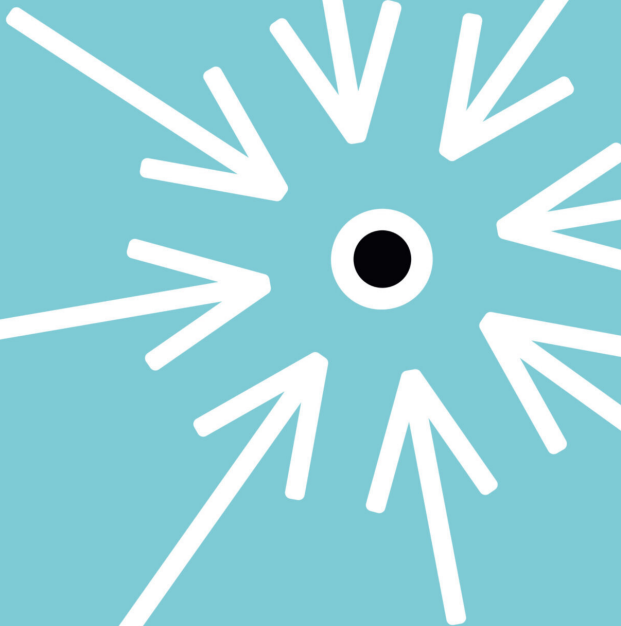


Виктория  
БЕХТЕРЕВА

Сергей  
БЕХТЕРЕВ



# ЛИДЕР БУДУЩЕГО

Как направлять  
энергию команды  
с помощью  
драйв-совещаний  
и фасилитации

**Сергей Владимирович Бехтерев  
Виктория Бехтерева  
Лидер будущего. Как  
направлять энергию  
команды с помощью драйв-  
совещаний и фасилитации  
Серия «МИФ Бизнес»**

*Текст предоставлен правообладателем  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=63549661](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63549661)  
Виктория Бехтерева, Сергей Бехтерев. Лидер будущего. Как  
направлять энергию команды с помощью драйв-совещаний и  
фасилитации: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2021  
ISBN 9785001692522*

### **Аннотация**

Практический справочник от опытных бизнес-консультантов научит вас раскрывать потенциал команды с помощью эффективных совещаний. В книге приводится разбор различных типов совещаний с подробными сценариями и таймингом. В любой ситуации вы сможете выбрать оптимальное решение с учетом знаний, опыта и мнений всех участников.

Книга будет полезна лидерам команд, руководителям проектов, предпринимателям, Scrum-мастерам, тренерам и консультантам – фасилитаторам и модераторам.

# Содержание

Путеводитель по книге	7
Предисловие	14
Что такое система управления и какие виды совещаний нужны любой сильной организации?	14
Глава 1. Идеальный лидер существует!	22
Пять проблем, которые с легкостью решает фасилитация	25
Кто такой лидер-фасилитатор	32
Ключевые навыки лидера-фасилитатора	41
Где применяется фасилитация?	43
Правила освоения роли	45
Какие совещания и сессии нужны команде?	49
Конец ознакомительного фрагмента.	52

# **Виктория и Сергей Бехтеревы Лидер будущего. Как направлять энергию команды с помощью драйв-совещаний и фасилитации**

Научный редактор Илона Ноженко

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Виктория Бехтерева, Сергей Бехтерев, 2020

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021



*Посвящаем эту книгу ТЕБЕ.*

*В благодарность за то, что ищешь и открыт  
новому...*

*Спасибо моим родителям: Виктору  
Викторовичу и Людмиле Владимировне  
Колесниковым за то, что научили меня видеть  
возможности, верить в людей и находить простые  
решения даже в самых сложных ситуациях,  
вдохновляясь и вдохновляя. Что в конечном счете и  
привело меня в фасилитацию...*

***Виктория Бехтерева***

# Путеводитель по книге

*Нет такого явления, как выживание сильнейших. Выживание наиболее адекватных – может быть. Не имеет значения, насколько оптимальным является решение. Важно, в какой мере оно превосходит альтернативы.*

*Питер Уоттс. Ложная слепота*

Дорогие друзья, коллеги и единомышленники, спасибо вам за любопытство и интерес к нашей новой книге.

