

Евгений Петров



Александр Петров

**Евгений Петров**  
**Литагент МИФ без подписки**  
**Александр Петров**  
**Генерация прорывных**  
**идей в бизнесе**  
**Серия «МИФ Бизнес»**

*Текст предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=9742858](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9742858)*  
*Генерация прорывных идей в бизнесе / Евгений Петров, Александр*  
*Петров: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2015*  
*ISBN 9785000575574*

### **Аннотация**

Эта книга поможет вам понять, откуда в бизнесе появляются по-настоящему революционные и оригинальные идеи, и научит создавать их самим. Здесь вы найдете эффективные прикладные методы разработки прорывных идей через плодотворное творческое взаимодействие управленцев и предпринимателей. Понятные и доступные инструкции позволят результативно внедрять предлагаемые авторами методы, используя их для успешного развития бизнес-проектов и максимального раскрытия творческого потенциала команды.

Это книга для фасилитаторов, бизнес-тренеров, коучей, предпринимателей и руководителей.

# Содержание

Предисловие от Радислава Гандапаса	6
Введение	8
Глава 1	19
Пути проведения сессий организационного развития	21
Методы групповой фасилитации – что это такое?	29
Какие функции выполняет фасилитатор?	31
Конец ознакомительного фрагмента.	35

# **Евгений Петров, Александр Петров Генерация прорывных идей в бизнесе**

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».*

© Текст. Евгений Петров, Александр Петров, 2015

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

**\* \* \***

*Книга посвящается отцу и деду Юрию Павловичу Петрову – профессору, учителю от Бога*

# **Предисловие**

## **от Радислава Гандапаса**

Я не люблю самоучители. Мои попытки освоить с помощью самоучителя гитару привели к тому, что меня стал учить мой друг. И только тогда начался прогресс. Мой опыт освоения английского по самоучителю привел меня на языковые курсы. А следствием прочтения самоучителя по рукопашному бою стал сломанный в уличной драке нос. Я не люблю самоучители. Когда я стал читать книгу Евгения Петрова «Генерация прорывных идей в бизнесе», я невольно воскликнул: «Да это же самоучитель!» Однако теперь мои слова прозвучали как похвала. Воспользовавшись данным самоучителем, фасилитатор может стать профессионалом. По этой книге лидер бизнеса может научиться грамотно и эффективно управлять групповым процессом выработки идей. Как много мыслей, способных поднять дело на новый уровень, остаются в головах, так и не будучи высказанными! А некоторые, даже когда их озвучивают, не находят поддержки. Те же, что оказываются поддержаны, остаются нереализованными. Эти идеи – как нерожденные дети, они не смогут порадовать близких, вывести семью на новый уровень, обеспечить старость родителей. Однако мир не прекратит существования, если сколько-то детей не появятся на свет. А вот

бизнес остановится, если не будут созреть, высказываться и реализовываться новые идеи. Как ни громко это звучит, но книга «Генерация прорывных идей в бизнесе» призвана служить развитию бизнеса. Грамотная организация дискуссии по ключевым вопросам жизни предприятия позволит в полной мере использовать опыт, интеллект, чувства людей, которым оно небезразлично. Дальнейшее развитие бизнеса станет материализацией их видения: довольно часто поначалу оно бывает неотчетливым, но по мере обсуждения обретает плоть и кровь. Кроме того, именно совместное интенсивное думание делает группу менеджеров или учредителей командой. Командой, объединенной общей целью и общим представлением о пути ее достижения. Командой, которая эту цель ставит себе сама.

*Радислав Гандапас,  
бизнес-тренер*

[www.radislavgandapas.com](http://www.radislavgandapas.com)

[www.facebook.com/gandapas](https://www.facebook.com/gandapas)

[www.twitter.com/gandapas](https://www.twitter.com/gandapas)

# Введение

Необходимое условие жизни – непрерывное развитие, неважно, жизнь ли это человека, компании, идеи или проекта. Развитие может происходить постепенно и долгое время не приводить к качественным изменениям, а может быть резким и трансформационным. Что лежит в основе трансформационного развития? Это так называемые *прорывные* идеи, которые создаются, как правило, гениями-одиночками. А как зарождаются такие идеи? Сами авторы объясняют, что идеи приходят к ним не через применение осознанного технологического подхода и пошагового алгоритма, а благодаря бессознательному озарению, вспышке, инсайту... Вот как, к примеру, родились некоторые прорывные идеи, определившие развитие отдельных отраслей науки и бизнеса.

