

Михаил Рыбаков

Ольга Пайвина

Развитие живой компании

Практикум
по организационной терапии
в гештальт-подходе



СЕРИЯ «ПОРЯДОК В БИЗНЕСЕ»

**Ольга Пайвина
Михаил Юрьевич Рыбаков
Развитие живой компании.
Практикум по организационной
терапии в гештальт-подходе
Серия «Порядок в бизнесе»**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67091865

*Развитие живой компании. Практикум по организационной терапии
в гештальт-подходе:
ISBN 978-5-9907325-3-7*

Аннотация

Описанный в книге подход позволяет не только увеличить прибыль компании и повысить эффективность ее работы. Но и сделать организацию более здоровой и сильной, гибкой, способной и желающей меняться. Вовлечь команду в развитие бизнеса. Поднять уровень энергии и осознанности. Получать удовольствие от владения компанией, управления и работы в ней. Выстраивать гармоничные отношения как внутри организации, так и во взаимодействии с бизнес-окружением, обществом и мирозданием.

Авторы предлагают взгляд на организацию как целостный живой организм. Методика состоит из двух взаимосвязанных

частей: отладка архитектуры бизнеса (hard), а также терапия организации и ее команды в гештальт-подходе (soft). В данной книге описана терапевтическая работа.

Представлены практические технологии и инструменты, много живых примеров. Показаны направления для дальнейшего совершенствования длиною в жизнь. Методика открытая и находится в непрерывном развитии.

Успех зависит от готовности собственника и топ-команды менять сложившиеся стереотипы, привычки мышления и управления. А также верности выбранному пути.

Данный поход показал хорошие результаты в компаниях разных отраслей (производство, дистрибуция, торговля, услуги, девелопмент, ИТ и др.), от крупных холдингов до среднего и малого бизнеса в разных странах.

Книга продолжает прошлые труды Михаила Рыбакова, а также коллег по развитию организаций в гештальт-подходе.

Она предназначена для собственников и топ-менеджеров, которые хотят применить подход в своих компаниях или начать помогать другим организациям. А также для профессионалов в области организационного развития, бизнес-консультантов и тренеров, коучей, модераторов и фасилитаторов, психотерапевтов и представителей смежных профессий.

Легкий простой язык, юмор и рисунки оживляют книгу, облегчают восприятие.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Предисловие	9
От авторов	15
Как устроена книга	22
Как работать с книгой	23
Структура книги	27
Введение	32
Основные понятия	32
Применимость оргтерапии	38
Трудности восприятия подхода	43
Раздел I	48
Глава 1	51
1.1. Традиционные пути решения вопросов, их плюсы и минусы	55
1.2. Что оргтерапия дает собственникам и топам	62
1.3. Путь вашей компании в оргтерапии	64
Глава 2	69
2.1. Суть и проблемы классического консалтинга	69
2.2. И при чем тут терапия?	74
Глава 3	77
3.1. Блеск и нищета тренингов	77
3.2. Зачем бизнес-тренеру оргтерапия	80

Глава 4. Психотерапевтам	83
4.1. Зачем психотерапевту работать с организациями	84
4.2. Специфика работы с бизнесом[26]	86
Глава 5	93
История проекта. Торгово- производственная компания Green Trees	97
Раздел II	110
Глава 6	111
Глава 7	117
Конец ознакомительного фрагмента.	122

**Михаил Рыбаков,
Ольга Пайвина
Развитие живой
компании. Практикум по
организационной терапии
в гештальт-подходе**



© Рыбаков М. Ю., Пайвина О. С., 2021

© Жураковская Н. Е., иллюстрации, 2021

Предисловие

Уважаемые читатели!

Вы держите в руках уникальную книгу «Развитие живой компании. Практикум по организационной терапии в гештальт-подходе» Михаила Рыбакова и Ольги Пайвиной. Мне выпала честь быть одним из первых читателей и консультантом авторов в области гештальт-подхода. Уникальность книги состоит в том, что авторы, в течение многих лет работая с организациями, с одной стороны, и обучаясь в программах подготовки гештальт-терапевтов 1-й, 2-й и 3-й ступени – с другой, создали собственную концепцию применения основных положений гештальт-подхода к работе с организациями.

Одна из основных ценностей гештальт-подхода – помочь человеку стать более живым, или, как говорил её создатель Фриц Перлз, реабилитировать в правах своего «внутреннего ребёнка»: лучше осознавать свои желания и возможности их реализации в окружающем мире. Вслед за ним авторы говорят о развитии «живой компании». И эта идея очень органично проявляется в стиле написания – живой язык, искромётный юмор, огромное количество примеров из опыта ра-

боты с различными компаниями делают чтение книги захватывающим и интересным.

Несомненным достоинством, на мой взгляд, является структура изложения. Авторы сначала последовательно вводят нас, читателей, в мир работы с организациями. Это широкий взгляд: глазами собственников и топ-менеджеров, глазами бизнес-консультантов, бизнес-тренеров и психотерапевтов: всех тех, кому, несомненно, будет интересна и полезна эта книга. Затем раскрывается шаг за шагом методический слой работы оргтерапевта от начала подготовки к сотрудничеству и первой встречи с клиентом до завершения проекта. И здесь очень помогает знакомство с циклом работы с организацией. В работе оргтерапевта одинаково важны как содержание и набор инструментов, так и границы (или сеттинг, если говорить профессиональным языком) – и то и другое достаточно подробно раскрывается авторами. Ведь это так важно, особенно в начале пути, получить те опоры, которыми сразу можно пользоваться. Вообще неслучайно в заголовке книги стоит слово «практикум» – это именно практическое пособие, что называется, «бери и делай». Пройдёт достаточно много времени, когда начинающий оргтерапевт станет свободно и гибко владеть всем богатством приёмов и техник, так подробно и тонко описанных в книге, а в начале пути это руководство – настольная книга будущего профессионала.

Отдельно хочу сказать про раздел, который касается ис-

пользования базовых понятий гештальт-терапии применительно к работе с организациями. Авторами удалось простым и понятным языком описать сложные вещи, и в этом их большая заслуга. Любым человеком или системой (организацией) управляют два закона: закон гомеостаза (постоянства) и закон изменений. К нам клиенты приходят в тот момент, когда в их истории перевешивает закон изменений. Именно за изменениями к нам приходят в терапию. Сопровождение этих изменений, работу с сопротивлениями изменениям авторы подробно описывают, опираясь на базовые понятия гештальт-подхода: осознанность, «здесь и сейчас», ответственность, цикл контакта, механизмы его прерывания и другие. Также Михаил и Ольга коснулись и знакомят нас с парадоксальной теорией изменений и динамической концепцией личности – они первые исследуют возможность использования этих концепций в работе с организациями.

Приглашаю вас в увлекательное путешествие с этой замечательной книгой в мир работы с организациями в моём любимом гештальт-подходе.

*С уважением,
Дмитрий Гладков,
гештальт-терапевт, супервизор, ведущий тренер,
член профессионального совета Московского Гештальт
Института*

Дорогие читатели, с удовольствием представляю вам кни-

гу моих коллег Михаила Рыбакова и Ольги Пайвиной!

Авторам удалось интегрировать опыт бизнес-консультирования, которым они занимаются уже давно, с практикой применения гештальт-подхода к работе с организациями. За последние 10 лет он получает все большую популярность и распространение в сфере консалтинга.

Своим живым опытом, конкретными кейсами, а также удовольствием от освоения и использования гештальт-подхода в работе авторы щедро делятся в книге.

По форме изложения материала она написана как живой диалог с читателем. Предлагаются конкретные эксперименты и задания, которые могут использовать как руководители, так и консультанты по организационному развитию.

Ценность гештальт-подхода состоит в том, что он позволяет посмотреть на компанию как целостный, живой, развивающийся организм, а не механизм с раз и навсегда заданной структурой. Особенно важно, что сопротивление изменениям, которое часто служит камнем преткновения для консультантов, в гештальте рассматривается как ресурс, помогающий компании успешно адаптироваться к меняющейся обстановке.

Эта книга знакомит бизнес-сообщество с новыми возможностями, которые дает применение гештальт-подхода к жизни организаций и управлению изменениями.

Юлия Баскина,

к. п. н., ведущий тренер Московского Гештальт Инсти-

туда,

руководитель программы «Организационное консультирование в гештальт-подходе»

Сейчас наступает особенное время. Время, когда каждый человек имеет возможность прожить свою собственную свободную жизнь. А каждая организация может стать местом максимального творческого проявления своих сотрудников. Освободиться от всех условностей и ограничений, создать свою собственную систему управления и корпоративную культуру. Когда сотрудники получают в компании не только профессиональный рост и деньги, но и смысл жизни.

Гениальная книга «Развитие живой компании» – именно об этом. Как найти и играть в свою игру. Как дать возможность сотрудникам организации проявиться в полную силу! Как быть не только успешным, но и счастливым! Да, именно так!

Сердечно рекомендую книгу и нахожусь в первых рядах восторженных читателей!

Сергей Бехтерев,
консультант, сооснователь сообщества самоуправляемых компаний

«Бизнес со смыслом» и компании «Правила Игры», автор нескольких книг

Посвящается нашей любимой дочери Иришке

От авторов

Когда я пошел в школу, меня спросили, кем я хочу стать, когда вырасту. Я написал «счастливым». Мне сказали, что я не понял задание, а я ответил, что они не поняли жизнь.

Джон Леннон

Дорогие читатели!



Эта книга для нас знаковая. Можно сказать, что создавать ее мы начали в 1997 году, когда Михаил стал впервые работать с компаниями в роли системного аналитика и программиста. Ольга в тот период работала специалистом по планированию, а позже руководителем по найму. Уже тогда каждый из нас задавался вопросом, как помочь организациям стать более эффективными и гармоничными.

С тех пор прошло более 20 лет. У Михаила были периоды бизнес-тренерства, классического консалтинга. Ольга работала в крупных холдингах – занималась системами планирования, продажами, закупками. Потом мы стали работать в консалтинге вместе. Деловое партнерство для семейной пары – тоже непростой и мощный опыт, многие говорили, что это невозможно.

Неожиданно в нашу жизнь вошла **гештальт-терапия**. Она позволила замечать процессы, невидимые обычным взглядом, и управлять ими. Не бороться с сопротивлением – это настоящий бич любых изменений! – а использовать его энергию на пользу делу. Получать огромное удовольствие от работы. Более пяти лет ушло на обучение гештальту и постепенное, сначала робкое, включение его в нашу работу с организациями. Хотя поначалу непонимание было от всех: клиентов, коллег-консультантов, коллег-психотерапевтов, учителей в гештальте.

Сейчас ощущение такое, будто вырвались из тесного пруж-

да в открытый океан. Результаты также превосходят ожидания. И хотя этот путь далек от завершения, уже есть чем поделиться с вами.

Книга продолжает **прошлые** труды Михаила:

- «Стратегия бизнеса»¹ (2018)
- «Бизнес-процессы»² (2016)
- «Как навести порядок в бизнесе»³ (2010, 2017).

Они отражают нашу эволюцию: от механистического взгляда на организацию – к целостному. Если в первых изданиях книги «Порядок» компания – это технологичный станок для зарабатывания денег, то начиная со второй – ближе к живому, саморазвивающемуся организму, сообществу.

Книги полезно использовать **в комплексе**: они взаимосвязаны и дополняют друг друга, представляют собой единую систему знаний и методов. Из-за большого объема включить всю информацию в одну книгу невозможно: нам долго писать, а вам неудобно таскать с собой огромный «кирпич», ориентироваться в нем.

С какой книги начать? Руководителям и бизнес-консультантам – смотря с какими компаниями вы работаете и какие задачи решаете. Для небольших бизнесов, пожалуй,

¹ «Стратегия бизнеса: как создать и воплотить ее в жизнь с активным участием команды. Практикум». Далее мы кратко называем эту книгу «Стратегия».

² «Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум». Далее – «Бизнес-процессы» или «Процессы».

³ «Как навести порядок в своем бизнесе. Практикум». Далее – «Порядок».

проще начать с «Порядка». Если надо отладить архитектуру бизнеса в средней или крупной организации – с «Процес-сов». Если хотите создать рыночную стратегию – со «Стра-тегии». А если чувствуете в себе силы окунуться в целост-ный подход с головой – с той, которую вы держите в руках.



Психотерапевтам, коучам, модераторам и фасилитаторам лучше начать с «Развития живой компании» – она станет для

вашими воротами в работу с бизнесом, расширит ваши взгляды и инструментарий.

Мы старались сделать книгу максимально **прикладной**, чтобы по мере ее прочтения вы могли применить подход на практике, почувствовать вкус и увидеть результаты.

Конечно, чтобы стать организационным терапевтом, прочтения книги недостаточно. **Нужны годы обучения и практики**, чтобы стать действительно профессионалом. Книга откроет вам дверь в этот удивительный мир, поможет сориентировать и освоиться в нем. Мы показали пути дальнейшего развития, которые доступны сегодня и, на наш взгляд, эффективны.

Включайтесь в **профессиональное сообщество** – это позволит вам расти быстрее и комфортнее, опираясь на поддержку коллег, применяющих данный подход и разделяющих его ценности. Протаптывать тропу в одиночку гораздо сложнее.

Мы много работаем с управленческими командами, собственниками и руководителями. Сопровождаем организации в развитии, проводим сессии, консультируем, обучаем и даем супервизии.

Будем рады помочь вам, **пишите** на info@mrybakov.ru.

Заходите на сайт www.mrybakov.ru – там много интересных и полезных материалов: сотни наших статей, видео и пр. В них продолжение наших книг, практические рекомендации по организационной терапии, и не только. На сайте

вы можете подписаться на бесплатную **рассылку** (она регулярно выходит с 2007 года), чтобы получать новые статьи и анонсы мероприятий.

Вы можете найти нас на **Facebook** и в других социальных сетях.

Нам важна ваша обратная связь. Присылайте **отзывы** на книгу: благодарности и пожелания, сомнения и критику. Пишите о своем опыте применения полученных знаний и о результатах, примеры в будущие издания книги.

А сейчас – в путь!

Как устроена книга

Книга четко **структурирована**. В ней есть:

- Основной текст.
- Выделенные жирным шрифтом **ключевые слова и выражения** (удобно для скорочтения).
- *Примеры из практики.*
- *Практические задания (пронумерованы).*
- Рисунки, схемы (пронумерованы).
- Сноски. В них мы даем уточнения к основному тексту: определения терминов, ссылки на дополнительные материалы по теме и т. д. Сноски не обязательно смотреть при первом чтении книги.
- Веселые картинки, которые делают сложные темы более живыми:).
- Истории некоторых проектов по развитию бизнеса клиентов.
- Список литературы для дополнительного изучения.
- Подробное оглавление.