Разрешите представиться: Виктория и Сергей Бехтерева, более пятнадцати лет партнеры в семье, более восьми лет – в бизнесе; исследователи бизнесов со смыслом, организаций про людей и для людей, с уникальными бизнес-моделями, больше, чем про деньги, успешных, устойчивых, гибких, ставших пространством для самореализации их создателей, лидеров, сотрудников. Много лет как консультанты, тренеры и фасилитаторы мы помогаем создавать сильные корпоративные культуры, а последние шесть лет популяризируем самоуправление, самоорганизацию и фасилитацию в русскоязычном мире.

Эта книга и онлайн-портал [www.фасилитациядлялидера.рф](http://www.фасилитациядлялидера.рф) – итог нашего исследования, кладезь наработок. Наконец-то мы собрали в одном месте нашу авторскую методоло-

гию подготовки, проведения и доведения до результатов совещаний, сессий и встреч в любых организациях независимо от страны, рынка и этапа развития. Сценарии, памятки, чек-листы, которые ждут встречи с вами на страницах этой книги, помогут не только сделать рабочие встречи структурированными и быстрыми, но и научат завершать совещания с четким пониманием, кто, что и к какому числу сделает. С радостью и предвкушением отдаем эти бесценные инструменты в ваши руки.

Перед вами книга-примерка. Примерка роли, за которой, мы уверены, не только будущее, но и настоящее современных организаций и объединений людей. И роль эта – лидер-фасилитатор.

Вам совсем необязательно читать строго от начала до конца, страницу за страницей. Вы можете просмотреть оглавление и сразу выбрать интересующую вас тему. Мы предпочли формат вдохновляющего тренинга. Одна глава – один тип совещания, один вектор энергии в организации. Цель в том, чтобы вы примерили на себя многогранную и развивающую роль лидера-фасилитатора.

Разделы внутри глав помогают разобраться в особенностях разных совещаний и сразу опробовать их на практике в ближайшее время. Для этого в каждой главе приводится подробный сценарий с таймингом.

Не надо совершать революцию и резко менять курс. Возьмите то, что вам понравилось, заинтересовало, показалось

полезным: элемент совещания, визуальный плакат, роль или просто фразу. Достаточно просто поверить, попробовать – и открыть еще одну возможность (или *возм~~но~~жность* – как вам больше нравится). Путь это будет достаточно безопасно, чтобы попробовать в той ситуации и с теми людьми, в которой и с которыми вы сейчас вместе.

Все видео, статьи, опросники, плакаты для сессий и совещаний и другие материалы вы можете найти и бесплатно скачать на [сайте книги](#).

У нас есть мечта. Мечта о том, чтобы организации были сосредоточены не только на зарабатывании денег, но и на поиске смысла. Чтобы их создатели были счастливы, могли самореализоваться и исполнить свои мечты легко, радостно, трансформируя рутину работы в яркость игры. И пусть таких компаний будет больше – чтобы в них приходили деятельные мечтатели, честные, смелые, красивые и трудолюбивые, которые воплощали бы свои идеи и делали мир лучше.

Уверены, что фасилитация – то, что надо для создания таких деловых экосистем и для управления ими. Мы предлагаем новую роль – насладитесь ею, поиграйте! А результат обязательно превзойдет ваши самые смелые ожидания.

Будем рады ответить на ваши вопросы и обсудить различные ситуации на совещаниях в сообществе лидеров-фасилитаторов в Telegram: <https://t.me/joinchat/DQpFOBBYV4w8vXHIj6KO2A>



Подписывайтесь на наш канал «Бизнес со смыслом» в Telegram <https://t.me/businessmeaning> и Instagram [@BusinessMeaning](#)



Будем благодарны за обратную связь, пишите нам на адрес [facilitation@rulesplay.ru](mailto:facilitation@rulesplay.ru).

*Instagram*

[@victoriabekhtereva](#)

[@sbehterev](#)

*Facebook*

<https://www.facebook.com/victoria.bekhtereva>

<https://www.facebook.com/sbehterev>





Желаем вам увлекательной «примерки», энергии и драйва на совещаниях. Договаривайтесь и делайте!

