

библиотека  
приключений  
тренинга  
и консалтинга



**КЛАСС**  
независимая  
фирма



# Развитие организации и HR-менеджмент

Составители

Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова

Москва

Независимая фирма «Класс»

2004

УДК 615.851

ББК 53.57

Р 80

**Р 80 Развитие организации и HR-менеджмент** / Составители Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова — М.: Независимая фирма “Класс”, 2004. — 368 с. — (Библиотека приключений тренинга и консалтинга).

ISBN 5-86375-057-X

Очередной том серии “Библиотека приключений тренинга и консалтинга” посвящен работе с человеческими ресурсами — главным “строительным материалом” любой организации. Эта область одна из наиболее сложных и наиболее эмоционально заряженных, поскольку все темы так или иначе сводятся к сфере человеческих отношений — будь то командообразование, поведение в условиях реорганизации, кадровая политика, проблемы обучения персонала, пресловутый личностный рост или развитие творческого потенциала. Авторы этой книги знают проблемы HR-менеджмента извне — как исследователи и аналитики — и изнутри — как опытные тренеры и консультанты, в чьем послужном списке имеется солидный перечень организаций-клиентов самого разного масштаба. Такой двойной фокус зрения создает объемную картинку и позволяет читателям по-иному взглянуть на проблему управления персоналом. Тренерам и консультантам книга дает возможность познакомиться с опытом коллег — и в чем-то согласиться, а в чем-то, может быть, и оспорить его. Для руководителей организаций и сотрудников служб персонала она может стать еще одним ориентиром в кадровой политике. А читателям иных профессий, — большинство из которых являются сотрудниками организаций, — продемонстрирует, “как это бывает”, какие существуют “зоны роста” и как справляться с препятствиями на пути к успеху.

ISBN 5-86375-057-X (РФ)

- © 2004 Н.Н. Герасимова, И.В. Голубкин, Ю.М. Жуков, Р.А. Золотовицкий, В.А. Ильин, Л.М. Кроль, Б.М. Мастеров, А.А. Матвеев, В.Ю. Меновщиков, Е.Л. Михайлова, Е.И Павлова, Ю.В. Пасс, И.А. Переверзева, Т.П. Петрова
- © 2004 Л.М. Кроль, предисловие
- © 2004 Независимая фирма “Класс”, издание, оформление

Исключительное право публикации на русском языке принадлежит издательству “Независимая фирма “Класс”. Выпуск произведения или его фрагментов без разрешения издательства считается противоправным и преследуется по закону.

[www.psybooks.ru](http://www.psybooks.ru)

Купи книгу “У КРОЛЯ”

## **НОВЫЕ ПРИКЛЮЧЕНИЯ УЛОВИМЫХ ТРЕНЕРОВ И КОНСУЛЬТАНТОВ (К оправданию новой “Библиотеки приключений”)**

Настоящий том коллективной монографии — продолжение серии “Библиотека приключений тренинга и консалтинга”. Сфера, предмет которой составляют эти книги, быстро расширяется, дифференцируется, крепнет и становится все более востребованной. Разнообразие авторов и подходов в нашем издании следует этим радующим тенденциям.

Отечественные производители — как “продуктового ряда” тренинга и консалтинга, так и текстов соответствующей тематики, — вносят не только просветительские, но и вполне действенные инновации, интригующие возможными последствиями.

Тренинг и консалтинг становятся повседневной частью деловой жизни и формируют собственный интеллектуальный и экономический рынок. В наших томах, как в сопутствующих рефлексивных зеркалах, это несомненно отражается.

Название “Библиотека” подразумевает собрание текстов, прошедших определенный отбор, разнообразие представленной тематики, а также надежду на развитие интереса к данной сфере. В слове “приключения”, как нам кажется, звучит ожидание новизны, свежести, остроты чувств и надежда на встречу с неожиданным. Мы считаем, что приключения составляют часть тренинга и консалтинга как события — так же, как и любого путешествия. В том смысле, что у потребителя этой услуги, как и у покупателя тура, есть возможность выбрать путешествие по степени экстремальности и неожиданности, по уровню гарантированного комфорта, по соотношению переменных “познавательное — развлекательное”, “массовое — элитарное” и другим параметрам.

Мы имеем дело с областью, где находится место для чувств и порой возможны неожиданные результаты (в дополнение к ожидаемым). Задачей тренинга и консалтинга все-таки является изменение, а оно вряд ли возможно при избегании эмоций. В настоящее время описываемое поле деятельности как раз подразумевает предсказуемость и безопасность наряду с задействованностью чувств, временной неопределенностью и турбулентностью в процессе некоторого перемещения.

Это делает тренинг и консалтинг несколько менее предсказуемым, чем посещение закусочной “Макдональдс”, зато обещает больше изысков вкуса — как при

посещении хорошего ресторана, в котором повар занимается вами персонально. Сейчас в России имеется обширное поле для развития вариативности предложений и дальнейшего их улучшения — как для тренингов типа “Макдональдса”, так и для эксклюзивных авторских подходов.

Тем не менее в настоящий момент в области тренингов наблюдается примерно то же, что и при открытии “Макдональдса” в Москве, — очереди желающих получить стандартный продукт, когда всем не до откровений, но и не до отравлений. Это вполне можно понять. Тенденции, однако, как и в ресторанном деле, таковы, что существование фастфуда может вполне успешно соседствовать с авторской кухней. Отражением этого и является содержание серии “Библиотека приключений тренинга и консалтинга”.

Одним из драйвов, объединяющих разных авторов этой серии, является желание писать так, “как есть сегодня” — в картинках и образцах, конструкциях осмысления, прогнозах и предложениях. И при этом конкретно и не ангажированно. В отличие от ряда аналогичных по тематике изданий, здесь не слышно бюрократических нот, нет начальственных общих мест и недоговоренностей, которые чаще употребляются при раздражительной, вторичной манере уподобления “власти слова и дела”. Каждый говорит от своего имени.

Не то, чтобы это было собрание странствующих рыцарей, но ведь свободное интеллектуально-деловое предложение подобных услуг стало действительно возможным так недавно, что неангажированность наших авторов той или иной “основополагающей идеологией” тоже является объединяющей нотой. С другой стороны, в этой сфере никакие идеологические конструкции еще не успели сложиться в устоявшиеся штампы и мы наблюдаем процесс, когда доминирует не та или иная школа, тенденция, а имена личные, означающие персональное и заведомо авторское мнение.

Составителям вообще хотелось бы, чтобы культура избегания общих мест продолжала развиваться и стала областью борьбы с лицемерием, пусть невольной. Традиция лицемерия столь хорошо известна, социально и исторически присуща России (десятилетия тренинга лицемерия и непрерывного консалтинга отстающих — отнюдь не шутка), что ее преодоление в новых облициях — параллельная задача области и важный (хотя и косвенный) критерий качества предлагаемых услуг.

Всеобщая внутрикорпоративная любовь, следование миссии как религии, манера говорить одно, подразумевая другое и третье... список можно продолжать долго. Это то, с чем непосредственно сталкивается тренер и консультант при взаимодействии с организацией. Работать со всем этим, формулировать и описывать для всеобщего обозрения — весьма важная социальная функция людей нашей профессии. В одном из следующих томов серии эта тема будет развернута “крупным планом”. И то, что такие непростые вопросы не остаются без внимания, что для их описания находится соответствующий язык и образы, уже является достижением авторов.

Леонид Кроль

Часть I

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМ  
ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА





Юлия Пасс

## **БЕГ НА ДЛИННУЮ ДИСТАНЦИЮ, ИЛИ СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

Я к спорту отношусь сдержанно, особенно к тем видам, где вперед и на время. Хотя достижения других вызывают у меня большое уважение — видимо, от невозможности личных достижений... Мне больше по сердцу ковры-самолеты и скатерти-самобранки. Быстро, чисто, без шума и пыли. Только как-то профессия оказалась вразрез с мечтами.

Компании развиваются семимильными шагами, а как скроить сапоги-скороходы для персонала, чтобы все как один успевали за стратегиями и концепциями, никто не научил, палочки-выручалочки не нашлось. Приходится выкручиваться. И вместо крутых виражей и эффектных преобразований все превращается в уход за английским газоном — 300 лет, но каждый день.

Компании меняются стремительно. Появляются новые продукты, услуги, технологии. Возникают они в головах у одних людей, а реализовывать приходится другим. Так и получается, что все не в ногу. Не то чтобы мне нравились марши, но просто когда все вместе и разом, получается быстрее и сил уходит намного меньше, опять же веселей в сплоченной компании. В общем, я веду речь об эффективности персонала в условиях развития бизнеса.

И хотелось бы мне рассказать об одной программе, которая была реализована в крупном издательском холдинге, который занимает лидирующие позиции на рынке рекламных изданий. В тече-

ние последних лет холдинг выводил на рынок новые издания, предлагал новые услуги, сервисы, системы скидок для клиентов и прочие нововведения.

Однако новые возможности для клиентов не стали для них реальностью. Компания ожидала большего от продвижения новых услуг. И лучшим каналом продвижения должны были стать сотрудники, непосредственно работающие с клиентами в офисах, расположенных на всей территории Москвы. Большинство из них давно работали в компании, и у них было свое, сложившееся представление о задачах и стандартах своей работы. А именно: правильное оформление документов и отсутствие очередей. В новых условиях для компании этого было уже недостаточно. Перед компанией встала задача изменить качество обслуживания клиентов, а также понимание и отношение сотрудников к этому качеству.

Задача требовала системного подхода и системной реализации. Для этого была разработана комплексная программа развития сотрудников.

Для начала мы сформулировали несколько вопросов и сами постарались на них ответить. Главное, чтобы ответы нам понравились.

1. *Что мы ожидаем от качественной работы с клиентом?*

- Клиенты пользуются новыми услугами и сервисами компании.
- Клиенты становятся более информированными. Если потребности нет сейчас — они знают, куда могут обратиться в случае необходимости.
- Клиенты становятся партнерами — выступают инициаторами создания новых услуг компании, помогают совершенствовать издания.

2. *Что мы вкладываем в понятие “качественное обслуживание клиента”?*

- Понимание и удовлетворение потребностей клиента.
- Консультирование клиента.
- Предложение новых возможностей для решения его проблем. Компетентное участие.

- Доброжелательность и заинтересованность в общении.

3. *Какие сотрудники компании качественно работают с клиентами?*

- Компетентные. Те, кто хорошо знает издания компании, услуги, сервисы, понимает их плюсы и ограничения.
- Умеющие понять, что нужно клиенту, и предложить варианты.
- Открытые и заинтересованные (получающие удовольствие от работы с клиентами).

Стало понятно, что, во-первых, эта программа должна быть рассчитана на длительный период, во-вторых, должна состоять из нескольких блоков:

1. Программа обучения. Ее целями было предоставить знания об изданиях, услугах компании, с одной стороны, и вооружить навыками работы с клиентами — с другой.
2. Программа мониторинга. Цель — контролировать стандарты обслуживания клиентов.
3. Программа аттестации. Цель — определить квалификацию каждого сотрудника и на основе результатов аттестации создать индивидуальный план развития для каждого сотрудника.
4. Программа мотивации. Цель — обеспечить заинтересованность и контроль выполнения стандартов работы.

Теперь поподробнее остановимся на программе.

## **ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ**

*Этап первый.*

***Знание изданий и услуг,  
которые предоставляет компания***

Каждому руководителю проекта (печатного издания или интернет-сайта) было предложено подготовить и провести семинар о своем издании. Программа семинара включала информацию об

издании: цель создания, достижения на настоящий период, аудитория, место на рынке среди других аналогичных изданий, тираж, распространение, ситуация с продажами. Рассказывалось об основных задачах на текущий период и о роли сотрудников, работающих с клиентами, в их решении. Описывалась конкурентная ситуация на рынке и конкурентные преимущества проекта, привлекательность издания и услуг для клиента, эффективность, рассказывалось о новых возможностях издания, вариантах и условиях публикаций и др.

Сотрудники офисов опасались предлагать клиентам новые услуги, так как сами не всегда верили в их результативность. Поэтому на таком семинаре присутствовал руководитель отдела продаж соответствующего направления (или компетентный менеджер), который рассказывал о том, с какими вопросами приходится сталкиваться и как лучше на них отвечать, как лучше предлагать ту или иную услугу, какой результат получит клиент, воспользовавшись той или иной услугой.

Сотрудники офисов, в свою очередь, могли получить ответ на “тупиковые” вопросы и реплики клиентов, выясняли ценность того или иного предложения.

В конце встречи каждый сотрудник получал краткую справочную информацию об издании.

Обучение проходило в несколько этапов, чтобы не прерывать процесс работы. Полный цикл занятий длился около полутора месяцев. За год прошло 3 цикла семинаров. Кстати, последний цикл был в основном организован для новых сотрудников.

### ***Этап второй*** ***Тренинг по сервисному обслуживанию клиентов***

Требовалось сформировать алгоритм работы с клиентом: как встречать, как и какие вопросы задавать, как слушать ответы клиентов, как предлагать воспользоваться новыми услугами, как реагировать на вопросы (реплики, возражения) клиентов.

Помимо, так сказать, стандартной обработки навыков, было еще несколько важных запросов. Необходимо было сформировать у

сотрудников клиенториентированную позицию, умение профессионально, а не личностно реагировать на ситуации.

Надо было научить менеджеров преодолевать стереотип хорошего обслуживания “посоветую как себе”, смотреть на клиента и ситуацию более широко и не бояться предлагать платные услуги и сервисы (когда только начинали анализировать работу сотрудников, столкнулись с тем, что менеджеры активно советуют клиенту воспользоваться бесплатной услугой, а тот объясняет, что ему лучше заплатить, но чтобы срочно или в определенном месте).

Был еще один момент, требовавший проработки на тренинге. Мы собирались проводить мониторинг обслуживания клиентов, и поскольку такая работа осуществлялась в компании впервые, было важно, чтобы сотрудники правильно к ней отнеслись. К сожалению, сделали мы эту работу только в ходе второго тренинга. Нам казалось, что простое разъяснение снимет тревоги и опасения. Но столкнулись с недоверием сотрудников как к процедуре проведения, так и к организации. Только когда на тренинге они сами смогли побывать в роли “тайных” клиентов, когда “проиграли” саму ситуацию, доверие восстановилось.

Помимо навыков и хорошего настроения, итогом тренинга стал алгоритм работы с клиентом (этапы и действия), “черный список” фраз, которые никогда нельзя произносить, и критерии, по которым оценивалась работа сотрудников.

Тренинги навыков проводились 2 раза в год и дали ощутимый эффект — не только в работе с клиентами, но и в понимании и ощущении сути профессии.

### ***Мониторинг обслуживания клиентов***

Важно было не только научить сотрудников взаимодействовать с клиентами. Необходимо было также понять, насколько эффективно обучение и как меняется ситуация с обслуживанием клиентов в компании. Конечно, мы могли получить сравнительную информацию по росту продаж услуг, проходящих через офисы компании. Но нам было важно также понять, насколько качественно меняется работа с клиентами, как продвигается каждый сотрудник индивидуально, как корректировать программу обучения (семинары и тренинги).

Мониторинг проводился с помощью метода “контрольной подачи рекламы”. Мы сразу поставили в известность сотрудников, что будем контролировать их работу. Хотя многие меня уговаривали и считали более полезным, если такая работа будет скрыта. Но я придерживалась другой позиции. Компания не ставила своей целью “поймать кого-то за руку”, а действительно была заинтересована в изменении ситуации, в развитии сотрудников. А это предполагает открытые отношения. Мне хотелось не просто получить информацию, но также иметь возможность обсуждать ее с людьми, видеть результаты, динамику. Поэтому перед началом мониторинга все сотрудники были проинформированы о том, что такая работа будет проводиться, причем постоянно. Они не знали только время, место и людей. Но знали, что регулярно будут получать обратную связь. На тренинге были проиграны возможные ситуации, “шкура клиента” быстро позволяет понять все острые углы произносимых фраз, реакцию, эмоции другого человека. По горячим следам личных впечатлений на тренинге был составлен список возможных обращений клиентов и варианты предложений от компании.

Служба персонала разработала анкету, с помощью которой оценивалось соблюдение алгоритма работы с клиентами: получение информации о потребностях клиента, предложение услуг компании, аргументация, отношение к клиенту (см. приложение 1).

Был сформирован бюджет программы. Предполагалось, что на одного сотрудника необходимо получить не менее 7 анкет от “клиентов” в квартал. Такое количество даст объективную оценку его работы, а общее количество анкет позволит составить представление о динамике работы с клиентами во всех офисах компании.

На роль “тайных клиентов” приглашались самые разные люди — пенсионеры, студенты, специалисты. Самые разные категории людей, которые потенциально могли стать клиентами изданий. Требование к ним было простое — вменяемость.

Текущая работа по их набору, инструктажу и обработке результатов возлагалась на службу персонала. С каждым из “клиентов” проводился инструктаж. Кратко рассказывалось, для чего была разработана эта программа и какова его роль. Особое внимание обращалось на то, что его задача — прийти в офис, изложить

свою ситуацию (из подготовленного списка нужно было выбрать ту, что была милее и ближе нашему “клиенту”) и заполнить предлагаемую анкету. Важно было подчеркнуть, что от них не требуется дать оценку работы менеджеров, а только точно ответить на вопросы анкеты. Оплата проводилась по количеству заполненных анкет. Принимались только полностью заполненные анкеты.

Все анкеты поступали в службу персонала, заносились в базу данных и анализировались. Анализ проводился по каждому сотруднику и по департаменту в целом.

Итоги подводились ежеквартально — в обобщенных аналитических отчетах руководству и личных письмах персоналу. Первоначально в конце каждого квартала работники службы персонала в письмах информировали каждого сотрудника о его личных достижениях и ошибках. Казалось, что это позволит сохранить конфиденциальность. Но такая форма общения не прижилась. По просьбам сотрудников от такой практики отказались, но оставили возможность в конце каждого квартала смотреть заполненные “клиентами” анкеты и составляли графики консультаций для каждого сотрудника по итогам квартала.

Сам мониторинг вызвал большой ажиотаж. В каждом клиенте они видели “тайного агента”, информировали сотрудников других офисов, передавали портретные описания и сюжеты ситуаций. Всех немного лихорадило. Это был дополнительный эффект от открытости программы, которого мы не ожидали. Расшифрованных “тайных” клиентов оказалось в несколько раз больше, чем реально нанятых.

Начиная мониторинг, мы понимали, какое сопротивление вызовет эта процедура у сотрудников, но, с другой стороны, ничто иное не могло помочь нам так хорошо чувствовать ситуацию и так наглядно видеть, как менялись наши сотрудники, а значит, и компания.

- За год активность (инициативность, предложение других услуг) сотрудников выросла с 40 до 76%.
- Компетентность — с 51 до 88%.
- Навыки в работе с клиентами (заинтересованность) — с 33 до 67%.
- Доброжелательность — 52 до 71%.

При этом только 8% клиентов отмечали медленное обслуживание (чего так боялись первоначально наши сотрудники, они были уверены, что “лишние” разговоры с клиентом только удлинит очередь), 25% говорили, что их обслуживали быстро, остальные назвали скорость обслуживания оптимальной.

Очень наглядно это прозвучало в одной из анкет (хотя мы старались приглашать разных людей в качестве клиентов, но случилось, что через некоторый промежуток времени они вновь предлагали свои услуги, и это не противоречило бизнесу компании — у нас много постоянных клиентов): “Что вы сделали с сотрудниками? Я была год назад, а такое впечатление, что попала в другую компанию”.

### ***Система мотивации***

Система мотивации была прозрачна и незамысловата. Мы не стали использовать систему “Лучший сотрудник месяца”. Нам было важно, чтобы сотрудники соревновались не друг с другом, а достигали определенного уровня обслуживания, стремились к планке. В конце каждого квартала премировались те, кто набирал определенное количество баллов. Все перешагнувшие рубеж получали премии. И с каждым кварталом их становилось больше. А недоверчивых сотрудников — меньше. О премированных сотрудниках писали в корпоративной газете, и знаю, что многие показывали ее родным.

### ***Аттестация***

Аттестация для данной категории сотрудников готовилась в два этапа. Целью первого этапа было подтверждение квалификации. Были разработаны вопросники (несколько вариантов), которые содержали вопросы по изданиям, услугам компании, законодательству, знанию правил работы с клиентами, оформлению документации, решению проблемных ситуаций. На втором этапе предлагалось заполнить стандартный аттестационный бланк компании, где сотрудник и руководитель оценивали работу, планировали обучение, карьерный рост. Аттестационная комиссия учитывала и данные мониторинга сервисного обслуживания клиентов, и результаты профессионального тестирования, и отзывы ру-



ководителя и сотрудника. По итогам аттестации сотрудник мог быть переведен на более высокую должность: специалиста, старшего специалиста, зачислен в резерв на должность руководителя офиса или в кадровый резерв компании. Новые должности не только предполагали формальное изменение названия должности и увеличение оклада, но и расширяли круг самостоятельного решения вопросов, давали право на наставничество.

### ***Новые сотрудники***

Поскольку компания быстро росла, появлялись новые офисы, необходимо было привлекать новых сотрудников. Нужно было найти таких, которые смогли бы быстро вникнуть в ситуацию, освоить большой объем информации, начать активно и эффективно работать, чтобы не портить общую картину наших успехов.

В возрастном диапазоне это были в основном женщины от 26—28 лет и старше. Люди с опытом, в том числе и жизненным, легче могут выступать в качестве консультанта. А именно такой позиции мы добивались от наших сотрудников. Более молодые девушки, как правило, не очень уверены в себе и не всегда вызывают доверие и расположение клиента. Им важно произвести впечатление, желательно эффективное, результат не так важен. Хотя бывали и исключения.

Мы стали размышлять о профессиональном прошлом наших потенциальных кандидатов и пришли к выводу, что это могут быть сотрудники банков, работающие непосредственно с клиентами. Они также обслуживают большой поток самых разных людей, им надо решать проблемы очереди, им приходится несколько раз на дню отвечать на одни и те же вопросы и много работать с документацией, они все хорошо владеют компьютером, а это немало важно. Привлекательными были еще два обстоятельства — банки вкладывают деньги в обучение сотрудников. Думаю, что тренинги навыков должны были быть нам близки, и оклад наших сотрудников, даже на испытательный срок, был немного выше, чем в банках. Так что у нас были некоторые преимущества.

Для того чтобы адаптация новых сотрудников проходила эффективно, была введена система наставничества. Наставниками стали наиболее опытные сотрудники, у которых были хорошие по-

казатели по качеству сервисного обслуживания клиентов и которые хорошо знали издания и услуги компании, а также правила ведения документации.

Для каждого нового сотрудника разрабатывался аттестационный лист испытательного срока, в котором описывалось, что он должен узнать и чем овладеть за время испытательного срока. Наставнику предстояло помочь все это освоить. Если новый сотрудник успешно проходил испытательный срок, получал хорошие отзывы от руководителей офисов, в которых он работал, положительные анкеты от клиентов и не допускал ошибок в оформлении документации, он становился полноправным членом коллектива, а его наставник получал премию.

### ***Почему это сработало?***

Когда что-то придумываешь, планируешь и не получается, это сначала огорчает, потом заставляет искать ошибки, докапываться до причины неудач. Когда же все удается и результаты превосходят ожидания, радуешься безмерно, но все равно не перестаешь удивляться. Как же это могло получиться? И опять же пытаешься найти рациональное объяснение.

Когда мы только затевали программу, то даже не предполагали, что все выйдет так хорошо. И теперь я думаю: почему все-таки вышло? Наверное, на то есть несколько причин.

1. *Последовательность.* Программа была разработана в комплексе, и мы начали ее реализовывать шаг за шагом. Мы не ожидали быстрых результатов, но и не отступали, когда что-то не получалось или вызывало сопротивление. Мы решили, что будем это делать, и сделали.
2. *Твердая позиция руководства.* Перемены — такая субстанция, которая всегда вызывает тревоги. Одно дело, когда ты сам принимаешь решение, и совсем другое — когда, не спросив тебя, вдруг объявляют, что с понедельника все пойдет по-другому. Не могу сказать, что все в компании приняли новую программу “на ура”, без энтузиазма к ней отнеслись и сотрудники офисов. Их можно было понять, но это ничего не меняло в их профессиональной жизни. Или должна была измениться их работа,

или... им надо было искать другое поле деятельности. Невзирая на все былые заслуги. Компания готова была предоставить все возможности: обучить, подсказать, поддержать, но вкладываться должен был каждый сам. Строго говоря, с точки зрения чистой экономики дешевле было поменять часть персонала, а не работать сначала с его сопротивлением, а потом с обучением. Но принципы дороже, хотя жаль, что не все смогли оценить решение руководства.

Хотя тревог было очень много, но в результате только один сотрудник ушел из компании именно в результате своей неспособности, вернее, нежелания меняться. Остальные получили новый опыт, а многие премии и благодарности.

3. *Информированность и открытость.* Как только программа была разработана и утверждена, она была объявлена сотрудникам на ближайшем собрании. Рассказывали о том, почему возникла такая необходимость, что происходит с компанией, какова роль сотрудников офисов в развитии компании. Что компания ожидает от их работы и что готова вложить в развитие самих сотрудников. Как это будет происходить. Что собой представляют анкеты. Как будет проходить мониторинг. Кто будет выступать в качестве “клиентов”. По каким критериям будет оцениваться работа сотрудников. Чем все это грозит. Все перечисленные вопросы — не повестка дня одного собрания. Такие встречи в разном составе проходили на протяжении всего времени. В корпоративной газете была специально создана колонка, которую вели руководители проектов, юристы, тренеры, разрабатывающие программу тренинга, и отвечали на вопросы сотрудников. В газете же публиковались отзывы клиентов, и было видно, как они становятся все более и более теплыми. Мы поздравляли тех, кто получал премии, и новых сотрудников, уже проявивших себя в работе с клиентами. У сотрудников всегда была возможность получить оперативную консультацию у руководителей проектов, посмотреть анкеты, которые заполняли клиенты.

Аттестация дала очень много предложений по совершенствованию работы с клиентами. Банк идей, созданный сотрудниками, помимо их интеллектуальной ценности дал ощущение команды, общего результата и собственного развития.

Программа сервисного обслуживания клиентов продолжает действовать, и не только в Москве, но и в региональных изданиях, хотя я уже не работаю в компании. Ни мне, ни моим коллегам, с которыми я работала, не удалось скроить сапоги-скороходы для персонала, чтобы перенестись в светлое Завтра. Это была целенаправленная и последовательная работа, но мы все до него добрались и увидели плоды, а это очень важно, особенно когда бежишь на длинную дистанцию.

## Приложение 1

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРИ МОНИТОРИНГЕ

Критерии	По каким действиям оценивается
Доброжелательность	<ul style="list-style-type: none"><li>● техники приветствия (улыбка, контакт глаз, приветствие, доброжелательная интонация)</li><li>● техники завершения контакта (выражение благодарности, пожелания, прощание)</li></ul>
Заинтересованность	<ul style="list-style-type: none"><li>● открытые вопросы</li><li>● активное слушание аргументация на языке пользы</li></ul>
Активность	<ul style="list-style-type: none"><li>● инициатива (задаются вопросы)</li><li>● предложение помощи</li><li>● попытки расширить запрос</li></ul>
Компетентность	<ul style="list-style-type: none"><li>● соответствие предложения запросу</li><li>● знание всего спектра услуг.</li></ul>

## АНКЕТА ДЛЯ МОНИТОРИНГА РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ

Адрес офиса

Дата \_\_\_\_\_ Время \_\_\_\_\_

Ф.И.О. менеджера, с которым Вы разговаривали

Кратко опишите цель визита.

---

---

Была ли очередь в офисе?

Да  Нет

С Вами поздоровались?

Да  Нет

Вам улыбались?

Да  Нет

Была ли Вам предложена помощь? В какой форме?

---

---

Какие вопросы задал Вам менеджер?

---

---

Вы задавали дополнительные вопросы? Какие?

---

---

Вам предложили воспользоваться другими услугами?

Да  Нет

Какими именно дополнительными услугами Вам предложили воспользоваться?

---

---

**Какими именно фразами менеджер сформулировал свое предложение?**

---

**Отметьте на шкале: насколько очевидной стала для Вас польза, выгода выбора именно этих услуг**

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

---

(0 — совсем неочевидно; 10 — абсолютно очевидно)

**Интонация менеджера во время разговора была скорее:**

доброжелательной  раздраженной

высокомерной  равнодушной

**В конце разговора с Вами попрощались?**

Да  Нет

**Была ли Вам выражена благодарность или надежда на дальнейшее сотрудничество или высказаны добрые пожелания?**

Да  Нет

**Елена Павлова, Борис Мастеров**

**“ВНУТРЕННЕЕ” И “ВНЕШНЕЕ”  
В КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЕ ТРЕНИНГОВ  
(на примере компании  
“Procter and Gamble”)**

В последнее время тренинги становятся одним из самых популярных средств решения конкретных бизнес-задач и организационных проблем. Чуть ли не на любую организационную проблему или любой запрос бизнес-среды компания дает “тренинговый” ответ. Например, нужно увеличить продажи (или остановить их падение) — и компания организует массовые тренинги “продажников” по освоению какой-либо новой “продажной” технологии. Проводится, так сказать, “ковровая бомбардировка” персонала тренингами. Почему?

Во-первых, тренинги, безусловно, экономят время сотрудников на получение необходимых новых знаний. Во-вторых, если при возникновении какого-либо затруднения сотрудник будет искать информацию сам, то нет гарантии, что он доведет поиск до логического конца или воспользуется именно теми источниками, которые наиболее эффективны и концептуально совместимы с культурой и стратегией компании.

Обучение, организованное компанией, имеет в этом смысле очевидные преимущества уже потому, что сотрудники получают отобранную, компактно изложенную информацию или проверенные практикой способы деятельности, которые встроены в контекст общей идеологии и общей структуры организации и работают на нее.



Возможно, именно поэтому построение корпоративной (внутренней) системы обучения — тема, пользующаяся на сегодняшний день большой популярностью не только в прессе, но и в реальной практике служб персонала. Многие компании, вдохновившись идеями, лежащими в основе системы “внутрифирменного” обучения, всерьез озаботились подбором тренинг-менеджеров, которые собрали бы воедино уже существующую учебную активность, разработали внутренние курсы и превратили бы разрозненные мероприятия в систему, снабдив ее стратегической перспективой. Похоже, что многие уверовали во внутреннее обучение как в универсальное средство развития персонала компаний.

В чем преимущества и ограничения “внутрифирменной” системы обучения? Почему даже безукоризненно выстроенная внутренняя система обучения не решает все задачи организации и приходится привлекать внешние ресурсы? Какие задачи и проблемы не могут и не должны решаться “изнутри”?

Эти вопросы поставили перед собой авторы данной статьи, воплотившие две противоположные позиции по отношению к корпоративному обучению, — позицию “изнутри” (сотрудник компании, организующий процесс корпоративного обучения) и позицию “извне” (приглашенный тренер-консультант) — после двух лет интенсивного и очень успешного сотрудничества.

## **КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ: ВЗГЛЯД “ИЗНУТРИ”**

### ***Какие бывают системы внутреннего корпоративного обучения?***

Если компания начинает выстраивать систему внутреннего обучения, это уже само по себе является свидетельством определенной стабильности организации. Как правило, во всех компаниях довольно быстро появляется или специальная должность менеджера по обучению, или целое функциональное подразделение, ведущее эту работу.

На сегодняшний день можно выделить *два принципиально разных подхода* к построению процесса обучения у компаний, имеющих внутренние тренинги\*.

В *подавляющем большинстве случаев* компании с развитой системой внутреннего обучения имеют своих тренеров-профессионалов, для которых тренинги — единственная и основная деятельность и которые создают тренинги исключительно для этой компании.

Все остальные отделы или функции как бы покупают (или реально покупают) тренинговые услуги. Подчеркнем, что все это происходит в рамках одной и той же организации.

*При другом подходе* к построению системы внутреннего обучения в компании нет тренеров-профессионалов, а система тренингов строится на вовлечении наиболее опытных менеджеров в обучение сотрудников. Такая система основывается не только на “внутренних” учебных курсах, но и на использовании “внутренних” человеческих ресурсов организации, поэтому мы предложили бы для четкости терминологии назвать ее “системой обучения, основанной на внутренних ресурсах организации”, а для краткости “organizational resources based” (ORB) системой.

Между двумя названными подходами существуют разного рода промежуточные и совмещенные варианты, однако их классификация не является задачей данной статьи. Авторам необходимо задать лишь некую систему координат, в рамках которой мы будем подробно анализировать ORB-подход к построению корпоративного обучения.

Этот подход гораздо меньше распространен в реальной практике, хотя с точки зрения организации в целом ORB-модель дает несомненное преимущество более полного использования внутренних резервов по сравнению с созданием отдельного тренингового подразделения.

Одной из самых крупных международных компаний, представленных на российском рынке, в которой система обучения по-

---

\*Ситуацию, когда организация полностью выстраивает обучение на основе привлечения внешних тренинговых фирм для проведения так называемых “корпоративных” сессий (когда группа состоит только из сотрудников этой компании), в данном контексте мы не рассматриваем, поскольку такой подход в чистом виде опирается на “внешние” ресурсы.

строена именно на основе использования внутренних ресурсов организации, является компания “Procter and Gamble”. Это компания с более чем 160-летней историей, широко известная на мировом рынке не только своими торговыми марками, но и высочайшим уровнем обучения персонала. Именно поэтому ее опыт представляет особую ценность и интерес.

Рассмотрим на конкретном примере, как ORB-модель обучения может быть встроена в структуру компании и ее корпоративную культуру.