Закон всемирного тяготения: когда Исаак Ньютон увидел падающее с дерева на землю яблоко, его осенила гениальная догадка... Тут, как правило, описание знаменитой мизансцены этого выдающегося открытия и заканчивается. И мало где упоминается, что Ньютон в судьбоносный момент увидел кое-что еще кроме пресловутого яблока: в той картине падающий на землю плод послужил лишь фоном, а фигурой стали едва различимые на дневном небосклоне контуры Луны. Яблоко, падающее на землю, и Луна, никуда не падающая, – восприятие этих двух объектов в одной временной



точке натолкнуло ученого на гениальную прорывную идею, воистину перевернувшую многие человеческие представления о мироздании. Закон всемирного тяготения, как известно, позволил исследовать движения небесных тел и заложить тем самым основы небесной механики. Человечеству не понадобилось делать никаких принципиальных поправок к данному закону вплоть до времени Эйнштейна, чьи идеи открыли новую эпоху в естествознании. Между тем читателю наверняка было бы интересно узнать, сколь кропотливая и всепоглощающая работа последовала за тем мигом откровения, случившегося в жизни Ньютона. Целых двадцать лет он готовил книгу о законе всемирного тяготения – столь высока была требовательность гениального ученого к точности и безукоризненности собственных утверждений. Вот что рассказывал об образе жизни Ньютона в те годы его секретарь Гемфри: «Великий мастер был занят работой постоянно. Он не позволял себе ни отдыха, ни спорта, ни прогулок. Он никогда не ездил верхом. Он считал потерянным каждый час, если тот не был посвящен научным занятиям. Редко выходил он из своей комнаты, где занимался математическими расчетами и теоретическими выкладками. Он так увлекался работой, что забывал обедать. Когда же ему несколько раз напоминали об этом, Ньютон стоя проглатывал пару кусков еды и молча возвращался к прерванным вычислениям. Осенью и весной он, кроме того, много времени проводил в химической лаборатории. На сон ему оставалось всего четы-

ре-пять часов в сутки»<sup>1</sup>.

А вот еще один пример – история генерации идеи, возможно, не столь масштабной, какой представляется идея великого Ньютона, однако позволившей в тяжелейших условиях сохранить жизнь десяткам, казалось бы, обреченных на гибель людей. В самый разгар Второй мировой войны подводная лодка Королевских ВМС Великобритании вела отчаянный бой с немецким крейсером. Когда с корабля противника в сторону субмарины пошла очередная глубоководная торпеда, у английских подводников совсем не оставалось времени для спасительного маневра. Казалось, лодку уже ничто не спасет: даже арсенал собственных торпед, которые можно было бы направить наперерез вражеской, к тому моменту уже иссяк. Экипаж мысленно прощался с жизнью. Однако капитан, как истинный лидер, обратился к своей команде: «Немного времени у нас пока есть, и умереть вы еще успеете. Используем этот шанс: предлагайте любые, самые безумные идеи, способные помочь нам остаться в живых». Один из матросов, отличавшийся особенным остроумием, не преминул проявить это качество и в такой, казалось бы, неподходящей для юмора ситуации: «Давайте наберем в легкие воздуха и подуем на нее!» И следом уже другой матрос, буквально ухватившись за случайную ассоциацию, крикнул: «Да-да, давайте! Я знаю, как мы можем это сделать! Мы продует торпедные люки с одного из бор-

---

<sup>1</sup> Цит. по: Глухов А. Г. Книги, пронизывающие века. – М.: Книга, 1975. С. 69.

тов и выпустим навстречу немецкой торпедой свою – воздушную!» Капитан тотчас же отдал приказ продуть один из бортовых торпедных люков, тем более что для этого достаточно было лишь нажать на кнопку. В результате удалось создать мощный воздушный поток, который изменил траекторию вражеской торпеды, и она прошла мимо подводной лодки, даже не задев ее. Все участники экипажа остались живы. А один из тех матросов, Алекс Осборн, непосредственно наблюдавший за процессом поиска спасительного решения, вернувшись на «гражданку», догадался запатентовать случайно проявившую себя технологию создания идей – мозговой штурм, который с тех пор разросся множеством модификаций и сегодня с успехом применяется в науке и бизнесе.