*Сергей и Виктория Бехтеревы*

# Предисловие

## **Что такое система управления и какие виды совещаний нужны любой сильной организации?**

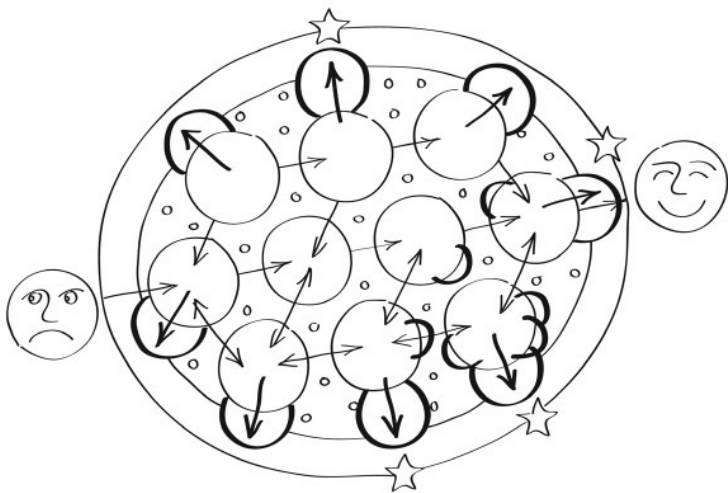
Я рад быть соавтором этой книги, над которой мы работали последние шесть лет. Так получилось, что Виктория – главный драйвер развития фасилитации в нашей компании. Она уже много лет ведет свои авторские курсы для обучения менеджеров и лидеров этому важнейшему навыку. Мы с Викторией учились лично у большинства самых известных мировых фасилитаторов. А самое главное – адаптировали эти знания к российским реалиям и много раз проверяли их на практике.

Все наши самые успешные наработки, приемы, алгоритмы и фишки практической фасилитации теперь доступны всем с помощью этой книги.

Фасилитация – это в том числе наука об эффективных и энергичных совещаниях. Я занимаюсь настройкой совещаний 15 лет, причем особенно люблю настраивать оперативные и системные совещания, про которые написал 5-ю и 7-ю главы в этой книге. Все остальные главы – это плод мно-

голетнего труда Виктории.

Что является самым главным поглотителем времени и энергии совещания? Мы считаем, что самый главный поглотитель времени – это не столько неэффективная подготовка и проведение совещания (хотя об этом мы будем говорить на протяжении всей книги). Нет, самым главным поглотителем энергии и времени является... смешение разных видов векторов энергии. Когда в одном совещании решается множество разноплановых вопросов, то это приводит к сильной расфокусировке членов команды. Разберем этот важный момент подробнее. Для этого сначала ответим на вопрос «Из чего состоит организация и система управления?». Для этого представим организацию в виде вот такой схемы.



В этой схеме каждая линия имеет свои цвет и значение. Условно выделяются четыре контура.

- **Оперативное управление (красный контур)** – это набор технологий, правил и принципов, применяемых в организации для достижения максимального результата в течение одного дня и закрытия оперативных пустот.

- **Системное управление (синий контур)** – принятая в организации методология, которая отвечает за постоянное повышение эффективности деятельности с помощью неповторения допустимых ошибок за счет улучшения бизнес-процессов, зон ответственности и существующих правил. Каждый имеет право на ошибку, но никто не имеет пра-

ва на ее повторение.

- **Стратегическое управление (оранжевый контур)** – применяемая в организации методология анализа и управления стратегией как способа победы на конкурентном рынке. Стратегия позволяет определить ключевые точки приложения усилий, поставить перед организацией цели и определить ключевые проекты улучшения для последовательного достижения поставленных целей.

- **Управление смыслом (зеленый контур)** – методология объединения команды, управляющая отношением сотрудников к организации и отвечающая на такие смысловые вопросы, как «Во что мы верим?», «Для чего мы работаем?» и др.

Условно можно представить систему управления в виде четырех векторов управления.

Для каждого предназначается свой, отдельный вид совещаний, которые мы описали в этой книге. Совещание может давать четыре вида энергии и управлять четырьмя фокусами внимания.

- **Оперативные совещания:** человек получает энергию действия в виде четких задач на короткий, видимый и понятный период – день или неделю.

Он точно знает, что именно сделать. Результат совещаний – конкретные задачи со сроком исполнения до месяца.

Речь о них пойдет далее.

- **Системные совещания:** человек понимает, как он должен сделать свою работу. Это непростые совещания, так как по их итогам сотрудник должен увидеть, как работает весь бизнес-процесс и что надо предпринять ему, чтобы вся система работала эффективно.

Результат совещаний – новые должностные обязанности, прописанные процессы и сформированные правила, которые позволяют повысить операционную эффективность и не повторять допущенных ошибок. О них читайте в [главе 5](#).

- **Стратегические совещания:** человек получает сильную энергию привлекательного будущего, где он окажется вместе с организацией, если стратегия будет реализована. Сотрудник должен понять, каковы его действия для воплощения задуманного. Результат совещаний – четкое направление движения организации, стоящие перед ней цели и препятствия, которые надо преодолеть. Подробно этот тип рассматривается в [главе 4](#).