В книге описаны различные подходы и инструменты, много примеров из нашего опыта. Но нет шаблонов, образцов и готовых решений. Это наш сознательный выбор. Мы хотим **разжечь в вас огонь желания, помочь вам развить чувствительность, мышление и навыки**: «научить пользоваться удочкой, а не накормить рыбой».

Как работать с книгой

Читайте медленно и вдумчиво. Многие читатели наших прошлых книг говорили, что в них много слоев, которые открываются постепенно.

Ищите глубину.

Будьте готовы выйти за рамки и стереотипы. Взгляд организационного терапевта сильно отличается от привычного.

Ставьте прочитанное под сомнение. Применяйте на практике, проверяйте, адаптируйте. Только так знание, а потом и опыт станут действительно вашими.

Практическое задание 1

Чего вы хотите добиться, работая с книгой? Зачем вам развивать организации в гештальт-подходе? Будет хорошо, если вы запишете свои цели, и время от времени будете сверяться с ними: туда ли идете, есть ли результаты и какие именно?

Впрочем, результаты могут получиться весьма неожиданными: и для вас как читателей, и нас как авторов. Так часто бывает при работе в гештальт-подходе:).

Заведите отдельный файл, заметку на смартфоне или бумажный блокнот для работы над книгой.

Истина всегда проста. Если что-то кажется вам сложным и запутанным – хорошо, что вы обратили внимание на

эти ощущения и мысли. Возможно, настало время остановиться и распутаться:).

Ищите простоту.

Получайте удовольствие от чтения книги и от работы с клиентами: организациями, командами и отдельными людьми, а также когда вы бываете в роли клиента. Да, случаются непростые моменты и периоды, через которые важно пройти. При этом важно всегда помнить, что в целом оргте-рапия помогает вести бизнес, работать и жить более успешно, гармонично и счастливо.

Конечно, при обучении организационной терапии важна **практика**. Мы разработали и включили в книгу много заданий. Рекомендуем вам выбрать **«учебную» компанию** для их проработки. Это может быть компания:

- Собственником которой вы являетесь.
- Которую вы уже консультируете по своим профессиональным темам, *например финансам или ИТ*.
- Где вы работаете по найму.
- Просто хорошо знакомая вам организация.

Хорошо, если у вас есть возможность регулярного живого общения с владельцами и топ-командой этой компании, доверительные отношения с ними. Если вы не понаслышке знаете, как устроена система, каков дух и атмосфера.

Мы рекомендуем выполнять **практические задания** книги на примере этой организации. Однако не стоит сразу бросаться проводить в ней изменения: можно серьезно на-

ломать дров. **Смотрите, исследуйте, осознавайте.** Ведите записи, обсуждайте их с топ-командой компании и со своим супервизором⁴.

Самый главный принцип помогающих профессий – не навреди!

Будьте **бережны** со своими клиентами. И собой любимым.

Сподвигать компанию к **реальным изменениям** мы рекомендуем лишь в нескольких случаях.

- Если вы уже являетесь опытным консультантом в своей сфере (или фасилитатором, модератором, коучем и т. п.), а организационная терапия является дополнением к вашей основной квалификации.
- Если вы прошли курс обучения и сертификацию по организационной терапии у уважаемых профессионалов. Подробнее – в разделе IV «Путь организационного терапевта».
- Если вы собственник «учебной» компании. Впрочем, лучше не спешите работать в новом для вас подходе, сначала пройдите обучение.
- Вы топ-менеджер и хотите применить новый подход в своем подразделении. Только прежде согласуйте это с владельцем бизнеса. Желательно также предварительно обучиться.

Практическое задание 2

⁴ См. главу 27 «Супервизия».

Выберите конкретную «учебную» компанию. Обсудите это с ее владельцем. Конечно, не надо пугать его тем, что бизнес станет «подопытным» или вы будете «тренироваться» на нем. Просто договоритесь о том, что вы изучаете сейчас новый интересный подход к развитию организаций и хотите иметь возможность обсуждать это с ним и его топами, время от времени бывать внутри организации, наблюдать атмосферу, протекание бизнес-процессов и пр.

Обсудите, какой может быть выгода для бизнеса и собственника. **Например, вы будете делиться с ним наблюдениями и мыслями. А мешать работе, учить жизни и насильно «вести к счастью» не будете :).**

Структура книги

Краткий путеводитель по книге и организационной терапии.

Во **Введении** вы изучите основные понятия оргтерапии, где она применима, а где нет. Обсудим, какие сложности возникают при изучении подхода.

В **разделе I «Терапия организации: зачем она нужна?»** вы увидите задачи развития бизнеса с точки зрения его собственника и руководителя, а также глазами специалистов разных помогающих профессий. Какие проблемы возникают при использовании разных подходов, как оргтерапия помогает их предотвратить и преодолеть.

Вы обзорно увидите путь развития организационного терапевта и узнаете, чему вам предстоит научиться, в зависимости от вашего нынешнего рода деятельности.

Раздел II «Оргтерапия. Методический слой» покажет вам рациональную, структурную сторону работы организационного терапевта.

Вы научитесь видеть компанию глазами человека бизнеса и глазами психолога.

Поймете, на какие **цели** работает оргтерапевт, помогая клиенту.

Пройдете по шагам весь **цикл работы с организацией**:

от подготовки к сотрудничеству и знакомства до завершения проекта.

Вы научитесь готовить и проводить **сессии с командой** – это основной формат работы в организационной терапии. Сможете **провести свои первые командные сессии** в «учебной» компании:

- по определению текущего положения бизнеса;
- по формированию образа будущего организации;
- по созданию стратегии (ее упрощенной версии).

Вы узнаете специфику проведения организационной терапии в различных **онлайн-форматах**.

Научитесь **управлять изменениями** в компании. Замечать сопротивление переменам, понимать его причины и грамотно обходиться с ними. Вовлекать людей и делать их разумными союзниками, а не продавливать свои воздействия силой.

Вы сможете помогать организации-клиенту развиваться **эволюционно и непрерывно**. Организовывать самостоятельную работу команды между сессиями – это необходимое условие успешных изменений. Вы научитесь видеть подводные камни и избегать их. Помогать клиентам предотвращать кризисы и проходить через них.

Раздел III «Оргтерапия. Психологический слой» посвящен премудростям тонкой психологической работы с организациями и их командами.

В чем выражается **иррациональность человека** и что с ней делать?

Мы с вами разберем **базовые понятия** гештальт-подхода и их применение в работе с организациями.

- Что такое гештальт, зачем и как его закрывать?
- Как мы все связаны полем?
- Почему так важна целостность организации и системный взгляд на нее?
- Как стремление к гомеостазу препятствует развитию?
- Что такое осознанность и как ее повышать?
- «Здесь и сейчас» – модный лозунг или полезный принцип?
- Что такое ответственность и как ее развивать?
- Как повысить способность организации к саморегуляции и творческому приспособлению?

Мы детально рассмотрим альфу и омегу гештальт-терапии: **цикл контакта** (получения опыта) и типичные проблемы его прохождения в мире бизнеса. Что такое энергетический уровень команды и как его повышать.

Вы изучите **механизмы прерывания (психологические защиты)**, с помощью которых человек, команда и организация мешают себе получать желаемое. Подробно обсудим, как эти механизмы проявляются в компании и как терапевту работать с каждым из них.

Ощущения и чувства – это компас, который указывает человеку и команде на истинные потребности. Эмоции

также дают энергию. Вы узнаете, как работать с ними в организационной терапии: с радостью и интересом, злостью и обидой, стыдом и виной, гордостью и благодарностью, с другими чувствами.

Парадоксальный путь изменений позволяет идти не напролом, а находить гармоничный и эффективный способ достигать того, что действительно важно для человека и компании, а не того, что навязывают игры ума и стереотипы. Вы научитесь идти парадоксальным путем как в работе с организацией, так и в своей жизни.

Вы познакомитесь с **полярностями** – парами противоположностей, например *«добрый и злой»*. Часто противоречие между ними кажущееся, а на борьбу уходит много сил. Вы сможете помочь клиенту примирить полюса, а освободившуюся энергию направить на развитие бизнеса.

В каждом человеке и команде проявляются разные стороны, части. **Динамическая концепция личности** позволит вам лучше понимать людей, замечать и гармонично использовать сильные стороны, доращивать те, которые пока развиты слабее.

Вы научитесь применять мощные **инструменты оргтерапевта**.

Сможете **сопровождать** организацию-клиента в ее **развитии**.

Узнаете, как укреплять терапевтические **отношения** с клиентом и почему так важно соблюдать **этический кодекс**

профессии. Как не выгорать, сохранять себя в непростой и интересной работе оргтерапевта.

В разделе IV «Путь организационного терапевта» вы узнаете, как стать настоящим профессионалом.

Вы узнаете, как пройти основную подготовку в области **психотерапии**, какие дополнительные специализации также желательно изучить.

И, наконец, вы выясните, где пройти профессиональную подготовку на **организационного терапевта**.

Легче идти вперед, ощущая поддержку коллег. Мы расскажем, какие **профессиональные организации и сообщества** могут быть вам полезны.

Вы узнаете, почему организационному терапевту так важно регулярно проходить **личную терапию** и **профессиональную супервизию**.

Мы поделимся опытом совместной работы в **ко-терапевтической паре**.

И, наконец, дадим список **литературы**, которая позволит вам углубить свои знания.

Введение

А что если представить компанию как живое существо?

Питер Сенге⁵

Фермер не может заставить росток развиваться и прорасти из семени. Он может лишь создать такие условия для его роста, которые позволяют семени проявить свои собственные скрытые возможности.

Карл Роджерс⁶

Основные понятия

Для начала давайте разберем несколько базовых понятий.

В качестве названия метода мы используем разные термины, в зависимости от контекста.

Организационная терапия⁷, терапия организации,

⁵ Из предисловия к книге: Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде.

⁶ Американский психолог, один из создателей и лидеров гуманистической психологии.

⁷ Термин «организационная терапия» пока не является широко распространенным. Его использует, например, Ицхак Адизес в книге «Управление жизненным циклом корпорации». Однако он вкладывает в него иной смысл, описывает

оргтерапия, бизнес-терапия, развитие организации в гештальт-подходе – это способ помощи компании и ее развитию, основанный на отношении к ней как:

- к грамотно спроектированной и хорошо отлаженной **системе** («швейцарские часы») – с одной стороны,
- к целостному живому **организму** (сообществу, биологическому виду) – с другой.



Терапия повышает способность компании, ее подсистем и отдельных участников **осознавать** свои потребности, цели и способы их достижения, **адаптироваться** к изменениям в рынке и обществе. Повышает **целостность** организации и **слаженность** работы ее подсистем. Высвобождает заблокированную прежде **энергию**, позволяет компании и ее участникам максимально реализовать свой потенциал.

Мы назвали подход **терапией организации**, поскольку по своей философии и, отчасти, по методологии он близок к личной и групповой **психотерапии человека** – способу повысить его осознанность и качество жизни.

Здесь и далее в книге, говоря «психотерапия», мы имеем в виду не медицинскую психотерапию, которая требует обязательного медицинского образования и лицензии на право заниматься этой деятельностью. Не психотерапию, которую ведут врачи-психиатры при лечении психических заболеваний, в том числе с применением лекарственных препаратов. Заниматься этим мы не имеем права, как и ставить клиентам (пациентам) диагнозы.

Мы говорим только про разговорную психотерапию (психологическую помощь, психологическое консультирование) здоровых людей, которую проводят психологи. Мы занимаемся именно этим, имеем соответствующее образование и постоянно продолжаем повышать свою квалификацию в этой сфере.

*Будьте **осторожны**, применяя термин «психотерапия»: российское законодательство в этой сфере пока проработано не полностью. Рекомендуем вам, чтобы снизить юридические риски, в своих рекламных материалах, на сайтах, в статьях и пр. упоминать, что вы занимаетесь психологией или разговорной, а не медицинской психотерапией.*

Гештальт-терапия – одна из ведущих психологических школ. Ее основали Фредерик (Фриц) Перлз, Лаура Перлз, Пол Гудман и несколько их коллег в середине 20 века. Гештальт-терапия помогает человеку восстановить свою целостность: тела, мыслей и чувств.

Функциональная (успешная, здоровая) организация⁸ – та, которая справляется с поставленными перед ней внешними и внутренними задачами. **Дисфункциональная** – которая не справляется.

Практическое задание 3

Приведите живые примеры функциональных и дисфункциональных организаций. По каким признакам вы отнесли их к той или другой группе? Желательно опираться на факты, а не просто давать оценки.

Участники организации – ее владельцы, руководители разного уровня, рядовые сотрудники. Также есть не столь явные участники, такие как, *например, инвесторы, члены семей основных участников.*

⁸ По аналогии с понятием функциональной и дисфункциональной семьи в системной семейной терапии.

Стороны, влияющие на организацию (стейкхолдеры⁹) – ее клиенты, поставщики и подрядки, различные партнеры, государство, общество и т. д.

Терапевт помогает **сбалансировать, гармонизировать интересы и взаимодействия** разных участников организации и ее стейкхолдеров.

Организационный терапевт (оргтерапевт, бизнес-терапевт) – специалист, долгосрочно сопровождающий компанию в ее развитии методами организационной терапии, разделяющий ценности данного подхода и применяющий его методологию.

Оргтерапевт видит бизнес **целостным**, причем одновременно **из нескольких ролей**:

- как специалист по отдельным функциям: стратегии, финансам, бизнес-процессам, проектному менеджменту, управлению персоналом, информационным технологиям и пр.
- как партнер первых лиц организации, помогающий им в достижении целей.
- как групповой психотерапевт, сопровождающий команду компании.
- и, иногда, как коуч и / или психотерапевт некоторых ключевых участников компании.

Организационная терапия не противоречит многим **другим методам развития компании**, а дополняет их, повы-

⁹ От англ. stakeholder – заинтересованная сторона, заинтересованное лицо.

шает эффективность. В том числе за счет большей **осознанности** и **включенности** команды в развитие бизнеса.

Оргтерапевт работает в двух основных **форматах**:

- **групповом**: во время проведения стратегических сессий и других мероприятий с управленческой командой компании;
- **индивидуальном**, когда проводит коучинг или психотерапию отдельных людей: как правило, владельцев бизнеса и топов.

Помимо описанных выше **корпоративных** мероприятий, иногда проводят также **сборные**: консультант одновременно обучает представителей разных компаний, помогает им прорабатывать актуальные задачи и развиваться. Также оргтерапевт использует сборные мероприятия для **продвижения** своих услуг.