В качестве третьего примера мы возьмем эпизод из истории мирового лидера в сфере бытовой электроники – японской компании Matsushita Electric (в наши дни она производит продукты под торговыми марками Panasonic, Technics и Quasar). Основатель компании Мацусита Коносуке в 1925 году вывел на рынок новый продукт под торговой маркой National – квадратный фонарик на батарейках. В амбициозном шаге молодого предпринимателя (а Мацусите тогда исполнился 31 год) воплотились сразу три прорывные идеи:

- 1) сам по себе портативный фонарик до того момента не применялся в домашних хозяйствах, а после стал широко популярен;

2) Мацусита первым использовал для продвижения своего товара специальное торговое имя продукта – National, – тогда как остальные производители применяли для той же цели лишь название своей компании;

3) для запуска продаж Мацусита Коносуке воспользовался уникальной идеей – он передал в розничные магазины 10 000 фонариков бесплатно! Таким образом, за короткое время и торговые сети, и множество покупателей смогли оценить выгоду нового продукта и своими восторженными отзывами сформировать заинтересованность в нем у своих знакомых – потенциальных покупателей.

Благодаря такому инновационному подходу компании Matsushita Electric удалось выйти на новый уровень эффективности, продолжить свое развитие и постепенно приобрести черты ведущего мирового производителя – одного из столпов японского экономического роста в XX столетии.

И, наконец, еще одна история – иллюстрация творческого прорыва, повествующая о начале карьеры успешного производителя обуви в США Кеннета Коула. В 1982 году Кеннет окончил колледж, получив квалификацию инженера обувной промышленности. Его дипломной работой стала созданная им коллекция обуви. И надо же было случиться, что в то же самое время в отеле «Нью-Йорк Хилтон» проходила масштабная выставка обуви, на которую со всего света съехались представители крупнейших компаний этой сферы

и торговые агенты, стремившиеся заключить с ними взаимовыгодные контракты. У одержимого энтузиаста Коула тут же возникла идея: «А почему бы и мне не принять участие в этой выставке со своей первой коллекцией?» Обратившись с заявкой к организаторам, он, однако, получил не вселяющий оптимизма ответ: «Абсолютно все выставочные площади сданы в аренду еще три месяца назад». Мы уверены, что половина предпринимателей на его месте обреченно отказались бы от намерения участвовать в выставке – но только не Кеннет! Он тут же обратился в соседние с выставочным павильоном магазины с той же просьбой: предоставить в аренду торговые площади. Впрочем, выяснилось, что предпринимательская жилка имелась не только у Кеннета Коула: значительная часть бизнесменов, получивших от организаторов отказ, к великому сожалению Коула, успели-таки арендовать на время проведения выставки буквально все торговые площади, находившиеся в непосредственной близости от «Нью-Йорк Хилтон».

И именно на этом, казалось бы, безнадежном этапе Кеннету Коулу пришла в голову идея превратить в мобильный выставочный стенд обычный автофургон, который можно было бы припарковать на улице рядом с центральным павильоном. Однако Коулу стало известно, что городская администрация категорически запрещает парковку любых большегрузных автомобилей на нужной ему улице. Коул не сдался и на этот раз: он навел справки в мэрии Нью-Йорка, не суще-

ствуется ли каких-либо исключений из правил. Как оказалось, на время проведения выставки мэрия действительно допустила три случая, когда большегрузный транспорт мог бы стоять на данной улице: разрешалась парковка фургона скорой помощи, машины пожарной бригады, а также автомобилей киносъемочной группы. Получив официальное разрешение у городской администрации, Кеннет тут же арендовал автофургон, большую кинокамеру, многочисленный съемочный инвентарь и раскладной «режиссерский» стульчик, на спинке которого он написал свое имя. Автофургон являлся собой идеальное презентационное средство, где во всей красе были представлены модели коллекции Коула. Он подкатил машину прямо к красной ковровой дорожке и, разложив стул, сам тут же сел за кинокамеру и направил ее в сторону своих экспонатов. Однако этим дело не закончилось: по существующему в штате закону о проведении киносъемок в распоряжение Коула поступали два полисмана в качестве эскорта. Кто бы мог подумать, что осмотр Всемирной обувной выставки будет начинаться с импровизированного стенда молодого и никому тогда не известного предпринимателя Кеннета Коула, который буквально за пару дней сумеет подписать несколько тысяч контрактов с торговыми агентами со всего мира!

В приведенных примерах показан путь развития науки и бизнеса через прорывную идею – часто неожиданное творческое открытие, обладающее большим трансформацион-

ным потенциалом. Вместе с тем возможно ли создать прорывную идею не через случайное озарение, а посредством целенаправленного творческого поиска? Можно ли процесс этого поиска технологизировать и сделать управляемым?

Как показывает наша практика, техники творческого поиска в бизнесе существуют и дают ценные результаты. Мы отобрали те методы творческого поиска в бизнесе, которые показали наибольшую практическую эффективность на наших сессиях организационного развития в российских промышленных и телекоммуникационных компаниях, а также в компаниях IT-отрасли и рынка FMCG<sup>2</sup> в 2010–2014 годах. Данные методы позволили выработать идеи, которые впоследствии были успешно реализованы на практике и продвинули компании в развитии. Итак, в нашей книге мы предлагаем *целостную систему по созданию прорывных идей в бизнесе*.