### ***Модель ORB, применяемая компанией “Procter and Gamble”***

В “Procter and Gamble” корпоративная система обучения персонала существует уже не одно десятилетие и справедливо считается одним из конкурентных преимуществ этой корпорации. Лозунг “Мы предлагаем Вам карьеру длиною в жизнь” — отнюдь не пустые слова. Возможности для длительного профессионального развития в компании действительно есть, и в персонал вкладывается очень много, особенно в первые 2—3 года работы. Причем выстроено корпоративное обучение системно, по всем правилам — от самых “идеологических” основ до четких процедур воплощения и отслеживания результатов.

Остановимся вкратце на основных структурных элементах системы, чтобы и авторы, и читатели имели общую картину.

В основе построения корпоративной системы обучения лежат два ключевых принципа:

- *развитие персонала — это задача и обязанность каждого менеджера: “Компания уделяет особое внимание развитию своих сотрудников, организуя обучение, направленное на выявление их достоинств и улучшение работы [...] Работа менеджеров оценивается по достижениям в развитии подчиненных” (из Декларации принципов компании “Procter and Gamble”);*
- *наряду с индивидуальными интересами сотрудника обучение персонала должно быть обусловлено потребностями бизнеса: все сотрудники компании (независи-*

мо от занимаемой позиции — от секретаря в приемной до руководителя департамента) имеют право и гарантированную возможность получать дополнительные знания и умения в той мере, в которой это необходимо для их позиции и интересов развития отдела и организации в целом.

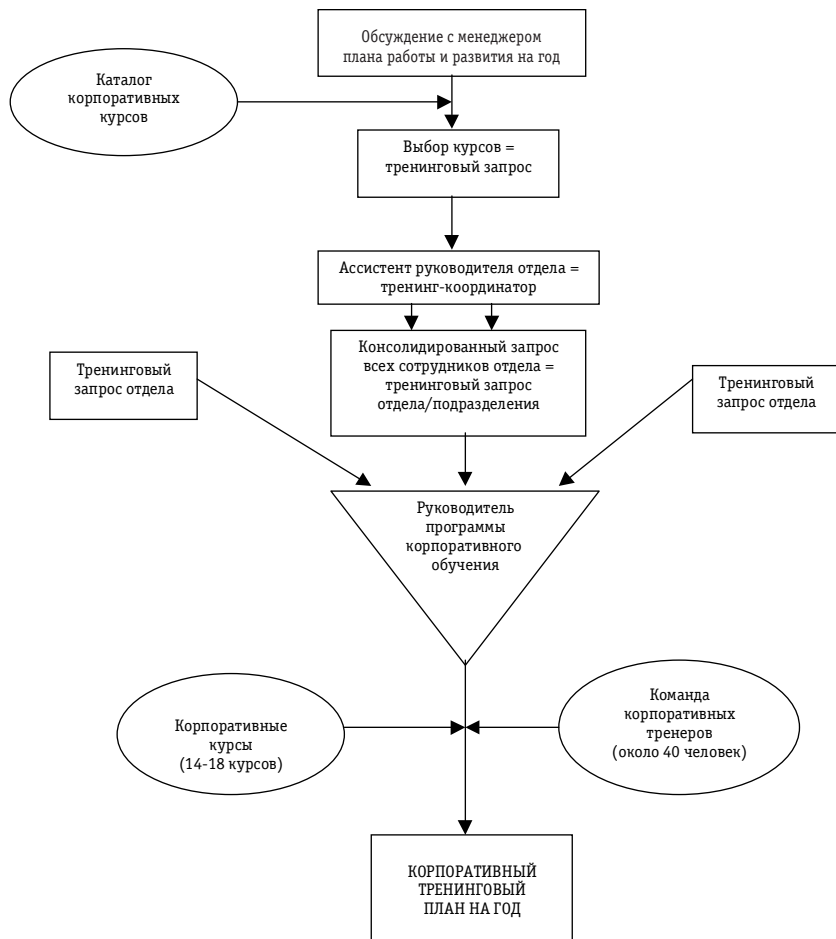
Учебная программа (номенклатура курсов) базируется на классической модели “competence based training system”, или *модели ключевых компетенций*. Логика проста и понятна: если компания предполагает, что каждый сотрудник должен обладать определенными компетенциями (они едины для всего персонала в любой стране, включая высшее руководство корпорации), то в корпоративной среде должны быть инструменты формирования и развития этих компетенций, а также механизм, который бы облегчал менеджерам эту задачу.

Каждой из восьми ключевых компетенций (например, лидерство, эффективная работа с людьми, инновационный подход и пр.) соответствует какой-то тренинговый курс (или ряд курсов). На этих тренингах сотрудники получают общее представление о том, как в корпоративном понимании трактуется данная компетенция, какого поведения, каких действий ждет от сотрудника компания, что приветствуется в рамках бизнес-взаимодействия, что нет. На тренингах отрабатываются также некоторые инструменты и техники по развитию этой компетенции.

Механизм, который движет весь учебный процесс, является годовой *тренинговый цикл*, который основан на процедуре написания “Плана работы и развития” (Work & Development Plan). На основе существующих бизнес-задач и выявленных сильных и слабых сторон деятельности сотрудника он сам и его менеджер выбирают учебные курсы (тренинги), которые призваны помочь восполнить существующие пробелы. Таким образом, формулируется “тренинговый запрос”, который записывается в специальной части “Плана работы и развития” и одновременно передается координатору обучения в отделе. Запросы отделов, в свою очередь, собираются в отделе кадров у руководителя программы корпоративного обучения.

На основе выявленных “зон развития” менеджером совместно с подчиненным выбираются учебные курсы (тренинги), призван-

ные помочь ликвидировать существующие “слабые места” и восполнить необходимые знания. Таким образом, формулируется “тренинговый запрос”, который фиксируется в специальной части Плана и одновременно передается координатору обучения в отделе (см. схему формирования тренингового плана).



**Схема формирования тренингового плана**

Поскольку процедура написания “Плана работы и развития” непосредственно связана с годовым циклом бизнес-планирования, то основная информация о тренингах, необходимых различным сотрудникам, аккумулируется координаторами обучения в отделах раз в году. Запросы отделов, в свою очередь, собираются в отделе кадров у руководителя программы корпоративного обучения.

На представленной схеме показано прохождение тренингового запроса от индивидуального собеседования сотрудника и его менеджера до руководителя программы корпоративного обучения, который на основе всей собранной информации составляет тренинговый план и программу на предстоящий год.

Подчеркнем, что речь идет только о запросах на тренинги, связанные с наиболее общими бизнес-компетенциями. Все запросы, связанные со специальным обучением в узких рамках подразделений (продажи, маркетинг, логистика), аккумулируются координаторами соответствующих отделов/функций. Проведение так называемого “функционального” обучения происходит внутри отделов на основе разработанных в регионе программ и организуется командой ведущих менеджеров с привлечением специалистов из иностранных подразделений компании.

В помощь менеджерам и сотрудникам в локальных организациях издаются *каталоги* предлагаемых курсов (или специальные разделы внутренних сайтов), где каждый курс представлен страничкой-резюме, освещающей следующие вопросы:

- для какой аудитории предназначен курс (в том числе срок работы в компании, когда рекомендуется пройти данный тренинг);
- основные цели и задачи курса, его продолжительность;
- какие конкретно практические вопросы рассматриваются в программе;
- основные знания и умения, на формирование которых направлен курс;
- ожидаемый результат для участников.

*Задачи менеджера*, таким образом, — помочь сотруднику максимально точно выбрать курс, обеспечить возможность пройти

обучение (не отвлекать на решение срочных проблем во время тренингов) и совместно с сотрудником отслеживать и корректировать результаты обучения. *Задачи сотрудника* — приложить все усилия в процессе обучения и перенести все, что возможно и целесообразно, в свою ежедневную деятельность.

По итогам тренингового года, в процессе написания очередного индивидуального плана работы и развития вновь выявляются “зоны совершенствования” на следующий период и в идеале отслеживаются, выполнены ли задачи прошлого года.

Главная специфика корпоративного обучения — *корпоративные тренинги и корпоративные тренеры*.

*Тренинги (учебные курсы)* или специально разрабатываются в региональных центрах и тиражируются в виде учебных комплектов (пособие для учащегося, пособие для тренера, презентации, наглядные материалы) в рамках всего географического региона (в нашем случае это Европа, Азия и Африка), или создаются локальными организациями и тоже распространяются по региональной тренинговой сети для всех заинтересованных тренинг-менеджеров.

Иными словами, в рамках одного региона (в некоторых случаях и на глобальном уровне) создается *единое содержательное поле*, хотя по манере воплощения и конкретным методическим приемам тренинги в разных странах могут сильно различаться.

Ниже приводится пример списка учебных курсов с примерным количеством тренеров по каждому курсу.

Корпоративные курсы	Количество внутренних тренеров
Колледж для новых сотрудников	3—4
Развитие лидерских навыков	3—4
Колледж для менеджеров: развитие подчиненных (1-я ступень)	4
Колледж для менеджеров: руководство организацией (2-я ступень)	2
Навыки эффективного общения	3—5

Продолжение таблицы

Корпоративные курсы	Количество внутренних тренеров
Развитие творческого и логического мышления	3—5
Искусство презентации	4—6
Руководство проектами	3—5
Индивидуальная эффективность	4—6
Управление временем	3—4
Финансы для “нефинансистов”	4
Технология проведения отборочного интервью	3—4
Тренинг для корпоративных тренеров	2—3

*Корпоративные тренеры*, как уже было сказано выше, — это “играющие” менеджеры, которые отбираются в отделах и проходят специальное обучение (тренинг для тренеров, тренинг по ведению конкретного курса, периодические региональные семинары по обновлению курсов). Принципиальная позиция компании — не держать в штате людей, которые не работают непосредственно на основной бизнес; в этой логике иметь в организации освобожденных тренеров нецелесообразно.

Не перегружает ли тренерская работа и без того занятых сотрудников? На долю активно работающего тренера выпадает 2—3 сессии в год (не более 4—6 рабочих дней), при этом после нескольких лет ведения одного курса у тренера есть возможность переключиться на другой или просто сделать паузу в этой деятельности.

Очевидно, что тренерская команда, составляющая в среднем 30 — 40 человек (в зависимости от размеров организации и количества проводимых сессий), является ядром учебного процесса, поскольку результат обучения в данном корпоративном контексте в большей мере зависит от того, как справится со своей задачей тренер (результат работы тренера-профессионала не сколько более предсказуем).



Не останавливаясь слишком подробно на том, как же работает весь этот механизм, называемый системой корпоративного обучения, приведем средние данные по “оборотам” за один учебный год.

Кол-во сессий за год	Кол-во корпоративных тренеров	Кол-во корпоративных курсов (без учета функциональных программ)	Кол-во сотрудников, прошедших обучение	Среднее кол-во тренингов на одного сотрудника
50+	40+	14—16	500 +/- 60	1.6 — 2.0

Организует и координирует весь процесс один человек — сотрудник отдела по работе с персоналом, руководитель программы корпоративного обучения (в более привычной терминологии “тренинг-менеджер”), в задачи которого входит как определение основных направлений развития системы обучения на год, так и отбор и подготовка тренеров, методическая работа с курсами, отслеживание результатов сессий, составление расписания, ведение базы данных и т.д.

Административная поддержка процесса осуществляется с помощью сети *тренинг-координаторов* — секретарей крупных подразделений/отделов, совмещающих целый ряд координирующих функций по своему подразделению — таких, например, как администрирование процесса отбора персонала, функционального обучения, корпоративного обучения и пр. За каждым тренинг-координатором закреплен также один или несколько корпоративных курсов, которые они курируют как *администраторы* данного курса, то есть вся логистика сессий, подготовка раздаточных материалов, координация усилий тренеров по усовершенствованию курса, аккумулятивное различия форм обратной связи по курсу выполняется администратором в сотрудничестве и под руководством тренинг-менеджера.

Итак, номенклатура курсов покрывает практически весь репертуар многих тренинговых компаний, ежегодная система оценки потребностей в обучении работает, учебный процесс организо-

ван так, что просто позавидуешь, и все же на определенном этапе развития организации такой системы стало не хватать...

Но прежде чем перейти к подробному анализу ограничений описанной системы корпоративного обучения, стоит рассмотреть, что она дает организации и каковы ее преимущества.

## **ORB-МОДЕЛЬ ПОСТРОЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ КАК РЕСУРС РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

### ***Внутренний тренинг — экономия или роскошь?***

Расточительно ли для компании иметь внутреннюю систему обучения или, наоборот, это способ не платить дорогостоящим внешним специалистам? Пожалуй, однозначный ответ на этот вопрос дать трудно.

С одной стороны, по некоторым подсчетам, один день внутреннего тренинга обходится минимум в 10 раз дешевле, чем один день внешнего тренинга (по средним московским ценам). Причем эти подсчеты проводились организациями, у которых в штате имеются освобожденные тренеры, которым платится заработная плата и труд которых напрямую не связан с бизнесом компании. Понятно, что в ORB-модели, где тренинги ведутся непрофессиональными тренерами, стоимость одного тренингового дня еще меньше. Она складывается из

- зарплаты менеджеров за 2 дня проведения тренинга;
- стоимости их “отсутствия” на рабочем месте;
- стоимости раздаточных и расходных материалов, используемых во время сессии.

Все остальные затраты те же, что и при покупке тренинга, — отсутствие участников на работе и их приезд к месту тренинга. Так что вроде бы существенная экономия налицо.

С другой стороны, позволить себе разработку большого числа курсов и поддержание такой системы может далеко не каждая компания. Необходим соответствующий “запас прочности” организации и четко выстроенные бизнес-перспективы, иначе не стоит тратить силы и время. На начальном этапе создания систе-

мы внутренних тренингов компаниям приходится довольно много вкладывать, а результат не всегда так же очевиден, как прибыль, которую можно просто посчитать.

Гораздо легче международным компаниям, у которых есть надежный тыл не только в виде целевого финансирования на развитие системы обучения, но и в виде уже созданных и опробованных курсов, которые остается только адаптировать к местной специфике.

Российским компаниям, создающим бизнес с нуля или перестраивающим сложившиеся в прошлом организационные структуры на новый лад, значительно труднее системно и последовательно построить обучение в бизнес-процесс.

И все же при определенных условиях невозможно обойтись без внутренней “кузницы кадров”. В компаниях, где необходимо поддержание целостности организации и единых стандартов деятельности, где требуется унификация бизнес-процессов, где взаимодействие с клиентом является частью продукта (банковское дело, гостиничный и ресторанный бизнес, “брендовые” компании), тренинг должен приходиться на каждое рабочее место, поскольку это вопрос конкурентных преимуществ данных компаний. Очевидно, что вытекающие из специфики бизнеса задачи и объемы обучения подталкивают организации к созданию своей внутренней системы. Лежащими на поверхности решениями в таком случае являются или создание в штате своего тренингового центра с тренерами-разработчиками, или чрезвычайно популярная и “проталкиваемая” тренинговыми компаниями идея корпоративного университета “под ключ”. И то, и другое обходится значительно дороже, чем опора на использование внутренних ресурсов организации (ORB-модель) или поиск разумного, соответствующего бизнес-задачам баланса “внутреннего” и “внешнего” в обучении.

Таким образом, вопрос о том, нужна ли той или иной компании система внутренних тренингов и по какой модели ее выстраивать, следует рассматривать с точки зрения того, какую роль играет и какие задачи и функции эта система выполняет в организации. Только с таких позиций можно оценить эффективность системы внутреннего обучения и ее ограничения, понять способы ее позиционирования в компании.

### ***Организационные возможности и преимущества ORB-модели***

На основе представленного выше подхода компании “Procter and Gamble” к построению системы корпоративного обучения выделяются следующие функции данной системы в организации:

- механизм передачи накапливающегося у сотрудников опыта;
- обеспечение воспроизводства корпоративной и организационной культуры;
- содействие продвижению информации в компании;
- один из дополнительных рычагов управления;
- позитивное влияние на личностный и профессиональный рост внутренних тренеров;
- положительная мотивация как тренеров, так и участников;
- помощь в быстрой адаптации сотрудников и дальнейшем карьерном росте;
- один из способов диагностики потребностей в обучении.

### ***Передача аккумулированного опыта***

В любой компании есть люди, которые аккумулируют уникальный опыт, чрезвычайно важный для ее дальнейшего развития и целесообразный для тиражирования. *Институт внутренних тренеров и система внутренних тренингов — это фактически использование естественного желания людей поделиться своим опытом, использование человеческого капитала в интересах бизнеса и организации.*

При этом очевидно, что вовсе не обязательно выстраивать систему корпоративного обучения исключительно на внутренних ресурсах, как это сделано в “Procter and Gamble”. Вполне целесообразными представляются и различные варианты сочетания тренеров-профессионалов и непрофессионалов, но важна сама идея, что накапливаемое мастерство и опыт не игнорируются органи-

зацией, а наоборот, целенаправленно используются не только на уровне отношений наставник— ученик, менеджер — подчиненный, а гораздо шире.

### *Поддержание корпоративной и организационной культур*

Среди факторов эффективности работы компании есть фактор общности языка, когда сотрудники в одинаковых терминах описывают процессы, знают, как движется информация, как принимаются решения. Иногда в организации даже вырабатывается определенный сленг, который трудно понять человеку со стороны.

Еще один фактор — общность ценностей, те самые *values* и *principles*, на внедрение и тиражирование которых тратят огромные усилия иностранные корпорации. Пожалуй, не столь важно, что сотрудники могут и посмеиваться над декларированными *values*, которые висят на стенках. Важно, что в тренинге само поле обсуждения оказывается общим, а цели и принципы становятся необходимыми инструментами и критериями принятия управленческих и бизнес-решений в модельных ситуациях, играх, упражнениях.

*Воспроизводство корпоративной и организационной культур — одна из важнейших функций системы внутреннего обучения.*

Поскольку любой филиал/отделение в любой стране имеет тенденцию к изменению стилистики, организационной культуры, то абсолютно необходимо регулярно, осознанно и системно специальными усилиями поддерживать единые стандарты работы.

В таком случае внутренний тренер имеет явное преимущество: он оказывается в том же поле, принадлежит к данной организационной и корпоративной культурам, знает бизнес-технологии, он говорит на том же языке, не тратится время на наведение “мостов” и контактов, он — свой.

### *Внутренние тренинги как фактор, способствующий продвижению информации*

Еще одна важная функция внутренних тренингов — *позитивное влияние на деловое общение и движение информации в компа-*

нии. В тренинговых группах происходит установление личных контактов между сотрудниками с различными функциями, что сильно затруднено в рамках ежедневной офисной работы, впрочем, аналогичный межличностный процесс может происходить и при выстроенной системе внешних тренингов, когда они проводятся регулярно со смешанными группами.

В любой большой компании установление контактов и обмен информацией между отделами, как правило, является областью, требующей специальных усилий и внимания.

В некоторых случаях компании инициируют специальные проекты и программы развития внутренней коммуникации — настолько остро ощущается эта проблема. И дело даже не в том, что в крупных компаниях люди могут иногда, работая вместе над одним проектом, долгое время не знать, как выглядит человек, выполняющий другую функцию, с которым они ежедневно обмениваются сообщениями по электронной почте.

Помимо простого незнания друг друга существуют и более серьезные проблемы скрытого отчуждения между функциями, имеющие реальную основу — конфликт интересов. В хорошо структурированных компаниях у каждого подразделения не только своя функция, но и своя субкультура. Ситуация конфликта функциональных интересов приводит не только к отчуждению, но и к эмоциональным конфликтам. Казалось бы, взрослые люди, все понимают, но высказывания типа “а у маркетинга всегда все срочно, как будто у нас других дел нет” или “финансам что ни предложи, они найдут, как зарезать” или “нас, сэйлзов, офисные функции всегда воспринимают как раздражителей, вместо того чтобы стараться помочь — мы же компании деньги приносим” и прочие, имеют место. При этом начинают блокироваться каналы информации, что усложняет ситуацию и мешает бизнесу. Общение людей в тренинговых группах помогает наладить другие каналы информации, по которым можно взаимодействовать: в тот момент, когда поток информации блокируется на одном уровне, он может пойти по другому каналу. Устанавливаются личные контакты, и люди начинают лучше понимать, почему сотрудники другого отдела так или иначе себя ведут в различных ситуациях. Они обмениваются как бы образами друг друга: как вы нас видите? как мы вас видим? почему?

### *Внутренние тренинги — один из рычагов управления*

Являясь чрезвычайно экономичной и эффективной, ORB-модель корпоративного обучения, основанная на *взаимообучении персонала, может стать еще и рычагом управления компанией.*

Люди и так делятся опытом, и так поднимают важные проблемы, когда едут в командировку, например. Если это взаимодействие структурировать, совместив командировку с проведением нужного филиалу тренинга, где по структуре предполагается обмен мнениями и дискуссионные блоки, то внутренние организационные процессы оказываются под контролем, с этими процессами возможно работать, а значит, и эффективнее управлять организацией в целом.

“Procter and Gamble” в Восточной Европе пошел еще дальше по этому пути. В компании действует межфункциональная команда, задача которой — развитие фирм-дистрибьюторов. Все сотрудники этой команды параллельно с исполнением контролирующих и консультативных функций в рамках своего профессионального поля проводят регулярные и многочисленные тренинги персонала дистрибьюторов, в ходе которых не только выявляются организационные проблемы, но и, как уже было отмечено выше, формируются общий язык и общие стандарты работы в рамках сети дистрибьюторов.

### *Тренерская деятельность — фактор личностного и профессионального роста*

*Система внутренних тренингов и институт внутренних тренеров — мощнейший ресурс не только организационного развития, но и личностного и профессионального роста тех людей, которые становятся тренерами.*

Как правило, сотрудники сами хотят быть тренерами, воспринимают эту возможность как еще один шанс и самореализоваться, и зарекомендовать себя в глазах коллег и начальства, поскольку то, как прошла та или иная тренинговая сессия, как проявил себя тренер, обычно достаточно широко обсуждается в организации. Для корпоративных тренеров установлены ежегодные награды за лучший курс года и тренерское мастерство, которые вручаются генеральным менеджером на собрании, где подводят

ся бизнес-итоги года. Но это все внешняя атрибутика; если смотреть глубже, то в корпоративной культуре существует такая точка зрения, что каждый руководитель обязательно должен быть корпоративным тренером.

Обязательным аспектом развития менеджера, особенно если его рассматривают как перспективного лидера, является требование быть корпоративным тренером в той области, где он обладает наибольшим опытом и считается экспертом, будь то область функционального или корпоративного обучения. В планах работы и развития (Work & Development Plan) специальным образом учитывается, что данный менеджер сделал для развития организации; часто сотрудники пишут именно о проведенных тренингах и их результатах.

Нельзя сказать, что абсолютно все руководители становятся первоклассными корпоративными тренерами, хотя в большинстве случаев человек, который способен руководить, как правило, способен быть и тренером. Нельзя утверждать также, что все успешные корпоративные тренеры быстрее растут карьерно, прямой связи здесь, пожалуй, нет. Но неформальные лидеры, даже если в какой-то момент они оказываются и формальными, как правило, хорошие тренеры.

*Внутренний тренинг — мотивирующий фактор  
как для тренеров, так и для участников*

В ORB-модели внутренними тренерами могут становиться люди, которые вовсе не обязательно занимают высокие позиции. Определяющую роль при отборе тренеров играют наличие у человека опыта, авторитета в своей области, умение “держат” аудиторию и специфические способности работать с людьми. Таким образом, сотрудники, отвечающие этим требованиям, получают шанс использовать свой потенциал вне прямого карьерного роста.

Люди, функционируя на своей позиции, выполняют работу в соответствии с достаточно жесткими (что естественно для большой корпорации) процедурами. С течением времени такое положение вещей становится для них демотивирующим фактором,



тормозящим их развитие. Когда у такого человека появляется возможность побывать в другой позиции, переключиться на творческую работу (тренинг — всегда творчество, в противовес ежедневной рутине) на человеческом, “отношенческом” уровне, это оказывается для них очень важным мотивирующим фактором. А также возможностью более полно использовать свои человеческие ресурсы.

Тренерская работа не только мотивирует и “энергетизирует”, но и помогает структурировать профессиональный опыт по предмету тренинга (пока кому-то не объяснишь, сам не поймешь). То есть наряду с факторами профессионального роста возникают дополнительные психологические моменты, которые привязывают сотрудника к компании. Любому человеку явно будет лучше в том месте, где его уважают и где он пользуется авторитетом, а не там, где этого нет.

Деятельность внутреннего тренера также ставит человека в позицию, оказывающую влияние на работу компании. Если сотрудник ведет тренинг по любому аспекту бизнеса, он влияет на эти процессы. Говоря в американских терминах, возрастает *loyalty* (лояльность, привязанность), удовлетворяются аффилиативные потребности личности — человек сто раз подумает, прежде чем уйти из такой компании или что-то сделать не так, не в соответствии с принятыми корпоративными нормами.

Однако в тренинге есть и еще одна сторона — *участники*. Для них сама возможность регулярно, по заранее продуманному плану проходить обучение также является мотивирующим фактором. Как ни парадоксально, это ярко проявляется на интервью в момент ухода сотрудника. Практически все, кто покидает компанию, отвечая на вопрос, что для вас являлось привлекательной, мотивирующей стороной, упоминают внутренний тренинг. С одной стороны, людям приятно сознавать, что приобретение новых знаний и обучение как таковое не заканчивается после устройства на работу, с другой стороны, сотрудники ценят, что компания реально в них вкладывает, выстраивает перспективу профессионального роста, а не только потребляет уже готовые знания и умения. Особенно важно это в первые 2—3 года в компании.

*Внутренние тренинги —  
основа быстрой адаптации сотрудников  
и дальнейшего карьерного роста*

Карьерный рост сотрудников компании “Procter and Gamble” строится по принципу “продвижения изнутри”, то есть людей берут на “стартовые” позиции, а дальше сотрудники растут в соответствии со своим потенциалом и амбициями, при этом каждый сотрудник может быть уверен, что начальником над ним не будет “варяг”, который не прошел все круги, как и он сам. Это является краеугольным камнем кадровой политики. Реально существуют лишь редкие исключения, когда человека берут на достаточно высокую позицию — только в том случае, если вырастить такого специалиста внутри компании не представляется возможным.

Внутренние тренинги в этой ситуации не только *ускоряют процесс вхождения новичков в корпоративную культуру, не только обеспечивают освоение специфических для компании профессиональных навыков, но и являются условием и одним из ведущих факторов карьерного роста.* Кроме того, благодаря регулярно проходящему обучению в компании формируется специфическая культура — не останавливаться на достигнутом.

*Внутренние тренинги  
как способ диагностики  
потребностей в обучении*

Внутренний тренинг может служить также *средством диагностики потребностей в обучении и получения обратной связи о состоянии организации,* когда тренер, работая в тренинговой группе, видит, с какими проблемами в реальной профессиональной деятельности сталкиваются люди, как эти проблемы решаются, какими средствами. Например, проводя курс Project Management, тренер может обнаружить, что у людей не хватает компетенции не собственно в анализе ситуации и разработке проекта, а в навыках контроля, и тогда целесообразно добавить в данный тренинг отдельный блок по навыкам контроля, постановке задач. Или тренер может донести до тренинг-менеджера,

что обнаружил данный пробел, и это повлечет за собой появление нового тренинга, если необходимость в нем действительно подтвердится.

Однако существуют ограничения, присущие системе внутренних тренингов и внутренних (непрофессиональных) тренеров. И здесь мы вплотную подошли к рассмотрению ограничений описанной нами ORB-модели корпоративного обучения.

## **ОГРАНИЧЕНИЯ ORB-МОДЕЛИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ ТРЕНИНГОВ**

Наряду с описанными преимуществами данная система несет в себе ряд внутренне присущих ей ограничений. Наиболее существенные ограничения связаны со спецификой работы тренеров-непрофессионалов.

### ***Непрофессиональные тренеры как основной ресурс ORB-модели***

Среди ограничений, обусловленных спецификой работы тренеров-непрофессионалов, можно говорить

- о квалификационных ограничениях,
- о позиционных ограничениях,
- об ограничениях внутреннего тренинга как инструмента решения организационных задач,
- о ресурсных ограничениях.

### ***Квалификационные ограничения***

Все компании, когда-либо сталкивавшиеся с задачей переноса содержания даже великолепных западных курсов из одной культурной среды в другую или из более зрелых организаций в совсем иную организационную среду, отлично понимают, что это невозможно сделать простым механическим способом, не снизив

эффект учебных программ. Причем когда все делается руками непрофессиональных тренеров, результат, как правило, зависит только от тренерских способностей и интуиции ведущего.

“Логистика” системы работает великолепно: люди записываются на тренинги, сессии проходят, результаты на уровне финальных анкет отлеживаются. Но фокус внимания тренеров-непрофессионалов направлен в первую очередь на то, как *дать материал*, когда какой слайд показать, что нужно говорить в той или иной части курса, как внятно изложить инструкцию к упражнению из тренингового руководства. О том же, как участники *“берут” материал*, какие изменения с ними происходят, какие *динамические процессы в тренинговой группе* способствуют, а какие препятствуют усвоению материала и желаемым изменениям, тренер-непрофессионал практически не задумывается. Эти пласты работы, составляющие, вообще-то говоря, сущность *тренинга как формы активного обучения на собственном опыте*, остаются за пределами внимания непрофессиональных тренеров. Ко всему прочему тренер-непрофессионал чувствует себя обязанным строго следовать содержанию того или иного корпоративного курса: как в смысле объема, так и в смысле последовательности его предъявления в тренинге.

В этих условиях даже замечательно выстроенный и продуманный тренинг превращается порой в грамотную лекцию-презентацию, где основное действующее лицо — тренер, представляющий, рассказывающий содержание курса. В некоторых случаях презентации перемежаются упражнениями и некоторым обменом мнениями, что по жанру приближает происходящее к практическому семинару. Такое положение вещей порождает “знаменитые” вопросы участников: “Какой тренинг Вы еще рекомендуете *послушать?*”, “Какие у нас еще тренинги *читают?*”. При том, что тренинг как жанр и формат краткосрочного обучения характеризуется прежде всего как интерактивный, практически направленный процесс, в котором группа *“участвует”*, а тренеры *“ведут”*, но никак не *“читают”*.

Отдельные тренеры, интуитивно чувствовавшие аудиторию, начинали предпринимать усилия по вовлечению участников через групповые задания, дополнительные упражнения, использование видео, обратной связи — одним словом, старались сделать происходившее максимально интерактивным. Те тренерские уда-

чи, которые безусловно были, случались в основном благодаря индивидуальной направленности и природной одаренности людей, оказавшихся в позиции тренера. Их положительный опыт был чисто интуитивным и неструктурированным.

Отсутствие свободы в оперировании содержанием курса и неумение тренеров-непрофессионалов использовать законы групповой динамики для того, чтобы управлять изменениями участников ради достижения конечного результата тренинга, мы и называем квалификационным ограничением ORB-модели построения системы внутренних тренингов.

Понятно, что все это ограничивает также возможности тренеров в самостоятельном развитии и модификации существующих курсов.

### *Позиционные ограничения*

Если участники тренинга не являются для тренера клиентами, в интересах которых он работает, то они ничего не скажут о проблемах и трудностях в реальной работе, тренер не узнает реального запроса и в таких условиях он мало что сможет сделать для группы.

*По отношению к внутреннему тренеру участникам гораздо труднее встать в клиентскую позицию: ведь в их глазах он “представитель компании”. И если с самого начала нет реального контакта и доверия в отношениях группы и тренера, то эффект тренинга будет исключительно поверхностный, поскольку люди предпочтут не высказывать ни истинных проблем, ни сомнений, а просто молча “просидят” положенное время. Внутреннему тренеру, ведущему корпоративный курс, гораздо легче присоединиться к курсу (фактически, к интересам компании), чем к интересам участников. Ведь он сам зависит от компании, и один из мотивов тренерства для него — “набрать очки” в компании.*

Наиболее часто повторяющаяся ошибка внутренних тренеров, приводящая к явному или скрытому противостоянию с группой, состоит в том, что тренер занимает позицию носителя единственного верного подхода или знания, непререкаемого эксперта, который получил от компании право нести “правильные”

идеи, подходы и технологии в массы. В этом случае возникают многие феномены: и падение энергетики, и “закрывание” от тренера и от материала...

Серьезные ограничения внутренней тренинговой системы могут проявляться в тех ситуациях, когда тренером оказывается вышестоящий менеджер. Это можно назвать *зависимостью сотрудников от тренеров-начальников*.

Поскольку группы на тренинги формируются, как правило, наборные — из сотрудников разных отделов, иногда бывает невозможно угодить интересам всех участников при выборе тренеров, тем более что каждый курс ведет ограниченное число людей (3—4 человека). С тренером-сотрудником того же уровня или ниже участникам легче вести диалог на конструктивной основе, хотя бывают и попытки “срезать профессора”, что, впрочем, для любого тренера является рабочей ситуацией. Но когда тренер — один из ведущих менеджеров, начальник отдела... Если от руководителей параллельного отдела сотрудник напрямую не зависит, то непосредственному начальнику или начальнику начальника возражать гораздо труднее. В иных случаях промолчать лучше для карьеры. Соответственно эффективность тренинга для данного участника и группы в целом меньше, чем могла бы быть.

В этом смысле явные преимущества у внешнего тренера, от которого участники практически никак не зависят. Это как попутчики в поезде, им можно рассказать гораздо больше, чем хорошему знакомому (внутреннему тренеру), с которым тебе потом видеться каждый день. Иногда именно в ходе внешних тренингов “вскрываются” долго зревшие нарывы, попавшие в зону “взаимного умолчания”, о которых внутри организации говорить нельзя, не принято.

*Ограничения использования ORB-модели  
в качестве инструмента решения задач  
и проблем организационного развития*

ORB-модель — в том виде, как она описана в предыдущих параграфах, — проявляет свои преимущества во всей полноте и является ресурсом развития в периоды стабильного функциониро-

вания компании. Она великолепно и “ресурсосберегающе” решает задачи трансляции корпоративной и организационной культуры, позволяет новым сотрудникам освоить их функционал, мотивирует и т.д. (см. выше).