Организационный терапевт работает не столько с объективной реальностью (*клиенты и продукты компании, ее оборот и прибыль, бизнес-процессы, оргструктура и т. д.*), сколько с тем, **как эта реальность представлена в сознании команды организации**. Таким образом, он помогает клиенту как воспринимать и осознавать реальность, так и адаптироваться к ней или менять ее¹⁰.

¹⁰ Подробнее – в п. 21.18 «Работа в физическом и символическом мирах».

Применимость оргтерапии

У организационной терапии, как и у любого подхода, есть свои границы. Условия, при каких она работает, а при каких нет.

По нашему опыту, терапия лучше всего работает в **частных, средних** по размеру (от ста до нескольких тысяч сотрудников) компаниях, которые принадлежат одному или нескольким физическим лицам. **Собственник** является Заказчиком¹¹ и лидером развития бизнеса, это нужно в первую очередь ему.

У вас есть **прямой контакт с Заказчиком**, возможность неформально и доверительно общаться с ним.

В **малых частных** компаниях терапия также приносит хорошие плоды. Правда, человеческие и финансовые ресурсы тут более ограничены – из-за этого приходится применять особые форматы работы. Впрочем, не менее эффективные – если у владельца достаточно воли и упорства.

Важно чтобы компания работала в **рыночных конкурентных условиях**, а не получала тем или иным образом деньги из государственного бюджета.

В остальных случаях оргтерапия, как правило, работает хуже.

¹¹ В дальнейшем в книге термин Заказчик будет применяться именно в этом смысле.

В крупных частных компаниях и холдингах, где собственники – птицы очень высокого полета, Заказчиком развития организации иногда бывает наемный директор. Это может давать результаты: при условии, что владельцы и топ-менеджеры вышестоящей управляющей компании понимают и поддерживают терапевтический подход, дают первому лицу организации достаточные полномочия. Однако завтра собственники могут сменить директора и других топов – тогда многое из того, что вы с командой сделаете, уйдет в небытие.

В открытых акционерных обществах и компаниях, которыми владеют **фонды**, вероятность успеха еще ниже – такие организации полностью зависимы от вышестоящих органов власти, таких как совет директоров и собрание акционеров. Их интересует в первую очередь денежный поток от бизнеса, а не качество построения компании и ее долгосрочное устойчивое развитие. Директор в таких структурах – лишь временный управляющий с ограниченными полномочиями.

С государственными и окологосударственными организациями мы не работаем – там нет собственника-личности, заинтересованного в развитии компании. Успех в основном зависит от административного ресурса, а не рыночной конкурентоспособности.

Всегда ли организации нужна терапия? Конечно, нет. Если:

- вы как собственник или топ-менеджер верите, что для ваших задач и проблем есть простое и очевидное технологичное решение,
- вы хотите нанять специалиста, создать отдел или нанять подрядчика, который сделает все за вас или с вашим минимальным участием (*опишет и оптимизирует бизнес-процессы, создаст СМК¹², наймет, обучит и замотивирует сотрудников, внедрит ИТ-систему и т. д.*),
- вы сами являетесь или хотите стать таким специалистом или подрядчиком,
- вы еще не обжигались на вере в «волшебные таблетки»¹³, то организационная терапия вам не нужна. По крайней мере, пока.

Тут варианта два:

- или текущие задачи действительно просты и конкретны.
- или они кажутся вам таковыми.

Вам лучше пойти **самым коротким путем**. Не заморачивайтесь. Всему свое время...

Также нет смысла заниматься терапией организации, если вы как владелец хотите вскоре ее **продать**. Для подготовки бизнеса к выгодной продаже применяют другие средства.

Когда же **организационная терапия полезна** ?

¹² Систему менеджмента качества на основе ISO 9001, вашего отраслевого стандарта, подхода Total Quality Management и т. п.

¹³ См. п. 12.4 «О “волшебных таблетках”, покупке готовых решений и заказе под ключ» в книге «Бизнес-процессы».

- Вы настроены на долгое развитие этого бизнеса.
- Вы пробовали множество технологий и инструментов.

Изучали, внедряли сами, приглашали разных кудесников или сами были в этой роли. Но разочаровались. *Например, приходя в компанию, мы нередко узнаем, что до нас было уже несколько попыток описывать бизнес-процессы. А результаты? Да вон, документы на сервере лежат...*

- Или вы получили результаты, например, *от распределения функционала между подразделениями и должностями, отладки локальных процессов, внедрения бережливого производства, создания системы KPIs и пр.* А сейчас хотите пойти дальше. *Внедрить сквозные процессы, вовлечь команду в развитие бизнеса, сделать его саморазвивающимся и так далее.*

- Вы собираетесь внедрить *такие современные подходы, как Agile и Scrum, систему управления Toyota, принципы Эдвардса Деминга, и пр.* А тем паче сделать компанию *самоуправляемой, бирюзовой*¹⁴. Но дело в том, что эти технологии работают лишь тогда, когда для них подготовлена почва. Люди в команде достаточно взрослые и осознанные, умеют слушать и слышать друг друга, приходят к согласию, выполняют договоренности. Без этого применение указанных подходов, увы, превращается в профанацию – вокруг много живых примеров.

¹⁴ Согласно теории спиральной динамики в изложении Фредерика Лалу. См. п. 22.3.2 «Модели зрелости организации».

- Вы хотите выйти сами и вывести команду на новый уровень развития, осознанности и гармонии. Рост эффективности и прибыли – естественное следствие этого. *По нашему опыту, многие компании, кто проработал в данном подходе хотя бы год, лучшие выживают в кризис (когда многие конкуренты разоряются), люди работают меньше и с бóльшим удовольствием, а результаты лучше. У многих налаживается и личная жизнь.*

- У вас есть опыт личной или групповой терапии, глубокого коучинга, и вы довольны результатами.

- Вы интуитивно чувствуете, что терапевтический подход и его ценности вам близки.

Тогда организационная терапия – для вас. Вы сможете приобрести новый взгляд и обучиться новым способностям.

Практическое задание 4

Зачем оргтерапия нужна вам? Видите ли вы возможность ее применения в той организации, которой владеете или где работаете по найму, в организациях своих клиентов? Если пока нет, то где собираетесь ее применять?

Трудности восприятия подхода

*Единственный способ обнаружения пределов
возможного состоит в том, чтобы отважиться
сделать шаг в невозможное.*

Артур Кларк

Поначалу оргтерапия, как и гештальт-подход, многим людям непривычна. Особенно людям структурного, логического склада ума. У нас ушло несколько лет на то, чтобы привыкнуть к гештальтистской манере работы: поначалу очень хотелось четкой структуры, ясных заданий от тренеров, однозначных оценок результатов, выводов и т. д.

*Дмитрий Сорокин, наш друг, гештальт-терапевт (пост на Facebook вдогонку одной из групп):
Чувствую, что в конце группы я не сказал то важное, что хотел. А хотелось мне найти какие-то слова для людей, которым было сложно в эти дни воспринимать происходящее в группе. Я вспоминал себя в ситуации пятилетней давности (когда я впервые попал на трехдневку по гештальту), и моя душа наполнялась теплом к тем, кто встретился с этим миром впервые. Хотелось что-то сказать в качестве человеческой поддержки. Кажется, я нашёл эти слова.*

Когда я впервые попал в гештальт-группу, я был структурированным налоговым юристом, привыкшим к четкости, системности, аргументации. Я был

закалённым в своей жёсткости судебными боями, быстро мыслил и действовал, работал с крупным бизнесом и был ориентирован на измеримый понятный результат.

Ведущий группы жутко выбешивал меня своей «невнятностью» и «медлительностью». Я задавал конкретные вопросы: что такое геитальт, как работает метод, как я могу это применить и т. п. Я не получал ответов, удовлетворяющих меня, и мочил тренера. А уж это я умел делать хорошо, имея за плечами несколько сот судебных процессов и многолетний опыт жёстких переговоров. В общем, я блестяще давал понять ведущим, что геитальт и они вместе с ним – это полная хрень. Вместе со мной это делали ещё несколько бизнес-консультантов.



Видимых поводов приходить на вторую и последующие встречи у меня не было. Но! Было нечто неуловимое, для чего не было тогда слов, но оно приводило снова и снова на сессии. Я и подумать

не мог тогда, что эта невнятная фигня перевернёт всю мою жизнь: и личную, и профессиональную. Более того, если бы мне сказали, что я сделаю эту хрень своей профессией, я бы долго смеялся. Много раз думал бросить это к чертям, злился, сомневался, искал рациональные объяснения происходящим процессам, хотел менять группу, тренера, потом восторгался тренером и методом, опять мешал с грязью и пр.

Сегодня я могу сказать, что мне повезло учиться у хорошего профессионала. Не идеального, уязвимого, со своими особенностями, просто человека. А гештальт – это в первую очередь не инструмент, не технология, а способ виденья и даже где-то бытия в мире. Это другой способ мышления и присутствия в контакте – со своей философией, глубокой методологией и техниками работы. Но объяснить это за пару дней невозможно. За это время можно лишь почувствовать нечто, что цепляет за душу, что-то живое – то, что лежит за пластом техник и инструментов. Для осознания необходим собственный опыт проживания процессов в группе и доверие своему сердцу. Иначе все предложенные ведущими описания и ответы будут лишь белым шумом на уровне сознательной жвачки, который невозможно встроить в свою жизнь и работу.

А мозг при этом цепляется за привычную парадигму восприятия и модель мира, пытается всё уложить в знакомую коробочку. Оно туда не влезает. От этого могут быть противоречивые и сложные чувства. И с этим ничего специально делать не нужно. Это

нормально. Просто быть с этим. Именно так и формируются новые нейронные связи и происходит развитие.

Обнимаю вас, коллеги. И надеюсь, что увижусь со всеми на второй сессии. Теперь могу уснуть с лёгким сердцем ♥.

Раздел I

Терапия организации: зачем она нужна?

Я очень серьезно возражаю против стремления к совершенству, которого придерживаются некоторые врачи и психологи при работе с людьми. Я никогда не встречал совершенное человеческое существо и не рассчитываю когда-либо его встретить. Возможно, именно несовершенство, которое вы пытаетесь отнять у человека, как раз и придает ему очарование, дающее возможность выделить этого индивида и запомнить его.

Абрахам Маслоу¹⁵

В этом разделе мы с вами посмотрим на терапию организации с разных сторон. Обсудим, в чем ее отличия от других способов работы с компанией и какую пользу оргтерапия может принести вам как бизнесмену, консультанту и т. д.

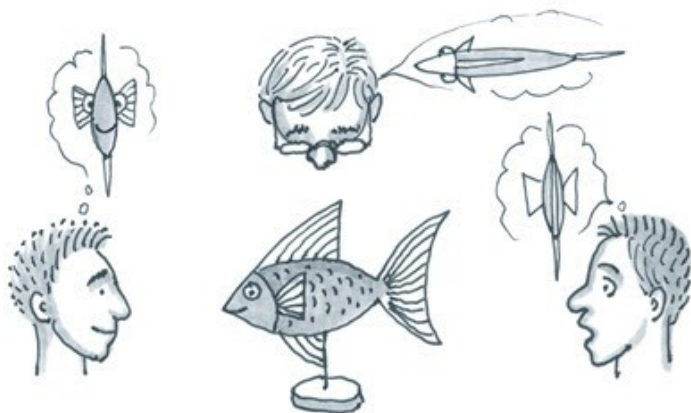
Взгляды на компанию сильно отличаются – их изучение не только позволит понять, зачем оргтерапия нужна именно вам, но и увидеть ситуацию другими глазами. А там и до «объемного видения» недалеко:).

Взаимопонимание – одна из основ терапевтического

¹⁵ Американский психолог, основатель гуманистической психологии.

подхода. Начинаем практиковаться уже сейчас.

Мы много сотрудничаем с предпринимателями и руководителями, консультантами и тренерами, коучами и психотерапевтами. И сами бываем в этих ролях. Все описанное – из нашего опыта. Местами мы в книге критически разбираем различные подходы к развитию организаций. Их недостаточная эффективность – наша профессиональная боль с 2002 года, когда мы начали работать с компаниями. По ощущениям, мы нащупали способ **сделать помощь более успешной**: и для клиентов, и для коллег из помогающих профессий.



Конечно, мы не говорим о том, что организационная терапия – это панацея. Что все остальные методы развития

бизнеса плохи, нужно срочно их забыть и «удариться в новую религию»:. Не надо фанатизма! **Оргтерапия хорошо дополняет другие подходы** к управлению и оргразвитию. Позволяет существенно повысить их эффективность, удовольствие от работы в организации и с организацией.

Сейчас мы обсудим, кому и зачем полезна оргтерапия. Как ее проводить – в следующих разделах, посвященных методологии и ценностям.

Глава 1

Собственникам и топ-менеджерам

Что хочет **собственник** от своего бизнеса?

- Перво-наперво, чтобы бизнес жил. Сегодня, завтра и послезавтра. *Хорошо бы и наследникам передать, но это уже высший пилотаж – на постсоветском пространстве такое пока случается нечасто. А успешно – еще реже.*

- Затем – чтобы бизнес приносил прибыль. Желательно, чтобы она росла. Чтобы владельцам хватало денег на личные нужды. Чтобы было достаточно ресурсов для развития компании. *Иногда собственники жалуется нам, что приходится годами не только жить без прибыли, но и вкладывать свои средства, чтобы удержать компанию на плаву. Это печально. Об этом говорят неохотно и не сразу – тема-то ой как непростая. Сначала должно возникнуть доверие.*

- Чтобы стоимость компании постоянно увеличивалась.

Впрочем, далеко не каждый собственник настроен на продажу своего Дела. *Недавно я проводил сессию в компании, которая много лет развивает свою систему биллинга¹⁶ и продает ее почти в 100 странах мира. Ее сооснователь и CEO¹⁷*

¹⁶ Биллинг (англ. billing – составление счета) – это автоматизированная система учета предоставленных услуг, их тарификации и выставления счетов для оплаты. Применяется, например, в телекоммуникациях.

¹⁷ CEO, Chief Executive Officer (англ.) – «главный исполнительный директор»,

озвучил свои ключевые принципы, один из которых – никаких внешних инвесторов! Команда аплодировала.



- Чтобы бизнес не создавал серьезных рисков. *Это особенно актуально в России и соседних странах, где общество пока сложно назвать правовым, увл.*
- Чтобы был гибким, адаптировался под требования клиентов, партнеров, государства, действия конкурентов и т. д.

генеральный директор, управляющий бизнесом. Фактически – первое лицо исполнительной власти в компании.

Например, по новому закону девелоперы не могут привлекать деньги будущих жильцов, пока не достроят объект. Бизнес-модель стала другой – выживают только компании, способные измениться.