Книга адресована бизнес-тренерам, коучам, фасилитаторам, а также руководителям и владельцам бизнеса, готовым максимально задействовать творческий потенциал своих управленческих команд для развития компаний.

Необходимо отдельно сказать о том, что же мы понимаем под *прорывной* идеей, в том числе и в сфере бизнеса. Это идея, способная заметно изменить окружающий мир, при-

---

<sup>2</sup> FMCG – англ. Fast Moving Consumer Goods – общее название для товаров повседневного потребления (особенно продуктов лёгкой и пищевой промышленности) широким кругом покупателей, которые стоят относительно дёшево и быстро продаются. *Прим. авторов.*

внеся в него нечто принципиально новое, до сих пор не существующее и не применяемое на практике.

Прорывная идея способна трансформировать реальную бизнес-среду в следующих направлениях.

1. *Новый уровень производимого продукта.* Благодаря прорывным идеям компания приобретает способность создавать *уникальный* продукт и обеспечивать удовлетворение гораздо большего числа потребностей клиента, чем раньше.

2. *Новый масштаб времени, в течение которого бизнес-идея оказывает определяющее (трендовое) влияние на окружающую его социальную среду.* Действительно, бизнес-идея может быть заметной в течение считанных месяцев, а может приковывать к себе внимание в течение многих лет или даже целой эпохи. Иными словами, прорывная идея позволяет перевести бизнес-проект на новую стадию развития в рамках долгосрочной перспективы.

3. *Новый вклад в развитие общества.* Прорывная идея способна значительно увеличить объем вклада той или иной бизнес-системы во внешнюю социально-культурную среду, как бы громко это на первый взгляд ни звучало.

Итак, наша книга посвящена ответу на вопрос, существуют ли технологии и пошаговые алгоритмы для создания прорывных идей в области бизнеса, существуют ли методы, способные объединять креативные возможности участников бизнес-команды, которая по своему творческому потенциалу



превосходила бы менеджеров-одиночек.

Вот что вы найдете в книге.

- Здесь приведены *эффективные прикладные методы создания прорывных идей путем творческого взаимодействия участников бизнес-команды*. При этом данные методы вовсе не исключают возможности индивидуального применения.

- Для каждого метода нами *представлена пошаговая инструкция, указаны основные точки контроля, а также риски, влияющие на эффективность предлагаемых технологий и алгоритмов*.

- Вы также увидите *примеры применения методов на реальных кейсах*.

- Профессиональные бизнес-тренеры, коучи и фасилитаторы найдут здесь множество *приемов управления групповой динамикой*, а также пополнят арсенал инструментов для выполнения бизнес-запросов своих клиентов.

Методы, представленные в книге, можно воспринимать и как своеобразные *ускорители сознания* (как группового, так и индивидуального) для решения практических задач реального бизнеса. Насколько прорывными окажутся идеи в конечном счете, зависит от исходного творческого потенциала бизнес-команды и ее отдельных участников, от их способности творчески использовать предлагаемые нами технологии и алгоритмы, а также от организационных условий для реализации идей на практике. Вместе с тем авторы кни-

ги глубоко убеждены в потенциальной способности каждой бизнес-команды создавать прорывные идеи.

Наша книга построена следующим образом. В главе 1 даются базовые правила подготовки и проведения встреч по планированию развития бизнеса, рассказывается о факторах их успеха и о роли ведущего. В главе 2 мы подробно рассматриваем подход «Через видение будущего», рекомендуемый нами для проведения стратегических сессий, – он проиллюстрирован реальным примером использования. В главе 3 мы приводим множество методов создания прорывных идей в бизнесе, которые объединены нами в единую пошаговую технологию от формирования картины желаемого будущего компании до программы воплощения данной картины в реальность. Глава 4 содержит описание форматов, в которых можно сочетать творческую энергию, пробуждаемую игровым процессом, с поиском решений для развития бизнеса.

Как работать с этой книгой? Отдельные методы, приведенные в ней, можно использовать независимо друг от друга, а можно применять в системе, руководствуясь изложенными подходами к проведению сессий организационного развития. В начале описания каждого отдельного метода дается краткая информация о его назначении и необходимых условиях применения. Далее следуют подробная инструкция и обязательный пример использования метода. Краткая графическая схема указывает очередность шагов, тем самым помогая спланировать работу необходимым образом.