- **Идеологические совещания:** человек получает самую сильную энергию – смысла, отвечая для себя на вопрос «Зачем?». В результате каждый понимает, почему должен тратить ограниченное время своей жизни на Земле именно на эту организацию и что делать регулярно, чтобы соответствовать ее предназначению и ценностям. С этого мы и начали книгу, идеологические совещания описаны в [главе 2](#).

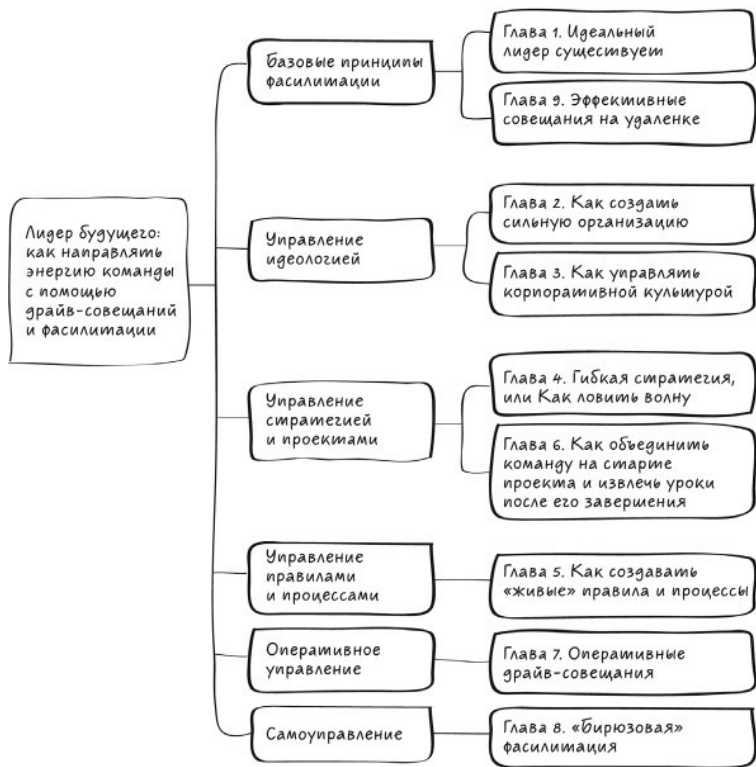


Одинаково важны все четыре типа, и все они должны проводиться регулярно, иначе:

- сотрудники почему-то занимаются совсем не тем, чем нужно;
- они повторяют одни и те же ошибки и не делают из них никаких выводов;
- сотрудники по-разному понимают цели и стратегию организации, а потому не спешат действовать;
- люди почему-то сами придумывают себе смысл, и он часто заключается в том, чтобы просто заработать.

Соответственно, каждая глава этой книги посвящена или какому-то конкретному виду совещаний, или общим прин-

ципам их проведения. Для удобства я составил интеллект-карту этой книги, в которой разбил главы по видам совещаний.



Вас ждет увлекательное путешествие в мир одного из важ-

нейших навыков лидера будущего – навыка управления свободными, равными людьми, которые вместе, объединяясь в команду, творят и создают новые продукты, меняют мир и получают от этого процесса максимальное удовольствие и смысл своей жизни. И название этого навыка – фасилитация!

*Сергей Бехтерев*

# Глава 1. 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
✓ Определяют свою правоту	✓ Обсуждения для принятия решения
✓ Защищаются	✓ Открытость и доверие
✓ Есть понятие «мне тебе нравится / тебе 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 раздались только гудки. В итоге машину проверили в другом техцентре. 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, ко-

торый не умеет и не хочет привлекать работников к принятию решений. Часто такой руководитель высокомерен, его это 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 до-

говорились. 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, 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).

# История фасилитации



Рис. 1.1. История фасилитации



# Кто такой лидер-фасилитатор

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

Согласно теории спиральной динамики Грейвза<sup>1</sup> (подробнее о спиральной динамике читайте на [сайте книги](#)) в своем развитии лидер проходит пять этапов (рис. 1.2).

---

<sup>1</sup> 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.*

## Этапы становления лидера по спиральной динамике



Рис. 1.2. Этапы становления лидера по спиральной дина-

## 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<sup>2</sup>. 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.