Однако в современной динамичной бизнес-среде любая активная компания должна быстро и адекватно реагировать на всевозможные изменения: на стратегическом уровне; в ценовой политике; в системе и методах продаж и работы с клиентами; на изменения номенклатуры продукции; структурные и функциональные организационные изменения, изменениями в бизнес-процессах... Система обучения и развития персонала (и тренинги, в частности) должна обслуживать и поддерживать эти изменения. Другими словами, она сама должна давать быстрый и адекватный ответ на эти изменения, в том числе отвечать на запросы, возникающие у организации в целом и у конкретных ее подразделений.

При решении таких задач описанный вариант ORB-модели на-талкивается на ряд ограничений.

Одно из них можно назвать *организационной инерцией*. “Procter and Gamble” — крупная мультинациональная компания с более чем полуторавековой историей. Она уже накопила множество корпоративных стандартов и процедур и по определению не может обойтись без развитой системы бизнес-процессов, утвержденных стратегий выстраивания отношений с клиентами, технологии ведения переговоров и пр. В жизни это означает наличие множества неоднократно проверенных, стандартных, стереотипных решений бизнес и управленческих ситуаций. Стандартные процедуры и стереотипы бизнес-решений — прописанные в различных политиках и инструкциях или существующие на уровне корпоративной традиции, духа компании, ее стиля и корпоративной культуры — экономят большой компании время и средства, являются критериями оценки тех или иных действий сотрудника и т.п.

Для корпоративной среды “хороший сотрудник” — это сотрудник, который знает и выполняет заданные процедуры в своей профессиональной деятельности, человек, впитавший в себя корпоративную культуру, который почти автоматически “выдает

корпоративные решения” в тех или иных ситуациях. Очевидно, что внутренними тренерами как раз и становятся лучшие сотрудники.

Тренинг же, если его целью не является собственно обучение участников стандартам и процедурам, — процесс, требующий раскрепощения и творчества тренера и участников. Это необходимо на уровне групповой динамики; активность участников, свобода ошибаться, желание самостоятельно искать решения поставленных вопросов являются необходимыми условиями быстрого формирования индивидуальных навыков и пр. Это необходимо и на уровне содержания — особенно в управленческих тренингах, тренингах по развитию лидерских, коммуникативных навыков и т.п. Но особенно “незамысленность” взгляда и творчество тренера необходимы в тренингах, призванных внедрять новые подходы и сопровождать организационные изменения, там, где участникам требуется искать свежие самостоятельные решения, осваивать новые технологии, принимать новую организационную позицию и функционал, корректировать мотивы и внутренние установки по отношению к профессиональной деятельности в новых условиях.

Внутреннему тренеру, носителю корпоративной культуры и стандартов, прежде чем вести такие тренинги, самому необходимо преодолеть стереотипы и установки, собственную “инерцию системы”. Если он этого не сделал, то есть риск получить в тренинге противоположный результат — в лучшем случае ролевые и деловые игры превратятся в стереотипное воспроизведение стандартных технологий и подходов, а в худшем — произойдет усиление естественной тенденции сопротивляться изменениям.

Представим такую ситуацию. В компании реорганизуется отдел. Изменяется круг его задач/функций, иначе должны строиться взаимодействия с другими подразделениями. Внутри отдела меняется система соподчинения, внутренняя структура (новые подотделы), изменяются функционалы и зоны ответственности сотрудников. Прежний руководитель “уходит на повышение”, а новый назначается из своих. Понятно, что сразу новый отдел не сможет работать в полную силу так, как это задумывалось. Нужно время не только для освоения новых бизнес-процессов, но и для того, чтобы люди “притерлись” в новых ролях и позициях, в



новой системе отношений и взаимодействия. Часто такие процессы сопровождаются “подводными”, а иногда и открытыми конфликтами. Кроме того, новые начальники, выросшие из специалистов, не всегда достаточно компетентны как руководители ни в организационно-функциональном плане, ни в сфере управленческих лидерских навыков.

Считается, что с помощью тренингов можно помочь подразделению как можно быстрее и с минимальными потерями “встать в строй”. Здесь полезными оказываются тренинги для новой управленческой команды подразделения, где новые руководители приобретают навыки “управления исполнением”: постановки задач, делегирования и контроля, технологий принятия управленческих решений и пр.

В подобных случаях, когда тренинги являются не чем иным, как организационной интервенцией, например, при реорганизации отдела или подразделения, когда изменяется круг задач/функций, изменяется система взаимодействия как внутри отдела, так и с другими подразделениями, внешнему тренеру гораздо легче справиться с задачами таких тренингов. Как правило, проводятся тренинги командообразования (team building) для всего подразделения, в котором акцент делается на эмоциональной стороне взаимодействия, сплоченности, кооперации при достижении общей цели и пр. И здесь необходим “независимый” тренер, находящийся вне ситуации и не имеющий никаких личных целей и интересов в данной организации.

В корпоративных масштабах это отчасти удается компенсировать за счет приглашения тренеров из других стран, которые, являясь для тех организаций “внутренними”, выступают в качестве “внешних” для “Procter and Gamble, Восточная Европа”. Это своего рода возможный “позиционный компромисс”, позволяющий тренеру быть более независимым в своей тренерской роли. Но и в таком случае ему будет очень непросто заключить соответствующий контракт с группой: участники все равно будут воспринимать его как “агента компании”.

Кроме того, в такой ситуации сохраняются достаточно серьезные ограничения в виде тематики тренинга (нужного курса или под-

хода может просто не оказаться в корпоративном арсенале) и профессиональной квалификации тренера-непрофессионала (сможет ли он в рамках одной-двух сессий моментально адаптировать курс, который отлаживался им в иной организационно-культурной среде).

В этом смысле для сопровождения организационных изменений иногда нужен не просто “внешний” тренер, а внешний профессиональный тренер, совершенно не связанный с данной корпоративной средой.

### *Ресурсные ограничения*

Мы отметили такие положительные стороны ORB-системы, как ее относительная дешевизна, простота и легкость управления. Как уже было сказано, эти преимущества во всей полноте проявляются в ситуации стабильного функционирования компании. Однако с течением времени и “взрослением” организации любые курсы стареют.

В отдельных случаях, для того чтобы вдохнуть новую жизнь, бывает достаточно отдельных “косметических” изменений — поменять отдельные примеры, дополнить упражнениями или заданиями, приблизив к реальной бизнес-практике; ввести наглядные видео-иллюстрации и пр. С такими изменениями в принципе может справиться тренер-непрофессионал, хотя это требует не только соответствующей тренерской мотивации к изменениям, а зачастую большого количества дополнительного времени, которого у людей, сильно загруженных непосредственными бизнес-задачами, просто нет.

Но в целом ряде случаев необходимой оказывается более серьезная проработка, и здесь возникает вопрос уже не просто о временных ресурсах. Аналогичная ситуация происходит, когда компания ставит и решает новые бизнес-задачи, когда нужно давать “тренинговые ответы” на меняющиеся запросы подразделений компании.

Вот здесь преимущества ORB-модели начинают работать как ограничения.

Необходимость оперативного ответа на неотложные организационные запросы делает практически невозможным привлечение помощи из регионального центра или из других стран: у других организаций может не оказаться требуемого курса в силу иной специфики бизнес-среды. При этом в начале работы над запросом не всегда ясно, будет ли запрашиваемый курс в дальнейшем вводиться в систему корпоративных курсов, сохранится ли длительная потребность в данном тренинге или необходимость в нем ограничится двумя-тремя сессиями, а значит, неясно, стоит ли вкладывать в разработку этого курса большие организационные усилия.

Кроме того, выявленные нами зоны ограничений и необходимых интервенций предполагают наличие у руководителя программы обучения высокого уровня профессиональной экспертизы в различных областях (обучение тренеров, психологическая подготовка, организационная диагностика и консультирование и т.д.), что очень трудно совместить в одном человеке, каким бы компетентным специалистом он ни являлся.

Традиционный экстенсивный подход — увеличить количество сотрудников, занятых в процессе обучения, или привлечь в штат профессиональных тренеров — явно “утяжелит” систему и вступит в противоречие с корпоративными требованиями к организации обучения (иметь в штате минимальное количество сотрудников, не связанных напрямую с бизнесом). В такой ситуации наиболее адекватным путем преодоления ограничений ORB-модели является поиск оптимального баланса внутренних и внешних ресурсов.

### **ОПТИМИЗАЦИЯ ORB-МОДЕЛИ: “ВНУТРЕННЕЕ” + “ВНЕШНЕЕ”**

Эффективность любой системы невозможна без постоянной работы по ее совершенствованию путем максимизации преимуществ и преодоления (минимизации) ее ограничений. Как уже было отмечено выше, в “Procter and Gamble, Восточная Европа” был выбран путь дополнения существующей модели ORB вне-

шним элементом в форме привлечения внешних тренеров и внешних курсов. Этот путь может показаться наиболее естественным и достаточно легким.

Однако особенности корпоративной культуры диктуют свои “правила игры”. Само по себе внедрение внешнего элемента в достаточно однородную, жесткую и чрезвычайно требовательную корпоративную среду оказалось серьезным испытанием не только для внешних тренеров, но и для сотрудников компании. О том, как эти трудности преодолевались, будет подробно рассказано ниже.

Направления сотрудничества с внешними тренерами выстраиваются “изнутри” организации руководителем программы обучения и передаются тренерам-консультантам в виде первичного запроса. Далее этот запрос уточняется и корректируется в ходе совместной работы. На сегодняшний день с компанией работают несколько тренеров, но наиболее активное и разнообразное сотрудничество сложилось с соавтором данной статьи. В дальнейшем планируется расширять количество внешних тренеров и разнообразить репертуар внешних курсов.

Основными направлениями сотрудничества на данный момент являются следующие.

### ***Работа с корпоративными (непрофессиональными) тренерами***

- Повышение уровня тренерской компетентности и обогащение методического багажа — в форме периодических “тренингов для тренеров” по отдельным темам (например, “Технология конструирования упражнений” или “Case study как инструмент тренера”).
- Консультирование/супервизия тренеров по проблемам, возникающим в их реальной практике, — в форме прямых консультаций или на основе анализа видеозаписей тренинговых сессий.
- Модификация существующих тренинговых курсов — в форме совместной работы с корпоративными тренерами

над структурой и методическим оснащением корпоративных курсов.

### ***Проведение отдельных “навыковых” тренинговых курсов***

Такие курсы жестко не связаны со стандартами и бизнес-процессами компании, а предназначены для определенных групп сотрудников.

Работа на этих тренингах касается аспектов, находящихся вне модели ключевых компетенций (“competence based model”). Однако она не противоречит этой корпоративной модели, а, отталкиваясь от нее, привносит новое, отвечающее актуальным потребностям практики. Например, тренинги “Успешные переговоры: структура и процедуры” и “Успешные переговоры: психологические инструменты достижения цели”, проводимые для менеджеров отдела продаж, помогают им научиться лучше ориентироваться в переговорах с клиентами, опробовать новые переговорные стратегии и психологические приемы и на основе этого развить и обогатить корпоративную технологию работы с клиентами.

### ***Разработка и проведение тренингов и фокус-групп по запросам подразделений компании***

В таких тренингах и группах существенен организационный компонент. К этому же направлению можно отнести проведение отдельных консультаций с руководителями отделов и команд по осмыслению задач организационного развития.

### ***Работа с корпоративными тренерами***

С того момента, как была выбрана стратегия на обогащение ORB-модели за счет внешних ресурсов, после первого очень неудачного опыта проведения внешнего тренинга стало ясно, что в силу особенностей достаточно однородной и регламентированной корпоративной культуры внешние интервенции не могут быть слишком быстрыми и масштабными, чтобы не вызывать сильной реакции отторжения.

При этом было очевидно, что начинать необходимо с работы с корпоративными тренерами, поскольку повышение качества корпоративного обучения за счет повышения уровня тренерской компетенции — шаг довольно логичный и обоснованный. Кроме того, это направление работы поддерживалось большинством внутренних тренеров, интуитивно чувствовавших свои ограничения в рамках ORB-модели. В первую очередь речь шла о преодолении именно квалификационных ограничений, о которых говорилось выше.

Согласно проведенному на предварительном этапе анализу, наиболее слабыми звеньями в квалификации внутренних тренеров-непрофессионалов являются:

- Незнание законов групповой динамики — важнейшего фактора эффективности обучения в тренинговой форме и вытекающие отсюда ошибки в позиционировании и заключении контракта с группой; недостаточный методический арсенал управления группой.
- Несвобода тренеров при ведении тренингов, слишком жесткая привязанность к структуре, содержанию, упорядоченности и процедурам, предусмотренным в методическом пособии курса (manual), недостаточное умение импровизировать в процессе курса, а также оперативно отвечать на возникающие запросы участников тренинга.
- Неумение тренеров в полной мере использовать такой мощный методический ресурс тренингов, как case study — анализ конкретных ситуаций (как предлагаемых тренером, так и “подбрасываемых” участниками в ходе тренинга).

Обычный курс, предлагаемый целым рядом тренинговых компаний — тренинг для тренеров, — не самый удачный выбор в нашем случае. Во-первых, внутренних тренеров уже достаточно много обучали на корпоративном уровне, и слишком многое из стандартной “тренерской” программы им уже знакомо, а значит, не будет восприниматься как новое и ценное. Во-вторых, создатели тренерских программ разрабатывают их в соответствии со своими концептуальными подходами, не совпадающими с теми,

на которых построена корпоративная система компании, а значит, возможна реакция отторжения, что наглядно проявилось при проведении “пилотного” тренинга силами одной очень известной тренинговой компании.

Для того чтобы внешняя интервенция была максимально полезна и конструктивно воспринята внутренней корпоративной средой, руководителю программы обучения необходимо последовательно выстраивать взаимодействие, выступая в роли консультанта.

В дальнейшем все программы тренингов рождались в тесном контакте внешнего тренера-консультанта с руководителем программы корпоративного обучения, а также в ходе серьезной предварительной работы внешнего тренера с тренерами компании.

На последнем моменте следует остановиться особо.

Квалификационные проблемы, о которых идет речь, осознавались большинством внутренних тренеров, а некоторые из них формулировались как прямой запрос о помощи в ликвидации своих “белых пятен” в тренерской подготовке. Но это еще не означает, что тренеры были готовы немедленно стать *клиентами* внешнего тренера-консультанта.

Во-первых, они являются успешными тренерами и успешными сотрудниками компании. Во-вторых, у них есть мощная поддержка корпоративной тренинговой технологии, содержащейся в их руководствах, в подготовке, которую они прошли, прежде чем начать вести тренинги. Эта технология успешна, опирается на корпоративную культуру компании, где высоко ценятся интеллектуализм, конкретность, технологичность, инструментальность (в противоположность психологизированности), ориентация на результат. Естественно, тренерское сообщество привержено этой технологии, и у тренеров возникает здоровый и обоснованный скепсис по отношению к “варягу”: чему он может научить? А знает ли он нашу специфику? Что *конкретно* у него можно взять? Не будет ли его тренинг “психологической болтовней”? У некоторых тренеров уже был опыт прохождения тренинга по групповой динамике, построенного в ценностно-психологиче-

ском процессном ключе, что было воспринято ими негативно: “неконкретно”, “не отвечает нашим задачам” и т.п.

Ситуация, по сути, точно такая же, какая возникает при подготовке и позиционировании любого внешнего тренинга в организации. Есть заказчик — тренинг-менеджер, чей запрос к внешнему тренеру в первую очередь отражает интересы организации (в данном случае корпоративной системы тренингов). Данный запрос, безусловно, пересекается с потребностями, запросами и интересами адресатов этого тренинга — внутренних тренеров, но не идентичен им. Есть внешний тренер, которому для проведения тренинга “по законам жанра” необходимо сделать потенциальных участников тренинга *клиентами* тренинга — то есть участниками, которые осознанно и открыто формулируют свои проблемы, интересы и цели, активно и ответственно реализуют их на тренинге в рамках, заданных содержанием. *Внешний тренер всегда должен заключать контракт с группой, который одновременно отвечает запросам заказчика и участников.*

Обычно такой контракт заключается на начальной фазе тренинга, в ходе работы с ожиданиями участников. Но в данном случае мы имеем дело не просто с потенциальными участниками, а с коллегами, с тренерским сообществом — внедряемся в него. Содержанием тренинга является сама тренинговая деятельность. Поэтому здесь должно уделяться пристальное внимание выстраиванию партнерских коллегиальных отношений в треугольнике “внешний тренер — руководитель обучения/заказчик — внутренние тренеры/участники”, и это нужно делать заранее. Не тренинг-менеджер должен предлагать им учебу, “заставлять учиться”. Внешний тренер не должен “преподавать” то, что его попросили “донести” до “учеников” или даже отчасти и сами “ученики”. Уже на фазе формирования программы и корпоративное тренерское сообщество, и руководитель программы обучения, и внешний тренер должны на паритетных началах вносить свой вклад в содержание предстоящего обучения, *договариваться* о формах сессий, совместно обсуждать желаемые результаты, соотносить их с возможностями внешнего тренера и т.д. Только тогда есть шанс, что внешний тренер будет принят тренерским сообществом и “внедрение” пройдет успешно, а участники смогут получить реальную пользу.



Это кропотливая работа. В описываемом случае она заняла около трех месяцев, прежде чем состоялась первая тренинговая сессия.

Первым шагом были переговоры руководителя программы корпоративного обучения и внешнего тренера-консультанта: прояснение задач компании и особенностей корпоративной среды, потребностей системы тренингов и пр. — то, что на языке тренеров и консультантов называется работой по формированию и формулированию запроса. В результате было принято решение начать с тренинга по технологии case study как предельно конкретного инструментального тренинга, что отвечает высказанным запросам внутренних тренеров и соответствует тренинговой культуре компании. Затем тренер подготовил черновой вариант программы с возможными ожидаемыми результатами для участников.

Этот вариант был разослан внутренним тренерам с приглашением на встречу-обсуждение и коррекцию предлагаемой программы. В приглашении подчеркивалось, что на встрече участники смогут “посмотреть друг на друга”, задать вопросы, попробовать некоторые тренинговые техники, предлагаемые внешним тренером-консультантом. По итогам данной встречи предполагалось решить, насколько “стороны” подходят друг другу, будет ли сотрудничество в тренинге продуктивным, полезным для участников. *Подчеркиваем: не только внутренние тренеры компании наделялись правом оценивать внешнего тренера-консультанта и решать, подходит ли он им, но приглашенный тренер имел такое же право на принятие решений.* Это существенно иное позиционирование — в противоположность, например, такому жанру, как презентация тренинга.

Результатом встречи явилась скорректированная программа тренинга (которую мы и приводим в приложении), а также начали формироваться партнерские отношения внешнего тренера и тренерского сообщества “Procter and Gamble”. Как и предполагалось, была достигнута договоренность “сторон” о том, что тренинг по case study должен быть инструментальным: наряду с узнаванием общих принципов работы с конкретными случаями в тренинговых сессиях участники получают возможность опробовать конкретные методики и приемы, соотнести их со своей тренерской практикой, отобрать наиболее эффективные

для себя. Внутренних тренеров также весьма заинтересовал тот аспект предлагаемой программы тренинга, который касался принципов и технологии создания упражнений “на ходу”, под текущую тренинговую задачу, под предлагаемую “из аудиторией” ситуацию.

Результаты проведения тренинга “Case study: процедуры, методы, конструирование упражнений” (программу тренинга см. в приложении) можно описать с трех точек зрения:

- 1) *Непосредственные инструментальные результаты* (что узнали, какими техниками овладели участники).
- 2) *Позиционные и личностные*: изменения в отношении к собственной тренерской работе, изменения установок по отношению к участникам своих тренингов и т.п.
- 3) *Перспективные*: появление новых вопросов и запросов к внешнему тренеру-консультанту, связанных с их тренерской деятельностью.

#### *Инструментальные результаты (что освоили?)*

В первую очередь речь идет о повышении ориентировки, осознанности тренеров в том, что они делают, когда работают с группой, проводя case study. Они узнали и опробовали технологии (этапы и процедуры) работы с конкретными случаями в двух вариантах: “случай от тренера” и “случай от группы”. Важнейшими тренерскими навыками здесь были:

- 1) планирование процедуры case study “от результата”;
- 2) подбор/конструирование упражнений внутри этой процедуры, которые позволяли бы достичь запланированных результатов и связывались бы с материалом тренинга;
- 3) умение “слушать и слышать” участников, чтобы точнее выявлять их запросы (при предъявлении случаев) и “картины реальности”, на основании чего и конструируются упражнения “под случай”.

### *Позиционные и личностные результаты*

Самый важный результат — изменение фокуса внимания тренеров при работе с группой: от “как дать материал” (внимание на материале, на себе, на своих действиях) к “что происходит с участником, с группой, какие изменения происходят?”. *Установка на мониторинг и управление изменениями — профессиональная установка тренера*, отличная, например, от установки лектора. Этот результат позволил тренерам научиться более осознанно взаимодействовать с участниками тренингов, прорабатывать отношения с группой, осознать смысл и значимость психологического контракта с группой и психологического позиционирования тренера в группе. Работа с ожиданиями и заключение контракта с группой стали для них не формальной процедурой, с которой “правильно” начинать тренинг, а приобрели статус инструмента управления группой, групповой динамикой. В рамках данного тренинга невозможно было отрабатывать эти тренерские инструменты, но запрос на их освоение актуализировался (см. Перспективные результаты).

Установка на работу с изменениями позволила тренерам стать несколько более свободными в оперировании материалом (содержанием) тренингов, “оторваться” от него. Фокусируясь на запросе участников, на представленных участниками конкретных случаях, тренеры должны были теперь, используя осваиваемую технологию case study, создавать процедуры работы с этими случаями “под планируемые изменения”, соответствующим образом структурируя материал тренинга. Тренерская группа работала в режиме творческой лаборатории.

Новая установка по отношению к материалу тренинга и к участникам означает также и новое отношение к себе как к тренеру: я — не тот человек, который должен “красиво дать тренинг”, а “тот, который помогает участникам достичь планируемых изменений” (освоить навык, понять и пр.).

### *Перспективные результаты*

Важнейшим *результатом*, работающим на *перспективу*, на конструктивное взаимодействие внутренней системы корпоратив-

ных тренингов и внешнего “тренингового мира” было формирование у участников дальнейших запросов, что вовсе не было очевидным в начале взаимодействия. Выявились две группы запросов: первая — на продолжение работы по технологиям управления группой (групповая динамика); вторая касалась осознания и совершенствования индивидуального тренерского стиля внутренних тренеров.

Активная творческая работа участников и дискуссии позволили скорректировать некоторые подходы к тренингу по групповой динамике, расставить содержательные акценты, сделать его более технологичным и использовать это в дальнейшем, на сессиях с другими группами тренеров компании.

Уже на первом тренинге у отдельных участников начал формироваться запрос к внешнему тренеру-консультанту на супервизию и стали формулироваться вопросы (пока еще не запросы!), связанные с коррекцией содержания и методики проведения их тренинговых курсов.

Следующим этапом “тренинга для тренеров” стал тренинг по управлению группой в двух вариантах: *“Принципы, методы и приемы управления групповой динамикой в корпоративных тренингах”* и *“Технология и приемы управления тренинговой группой”* (см. программы в Приложении).

Эти тренинги для тренеров — по управлению группой динамикой и по технологии case study — проводились несколько раз в течение двух лет, чтобы все желающие внутренние тренеры компании могли принять в них участие. Их результаты близки к описанным.

На основе запросов, сформированных на этапе “тренинга для тренеров”, внешним тренером-консультантом *начата работа по индивидуальному консультированию/супервизии, а также по анализу, методическому обогащению и модификации существующих корпоративных тренинговых курсов* с внутренними тренерами, ведущими курс “Развитие творческого и логического мышления”. О результатах этой работы говорить пока рано.

Если соотнести проделанную и планируемую в дальнейшем работу по развитию профессиональных компетенций внутренних

тренеров с подробным анализом ограничений ORB-модели, сделанным выше, то можно отметить, что сотрудничество внешнего и внутренних тренеров естественным образом направлено на преодоление выявленных “тренерских” ограничений.

***Тренинги для сотрудников “Procter and Gamble”,  
расширяющие корпоративную программу  
“навыковых” учебных курсов***

Вслед за тренингами, направленными на развитие тренерской команды, которые были позитивно приняты организацией, стало возможным сделать следующий шаг к расширению “внешнего” компонента системы обучения.

Именно благодаря отзывам об особенностях работы внешнего тренера-консультанта, которыми делились корпоративные тренеры, и благодаря реальному запросу бизнес-среды, возникла идея создать специальный “психологический” тренинг по ведению переговоров. Направленность содержания на *психологические* аспекты переговорного процесса давали возможность новому курсу не конкурировать с переговорным курсом, существующим в корпоративной региональной программе. Для сотрудников компании было очевидно, что внешний тренер не может быть экспертом в тех техниках, которые составляют корпоративный стандарт переговоров. Но для них было также понятно, что, будучи профессиональным психологом и признанным экспертом в области эффективных путей построения бизнес-коммуникации, внешний тренер сможет подойти к переговорному процессу с той стороны, которая не затрагивается стандартным курсом.

Стратегия внедрения тренинга по ведению переговоров строилась на тех удачных шагах, которые выявились в ходе работы над тренингами для тренеров.

Сначала были разработаны пробные варианты программ двух тренингов — *“Успешные переговоры: психологические инструменты достижения цели”* и *“Успешные переговоры: структура и процедуры”* (программы см. в Приложении). Эти программы были представлены руководителям тех подразделений и команд, от которых чаще всего исходили косвенные запросы на совер-

шенствование переговорных навыков сотрудников. В ходе обсуждения программ, с одной стороны, были выявлены люди, которым подобные тренинги нужны в первую очередь, с другой стороны, сами программы были откорректированы под конкретные нужды организации.

В процессе проведения двух первых сессий продолжалась серьезная работа по усовершенствованию дизайна курсов и уточнению содержания. На этом этапе особенно важно, чтобы в тесном партнерстве с внешним тренером работал внутренний специалист, который не только подробно обсуждал бы каждую часть курса, но и давал оперативную обратную связь по ходу сессии. Данная работа необходима именно в плане более точной “подстройки” курса под нужды организации, специфика деятельности и конкретные особенности которой хорошо известны внутреннему специалисту, но не могут быть в полной мере переданы внешнему тренеру.

Оперативность обратной связи также позволяет избежать таких ситуаций, когда только по окончании сессии становится понятно, что с какого-то момента ход тренинга не полностью соответствовал реальному запросу, что при минимальной своевременной коррекции эффект для участников был бы существенно большим.

Аналогично тому, как в ходе проведения первого тренинга для тренеров конкретизировались и расширились запросы команды тренеров, по итогам проведения 4—5 сессий переговорного тренинга выявились дополнительные запросы в области переговоров.

Появились два новых курса — *“Командные переговоры”* и *“Противостояние манипуляциям в переговорном процессе”*. Кроме того, появились запросы и в других областях. Был разработан курс *“Эффективная организация и проведение совещаний”* (см. Приложение). Вновь обратим внимание на то, что в региональной корпоративной программе есть курс *“Эффективные совещания”* и многие участники внешних тренингов прошли этот курс, однако для них было очевидно, что подход внешнего тренера не конкурирует, а дополняет, обогащает то содержание, которое есть в стандартном курсе.

Таким образом, привлечение внешних тренеров и “нестандартных”, разрабатываемых по запросам участников тренингов решает задачи преодоления таких ограничений ORB-модели, как излишняя фиксированность внутренних корпоративных тренингов на стандартных корпоративных подходах. Внешние курсы не только помогают сотрудникам успешно справляться с разрешением тех ситуаций, в которых стандартные модели не срабатывают, но и — в более широком плане — вносят свежую струю в достаточно закрытую систему. Тем более, что рыночная ситуация не стоит на месте.

Так, например, тренинги по переговорам и проведению совещаний формируют у участников более широкий взгляд на природу этого типа делового взаимодействия, развивают более детальное видение и ориентировку в самих процессах переговоров и совещаний, позволяют более осознанно и вариативно использовать психологический (коммуникативный) инструментарий. Это дает возможность творчески развивать и обогащать освоенные участниками ранее корпоративные модели. Какие-то из внешних курсов более востребованы в организации, какие-то менее.

Есть, например, курсы, которые были проведены только один раз для ограниченного круга людей, нуждавшихся в проработке именно этого аспекта (“Командные переговоры”). Очевидно, что в рамках ORB-модели иметь и поддерживать подобные тренинги просто невыгодно — слишком много усилий при малой востребованности. Однако для тех сотрудников, которым на определенном этапе необходимо было отработать согласованность действий в реальных командах, ведущих реальные переговоры, такой тренинг был абсолютно необходим, и его отсутствие снижало эффективность этих команд, что в конечном итоге влияло на бизнес-результат.

Есть курсы, которые, наоборот, оказались чрезвычайно востребованы в различных отделах и подразделениях, как например, “Успешные переговоры: психологические инструменты достижения цели”. Причем, что характерно, некоторые руководители отделов вначале категорически отказались от этого курса, мотивировав тем, что большинство сотрудников прошли корпоративное обучение и не нуждаются в дополнительной проработке данной об-

ласти. Но после того как сотрудники других подразделений, прошедшие курс, стали делиться своими впечатлениями и результатами пройденного обучения, недоверие и скептицизм по отношению к внешнему курсу стал постепенно проходить. Интересно, что запрос исходил не от руководителя отдела, а от отдельных сотрудников, которые один за другим стали записываться на проходившие сессии, пока, наконец, количество сотрудников именно этого отдела существенно не превысило все остальные отделы. То есть люди на низших ступенях иерархической пирамиды зачастую более точно чувствуют потребности в обучении, которые диктует реальная бизнес-среда, поскольку они ежедневно с ней соприкасаются. Полагаться только на представления руководителей о том, какое обучение необходимо их командам, означало бы в нашем случае пропустить момент, когда потребность в данном тренинге имела критическое значение для повседневной практики бизнеса, что не могло бы не отразиться на конечных результатах.

Удачный опыт проведения внешних тренингов постепенно распространяется внутри “Procter and Gamble, Восточная Европа”, расширяется как репертуар внешних тренингов, так и круг приглашенных тренеров. На данный момент с компанией работают уже три тренера, количество внешних курсов, которые могут пройти сотрудники, увеличилось до 10, численность персонала, посетившего внешние тренинги, составляет примерно одну треть от общего числа прошедших обучение. Отметим, что, по нашему опыту, при выборе внешнего тренинга имеет смысл уделять большое внимание личности тренера. Причем существенную роль играют не только квалификация, опыт работы с аналогичными организациями и опыт консультирования, но и гибкость тренера, способность быстро адаптироваться к ситуации специфической корпоративной культуры.

В свою очередь перед внутренним специалистом по обучению персонала стоит задача осторожно и кропотливо встраивать каждый курс в существующую систему обучения и постепенно находить ему место среди корпоративных курсов, чтобы внутренние и внешние курсы не конкурировали, а дополняли и обогащали друг друга.



### ***Работа внешнего тренера-консультанта по запросам подразделений и отдельных команд***

Одним из первых запросов от руководителя отдела, побывавшего на переговорном тренинге и понаблюдавшего за работой внешнего тренера, стал запрос на тренинг командообразования для недавно созданного подразделения.

Подразделение было сформировано из трех ранее независимых отделов. При этом возникли естественные проблемы “притирки” и сотрудников, и руководителей теперь уже подразделов друг с другом и руководителем всего подразделения. Этот адаптационный этап обычно труден для всех сотрудников и в деловом, и в эмоциональном плане. Новый руководитель обратился с запросом: нельзя ли тренинговыми средствами ускорить и оптимизировать этот переходный процесс. В результате совместного анализа ситуации было принято решение о проведении двухдневной тренинговой сессии. Тренинг был посвящен различным аспектам командного взаимодействия. Основным результатом этих сессий стало осознание сотрудниками и руководителем различий в видении организационной реальности, обусловленных различиями организационных культур каждого из подразделов, и влияние этих различий на актуальные организационные взаимодействия и бизнес-процессы.

Еще одним запросом, “выросшим” из тренингов в области переговоров и проведения совещаний, стал запрос на развитие навыков ведения переговоров с постоянными партнерами по телефону, исходивший от одного из подразделений отдела логистики.

Специфика работы сотрудников этого подразделения такова, что они ежедневно на протяжении не одного года взаимодействуют с одними и теми же людьми из компаний-партнеров, при этом находясь в разных городах и не будучи знакомыми лично. При уточнении с руководителем подразделения содержания запроса стало понятно, что здесь не “сработает” ни один из существующих на рынке подходов к “телефонным” тренингам. Были выявлены три основных содержательных компонента — переговоры как процесс бизнес-взаимодействия, особенности телефонного общения (не секретарей и не “продажников”) и эффективное разрешение конфликтных ситуаций.

То есть под этот организационный запрос был создан абсолютно уникальный курс, которому нет аналогов на рынке. Его разработка стала возможной после дополнительного изучения основных типов коммуникативных задач, с которыми приходится сталкиваться участникам.

Внешним тренером проводилась работа и по запросам отдела HR: консультирование по разработке сценариев и мини-тренинг по технологии проведения фокус-групп (проводимых в рамках ежегодных корпоративных диагностических срезов — так называемых *cultural survey*), тренинг по моделям организационных парадигм по Л. Константину и типологии Майерс — Бриггс в применении к задачам диагностики стилей руководства и организационной культуры подразделений компании.

## ОСНОВНЫЕ ИТОГИ

На определенном этапе деятельности по обогащению внутренней системы корпоративного обучения внешними тренингами, когда вырисовалась общая канва основных направлений работы, появилась необходимость соотнести существующий корпоративный подход к построению обучения с накопленным опытом. Нужно было осознать, как новые курсы соотносятся с ORB-моделью, понять, не утрачивает ли *внутренняя* система обучения своей специфики из-за появления значительного *внешнего* компонента.