# Глава 1

## Сессия организационного развития как платформа для создания прорывных идей

*Я вижу в этой глыбе мрамора фигуру.  
Она дышит, она живая, ее нужно освободить...  
Микеланджело Буонарроти*

Для начала давайте определимся с терминологией. *Сессией организационного развития* мы называем судьбоносную для компании встречу ее ведущих руководителей, максимально заинтересованных в выходе этой компании на *принципиально новый* уровень функционирования. Целью такой встречи становится *стратегическое планирование*, связанное с реализацией некоего масштабного бизнес-проекта либо с внедрением инновационной технологии. Сессия организационного развития чем-то напоминает джазовую импровизацию: она представляет собой каскад нетривиальных идей и подходов, позволяющих с оптимизмом заглянуть в будущее бизнеса. Во время этих обсуждений иррациональное переплетается с рациональным. Принципиальное отсутствие каких-либо алгоритмов и ограничений сочетается с технологическим подходом и следованием пошаговым

инструкциям. Творческий инсайт (озарение), который, казалось бы, никак нельзя запрограммировать заранее, становится возможным в результате применения подробной технологической карты.

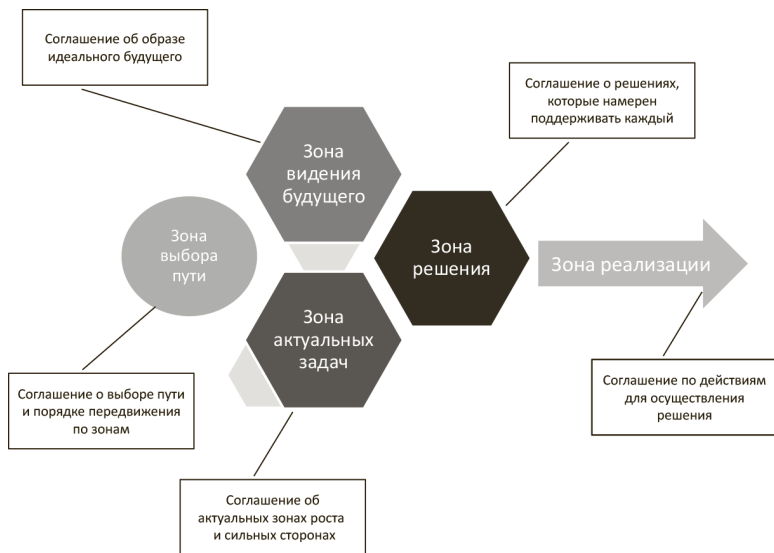
В какие периоды развития бизнес особенно нуждается в прорывных идеях? Они необходимы на каждом из этапов жизненного цикла компании, а именно:

- на этапе создания – для того чтобы заложить фундамент компании;
- на этапе бурного роста – для того чтобы найти наиболее прибыльную нишу;
- на этапе зрелости – для повышения эффективности бизнес-процессов;
- и, наконец, на этапе кризиса – для выведения компании из крутого пике на принципиально новый виток развития.

В нашей книге будут подробно рассмотрены технологии создания прорывных бизнес-идей непосредственно в ходе сессии организационного развития, которая может проводиться на любом этапе жизни компании.

# Пути проведения сессий организационного развития

В профессиональном сообществе фасилитаторов и бизнес-тренеров в настоящее время широко применяется следующая модель проведения сессии организационного развития.

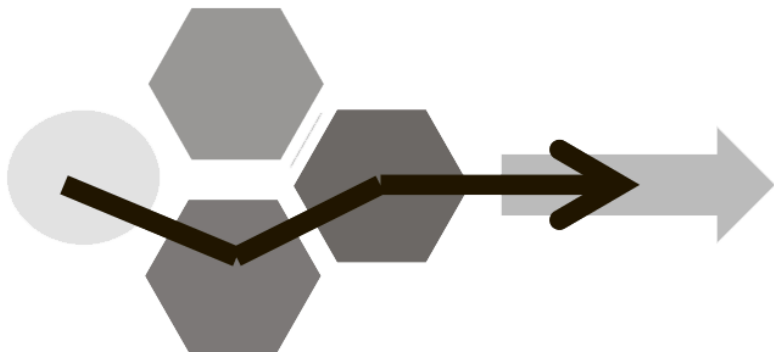


В зависимости от специфики конечной цели всей группо-

вой работы принято выделять перечисленные ниже подходы.

## Маршрутная карта

**«Форс-мажор».** Выбираем путь (1) от анализа сегодняшнего дня (2) и далее к принятию решения (3), *не заглядывая в будущее*



## Характер решаемой задачи

**Показания к применению:** команда неожиданно сталкивается с чрезвычайно острой сиюминутной проблемой, между тем имеющиеся ресурсы для ее решения (люди, время, финансы) крайне ограничены. Стоящая проблема настолько остра, что не позволяет думать о будущем («Не до этого!»).

