, который ведет бизнес со смыслом.

1. Управлять своей энергией, энергией команды и ее отдельных участников. Он понимает, как взбодрить, успокоить, настроить на рабочий лад, вдохновить любого и в первую очередь — себя.
2. Успевать все... главное! Точнее так: лидер определяет приоритеты и справляется с главным. Соответственно, он получает навык управления своим временем и временем команды и ее участников.
3. Фокусироваться и фокусировать на теме обсуждения, но при этом не терять ценную информацию, извлекать уроки и управлять знаниями.
4. Модерировать структурированные обсуждения, в том числе и между конфликтующими сторонами.
5. Предсказывать, что будет дальше на совещании/сессии.
6. Примирять конфликтующие стороны, находя общее между ними и выводя их на новый уровень развития отношений.
7. Налаживать обмен информацией в организации так, чтобы команда становилась самообучающейся.
8. Передавать ответственность коллегам и создавать условия, при которых они принимают эту ответственность и проявляют себя с лучшей стороны.
9. Создавать атмосферу открытости, вовлеченности и безразличия.