- Чтобы бизнес вызывал уважение близких, друзей, сотрудников, клиентов и партнеров.
- Чтобы радовал, давал ощущение, что живу не зря. Реализую себя в этом мире и приношу ему пользу.
- Чтобы оставлял время и силы на жизнь вне работы. *А то нередко собственник – один из самых занятых людей в компании: пашет с утра и до ночи, часто почти без выходных и отпусков.*

Это взгляд на бизнес в целом, с высоты птичьего полета. А если посмотреть более пристально, глазами не только владельца, но и **управленца**, видны новые требования.

- Заказы клиентов выполняются качественно и в срок. Они благодарят, рекомендуют и остаются с компанией надолго, а не предъявляют претензии.
- В бизнесе разумный порядок. Ясно, кто чем занимается и за что отвечает, каковы полномочия и ответственность каждого руководителя и сотрудника.
- В компании четкие эффективные бизнес-процессы и проекты, которые действительно выполняются, а не только описаны на бумаге.
- Система работает практически сама и выдает хорошие результаты. Руководителям не нужно вечно тушить пожары,

совершать трудовые подвиги ценой здоровья.

- Работники – профессионалы, на которых можно положиться. Взрослые и ответственные: за ними не нужно вечно исправлять косяки, принимать решения и вытирать им сопли.

- Люди и подразделения понимают вас и друг друга с полуслова, приходят к согласию и успешно сотрудничают. *Как хорошо сыгранные музыканты в оркестре. А не малые дети в песочнице: вечно дерутся, отнимают друг у друга игрушки и обижаются, потом приходят к папе с мамой, чтобы их помирили, но, выйдя за дверь, продолжают по-прежнему.*

- Развитие бизнеса интересует не только первых лиц бизнеса, но и команду – хотя бы ключевую. Люди видят бизнес широко и системно, выступают с разумными инициативами, вырабатывают решения и воплощают их в жизнь.

Практическое задание 5

Чего вы хотите от бизнеса? Для начала решите, из какой роли будете отвечать на этот вопрос. Если вы собственник бизнеса и управляете им, то и ролей у вас две (владелец и управленец): напишите для каждой отдельно.

Что же мешает достигать желаемого?

Практическое задание 6

Кстати, да: что мешает? Ответьте на этот вопрос, прежде чем двигаться дальше. Напишите перечень помех самого разного рода.

Обычно список бывает длинным. *Жадные / бедные клиенты, наглые конкуренты, тупые ленивые сотрудники, государство, страна и эпоха...* Мы, конечно, утрируем, но суть претензий к миру обычно такова. А они есть у каждого человека, надо лишь задать ему несколько правильных вопросов...

На самом деле мир не хороший и не плохой. Вопрос лишь в том, насколько мы осознаем, как он устроен, свои потребности и способы их удовлетворения. А это уже терапевтический взгляд на жизнь.

1.1. Традиционные пути решения вопросов, их плюсы и минусы

Самый популярный – **сжать зубы и фигачить**.

Наверное, с этого началось большинство бизнесов в мире. Так и продолжают годами, десятилетиями. Можно так жить и дальше. Но, во-первых, это утомляет, вплоть до полного выгорания. А во-вторых, не происходит выхода организации и ее топов на качественно новые уровни. Этаким днем сурка...



Популярное решение – **поучиться**.

Тут много вариантов – от чтения книг, просмотра вебинаров и посещения конференций до обучения на различных семинарах, тренингах, программах МВА и пр. Человек исходит из того, что для большего успеха ему нужно обрести некоторые дополнительные знания. Отчасти так и есть. Но, к сожалению, главная проблема не в том, чтобы узнать что-то новое. А в том, чтобы выбрать из бесконечных предложений то самое, подходящее. И затем – **суметь применить** новую информацию на практике, в своей компании. Совре-

менный руководитель, как правило, много учился и много знает. Только вот применить новое получается нечасто. А применить грамотно и получить желаемый результат – еще реже.

Очень многие из наших клиентов имеют степень MBA, а порой и не одну. Спрашиваем – интересное было обучение? Да, конечно! Полезное? Да! Что-то применили у себя? Ну... И грустно отводят глаза.

Сложно признаться себе, а тем более – окружающим, что потратил (вложил) значительное время и средства, а толку чуть.

Мы не хотим сказать, что обучение никогда не приносит пользы. Может приносить. Но есть много нюансов, как сделать его эффективным. Решение не очевидное. Искать надо не там, где светло:).

Нередко проводят **обучение и для команды.**

Внутренний или внешний бизнес-тренер дает сотрудникам знания, развивает тот или иной навык: *проводить переговоры, продавать, делегировать, управлять собой во времени...*

Тренинг может быть довольно увлекательным действием. Главный минус – он **не влияет на то, как компания работает, как устроены ее процессы.** Заказчик верит, что если сотрудники получают тот или иной навык, они смогут использовать его в работе, действительно будут применять и это принесет плоды. Увы, возвращаясь на рабочие места, лю-

ди в большинстве своем забывают то, чему их учили, и забывают на это. Часто и на **обстановку в команде** тренинг влияет минимально, ненадолго.

Может ли обучение быть полезным? Да, конечно! Если потребность в нем рождена самой командой: глубоко, не для галочки и развлечения. Если люди понимают, что учеба и тренировка поможет им. И – главное – если обучение является частью развития бизнес-системы, если параллельно отлаживают процессы, оргструктуру, наводят порядок в полномочиях и ответственности, при необходимости процессы автоматизируют, улучшают атмосферу в компании и т. д.

Соблазнительно бывает нанять **специалиста** или создать **подразделение**.

Проблемы с персоналом – возьмем HR'a¹⁸. С дебиторкой – юриста. С качеством – создадим службу качества. С процессами – конечно, нужен бизнес-аналитик. Ну, вы поняли:). *Недавно мы даже видели Службу заботы о клиентах. Только вот клиенты в этой компании были какие-то не очень довольные...*

Иногда это помогает. Попадается действительно толковый специалист или руководитель, приживается в компании, развивает соответствующее направление. Но часто такие варяги вызывают разочарование. А вера в спасителя заканчивается его обесцениванием. Порой через одну должность проходит

¹⁸ HR (от англ. human resources – человеческие ресурсы) – специалист по управлению персоналом.

целая череда людей – к каждому следующему доверия все меньше. *Я знаю владельца, сменившего больше десятка коммерческих директоров. Он пришел к странному выводу, что грамотных специалистов в Москве найти ну очень трудно...*

Почему же новый специалист или подразделение часто не решают исходную задачу? Потому что просто наем человека – это **не системное решение**. А вера в чудо: придет супермен и героически справится со всеми проблемами.

К тому же появление нового отдела или должности усложняет компанию, управление ею зачастую становится еще более хаотичным. Новые регламенты, согласования, отчеты, больше совещаний...

Могут ли новые подразделения и должности принести пользу? Да.

В одной крупной компании мы на сессиях с топ-командой за несколько лет «намечтали» HR-директора, директора по ИТ, руководителей проектов. То есть сначала помогли людям найти действительно больные области и сформулировать, чего они хотят, каковы требования. Параллельно командой же проясняли бизнес-процессы для будущих направлений. Исходя из всего этого, компания нанимала специалистов с рынка. Они пришли не на голую почву – команда ждала их, знала, какую помощь они могут принести. А новичкам было понятно, что и как делать. Руководители проектов прижились сразу, функциональные руководители – со второй-третьей попытки, причем почти каждый при-

ходящий топ строил очередной слой системы.

Это принесло плоды потому, что новые должности, роли и способы организации работ были осознаны и рождены самой командой в режиме оргтерапии. А не навязаны кем-либо сверху или извне.

Новые части, «органы» мягко прижились в компании, не вызывая суровых бурь и потрясений.

Нередко руководители организации решают пригласить **внешнего консультанта** – отдельного специалиста или компанию на аутсорсинге. Который выполнит для компании те или иные задачи. *Напишет должностные инструкции, бизнес-процессы и оргструктуру, создаст систему мотивации сотрудников, выстроит управленческий учет, наладит ИТ-систему и т. д.*

Давайте предположим, что это профессионал, порядочный человек или компания. Они искренне стараются принести пользу вашей организации.

К сожалению, часто **команда отвергает** даже самые лучшие решения, предложенные кем-то извне. Активно сопротивляется или пассивно саботирует внедрение изменений.

Та же участь часто постигает внутренних или полувнутренних консультантов – руководители и специалисты посылают их вместе с рекомендациями: выполнять регламенты, улучшать процессы, следовать принятым нормам корпоративной культуры и пр.

Часто это противостояние длится годами.

Во многих компаниях мы встречаемся с этим печальным явлением. Люди искренне болеют за дело, но увы, роль их часто заканчивается написанием и корректировкой «бумажек», подготовкой СМК к сертификации и т. п.

И, наконец, часто задачи компании стараются решить внедрением **автоматизированной системы**. Автоматизация – штука полезная. Она позволяет повысить скорость и надежность выполнения бизнес-процессов, снизить влияние человеческого фактора.

Однако она помогает лишь тогда, когда автоматизируют уже отлаженные четкие и эффективные процессы, удобные для команды¹⁹. На практике часто этап отладки системы пропускают, проскакивают, потому что не видят важности этого, нет необходимых навыков и опыта. Пытаются автоматизировать то, что есть. А как говорят в ИТ: «Бардак на входе – бардак на выходе!» Теперь отлитый в бетоне. Это хуже, чем исходный хаос, который хоть как-то работает за счет отдельных людей и их живого сотрудничества.

Люди отвергают неудобные программы или находят в них лазейки. Ну и, конечно, нагружают ИТ-специалистов бесконечными дописками и доработками, месяцами ждут их. Еще больше увеличивают хаос в работе – ведь мало кто знает, зачем в программе то или иное окошко, поле или галочка.

Работа с командой в режиме оргтерапии позволяет людям осознать, как они работают, упростить и ускорить процессы.

¹⁹ Подробнее – в книге «Бизнес-процессы».

И параллельно – понять, чего же они хотят от автоматизированной системы, каковы их требования к ней, какие алгоритмы в нее надо заложить. Вот такую автоматизацию люди с радостью принимают и используют годами – повышая эффективность работы организации.

Практическое задание 7

Какие из этих подходов вы применяли? Что дало результаты, а что нет? Почему? Вспомните, обдумайте, опишите.

Это важно для того, чтобы вы решили для себя, действительно ли вам нужна оргтерапия или можно обойтись более простыми способами.

Психотерапия дает наилучшие результаты, когда иные варианты человек уже испробовал, и не раз, но не получил желаемого результата. С организационной терапией – аналогично.

Впрочем, постепенно появляется все больше тех, кто решается на терапию раньше, экономя силы и годы жизни.

1.2. Что оргтерапия дает собственникам и топам

На наш взгляд, верхние руководители заинтересованы в ней в первую очередь. Ведь именно их работа и жизнь меняются больше всего, когда компания становится более здоровой.

- Теперь нет необходимости принимать самому все управленческие решения, лично рулить всеми процессами и проектами, разгребать косяки за сотрудниками. Процессы выполняются в режиме, близком к автоматическому. Многие решения принимает отлаженная система и живая включенная команда.

- О развитии компании отныне всерьез думают не только лидеры – у них появляются разумные и активные союзники из руководителей среднего звена и рядовых специалистов. Они хотят и умеют развивать бизнес, занимаются этим системно и регулярно. Добровольно вкладывают свою энергию и душу.

- Команда становится более осознанной, взрослой и ответственной. Можно поручить людям те или иные задачи и быть уверенным, что их выполнят. Более того, сотрудники берутся за них по собственной инициативе.

- Компания теперь более гибкая, адаптируется под изменения рынка. А порой и опережает их, даже задает тренды.

- Бизнес – хорошо управляемый за счет четко выстроенной системы и атмосферы сотрудничества в команде.

- Результаты работы стабильны и предсказуемы.

- Информация свободно проходит сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали. Поток выстроен и течет, нет смысла врать, прятать скелеты в шкафы.

- Снижается противостояние между подразделениями и отдельными людьми. Люди сотрудничают, а не воюют друг

с другом.

- В компанию приятно приходить, людей приятно видеть, делать с ними общее Дело.

Оргтерапия постепенно **врастает в культуру компании**. Даже если пришлось временно приостановить рабочие группы и командные сессии (например, из-за высокого сезона или какого-то форс-мажора), команда сама чувствует потребность в возобновлении терапевтической работы, обращается к собственнику: «Можно мы продолжим работу в группах, сессию снова проведем, ведущих пригласим?»

1.3. Путь вашей компании в оргтерапии

Допустим, вы решились. Что нужно для успеха?

Перво-наперво, важна **поддержка первого лица компании** – ее владельца или совладельцев. Без нее лучше и не начинать.

Развитие организации – это **путь**. Он требует сил и времени. Он требует искренней **вовлеченности**. Можно делегировать много технической работы, но Заказчиком и вдохновителем может быть только ее лидер: как правило, владелец.

Очень важно ваше **доверие** к подходу и тем, кто помогает в пути. Команда считывает его с вас, впрочем, как и сомнения. Скептицизм на старте – это нормально, естественно. Но не нужно показывать его при команде. Сначала убедитесь сами, проверьте всё на собственной шкуре. Только после этого

можно начинать работу с подчиненными.

Важно **не мешать людям**. Создавать условия, задавать вектор развития и основные правила игры, вдохновлять. Но не рулить активно. Постепенно передавать ответственность и инициативу.

Когда первые лица решили, что оргтерапия им подходит, и договорились об этом между собой, надо **вовлечь топ-команду** – первую линейку наемных руководителей: вице-президентов, директоров по направлениям и т. д. Ведь именно они – мощные проводники изменений или преграда на пути.

Часто кто-то из топов является **инициатором** качественного развития компании. Как правило, это люди, преданные компании, ответственные и разумные. Проблемы организации они решают за счет своего времени (включая вечера, выходные и праздники), сил и здоровья. И именно они понимают, что надо что-то менять – компания зашла в тупик, управляемость падает, прошлые методы управления не работают.

Впрочем, от топов бывает и сильное **сопротивление**. Это нормально – значит, они неравнодушны к компании, переживают за нее. Есть энергия – надо только изменить вектор ее приложения: с сопротивления на поддержку. Зачастую это получается.

Можно вовлечь многих, но не всех. Бывает, что в ходе развития компании кто-то ее покидает. Стараемся сохранить всех ключевых людей, но выбор за ними.

Следующая задача – **вовлечь среднее звено руководи-**

телей, ключевых специалистов. Если до этого мы с вами обсуждали «голову» компании, то это ее «тело». Именно ему предстоит в итоге принять изменения или отторгнуть их. Изменения в голове – это еще не изменения как таковые, а скорее желание измениться.