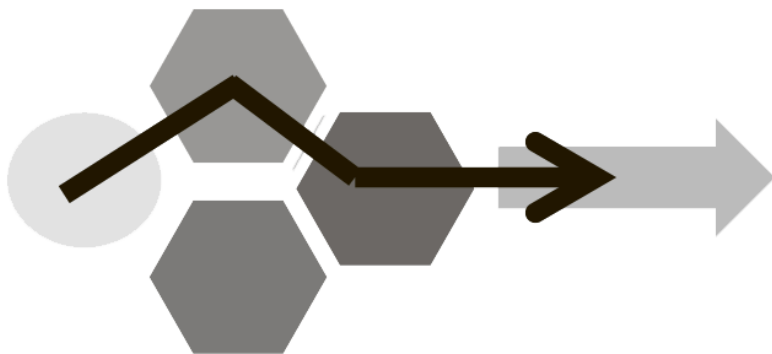
**Цель сессии:** найти наиболее эффективное средство решения проблемы в кратчайшие сроки.

**Риски:** принятие локальных тактических решений в ущерб общей стратегии.

**Пример задачи:** каким образом поставщик мог бы выполнить условия договора в непредвиденной ситуации, когда, к примеру, товарный состав с его грузом сошел с рельсов?

## Маршрутная карта

**«Креатив без оглядки».** Выбираем путь (1) от видения будущего (2) и далее к принятию решения (3), *игнорируя анализ сегодняшнего дня*



## Характер решаемой задачи

**Показания к применению:** свобода и независимость от рутинных повседневных задач («Можно поразмышлять о будущем без оглядки на настоящее»).

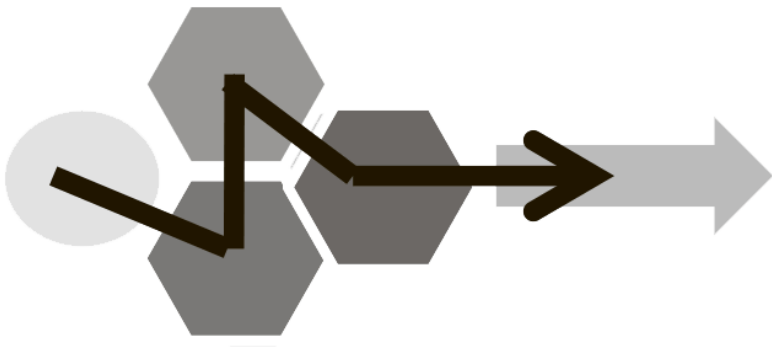
**Цель сессии:** команде предстоит направить свое внимание и творческую энергию на принципиально новые стратегические горизонты развития проекта вместо фокусировки на тактических проблемах, мешающих развитию проекта.

**Риски:** принятые решения могут оказаться весьма далекими от реальности и несовместимыми с текущей ситуацией.

**Пример задачи:** как могла бы выглядеть уникальная приборная панель для автомобиля представительского класса?

### Маршрутная карта

«Через анализ сегодняшнего дня» (из настоящего в будущее). Выбрав путь (1), анализируем состояние на сегодняшний день (2), затем смотрим в желательное для нас будущее (3) и принимаем решение (4)





## Характер решаемой задачи

**Показания к применению:** команда уже имеет согласованное видение будущего своей организации, стратегические цели обсуждаемого на сессии проекта разделяются всеми участниками. Однако у присутствующих все же остается опасение, что реальные оперативные действия будут отклоняться от стратегических ориентиров («Наши желания не всегда совпадают с нашими реальными возможностями»).

**Цель сессии:** соотнести актуальные тактические действия с *миссией* самой организации и со *стратегией* проекта в целом, чтобы иметь возможность своевременно вносить необходимые коррективы при выполнении ближайших задач.

**Риски:** при концентрации внимания на *болевых точках* сегодняшнего дня мы рискуем нерационально растратить свою энергию и творческий потенциал на мелочи. В итоге, добравшись-таки до стратегического планирования, мы будем творчески истощены и вдобавок ограничены рамками сегодняшних проблемных ситуаций. А это, в свою очередь, наложит значительные ограничения как на сам процесс, так и на результат масштабного стратегического планирования.

Данный маршрут обусловлен так называемым «*реактивным мышлением*», что, по Стивену Кови, предполагает подстройку действий под имеющиеся ресурсы<sup>3</sup>, или, как приня-

---

<sup>3</sup> Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Пабlishер, 2014.