Прежде всего мы постарались ответить на вопрос, помогает ли привлечение внешних тренингов преодолевать выявленные нами ограничения корпоративной ORB-модели. В целом на этот вопрос можно ответить положительно. Однако очевидно, что системные изменения не происходят мгновенного и что все области ограничений не могут сразу попасть в зону “воздействия”. Прежде всего за счет внешнего компонента удалось справиться с ресурсными ограничениями, а также с целым рядом “тренерских” квалификационных и организационных ограничений. Основные результаты по каждому из направлений уже были приведены выше.

Достаточно четко вырисовалась модель внедрения новых “внешних” курсов, которая построена на взаимодействии внутренних и внешних ресурсов. В этой модели выделяются такие этапы:

<p>№№ “Изнутри” — сотрудник, отвечающий за программу обучения (тренинг-менеджер)</p>	<p>“Извне” — внешний тренер-консультант</p>
<p>1. Выявление первичного запроса, как правило, высказанного кем-то из руководителей команд или подразделений в беседе с <i>руководителем корпоративного обучения</i></p>	
<p>2. Анализ данного запроса с точки зрения общей картины организационного развития и стоящих перед компанией задач</p>	
<p>3. В случае решения продолжать работу в этом направлении <i>руководитель программы обучения</i> формулировал первичный запрос <i>внешнему тренеру-консультанту</i></p>	
<p>4.</p>	<p>Разработка пробного варианта программы тренинга</p>
<p>5. Согласование с потенциальными участниками тренинга программы курса и ее корректировка по их замечаниям</p>	
<p>6. Проведение пробного варианта программы, в ходе которого курс проверялся на точное соответствие запросу организации через расширенную обратную связь и привлечение внутреннего специалиста как наблюдателя</p>	
<p>7.</p>	<p>Анализ результатов пробной сессии и формирование “серийного” варианта</p>
<p>8. Включение курса в “меню” корпоративных тренингов</p>	

## Продолжение таблицы

№№ “Изнутри” — сотрудник, отвечающий за программу обучения (тренинг-менеджер)	“Извне” — внешний тренер-консультант
9. “Созревание” запроса на данный тренинг у новых участников в ходе распространения отзывов о первой сессии	
10.	Проведение необходимого количества сессий
11. Анализ результатов сессий, уточнение и выявление новых запросов	

В заключение хочется вернуться к началу статьи, к поставленным вопросам о роли, возможностях и ограничениях “внутреннего” обучения. На примере рассмотренного нами варианта корпоративного обучения, основанного на внутренних ресурсах организации — ORB-модели, — разработанной компанией “Procter and Gamble”, авторы постарались дать подробный ответ на вопрос, возможно ли построить такую программу обучения персонала, которая бы отвечала всем потребностям организации, только на использовании внутренних ресурсов. Практика показывает, что нет.

Может ли исключительно внешнее обучение наиболее полно отвечать потребностям как бизнеса, так и организационного развития компаний? Видимо, тоже нет. В случае только “внешнего” подхода остаются незадействованными внутренние человеческие ресурсы и мощнейшие механизмы организационного развития, которые работают на компанию в рамках ORB-модели.

Таким образом, для компании, выстраивающей долгосрочную программу обучения персонала, вопрос не должен формулироваться как “или внутреннее — или внешнее”. Для всестороннего развития организации необходимо и то, и другое, поскольку у

обоих компонентов различная специфика, различные возможности и в значительной степени различные функции.

Выход нам видится в балансе “внутреннего” и “внешнего”, причем доля каждого из компонентов не может быть жестко установлена раз и навсегда. Поиск и поддержание оптимального баланса — это постоянный процесс, поскольку и бизнес-среда, и внутренняя организационная среда все время изменяются. На каждом этапе развития бизнеса и организации необходимо устанавливать наиболее эффективное соотношение внутренних и внешних ресурсов в обучении.

Кроме того, — и это, с нашей точки зрения, чрезвычайно важно — сочетание “внутреннего” и “внешнего” позволяет более четко осознать и подчеркнуть *роль и позицию руководителя обучения в компании как внутреннего консультанта для руководителей отделов*, помогающего им проактивно выявлять потребности своих команд и в связи с этим способного помочь даже более четко формулировать задачи организационного развития своих подразделений. В этом смысле можно говорить и более широко — *о проактивной роли отдела HR в компании при решении ее бизнес- и организационных задач*.

Следующий вопрос, на который также нужно найти ответ, мог бы звучать так: “Не утрачивает ли “внутренняя” система обучения своей специфики и своих преимуществ из-за появления значительного “внешнего” компонента?”

Правомерно поставить и более общий вопрос: “Каковы принципы, позволяющие найти верный баланс “внутреннего” и “внешнего” в системе обучения и развития персонала компании?”

Другими словами, данная статья, описывающая конкретный опыт, делает более явной *необходимость системного анализа проблемы “внутреннего” и “внешнего” в развитии персонала компаний разных типов и сфер деятельности; роли процесса обучения в организационном развитии; позиции и функций HR-отделов в этих процессах*.

## **УСПЕШНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ: СТРУКТУРА И ПРОЦЕДУРЫ**

(Примерная программа двухдневного тренинга)

### **1. Этапы и уровни (предметный и “отношенческий”) переговорного процесса**

(Информационный блок)

### **2. Повестка дня переговоров как фактор достижения желаемого результата:**

- Типы формулировок.
  - “Битва” за повестку дня.
- (Информационный блок и упражнения)

### **3. Дебют переговоров:**

- Установление контакта с контрапартнером и психологическое позиционирование. Принцип “Да”.
  - Переход на предметный уровень.
- (Упражнения, ролевые игры)

### **4. Процедуры работы с проблемами и интересами участников переговоров:**

- Приемы и процедуры выявления интересов контрапартнера.
  - Согласование интересов, выявление конфликта интересов.
  - Перевод позиционных и эмоциональных конфликтов на предметный уровень.
  - Выбор стратегии: “давление” и “выигрывают оба”.
  - Договор о форме результата переговоров.
  - Принцип “пошагового контрактинга”.
- (Упражнения, ролевые игры)

---

\* Автор представленных в приложении программ — Б. Мастеров.

## **5. Техника и процедуры заключения итогового соглашения:**

- Формулирование согласованных позиций.
- Работа с несогласованными позициями: достижение “согласия о несогласии” и принятие решений по этим позициям.
- “Укладывание” достигнутых договоренностей в согласованную форму.
- Проверка на соответствие интересам.  
(Информация, упражнения, ролевые игры)

## **6. Окончание переговоров:**

- Финальные ритуалы и процедуры.
- Проверка и закрепление “отношенческого” итога переговоров.

## **УСПЕШНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ**

(Примерная программа двухдневного тренинга)

Тренинг построен как информационный и практически-технологический. Акцент делается на структуре, технологии и коммуникативном инструментарии самого *переговорного процесса* для достижения желаемого *предметного результата*. “Отношенческий” аспект здесь рассматривается в первую очередь как *отношения коммуникативных партнеров*. Аспект выстраивания отношений с клиентом и его организацией подробно прорабатывается в ходе тренинга “Навыки работы с ключевыми клиентами (выстраивание долгосрочных отношений)”.

### **В результате тренинга участники:**

- будут лучше ориентироваться в ходе переговоров;
- на основании этой ориентировки смогут лучше планировать переговоры, корректировать свое поведение в ходе переговоров;
- освоят некоторые коммуникативные приемы, релевантные разным этапам переговоров;

- возможно, сумеют в какой-то степени скорректировать свой коммуникативный стиль.

**1. Предметный и “отношенческий” уровни переговоров. Этапы переговорного процесса. Основные психологические стратегии переговоров.**  
(Информационный блок)

**2. Ролевые позиции и стили участников переговоров:**

- Самопрезентация и позиционирование (как себя “поставить”).
- Психологические “пристройки”.
- Ролевой репертуар переговорщика.
- Экспресс-диагностика партнера.
- “Трудный” партнер.  
(Информационный блок. Упражнения. Ролевые игры. Видео обратная связь.)

**3. Психологические приемы и техника работы по выявлению и согласованию интересов:**

- “Слушать и слышать”.
- Формулирование и отсылка “ключевых сообщений”.
- “Согласие в согласии” и “согласие в несогласии”.
- Согласование “продукта” переговоров.
- Передача инициативы как техника продвижения к желаемому результату.
- Принцип “пошагового контрактинга”.
- От согласования интересов к заключению соглашения.  
(Упражнения. Ролевые и деловые игры.)

**4. Управление контактом и отношениями:**

- Планирование “отношенческого” результата переговоров.
- Приемы влияния на состояние и поведение партнера.
- Приемы эмоциональной саморегуляции в ходе переговоров.  
(Упражнения. “Лабораторные” и “полевые” испытания.)

**5. Способы завершения переговоров.**



## **ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ**

(Примерная программа двухдневного тренинга)

- 1. Этапы организации и проведения совещаний** (“Тише едешь — дальше будешь!”): оптимальная последовательность этапов совещания, позволяющая избегать “пробуксовки” и нежелательных конфронтаций, сокращающая время согласования интересов, способствующая конструктивному распределению ответственности за реализацию решений.
- 2. “Битва” за повестку дня** (“Что посеешь, то пожнешь”): типы формулировок повестки дня, способствующих или препятствующих оптимальному ходу совещания и достижению конструктивного итога.
- 3. Организация пространства совещания** (“А вы, друзья, как ни садитесь...”): типы оптимальной “рассадки” участников совещания в соответствии с поставленными целями и планируемым способом обсуждения.
- 4. Управление взаимодействием участников совещания. Позиционирование и лидерские роли** (“Я начальник, ты — ...?”): поведенческие и речевые “дебюты” ведущего, позволяющие направить совещание по запланированному руслу. Роли ведущего на разных этапах совещания, обеспечивающие оптимальную активность участников.
- 5. “Проблемное поле” и интересы участников совещания. Конфликт и согласование интересов** (“Согласие в согласии” и “согласие в несогласии”): тактика ведущего, приемы и процедуры.
- 6. Принцип “пошагового контрактинга”**: приемы структурирования хода совещания и “накопления согласия”.
- 7. От проблем — к задачам, от задач — к решениям** (от “Кто виноват?” к “Что делать?”): способы перевода проблем в задачи, выбор типа формулировок при постановке задач в зависимости от целей совещания).
- 8. Техники и процедуры поиска и принятия решений. Распределение ответственности за реализацию решений (ставящихся задач)**: процедуры.

## 9. Процедуры и ритуалы завершения совещаний (“А теперь — танцы!”)

### **ПРОТИВОСТОЯНИЕ МАНИПУЛЯЦИЯМ В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ**

(Программа двухдневного тренинга)

#### **1. Понятие манипулирования в общении и взаимодействии.** (Информация. Интерактивные иллюстрации)

#### **2. Психология манипулирования: каналы, инструменты воздействия, психологические “кнопки управления” партнером по общению:**

- Оценочно-самооценочные механизмы (похвала, лесть, критика, использование потребности в положительной самооценке и мотивации самоутверждения).
- Невербальные приемы воздействия.
- Позиционирование как инструмент воздействия.
- Социальная нормативность.
- Психологические “игры” как способ получения психологического преимущества.
- Рациональные приемы и “ловушки” (подмена тезиса, интерпретация, ложный выбор и др.).  
(Информация. Упражнения.)

#### **3. Манипулятивные приемы и ловушки в переговорах:**

- Манипулирование повесткой дня.
- Слабая позиция и возвышение партнера.
- Давление (“наезд”).
- Игра на чувстве вины.
- Ролевая “растяжка” (использование различий в ролевых позициях при групповых переговорах).
- “Тень отца Гамлета” (использование отсутствующих персоналий).
- Интерпретация и смена контекста.
- Смена правил “по ходу матча”.
- Манипулирование информацией.

- Передача/захват инициативы.
- Псевдосогласие и псевдоединство интересов.

И др.

(Упражнения. Ролевые игры)

#### 4. Противостояние манипуляциям в переговорах:

- Основные антиманипулятивные стратегии.
- “Средства индивидуальной защиты”: внутренние установки, принципы и приемы антиманипулятивного общения.

#### 5. Моделирование ситуаций и case study.

### **КОМАНДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ: ЭФФЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ И ТЕХНИКА**

(Программа двухдневного тренинга)

#### 1. Переговоры как деловое взаимодействие: стадии, уровни, стратегии, процедуры, результаты.

Информационно-иллюстративный блок (на базе содержания прошедшего тренинга переговоров).

#### 2. Типы переговорных пар (троек, команд): “Сталин и Молотов”, “добрый следователь — злой следователь”, “крутые парни”, “юристы-крючкотворы и деловой лидер”, “эксперты и хозяин”, “менеджер и большой босс” и др. Лидер команды переговорщиков и его функции.

#### 3. Подготовка команды: формулировка вариантов желаемого результата, выбор стратегии и характера позиционирования, формулировка ключевых сообщений, определение и распределение ролей, подготовка “сценарного плана” и ключевых мизансцен.

#### 4. Дебют переговоров: освоение пространства, первичное позиционирование, корректировка повестки дня, переход к деловой части.

5. **Стадия работы с интересами и проблемами:** особенности взаимодействия внутри переговорной команды, “раскрывание” контрапартнеров, использование “домашних заготовок”.
6. **Стадия перевода проблем в задачи и выработки решения (формулировка условий контракта, соглашения, договоренности):** командное взаимодействие, использование “домашних заготовок”.
7. **Заключение соглашения и финал переговоров:** позиционирование при выходе из контакта.

## **CASE STUDY: ПРОЦЕДУРЫ, МЕТОДЫ, КОНСТРУИРОВАНИЕ УПРАЖНЕНИЙ**

(Примерная программа двухдневного тренинга для корпоративных тренеров компании P&G)

1. **Типология “конкретных случаев” (КС) — вводный информационный блок (30 — 60 мин)**
  - Типология *по предмету* (фокусировке): “бизнес”, “организация”, “личность”.
  - Типология *по запросам и целям case study* (ожидаемым результатам): “понимание” (в том числе анализ причин, формирование общего видения и пр.), постановка “задачи на изменение”, нахождение “точек приложения сил”, нахождение “средств изменений”, и др.
2. **Компоненты КС и этапы case study — информация, активный тренинг, освоение техники работы ведущего на каждом этапе (8 часов)**
  - Презентация.
  - Вычленение параметров КС.
  - Выбор процедуры.
  - Распределение ролей и инструктирование участников.
  - Проблематизация.
  - Переформулирование проблемы.
  - Постановка “задачи на изменение”.
  - Исследование возможности желаемых изменений.

- Рефлексия и анализ; функции reflective team.
- Подведение итогов.

**3. Solution focused подход в работе с КС: структура сессии и методика — информация, отработка (3 — 4 часа)**

**4. Технология создания упражнений в ходе тренинговой сессии — информация, отработка (3 — 4 часа)**

- Распознавание и типология субъективных видений участниками рассматриваемой проблемы.
- Понятие о “психотехнической мифе” и “психотехнической процедуре”.
- Конструирование упражнений и формулирование инструкций.

**ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКОЙ  
В КОРПОРАТИВНЫХ ТРЕНИНГАХ**

(Примерная программа двухдневного тренинга для тренеров компании P&G)

**1. Групповая динамика как условие эффективности тренинга:**

- Компоненты групповой динамики: эмоции, межличностные отношения, активность.
- “Личностно ориентированные” (“имиджевые”, коммуникативные, лидерские, team building и т.п.) и “предметные” (управление проектами, система мотивации персонала и пр.) тренинги: различие типов групповой динамики.
- Позиция тренера и отношения “тренер-группа” в различных типах тренингов.  
(Информация, демонстрационные упражнения — 1 час)

**2. Тренинговые дебюты в личностно ориентированных и предметных тренингах:**

- Работа с ожиданиями, запросами и индивидуальными целями участников.
- Корректировка программы тренинга.
- Контракт тренера и группы, групповые правила, формулирование “тренингового мифа” (чем и как группа будет заниматься и какой результат возможно получить).
- Warming up упражнения (“разогревы”): создание эмоциональной атмосферы.  
(Упражнения — 4,5 часа)

### **3. Методики управления групповой динамикой в личностно ориентированных тренингах:**

- Проективные техники.
- Рефлексия группового процесса (игры, процедуры).
- Процедуры “обратной связи”.
- Упражнения на командное взаимодействие и сплочение.
- Групповые ритуалы.  
(Демонстрации, упражнения на отработку, создание новых приемов — 4,5 часа)

### **4. Управления групповой динамикой в предметных тренингах:**

- Моделирующие игры (деловые и ролевые), групповая дискуссия, case study, работа в подгруппах как форма погружения участников в предмет тренинга и их активизации.
- Приемы организации работы в подгруппах. Типы заданий подгруппам.
- Презентации результатов работы подгрупп как способ шеринга.
- “Кооперативные” и “конкурентные” упражнения и техники как инструменты управления групповыми процессами. Организация взаимодействия подгрупп.
- Ведение групповой дискуссии (правила и техники).  
(Информация, отработка, работа в режиме “творческой лаборатории” — 4,5 часа)

## 5. Завершение тренингов:

- Финальные шеринги и “обратные связи”.
  - Проверка достижения индивидуальных целей.
  - Ритуалы “выхода из тренинга” и постановка “эмоциональной точки”.
- (Упражнения на материале данного тренинга — 1,5 часа)

### **ТЕХНОЛОГИЯ И ПРИЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРЕНИНГОВОЙ ГРУППОЙ**

(Программа двухдневного тренинга для внутренних тренеров компании P&G)

1. **Изменения в участниках — основной фокус внимания и предмет заботы тренера.**
2. **Специфика тренинга как формы активного обучения.**
3. **Принципы управления тренинговой группой и законы групповой динамики.**

Эти три раздела раскрываются в концептуально-иллюстративном блоке занятия. На конкретных примерах (играх, упражнениях) иллюстрируется тезис о том, что тренер при планировании и ведении занятия должен думать *не о том, “как дать” материал, а о том, “как берут”* его участники, какие изменения происходят в каждом участнике и в групповой динамике, когда тренер использует то или иное упражнение, процедуру и пр. Примеры также дают участникам возможность почувствовать и осознать специфику тех изменений, которые можно получить в тренинге, а также специфически тренинговых средств их достижения. Структурируются принципы ведения тренинговых занятий и управления группой.

4. **Планирование тренинга “от результата” и подбор средств его достижения:**

- Способы описания желаемого результата тренинга (конечных изменений).
- Планирование ключевых событий тренинга (промежуточных изменений в групповой динамике и усвоении материала, последовательно приближающих к желаемому результату).
- Типы упражнений и процедур, направленных на управление групповой динамикой и усвоение материала.
- Операционализация: подготовка (конкретизация, модификация) программы и подбор (или создание, изобретение) упражнений, игр, групповых процедур, обеспечивающих наступление ключевых событий и желаемых изменений.
- Принципы и технология модификации и создания тренинговых игр, упражнений, процедур под конкретную задачу.
- Позиционирование тренера в группе, его коммуникативный стиль и поведение как средство управления группой.

В групповой дискуссии обсуждаются и дополняются предложенные тренером принципы и технология планирования тренинга, подбора упражнений и т.д. Тренер вместе с группой разрабатывает конкретную тренинговую технику или/и модифицирует уже используемую в РГ-тренингах (модифицируется инструкция и процедура) в соответствии с предлагаемыми им принципами и технологией. Затем, работая в подгруппах, участники планируют эпизоды конкретных тренингов и “прокачивают” их в группе. Члены других подгрупп выступают в роли участников этих мини-тренингов. Проверяется, достигли ли создатели мини-тренинга желаемых изменений, анализируются использованные психотехнические средства (игры, упражнения, процедуры) и действия тренера (позиционирование, роль, стиль). Используется видео, обратная связь.

## **5. Case study как одна из форм использования ресурса группы для достижения желаемого результата тренинга.**

Факультативный блок тренинга. В данной временной рамке возможно только обозначить принципы и проил-



люстрировать технологию проведения case study на материале, предложенном участниками.

### **Ожидаемые результаты тренинга:**

- Участники будут лучше ориентироваться в структуре тренинга, анализировать тренинг по ходу занятий в контексте запланированных результатов.
- Участники смогут пользоваться инструментами планирования тренингов, более осознанно ставить текущие и конечные цели тренинговых занятий.
- Участники смогут пользоваться инструментами модификации игр, упражнений и процедур, направленных как на усвоение материала, так и на управление группой, что увеличит для них число степеней свободы в процессе тренинговых занятий.
- Участники узнают типологию и смогут взять на вооружение некоторые конкретные упражнения по управлению групповой динамикой.
- Тренинг внесет свой вклад в формирование профессиональной тренерской позиции: смещение фокуса внимания с того, как “давать” материал, на управление группой и изменения участников.

**Наталия Герасимова**

## **ПРОЛОНГИРОВАННЫЙ ТРЕНИНГ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

О тренинге продаж написано немало работ. Однако если обратиться по этому поводу в любую тренинговую компанию, то все они предложат практически одну и ту же программу, может быть, за исключением некоторых деталей.

Но заказчика, как любого человека, платящего деньги, интересует, какой результат он получит после тренинга. И здесь возникает основная, на мой взгляд, проблема. Дело в том, что нашему человеку свойственно желание получить от жизни по максимуму, при этом вложений для достижения цели делать по минимуму. То есть, говоря о нашем случае, заказчик хочет после стандартного двух-трехдневного тренинга получить существенную прибыль. Впрочем, надо отдать должное руководителям фирм: они стали лучше понимать, что за два дня сотрудники не смогут освоить предложенные им приемы. Для этого необходимо время.

Тренинг (разумеется, если он грамотно проведен) является сильным мотивирующим фактором. Люди начинают с энтузиазмом внедрять те знания, которые на нем получили. И здесь они могут столкнуться с проблемой отработки навыков. Понятно, что использовать какие-то новые приемы поначалу бывает затруднительно, поэтому возможны ошибки, вполне естественные в такой ситуации. Когда мы учимся чему-то новому, требуется большое терпение и настойчивость, не у всех они есть (особенно когда отсутствуют другие мотиваторы). Часто, работая с группами,

сталкиваешься с тем, что не у всех участников система мотивации на работе способствует использованию полученных на тренинге знаний. В данном случае важно помнить: когда заказываешь обучение для персонала, необходимо создавать условия для применения новых приемов и, как следствие, обеспечивать возможность карьерного роста (при соответствующих достижениях, конечно).

Практика показывает, что материал лучше всего усваивается при грамотном сочетании нескольких факторов: мотивации персонала, пролонгированном обучении (причем по одной и той же теме) с постепенной отработкой все новых и новых навыков, корректировкой ошибок, возникающих в процессе отработки этих навыков, и практикой.

Такая методика обучения, которую хотелось бы рассмотреть в этой статье, прошла апробацию на девяти группах продавцов.

Весь цикл обучения состоял из шести тренингов. Последовательность тем примерно соответствовала логике этапов построения стандартного тренинга по продажам:

1. Базовые навыки эффективных продаж (Общая схема продажи).
2. Навыки деловых коммуникаций (Установление отношений).
3. Выяснение потребностей клиентов.
4. Навыки презентации (Презентация товара/услуги).
5. Работа с возражениями и жалобами клиента.
6. Продвинутые навыки продаж — техника СПИН (Завершение продажи с помощью техники вопросов).
7. Работа с клиентами по телефону (предварительное выяснение потребностей по телефону). Навыки самоорганизации (управление временем).

Седьмой тренинг проводился с некоторыми группами, спецификой которых была продажа по телефону.

Рассмотрим содержание каждого этапа подробнее.

## **ПЕРВЫЙ ТРЕНИНГ ЦИКЛА: “БАЗОВЫЕ НАВЫКИ ПРОДАЖ”**

Это стандартный тренинг по продажам\*, который состоит из шести ступеней:

- *Подготовка к продаже*
- *Установление отношений с клиентом*
- *Выяснение потребностей*
- *Презентация продукта/услуги*
- *Работа с возражениями*
- *Завершение продажи.*

Из опыта работы с разными группами следует, что первая ступень продаж (*подготовка к продаже*), как правило, достаточно хорошо знакома участникам групп, так как тренинги по продукту проводятся большинством компаний. Тем не менее систематизация знаний о собственном продукте всегда бывает полезной даже для очень опытных продавцов. Этот этап отрабатывается в первый день тренинга до обеда. Участники группы работают в основном на ментальном уровне, поэтому особого сопротивления не возникает, но группа при этом постепенно “разогревается” и подготавливается к более сложной работе.

Более сложным, но, пожалуй, и самым увлекательным, является второй этап — *установление отношений с клиентом*.

На этом этапе группе предлагается показать в режиме ролевой игры, каким образом они обычно проводят встречу с клиентом, то есть с чего она начинается. Ни для кого не будет неожиданностью тот факт, что все продавцы начинают встречу с клиентом (после стандартного представления и обмена визитками) с презентации продукта, а в некоторых случаях и фирмы, если это не было сделано заранее по телефону.

Это связано с тем, что даже опытному продавцу достаточно трудно представить себе, что же он должен делать в первые минуты встречи, чтобы не выглядеть глупо. Правильным поведением

---

\*Программы всех рассматриваемых тренингов см. в Приложении.

принято считать немедленное описание цели визита к потенциальному клиенту.

Наша задача на данном этапе тренинга — найти вместе с участниками те приемлемые для них способы и приемы, с помощью которых они смогут начать разговор. Цель этого задания проста — для начала необходимо поближе познакомиться с нашим клиентом и не делать опрометчивых презентаций товара/услуги, не выяснив реальную потребность клиента в них, да и самого клиента мы пока еще не знаем. Поэтому начнем знакомиться.

После удачно проведенной процедуры знакомства наш клиент уже более подготовлен к тому, чтобы что-то рассказывать, а не просто сопротивляться продавцу. И мы можем переходить к этапу *выяснения потребностей*.

Приемы, которые используются на этом этапе, тоже вполне знакомы — это *серия грамотно поставленных вопросов*, способствующих тому, чтобы клиент начал рассказывать. Большое значение имеют и *навыки активного слушания*, причем наиболее важные из них (например, *зеркало и переформулировка*) почему-то не в полной мере используются продавцами.

После выяснения потребности клиента можно переходить к *презентации товара/услуги*. С этим дело обстоит проще всего, если речь не идет о новичках. Ведь практически все компании должны ознакомить своих продавцов с тем продуктом, который им предстоит продавать. Имеется в виду, что текст про продукт/услугу они знают хорошо. На данном этапе тренинга мы отработаем технику подачи материала — *как конкретно это говорится*. По сути, в рамках этого тренинга мы затрагиваем отдельные элементы тренинга по презентации.

Следующий этап — *работа с возражениями клиента*. Группа в игровой форме анализирует основные возражения. Находит возможные варианты ответов на них. Лучше всего здесь использовать ролевые игры, моделирующие такие сложные ситуации. А при поиске ответов на возражения предпочтителен мозговой штурм.

Практика показывает, что большинство возражений, которые слышат практически все продавцы, являются по своей сути информационными. Даже самое “коварное” и нелюбимое всеми продавца-

ми возражение — “дорого” — тоже порождено недостатком информации, так как клиент не понял, из чего складывается эта цена. То есть, несмотря на все стремления продавца сообщить клиенту как можно больше информации с самого начала встречи, клиент начинает задавать вопросы, ответы на которые чаще всего уже прозвучали. Этот пример доказывает, что нельзя начинать переговоры с клиентом сразу с презентации товара/услуги, не подготовив его к этому. Он просто не воспринимает большую часть информации, которую вы собираетесь до него донести.

В процессе анализа возражений, которые слышат продавцы, и причин их возникновения мы подводим участников группы к пониманию важности второго и третьего этапов продаж. Если проделать эту работу сразу тщательно, то к этапу *презентации* продавец уже будет понимать, какого рода сомнения беспокоят клиента и на какие вопросы необходимо ответить в процессе презентации.

Если это удалось, то этапа *возражения* просто быть не должно.

Теперь можно смело переходить к *завершению продаж*. Приемы, которые используются на этом этапе (наиболее известные: “приемы Колумбо”, “щенок”, “этого нет в бюджете” и др.), достаточно широко описаны в различных пособиях по продажам. (На мой взгляд, одно из наиболее удачных — Том Хопкинс. Искусство торговать. М., 1996.)

Отмечу только, что при анализе ситуации завершения сделки (в виде ролевой игры) также можно увидеть недоработки предыдущих этапов работы с клиентом. Поэтому мы моделируем этап завершения продажи с использованием новых инструментов, полученных в процессе тренинга: различных вопросов, техник активного слушания и др.

## **ВТОРОЙ ТРЕНИНГ ЦИКЛА: “НАВЫКИ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ”**

Освоение психологических приемов, используемых при работе с людьми, является очень важным в процессе продаж. Этот этап необходимо тщательно прорабатывать.

Основная задача для участников состоит в том, чтобы научиться не бояться разговаривать с клиентом на темы, не касающиеся напрямую цели встречи. Как показывает практика, для многих продавцов это представляет большую проблему. Отсюда еще одна задача данного тренинга — снятие некоторых барьеров, возникающих у продавцов при встрече с клиентом.

Тренинг, впрочем, так же, как все другие, проходит в активной игровой форме. И поскольку речь идет о коммуникативных приемах, которые можно использовать не только при встрече с клиентом, но и в личной жизни, участники группы получают особое удовольствие от этой работы.

### **ТРЕТИЙ ТРЕНИНГ ЦИКЛА: “ВЫЯСНЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ (МОТИВАЦИИ) КЛИЕНТОВ”**

Эта тема, пожалуй, самая сложная из всех. Клиент, излагая свой запрос, далеко не всегда осознает свою истинную потребность — то, на основании чего он делает выбор того или иного провайдера для своих товаров или услуг.

Поэтому задача менеджера заключается не только в том, чтобы грамотно ответить на озвученный запрос клиента, но и постараться выявить истинную причину, на основании которой клиент будет делать свой выбор.

На этом тренинге использовалась очень эффективная техника для демонстрации истинных потребностей клиента — методы системных расстановок.

В двух группах, которые обучались по данной программе, было выделено отдельное занятие для работы с использованием этой техники. Целью занятия являлось осознание участниками группы необходимости очень тщательной проработки такого этапа в продажах, как выяснение потребностей клиента, и мотивация их к работе над освоением необходимых для этого навыков. Идея техники заключается в том, что благодаря определенной методике участники группы могут отчетливо видеть, какие именно мотивы скрываются за информацией, предъявляемой клиентом во время переговоров. При большой схожести ситуаций, с которы-

ми имеют дело менеджеры по работе с клиентами, в каждом из рассмотренных случаев у клиентов были абсолютно разные причины для принятия того или иного решения. На обучающих-ся это произвело довольно сильное впечатление.

Говоря о навыках, которые используются на этом этапе продаж, мы продолжаем более углубленно осваивать приемы задавания вопросов и техники активного слушания. Идея освоения и закрепления приемов, которые мы используем при работе с клиентом, заложена в самую длительную программу. Только в данном случае участники группы начинают пользоваться этими приемами под другим углом зрения, понимая большую их значимость и серьезность проработки.

### **ЧЕТВЕРТЫЙ ТРЕНИНГ ЦИКЛА: “НАВЫКИ УСПЕШНОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ”**

На тренинге “Навыки презентации” более детально отрабатывается основная формула, на которой базируется вся презентация товара/услуги:

**“ХАРАКТЕРИСТИКА — ПРЕИМУЩЕСТВА — ВЫГОДА (Х-П-В)”.**

Как уже было сказано выше, менеджеры по продажам чаще всего начинают встречу с клиентом с презентации своей фирмы, а затем уже продукта/услуги, “успокаиваясь” на тех запросах, которые озвучил клиент. Основная сложность этого момента заключается в том, чтобы выявить истинный интерес клиента к сотрудничеству с той или иной фирмой. Продавцу, успешно справившемуся с такой задачей, намного легче использовать полученную информацию на этапе презентации. Если этого не сделать, то за такой презентацией неизбежно последует этап *возражений*.

Если же в презентации делается акцент не столько на характеристиках, сколько на преимуществах нашей услуги и выгодах от ее использования, то клиент лучше включается в диалог и с неизменным интересом относится к вашему предложению о сотрудничестве.

Таким образом, на тренинге учащиеся осваивают навыки проведения презентации с обязательным использованием формулы



Х-П-В. Сначала мы отрабатываем эту формулу на абстрактном примере, затем на примере собственного продукта/услуги, а в завершении усложняем задачу, делая презентацию для разных типов клиентов.

### **ПЯТЫЙ ТРЕНИНГ ЦИКЛА: “РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ И ЖАЛОБАМИ КЛИЕНТА”**

Этот тренинг посвящен не столь привлекательному этапу работы, как предыдущие, но он также необходим. Потребность в пятой теме связана с самой идеей пролонгированного тренинга — на каждом последующем этапе обязательно закреплять навыки, полученные на предшествующих. Поэтому здесь мы анализируем разные рабочие ситуации, связанные с возражениями и жалобами клиентов, с которыми участники группы сталкиваются на своей работе.

Участники группы к этому моменту уже должны сами четко понимать, из-за чего возникло возражение в той или иной представленной ситуации. Группа активно анализирует, какие приемы или этапы работы были пропущены или недоработаны. В итоге участники должны сами предложить наиболее удачный выход из создавшейся ситуации, то есть моделируется правильная линия поведения при работе с таким клиентом.

Работа на этом тренинге предполагает инициативу при выработке грамотного решения со стороны участников группы. В результате происходит анализ, переосмысление и закрепление полученных ранее навыков.

### **ШЕСТОЙ ТРЕНИНГ ЦИКЛА: “ПРОДВИНУТЫЕ НАВЫКИ ПРОДАЖ — ТЕХНИКА СПИН”**

Шестым, заключительным этапом нашей работы является овладение техникой задавания вопросов — СПИН (Ситуационные — Проблемные — Извлекающие — Наводящие вопросы).