Все это не случается мгновенно, а создается в пути. Аппетит приходит во время еды:).

Часто бывает так, что компания начинает развиваться и рано или поздно упирается в **потолок возможностей шефа**, его личные и управленческие ограничения, привычки, стереотипы. *Например, он лично раздает указания на несколько уровней вниз по иерархии и тем самым нарушает эффективную работу системы, которую выстроила команда.*

Важно, чтобы шеф тоже активно развивался. Конечно, полезно хорошее обучение, но тут я скорее не об этом. А о работе над собой: как управленцем и как личностью. В формате коучинга и личной психотерапии. Только мягко и гармонично, не ломая себя об колено.

Тогда лидер создает в организации **поток восходящего развития**. Он растет над собой, за ним тянутся топы, далее руководители среднего звена и линейного уровня, а за ними и рядовые сотрудники. Компания и люди в ней расцветают.

Собственники и топы порой увлекаются терапевтическим подходом к развитию организаций. Поначалу приглашают оргтерапевта для работы с их командой, а постепенно начи-

нают сами проводить сессии с ней. А потом и с другими компаниями. Получают от этого не только выгоду, но и удовольствие, самореализацию.

Практическое задание 8

Нужно ли вам все это? Готовы ли вы потратить силы и время на рост качества вашей организации?



Глава 2

Бизнес-консультантам

*Тому, кто не хочет изменить свою жизнь,
помочь невозможно.
Гиппократ²⁰*

2.1. Суть и проблемы классического консалтинга

Организационное (управленческое) консультирование, бизнес-консалтинг – особый вид профессиональной деятельности, направленный на помощь компаниям-клиентам, чтобы те стали более успешны в своей работе.

Как правило, сотрудничество клиента и консультанта строится так. Кто-то из первых лиц компании находит консультанта (*по рекомендациям, публикациям, поиску в Интернете и т. п.*), обращается к нему с запросом в сфере его компетентности: управление персоналом, процессами, финансами, ИТ и пр. Они обсуждают цели, план работ, финансовые и иные условия сотрудничества. Если договорились, заключают контракт. После чего консультант (лично или со своей

²⁰ Древнегреческий целитель, врач и философ. Вошел в историю как «отец медицины».

командой) берется за исполнение задач, поставленных клиентом. Например, проводит диагностику компании или бухгалтерский аудит и выдает рекомендации, разрабатывает систему мотивации, описывает процессы, создает или настраивает информационную систему и так далее. Консультант является **экспертом** в своей области, он выступает в роли **подрядчика**, который выполняет некоторые работы по поручению Заказчика.

Зачастую итогом работы консультанта в основном является **набор документов**, где сформулировано его видение ситуации и проблем, а также описано решение задачи: в виде текста, схем и т. п. В ИТ-сфере решением является написанная / доработанная / настроенная **информационная система**, установленная на рабочие места пользователей.

Решение презентуют Заказчику, при необходимости дорабатывают.

Иногда проводят обучение сотрудников тому, как решение применять.

После чего Заказчик финально оплачивает работу и подписывает закрывающие документы. Всё, работа консультанта выполнена. Иногда договариваются о сопровождении.

Вроде все хорошо. Что же не так?

Решения **придумывают консультанты**. На основе своих профессиональных знаний, навыков и опыта. А также – жалоб и пожеланий сотрудников компании-заказчика, если с ними сложилось доверительное сотрудничество. Консультант

танты не работают в компании-клиенте, не знают нюансов бизнеса и культуры организации. На детальное изучение тонкостей нужна уйма времени. Многое неясно, пока не проживешь это сам лично.

Консультанты для компании – **чужие**. Часто говорят странные (или наоборот – очевидные) вещи, на своем непонятном языке, и при этом слишком уверены в себе, директивны. Консультант зачастую вынужден общаться с клиентом из своей роли, маски – это усиливает отторжение. А по-человечески общаться ему нельзя: роль не велит.

И даже если решение, предложенное консультантами – грамотное и разумное, его внедрение наталкивается на **сопротивление** руководителей и сотрудников организации на всех уровнях. Сопротивление может быть явным и активным. Или скрытым, в виде саботажа, когда на словах все вроде за, а на самом деле ничего не делают для изменений, незаметно ставят палки в колеса.

Обычно у консультантов **недостаточно полномочий и авторитета**, чтобы внедрить изменения. А если полномочия велики, это вызывает еще большее отторжение у коллектива компании-клиента, объединяет их против «чужеземцев».

Консультанту **сложно сохранять независимость** от лидеров компании-клиента, высказывать собственное мнение, которое Заказчику слышать порой неприятно. Ведь это может привести к потере контракта и / или места работы.

Приходится говорить клиенту не то, что ему полезно, а то, что он готов услышать.



Многое из этого относится к работе как **внешних** консультантов, так и **внутренних**, работающих в штате компании, например *сотрудников службы качества или системных аналитиков*. Или полувнутренних, когда консультант становится временным сотрудником компании-клиента. Они ведь тоже для команды чужие, не работают ежедневно бок о бок с людьми.

В итоге решение, на разработку которого было потрачено много сил и времени, зачастую **не внедряется или внед-**

ряется частично. Мы очень часто встречаем в компаниях фрагменты таких недовнедрений: *написанные процессы, всевозможные регламенты и инструкции, слабо используемые ИТ-системы, системы качества, существующие в основном на бумаге, формальные корпоративные кодексы, описания ценностей и пр.*

Невнедрение вызывает **разочарование**: у Заказчика, у команды, у самих консультантов.

Заказчику и его команде – подрывает веру в то, что ситуацию в компании можно улучшить, а консультантам (не только этим, а вообще всем) можно доверять.

Консультантам – снижает профессиональную самооценку и удовольствие от работы: стараемся, душу вкладываем, а всё зря. Мы-то все сделали хорошо, а вот клиент, «редиска»²¹, не смог применить наши гениальные идеи.

И дело не в том, что кто-то непрофессионал или непорядочный человек – консультант, Заказчик или его сотрудники. **Сам подход обрекает изменения на неудачу.**

Дело в том, что сотрудники компании и то, как они работают (*процессы, оргструктура и пр.*), являются здесь объектом изменения. **Объектом, но не соавтором.** В этом суть. Кому же хочется, чтобы его меняли? Даже из лучших побуждений. Как говорится, «не учите меня жить, лучше помогите

²¹ «Нехороший человек – редиска». Из фильма Георгия Данелия «Джентльмены удачи».

материально»²². Более того, часто те, кого вы пытаетесь менять, слабо понимают, зачем это им нужно.

Можно, конечно, заставить, но... Следствием этого будет: открытый конфликт, партизанская борьба или итальянская забастовка.

Можно внедрить изменения огнем и мечом, несогласных уволить, заменив на послушных. Правда, в этом случае компания несет большие, часто невосполнимые, потери.

2.2. И при чем тут терапия?

Терапевтический подход позволяет превратить людей из ваших противников в **союзников**. Тем самым экономит вам и им кучу сил и здоровья, улучшает карму. Люди благодарны вам.

Решения получаются более **качественными**, ведь их **(со) авторы** – это ключевые руководители и специалисты люди компании, которых касаются изменения. Решения **осознанные**, а не навязанные сверху и / или извне. Поскольку люди сами вырабатывают решения, вам не надо их выдумывать и просыпаться ночью в холодном поту – подойдет ли, приживется ли?

Вам не нужно больше тянуть изменения **на своей энергии**. У команды компании ее более чем достаточно – нужно лишь докопаться до источника и направить в конструктив-

²² И. Ильф, Е. Петров «Двенадцать стульев», фраза Элочки-людоедки.

ное русло.

Для Заказчика вы становитесь не просто подрядчиком типа «подай-принеси, напиши документ», пусть и дорогостоящим. А долгосрочным **партнером по развитию бизнеса**.

Вы как консультант получаете большой **успех** в работе, в профессии. **Уважение** клиентов и коллег.

Осознанность команды растет, с людьми становится все **проще и приятнее** работать.

Вы устанавливаете с ними **долгосрочные отношения**, точно сопровождая команду в ее развитии (методический консалтинг – более короткий во времени). И не только эту команду: если сотрудник переходит в другую компанию, часто он **приглашает туда консультанта**, который сыграл большую роль в его судьбе.

Некоторые собственники и топы приходят к вам в **коучинг** и / или **личную психотерапию**.

Люди **рекомендуют** вас партнерам и друзьям. Это по-человечески приятно, к тому же вам приходится тратить все меньше сил и денег на привлечение новых клиентов – вас находят по **сарафанному радио** и на старте отношений уже доверяют вам.

Вы привносите **гармонию** в этот мир.

А когда компания и ее команда становятся системными, живыми и саморазвивающимися, приятно бывает **узнавать про их успехи**. Мы гордимся многими клиентами!

Оборотная сторона всего этого – вы перестаете быть «ве-

ликим всезнающим гуру». Вы отпускаете вожжи и... **доводитесь процессу.**

Конечно, чтобы сказка стала былью, вам предстоит изменить взгляд на себя, клиента и ваши взаимоотношения. Научиться новым способам работы с клиентами.

Практическое задание 9

Готовы ли вы к такому повороту событий? Для начала – хотя бы попробовать, верить на слово не обязательно:).

Оргтерапия может стать хорошим дополнением к вашим нынешним подходам, профессиональным знаниям и навыкам. Позволит вывести свою консалтинговую практику на новый уровень. Делать то, что не делает почти никто из коллег. Получать больше результатов и удовольствия.

Глава 3

Бизнес-тренерам

3.1. Блеск и нищета тренингов

Бизнес-тренинг – это технология, метод, позволяющий быстро развить у обучаемых те или иные навыки, *например тайм-менеджмента или ведения переговоров*. В специально организованном пространстве при помощи упражнений тренер передает ученикам прикладные **знания**, развивает у них **навыки**, иногда влияет на их **взгляды и ценности**.

Грамотно организованный и проведенный тренинг может вызвать **всплеск энтузиазма** у участников, а также дать прирост навыков, который можно измерить.

А вот чтобы понять, принес ли тренинг пользу компании-клиенту, уместно вспомнить модель Киркпатрика – она показывает уровни **эффективности обучения**.

1. Участники получили новые знания: их проверяют опросами и тестами.
2. Участники развили новые навыки: их можно оценить в формате ассесмента, деловых игр, моделирующих те или иные бизнес-ситуации.
3. Участники применяют полученные знания и навыки в своей повседневной работе.

4. Все это принесло организации пользу, повлияло на бизнес-результаты.

Практическое задание 10

Наверняка вы проходили различные бизнес-обучения. Что из полученного вы регулярно применяете? Приносит ли это результаты?

В большинстве компаний результаты обучения почти не проверяют. А если проверить, обнаруживается, что и полученные знания люди часто не могут системно пересказать уже по окончании тренинга. С навыками еще хуже. До применения их в жизни дело часто не доходит. *Почти на каждой стратегической сессии участники отмечают низкую квалификацию персонала как одну из главных проблем. Даже в тех компаниях, где их активно обучают внешние и внутренние тренеры, зачастую искренне болеющие за дело.*

Почему такое происходит?

- Тренер зачастую работает на удовольствие участников группы, на неформальную или формальную оценку ими своей работы. Ведь от этого зависит, пригласят ли в следующий раз, порекомендуют ли в другие отделы и компании. Однако удовольствие не равно бизнес-результату.
- Обучение часто проводят против воли участников. Многие или не хотят ехать на семинар, тренинг, или едут туда развлечься, отдохнуть. Чтобы люди осознанно ехали получать знания и навыки – такое случается весьма редко.
- Тренеры, как правило, гасят естественную групповую

динамику, искажают цикл развития группы²³ и цикл контакта²⁴. Потому что работать с этим сложно и энергетически затратно, на тренингах тренеров этому не учат. Учат разогревать группу, проводить модерацию, давать упражнения и делать из них выводы. Заполнять время тренинга и структурировать его четкой выверенной последовательностью заданий, активностей. Учат работать с трудными вопросами как с возражениями при продаже, со «сложными» участниками и сопротивлением группы – фактически подавляя их. Это порождает иллюзию принятия группой нового опыта. Непрожитое на тренинге сопротивление разгорается позже: в кабинетах, цехах и курилках компании-клиента. И сводит на нет то хорошее, что было достигнуто на тренинге.

- Даже самый лучший тренинг не оказывает системного влияния на компанию: *на то, как в ней выполняются процессы и проекты, как распределены полномочия и ответственность, устроена система учета, подбор персонала, его мотивация и т. д.* Тренер воздействует на участников группы, веря в то, что люди станут работать по-новому, что это поможет бизнесу. Но, во-первых, не станут, а во-вторых, не поможет. Потому что привычки сильнее новизны. А система и культура компании сильнее отдельного человека.

²³ См. п. 22.2 «Группа как единый организм, фазы развития группы».

²⁴ См. главу 15 «Цикл контакта (Цикл опыта)».



Именно поэтому я более 10 лет назад перестал вести тренинги. Обидно, когда участники хлопают в ладоши, благодарят и пишут восторженные отзывы о том, сколько они всего поняли и как тренинг изменил их жизнь. А через несколько месяцев звонишь в компанию – почти ничего не поменялось. Есть желание работать на устойчивый долгосрочный результат, а не только на восторги и гонорары.

3.2. Зачем бизнес-тренеру оргтерапия

Она позволяет видеть группу в новых измерениях, чувствовать и осознавать происходящие в ней процессы. Как будто третий глаз открывается:).

Работать на **новом уровне глубины**. Как в рациональ-

но-логическом, так и в иррационально-символическом слоях.

Не гасить динамику группы, а следовать за естественным циклом ее развития.

Не подавлять сопротивление, а проживать и трансформировать его, использовать огромную энергию на пользу группе, компании и процессу развития бизнеса.

Не вытаскивать мероприятия на своей энергии, а проводить их на энергии участников.

Находить, возвращать в людях желание и силы развивать себя и бизнес.

Выдерживать неопределенность и паузы, в которых и рождается самое ценное – то, что по-настоящему важно для группы.

Общаться с участниками не как со «взрослыми детьми», которых нужно куда-то привести, а как с разумными партнерами.

Помогать людям повысить их осознанность, а не впикивать в них знания и навыки.

Творить и импровизировать. Работать не по жесткому шаблону, а рождать новые активности и задания – те, которые именно сейчас полезны группе.

Выстраивать с компаниями, группами и отдельными людьми долгосрочные терапевтические отношения. Помогая им трансформироваться и развиваться.

Быть собой, а не носить корону и маску супермена. Быть

искренним, а не использовать манипулятивные техники и приемчики. Такая открытость улучшает самочувствие ведущего и повышает доверие участников групп. Делает контакт с ними глубоким и настоящим, не поверхностно-формальным.