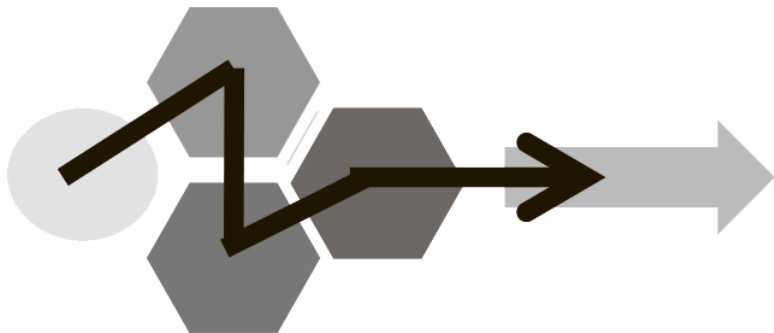
то говорить, «жизнь по средствам».

На данном маршруте мы смотрим в будущее сквозь фильтр сиюминутных неурядиц и досадных недоразумений, теша себя иллюзией: справимся с отдельными недостатками – и желаемая цель будет достигнута сама собой.

**Пример задачи:** провести совещание менеджеров, для того чтобы *выявить причину* неожиданной остановки производственной линии, с целью *недопущения ничего подобного впредь* и успешной реализации уже принятой производственной стратегии.

### Маршрутная карта

«**Через видение будущего**» (от будущего к настоящему). Выбираем путь (1): смотрим в желательное для нас будущее (2), затем – на настоящее (3) и принимаем решение (4)



## **Характер решаемой задачи**

**Показания к применению:** команда пока еще не имеет согласованного видения будущего, и стратегические цели обсуждаемого на сессии проекта разделяются далеко не всеми участниками.

**Цель сессии:** разработать согласованную программу стратегического развития организации.

Основная установка данного маршрута – соотносить намеченные стратегические ориентиры не столько с очевидными тактическими условиями и задачами, сколько с поиском скрытых потенциальных возможностей («Если их пока еще не нашли, то это не потому, что их нет, а потому, что их плохо искали!»).

*Рекомендуется нами в качестве оптимального маршрута для сессии организационного развития.*

Мы будем заниматься стратегическим планированием, имея перед глазами яркий образ желаемого конечного результата и стараясь отыскать в сегодняшних условиях *пока что скрытые* потенциальные возможности для его достижения. А такое поведение уже в корне отличается от пассивной установки «подстроиться под имеющиеся и *очевидные* ресурсы» и «жить по средствам». Напротив, получая мощный позитивный заряд энергии из будущего, мы переносим его в день сегодняшний, расширяя тем самым круг наших возможностей.

Данный маршрут вполне соотносится с так называемым

«проактивным мышлением», используя терминологию Стивена Кови, или, иными словами, с поиском скрытых возможностей для получения идеального конечного результата.

**Риски:** под влиянием нахлынувших эмоций участники способны усомниться в собственных силах, как только им станет очевидна реальная пропасть между желаемым образом будущего и актуальным состоянием проекта.

И, как следствие, команда может неоправданно занижить как собственные притязания, так и планку перспективного развития всей организации.

**Пример задачи:** разработка стратегии развития строительной компании на пять лет вперед.

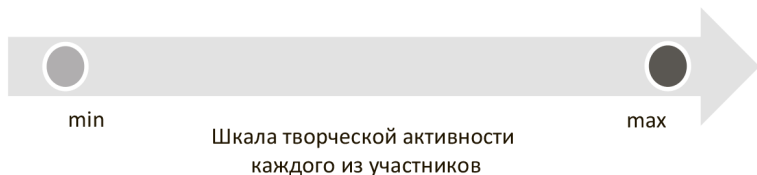
Технологической основой проведения сессии выступают методы *групповой фасилитации*, применяемые для управления процессами внутригрупповой динамики и повышения эффективности взаимодействия людей в команде.

# Методы групповой фасилитации – что это такое?

*Методы групповой фасилитации представляют собой комплекс творческих и логических приемов для совместного поиска идей и принятия решений, в обсуждение которых максимально вовлечен каждый из участников сессии.* Использование фасилитационных методов способно раскрыть творческий потенциал как отдельных сотрудников, так и коллектива единомышленников в целом. Формат фасилитационной сессии уже сам по себе предполагает *открытый диалог* между участниками управленческой команды, на основе которого как раз и принимаются системные стратегические решения. Именно в этом и заключается качественное отличие фасилитационной сессии от традиционных совещаний, когда некое деловое предложение, единолично высказанное кем-то из авторитетных участников, тут же ставится на групповое голосование.