Эта техника позволяет пройти через все этапы продажи: ситуационные вопросы формулируются и группируются на этапе подготовки и используются на этапе установления отношений, проблемные — на этапе выяснения потребностей, извлекающие — на этапе презентации, наводящие — при завершении сделки.

Разумеется, такое деление довольно условно, впрочем, как и те этапы продажи, которые мы рассматриваем на самом первом, базовом тренинге. Ситуационные и проблемные вопросы могут снова возникать в ходе переговоров, например, когда одна из потребностей клиента уже прояснена и продавцу становится понятно, на чем он должен делать акценты в ходе презентации. Или эта схема может использоваться в процессе переговоров не один раз, если продавец видит, что может удовлетворить не одну потребность клиента, предлагая ему сотрудничество со своей компанией. Иными словами, здесь возможны различные варианты использования данной техники.

Главное, на чем мы делаем акцент в ходе тренинга, — четкое понимание разницы в этих вопросах и грамотное применение их в тот или иной момент ведения переговоров. Надо отметить, что, даже пройдя пять этапов работы и освоив навыки ведения переговоров на каждом из тренингов, с техникой СПИН не все участники группы справляются сразу. Работа здесь ведется очень кропотливо и требует основательной подготовки.

Поскольку шестой тренинг завершает всю программу обучения, необходимо, чтобы участники группы в заключение смогли применить все накопленные навыки, включая обобщающий — технику СПИН.

*Результатами всей нашей работы являются:*

- определенный методологический подход к продажам и работе с клиентом;
- необходимый набор инструментов, которым участники обучения могут пользоваться в своей повседневной работе;
- и главное — структура, позволяющая строго следовать необходимому сценарию в работе с клиентом, не упуская из виду ни один из обязательных этапов работы.

Все это ведет к эффективному завершению сделки, несмотря на возрастающую конкурентную борьбу на рынке.

### **СЕДЬМОЙ ТРЕНИНГ ЦИКЛА: “РАБОТА С КЛИЕНТОМ ПО ТЕЛЕФОНУ. НАВЫКИ САМООРГАНИЗАЦИИ”**

Седьмой тренинг, о котором также хотелось бы сказать, проводится в тех компаниях, где переговоры с клиентом ведутся в основном по телефону. Однако вторая его часть — “Навыки самоорганизации. Управление временем” — по желанию заказчика может проводиться и в рамках основной программы.

Тренинг “Работа с клиентом по телефону и навыки самоорганизации” состоит из двух частей.

*Первая часть — работа с клиентом по телефону.*

Что здесь является наиболее актуальным и на чем следует в большей степени сделать акцент? При работе на телефоне основной инструмент, которым должен умело пользоваться продавец, — это *голос*. Поэтому в программу тренинга включено много упражнений по работе с голосом. Мы подробно рассматриваем, какой голос является более убедительным, какими характеристиками он должен обладать и каким конкретно образом можно добиться “правильных” (убеждающих) интонаций. Кроме того, изучаются приемы поддержания отношений с клиентом по телефону, снятия раздражения или агрессии клиента, выяснения потребностей клиента на текущем этапе работы с ним.

*Вторая часть — приемы самоорганизации.*

Тренинг “Управление временем” в значительной мере посвящен анализу того, на что уходит основная часть рабочего времени продавцов. Этот вопрос разбирается достаточно подробно. И, как правило, выясняется, что основное время расходуется на решение далеко не самых важных и актуальных вопросов, а на обычную текучку.

Осознание того, на что тратится большая часть времени, а в конечном итоге и всей жизни, в каком-то смысле проблема философская.

Разумеется, на этом тренинге нужно ознакомить участников с основными теориями планирования времени, а затем на их основе отрабатывать составление конкретного плана своей работы на ближайшее время. Таким образом, участники группы осваивают реальные приемы распределения и использования своего рабочего времени для достижения наибольших результатов.

В данной статье была рассмотрена длительная программа обучения для менеджеров по продажам. Хотелось бы отметить, что длительная программа может быть подготовлена и для менеджеров среднего и высшего звена — по управленческим навыкам.

## Приложение

### ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГОВ

#### 1. БАЗОВЫЕ НАВЫКИ ПРОДАЖ

**Подготовка к продажам.** Эта ступень включает в себя анализ ситуации на рынке:

- Описание самой компании и ее конкурентов
- Достоинства и недостатки Вашей компании и компаний-конкурентов
- Основные преимущества Вашей компании перед компаниями-конкурентами

**Установление контакта с клиентом:**

- Имидж Вашей фирмы
- Важность первого впечатления
- Правило 4х20

**Выяснение потребностей клиента:**

- Разница между понятиями “ожидание” и “потребность”
- Искусство слушать собеседника:
  - умение задавать вопросы;
  - типы вопросов;
  - техники активного слушания

**Презентация продукта:**

- Как заинтересовать Вашего клиента
- Презентация продукта

**Работа с возражениями:**

- Типы возражений
- Техника ответа на возражения

**Техники завершения сделок:**

- “Этого нет в бюджете”
- “Сокращение до смешного”

- “Нет”
- “Щенок” и др.

***Жалобы:***

- Типы жалоб
- Правила работы с жалобами

***Поддержание отношений с клиентом по телефону***

**2. НАВЫКИ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ**

***Искусство нравиться людям (правила аттракции):***

- Основной закон аттракции
- Правило 15 секунд
- Правило трех “плюсов”
- Что такое хороший слушатель

***Выстраивание отношений с людьми (поддержание отношений):***

- Как создать позитивное впечатление о себе
- Как искусно задавать вопросы
- Как грамотно слушать собеседника

***Первый контакт с клиентом:***

- Оценка интерьера и символов статуса клиента в его кабинете или офисе.

***Психологические типы людей:***

- Определение психотипа клиента
- Умение настроиться на клиентов различного типа и эффективно взаимодействовать с ними

***Искусство убеждать:***

- Как распознавать положительные намерения в людях
- Как говорить о своих положительных намерениях так, чтобы собеседник поверил этому
- Как тактично прервать собеседника
- Проявление гибкости

***Правила эффективного делового общения:***

- Думай с позиции “выиграл-выиграл”
- Быть открытым для чужих мнений

### **3. ВЫЯСНЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ (МОТИВАЦИИ) КЛИЕНТОВ**

#### ***Теории мотивации:***

- Современные теории мотивации
- Пирамида потребностей А. Маслоу

#### ***Приемы выяснения потребностей и целей клиента:***

- Выяснение личных целей
- Составление мотивационного плана

#### ***Установление мотивационных групп:***

- Работа с побуждениями клиентов
- Приемы стимулирования клиента к совершению сделки

#### ***Выяснение мотивации клиента:***

- Личные интересы клиентов
- Бизнес-интересы клиентов

#### ***Работа с сопротивлением клиента:***

- Прояснение скрытых мотивов клиента
- Способы снятия напряжения при работе с клиентом

#### ***Работа с собственным сопротивлением при общении с клиентом:***

- Создание позитивного настроения при встрече с клиентом
- Приемы вовлечения клиента в диалог
- Разбор сложных ситуаций
- Составление схемы поведения и выяснения потребностей клиента

### **4. НАВЫКИ УСПЕШНОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ**

#### ***Подготовка к презентации:***

- В чем состоит цель презентации
- Как определить ключевые потребности слушателей
- Как структурировать презентацию сообразно этим потребностям
- Как подготовить эффектное вступление, связующие фразы, основную часть и завершение презентации

### ***Методы убеждения, используемые в презентации:***

- Подстройка к партнеру (рапорт);
- Учет интересов, проблем, рисков и увлечений партнеров при построении Вашей аргументации
- Приведение грамотных доводов, подкрепленных примерами
- Правильно сделанные выводы

### ***Ораторские навыки:***

- Как создать нужный Вам имидж
- Как поддерживать позитивный контакт со слушателями
- Как справиться со страхом перед презентацией и избежать типичных ошибок при выступлении

### ***Основные элементы презентации:***

- Как демонстрировать потребительские преимущества, а не технические свойства товара
- Как предлагать не товар, а ту ценность, которая заключена в товаре
- Отработка навыков описания характеристик Вашего предложения на языке преимуществ, которые приобретает клиент

### ***Технические аспекты презентации:***

- Как эффективно использовать технические и визуальные средства во время презентации
- Как грамотно использовать язык телодвижений и мимику в процессе презентации
- Отработка навыков ведения торговой беседы в “стиле консультирования”

### ***Ответы на вопросы и возражения:***

- Как справиться с “трудной аудиторией” и ответить на каверзные вопросы и возражения

## **5. РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ И ЖАЛОБАМИ КЛИЕНТА**

### ***Работа с возражениями и поиск приемлемого решения:***

- Основные принципы
- Типы возражений



**Как принимать возражения (техника принятия критики):**

- Какую пользу можно извлечь из возражений клиента.
- Выяснение реальных причин: почему клиент не хочет купить товар/ услугу
- Как не спорить и в то же время не уступать клиенту
- Как и зачем конкретизировать и уточнять критические возражения

**Типы возражений и особенности работы с ними:**

- Отработка навыков использования встречных вопросов в работе с возражениями
- Работа с сомнениями и скрытыми возражениями
- “Универсальный алгоритм” работы с возражениями
- Характерные возражения и способы их преодоления

**Специальные приемы аргументирования и работы с возражениями:**

- Работа с возражениями по цене
- Как и когда использовать приемы убеждения

**Правила работы с жалобами клиентов:**

- Шесть способов ответа на жалобы клиента
- Реакция на жалобы клиентов

**6. ПРОДВИНУТЫЕ НАВЫКИ ПРОДАЖ — ТЕХНИКА СПИН****Основные этапы продаж:**

- Подготовка
- Установление контакта
- Выявление потребностей
- Презентация товара
- Выявление возражений
- Завершение сделки

**Подготовительный этап:**

- Сбор информации о клиенте
- Подготовка ситуационных вопросов

***Установление контакта:***

- Применение ситуационно-проблемных вопросов
- Использование знаний о типах людей при установлении контакта

***Выявление потребностей клиента:***

- Техника задавания вопросов СПИН
- Выявление потребностей клиента с помощью СПИН (извлекающие вопросы)

***Презентация продукта:***

- Подведение клиента к принятию решения с помощью техники СПИН
- Использование извлекающе-наводящих вопросов
- Использование техники СПИН с целью исключения возражений

***Техники завершения сделок:***

- Завершение сделок с учетом выявленных потребностей клиента с помощью СПИН

***Поддержание дальнейших отношений с клиентом.***

**7. РАБОТА С КЛИЕНТОМ ПО ТЕЛЕФОНУ.  
НАВЫКИ САМООРГАНИЗАЦИИ**

**I. Работа с клиентом по телефону**

***Специфика продаж по телефону:***

- Семь уровней общения по телефону
- Голос как основной инструмент при работе на телефоне
- План телефонного разговора

***Эмоциональный настрой перед тем, как снять трубку:***

- Приемы аутогенной тренировки

***Начало разговора:***

- Имидж Вашей фирмы
- Особенности, связанные с голосом

- Как создать благоприятное впечатление о фирме
- Как заинтересовать потенциального покупателя по телефону (интонационные уловки)
- Соединение с лицом, принимающим решения, через секретаря

### ***Правила поведения во время телефонного разговора:***

- Что следует и чего не следует делать во время телефонного разговора

### ***Основные потребности человека:***

- Как использовать знания о потребностях человека в процессе привлечения клиентов
- Как по телефону получить максимум информации о компании клиента
- Как назначить встречу с клиентом

### ***Разные типы клиентов и диалоговых ситуаций***

- Типы клиентов: настойчивые, агрессивные, пассивные, разговорчивые и другие
- Тактика разговора с различными типами клиентов
- Преодоление возмущений абонента и снижение агрессивного настроя

## **II. Навыки самоорганизации. Управление временем**

### ***Техники самоорганизации:***

- Как правильно анализировать: на что уходит мое время
- Как переключать и распределять внимание

### ***Постановка целей:***

- Цели внешние (взаимодействие с клиентами), внутрифирменные, личные
- Иерархия и соподчиненность целей

### ***Навыки планирования рабочего дня:***

- Как ранжировать контакты по срочности и важности
- Как определять приоритеты в работе
- Основные теории планирования времени (60:40, принцип Парето, ABC анализ, принцип Эйзенхауэра)
- Как эффективней работать с органайзером

***Распределение обязанностей:***

- Основные вопросы делегирования

***Контроль за использованием времени:***

- Как выявлять и устранять причины потерь времени

***Обратная связь:***

- Анализ правильной расстановки приоритетов

**Ирина Переверзева,  
Виктор Меновщиков**

## **ОТ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ — К ЦЕНТРАМ РАЗВИТИЯ Актуален и глобален ли поворот?**

Аксиоматично утверждение, что с развитием организаций развивается и менеджмент их персонала. Если в начале своего становления менеджмент персонала в нашей стране занимался лишь задачами подбора кадров, то в настоящее время спектр этих задач значительно расширился. Существенное внимание в организациях с развитой системой управления персоналом (а таких становится все больше и больше) уделяется задачам *развития персонала*. Заметим, что, используя этот общепринятый термин, мы как консультанты с психологическим образованием подразумеваем под ним развитие конкретных людей или групп, работающих в данной организации.

В области развития персонала существует много методических подходов. Оценка и тренинг персонала — две основные технологии бизнес-психологии, широко представленные как в нашей стране, так и за рубежом. В последнее десятилетие они развиваются особенно интенсивно, способствуя росту организаций и отдельных сотрудников. Оценка и тренинг (обучение персонала) не являются самоцелью, их невозможно рассматривать изолированно от других составляющих системы управления персоналом, таких, как анализ работы, планирование персонала, прием на ра-

боту, заработная плата, мотивация и коммуникации, принятие решений об увольнении и т.п.\*

При этом именно оценка является одной из существенных составляющих системы управления персоналом. С нее начинается путь сотрудника в организацию, она сопровождает человека в период его трудовой деятельности. Оценка работы персонала призвана дать ответ на вопрос о том, насколько эффективным является его труд\*\*. А это — основной вопрос, на который хочет получить ответ любой руководитель.

Технологии оценки персонала многочисленны и достаточно востребованы, но большинство из них страдают недостаточной валидностью и надежностью. Это в значительной степени уменьшает возможности их использования и вызывает осторожное отношение к ним у грамотных менеджеров по персоналу. С другой стороны, по нашим наблюдениям, встречается и прямо противоположная ситуация — некоторые руководители и специалисты по персоналу воспринимают оценку упрощенно. Используя тестовые процедуры самостоятельно и не имея для этого достаточной подготовки, они получают результат, неадекватный их задачам.

Сейчас оценочные технологии не достигли такого уровня “компактности” и понятности для “персональщиков”, как, например, тренинговые программы, поэтому “в массе” не пользуются такой же популярностью. Хотя в продвинутых компаниях процедуры оценки все чаще сочетаются с внедрением в практику программ по обучению и подготовке\*\*\*.

Проблему объективности оценки персонала можно сформулировать в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- объективно (вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений);
- надежно (относительно свободно от влияния ситуативных факторов);

---

\*Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. СПб., 2002.

\*\*Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. М., 2001.

\*\*\*Васькин А.А. Оценка менеджеров. М., 2000.

- достоверно в отношении деятельности (оцениваться должен реальный уровень владения навыками);
- с возможностью прогноза (оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек потенциально способен);
- комплексно (оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом);
- доступно (критерии оценки должны быть понятны и тем, кто оценивает, и наблюдателям, и самим оцениваемым).

Кроме того, проведение оценочных мероприятий должно встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию\*.

На сегодняшний день считается, что наиболее точной процедурой, удовлетворяющей вышеназванным критериям, является центр оценки\*\*.

## **ЦЕНТР ОЦЕНКИ — ТЕХНОЛОГИЯ ОТБОРА ЛУЧШИХ**

Если организации реально оценивают настоящее и смотрят в будущее, они просто вынуждены искать талантливых работников. Для этого нужен инструмент измерения квалификации сотрудника. Одним из таких инструментов является центр оценки (Assessment Centre).

Известно, что наиболее точные и продвинутые технологии в самых разных сферах изначально были разработаны военными и разведывательными службами. История центров оценки также

---

\*Базаров Т.Ю., Аксенова А.Е. Технология центров оценки персонала // Прикладная психология. 1997, с. 10—11.

\*\*Например, критериальная валидность ассесмент-центра колеблется от 0,40 до 0,75 (цит. по: Технология работы оценочного центра (ассесмент-центра) // Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб., 2001. С. 112.

началась с отбора офицеров в Германии и Великобритании. С каждым годом армия все больше убеждалась в том, что с помощью данной технологии получает лучших офицеров. В 1944 году служба стратегических исследований США (впоследствии ЦРУ) взяла на вооружение этот метод отбора разведчиков. В дальнейшем передовые разработки ЦРУ сохранились в различных процедурах и упражнениях, используемых в современной практике центров оценки.

Более широкое использование этой технологии в значительной степени объясняется ростом конкуренции. “Классных” профессиоаналов на рынке не так уж много. Лучших надо привлекать и удерживать, и в этом помогают центры оценки. Такие компании, как Mars, Rowntree Mackintosh, Cadbury, BP, Shell и многие другие, используют этот метод в конкурентной борьбе за лучших сотрудников и менеджеров. Многие российские компании также внедрились в свою практику.

## ЧЕМ ХОРОШ ЦЕНТР ОЦЕНКИ?

Прежде всего тем, чего нет ни в одном другом методе оценки — возможностью в короткое время увидеть и оценить *реальное выполнение* человеком его профессиональной деятельности.

Известно, что технология метода в его современном понимании заключается в следующем: группа участников выполняет разнообразные упражнения (тесты, игры), а команда специально обученных наблюдателей оценивает каждого участника по набору заранее определенных, непосредственно связанных с работой образцов поведения (компетенций). Решения принимаются путем совместного обсуждения всех полученных данных.

Основные особенности оценочных центров, которые делают их привлекательными для заказчиков, состоят в следующем.

*Объективность.* Вероятность ошибки здесь значительно ниже, поскольку обязательно наличие нескольких наблюдателей, нескольких упражнений, унифицированных критериев оценки и пр.

*Непредвзятость.* Как правило, оценку проводят внешние консультанты, не включенные в систему отношений в компании и оценивающие только то, что они видят.



*Выигрывать во времени.* В центре оценки одновременно работает не один, а несколько оцениваемых сотрудников.

*Возможность оценки такой деятельности, которую в жизни невозможно увидеть и оценить.* Например, проведение сотрудником переговоров или торга с клиентом, поскольку часто они происходят один на один, без свидетелей.

Приведем пример из нашей консультативной практики.

Крупная страховая компания решила провести массовый набор страховых агентов. Надо было решить две задачи: во-первых, привлечь в компанию только тех людей, которые уже обладают некоторыми навыками продаж или являются “потенциальными продавцами”, то есть личностные особенности которых позволяют им легко овладеть навыками продаж. Во-вторых, провести отбор в сжатые сроки. Для решения задач была применена экспресс-оценка навыков продавца в форме краткого центра оценки (2 часа). Это позволило консультантам за неделю провести оценку 300 претендентов. По результатам оценки претенденты были распределены в три группы: “лучшие”, “потенциальные” и “ограниченно пригодные к профессии продавца”. Это дало возможность специалистам отдела персонала проводить дальнейшие собеседования адресно, что и было их целью.

## **КОГДА ЦЕЛЕСООБРАЗНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТЕХНОЛОГИЮ ASSESSMENT CENTRE?**

Потенциал, заложенный в центре оценки, расширяет границы применения этой технологии — не только подбор, но и *развитие*. В настоящее время выделяют три основные сферы применения центра оценки:

- отбор кандидатов “на входе” (при найме на работу);
- выявление кандидатов на продвижение внутри компании;
- оценка персонала в целях его аттестации и дальнейшего адресного развития и обучения.

Вот пример из нашей консультативной практики.

Российская компания по торговле электрооборудованием, имеющая свои филиалы в регионах, уже второй год проводит аттестацию продавцов в форме центра оценки с привлечением консультантов. Для сотрудников центр оценки стал ежегодным “смотром достижений”, его ждут, к нему готовятся, каждый хочет проявить себя. Таким образом, центр оценки превращается в центр развития — каждый оцениваемый, уходя с процедуры, точно знает, что у него хорошо, а что надо развивать. И, более того, каждый человек мотивирован на такое развитие.

Все эти результаты достигаются в результате применения четко отработанной, выверенной технологии центра оценки, используемой профессионалами. Сама технология, как известно, включает три группы методов:

- 1) методы фоновой диагностики, то есть диагностики общих поведенческих черт (личностные тесты, интеллектуальные тесты, тесты интересов, тесты достижений);
- 2) методы, ориентированные на прошлое поведение (интервью для изучения установок, анализ биографических данных, использование результатов наблюдения за оцениваемым со стороны коллег, непосредственно взаимодействующих с ним);
- 3) методы, ориентированные на актуальное поведение оцениваемых в специально создаваемых ситуациях, анализ рабочего поведения в реальной деятельности)\*.

Сотрудничество заказчика (руководителя), участников центра и консультантов, применение объективной обратной связи делают Assessment Centre не только оценивающим, но развивающим и продвигающим по пути развития мероприятием. При соблюдении этих условий регулярное проведение оценочных центров является по-настоящему конкурентным преимуществом компании.

---

\*Технология работы оценочного центра (ассесмент-центра) // Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента. / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб., 2001. С. 112—113.

Напомним, что сам центр оценки должен располагать достаточно большим набором методов оценки и регулярно их обновлять, чтобы они соответствовали изменяющимся условиям и требованиям, а также чтобы исключить возможность предварительного “обучения” правильным ответам на вопросы оценочных заданий\*.

## ОТ ОЦЕНКИ К РАЗВИТИЮ

Возникает вопрос: насколько классическая процедура проведения центра оценки реально способствует развитию и совершенствованию организации, ее сотрудников?

Встречаются случаи, когда информация об оценке качеств сотрудника остается “тайной за семью печатями” для него самого. В этом случае оценка хотя и решает некоторые вопросы кадровой работы, однако не способствует развитию сотрудника.

Пример из нашей консультативной практики.

Компания по торговле компьютерной техникой в течение нескольких лет проводит оценочные центры для сотрудников. По результатам этих ежегодных процедур производится перерасчет заработной платы. В компании возникла проблема, с которой и обратился менеджер по персоналу к консультантам: в организации ухудшился психологический климат, возникло напряжение, недовольство. Причем претензий к заработной плате у сотрудников нет.

Оказалось, что в этой компании проводилась только оценка сотрудников, без какого-либо обучения, никаких тренингов не проводили. Вызвано это было мнением руководителя о нецелесообразности затрат на обучение (“Мы обучим, а они потом уйдут к другим”). Сама оценка происходила в “усеченном” виде: подробную информацию о плюсах и минусах сотрудника получало только руководство. Сотрудник же видел лишь свой итоговый коэффициент и соответствующую цифру заработной платы. Понятно, что такие условия блокировали развитие сотрудников, снижали мотивацию. Необходи-

---

\* Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. М., 2001.

мые изменения в системе оценки и обучения персонала (и прежде всего в мышлении руководителя) ликвидировали проблему.

В ряде организаций наблюдается другой “перекос” — персонал практически не оценивается, а постоянно тренируется. В одной из фирм, с которой мы столкнулись, сотрудники прошли уже такое количество тренингов, что HR-специалист просто не знал, чему их дальше учить. При этом полной удовлетворенности от уровня знаний и навыков персонала почему-то не было!

От малой востребованности в советский период тренинг прошел огромный путь к бешеной популярности. На какие только темы сегодня не проводятся тренинги и семинары: мотивация, управление персоналом, временем и собой... и т.д., и т.п.

Но всегда ли организаторы тренингов получают нужный им результат?

На тренинги сотрудники, как правило, направляются без предварительного тестирования, без изучения уровня развития их умений и навыков. Чаще всего не отслеживается и индивидуальная результативность тренинга, его влияние на развитие компетенций сотрудника. Ясно, что возможности развития сотрудника в таком случае также ограничены.

Существует ли “золотая середина” — процедуры, сочетающие в себе надежную и валидную оценку с развитием персонала?

Возможно, глобальным поворотом от чисто оценочных или чисто тренинговых процедур станут центры развития, которые уже существуют и “привились” не только на западной, но и на российской почве. (Хотя зачастую только в виде наименования, почти не меняющего содержание самой процедуры проведения.)

Чтобы развивать сами процедуры и технологии развития, например, в виде центров развития, стоит разобраться, в чем же их отличие от центров оценки и тренинговых программ.

## **ЧЕМ ОТЛИЧАЮТСЯ ЦЕНТРЫ РАЗВИТИЯ**

Выделяется целый ряд характеристик, отличающих центры развития от центров оценки. Проведенный нами анализ различных

литературных источников и практических ситуаций позволяет выделить основные характеристики тех и других программ. Они кратко приведены в следующей таблице\*.

Таблица 1

**Сравнительный анализ основных характеристик  
центров оценки и центров развития**

Качество (характеристика)	Центр оценки	Центр развития
1. Цель	Отбор, найм со стороны или оценка с целью продвижения собственных сотрудников	Повышение эффективности процесса развития работников
2. Продолжительность и стоимость	Часто один день. Относительно недорого	Дольше (не менее трех дней) и дороже
3. Доступ к информации	Преимущественно имеет организация (руководство)	Преимущественно имеет сам работник
4. Обратная связь	Как правило, дается по окончании всей процедуры оценки	Как правило, дается сразу после каждого упражнения
5. Фокус внимания	На оценке (на осуществлении деятельности)	На обучении и саморазвитии
6. Навыки консультирования и фасилитации у ведущих	Небольшая потребность	Большая потребность
7. Критерии оценки	Внимание к наиболее важным критериям, определяющим эффективность деятельности	Внимание к критериям, которые можно развить**

\*Подробнее см.: Баллантайн И., Пова Н. Центры оценки и развития. М., 2003.

\*\*Центр развития предназначен для того, чтобы повысить эффективность работы, а не для того, чтобы понизить мотивацию участника. Поэтому нет смысла оценивать нетренируемые интеллектуальные способности (например, анализ числовой информации и т.п.).

Продолжение табл. 1

Качество (характеристика)	Центр оценки	Центр развития
8. Возможность подготовки	Как правило, низкая (участники не осведомлены о критериях, которые будут оцениваться)	Как правило, высокая (участники знают о критериях и часто самостоятельно оценивают себя по ним, до начала работы центра)*
9. Действия по окончании центра	Решение о найме, назначении, аттестация с возможным пересмотром размера вознаграждения и т.п.	Обучение (развивающие мероприятия), коучинг
10. Степень принятия участником на себя ответственности за действия по развитию	Как правило, низкая	Как правило, высокая

Несмотря на значительное сходство самой процедуры проведения центра развития и центра оценки (и там, и там используются тесты, игры и упражнения, моделирующие реальную деятельность и т.п.), они имеют ряд существенных отличий. Первым — глобальным — является отличие в цели проведения данных процедур.

Центры развития, как видно из таблицы, изначально направлены на повышение эффективности процесса развития персонала. Оценка в этом случае становится инструментом развития, ключевым элементом обратной связи.

Само предоставление обратной связи, ее характер, время предоставления является следующим существенным отличием в процедурах центров оценки и развития. А обратная связь, в свою очередь, связана со следующим существенным различием в обсужда-

\*К этому могут привлекаться также руководители и коллеги (методика 360 градусов).

емых нами программах — применением получаемой информации об участниках, их профессиональных и личностных качествах.

Информация, получаемая в ходе центра развития, предназначена прежде всего для самого работника, она является для него стимулом к саморазвитию. Благодаря ей он узнает свои сильные и слабые стороны и понимает, куда необходимо двигаться, на что обратить внимание, что является проблемной точкой, а что — ресурсом развития. С этим отличием органично связано еще одно — фокус внимания ведущих и участников на тех критериях оценки, которые являются “поправимыми”, на качествах, которые можно развить.

Участник центра развития, соответственно, гораздо больше мотивирован, нацелен на дальнейший личностный и профессиональный рост и готов принять на себя большую часть ответственности за дальнейшие действия по развитию.

Следует обратить внимание еще на один важный различительный момент — кроме того, что участники, как мы видим из таблицы, знают о критериях оценки, они часто самостоятельно оценивают себя еще до проведения процедуры центра развития. В этой связи возникает вопрос о необходимости еще одного вида предварительной оценки — по параметрам мотивированности и способности к развитию. Без этой предварительной процедуры мы рискуем набрать для участия в центре развития людей либо недостаточно мотивированных, либо просто недостаточно способных к дальнейшему росту.

Наконец, последними, “глобальными” различиями центров оценки и развития являются большая продолжительность последнего и более высокая подготовленность ведущих этой программы, что, естественно, сказывается на стоимости центра развития.

Интересно сопоставить основные характеристики центра развития с характеристиками стандартной тренинговой программы. Представим это сравнение по тем же характеристикам в следующей таблице 2.

Стандартные тренинговые программы и программы центров развития имеют не только отличия, но и сходные черты.

Таблица 2

**Сравнительный анализ основных характеристик  
стандартной тренинговой программы и центра развития**

Качество (характеристика)	Стандартная тренинговая программа	Центр развития
1. Цель	Обучение умениям	Повышение эффективности процесса развития работников
2. Продолжительность и стоимость	Разная продолжительность и цена	Как правило, дольше (не менее трех дней) и дороже
3. Доступ к информации об участнике	Специально не фиксируется. Имеет сам работник*	Имеет сам работник
4. Обратная связь	Как правило, дается сразу после каждого упражнения	Как правило, дается сразу после каждого упражнения
5. Фокус внимания	На обучении	На обучении и саморазвитии
6. Навыки консультирования и фасилитации у ведущих	Большая или средняя потребность (в зависимости от программы)	Большая потребность
7. Критерии оценки	Специально не учитываются	Внимание к критериям, которые можно развить
8. Возможность подготовки	Низкая (участники, как правило, не осведомлены о содержании)	Высокая (участники знают о критериях и

\*При этом у участника тренинга должны быть развиты рефлексивные и аналитические способности. Иначе он просто не увидит, не зафиксирует и, соответственно, не сможет использовать получаемую информацию. Тренер зачастую ему в этом не помощник — в силу ориентации на решение других задач.



## Продолжение табл. 2

Качество (характеристика)	Стандартная тренинговая программа	Центр развития
	тренинговых упраж- нений)	часто самостоятельно оценивают себя по ним, до начала работы центра)*
9. Действия по окончании	Применение в процес- се деятельности	Обучение (развиваю- щие мероприятия), а затем применение в процессе деятельности
10. Степень при- нятия участником на себя ответствен- ности за действия по развитию	Низкая или средняя (зависит от стиля ве- дения и личной готов- ности участника)	Высокая

Например, они сходны в механизмах использования обратной связи, в необходимых навыках ведущих, частично — в фокусе внимания. Но при этом различаются акцентом на внимании к отдельному участнику и его характеристикам, критериям оценки. Получается, что такая выигрышная и популярная в мире бизнеса технология, как тренинг, в отдельных случаях может быть совершенно бесполезна или даже вредна, поскольку мало учитывает характеристики отдельного участника.

Учет этих особенностей и индивидуальный подход могут достигаться в основном за счет “супермастерства” ведущего тренинг (он одновременно способен довольно точно оценить каждого участника и вызвать к жизни не только обучающие эффекты, но и изменения, ведущие к профессиональному и личностному развитию). Это делает тренинговую процедуру эксклюзивной, напрямую связанной с личностью конкретного тренера.

\*К этому могут привлекаться также руководители и коллеги (методика 360 градусов).

## **СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА РАБОТЫ ЦЕНТРОВ РАЗВИТИЯ**

Содержание работы центров развития менее известно, чем центров оценки, даже среди специалистов.

И. Баллантайн и Н. Пова считают, что центр развития представляет собой наиболее значительное изобретение в области эволюции и усовершенствования центров оценки.

Появление центров развития связано с тем, что современные организации имеют менее иерархичную и более экономичную структуру и постоянно ищут пути повышения эффективности своей деятельности. Соответственно и персонал таких организаций начинает более серьезно и позитивно относиться к собственным потребностям в развитии.

Центры развития являются прежде всего мощным диагностическим средством, которое позволяет понять, с чего начать или продолжить собственное развитие, для того чтобы стать более эффективным в работе. Итогом работы центра развития может стать, например, подробный план развития карьеры и т.п.

Если подойти к процессу очень упрощенно и схематично, то структура работы в центре развития состоит всего из четырех стадий:

1. Упражнение
2. Обратная связь
3. Тренинг
4. Аналогичное упражнение.

Участники центра развития учатся в процессе получения обратной связи и последующего тренинга. Наблюдатели при этом определяют, насколько участник в состоянии усваивать новые стратегии поведения.

Для понимания механизмов работы центра развития важно использовать некоторые теоретические модели. Например, И. Баллантайн и Н. Пова отмечают, что участники центра развития проходят все стадии цикла обучения по модели Колба (Kolb, 1975): осуществление деятельности, осмысление ее в течение

какого-то времени, выводы и теоретическое обоснование понятия, планирование дальнейшего применения\*.

Некоторые авторы (Boehm и Hoyle, 1977) выделяют также две разные стратегии центров развития:

- стратегию идентификации;
- стратегию диагностики.

Первая стратегия подразумевает раннее выявление людей с высоким потенциалом. То есть выделяется элитная группа сотрудников, требующих особого отношения. Им предоставляются возможности для быстрого роста. Примером реализации этой стратегии в практике жизни организации является “модель Hi-Po” — выявление и целенаправленная работа с перспективными молодыми сотрудниками.

Цель такой стратегии отчетлива и измерима. Процедура занимает меньше времени, она менее дорогостояща. Максимален возврат вложенного, поскольку участники центра развития становятся ведущими фигурами в дальнейшем развитии бизнеса.