Не выгорать, сохранять себя, черпать в работе силы и вдохновение.

Получить редкое конкурентное преимущество на рынке: так работают лишь единицы.

Практическое задание 11

А вы сталкивались с описанными ранее проблемами бизнес-обучения? Хотите нырнуть на новую глубину?

Изучив на практике терапевтический подход к работе с организацией, вы не захотите вести тренинги по-старому – проверено на себе:).

Глава 4. Психотерапевтам

Психотерапия – это профессиональная помощь людям и группам, направленная на повышение их осознанности и, вследствие этого, улучшение качества жизни.

Бывает психотерапия индивидуальная, семейная и групповая. В индивидуальной терапии с терапевтом работает один человек, решает свои внутриличностные и межличностные вопросы, прорабатывает психологические травмы, высвобождает заблокированную энергию, учится жить более гармонично. В семейной терапии участвуют два и более представителя семьи, или, как принято говорить, семейной системы, разбирая вопросы, возникающие между ними. Групповая терапия – особый формат, позволяющий человеку решить свои задачи благодаря работе не один на один с терапевтом, а в группе других участников.

Психотерапия как вид профессиональной деятельности возникла в начале XX века благодаря работе Зигмунда Фрейда²⁵ и его коллег-психоаналитиков. До этого аналоги психотерапии существовали тысячелетиями: как часть работы священников, философов, шаманов и пр.

В мире развиваются множество направлений психотерапии, такие как когнитивно-поведенческая (бихевиоральная),

²⁵ Зигмунд Фрейд (правильнее произносить Фройд) – австрийский психолог, психоаналитик, психиатр и невролог. Основатель психоанализа.

психоаналитическая, гештальт-терапия и другие. Мы являемся сторонниками гештальт-подхода, однако представители других школ также могут применять технологии, описанные в книге.

Организационная терапия находится на пересечении бизнес-консультирования и психотерапевтического подхода к помощи компании в ее развитии. С точки зрения психотерапевта оргтерапию можно считать **разновидностью групповой терапии**, однако она обладает большой спецификой, требует от специалиста особых знаний, навыков и опыта.

4.1. Зачем психотерапевту работать с организациями

Действительно – зачем? Часто, общаясь с коллегами-терапевтами, мы слышим этот вопрос или читаем его в глазах собеседников. Допустим, у терапевта уже наработана хорошая практика, много клиентов, которые рекомендуют его по сарафанному радио, передают с рук на руки своим знакомым. Регулярно проходят терапевтические и учебные группы. Загрузки хватает, может быть, вы перегружены. А тут еще организации?

Для нас ответы таковы.

- Это возможность расширить свой профессиональный и личный опыт. Ощущения от работы с компаниями сильно отличаются от таковых при традиционной терапевтической

работе. Энергия – очень мощная. Созидательная, когда команде удастся справиться со своими «демонами».

- Вы будете работать с сильными яркими личностями, лидерами. Конечно, у них, как и любых живых людей, есть свои слабости и проблемы, конфликты. Однако бизнесмены и руководители (особенно топ-менеджеры) сильно отличаются от других: волей, скоростью мышления и действий, харизмой и успешностью. У них есть опыт построения и развития своего Дела, порой в самых неблагоприятных условиях. Часто это люди умные и глубокие. Чувствительные – если, конечно, удастся эту чувствительность открыть – в том числе для них самих.

- Вы сможете помогать сотням и тысячам людей: владельцам бизнеса и топам, сотрудникам компании, а через них – клиентам, поставщикам, подрядчикам и другим партнерам организации. Таким образом, ваш вклад в оздоровление, гармонизацию и развитие общества будет выше, чем если проводить только частный прием клиентов и психологические группы.

- Это новый вызов для вас как профессионала и человека. Группы нередко по 30 и более участников. Люди далекие от терапии, а зачастую и вообще психологии. При этом часто нарциссичные, жесткие и скептические – поначалу, пока вы не установите с ними доверительные отношения и не пройдете первые кризисы. Зато потом... Любо-дорого смотреть, общаться и радоваться успехам, к которым и ты слегка при-

частен:).

- Вы сможете делать то, что мало кто делает: в мире психологии и в мире бизнеса.
- Работа с организациями, топ-командами и руководителями – более денежная, чем работа с частными клиентами, проведение терапевтических групп и обучение терапевтов. Конечно, это не повод бросать любимую терапию, но расширить практику новым направлением – можно.
- Ваша работа станет более разнообразной. Это важно для тех, кто в профессии терапевта уже давно и хочет чего-то нового. А может быть, вы стали терапевтом недавно и хотите сразу развиваться в нескольких направлениях.

Практическое задание 12

Есть ли у вас опыт работы с компаниями? Хотите ли попробовать, научиться, практиковать? Чем это привлекательно? Что мешает?

4.2. Специфика работы с бизнесом²⁶

Психотерапевта при работе с организациями некоторые моменты могут поначалу сильно удивлять. Их стоит учитывать, чтобы не попасть впросак, помочь клиенту и сохранить себя.

- Почти все организации очень **иерархичны**. Есть владельцы, руководители разных уровней, рядовые исполни-

²⁶ На примере России и стран постсоветского пространства.

тели. Часто в компаниях царит **авторитарное управление**: и наверху, и на других уровнях, начальники поменьше рангом копируют биг-боссов. Зачастую отношения – **детско-родительские**²⁷.

Конечно, на сессиях мы постепенно создаем **атмосферу доверия и открытости**, когда каждый участник может высказаться и быть услышан. Но все же равенства и демократии здесь нет и не будет. За редчайшим исключением очень зрелых команд, где неравенство хоть и сохраняется, но проявляется слабо, где ценят каждого. Вы можете помочь команде прийти к этому состоянию, однако даже при грамотной работе и удачном стечении обстоятельств на это уйдет несколько лет.

- В мире бизнеса **не принято признавать чувства**, и вообще замечать их.

Обиделся или признал свою неправоту – проявил слабость; растерялся – слабо владеешь собой, и т. д. Устал – «выпей кофе, соберись, тряпка!» Многие годами живут на тонизирующих веществах, сигаретах, обезболивающих и пр.

Приветствуются «позитивные чувства», такие как радость и энтузиазм. Из «негативных» – легализована разве что агрессия первых лиц: по неписаным правилам многих компаний они имеют право устраивать сотрудникам разнос. Ну и конкурентов, конечно, разрешено не любить.

- Аналогично – с **телесными симптомами**. Часто их

²⁷ См. п. 22.1 «Родитель, взрослый, дитя».

не замечают, глушат различными средствами, пока здоровье не сдаст уже сильно. Заболела голова – пойди, съешь таблетку. Устал к вечеру – можно расслабиться, выпить в компании коллег или друзей. Не во всех компаниях, но во многих. Впрочем, в последние годы наметилась тенденция к здоровому образу жизни.

- Во многих компаниях людей принято **ругать, а не хвалить**. *Накосячил – получи сполна. Сделал все хорошо – «так ты же за это зарплату получаешь!»* Благодарить не принято. Как и вообще выражать теплые чувства.

Конечно, это не повышает уровень **безопасности** в коллективе, не способствует проявлениям **творчества** и **инициативы**, взятию на себя **ответственности**.

- Поскольку система во многих компаниях выстроена слабо, многое держится на **неформальных отношениях**. Которые, однако, принято внешне отрицать и порицать.

При этом во многих организациях развиты коалиции и **кланы**, которые враждуют между собой.

- В большинстве малых и крупных компаний ну очень много **бардака, хаоса**, который компенсируется отдельными преданными делу людьми²⁸.

- Высокий уровень **напряжения и стрессов**. Однако их не принято признавать, они считаются нормой.

Многие работают по 10 и более часов в день, часто без или почти без выходных и отпусков. Да и на «отдыхе» ра-

²⁸ Подробнее – в книгах «Процессы» и «Порядок».

ботают удаленно, решают проблемы бизнеса.

*Много **сильно перегоревших, уставших, задолбанных** людей. Одни признают это, другие игнорируют, потому что если признаешь – что-то придется менять. Но что, как?*

• **Жесткое, конфликтное общение** между коллегами часто вошло в привычку, его считают нормой. Не то чтобы довольны, но не обращают внимания, не верят, что возможно иначе.

Из-за этого поначалу мягкий уважительный стиль общения может восприниматься Заказчиком и группой как **личная слабость терапевта**.

Важно уметь выдерживать, контейнировать ²⁹**сильную агрессию** от участников групп. Направленную как на вас, так и друг к другу. Личная терапия и супервизия вам в помощь.

• В бизнесе – **культ рациональности**. *Поставил цель, спланировал ресурсы, контролируешь достижение результата. Если что-то пошло не так, значит ты лузер³⁰.*

Такая культура имеет и плюсы: принято **делать сразу и на результат**, а не днями-месяцами-годами жевать сопли. Что сильно отличает бизнес-группы от терапевтических.

• Бизнес-культура во многом **нарциссична³¹**. Мир полярный: или героизм, подвиг, или неудача. Просто быть собой

²⁹ См. п. 21.4 «Контейнирование».

³⁰ От англ. looser – проигравший, неудачник.

³¹ См. главу 20 «Динамическая концепция личности».

– таким, какой ты есть, – не принято.

- В организациях **редко встретишь людей с опытом терапии**, и даже работы с психологом. То есть у вас будет много «холодных» групп, которые слабо понимают, что происходит, терапевтический формат для них непривычен: *на первых сессиях многие говорят, что проще вагоны разгружать*. Вообще **уровень осознанности поначалу невысок**, а стресс силен.

Кстати, психологическую литературу нынче читают многие. Часто это мешает ведущему группы, приходится учитывать стереотипы от популярных авторов.

- В бизнесе **принято спешить**, ведь время – деньги! Медленный темп вызывает нарастающую фрустрацию, переходящую в агрессию.

- Сотрудники привыкли видеть в ведущем группы – **эксперта** или **тренера**. Лекции дают знания. Активности на тренингах включают людей и поднимают их энергию. Но ни то ни другое не решает реальные задачи бизнеса.

Роль модератора, а тем более организационного терапевта, непривычна для многих, противоречит их ожиданиям³².

- **Культура** компаний порой **различается** как небо и земля. *В одной организации вас будут встречать радостно, конструктивно двигаться вперед, благодарить по ходу и по итогам. В другой – вы почувствуете настороженность участников с первых минут группы и даже раньше.*

³² См. п. 9.6 «Ведущий сессии: его роли и задачи».

• Люди очень **по-разному относятся к компании**. *Обожание и лояльность, равнодушие и работа ради зарплаты, явная или скрытая неприязнь.*

• Много **скептицизма и обесценивания**³³. *В адрес организации, шефа, друг друга, клиентов, поставщиков, государства, эпохи, мамы с папой и т. д. И, конечно, вас как терапевта – «отвечаете» за всех. Проекции*³⁴ *сильны, люди не склонны их видеть и признавать.*

• Вообще **атмосфера** в большинстве компаний очень **затянутая** самыми разными чувствами. Пусть это и не всегда видно с первого взгляда.

• Часто у команды уже есть **негативный опыт** (порой неоднократный) работы с консультантами, тренерами и пр. Возможно, они и правда были непрофессионалами, однако зачастую сама команда компании не справилась, не смогла выйти на новый уровень, к которому ее грамотно вели. И в том и в другом случае вам придется поначалу огребать «за себя и за того парня». Более того, у компании накоплен опыт сопротивления изменениям, «изгнания врагов».

Впрочем, независимо от того, насколько успешным было прошлое сотрудничество компании с внешними специалистами, люди запоминают их подходы к работе, ожидают подобных действий и от вас.

• На все это регулярно накладываются **серьезные внеш-**

³³ См. п. 16.9 «Обесценивание».

³⁴ См. п. 16.4 «Проекция».

ние трудности: с клиентами, конкурентами, государством и пр.

В общем, терапевту в организациях есть что делать:).

Практическое задание 13

А вы встречались с подобным? Какие чувства вызывают у вас эти воспоминания и / или наше описание?

Чего больше – интереса и желания помочь или страха и отрицания («ну его на фиг»)?

Готовы ли вы попробовать работать с компаниями?

Глава 5

Путь организационного терапевта. Начало

Если вы хотите постепенно **стать бизнес-терапевтом**, вам предстоит многое узнать и многому научиться.

- Если вы **собственник**, вышедший из оперативки, или **топ-менеджер**, уставший от многолетнего управления, и хотите помогать своим или другим компаниям в роли терапевта, для этого вам надо изучить как бизнес-консалтинг, так и терапевтический подход. Перестать командовать и решать за других. Научиться управлять мягко и недирективно. Точнее даже не управлять, а помогать командам в их пути.

- Если вы традиционный методологический **бизнес-консультант** — научиться видеть, чувствовать и понимать людей. Осознавать происходящие в группе процессы так, как это делает психотерапевт. Грамотно, мягко и результативно управлять ими. Оставаясь при этом в тени, не являясь явным лидером и экспертом.

- Если вы **бизнес-тренер**, освоите бизнес-консалтинговый взгляд и инструментарий — с одной стороны. Терапевтический — с другой. Уж очень по-разному работают с группой тренер и терапевт. При внешнем сходстве форматов (*работа в кругу, микрогруппы, флипчарт и т. д.*) суть и динамика —

совсем разные.

- Похожая ситуация у **модераторов** и **фасилитаторов**. Ваши навыки очень пригодятся в бизнес-терапии. При этом важно дополнить их бизнес-инструментарием и терапевтическим подходом.



- Если вы **психотерапевт** той или иной школы, важно понять и прочувствовать бизнес изнутри, поймать его волну. Прожить его нужды и боли. Увидеть мечты и надежды. Изучить основные понятия, принципы и деловой сленг.

Мир бизнеса действительно сильно отличается от при-

вычного вам. Тут до разговоров и слез про детство и психотравмы – ну очень далеко. Хотя...

Психотерапевту надо научиться выживать в бизнес-среде. Свободно чувствовать себя, работая с бизнесменами, руководителями и рядовыми работниками.

Желательно изучить некоторые **методы и технологии**, применяемые в бизнес-консультировании.

Возможно, вам будет полезно некоторое время **самому поработать в бизнесе**. Например, в роли HR-менеджера. А может быть, и в более «жестких» направлениях, например в продажах. Если хотите увидеть системный зрелый бизнес – хорошо пройти стажировку, к примеру в McDonalds. Чтобы прочувствовать специфику постсоветского бизнеса, идите в компанию с местными корнями и руководителями.

- Пожалуй, проще всего опытным **коучам**. Хотя и им предстоит выйти из мира техник и методик – в чувства, неопределенность и групповую динамику.