---

<sup>2</sup> Кен Уилбер – американский писатель и философ, один из авторов интегрального подхода, объединяющего открытия в разных сферах деятельности человека. *Прим. ред.*

### 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 уничтожить 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 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 разви-

тию 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 мо-

жет 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, суесться, 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 небезразличия.

В Международной ассоциации фасилитаторов, в работе которой мы активно участвуем, есть подробный этический кодекс. На русский язык его перевели наши коллеги Александра Косулина и Ольга Ножнина. Он приведен на [сайте книги](#).

Основные ценности роли фасилитатора – доверие, поддержка. Важна его способность и готовность разглядеть в людях и событиях как светлую, так и темную сторону, при этом опираться – на светлую. Правила же организации призваны минимизировать проявления темной стороны.

На [сайте книги](#) вы найдете лист самооценки фасилитатора. Очень рекомендуем заполнить его, чтобы определить возможности для развития.

# Где применяется фасилитация?

Навыки организации и проведения дискуссий полезны и применимы не только в бизнесе. Они нужны и в семье, и даже наедине с собой – во внутреннем монологе. Они развивают и меняют отношение к себе и другим. Когда полезна фасилитация? На рис. 1.3 представлены подходящие ситуации, начиная с самых очевидных.



Рис. 1.3. Где применяется фасилитация?

Этот список можно продолжать и продолжать. Логику вы

наверняка поняли: фасилитация применима и полезна везде, где надо договориться, объединить разные представления о мире, извлечь знания и сформировать план действий или найти решение. Полезна она и для генерации большого количества идей.

Фасилитация используется в бизнесах любого уровня, госсекторе, различных сообществах. Подходит она и для личного развития. Среди наших клиентов небольшие компании и крупные корпорации, администрации, школы, ассоциации и благотворительные фонды. Например, в онлайн-курсе для женщин «Персональная стратегия» я выступала в роли фасилитатора. Задавала слушательницам вопросы по специальной воронке: от извлечения уроков из прошлого опыта, анализа текущей ситуации до формулирования целей на будущее – и тем самым помогала каждой из них разработать собственный план развития и достижения целей.

Отнеситесь к этому процессу как к увлекательной игре, делающей вас и мир вокруг лучше. Вы готовы играть? Со смыслом, конечно.

# Правила освоения роли

*Человек погружен в сон, не может «делать». В его случае все всегда делается во сне. Здесь сон понимается не в буквальном смысле как сон организма, но в смысле состояния ассоциативного существования. Прежде всего нам нужно проснуться... Лишь после того, как мы вырастем и обретем знания, мы сможем «делать».*  
*Георгий Гурджиев*

Вы убедитесь, что фасилитация – это образ мышления и стиль жизни, который выстраивается через доверие и пробуждение светлой стороны в себе и окружающих. А если мы договариваемся воспринимать освоение новой роли и навыков как игру, то нам нужны правила и роли. Напомню, фасилитатор – это одна из ролей лидера, менеджера, руководителя: важная, нужная и чрезвычайно полезная в жизни.

Итак, давайте остановимся на следующих правилах, чтобы достичь результата без потерь и с удовольствием. Когда-то мы проводили в России и странах ближнего зарубежья почти одноименный тренинг – «Майнд-менеджмент: результат с удовольствием». Хотите добиться результата, к тому же без напряжения, а наоборот – с радостью? Тогда идем дальше!

## **Правило 1. Сначала попробуйте, потом критикуйте**

Если вы раньше не сталкивались с наукой и искусством фасилитации, то многое из того, о чем рассказано в этой книге, может расходиться с привычной вам схемой проведения совещаний. Увы, таковы законы восприятия информации: все, что не вписывается в устоявшуюся картину мира, критикуется и подвергается сомнению. Именно поэтому давайте условимся сразу: читайте безоценочно, не учитывая то, к чему вы привыкли. Всегда есть возможность что-то улучшить – в этом и заключается развитие. Именно такие возможности и предлагаются в книге. Изучите их, протестируйте и обязательно напишите нам о вашем опыте!

## **Правило 2. Выберите свой тип вовлеченности**

Вы можете расценивать эту книгу как справочник и обращаться к ней за ответами на конкретные вопросы. Есть и другой вариант – пройти ее как тренинг, анализируя ваши совещания и выполняя задания.