Вторая стратегия делает акцент на сильных и слабых сторонах человека и способах повышения эффективности его работы. Она может использоваться по просьбе самого сотрудника. Как правило, стратегия диагностики воспринимается руководством бизнес-структуры как менее близкая целям организации и потому хуже популяризуется\*\*.

В настоящее время западные организации часто стараются объединить преимущества той и другой стратегии.

В рамках центра развития может быть также проведен модуль саморазвития. Он обычно включает:

- 1) детальное изучение критериев, использованных в центре;
- 2) анализ работы, которую участники выполнили в качестве подготовки к центру;

---

\*И. Баллантайн, Н. Пова. Центры оценки и развития. М., 2003.

\*\*Boehm, Virginia, R. and Hoyle, David F. Assessment and Management Development, in Joseph, L. Moses and William C. Byham (eds), Applying the Assessment Centre Method, 203—24, New York.

- 3) получение обратной связи из разных источников;
- 4) определение стилей обучения и знакомство с циклом обучения (для того чтобы процесс обучения был более эффективным);
- 5) участие в дополнительных упражнениях, направленных на лучшее осознание собственных возможностей;
- 6) развитие восприимчивости и желания экспериментировать, формирование готовности получить обратную связь;
- 7) заполнение рабочей тетради, помогающей сформировать базу для собственных ресурсов обучения, которой можно будет пользоваться и после центра;
- 8) наблюдение с помощью видеозаписи за своей работой в одном из упражнений (чаще всего в групповой дискуссии) и обсуждение того, можно ли было повести себя по-другому, лучше.

Таким образом, центр развития является отдельной технологией, сочетающей в себе процедуры оценки и тренинга, а потому технологией более развитой и перспективной.

Опыт нашей работы говорит о том, что возможно использование еще одной — “переходной” — модели, которая может быть условно названа “центр оценки — развития”.

Пример из нашей консультативной практики.

Два года назад, начиная сотрудничество с небольшой холдинговой структурой, мы обратили внимание на то, что руководство компании, желая развития своих сотрудников при ограниченных финансовых ресурсах, не очень представляет себе, куда необходимо направить усилия — на оценку персонала, на проведение ряда тренинговых программ или на мероприятия, носящие скорее консультативный характер.

Постепенно нами было сформировано совместное мнение и соответствующая программа работы, которая

включала в себя как процедуры оценки, так и процедуры, которые принято проводить в центре развития. В каждой структуре холдинга был проведен центр оценки — развития. Особенностью программы, включавшей полный набор оценочных процедур (групповые дискуссии, упражнения, презентации, психометрические процедуры), было использование элементов обучения и “массированной”, целенаправленной обратной связи.

По результатам проведения программы отчет представлялся как руководству, так и самим сотрудникам. Удалось получить значительный мотивирующий эффект, выразившийся в повышении направленности большинства сотрудников холдинга на профессиональный и личностный рост, обучение и развитие.

Участники центров оценки — развития писали в анкетах обратной связи, оценивая работу консультантов, следующее (приведены дословные высказывания):

- Положительное впечатление. Было интересно и поучительно. Надо учиться, совершенствоваться. Короче, идти вперед.
- Впечатление хорошее. Тесты были проведены интересно и увлекательно. Сегодняшний день позволил освежить предыдущие знания, добавил новых. Позволил узнать мнение коллег по работе и, соответственно, в будущем провести переоценку личных качеств.
- Организовано на хорошем уровне, достаточно познавательно. Это не страшно, а даже интересно.
- Организация работы выполнена с профессиональным подходом. Настрой был рабочий, понравилось, что появилась возможность открыть в себе внутреннее понимание и освежить в памяти прошлые занятия.

Помимо общих впечатлений, все участники отметили свои конкретные недостатки в использовании различных техник продаж, а также положительные черты и сильные стороны коллег, наметили планы развития.

## **ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ**

Что же дальше? Что в будущем? Как будут развиваться технологии оценки и тренинга (обучения и развития) в бизнес-психологии? Какие еще глобальные повороты встретятся нам на этом пути?

За рубежом эволюция центров оценки привела к появлению еще одной разновидности этой технологии — центров самопознания, которые сочетают в себе высокую ответственность участника и меньшую включенность организации в этот процесс. То есть сами люди в данной модели становятся еще более активными и самостоятельными, идут по пути профессионального и личного роста.

Существует и так называемая модель центра полного развития, объединяющая и высокую ответственность за результат со стороны участника, и высокую включенность организации.

Мы должны понимать, что выбор наиболее оптимальной модели зависит не только от уровня развития организации, но и от социальных установок в обществе в целом, от того, насколько само общество поддерживает и пропагандирует идеи развития, в том числе индивидуального.

В последние десятилетия приобрела популярность концепция “обучающейся организации”. В ней организация сравнивается с живым организмом, который растет и эволюционирует благодаря непрерывному обучению. Особая ценность в такой организации придается желанию учиться, а обучение воспринимается как непрерывный процесс, основанный на повседневном опыте. Одним из последствий внедрения подобной концепции является то, что оценка и развитие должны инициироваться самим сотрудником не время от времени, а постоянно.

Заметим, что идея “обучающейся организации” согласуется с концепцией центров развития. “Обучающейся организации” необходимо постоянное проведение процедур, подобных центрам развития и самопознания, для того чтобы сделать процесс развития действительно непрерывным.

В целом на сегодня можно сделать вывод: выбор технологии — центр оценки, тренинг или центр развития — зависит от конкретной ситуации в фирме, от конкретного запроса и от возможностей и подготовки сотрудников консультативной или тренинговой компании.

Консультантам следует помогать в формировании этого запроса, раскрывая различные формы работы, подробно говоря об особенностях разных технологий, их преимуществах и ограничениях. В этом случае заказчик сможет сделать осознанный выбор и достичь своих целей, а консультанты, помимо всего прочего, получат удовольствие от хорошо сделанной работы, реально способствующей развитию и совершенствованию организаций.

**Игорь Голубкин**

## **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**

### **ИГРА НА ГРАНИ ВОЗМОЖНОГО И ПРОГНОСТИЧЕСКИ ВЕРОЯТНОГО**

В нашем социальном окружении “знание — это перемены”, и ускоряющееся приобретение знаний, питающее великий двигатель технологии, означает ускорение преобразований.

В наше время организационные границы меняются столь часто, что табельный список трехмесячной давности часто рассматривается как исторический артефакт, что-то вроде свитков Мертвого моря.

*Элвин Тоффлер. Шок будущего*

Реализация стратегии развития компании, организационное развитие (organization development), командное строительство — эти современные виды управленческих работ весьма сложны и требуют серьезного кадрового обеспечения.

Определение, оценка квалификационных и компетентностных потребностей компании во многом определяет запросы компании на обучающие, тренинговые программы, продукты гуманитарно-технологического производства. К ним сегодня относят прежде всего составление компетентностного “портрета” компа-



нии, диагностику ее кадровых потребностей на ближайшие 3—4 года, подготовку организационных и кадровых решений, направленных на обеспечение выявленных потребностей, реализацию всего комплекса необходимых мероприятий, контуры кадровой политики, условия ее реализации.

Рассмотрение вопросов управления, организационного развития, корпоративного строительства и кадровой политики необходимо с самого начала “увязывать” с вопросами прогнозирования изменений в квалификационном и компетентностном уровнях подготовки, обучения и образования.

За последние 10—15 лет управление стало представлять собой широкий спектр специализированных знаний и работ. На любой вопрос можно получить десятки разнопредметных ответов. Эти ответы могут быть просто не состыкованы между собой, а могут взаимно исключать друг друга по различным основаниям. Между тем сама постановка вопроса позволяет получить набор разнофокусных — в отличие от предметных — видений сложившейся ситуации. Такой набор может стать основой для целого пакета управленческих решений.

Управление человеческими ресурсами в настоящий момент усиленно “догоняет” сферу управления по степени специализации. Существенным отличием является дефицит серьезных концептуальных проработок. Всеобщая технократизация повсеместно приводит к замещению концептуальных и идеологических разработок техническими приемами, реже — моделями действия. Такое узконаправленное отношение к проблемной области сводит на нет многие усилия и приносит лишь кратковременный и весьма ограниченный в употреблении результат.

На вопрос, что выгоднее — постоянная “прокачка” персонала или мониторинг конъюнктуры на рынке труда, внесение изменений в системы оплаты труда и запросы компании на квалификации, ответить в цифрах не может никто. Обычно ответы, которые доводилось слышать, отражали или личное мнение руководителя, или исторически сложившуюся привычку работать так и никак иначе.

Применение организационного подхода к управлению серьезно меняет и достраивает само видение ситуации, объекта, делает

его более зримым, задавая глубину видения, и более адекватным действительному положению дел.

Обсуждая принятие управленческих решений, мы имеем дело с рядом параллельно существующих и разворачиваемых действительностей, где наши действия и замыслы порождают фрагменты и сюжеты предстоящего принятия решения, как события этих действительностей. Единоначалие никто не отменяет, однако любое управленческое решение нередко является продуктом действий довольно большого количества людей и результирующей многих работ.

И тогда нам следует признать, что как такового единого и монолитного процесса принятия решений не существует. Это чисто умозрительная конструкция, соответствующая модальности “наверное, так должно быть”. Определяется она набором или пакетом решений, которые должны быть приняты и реализованы.

В данной статье рассматриваются две темы, напрямую связанные с принятием управленческих решений, — организационное развитие компании и кадровая политика. Для более подробной и основательной их проработки необходимо разобрать ряд вопросов, охватывающих различные стороны подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

Статья построена на материале проведенных работ и изысканий по проектированию и реализации организационных и кадровых решений различной сложности и масштаба. Вопросы рассматриваются отдельными сюжетами, куда включены сами вопросы, связанные с ними управленческие задачи и примеры реализованных управленческих решений.

### **Сюжет 1.**

## **РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И КООРДИНАТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

Любая организационная структура призвана упорядочивать проводимые работы, приводить в соответствие многочисленные связи и отношения как внутри структуры, так и за ее пределами.

Сам факт наличия организационной структуры многое делает понятным, доступным, практически работоспособным. В этом состоит ее назначение. Однако существует и цена такого упорядочивания. Все то, что привлекается, вносится в структуру как необходимое, может больше никогда не быть использованным. Включая ее самое.

Говоря об организационном развитии, следует помнить, что решение многих вопросов возможно лишь в динамике. Ни одна структура, за исключением особых случаев, не может быть неподвижной. Постановка вопросов управления, в том числе управления человеческими ресурсами, кадровой политики, разработка и реализация соответствующих решений задает темп и динамику происходящего, осмысленное отношение к нему. Только в этом случае можно рассчитывать на использование имеющегося потенциала, синергии воли и действий всех участников.

Кадровая политика в логике управления человеческими ресурсами содержит в себе две интенции. Это поддержание необходимых темпов и динамики происходящих изменений и обеспечение планируемых изменений соответствующей компетентностью сотрудников.

Следует отметить, что кадровая политика не так уж редко бывает малоэффективной. Время от времени происходит подмена: кадровую политику начинают считать способом “пополнять” штатное расписание и представлять как некий его придаток. Или же, понимая, что это не так, пытаются вывести кадровую политику компании за организационные рамки ее деятельности как неуместную. В итоге кадровая политика действительно теряет свое место в структуре управления и очень быстро начинает напоминать еще один инструмент административного воздействия на сотрудников компании неопознаваемого назначения.

В действительности же комплекс работ и система мероприятий, направленных на реализацию принимаемых управленческих решений, который мы и называем кадровой политикой, напрямую связан с постановкой и решением управленческих задач при сохранении и усилении ведущейся деятельности.

Один из аспектов кадровой политики и управления человеческими ресурсами — формирование запроса на необходимые в будущем компетенции и обеспечение ими компании.

Вот иллюстрация, подсказывающая практическое назначение кадровой политики. При эксплуатации электростанций происходит неравномерное распределение нагрузок. Существуют пиковые периоды и периоды минимального потребления. Износ имеющихся мощностей при смене таких периодов многократно усиливается. При проектировании станции закладывается так называемый “вращающийся” резерв, который подхватывает возникающие перегрузки, снимая избыточную нагрузку на станцию в целом. В ряде проектов используется и обратный ход. Когда пиковые периоды проходят, высвобождающиеся мощности заблаговременно направляются на обеспечение бесперебойной работы станции во время перегрузок.

Другая иллюстрация — из военной сферы. Подразделения профессиональной армии в случае необходимости могут быть развернуты в крупные воинские части за счет “запасников”. Такая организация позволяет решать масштабные задачи с меньшими затратами на содержание.

Организационное развитие и кадровая политика как организационные принципы предназначены для проработки, отладки различных элементов организационной структуры. Не затрагивая без необходимости существующего порядка дел, идет проверка на дееспособность иных возможных решений, версий и сценариев использования уже имеющихся ресурсов. Результатом таких проработок может стать и отказ от предлагаемых изменений еще до их начала.

## **Сюжет 2. ПРАКТИКА ГУМАНИТАРНОГО ЗНАНИЯ**

Резкое увеличение числа людей, занятых в экономической сфере, произошедшее за последние 15 лет, ставит на повестку дня вопрос о разработке и принятии управленческих решений, особенно в области управления человеческими ресурсами. Это хорошо просматривается на примере становления новых для на-

шей страны рынков. Вполне ожидаемое развертывание финансовых рынков в России указывает на переход от одного цикла общественного производства к другому. На первое место по актуальности и значимости выходит управление потреблением и создание соответствующей инфраструктуры. Интересно, что, судя по состоянию банковской сферы, создание такой инфраструктуры опережает потенциальный спрос, а судя по состоянию сферы страхования — происходит опережение потенцированного спроса и отставание созданной инфраструктуры и управления спросом на соответствующие услуги и продукты.

Сейчас основная энергетика разворачивания финансовых рынков связана с институциональной, правовой и административной поддержкой правительства. Роль государства со временем ограничится установлением правил игры, обустройством своих функций регулирования и контроля. Параллельно завершится отбор наиболее состоятельных организаций и структур, способных быть операторами и основными игроками на этих рынках. При более или менее приемлемом общем уровне менеджеральной грамотности все острее будет становиться конкуренция управленческих решений и человеческих ресурсов реализации. Оба эти способа конкуренции весьма тесно связаны друг с другом, и прежде всего через отношения собственности — управления и передачи ответственности — управляемости.

Здесь необходимо вернуться к истории России последних 15 лет. Наиболее явно цикл обращения знаний произошел в экономической и управленческой сферах. В основу этого обращения легли знания системного характера, “предуготовленные” логическим аппаратом физики, математики, биологии, экономики, и практико-ориентированная подготовка управленческих кадров с очень серьезной политической и конъюнктурной составляющей, например, комсомольско-партийная и партийно-хозяйственная школы.

Представители и “наследники” последней заняли ключевые позиции в экономике и управлении. Представители комсомольско-партийной школы вышли на второй план после того, как во второй половине 90-х “схлопнулись” финансовые рынки и рынки ценных бумаг и образовали своего рода второй эшелон управления в бизнесе, в реальном секторе, принеся с собой механизмы и

финансовые инструменты, востребованные сейчас для работы с корпоративной собственностью.

Принимая во внимание точку зрения, что “корпорации являются субъектом управленческого действия” (Кутузов М.А. “Со-общение”, № 5, май, 2003), современной институциональной формой экономической активности, предпринимательства, можно сказать, что знания, вброшенные в советское время, реализованы. Конечно, они работают сегодня и будут работать еще 15—20 лет, но уже реализованы, нашли свое место и выполнили свою миссию. И “носители” их ни в какие новые игры играть не станут, несмотря на перспективу.

Возникает вопрос: кто следующий? Вопрос сложнее, чем простой расчет на “первый-второй”, хотя бы потому, что места во втором эшелоне версии 2 уже заняты выпускниками бизнес и экономических школ. А первый эшелон пустует. Постепенная замена единоличного руководства крупными структурами на корпоративные органы управления только обостряет ситуацию. К тому же происходит перетекание кадров в политику и структуры государственного управления, где также совершается смена управленческого поколения и доформовывается его второй эшелон.

Сознательно откажемся от попытки ответить на этот вопрос даже в первом приближении. Однако постараемся так сформулировать его, чтобы каждая часть постановки вопроса выступила и в качестве возможных версий ответа на него. Это может указать на возможные сценарии, “просчитывание” которых носит сегодня, по мнению автора, весьма практичный характер.

Предположим, что гуманитарное знание “втягивается” в хозяйственный оборот по нескольким его составляющим. Первая составляющая — нормативная основа знания. Она позволяет организовать поиск ответа на поставленный вопрос и вырабатывать версии, применимые в практике. Эта составляющая действует как самоорганизующаяся система определения необходимого ответа и его реализации. Хорошей иллюстрацией является пример вышедшего из моды мозгового штурма. За этим, в общем, несложным технологическим решением стоят серьезные основания, сделавшие мозговой штурм революционным. Назовем три из них. Во-первых, предположение о том, что любое высказывание любого участника обсуждения заведомо указывает на реше-

ние поставленной задачи. Во-вторых, обязательство всех участников обсуждать, а не отвергать. И, в третьих, передача управления обсуждением внешнему лицу. Эти три основания, доведенные до инструктивных требований, составляют нормативную базу данной технологии.

Вторая составляющая — ядро знания, то есть его собственная понятийная база, основные инструменты и способы организации работ. Это своего рода отличия гуманитарного свойства, как рода войск в армии. Управление брэндом, продвижение торговых марок, проведение крупных кампаний невозможно без знаний о регулятивных особенностях человеческого и массового сознания, механизмах его регуляции, способах работы с ними.

Третья составляющая — единица опыта и механизмы его трансляции, передачи и переноса. Например, в традиционном понимании тренинга единицей опыта являлся навык, а упражнение выступало как механизм его передачи. В администрировании единицей опыта, чаще негативного, являлся приказ, а механизмом его переноса — мера наказания.

Четвертая составляющая — социальное место знания, его статус и роль в общественном производстве. Хорошим примером являются современные виртуальные производства. Интернет-технологии, видео-, киноиндустрия, шоу-бизнес, реклама не производят материальные продукты. Однако все понимают, что эти производства занимают важное место в мировой экономике. Их доля в национальной экономике и на мировом рынке, учитывая высокую степень ликвидности и высокую прибыль, является важным показателем развития национальных хозяйств. Этим же в немалой степени определяется рейтинговое место страны в мировой экономике, указывая на ее потенциал в освоении современных технологий.

Каждая из этих “знаниевых” составляющих выполняет свою специфическую функцию, имеет свою управленческую специализацию и в то же время находится в конкурентных отношениях с другими. Функциональное назначение и значимость любой части употребляемого знания или любого типа знания определяется только в условиях постоянной конкуренции за место, роль и статус его употребления.

Так, например, нормативное знание “отвечает” за четкое обозначение, прозрачность выполняемых работ, жесткость в их проведении, конкретность и доступность производимого продукта и услуги. В силу своей жесткой организации оно является очень агрессивным, быстро распространяется на соседние участки, легко вытесняя всякую вариативность, замещая ее понятными и простыми в употреблении процедурами. Одним из ярких примеров является происходящая время от времени экспансия различных методик под личиной современных технологий. Актуальны продажи, и подавляющее большинство предлагаемых услуг называется продажами, иногда с указанием на реальное содержание и уж совсем редко — с указанием на результат. В лучшем случае в повседневной практике появляются новые приемы действий и простейшие операции. Так продолжается до тех пор, пока одно знание не вступает в явное противодействие с другими, значимыми в практическом залоге. Остальные будут рассмотрены ниже, в других сюжетах.

Вернемся к постановке вопроса “кто следующий”. Выделим четыре основные группы претендентов. Первая — менеджеры и управленцы, прошедшие школу менеджеров. Вторая — люди, прошедшие школу политической деятельности и конкурентной борьбы. Третья наметившаяся группа — специалисты в различных областях. Четвертая — технологи и консультанты, обслуживающие процессы строительства и регламентации деятельности крупных компаний. Представители каждой группы несут в себе “свое”, свойственное им знание. Вопрос можно задать следующим образом: как происходит движение по обозначенным выше четырем пунктам? Какое знание сейчас на пике? Какое будет следующим? Какое из них станет массовым, а какое будет существовать в своей специфической форме, оставаясь узко применимым?

В такой постановке можно просчитать потребности компании в компетентностях на ближайшие 3—5 лет.

Как следствие возможной смены первого эшелона, начнет происходить изменение отношений собственности и управления. Адекватность этих отношений современным условиям является



мощным системным условием развития и конкурентоспособности компании.

### **Сюжет 3. ТЕХНОЛОГИЯ, ФОРМАТ И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ**

Технология, формат и содержание управления выполняют очень важные, двойственные функции управления человеческими ресурсами. Первый раз они выступают как основания возможных управленческих решений. Исторический опыт управления показывает, что за 5—7 лет основные элементы технологии компании “изнашиваются”, в том числе морально. Продажи, управление филиалами, маркетинговые и рекламные кампании, схемы расчета заработной платы сотрудников устаревают за два-три оборота жизнедеятельности компании.

Второй раз и одновременно с первым технология, формат и содержание управления являются основными ограничениями реализации управленческих решений.

При обсуждении вопросов конкуренции мы имеем дело с базовой технологией компании как одним из предметов управления и тем содержанием управления, которое обеспечивает реализацию конкурентных преимуществ компании, сохранения ее работоспособности.

Основой торговой технологии торговой компании является товарная коллекция. Несколько попыток выстроить эффективную технологию продаж, игнорируя этот факт, были обречены на провал. Точнее сказать, на кратковременный эффект. Пропустим случай, что можно произвести замену и сделать основой технологии продаж другой элемент. Построение технологии продаж в данном примере стало возможным лишь по мере того, как начала выстраиваться работа по формированию коллекции, размещению заказов на ее производство, продвижению готовой коллекции в торговые предприятия. Что и происходит в настоящий момент.

Другой пример. Крупное торговое предприятие. Продажа продуктов питания через прилавок в оживленном месте. До тех пор,

пока не разработан и не внедрен в торговом зале правильный алгоритм действий продавца за прилавком, многие вопросы, включая качество обслуживания и воровство персонала, не могли быть решены. Алгоритм действий продавца, имеющего стаж работы за прилавком, таков, что воровство и хамство неизбежны. Никакие супер-тренинги ситуацию не изменят. Предлагаемые приемы эффективных продаж не нужны продавщице, поскольку реально она работает не так, как правильно, а так, как она привыкла. В этом примере задача была решена, когда определили одно из значимых содержаний, не вызывающих никаких возражений и сопротивления. В подготовку персонала был введен “торговый счет”. Освоение торгового счета было выстроено по четырем пунктам: грамотное совершение основных арифметических операций, освоение приемов быстрого счета до уровня автоматизма, оперирование единицами торгового счета — граммы, килограммы, рубли, копейки. И это несмотря на наличие современного торгового оборудования, поскольку решалась задача приведения в соответствие технологии и содержания. Последний, четвертый пункт — собственно алгоритм действий продавщицы за прилавком.

Появление в торговом центре продавцов, подготовленных с учетом технологии магазина, приводило к увеличению продаж минимум на 10 — 15%. Резко снизилось количество конфликтных ситуаций с покупателями, так как у покупателей поводов для недовольства стало гораздо меньше, а у продавцов была соответствующая подготовка работы в конфликтных ситуациях. Решение о таком изменении в подготовке торгового персонала было управленческим. И было реализовано на “связке” технологии предприятия и практического содержания его работы.

В каждом конкретном случае мы имеем дело с различными ситуациями, возможными решениями, способами их реализации.

Теперь мы можем сравнить наш опыт с опытом зарубежных коллег.

“При всей непредсказуемости рыночной экономики, в более стабильные времена компании могли рассчитывать на определенное постоянство своей модели бизне-

са. Такой подход можно назвать инерционным. Например, такие компании, как General Motors или Coca-Cola, могли на протяжении более чем 100 лет разрабатывать относительно неизменную линейку продуктов (автомобили всегда имели четыре колеса и двигатель внутреннего сгорания, а газированные напитки продолжали пользоваться спросом). В других случаях слишком высокий порог капиталовложений предотвращал появление конкурентов (как в нефтяной или аэрокосмической отрасли). В наше время, однако, инерция уже не играет той роли, что прежде. Конечно, и сейчас очень важно иметь преданных компании потребителей, известный брэнд, сложные индустриальные ноу-хау, преимущественный доступ к распределительным каналам и обширный набор патентов. Но весь этот набор факторов может легко потерять значение, поскольку увеличились другие аспекты, враждебные инерции: технологические революции, геополитические кризисы, девертикализация отраслей, быстрые изменения вкусов потребителей и огромное количество нетрадиционных конкурентов. В нынешней ситуации компании, которые рассчитывают преимущественно на давно существующие модели бизнеса, почти наверняка обрекают себя на поражение в конкурентной борьбе (хотя в прошлом руководители компаний могли позволить себе роскошь считать, что существующие модели бизнеса более или менее бессмертны). Сегодня успех компании напрямую зависит от ее способности трансформировать свою модель бизнеса до того, как обстоятельства заставят ее сделать это\*\*.

Организационный формат задает и определяет порядок ведения дел — понятный и реализуемый. Изменения формата бывают естественными. Они происходят вследствие внешних изменений, смены сотрудников, смены людей на ключевых должностях, из-

---

\*Реферат статьи Гари Хамела и Лайзы Вэликангас "The Quest for Resilience", (Gary Hamel and Liisa Vaelikangas, Harvard Business Review, sept., 2003, p. 53—63). Автор реферата — Алексей Густев. По материалам сайта "E-xecutive".

менения рыночной стратегии и специализации компании, действий конкурентов и др. Естественные изменения происходят всегда постепенно и, как правило, малозаметны.

Искусственные изменения происходят довольно редко и обычно бывают вынужденными. Одной из основных ситуаций, вынуждающих менять организационный формат, являются диспропорции между запросами компании на квалифицированный труд, уровнем оплаты труда, объемами работ и реальным предложением на рынке труда. Несмотря на то, что компании-работодатели вольно или невольно задают спрос и формируют требования к предложениям на рынке труда, вопрос управленческого отношения и постоянной работы с этой ситуацией остается открытым.

Спросим себя: откуда взялась громоздкая, малоэффективная, сильно мифологизированная система отбора и приема на работу? Другими словами, почему так и можно ли осуществлять кадровое обеспечение иначе?

Несложно проследить, что распространенная система отбора людей есть превращенный в обыденную работу кадровых служб механизм экономии на фонде заработной платы. Механизм, появившийся в начале 90-х годов. Не имеющий прямого отношения к определению квалификации испытательный срок есть своего рода фьючерс с высокой долей риска для обеих сторон. Поскольку квалификация и компетенция потенциального сотрудника определяются “назывным” порядком, то и оплата определяется гипотетически. Это сумма, принятая на рынке труда, минус страховка, которую работодатель вынужден закладывать. В идеале, по первоначальному замыслу, испытательный срок должен оканчиваться заменой потенциального сотрудника на другого кандидата. Будь это иначе, на испытательный срок принималось бы 2—3 человека. Очевидно, что из трех в процессе работы выбрать надежнее.

Важно хорошо понимать, какую именно работу мы проделываем — выполняем распоряжение руководства и свои обязанности, экономим средства или проводим эффективный отбор сотрудников. Наши действия и итоги будут разными. Разными будут и ре-

шения, которые придется готовить, принимать и претворять в жизнь.

Попробуем обозначить иной способ подбора кадров — с точки зрения работодателя, помня, что подбор кадров есть обеспечение основного производства, а не самоцель. Для начала ответим на вопрос: для чего открывается та или иная вакансия? Что должно быть сделано для производства, для компании за счет конкретного рабочего места? В какие сроки?

Ответы на эти вопросы позволяют произвести проверку того, насколько организационно точно выстроена вся работа на самом рабочем месте и вокруг него. Может выясниться, например, что это место вообще не нужно. Человек, который его ранее занимал, выполнял совсем другую работу. Часто открытие вакансии дает возможность сократить количество занятых на определенном участке, перераспределяя их нагрузку. Видимо, открытие вакансии всегда производит изменение организационного формата, чаще всего локально.

Несоответствие содержания и технологического решения его реализации приводит к искажениям в вопросах подбора и расстановки кадров, отчетливо видимым на практике. Происхождение существующей системы отбора утвердило отношения работодателей и рекрутеров. Оплачивается сотрудник, принятый на работу, а не работающий в компании и отвечающий требованиям заказчика. Такой порядок учитывает объективные трудности, порой невозможность точного определения требований к подбору, однако не учитывает накопление погрешностей технологии отбора на каждом ее этапе. Чем больше этапов отбора и требований на “старте”, тем выше суммарная погрешность в конце, при принятии решения. Можно сказать, что такая организация работ в большей степени учитывает сложности, интересы кадровых агентств и в гораздо меньшей степени — интересы работодателя. А такие мощные факторы, как мотивация и потенциал соискателя, о значении которых немало говорят, не учитываются вовсе. Вся работа ведется в логике представления человека как материала, исключающей какое-либо его осознанное отношение к предстоящей работе. Изменить сложившееся положение дел,

как и в приведенных выше примерах, можно, лишь определив, что подлежит изменению.

Организационный формат кадровых работ на рынке труда и предложения “настроен” лишь на то содержание, которое здесь описано. Изменив его, можно изменить содержание управления и планировать другие результаты.

На этом материале снова можно сформулировать запрос на ключевые компетентности, обозначенный во втором сюжете, как “смена первого эшелона”. Известны случаи, когда объявление вакансии было вызвано решением руководства усилить конкуренцию сотрудников на важном участке или этапе работ. Таким образом, лицо, принимающее решения, сегодня задает условия для включения в оборот компетентностей, необходимых завтра. Чтобы перестроить работу отдела оптовых продаж, можно “гасовать” менеджеров. Можно усилить другое направление, например, франчайзинг. И на фоне первых достижений по франчайзингу начинать реорганизацию отдела оптовых продаж.

Теперь вопрос будет звучать как определение ключевых для формирования первого эшелона участков и направлений работ.

Определение ключевого содержания для управления (в актуальном состоянии бизнеса) занимает сегодня до одного года. Создание условий его наработки может занять еще полгода. Минимальный срок наработки и внедрения содержания в практику работы компании — 1 — 1,5 года.

В итоге минимальное время введения содержания в оборот будет равно примерно 3 годам или 2—3 циклам “жизни” компании.

#### **Сюжет 4.** **ИЗМЕНЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СОДЕРЖАНИЙ** **ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**

Цикл жизни гуманитарного знания таков, что современные нам формы работы и технологии, считающиеся передовыми сегодня, исторически представляют собой “вышедшие в тираж” состояв-

шиеся решения, успешные сценарии действия. Это решения, реализованные как минимум 5—7, в среднем 10—15 лет назад. Мы же реально имеем дело с их методической или технологической “калькой”. Причем далеко не всегда качественно “срисованной”.

Смена масштаба действия, переход к решению другого класса задач, изменение направленности управленческого действия приводят к переоформлению имеющихся представлений и средств управленческой работы — в разной степени полноты и охвата. Это достаточно очевидно, так как любые знания ограничены в своем использовании. Такие ограничения действуют по набору ситуаций применения знаний, по времени и продолжительности их использования, по масштабу развертывания.

Интересно, что при внесении изменений часто не учитывают цикл жизни и уже реализованную часть гуманитарного знания. Тогда все попытки изменить что-либо тут же упираются в структуру знания, введенного ранее. Ограничения такого рода обычно снимают наиболее привычным способом, например, путем увольнения одних сотрудников и набора новых. Этот простой способ не решает вопрос, а лишь переводит его в плоскость администрирования, хотя может дать небольшую отсрочку по времени.

Можно ли иначе изменить содержание деятельности компании, ставшее в силу различных причин неадекватным ее целям и планам?

Да, можно, и наш опыт убеждает нас, что это не только возможно, но и более продуктивно. Все дело в том, что изменение содержания основных работ является одной из важнейших составляющих как деятельности компании, так и управления ею. Этот факт можно отрицать только при условии, что все совершаемые действия заранее признаются безошибочными и легко обратимыми. Первого просто не бывает, а второе хотя и случается, но представляет собой компромисс, не всегда самый рациональный и всегда вынужденный.

Реальное изменение содержания происходит при балансе допустимых изменений и сохранении имеющегося. Такое разделение,

такая двойственность задает своеобразную “разницу потенциалов” между реализованным и действующим, а также вводимым и потенциальным. Энергетика этой оппозиции дает возможность управлять человеческими ресурсами с максимальной точностью и эффективностью. Сама ситуация, конечно же, конфликтна.

Следует заметить, что, говоря о знании, мы имеем в виду не теоретическое, а практически употребляемое знание, включая знание современной нам ситуации, рыночную конъюнктуру и пр.

Торговая компания, проводя массовый отбор персонала, организовала экскурсию для соискателей. На первоначальном собеседовании все желали трудиться на предприятии компании. В ходе экскурсии сотрудник предприятия рассказывал о реальных трудностях. К концу экскурсии примерно треть соискателей ушли. Эффективность отбора выросла вдвое.

Можно было заниматься разрешением конфликта между кадровой службой компании и руководством торгового предприятия, тратя силы и время. Гораздо рациональнее оказалось сформировать условия конкурентности между потребностями в торговом персонале и реально исполнимыми требованиями к нему. Введение в работу компании функции подготовки персонала “под фирму” заставило обсуждать вопрос о требованиях к подготовке. Менеджеры компании смогли за счет последовательной постановки вопроса сформулировать эти требования, и в итоге был изменен привычный порядок приема на работу, перевода, увольнения.

Введение в практику таких “точечных” наработок позволяет просчитанно готовить следующий цикл необходимых изменений.

Управление за счет использования привычных приемов (пусть очень хороших когда-то), за счет увеличения объема работ без осмысления причин становится все менее эффективным, все более громоздким и дорогим.