Многим (кроме бизнесменов, топ-менеджеров, топовых консультантов и коучей) надо также научиться **свободно общаться со статусными людьми**. Ведь Заказчик почти всегда – первое лицо компании. А команда – совладельцы и ключевые руководители. Если вы робеете, заискиваете перед ними, вас не воспримут всерьез. Если, наоборот, давите, бравируете своими знаниями и опытом, вас воспримут как конкурента и пошлют куда подальше.

Очень полезен, а скорее обязателен, **личный опыт про-**

хождения психотерапии в роли клиента.

Также полезно пройти **профессиональную подготовку в сфере организационной терапии**.

Возможно, вы захотите также **обучиться на психотерапевта**. Это путь увлекательный, при этом длинный и небystрый. Большая и важная инвестиция в себя – не только как профессионала, но и как человека.

И, конечно, **регулярно практикуйте!** Начинайте с малого, постепенно расширяя свой опыт.

Желательно проходить **супервизию** своей работы у хорошего признанного специалиста.

Практическое задание 14

Исходя из вышесказанного, из вашего опыта и самоощущения – чему, на ваш взгляд, вам важно научиться, какой опыт получить, чтобы начать практиковать в роли организационного терапевта? Где и как вы будете получать знания, навыки и опыт?

Психолог должен быть чувствительным. Бизнес-консультант – умным. Оргтерапевт – умным и чувствительным.

В конце книги в разделе IV «**Путь организационного терапевта**» мы обсудим подробнее, как вы можете развиваться, участвовать в жизни профессионального сообщества, получать и оказывать поддержку.

История проекта. Торгово-производственная компания Green Trees

История сотрудничества с этой компанией началась летом 2015 года. Надо сказать, что это один из самых необычных бизнесов из всех, с кем нам доводилось работать. Их основной продукт – новогодние искусственные елки: от комнатных до огромных 50-метровых, которые устанавливают на городских площадях. Многие из уличных елок, которые вы видите у себя в городе зимой – их продукция. Совладельцы начали свой бизнес в 2004 году: трое друзей, бывшие офицеры, решили объединить свои усилия.

В течение 11 лет компания успешно росла и развивалась: производство расширялось, объемы продаж увеличивались с каждым годом. По продажам уличных елей вышли на первое место в России.

Однако настал момент, когда собственники устали рулить всеми вопросами самолично. По мере роста бизнеса нарастало и количество задач, которые нужно решать и контролировать.

Основной запрос, с которым обратились к нам, – сократить свое участие в оперативном управлении, перестать быть «третьейскими судьями» между сотрудниками, чтобы те сами смогли решать большую часть вопросов и взяли на себя

ответственность.

Сами работники во время знакомства на стартовой сессии сказали, что хотят решить противоречия между собой и работать более слаженно. К сессии готовились: читали первую книгу Михаила (и даже начинали работать по ней самостоятельно), смотрели видео – были более-менее в курсе подхода, в который им предстояло погрузиться.

Взгляд команды на текущее состояние бизнеса оказался весьма противоречив: с одной стороны, оборот растет, репутация компании на рынке укрепляется, клиенты ценят хорошее качество и гибкость. С другой стороны, много косяков с пересортицей и сроками выполнения заказов, рядовые сотрудники недостаточно профессиональны. Осознали себя компанией, у которой «некоторые элементы системности вплетены в паутину хаоса».

В конце первого дня стартовой сессии обсуждали образы будущего для компании. Две группы сотрудников представили весьма привлекательную и реалистичную картину, хоть и сырую, неполную. И вот очередь дошла до видения собственников. Тут мы столкнулись с неожиданной ситуацией. Рисунок больше всего напоминал этакого спрута, запускающего свои щупальца в плиту, которая держится на хрупких плечах троих людей. В голове спрута – «Х млрд руб.», а щупальца его – профили деятельности. Сотрудники остались в недоумении и разочаровании: «А где же тут мы?»

Вечером по окончании первого дня у нас с собственниками случился непростой разговор. Мы поделились ощущениями от происходящего, обратили внимание на несоответствие между их утренним запросом и такой картинкой в образе будущего. Поговорили, может ли некая желаемая сумма оборота являться самодостаточной целью? Идею о том, что деньги не цель, а средство – сложно принять с ходу. Особенно если много лет до этого опирались прежде всего на зарабатывание денег.

Долго обсуждали, что же тогда – видение? Как сделать так, чтобы прийти до взаимопонимания с сотрудниками? Как сделать, чтобы те включились и стали брать на себя ответственность? Мы обратили внимание собственников, что они очень активны на сессии (а скорее всего, и в работе) – почти не оставляют сотрудникам места для проявления инициативы. Всю ответственность владельцы также забирают себе. Мы говорили, как поддерживать и укреплять командную работу, возвращать самостоятельность в подготовке решений – в первую очередь через культивирование обсуждений в рабочих группах. Рассказывали о пути достижения согласия внутри коллектива, приводили примеры. Заказчики разошлись думать на эту тему.

Следующие два дня сессии были посвящены бизнес-процессам: их выделению и описанию. По ходу родилось много перлов от участников группы: «Номера шагов в процессе – это абстракция!», «Хрясь-хлобысь – вот и

весь процесс» :).

Разобрали методически, как называть шаги более точно, какие нужно добавить результаты шагов, обсудили, почему ответственным за шаг лучше назначать одного из его исполнителей. Прояснили, в чем суть роли «руководитель бизнес-процесса» и как ее введение может помочь в решении насущных проблем.

Идея про избыточный контроль внутри процесса и «вертикальные колоды» вызвала бурную реакцию – люди узнали свою компанию.

В конце стартовой сессии у команды было много усталости и благодарности. Прониклись идеей перемен, поняли, как важно слышать друг друга, договариваться и создавать процессы командой. А собственники сказали отдельное спасибо за тот разговор в первый вечер.

Путь изменений занял у Green Trees примерно два года. По запросам собственников мы провели для компании четыре поддерживающие сессии и одну терапевтическую. Один из владельцев и несколько ключевых руководителей участвовали в наших бизнес-лагерях.

Самое главное: в компании регулярно и старательно проводили встречи штаба и рабочих групп. Вообще к наведению порядка в бизнесе отнеслись очень серьезно – такой настрой шел от собственников. Стабильность коллектива также помогала двигаться вперед (а в тех компаниях, где руководителей и сотрудников часто меняют, вместе с людьми уходят и знания, и опыт, и

культура: приходится начинать всё почти с нуля).

Результаты перемен проявлялись постепенно. К пересмотру и уточнению образа будущего команда неоднократно возвращалась на сессиях и между ними. Многие из того, что намечали, удалось воплотить в жизнь.

Компания интегрировала продажи в единое подразделение – эта деятельность стала гораздо более отлаженной и целостной. До этого было несколько конкурирующих отделов продаж, плюс отдельный специалист по продажам в подчинении у начальника монтажных бригад :).

Существенно увеличили свою долю на рынке комнатных елей, подвинув конкурентов.

Значительно расширили производство: запустили новый цех по производству световых конструкций, многое из того, что раньше везли из Китая, стали производить у себя.

Благодаря отладке бизнес-процессов решили некоторые проблемы, которые раньше тянулись годами. Например, часто возникала ситуация, что в преддверии Нового года монтажная бригада в срочном режиме устанавливает на площади какого-нибудь отдаленного города заказанную ель. А на следующий день чиновник – Заказчик этой работы – вдруг говорит, что установили не там, и требует перенести елку метров на 100. Для компании это огромная головная боль и потери рабочего времени в самый пиковый сезон: нужно возвращать бригаду, уже уехавшую к другому

клиенту, разбирать огромную конструкцию и собирать ее заново. Сбивается весь график работ, приходится срывать сроки другим клиентам, терять репутацию и прибыль.

Когда продумывали шаг «Приемка работы Заказчиком», предложили идею с фотофиксацией: представителя городской власти приглашают на место к окончанию монтажа, он фотографируется под новенькой елкой – и сразу подписывает акт приемки. После внедрения этого улучшения в бизнес-процессе количество «головняков» у монтажных бригад сократилось в разы.

Расскажем вкратце о сути поддерживающих сессий, чему была посвящена работа и как она выстраивалась. Каждый раз мы как оргтерапевты смотрим на состояние команды, что изменилось с прошлого раза, какие темы и вопросы теперь актуальны, наиболее заряжены. Каков нынешний запрос собственников?

Исходя из этого, выстраиваем тему каждой сессии и задания, которые даем команде.

Например, на вторую сессию в начале октября 2015 года команда Green Trees пришла с такой ситуацией.

Бизнес новогодней продукции очень сезонный – пик продаж и максимальной нагрузки приходится на ноябрь-декабрь. В это время вся команда работала раньше в режиме аврала: до глубокой ночи и без выходных. Все недочеты системы и шероховатости в отношениях, малозаметные вне

сезона, при максимальной загрузке проявлялись в полный рост. Люди выгорали за эти два месяца так, что уже не радовались росту продаж и огромному количеству заказов. На сессии команда неоднократно возвращалась к вопросу: «Как мы прошли прошлый сезон? Что было самым сложным? Что мы хотим в этом сезоне сделать по-другому, чтобы пройти его легче, эффективнее? Каковы критерии эффективности? Как избежать аврала, не скатиться в привычные модели поведения?»

Помимо работы над архитектурой бизнеса, спланировали мероприятия, которые нужно успеть сделать до начала сезона, чтобы прожить его по-новому.

По итогам сессии сотрудники тепло благодарили друг друга и нас. Возникло больше понимания, как дальше двигаться по пути изменений, готовность тестировать и внедрять бизнес-процессы, и вообще решать вопросы путем проработки в группах. Улучшился контакт между отдельными людьми и в целом в команде: раньше было много трений внутри коллектива, а сейчас стало легче. Несколько человек отметили особенность нашей работы как оргтерапевтов: мы «вроде есть, а вроде нет», но в нашем присутствии все идет по-другому – как будто мы направляем энергию в нужное русло.

Душевные и искренние отклики всех троих собственников! Хотя у одного болит голова: ему непросто принимать новую реальность. Второй

сооснователь счастлив, что удалось копнуть так глубоко, проговорить с людьми их сокровенные мысли, посмотреть в слепые зоны: например, увидеть и признать, что с дилерами работают неэффективно. Мы пожелали команде пройти сезон с новым пониманием, отработать его уже по новым процессам и встретиться в начале следующего года.

На поддерживающей сессии в феврале 2016 года подвели итоги сезона. Прошли его намного лучше прежнего: меньше косяков (измеряли многие показатели и их динамику), меньше переработок. Собственники и команда довольны результатами. Партнеры удивляются включенности и уровню работы команды. После сезона много ездили по Китаю и Европе в поисках новых возможностей: поставщики, каналы сбыта, открытие производства в Европе и пр. Всерьез задумались об экспорте.

Обсуждали внедрение системы «1С: Управление производством», за которое взялась часть команды. Энтузиасты думали, что уже почти все готово, через месяц новую программу можно будет запускать. Однако на сессии обнаружили, что эта работа по 1С ведется отдельно от развития архитектуры бизнеса, местами они противоречат друг другу. И вообще надо многое продумать в своем подходе к автоматизации бизнеса. Прежде уже были многолетние неуспешные попытки внедрения ИТ-систем. В этот раз многое нужно сделать иначе, например воплотить в ИТ все обновленные сквозные бизнес-процессы компании.

Постепенно удалось системно выстроить направление дилерских продаж, с которым ранее были серьезные сложности. По этой теме работа длилась несколько сессий подряд: команда проясняла для себя, кто такой дилер и как выстраивать работу с ним. То ли это просто крупный оптовый клиент, которому делают скидки (интернет-магазины, розничные сети и пр.), то ли дистрибьютор, который сам выстраивает продажи через интернет и розницу в своем регионе, а то ли филиал компании со своим складом. Изначально взгляды и понимание разных сотрудников различались диаметрально. Постепенно пришли к согласию. Это помогло справиться с внутренней конкуренцией между коммерческими подразделениями компании.

В итоге разделили всех дилеров на три круга: по степени продвинутости. Ввели понятие «сертифицированный дилер», обсудили требования к дилерам, разработали партнерскую программу для них.

Также на поддерживающих сессиях работали над оргструктурой, технологией найма новых сотрудников, введения их в должность и дальнейшего развития. Продумывали показатели результативности и эффективности, способы материальной и нематериальной мотивации персонала. Обсуждали миссию и ценности, летом 2016 года миссия звучала так: «Создаем праздник и сохраняем природу».

Рабочие группы формировали все более зрелые

решения, предлагали их совладельцам на утверждение. Например, люди придумали эффективную, плоскую структуру организации, позволившую уменьшить количество уровней иерархии и ускорить протекание бизнес-процессов.

После очередной сессии команда порадовалась тому, как продуктивно стали проходить дискуссии, как растет навык слышать друг друга. Нашего вмешательства как ведущих сессии нужно все меньше, у людей все лучше получается договариваться самим. Сотрудники шутили, что надо создать «макет Рыбакова», который время от времени будет говорить «угу» и иногда задавать вопрос: «А вы сами как думаете?» :)

После следующего сезона мы вновь собрались с командой Green Trees в январе 2017 года. Один из собственников подвел итоги предыдущего года: действительно, есть чем гордиться, особенно по работе с партнерами /дилерами. Не зря на предыдущих сессиях и в рабочих группах посвятили этому столько времени! Если раньше продажи через дилеров были головной болью, то постепенно они стали ведущим каналом продаж, вывели компанию на качественно новый уровень работы с рынком, позволили ощутимо нарастить обороты, хотя отрасль переживала непростые времена.

Собственники выразили команде признание и благодарность. Людям очень важно было услышать это. Удалось помочь команде снять напряжение после

сезона и зарядиться вдохновением на предстоящий год.

Обнаружились новые задачи и горизонты – бизнес-процесс по нестандартным заказам и разработка механизма управления приоритетами (особенно в сезон).

Вновь вернулись к теме выгорания сотрудников, она по-прежнему очень актуальна. По просьбе собственников решили провести на эту тему особую сессию – терапевтическую.

Ее запланировали на март 2017 года. Мы решили построить сессию совсем по-другому, не в том формате, к которому привыкла команда. С основным фокусом внимания на отношениях «человек с человеком», а не на бизнес-процессах.

Выяснили, что выгорание связано в основном с переживаниями, что «в несезон мы все молодцы и команда, а в пик сезона – опять каждый сам за себя».

Задания на сессии были разные. Про проекции: в паре сказать другому человеку, как я думаю, какой он, – а он отвечает, что ему откликается, а что нет.