Традиционное совещание

Методы групповой фасилитации



Какие же возможности предоставляет группе формат фасилитационной сессии? Во-первых, он реально повышает качество найденных идей и принимаемых решений; во-вторых, формирует ответственность каждого из участников в последующей реализации задуманного; в-третьих, ускоряет переход новаторских идей в практическую плоскость, в-четвертых, делает более эффективным взаимодействие между участниками группы (причем как в рамках сессии, так и за ее пределами); в-пятых, повышает личностную удовлетворенность каждого от самого процесса и от конечного результата совместной работы; и, наконец, в-шестых, способствует саморазвитию участников<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Schwarz R. The Skilled Facilitator Approach // The IAF Handbook of Group Facilitation / Ed. by S. Schuman. San Francisco: Jossey-Bass, 2005a. P. 21–34.

# Какие функции выполняет фасилитатор?

Динамика групповых процессов находится под контролем так называемого *фасилитатора* – эксперта в области групповых процессов, владеющего целым арсеналом эффективных методов, а потому способного структурировать работу творческой группы как особой социальной системы.

Фасилитатор создает условия, позволяющие группе:

- *настроиться* на творческий лад;
- начать работать в *позитивной* атмосфере;
- сформулировать *смысл, цели и задачи* повседневной работы вне рамок сессии;
- *определить* свои насущные потребности в отношении организации, превратив их в конкретный *мотив деятельности*;
- перейти к сплоченному *взаимодействию* для достижения целей сессии;
- настроиться на то, чтобы *слышать и фиксировать* буквально каждую уникальную мысль, высказываемую *любым* из участников;
- получить возможность *генерировать* максимальное количество идей;
- принимать на основе обсуждаемых идей конкретные *решения*;

- переводить решения в план *реализации*;
- направлять *энергию конфликта и критики* на поиск оптимальных решений как внутри группы, так и вне ее.

Здесь следует обратить внимание на то, что фасилитатор вовсе не должен выступать узкоспециализированным экспертом в той профессиональной области, к которой непосредственно относятся принимаемые группой решения. Более того, его влияние на само содержание групповых решений, насколько парадоксальным бы это вам ни показалось, должно стремиться к минимуму (полностью исключить влияние фасилитатора, к сожалению, невозможно, так как выбранный им формат работы сам по себе непроизвольно оказывает влияние на содержание групповых решений). Фасилитатор призван лишь *конструировать формат*, создавая так называемую «емкость сессии», которую участники имеют возможность самостоятельно наполнить мыслями, оценками и выводами. Не погружаясь с головой в процесс генерации идей и предложений, фасилитатор лишь стимулирует группу соблюдать определенные «рамки эффективности» (например, по взаимной договоренности – хотя и с подачи фасилитатора – все решения группы могут формулироваться ее членами в терминах результата, а не процесса).

Стоит фасилитатору проявить малейшую симпатию в отношении чьего-либо мнения, и мгновенно возникает риск того, что он осознанно или бессознательно перейдет от сво-



ей исходной роли к роли организационного консультанта. А это, в свою очередь, способно отрицательно повлиять на эффективность групповой работы в целом, так как фасилитатор из усилителя групповой динамики превращается в ее ограничителя (говоря научно, ингибитора). Вероятность такого перевоплощения уже на самых ранних стадиях должна осознаваться фасилитатором, ему следует делать все, чтобы избежать подобного развития событий, а участники группы должны знать о том факте, что *фасилитатор лоялен ко всем без исключения мнениям*. Более того, как полагают некоторые ведущие западные бизнес-тренеры, кратковременные переходы фасилитатора в роль эксперта по обсуждаемому вопросу, которые иногда оказываются необходимыми, должны особо озвучиваться им самим<sup>5</sup>.

У читателя наверняка возник закономерный вопрос: может ли сам владелец бизнеса или кто-либо из лидирующих руководителей компании выступать фасилитатором?

Скептики ответили бы на этот вопрос отрицательно. И на то есть весомые причины. В случае если руководитель играет роль ведущего сессии, весьма вероятны два неэффективных для развития бизнеса и для достижения целей встречи сценария:

- 1) руководитель в роли фасилитатора полностью устраня-

---

<sup>5</sup> Jenkins J. C. Operational Dimensions of the Profession of Facilitation // The IAF Handbook of Group Facilitation / Ed. By S. Schuman. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. P. 473–494.

ется от создания идей в ходе сессии и обсуждения принимаемых решений, хотя потенциально способен внести важный, а подчас и решающий вклад в содержание результатов встречи;

# 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.