На “повестке дня” следующий уровень управленческих работ — проблемная организация управления. Ее основное отличие состоит в том, что мы ищем не готовые ответы, а добиваемся наи-



более выгодной постановки вопроса. Выгодность той или иной постановки вопроса вполне может быть просчитана экономически еще до принятия решения. Разумеется, там, где можно обойтись простыми решениями и действиями, надо ими ограничиваться.

Проблемная организация управления, используя многофокусное видение ситуации, “попутно” делает явным многие стороны деятельности компании.

Владельцы динамично развивающейся рекламной компании, планируя значительное увеличение объема заказов, формулируют задачу обеспечения быстрого и качественного исполнения работ. Становится очевидным, что 4—5 менеджеров “держат” основное количество крупных клиентов. Уход любого из них приведет к серьезным потерям. Нарботанная каждым менеджером клиентская база достаточна для появления на рынке нового рекламного агентства.

Была проведена работа по трем направлениям: подбор и подготовка новых сотрудников на местах, передача им части работ и функций опытными сотрудниками. Особенно важным стало такое изменение структуры управленческих работ в самой компании, чтобы передача становилась обязательным, вынужденным элементом работы менеджера.

В итоге при появлении в регионе нового сегмента рынка данная организация оказалась самой конкурентоспособной и имела наибольшее число подготовленных сотрудников. Оборот компании за 1,5 — 2 года вырос на порядок.

Вновь вернемся к вопросу “кто следующий?”. В примерах, приведенных в этом сюжете, помимо уже указанных, есть еще одна общая особенность. Содержание управления изменялось одновременно с обозначением объективных границ деятельности. Для рекламной компании это был объем рекламного рынка в регионе и та его доля, которая могла быть освоена данной структурой. Для торгового предприятия такой границей стало отсутствие в городе достаточного количества людей, готовых и способных работать на данном предприятии.

Следовательно, вопрос этого сюжета будет звучать так: какие объективно существующие (системные) ограничения необходимо учитывать при подготовке и принятии управленческих решений?

Ответ на этот вопрос позволяет сразу отбросить нереализуемые варианты и сценарии. Для рабочих версий это позволяет установить пределы допустимых изменений, затрат, ключевых показателей.

### **Сюжет 5. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Любая практика обладает присущим ей набором инструментов и в особенности свойственным ей способом употребления этих инструментов.

Одним из наиболее распространенных сегодня инструментов является обучение. Используется оно многократно и с разными целями — для поддержания динамики управленческих работ в нужном направлении, для определения уровня необходимой компетенции сотрудников, для подготовки кадровых решений, определения необходимых организационных изменений.

При таком использовании обучения неизбежно приходится решать два вопроса. Первый вопрос касается эффективности обучения. Надо признать, что довольно часто ответ на него исходит из логики самого обучения и не имеет прямого отношения к решению задач управления человеческими ресурсами.

Второй вопрос часто формулируют как “закрепление” полученных результатов. Есть и другое видение — речь идет о скорейшем введении в “оборот” наработанного учебными средствами, и именно это обстоятельство определяет эффективность обучения. Во избежание потери важных смысловых контекстов будем считать, что это два вопроса в одном, и рассматривать их как пару процессов, определенным образом связанных между собой.

Ответ известен: необходимо производить оценку предполагаемых учебных работ и мероприятий. Но как? Произвольная вы-

борка (даже по телефону) показывает, что только 10—15% предлагаемых услуг содержат ответ на вопрос, чему учим. Вопрос об ограничениях предлагаемых знаний и тем более “сроке годности” данного продукта обсуждать не любят ни представители заказчика, ни обучающие.

Вторая часть вопроса — как оценивать возможные изменения, их эффективность — вообще остается “за кадром”. Нередки случаи, когда произведенные работы оказываются ненужными, а обученные сотрудники “не приходятся ко двору”.

Между тем налицо несколько простых требований к использованию обучения. Первое: по итогам любых учебных мероприятий должны приниматься соответствующие решения. Уже стало общим местом, что по итогам аттестаций принимаются решения о перестановках, назначениях, увольнениях. Аналогичная работа должна проводиться и в большинстве других случаев. Тогда (возможно, не сразу) станет понятно, кто что заказывает и в каких целях.

Вот типичный пример. Руководство коммерческой службы торговой компании постоянно отмечает недостаточную обеспеченность работы своей службы оперативной информацией. Любое предложение по изменению ситуации “спускается на тормозах” под предлогом занятости. Первое же совещание, посвященное данному вопросу, показало, что руководитель стремится сохранить свое положение и замыкает всю управленческую работу на себя. Конечно, проведение вспомогательных работ было признано необходимым и сопровождалось подготовкой ряда решений, включая перераспределение функций внутри службы, корректировку штатного расписания и пр.

Второе требование тесно связано с первым. В случае, когда решения приняты быть не могут, от обучения, скорее всего, следует отказаться.

Третье требование касается результата. Необходимо определить, что именно останется в компании по окончании работ и в каком виде. При всей привлекательности того или иного варианта надо выбирать такой, который может быть употреблен в реальной деятельности.

Немаловажным и, как правило, определяющим фактором при обсуждении этих вопросов является субъективное мнение, например, в формулировке “мы делаем ставку на ...”. В этом субъективном подходе есть ряд важных нюансов, имеющих прямое отношение к рассматриваемой теме.

Решение о том, какие компетентности должны стать ключевыми в деятельности компании (имеется в виду срок минимум 3—5 лет), во многом будет субъективным и при всей рациональности подхода является ставкой лиц, принимающих решение. Такое решение, будучи принятым, “тянет” за собой набор управленческих задач по введению этих компетентностей в практику, наработке нового и изменения имеющегося содержания основных функций. В противном случае эффективность обучения и принятых решений останется на прежнем уровне. Не так уж редки случаи, когда успешно завершённая учеба оборачивается увольнением сотрудника — успешного сотрудника, не имеющего точки приложения вновь приобретенного знания.

Для рассмотрения второго инструмента проведем аналогию с циклом научно-исследовательских и внедренческих работ. Производство стартовых наработок в направлении предполагаемых изменений в минимальном объеме и с минимально возможными издержками позволяет нащупать нужные точки приложения сил. Или отказаться от очевидного на первый взгляд решения. Окончанием таких работ можно считать оценку эффективности, определение возможных издержек, формирование заданий на подготовительные работы и запроса на продукт обучения.

Производство стартовых наработок в целях управления человеческими ресурсами обладает целым рядом довольно важных сущностных характеристик. Среди них: включение (хотя бы на небольшой срок) имеющегося, но не востребованного потенциала сотрудников; появление (пусть на короткий срок) реальных условий мобильности сотрудников; проявление реальной структуры компании, в отличие от формальной; выявление реальной расстановки имеющихся человеческих ресурсов.

Опыт работы с несколькими компаниями и анализ истории их становления показывает, что к моменту реального распределе-

ния человеческого потенциала обозначается дефицит ключевых (на данный момент времени) компетентностей. А история компании довольно точно указывает, в какой период эти компетентности в компании были сформированы и когда растрочены. Воистину дорога ложка к обеду.

Руководство государственного регионального учреждения федерального подчинения вынуждено было решать ряд управленческих задач, обусловленных постепенным реформированием отрасли. Довольно быстро стал очевидным ряд объективных ограничений. Технология, используемая организацией, выстроена и формализована более 20 лет назад. Требования потенциальных потребителей к продукту, за который они готовы платить, не совпадают с тем, что предлагается. Количество сотрудников, имеющих ведущую для организации подготовку, уменьшается в связи с их естественной убылью и произведенным несколько лет назад “перепрофилированием”. Основные операции многократно дублируются из соображений надежности. Определить, кто реально несет ответственность за качество и реализацию конечного продукта, цены и затраты, невозможно. Разработка планов постепенных изменений упиралась в отсутствие людей, готовых проводить их в жизнь.

В первую очередь руководство предложило двум рабочим группам разработать свои версии внесения изменений, задав минимальный набор простых и очевидных требований. Было принято решение реализовать обе версии — на небольшой отрезок времени, последовательно. В итоге была получена новая схема организации ключевого участка работ. И второе: было санкционировано перемещение ряда сотрудников с одних участков на другие, в том числе с изменением рабочего режима. Прделанного оказалось достаточно, чтобы определить минимальный набор необходимых изменений и произвести их: осуществить перестановку сотрудников и изменить привычный набор рабочих мест, включая перепланировку помещений. Кроме того, руководство определилось с несколькими сотрудниками, способными работать с учетом внесенных требований и условий. Примечательно, что сам факт изменения весьма консервативного порядка вещей совпал с намерением нескольких человек изменить свое по-

ложение и статус в организации. Правда, выявление этих людей было итогом предварительно проделанной работы. Полученные результаты оказались практически применимыми.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ. СЦЕНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ**

Разноплановый и неоднозначный характер действий, связанных с управлением человеческими ресурсами и реализацией кадровой политики, вынуждает отказываться от ряда привычных представлений и способов работы.

Постановка задач такого масштаба, “взрывное” увеличение объемов управленческих работ требует перехода от линейного планирования к более мобильным формам соорганизации. К ним относится, например, сценирование. Определение ключевых сценариев, быстрый переход от одного к другому при сохранении полученных преимуществ дает возможность управлять возникающими рисками. Еще одним важным фактором, определяющим зоны возможных рисков и задающим возможности управления ими, является переход к более гибким схемам организации.

“Ориентация корпорации на максимально гибкие организационные схемы защищает ее от весьма серьезных потрясений. Она вполне способна пожертвовать частью ради сохранения целого, тем более, что пути достижения желаемой цели в крупных корпорациях формируются по сценарному принципу, заранее предполагая определенные потери, напоминая тем самым ситуацию целенаправленной “жертвы” в шахматной игре.

Кроме того, подобный тип организационной культуры позволяет оперативно реализовывать системные действия в самом широком диапазоне, одновременно решая комплексные задачи, выстраивая системно-модульные схемы”\*.

---

\*Неклесса А.И. Амбициозная корпорация // Сообщение, № 5, май, 2003.

Самоорганизация компании, ее заданный уровень является на сегодняшний день, пожалуй, самым ключевым фактором снижения рисков и повышения конкурентоспособности. С точки зрения управления человеческими ресурсами самоорганизация компании выступает одним из основных ресурсов ее организационного развития.

Хочется подчеркнуть, что организационное развитие мыслится не только относительно конкурентов, но и относительно системных ограничений деятельности компании.

Постановка задач о выводе на конкурентный уровень определенных продуктов и услуг, производимых в России, может привести к формированию соответствующей или ориентированию существующей корпорации. Однако, может статься, что целого ряда условий, необходимых для этого, в стране пока нет — например, институциональных. Не созданы в стране такие институты, которые нужны для решения подобных задач.

Программное обеспечение, созданное российскими разработчиками, гораздо больший доход приносит за рубежом. В стране этого рынка еще не существует. Пользователи есть, а рынка, в силу отсутствия этих самых институциональных условий (контроль за соблюдением авторских прав, покупка и продажа авторских прав) еще нет.

Осмысленным выходом в таком случае может стать формирование малых корпоративных групп,двигающихся в русле политики большой корпорации. Взаимодействие подобных групп с корпорацией становится своего рода полигоном для обкатки и опробования стратегий, различных сценариев действия с присущим им драматизмом и др.

“Главный отличительный признак амбициозной корпорации — это целенаправленное расширение пределов собственной компетенции, совмещение экономических, политических, культурных задач “в одном флаконе”, что позволяет решать каждую из них в отдельности гораздо эффективнее за счет достигаемого синергетического эффекта.

В сущности, речь идет уже не о хозяйственной активности, а о становлении новой системы управления, о решениях, касающихся стратегий развития человечества, а также о властных импульсах, формирующих сам контекст принятия подобных решений. Амбициозная корпорация — это скорее социогуманитарное, чем экономическое образование, причудливо объединяющее представителей самых разных направлений человеческой деятельности, представителей элиты, действующих подчас вне привычных структур власти и во вполне транснациональном контексте”\*.

---

\*Неклесса А.И. Амбициозная корпорация // Сообщение, № 5, май, 2003.



Часть II

ОТДЕЛЫ, ГРУППЫ, КОМАНДЫ



**Юрий Жуков**

## **МОДЕЛИ ГРУППОВОГО РАЗВИТИЯ (ГРУППА — КОЛЛЕКТИВ — КОМАНДА)**

### **КОНЦЕПЦИИ ГРУППОВОГО РАЗВИТИЯ**

Проблема развития группы — одна из наиболее важных и в то же время наиболее сложных и запутанных в проблематике социальной психологии. Действительно, здесь, как, может быть, нигде более, плотно переплелись интересы научного исследования и интересы идеологические. Описание нередко сплавлено с оценкой, а дескриптивный подход интерферирует с конструктивистским и в конечном итоге растворяется в нем.

Принято считать, что здесь, как почти во всех областях социальной психологии, все началось с Курта Левина. И действительно, для этого есть серьезные основания. Во-первых, Курт Левин с самого начала своей научной деятельности весьма серьезно относился к проблеме развития. Еще в первый, германский период своей научной деятельности он создал, может быть, самую сложную и проработанную для своего времени концепцию психологического развития. Концепцию настолько дифференцированную и разветвленную, с выделением массы критериев оценки развития, что никто и никогда, в том числе и сам автор, даже не попытался использовать ее в конкретных исследованиях. Более того, существует тенденция замалчивать эту сторону деятельности великого психолога. Так, в весьма обширном и подробном руководстве Грэйса Крайга по психологии развития с библиографией, насчитывающей около двух тысяч источников, нет ни од-

ной ссылки ни на одну из работ Левина, посвященную этой проблеме (Крайг. Психология развития, 2002).

Тем удивительнее простота модели, которую Курт Левин использовал для описания развития группы. Как известно, Левин выделил три стадии развития группы, обозначив их такими словами, как “размораживание”, “изменение” и “замораживание”. И эта первая модель развития явилась не следствием обобщения данных длительных и беспристрастных наблюдений за жизнью многочисленных групп, а возникла как интерпретация сравнительно немногочисленных “исследований в действии” (action research), проведенных для решения прикладных задач, связанных с попытками воздействия на пищевые предпочтения населения.

Неудивительно, что эта модель оказалась не столько дескриптивной, сколько предписывающей, а точнее, ориентирующей, причем ориентирующей не столько наблюдателя, сколько конструктора социальной реальности. В модели скрыто указание на то, что нечего пытаться изменить что-либо в жизни группы без специальной подготовки по выведению группы из привычного для нее состояния. Кроме того, присутствует предписание осуществлять специальные действия, для того чтобы сохранить полученные изменения. Еще одной, более формальной характеристикой данной модели является то, что она принадлежит к так называемым циклическим моделям, в которых, в отличие от финитных, не фиксировано финальное состояние системы в виде высшей и последней стадии ее развития.

Разумеется, далеко не все концепции развития являются пре-скриптивными и циклическими. Примером чисто описательной и финитной модели может служить модель развития тренинговой группы, предложенная Беннисом и Шеппардом. Обобщив собственные наблюдения за ходом развития внутригруппового взаимодействия групп тренинга и сопоставив их с наблюдениями, сделанными другими тренерами, они предложили довольно сложную модель, описывающую изменения, которые претерпевает группа в процессе своего движения от самых первых встреч до завершения тренинга. Весь процесс описывается как состоящий из двух фаз. На первой решается проблема власти и зависимости. На второй — проблема симпатий и антипатий. Каждая из этих больших фаз подразделяется на три субфазы, на которых

разрешение основных проблем имеет свои специфические характеристики.

#### ФАЗА I. ОТНОШЕНИЯ ЗАВИСИМОСТЬ — ВЛАСТЬ.

Субфаза 1. Зависимость — Подчинение. Группа разделена на множество подгрупп в зависимости от прошлого опыта участников. Обсуждаются межличностные проблемы, не имеющие отношения к самому тренингу. Доминируют догматичные и агрессивные.

Субфаза 2. Контрзависимость. Часто образуются две замкнутые группировки. Бесцельная борьба, недоверие друг к другу. Поиск механизмов установления согласия. Доминируют контрзависимые и зависимые участники.

Субфаза 3. Разрешение. Группа объединяется на основе общей цели и устанавливает самоуправление. Доминируют независимые.

#### ФАЗА II. ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ — ЛИЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.

Субфаза 4. Очарование. Солидарность, высокая степень товарищества и внушаемости. Смех, шутки, веселье. Встречи вне занятий. Доминируют сверхличностные.

Субфаза 5. Разочарование. Пропуски занятий, опоздания, высказывания о бесполезности группы. Редкие просьбы о помощи отвергаются или игнорируются. Разделение на два лагеря: сверхличностных и контрличностных.

Субфаза 6. Согласование. Объединение, понимание, принятие. Преодоление аутичных убеждений по поводу включенности в группу. Принятие группы как реальности. Доминируют независимые.

Столь же дескриптивной и имеющей черты финальности выглядит и двухмерная модель Б. Такмена, базирующаяся на анализе развития групп разного вида (терапевтических, тренинговых,

профессиональных). Согласно Такмену, развитие группы происходит в двух сферах — сфере межличностной активности и сфере деловой активности. Развитие в каждом из этих направлений имеет свои закономерности, описываемые как смена разных фаз в фиксированной последовательности. Движение по каждому из этих направлений имеет свой закономерный финал — фазу “функционально-ролевой соотнесенности” по линии межличностного взаимодействия и стадию “принятия решения”. В случае временных групп этот финал является окончательным, однако, по-видимому, не исключается возможность нового старта, но уже с иных исходных позиций.

Попытка трансформации модели Такмена была предпринята сразу несколькими исследователями. Наиболее известная из них принадлежит М. Келли (1991). Келли описывает развитие группы с помощью пяти стадий:

- 1) стадия первоначальной ориентации;
- 2) стадия конфликта, конфузии и сопротивления;
- 3) стадия консолидации вокруг задачи;
- 4) стадия командой работы и решения задачи;
- 5) стадия перехода к решению другой задачи.

Автор считает, что на пятой стадии развития группы обычно происходит регресс к более ранней стадии: члены группы могут постоянно приходить и уходить, может появиться новая задача или цель и, наконец, группа может просто распаться. Р. Уэллинс, В. Бихем и Дж. Уилсон (1991) при той же концептуальной схеме ограничиваются описанием четырех стадий развития группы:

- 1) “старт”: оптимизм, определение миссии, границ, ролей;
- 2) “вход в круговорот”: стресс в отношении ролей, внутренний конфликт;
- 3) “выход на курс”: принятие различий, сильная преданность группе;
- 4) “полный ход вперед”: совершенствование системы, большие перспективы, помощь другим командам.

Дж. Орсбури, Л. Моран, Е. Масселуайт, Дж. Зенгер (1990) к сказанному выше добавляют еще одну стадию развития команды — ориентация на лидера, в результате которой достигается доверие к лидеру.

Не менее популярными являются и одномерные подходы к развитию группы. Здесь развитие группы описывается с какой-то одной стороны. Тем не менее эти подходы обеспечивают определенный прирост знаний в области изучения группы. Наиболее многочисленными среди одномерных моделей развития малой группы являются модели, отражающие инструментальную динамику развития (Е.А. Мабру, 1975; L. Hoffman, R. Stein, 1983; и др.). Согласно Л. Хоффману и Р. Стейну (L. Hoffman, R. Stein, 1983), развертывание группового решения проблем можно представить в виде пошаговой схемы, состоящей из пяти стадий:

- 1) определение проблемы и постановка целей;
- 2) спецификация барьеров, которые предстоит преодолеть;
- 3) генерирование альтернативных решений;
- 4) оценка решений;
- 5) адаптация принятого решения.

В качестве модели, отражающей собственно эмоциональную динамику развития группы, Е.М. Дубовская и Р.Л. Кричевский (1991) приводят модель И.П. Волкова, в которой он выделяет следующие четыре фазы:

- 1) фазу первичного восприятия и опознания;
- 2) фазу сближения, направленную на формирование оценки и самооценки, актуализацию установки на совместное действие;
- 3) фазу совместного действия, ведущую к принятию межличностных ролей и определению статуса в общении;
- 4) фазу сцепления, характеризующуюся формированием норм общения и включением механизмов взаимовлияния.

В некоторых моделях рассматривается развитие определенной социально-психологической характеристики группы в качестве

одного из критериев развития группы в целом. Так, изучение Н. Обером (1977) вопросов формирования нормативно-ролевой системы в инструментальной и экспрессивной сферах групповой активности позволило ему сконструировать модель развития группы. Дж. Хэкмен (1986) описывает развитие группы с точки зрения количества власти, имеющейся у нее. Дж. Катценбах и Д. Смит (1993) предлагают использовать простые математические иллюстрации для выделения уровней развития группы, которые позволяют осознать, как совокупность людей становится группой.

Если не ограничиваться анализом процессов, происходящих исключительно в малых группах, а выйти на более крупные образования типа профессиональных организаций и территориальных сообществ, то появляется возможность расширить число вариантов и способов интерпретации понятия группового развития. Ведь названные образования, вне всякого сомнения, относятся к группам.

Весьма интересной представляется модель группового развития, разработанная известным американским семейным терапевтом Вирджинией Сатир. Предложенная первоначально для анализа процессов развития семьи, эта модель в дальнейшем стала с успехом применяться при диагностике стадий организационного развития и даже для интерпретации хода изменений, происходящих в таких крупных сообществах, как государства. Согласно Вирджинии Сатир, процесс закономерно проходит следующие пять фаз.

На первой фазе — фазе СТАТУС КВО — состояние дел характеризуется постоянством и устойчивостью. Преобладающими чувствами членов организации являются “уверенность в завтрашнем дне” и скука.

Вторая фаза носит название ВТОРЖЕНИЕ ИНОРОДНЫХ АГЕНТОВ, когда начинает ощущаться необходимость изменений. В то же время отчетливо проявляется стремление вести себя так, как будто ничего не происходит. Превалирующие чувства — настороженность и беспокойство.

Третья фаза — ХАОС. Система воспринимается как находящаяся в состоянии полного развала. В начале этой фазы преобладают со-



жаления о “добрых старых временах”, но постепенно эти чувства сменяются ощущением растерянности и вместе с тем готовностью принять неизбежное.

Четвертая фаза — ИНТЕГРАЦИЯ НОВОГО. На этой фазе происходит становление новых структур, складываются новые формы взаимодействия, приобретаются необходимые в изменившихся условиях знания и умения. Происходит движение к более функциональным отношениям внутри организации, устанавливаются более эффективные связи с внешним миром. Появляется надежда.

Пятая фаза — фаза ПРАКТИКИ. Новое проходит обкатку и начинает приносить плоды. Состояние дел приобретает устойчивость и постепенно проявляется комплекс черт, характерных для первой фазы. Поначалу царит всеобщий энтузиазм, а затем появляется скука. Организация готова к повторению цикла.

В чем-то сходную и в то же время имеющую явные отличия концепцию группового развития можно увидеть на примере модели культурантрополога М.С. Пека.

1. Псевдосообщество. На этой стадии группа делает вид, что она уже является сообществом. Члены группы как бы исходят из предположения, что между ними нет различий. Сложившийся порядок принятия решений и природа взаимоотношений не ставятся под сомнение.
2. Хаос. Потеря чувства контроля над ситуацией и ощущения порядка при обнаружении глубинных различий между индивидами. Группа пытается сгладить различия между индивидами, делая попытки изменить друг друга. Постоянно следуют уверения: то, что было сделано в прошлом, было сделано со знанием дела.
3. Опустошенность. Потерпев неудачу в попытках организовать способ построения сообщества, группа погружается в настоящий хаос, неопределенность и двусмысленность сменяют чувство контроля над ситуацией. Группа, деморализованная личностными отказами, барьерами и временными ограничениями, начинает заниматься самоанализом. Именно тогда члены группы на-

чинают по-настоящему прислушиваться друг к другу и выработать процедуры совместного принятия решений.

4. Сообщество. Освободившись от прежних ментальных моделей, группа становится способной к аутентичной коммуникации. Индивидуальные различия приветствуются. Становится очевидным, что объединение обусловлено несходствами. В этом освобожденном пространстве возникает Креативность. Группа как целое со-творчески принимает решения, обучается как целое и творит как единое (Peck, 1987, Peck, 1993).

Несмотря на очевидное содержательное сходство двух приведенных выше описаний, налицо и явные различия. Во-первых, модель В. Сатир очевидно относится к циклическим моделям. Группа, решившая очередную проблему, может столкнуться с какой-то другой, и весь цикл вновь должен быть повторен. У М.С. Пека развитие имеет свое начало и свой конец. Но этим список различий не исчерпывается. У Сатир группа вынуждена реагировать на события, порождаемые окружающим миром. Знаменательно название одной из фаз — “вторжение инородного агента”. Конечно же, степень “инородности” весьма относительна. Событием, требующим реагирования, может оказаться рождение собственного ребенка. Суть же в том, что жить так, как было раньше, после рождения ребенка становится невозможно и необходимо перестраивать, изменять сложившийся образ жизни. Но важно и то, что исходный пункт — статус-кво — не требует каких-либо изменений, на этой фазе состояние дел вполне удовлетворительное и только какие-то события заставляют меняться.

Принципиально другая ситуация описывается моделью Пека. Самая первая фаза принципиально ущербна, недостаточна, несовершенна и неустойчива. Причина развития состоит не в появлении каких-либо событий, требующих ответной реакции. Причина в самом сложившемся положении дел.

Иначе говоря, модель Сатир относится к классу реактивных, то есть описывает процессы, порождаемые вне сложившейся и эффективно функционирующей системы. Модель Пека относится к разряду эмерджентных моделей, в которых изменения рассматриваются как порождения самой системы.

Не менее важные отличия можно и нужно зафиксировать в описаниях финальных состояниях моделей. Бросается в глаза несходство в эмоционально-оценочной стороне этих описаний. Замерзшее состояние системы у Курта Левина и, хотя и нового, но столь же скучного статус-кво у Вирджинии Сатир резко контрастируют с описаниями финальных фаз в таких моделях, как модель Беннса и Шеппарда или модель Пека. В последних все изумительно радостно и красиво. Свобода, равенство, братство, творчество и энтузиазм. Так и хочется добавить: и счастье всех народов, притом на веки вечные.

То, какой будет модель — циклической или финитной (ступенчатой), вовсе не является делом исключительно авторского произвола. Скорее это отражение контекста создания. Во многом эта характеристика модели задается материалом, теми или иными особенностями групп, ход развития которых описывается моделями. Идея цикличности доминирует в моделях, созданных в результате работы с перманентными и в то же время быстро меняющимися группами, такими, как семья или потребительское сообщество.

Финитные модели в момент своего создания предназначались для временных и даже кратковременных групп — терапевтических групп и групп тренинга, временных рабочих групп. Особый случай — модель М. Пека, где референтом модели является территориальное сообщество. В этом случае модель описывает разовый процесс — процесс перехода сообщества из одного весьма устойчивого состояния в другое, не намного менее устойчивое. Такие переходы могут происходить лишь раз (да и то не всегда) за время жизни поколения и не нуждаются в идее цикличности при их моделировании.

Еще один вывод, напрашивающийся из сопоставления вышеописанных моделей, — это их различия в степени описательности и предписательности (прескриптивности, нормативности). Большинство моделей выглядят как описательные (очевидным исключением является лишь модель К. Левина). Данная констатация не есть отрицание методологии конструктивизма. В рассмотренных моделях развития вовсе не предполагается, что стоит только задать необходимые условия (например, гетерогенность группы и соблюдение некоторых правил), как процессы пойдут

так, будто включаются определенные механизмы или закономерности, сродни естественноисторическим законам — физическим, химическим или биологическим. Нет, группа не лишается возможности создавать или конструировать свою групповую реальность. Просто демиургом признается сама группа, а не какая-то внешняя сила. Внешние источники рассматриваются либо исключительно в качестве запускающих или провоцирующих событий (как в модели В. Сатир), либо не рассматриваются вовсе и, следовательно, не включаются в состав модели.

Для всех финитных моделей (а они преобладают по численности) весьма важным элементом или компонентом является представление о финальном или заключительном аккорде — представлении об идеальном конечном состоянии развивающейся системы. У М. Пека это истинное сообщество, у Вениса и Шеппарда — стадия понимания и принятия реальности, у Б. Такмена — стадии функционально-ролевой соотнесенности и принятия решения. Поэтому не вызывают удивления попытки построить теории развития группы, ориентированные на достижение некоторого желательного конечного состояния. Наиболее значительными нужно признать теории формирования коллектива и теории командообразования.

## **КОЛЛЕКТИВ КАК ВЫСШАЯ И ПОСЛЕДНЯЯ СТАДИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ГРУППЫ**

Понятие коллектива в отечественной психологии появилось едва ли не с первых лет существования советской власти. И с самого начала это понятие приобрело оценочный аспект. Во всяком случае уже Макаренко активно использовал этот термин в преимущественно позитивном ключе.

Хотя термин “коллектив” применял еще В.М. Бехтерев (коллективная рефлексология), позитивная тональность звучания этого слова была задана текстами Н.К. Крупской и А.С. Макаренко. Начало интенсивной разработки проблематики коллектива и коллективообразования относится к началу 1960-х годов (работы К.К. Платонова, Е.С. Кузьмина, Е.В. Шороховой), а пик активности приходится на конец 1970-х — начало 1980-х (“параметри-

ческая” концепция Л.И. Уманского и “стратометрическая” концепция А.В. Петровского). При заметных отличиях в нюансировках можно выделить общую составляющую всех разработок: коллектив — это не просто социальная группа, а высокоразвитая группа, отличительными признаками которой являются совместная деятельность и общая направленность на общественно значимые цели. Иногда к этому добавлялись такие характеристики, как создание условий для всестороннего развития личности, высокая сплоченность и особые гармоничные отношения между членами коллектива (Психологический словарь, 1983).

Определяющими характеристиками признавались две первые, остальные по умолчанию считались производными от основных. Высокая сплоченность и теплые отношения могли встречаться и в других типах групп, таких, как семья или религиозная община. Поэтому К.К. Платонов настаивал на главенстве таких характеристик, как вынесенность целей вовне и их общественная значимость. Религиозная община, по его мнению, не могла быть коллективом, так как основная цель религиозной деятельности — спасение собственной души — является индивидуалистичной.

При исследовании коллективов были разработаны и проверены на практике некоторые методы, позволяющие проводить оценку уровня развития группы. Наиболее интересной из одномерных моделей представляется модель, построенная на основе методики “эмоционально-символической аналогии” А.Н. Лутошкина (1988). Критериями оценки выступают эмоционально-условные образы — символы, в свернутом виде отражающие особенности взаимодействий и взаимоотношений. Для обозначения уровней развития используются следующие названия:

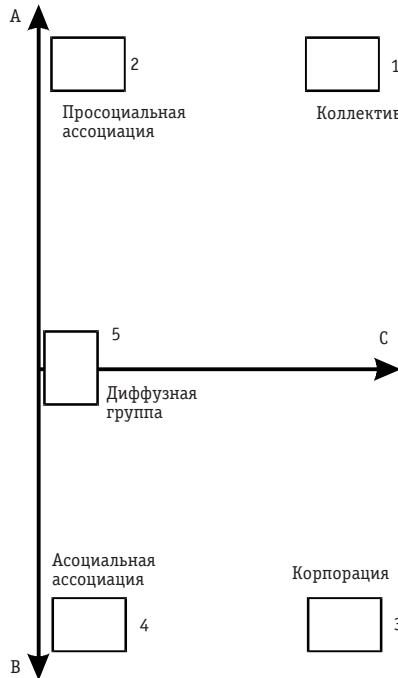
- *“песчаная россыпь”* (люди еще мало знают друг друга; группа существует формально и не приносит радости и удовлетворения всем, кто в нее входит);
- *“мягкая глина”* (в такой группе заметны первые усилия по сплочению коллектива. Скрепляющим звеном являются формальная дисциплина и требования руководства. Существуют замкнутые приятельские группировки);

- “*мерцающий маяк*” (в такой группе преобладает желание работать сообща, помогать друг другу, бывать вместе. Связующим звеном является чувство правильно выбранного пути. Проявление активности происходит всплесками и не у всех);
- “*парус*” (у большинства членов “экипажа” появляется чувство гордости за свой коллектив. Хотя группа и сплочена, но бывают моменты, когда она не готова идти наперекор бурям и ненастьям. Не всегда хватает мужества признавать свои ошибки);
- “*горящий факел*” (такая группа способна преобразовывать и изменять к лучшему не только свою жизнь, но и жизнь окружающих).

Кроме того, был предложен метод оценки уровня развития коллектива — *коллективная самооценка* (высказывание мнений по поводу взаимоотношений между людьми и делового сотрудничества, аргументированная характеристика своего коллектива). По мнению А.Н. Лутошкина (1988), в результате такой самооценки происходит процесс “одновременного ощущения” уровня сплоченности коллектива его членами.

Наиболее известной и проработанной концепцией коллектива являлась стратометрическая концепция, разработанная А.В. Петровским и его школой. В рамках этой концепции была предложена схема, обозначенная как графическая модель группового развития, соотносящая разные типы групп с эталонным их состоянием, которым считался коллектив. Данную схему можно рассматривать как двухфакторную или двухмерную, но ее авторы предпочитают говорить о ней как о трехвекторной. Предполагается, по-видимому, что эти векторы задают направление группового развития. Один из векторов (С) обозначает степень опосредования межличностных отношений, а два других — социальность, при этом один вектор (А) указывает на просоциальную направленность группы, а другой (В) задает антисоциальность (Психологическая теория коллектива, 1979).

Формальный анализ этой модели приводит к выводу, что она не является ни циклической, ни финитной, точнее, не является моделью с единственной конечной точкой (стадией). Ее следовало



**Рис. 1. Трехвекторная модель группового развития в стратометрической концепции**

бы назвать мультифинитной. Эту модель можно было бы отнести к классу дескриптивных, так как она позволяет описывать различные траектории движения группы в широком диапазоне направлений.