### **Правило 3. Эволюция и никакой революции**

На своих онлайн-курсах мы настойчиво рекомендуем не менять ничего радикально, пока обучение не закончится. Понимаем, что это не всегда легко, но тем важнее оставить все как есть. Начинайте с гомеопатических доз и в идеале потренируйтесь на одном конкретном типе совещаний. Лучше всего тестировать новые приемы на оперативных совещаниях – тут легче увидеть эффект и достичь «быстрой победы». Добейтесь результата, который порадует лично вас, получите обратную связь от каждого участника команды и уже тогда совершенствуйте другие типы совещаний.

### **Правило 4. Запрашивайте и принимайте обратную связь**

Это один из столпов самоуправления. Обратная связь полезна для профессионального развития, а в примерке роли фасилитатора она важна вдвойне. Вы же смотрите в зеркало, когда покупаете новый костюм? Так и здесь: надо быть уверенным, что «все сидит хорошо, не сборит и не тянет», а для этого постоянно собирайте мнения коллег в конце совещания. И благодарите, даже если получаете неприятные отзывы. Давать и принимать обратную связь умеют единицы,

но это отдельная большая тема для обсуждения.

## **Правило 5. Не сдавайтесь!**

Когда мы учимся управлять автомобилем или в детстве пытаемся делать первые шаги, мы действуем медленно и неуклюже. Начинающему водителю кажется, что проще дойти пешком! А ребенок и вовсе становится на четвереньки и быстро поползает, куда ему нужно. Осваивая новые навыки, надо понимать, что сперва может стать «хуже»: идет притирка, «подгонка по фигуре», не хватает опыта. Чтобы довести дело до конца, от вас требуются сила воли и ответственность. Не бросайте читать книгу, если что-то не получилось или не нравится. Не останавливайтесь, если встали на путь преобразования культуры организации. Дойдите до финала, и тогда сможете в полной мере насладиться результатом!

Идеальный руководитель существует – это лидер-фасилитатор, и вы можете им стать.

## **Какие совещания и сессии нужны команде?**

Тут и начинается самое интересное, потому что фасилитация – это хорошо и удобно, но далеко не всегда нужно. Было бы странно написать книгу, претендующую на звание справочника-примерки, не разъяснив базовые понятия: этапы развития культуры организации и виды совещаний, необходимые на каждом из них. Давайте введем систему координат и будем ее придерживаться. Мы же решили, что пока прикидываем на себя роль и играем. На предыдущих страницах мы условились о правилах, а теперь нарисуем игровое поле.

В свое время мы учились методологии Ицхака Адизеса, но в итоге полюбили и уже больше пяти лет используем спиральную динамику Дона Бека. Именно его наработки мы и применяем в своей компании. Метод мы осваивали лично под его началом, у него же сертифицировались, а теперь активно развиваем этот подход. Считаем, что спиральная динамика универсальна, действенна и многое проясняет. Здесь мы рассмотрим только один ее аспект – этапы развития культуры организации. В настоящее время мы работаем над новой книгой по спиральной динамике, поэтому при желании у вас будет возможность погрузиться в эту методику глубже. На разных этапах развития организации проводятся раз-

личные совещания. Более того, как врачу для постановки диагноза надо отделить признаки здоровья от симптомов болезни и понять, что опасно, а что нормально и поможет выздороветь, так и фасилитатор должен быть «диагностом» корпоративной культуры. Ему надо разобраться, что для нее естественно, а что настораживает, что усилит команду, а что ее ослабит.

Допустим, у молодых или не совсем молодых, но энергичных предпринимателей возникла идея нового бизнеса. И вот уже здесь, в момент вынашивания замысла и первоначального воплощения, и пригодятся знания по фасилитации. Этот этап называется «бежевым», или уровнем выживающих групп. Помните уровень базовых потребностей в пирамиде Маслоу? Речь именно о них.

Источник спиральной динамики – пирамида Маслоу. В период становления новой организации люди озабочены в первую очередь ее выживанием (рис. 1.4). Однако спиральная динамика обращается не только и не столько к развитию ценностей группы. Она опирается на эволюцию, стагнацию и деградацию ценностей отдельных личностей. Так вот, на «бежевом» уровне нет команды и даже нет коллектива – есть люди, сфокусированные на выживании организации. Это больше похоже на общину без явного лидера, чем на бизнес. Люди, у которых превалирует этот уровень развития, не сильно отличаются от других живых существ. Им необходимы еда, вода, тепло, секс и безопасность. Фасили-

тация здесь не нужна и даже совершенно бесполезна. Здесь и явного лидера-то пока нет. Но не стоит сбрасывать со счетов этот уровень в развитии отдельно взятого человека.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.