Про проекции подразделений друг на друга: разделили всех руководителей на подгруппы «коммерческое направление», «производственное направление», «высшее руководство». Каждая из групп рассказала, что думает о себе, о каждой из двух других групп и что, вероятно, думают о ней другие группы.

Получилось непросто, но очень полезно. Нам приходилось четко модерировать обсуждение, не давая скатиться в разборки и обвинения. Предложили

людям говорить только о чувствах, не уходить в обсуждение конкретных ситуаций. После этого задания многих участников попустило, но кто-то, наоборот, погрузился в тревожные переживания.

Потом дали задание проговорить друг с другом такие темы:

- я злюсь на тебя за то, что ...
- я обижен на тебя за ...
- я благодарен тебе за ...
- я прошу тебя о ...

Людям трудно было говорить напрямик, отчасти сбегали в шутки и засмеивание. Но благодаря работе на прошлых сессиях и в группах открытости и искренности стало больше.

И, наконец, мы дали финальное задание в двух командах: посмотреть наиболее болезненные точки в работе – почему они возникают, какими могут быть пути решения в рационально-организационном слое и эмоционально-психологическом слое.

Завершили сессию с благодарностью участников друг другу, люди поняли-почувствовали, как можно жить и работать по-другому. Обсудили много вопросов про выгорание и как его избежать, где черпать ресурсы. Мы сказали про системность и человечность – как две стороны одной медали, про важность их интеграции. Рекомендовали практиковаться в дальнейшем развитии навыков слышания друг друга и выработки совместных решений, поиска источников энергии.

С тех пор прошло несколько лет. Мы периодически общаемся с владельцами бизнеса: теперь уже больше как друзья, а один из них стал коллегой. Конечно, за это время у компании было много всяких событий: приятных и не очень. Что радует: долгосрочно прижились изменения и на системном, и на человеческом уровне. Групповой разум компании активно работает, новички включаются в него. Хотя часть команды сменилась, культура, дух компании продолжает жить и развиваться. Собственники стали гораздо более свободны и спокойны, с энтузиазмом смотрят вперед.

Кстати, некоторые другие наши организации-клиенты ездили в Green Trees для обмена опытом, делились потом впечатлениями. Было приятно чувствовать радость и гордость от причастности к хорошему делу.

История продолжается...

Раздел II

Оргтерапия. Методический слой

*Любая достаточно развитая технология
неотличима от магии.
Артур Кларк*

В этом разделе мы с вами начнем изучать внутреннюю кухню организационной терапии. Посмотрим на жизненный цикл работы с клиентской компанией. Обсудим, как готовиться к сессиям с командой и проводить их, как управлять изменениями и работать с сопротивлением команды, вовлекать людей в развитие бизнеса. Сделаем первые практические шаги в работе с «учебной» компанией – вашей или клиентской.

Здесь мы начнем использовать профессиональные понятия и термины. По возможности объясняя их простыми словами.

Глава 6

Организация глазами «человека бизнеса» и глазами психотерапевта

Можно сказать, что это **два разных мира**. То есть реальность одна, а представления о ней различаются как небо и земля.



Давайте изучим оба взгляда, чтобы научиться вставать на обе точки зрения. Потом – наводить между ними мосты. А

потом видеть **с обеих позиций одновременно**.

Конечно, взглядов больше чем два. *Так, взгляды владельца бизнеса, наемного руководителя, рядового сотрудника, бизнес-консультанта и бизнес-тренера серьезно различаются. Как различаются, к примеру, взгляды геиштальт-терапевта, психоаналитика, энэлпера³⁵ и системного расстановщика.* Однако я предлагаю для удобства выделить два полюса: человек бизнеса – с одной стороны, психотерапевт или психолог – с другой.

Итак, для **делового человека** организация – это:

- Цели собственника бизнеса и ключевых наемных руководителей. В основном финансовые, но не только. Цели долгосрочные, средне- и краткосрочные. Показатели (KPIs³⁶), по которым можно отслеживать достижение целей.
- Активы материальные (*здания, станки, машины и пр.*) и нематериальные (*технологии, ноу-хау, бренды, и др.*).
- Клиенты, продукты (товары и услуги), конкуренты, преимущества, доля рынка и т. п. Каналы продаж и способы удержания клиентов.
- Организационная структура (подразделения, должности и подчиненность), которая определяет власть, полномочия и ответственность. Явная и скрытая борьба за власть и ресурсы между подразделениями, между отдельными людьми.

³⁵ Специалиста по НЛП (нейролингвистическому программированию) – одному из психологических направлений.

³⁶ Key performance indicators – ключевые показатели производительности.

- Для наиболее прогрессивных руководителей – бизнес-процессы и проекты как способы описания и оптимизации работы организационного механизма.

- Системы управления бизнесом, *например СМК, информационные системы.*

- Относительно современные и прогрессивные подходы и инструменты управления: от бюджетирования и центров финансовой ответственности (ЦФО) до бережливого производства, гибкого управления типа Agile и различных методов самоуправления.

- Взаимодействие с государством и различными его органами.

- Сотрудники, от которых много проблем, – сложно найти адекватных и опытных, они безответственны, постоянно ленятся и косячат, сопротивляются изменениям, враждуют между собой и с руководством, недостаточно любят фирму и клиентов, увольняются в неподходящий момент. И, конечно, хотя слишком много денег.

Конечно, мы утрируем, но лишь слегка: многие деловые люди видят бизнес именно так.

Для **психотерапевта** организация – это разновидность группы, сообщества людей:

- Сами люди. Их радостные и горестные переживания, стремления, цели и пр.

- Подгруппы людей, объединенные как по формальным признакам (*уровень в иерархии, время работы в компании,*

функциональное подразделение, филиал, проект и пр.), так и неформальным (*коллеги, друзья, родственники, любовники и пр.*). Целостность и раздробленность.

- Взаимоотношения между людьми и их группами.
- Привычка, желание и способность людей слушать и слышать друг друга, приходить к согласию. Принятые способы обхождения с противоречиями и конфликтами.
- Психологическая атмосфера в компании, ее дух. То, что порой сложно описать словами, всегда ощущается, хотя и не всегда осознается.
- Уровень «энергии» коллектива и ее оттенки.
- Культура организации. Не как формально описанная миссия, принципы взаимодействия и т. п., а как настоящее отношение людей к компании, руководителям, друг другу, клиентам, работе и пр. Неписанные правила, по которым живет это сообщество людей. Типичные ценности и убеждения.
- История организации. Описанная не в рыночных достижениях и провалах. А в ключевых событиях, судьбах и эмоциях. Которые продвинули вперед людей и команду в целом или, наоборот, травмировали их.
- Реальный (а не декларируемый) стиль управления. Способы принятия больших и малых решений, контроля выполнения, поощрений и наказаний.
- Готовность или неготовность меняться. Сложившиеся виды сопротивления и их причины.

- Основные фигуры группы³⁷ – темы, волнующие людей. Их совпадения и отличия от целей руководителей верхнего уровня.

- Осознанность команды: как в целом, так и по различным подгруппам. То есть способность чувствовать и понимать свое текущее состояние, потребности и способы их реализации.

- И многое другое...

Деловой взгляд на компанию – это ясное понимание бизнеса и его архитектуры. Говоря языком компьютерщиков, это «железо», **hard**³⁸: процессор, память, экран и т. п.

Терапевт же видит в основном не бизнес-систему, а людей, которые в ней работают и проводят значительную часть жизни. **Soft**³⁹, говоря по-компьютерному: программы, установленные поверх «железа».

Так что важнее – **hard** или **soft**? Взгляд бизнесмена или психолога?

Исходя из нашего опыта – **и то и другое**.

Если замечать только **рациональную** часть бизнеса и управлять им соответственно, вас ждут очень болезненные разочарования. Ведь живые (а не придуманные) люди – во многом иррациональны, нелогичны. Мы подробно обсудим это в последующих главах. Как сделать, чтобы при всех сво-

³⁷ См. п. 14.2 «Фигура и фон».

³⁸ От англ. hardware – оборудование.

³⁹ От англ. software – программа, программное обеспечение.

их странностях люди «добровольно и с песней» работали на благо компании, активно участвовали в ее развитии. Искренне, без необходимости ими манипулировать и сильно принуждать.

Если же видеть в организациях только людей и их **психологию**, то может и получится сделать их жизнь краше и приятнее. Но это вряд ли поможет компании, ее собственнику и топ-менеджерам. А возможно, даже развалит бизнес: сотрудники почувствуют, что занимаются не тем, что им по душе, задумаются о смысле жизни – и... прощай бизнес. Компания понесет большие потери; не факт, что и людям станет в итоге хорошо. Конечно, порой здорово бросить все и уехать на месяц-другой на Бали или в Гоа вместо того, чтобы впахивать в бизнесе. Вот только радость эта зачастую длится недолго. Проверено на себе:). Гораздо лучше выстроить работу, сонастроить команду компании так, чтобы людям не перегорать, а радоваться каждому наступающему и уходящему дню.

Организационный терапевт при работе **совмещает** деловой и психологический взгляды на бизнес.

Стоит всегда помнить и о том, что основной **Заказчик нашей оргтерапевтической работы – собственник бизнеса**. Мы работаем на его запрос, в его интересах.

Практическое задание 15

Опишите свою «учебную» компанию глазами человека бизнеса и отдельно – глазами психолога.

Глава 7

Цели бизнес-терапии

Бизнес-терапевт удерживает в фокусе своего внимания несколько целей и приоритетов.

- **Запрос клиента.** Та цель, которую он изначально поставил. Его боль, которой он поделился. Пожелания, которые он просил учесть в работе с его компанией.

Конечно, запрос клиента, как и его взгляды, может постепенно **измениться**. Однако полезно помнить то, что он говорил вам на старте сотрудничества, периодически возвращаться к его запросу и обсуждать, насколько продвинулись к поставленным целям. Иногда – помогать клиенту скорректировать запрос.

- **Истинные потребности Заказчика.** Часто они отличаются от тех задач, которые он сформулировал и озвучил вам при первом общении. Запросы, с которым обращаются клиенты, часто бывают родом из книжек, семинаров, от других консультантов и т. п. Интроекты, говоря языком гештальта.

Например, клиент говорит вам, что хочет увеличить бизнес в 10 раз. Зачем увеличить, почему в 10? Важно постепенно помогать клиенту прояснить, чего же он хочет на самом деле.

Или говорит, что устал и хочет продать бизнес. Позже

выясняется, что это Дело его жизни и хочет он не продать компанию, а отладить работу, выйти из оперативки, заниматься стратегическим развитием.

Естественно, мы никогда **не навязываем клиенту** свою картину мира, свое понимание его нужд. Это его жизнь и его бизнес. Мы можем лишь помогать владельцу и компании видеть **их** путь и гармонично следовать ему.

• **Баланс между потребностями ключевых лиц компании, других ее участников и самой организации.**

Например, на одной из сессий совладельцы родили такую картину будущего: управляющая компания, которая рулит многими бизнесами, приносит собственникам определенную немалую сумму денег. А нынешний бизнес – лишь одно из направлений, оно как бы не очень важно. У команды ключевых людей, работающих тут много лет, прошедших вместе огонь и воду, это вызвало глубочайшее разочарование. За последующие дни сессии удалось прийти к согласию, а за прошедшие с тех пор непростые годы компания развила несколько новых направлений, смежных с основной деятельностью. Сохранила свою целостность и душу. Это принесло пользу всем – владельцам, команде, клиентам.

У организации как организма есть свои цели, порой отличные от целей собственников. Их важно иметь в виду, учитывать. Формально организация является «имуществом», которое можно продать, разделить, уничтожить и т. д. Однако если мы будем видеть в ней не только вещь,

но и живое существо, в искреннем партнерстве с ним можно выстроить гораздо более долгосрочную и гармоничную историю. В этом случае вы живете с ней в симбиозе⁴⁰, а не в отношениях «раб – хозяин». Даже собаку лучше любить и дружить с ней, чем держать на цепи и бить. А организация – это нечто гораздо большее.

В одной компании умер собственник и директор, который смог сохранить предприятие в годы перестройки. Маленький городок в глубинке, завод – один из немногих работодателей. Сын собственника – десантник, от бизнеса был крайне далек. После увольнения из армии несколько лет жил в свое удовольствие, благо что отцовский бизнес давал такую возможность. После смерти отца к нему стали приходить гонцы с предприятия – с просьбой не бросать бизнес на произвол судьбы, развивать его. Ведь если и это предприятие разорится, жителям придется уезжать вместе с семьями, городок придет в упадок.

Постепенно сын втянулся в управление, многому научился, оказался весьма хозяйственным и дальновидным хозяином, мудрым руководителем. Так компания смогла сохранить себя и город, убедив собственника взяться за ум. Сейчас предприятие вышло на федеральный рынок, продает свою продукцию крупным российским и иностранным компаниям.

⁴⁰ Термин из биологии, означающий взаимовыгодное содружество живых организмов или видов.

• **Здоровье компании-клиента.** Оно складывается из двух частей: эффективность работы **бизнес-системы**, здоровье компании как **живого организма**.

– Первая часть (hard) – «техническая». Тут вы работаете в области своей компетентности, *например помогаете отладить процессы и проекты, распределить полномочия и ответственность, поставить управленческий учет и пр.*

Эффективность – это соотношение полученных результатов к затратам сил, времени, денег и иных ресурсов. Мы помогаем клиентам повышать эффективность бизнеса и стремимся к максимальной эффективности своей работы. *Как говорит один клиент: «Высокие материи, конечно, важны. Но выработку на одного сотрудника подсчитывать тоже надо».*

– Вторая (soft) – **желание организма жить и развиваться, уровень жизненных сил, осознанность, целостность, адаптивность к изменениям, атмосфера в команде** и т. д. Заметим, что компания не равна ее текущему коллективу. Люди могут постепенно меняться, а дух компании, ее культура, «генокод» остаются.

Заказчики пока нечасто формулируют запросы в терминах здоровья компании. Однако, на наш взгляд, **это главное.** Мы работаем именно на

долгосрочное здоровье организации, ее нынешних и будущих участников.

Практическое задание 16

Посмотрите на свою «учебную» организацию в контексте этой главы.

Есть ли у Заказчика запрос и каков он? А какие потребности у собственника на самом деле? Что хочет каждый из совладельцев и топ-менеджеров?

Насколько четко выстроена и эффективно работает бизнес-система?

Здорова ли компания как организм? Есть ли у нее желание, силы и навыки, чтобы жить и развиваться? Какой дух царит в компании, какая атмосфера в коллективе?

Прояснение запроса обсудим в следующей главе. Отладке бизнес-системы, выстраиванию ее архитектуры посвящены мои прошлые книги. Оздоровлению компании как целостного организма – вся эта книга.

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.