Но правильнее все же отнести ее к прогностическим моделям в связи с тем, что на ее основе можно предсказать, какими характеристиками будет обладать группа, если ее развитие будет происходить в тех или иных условиях. Так, если известно, что группа будет заниматься социально значимой совместной деятельностью, а ее члены будут разделять позитивные ценности, то группа превратится в коллектив. При других условиях возможными станут другие пути развития. Варьируя условия или манипулируя независимыми переменными, можно направлять развитие в

желаемую сторону. Благо, заказ на создание технологий *формирования* коллектива никто и не отменял.

Эти соображения позволяют предполагать наличие элементов конструктивизма в стратометрической концепции. Прямо об этом заявлять было небезопасно, ведь право на управление общественно значимыми процессами принадлежало в те времена отнюдь не научному сообществу, даже если значительная часть членов этого сообщества носила в своих карманах партбилеты.

Новаторство школы Петровского не лежит на поверхности. В конце концов открытием того, что хорошие группы хотят хорошего, а плохие — плохого, никого нельзя было удивить. В каких-либо доказательствах это положение и не нуждается. То, что участие в совместной деятельности ведет к развитию групповой сплоченности, было фактически доказано М. Шерифом в его классических полевых экспериментах в бойскаутском лагере. Новаторство заключается, во-первых, в выдвижении тезиса о деятельности опосредовании межличностных отношений и, во-вторых, в выработке особых представлений о характере групповой сплоченности, что связано с выдвижением понятия ценностно-ориентационного единства.

Будучи одним из основных, тезис о фундаментальности такой характеристики коллектива, какой является ценностно-ориентационное единство, был и остается наиболее спорным положением стратометрической концепции. Понятие ценностно-ориентационного единства было выдвинуто для уточнения такой характеристики группы, как групповая сплоченность. Представление о наличии в коллективе ценностно-ориентационного единства служило не только содержательным наполнением достаточно формального понятия сплоченности, но и давало возможность с высокой степенью определенности операционализировать это понятие, а следовательно, и проводить конкретные эмпирические и экспериментальные исследования для проверки разнообразных гипотез.

Двусмысленность понятия ценностно-ориентационного единства проистекала из того, что уже к началу 1980-х годов идея монолитного единства начала терять свою привлекательность. Фраза “Весь советский народ, как один человек” перестала навязчиво



звучать в эфире, а среди научной интеллигенции стало утверждаться мнение, что в творческом коллективе желательно иметь некую “критическую сумму полярных идей”. Создатели стратометрической концепции не могли пройти мимо этих веяний и попытались сочетать (диалектически?) то, что на концептуальном уровне сопрягается с большим трудом, а именно — устремленность в одном направлении при допустимости некоторого разнообразия мнений. Упрощенно говоря, сходство в главном и различия по мелочам. Большого и не ожидалось, неблагозвучное слово “плюрализм” еще не прозвучало, и на достигнутом уже можно было сердце успокоить. Но заноза осталась, и удовлетворительное решение тогда так и не было найдено.

## **КОМАНДНЫЙ БУМ, КОНЦА КОТОРОМУ НЕ ВИДНО**

Вот уже не первое десятилетие термин “команда” не сходит со страниц научных, специализированных и широкопрофильных изданий. Утвердившись в лексиконе во времена расцвета концепции организационного развития, команда пережила и эту концепцию, и тотальное управление качеством, и увлечение реинжинирингом — и благополучно уживается с новейшими веяниями типа “самообучающейся организации”, входя в качестве необходимой составной части в идейную основу любого очередного изыска управленческой мысли.

Само слово “команда” может нести разную смысловую нагрузку. Так, можно выделить по крайней мере три его значения — метафорическое (эвристическое), идеологическое (оценочное) или научное (дескриптивное).

Для характеристик групп и организаций нередко используются разнообразные метафорические выражения. Иногда организации (группы) сравниваются с оркестрами (В. Ленин, Л. Уманский), где “партия” одного “музыканта” сливается с “партией” другого. Существует традиция подхода к организации (группе) как к семье (В. Сатир), здесь многие методы, которые были удачными в психотерапии семьи, используются и при работе с организацией. Встречаются метафоры “организация как машина”,

“организация как организм”. При описании группы очень часто можно встретить также “животные” метафоры. Например, высокоорганизованную группу (команду) часто сравнивают со стаей гусей, летящих буквой V. В стае есть определенное направление движения, существует очередность выполнения самой тяжелой работы для всей стаи, распределение ролей (лететь впереди), функция поощрения криками, взаимопомощь птиц. Пожалуй, “группа как команда” — самая емкая и плодотворная метафора, отличающаяся явно выраженным спортивным налетом. Основная идея этой метафоры заключается в том, что группа становится настоящей командой только тогда, когда все ее члены начинают “играть” на команду, а не на “болельщиков” или “членов жюри”.

Нередко слово “команда” употребляется в качестве оценочного понятия. То есть “команда” — это хорошо, а “не команда” — плохо. За таким словоупотреблением закреплены не только оценочные, но и идеологические функции, аналогичные тем, которые в советской социальной психологии приписывались понятию “коллектив”. Здесь образование коллективов представлялось идеальным средством формирования единого идеологического пространства бывшего Советского Союза. Однако идеология — это система идей и взглядов, активно воздействующих на развитие любого общества. И в этом смысле многие западные ученые считают, что “установка современного менеджмента основана на доминировании идеологии командной работы... Гегемония этой идеологии поддерживается исследователями, которые полагают, что “команда” — это наиболее оптимальное решение неразрешимых проблем организационной жизни”<sup>\*</sup>.

В качестве дескриптивного понятия слово “команда” используется для описания особого вида целевых организованных групп. Обычно наиболее значимой характеристикой команды считается *общее видение* (Block P., 1987; Dyer W.G., 1987; Parker G.M., 1990 и др.). Выработка общего видения позволяет снять явные и потенциальные противоречия между членами команды за счет объективации позиций каждого из них в отношении вопросов, связанных с функционированием команды. Кроме этого, указываются такие качества команды, как взаимодополнение членами

---

<sup>\*</sup>Sinclair, A., “The tyranny of a team ideology”, *Organization Studies*, 13, 4, 1992, pp. 611—26.}]

команды друг друга по функциям и распределение ролей (Kilmann R., Kilmann I., 1989; Belbin M., 1993). Сказанное относится в первую очередь к *способам позиционирования* команды в целом и отдельных ее членов в частности. Более того, в ходе позиционирования ответственность в команде распределяется так, чтобы каждый ее член в любой момент времени мог заменить любого из своих коллег (Orsburn J., Moran L., Musselwhite E., Zenger J., 1990). Следовательно, в команде в процессе позиционирования ее членов происходит гибкое распределение и перераспределение ответственности. Возможно, с этим обстоятельством связана еще одна важная характеристика команды — способность быстро реагировать на изменения (Constantine L., 1991; и др.). Таким образом, командное поведение отличается от всех других форм группового поведения большей гибкостью, адаптивностью и стремлением к инновациям.

По-видимому, существуют и другие характеристики команды, которые требуют специального, более подробного рассмотрения и анализа. Тем не менее уже сейчас представляется возможным дать определение понятию “команда”:

*Команда* есть группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Она является особой формой организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Среди концепций, предназначенных для *оценки уровня развития команды*, любопытной выглядит модель Джима Фолсома\*. Она основана на комбинации двух зон — мотивации и поведения. Для описания определенного уровня развития команды используются метафоры типа “Одинокий Рэйнджер”, “Отличная Настройка” и т.д. Задача каждого участника команды — отметить, в каком квадрате находится его команда. Очевидна перекличка данного решения с подходом Лутошкина.

Нередко для анализа командного взаимодействия привлекается известная схема Р. Блейка и Дж. Мутона (*Leadership Grid*).

---

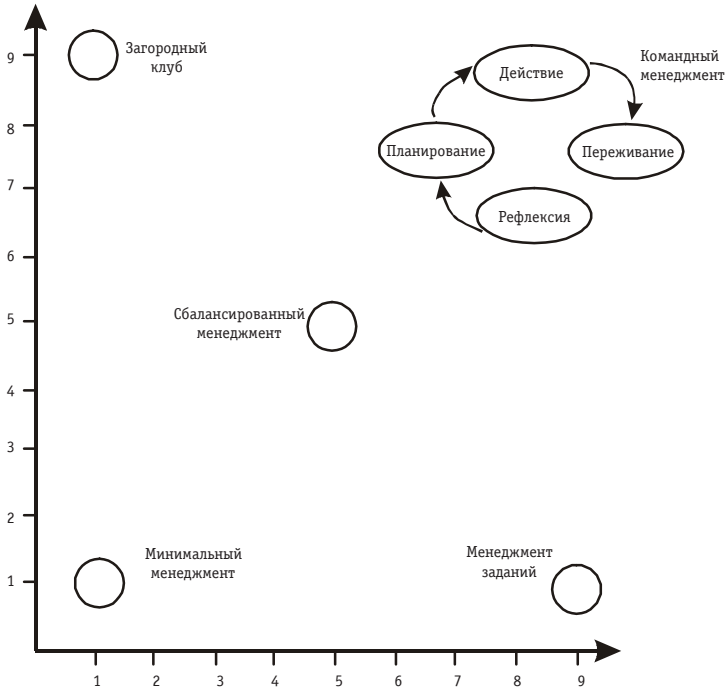
\*<http://www.maine.com/wings/teamzone>.

Пользуясь этой моделью, любую команду можно оценить (в диапазоне от 1 до 9) в соответствии с выраженностью двух измерений: первое относится к продукции, а второе — к людям. В связи с этим различают пять типов команд:

1. *Командный менеджмент* (9, 9) — обязательства членов команды, взаимозависимость за счет общего участия в организационных целях.
2. *Сбалансированный менеджмент* (Middle of the Road Management) (5, 5) — сбалансированное выполнение работы и моральное удовлетворение членов команды.
3. *Менеджмент заданий* (9, 1) — эффективность обеспечивается за счет сведения до минимума участия всех людей в работе.
4. *Загородный клуб* (1, 9) — внимание к потребности людей в общении приводит к образованию комфортной, дружеской атмосферы.
5. *Минимальный менеджмент* (1, 1) — минимальные усилия для выполнения требуемой работы, но приемлемые для сохранения организации. Наиболее эффективная команда характеризуется комбинацией высокого отношения продукции к высокому отношению к людям.

Командная работа может быть описана в соответствии с известной схемой экспериенциального обучения (обучения, основанного на опыте) Д.А. Колба (1984), базирующейся на идеях К. Левина и Дж. Дьюи. Группа планирует свои действия, осуществляет их, отслеживает результаты и следствия, проводит рефлексивный анализ а затем планирует дальнейшие шаги.

Эффективность групповой деятельности во многом зависит от умения индивидов “вписать” свои действия в стратегию группы и добиться их согласованности. Согласованность действий возможна только на основе достаточно четкой и устойчивой картины представлений индивидов о группе в целом и каждом ее участнике в частности. Существует зависимость эффективности групповой деятельности от степени соглашения (обязательства) членов группы относительно групповых задач. Наличие устойчивой картины представлений участников о команде и ее чле-



**Рис. 2. Командная работа в пространстве решетки Блейка и Моутона**

нах, а также определенная степень согласия по поводу командной задачи позволяют говорить о выработке *общего видения* в команде как фактора, определяющего ее эффективность и продуктивность. В связи с этим далее описывается комплексный подход к командообразованию, направленный на *формирование общего видения и оптимального позиционирования в команде*.

Концепция общего видения основана на идее расширения или сложения представлений каждого конкретного члена команды о самой команде, ее членах, способах и стратегиях решения командной задачи и т.д. Основа данной идеи заключаются в том, что в результате сложения представлений членов команды достигается гибкость командного поведения, ее адаптивность к постоянно меняющимся условиям окружающей среды. А именно:

устойчивые представления участников о команде в целом и ее конкретных членах в частности позволяют определить точки соприкосновения и достичь согласия в важных вопросах командного функционирования. Кроме того, эффективно используются дополнительные ресурсы (в том числе информационные и аналитические возможности участников), необходимые при принятии решений и разрешении проблем. Данные обстоятельства с определенной долей вероятности приводят к повышению эффективности команды в целом. Именно этими преимуществами *общее видение*, основанное на идее сложения или расширения, отличается от *ценностно-ориентационного единства*, в основе которого лежит идея совпадения (Петровский А.В., 1979) и где за его показатель берется степень сходства различных по характеру представлений, ориентаций или интересов членов группы.

Другим ключевым положением подхода является выработка в процессе командообразования наиболее эффективного способа позиционирования команды в целом и отдельных ее членов в частности. Под позиционированием понимается некоторая система распределения ответственности в команде, функционирующая в каждый конкретный период времени в зависимости от изменения рабочей ситуации. Позиционирование осуществляется на четырех уровнях. Прежде всего определяются и распределяются основные функциональные позиции членов команды, обеспечивающие непосредственное решение задачи и зависящие от уровня профессиональных знаний, навыков и опыта. В результате распределения командных ролей, служащих катализаторами командной работы, от которых зависит способность людей работать в команде, достигается взаимодополняемость и совместимость членов команды. Основным моментом позиционирования является решение вопроса разделения и принятия ответственности всей команды, а также распределения обязанностей и полномочий отдельных ее участников. И, наконец, порядок согласования и действий, передачи и снятия ответственности в команде с учетом различных рабочих ситуаций повышает гибкость и эффективность всей системы в целом.

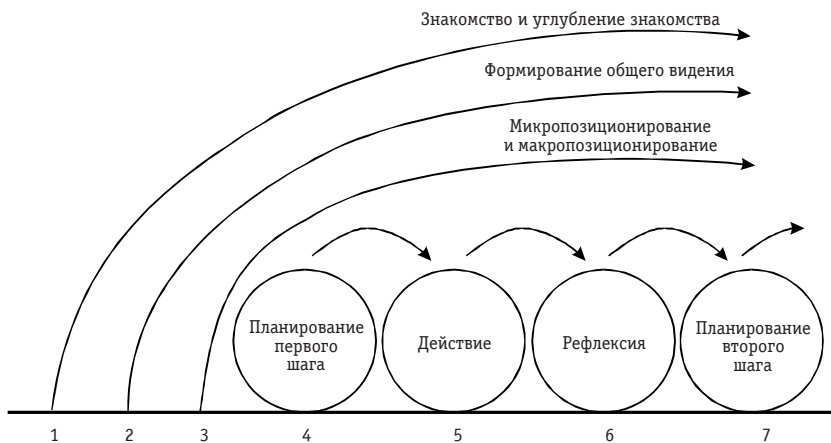
Согласованность общего видения определяет *стратегическую сторону* командной работы, где достижение согласованного (общего) видения позволяет организовать общее информационное поле, задать правила игры, выработать единые для всех команд-

ные цели, согласованные с индивидуальными целями каждого члена команды, снивелировать противоречия между участниками (в том числе в системах ценностей). А эффективный способ позиционирования влияет на *тактическую сторону командной работы*, где за счет правильного позиционирования устанавливается оптимальное соотношение кадровых ресурсов и требований задач, организуется четкое и точное их выполнение, обеспечивается успех всей командной работы.

Командообразование можно рассматривать как процесс стихийного развития группы, и тогда роль психолога заключается в экспертном оценивании того, как и когда группа достигла уровня, позволяющего считать ее командой. Но существует и другое представление о сущности командообразования, при котором рождение команды является итогом целенаправленных усилий всех заинтересованных лиц, и прежде всего лидеров организации. Роль психолога при этом состоит не в беспристрастном регистрировании хода процесса, а в активном участии в нем в роли консультанта. Модели группового развития в этом случае используются не как система соотнесения происходящего с возможным, а как инструмент для ориентации действий. Естественно, что подобные модели должны быть не столько описательными или дескриптивными, сколько предписательными или прескриптивными. Первые варианты одной из таких моделей уже были описаны в литературе (Безрукова, 1999; Безрукова, Жуков, Лямин, Блинова, 2001). Она послужила основой для проведения семинаров по командообразованию и консультирования организаций по вопросам выстраивания команды в режиме реального времени (Жуков, Хренов, Иванов, 2000). Ниже приводится ее описание.

Выделяются следующие стадии командообразования:

- 1) *Знакомство, ориентировка участников*. На этой стадии устанавливается первичный контакт, необходимый уровень доверия среди участников. Происходит знакомство и ориентировка членов команды друг в друге и в ситуации.
- 2) *Общее видение* (формирование образа желаемого будущего). Основная цель данного этапа — согласование



**Рис. 3. Схема этапов проведения командообразования**

взглядов, позиций, образа желаемого будущего и т.д. среди участников командообразования, то есть выработка общего видения. Группа определяет направления движения, цели, задачи и специфику деятельности своей команды (организации).

- 3) *Позиционирование*. На этой стадии происходит макро- и микропозиционирование участников. В результате макропозиционирования участники определяют основные позиции в деятельности своей команды и соответствие ее членов этим позициям. Учитываются все необходимые составляющие: склонности, способности, уровень профессиональных знаний, навыки и опыт, тип личности и т.д. В процессе микропозиционирования обозначаются и распределяются командные роли, обеспечивающие взаимодополнение и совместимость членов команды. Данный фактор оказывает существенное влияние на эффективное проведение совещаний, принятие решений.
- 4) *Планирование первого шага*. На этой стадии происходит формирование целереализующей системы, составляется конкретный план-график, распределяются ресурсы, ответственность и сроки исполнения.



- 5) *Исполнение*. Здесь осуществляется собственно выполнение намеченного и спланированного.
- 6) *Анализ результатов* (работа с результатами). Команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед. Участники оценивают выполнение конкретных заданий, анализируют, что мешает и что способствует эффективной работе команды.
- 7) *Планирование второго шага*. Команда планирует второй шаг с учетом анализа нового положения дел.

Первые три стадии могут иметь четко фиксированное начало и не иметь конца, точнее, их завершение совпадает по времени с моментом выполнения командой своей миссии или со временем принудительной ликвидации команды. Следующие стадии имеют свои достаточно четко различаемые концы и начала.

Описанная схема, без всякого сомнения, принадлежит к разряду прескриптивных моделей и функционирует как средство ориентировки действий, направленных на придание черт командности работе группы. Еще одна отличительная характеристика вышеописанной модели относится к ее содержанию. Стадии или фазы описываются не в связи с тем, какими свойствами обладает группа на данной стадии или в каком состоянии она находится, а в связи с тем, какой процесс является ведущим на этой стадии. Поэтому данная модель может быть причислена к фазово-процессуальным моделям, так же, как модель Колба.

### **КОЛЛЕКТИВ И КОМАНДА — ДВЕ СТОРОНЫ ПРИЗОВОЙ МЕДАЛИ ИЛИ ДВА РЕШЕНИЯ ОДНОЙ ПРОБЛЕМЫ?**

Приведенное выше описание некоторых подходов к анализу группового развития позволяет сделать некоторые выводы.

Во-первых, несмотря на то, что понятие коллектива и понятие команды были сформированы в разное время и в разных местах, есть несомненные черты сходства между ними в связи с тем, что некоторые из функций, выполняемых ими, оказались идентичными.

И коллектив, и команда являются сплоченными и эффективными целевыми рабочими группами. Это отличает их от многих других видов групп.

Хотя размеры коллектива теоретически не ограничены, на практике исследовались сравнительно небольшие коллективы. То есть и коллектив, и команда относятся к малым группам.

И коллектив, и команда рассматриваются как высшая стадия развития малой группы. Лучше коллектива может быть только еще лучший коллектив. Эффективней команды может быть лишь команда высшей эффективности.

И коллектив, и команда являются понятиями оценочными, а следовательно, идеологическими — в широком понимании смысла этого слова. В том числе и такого, что они выражают некоторые важные *идеи*. Идеи, связанные с надеждами на лучшее будущее. Поэтому то, что было наработано в русле исследований коллективов и команд, принадлежит не только истории. Это тот багаж, с которым социальная психология будет двигаться дальше.

Наряду с некоторыми сходными чертами, есть и различия.

Коллектив виделся как ячейка общества — наряду с семьей. Все и каждый рассматривались как актуально или потенциально принадлежащие к трудовому, учебному или воинскому коллективу. При этом коллектив был не только местом пребывания. Коллектив наделялся воспитательной и даже перевоспитательной функцией, и об этом заявлялось прямо и недвусмысленно. Что касается команды, то функции всеохватности, равно как и функции воспитания своих членов, явным образом не отмечаются и даже не подразумеваются.

Хотя задач формирования коллектива никто не отрицал, говорить о создании не то чтобы технологий коллективообразования, но хотя бы о системе методического обеспечения нет никакой возможности. Единственным исключением является, вероятно, совокупность аппаратных средств для формирования *срабатываемости*, созданных преимущественно курско-костромской школой. Объяснение этому обстоятельству состоит, по-видимому, в том, что, согласно теории, в технологиях коллективообразования особой необходимости нет, так как все, что надо, — это об-

щественно-значимая цель и совместная деятельность по ее достижению. Все остальное происходит как бы автоматически.

Иное дело командообразование. Хотя возможность стихийного формирования и развития команды не отрицается, никто не собирается пускать это дело на самотек. Создано и произведено практически не поддающееся подсчету число процедур, методов, методик и приемов, применяющихся при проведении семинаров по командному строительству и тренингов командообразования. Появились профессии консультанта по командообразованию и тренера по развитию команды. Это динамично развивающийся, процветающий и перспективный бизнес.

Проблема методического обеспечения подбора людей в коллектив никогда и не ставилась, так как ее просто не существовало. Люди поступали в коллектив по разрядке, по путевке, по распределению, по направлению, по протекции, по принципу личной преданности, наконец, просто по призванию или велению сердца. Единственное, где проблема комплектования как-то осознавалась, это экипажи самолетов, малых кораблей, экспедиций. Но и здесь методик практически не было. В настоящий момент комплектование, доукомплектование и переукомплектование команд — отдельная отрасль бизнес-консалтинга. Опять-таки существует масса подходов, методик, технологий, соперничество школ и прочие атрибуты живого и небескорыстного дела.

В метафоре социально-психологического пространства коллектив понятие *низовое*, а команда — *верховое*. Словосочетание “первичный трудовой коллектив” гораздо более привычное, чем, скажем, “коллектив областной администрации” или “коллектив Политбюро”. Услышав “воинский коллектив”, можно было подумать о роте, батальоне или полке, но никак не о Генеральном штабе. В то же время прилагательное *управленческая*, наиболее часто употребляется с существительным *команда*. А если идет речь о низовом звене, тут же возникает вопрос, а каким кругом управленческих функций должна быть наделена рабочая команда.

“Коллектив” — двойственное по объему содержания понятие. С одной стороны, это все организации, предприятия и учреждения,

функционировавшие в советском обществе, а также все их многочисленные подразделения. (Из этого следует, между прочим, тот факт, что чем ниже на иерархической лестнице стоит человек, тем к большему числу коллективов он относится. С командой все наоборот: в пределах одной организации возможность входить в разные команды повышается в связи с рангом руководителя.) С другой стороны, далеко не каждая группа людей заслуживает высокого звания коллектива. “Команда” — понятие довольно размытое (нечеткое), но никак не двойственное.

Слово “команда” имеет метафорическое (эвристическое) значение, чего лишено слово “коллектив”. Это, разумеется, имеет как свои плюсы, так и свои минусы.

Если попытаться теперь выделить самое основное отличие, то представляется, что оно имеет отношение к функциям. Основная функция команды — эффективно функционировать в настоящем. Основная функция коллектива — успешно воспитывать своих членов для будущего. Хороший коллектив — вторая семья. По времени, но не по значимости. *(Собственно говоря, производственная эффективность коллектива нужна потому, что плохо работающий трудовой коллектив не может рассматриваться в качестве хорошего воспитателя.)*

Если вернуться теперь к вопросу, поставленному в подзаголовке, то можно получить ответ: на две стороны медали, даже призовой, это не похоже. Возможно, это просто две не очень большие разницы.

Что не отменяет необходимости искать и находить эталоны, маяки, “бенчмарки”, образцы, ориентируясь на которые, только и можно что-то понимать в развитии группы. И строить модели. Хорошие и разные.

## Литература

1. Безрукова Е.Ю., Жуков Ю.М., Блинова Ю.В., Лямин А.В. Командообразование в режиме реального времени // Справочник кадровика, 2001, № 2, с. 105—111.
2. Жуков Ю.М., Хренов Д.В., Иванов О.А. Выстраивание системы структурированного менеджмента в орга-

низации // Журнал практического психолога, 2000, № 5—6, с. 88 — 110.

3. Крайг Г. Психология развития. СПб., 2002.
4. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1991.
5. Левин К. Регрессия, ретрогрессия и развитие. Динамическая психология. М.: Смысл, 2001, с. 271—302.
6. Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива. М.: Педагогика, 1988.
7. Психологическая теория коллектива / Под ред. А.В. Петровского. М.: Педагогика, 1979.
8. Психологический словарь. М., 1983.
9. Современная зарубежная социальная психология. Тексты. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984.
10. Belbin M. Team Roles at Work. Butterworth-Heinemann, 1993.
11. Blake R.R, Mouton J.S. The Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing, 1964.
12. Block P. The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
13. Constantine L. Organization Paradigms. Organization Development and Change. 1991.
14. Dodson L. Virginia Satir's Process of Change // Virginia Satir: Fundamental Ideas. N.Y., p. 119—142.
15. Dyer W.G. Team Building, 2<sup>nd</sup> ed. Reading, Mass: Addison—Wesley, 1987.
16. Hoffman L., Stein R. The hierarchical model of problem-solving groups // Small groups and social interaction. London, 1983, vol. 2.

17. Kelly M.E. The Adventures of a Self-Managing Team. Pfeiffer & Co., 1991.
18. Kilmann R., Kilmann I. Beyond the quick fix: Managing five tracks to organizational success. The Jossey-Bass management series, 1989.
19. Kolb, D.A., *Experiential Learning: Experience as a Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.
20. Mabry E.A. Exploratory analysis of a developmental model for task-oriented small groups // *Human communication research*, 1975, vol. 2.
21. Orsburn J., Moran L., Musselwhite E., Zenger J. *Self-Directed Work Teams: The New American Challenge*. NY: Irwin, 1990.
22. Peck, M.S. *The different drum*. N.Y.: Simon & Schuster. 1987.
23. Peck, M.S. *A world waiting to be born: civility revisited*. N.Y.: Bantam Books. 1993.
24. Parker G.M. *Team Players and Teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
25. Wellins, R.S., Byham, W.C., Wilson, J.M. *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Teams That Improve Quality, Productivity, and Participation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1991.

**Юрий Жуков,  
Алексей Матвеев**

## **УСПЕШНОСТЬ КОММУНИКАТИВНОГО ТРЕНИНГА И ВЕЛИЧИНА ГРУППЫ**

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРЕНИНГА. ПРОБЛЕМА ОЦЕНКИ**

Проблематика, связанная с оценкой эффективности тренинга вообще и коммуникативного тренинга в частности, достаточно широко представлена в литературе. Практически во всех современных руководствах по проведению тренинга присутствуют главы и разделы, целиком посвященные проблеме оценивания результатов тренинга (Бакли и Кэйпл, Большаков, Бурнард, 2001, 2002; Кристофер и Смит, Ли, Стюарт, Торн и Маккей). Обсуждение вопроса эффективности представлено в учебниках, монографиях, специальных статьях, в журналах и сборниках (Джуэл, 2001; Емельянов, 1985; Кларин, 2000; Петровская, 1989, 1982; Campbell, 1998; Mann, 1996; James, 2000). Оценка эффективности тренинга важна не только потому, что свидетельства благотворного влияния тренинга на продуктивность различных видов деятельности и успешность функционирования в социуме необходимы для процветания индустрии обучающих программ, но и потому, что результаты такой оценки представляют собой ценную информацию для понимания процессов совершенствования компетентности, то есть работают на развитие научного знания. Кроме того, эти результаты могут быть использованы для совершенствования самой практики тренинга.

Наиболее известной и повсеместно используемой до сегодняшнего дня была и остается система показателей для оценки эффективности тренинга, впервые предложенная Д.Л. Киркпатриком в 1959 году (Kirkpatrick, 1959). В шкале Киркпатрика выделяют четыре уровня оценки эффективности тренинга, обозначенные им как уровень откликов участников тренинга, уровень приобретения знаний и умений к концу тренинга, уровень поведения на рабочем месте после тренинга и уровень результатов для организации. Эта схема с теми или иными модификациями является исходной для построения многих систем оценок эффективности. В дополнение к четырем уровням Киркпатрика нередко добавляют еще один, пятый уровень: отношение прироста эффективности к уровню затрат — как денежных, так и временных (Кларин, 2000). Существуют еще более развернутые системы оценки, которые включают вопросы, связанные с определением релевантности и своевременности проведения тех или иных тренинговых программ (James, Roffe, 2000). И все же большинство практикуемых в настоящее время систем оценки результатов тренинга базируются на концепции четырех или пяти уровней, сформулированной в конце 50-х годов прошлого столетия.

**Уровень откликов (реакций).** Наиболее часто используемой и в то же время наиболее спорной является оценка на уровне откликов участников, то есть мнения, суждения и оценки, которые выносятся участниками тренинга по ходу или сразу после его окончания. Эти суждения и оценки могут относиться к тренингу в целом или к отдельным его составным частям или аспектам. Наиболее распространенным способом сбора мнений и оценок являются всевозможные оценочные листы, которые заполняются участниками сразу после каждой сессии или спустя некоторое (обычно очень короткое) время после окончания всего курса.

Этот способ оценки эффективности нередко получает весьма снисходительные и нелестные характеристики. Распространено мнение, что популярность такого подхода к оценке объясняется лишь тем, что его реализация сопряжена с наименьшими временными и финансовыми издержками и не вызывает серьезных трудностей у организаторов тренинга (Кларин, 2000). Вместе с тем ряд весьма авторитетных специалистов уделяет большое



внимание сбору и обработке информации, собираемой на уровне непосредственных (в том числе и эмоциональных) откликов участников тренинга (Бурнард, 2001; Джуэлл, 2001; Петровская, 1989; Campbell, 1998; Phillips, 1990). Пренебрежительное отношение к эмоциональным состояниям и мнениям участников о качестве тренинга представляется абсолютно неоправданным, особенно в современных условиях. Если участники тренинговой группы чувствуют себя на занятиях дискомфортно, а сам тренинг воспринимается ими как набор непонятных, скучных и бесполезных процедур, то что кроме принуждения может заставить людей посещать занятия? Если еще десятилетие назад в специальной литературе обсуждался вопрос, на какой основе — добровольной или принудительной — лучше формировать учебно-тренировочные группы, то в настоящее время в связи с распространением идей самоуправляемого обучения этот вопрос, по сути, снят с повестки дня.

**Уровень усвоения.** На уровне усвоения оценке подлежит сам факт усвоения или степень овладения знаниями и умениями, а также сформированность установок. Приобретенные знания, умения и установки сравниваются с установленными стандартами. Именно на этом уровне и происходит прямое сопоставление результатов тренинга с его заявленными целями.

**Уровень поведения.** Здесь выясняется вопрос, насколько приобретенные знания, умения и установки используются или реализуются в ситуациях, отличных от тренинговых, “за стенами учебных классов”. Чаще всего под этим подразумевается применение знаний и умений в рамках профессиональной деятельности или в социально-бытовом общении.

**Уровень результатов.** На этом уровне производится оценка того, что дало обучение организации в целом. Используются различные бизнес-показатели, как конечные, так и промежуточные: рост оборота или прибыли, увеличение доли рынка, снижение издержек, уменьшение текучести кадров и количества конфликтов, снижение числа рекламаций или жалоб клиентов и потребителей и т.д.

**Уровень возврата вложений.** Сравняются временные и финансовые издержки по отношению к ценности полученных результатов, не обязательно выраженных в денежном эквиваленте.

## **ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММУНИКАТИВНОГО ТРЕНИНГА**

В специальной литературе можно найти достаточно свидетельств эффективности тренинга, проводимого в организациях для формирования и совершенствования различных видов компетентности. Так, Д.К. Дэнтон приводит данные о том, что те из 155 обследованных производственных предприятий, в которых регулярно проводится тренинг персонала, имеют доход, на 19% превышающий доход аналогичных предприятий, не проводящих такой тренинг; кроме того, фиксируется заметное уменьшение случаев производственного брака (Denton, 1995). По данным Хьювейтского исследовательского и тренингового института, из нескольких сотен коммерческих компаний, в которых проводился тренинг ведения переговоров, только в трех не вырос объем продаж (Услуги, 1998). Помимо широкомасштабных отраслевых обследований проводится изучение отдельных предприятий и учреждений. Так, однодневный тренинг личностного развития, проведенный в крупном американском банке, дал следующие результаты: благоприятные отзывы участников, уменьшение текучести кадров, экономия на найме и обучении новичков за год около миллиона долларов (Там же).

Есть примеры и сравнительных исследований с использованием “контрольных объектов”. Т.Н. Гараван провел анализ следствий коммуникативного тренинга сотрудников одного из отелей, фиксируя характеристики их поведения до проведения тренинга, сразу после тренинга и несколько недель спустя. На каждом из трех этапов исследования 8 показателей поведения персонала (начиная с количества приветствий, длительности контакта глаз и скорости обслуживания и заканчивая обобщенной оценкой качества обслуживания) сравнивались с аналогичными показателями, фиксируемыми в другом отеле, который служил “контрольным объектом”. Все сопоставления, сделанные до тренинга, говорили об идентичности качества обслуживания в двух отелях. Но сразу после тренинга и некоторое время спустя по большинству показателей экспериментальный отель явно выделялся в лучшую сторону (Garavan, 1997).

Используются и другие способы выявления результатов тренинга. В частности, корреляционный анализ, проведенный на сравнении оценок продуктивности 118 служащих одной австралийской финансовой компании с количеством тренинговых программ, в которых участвовали эти служащие, показал явную и недвусмысленную положительную связь между двумя указанными переменными (Orpen, 1999).

Примеры, подобные приведенным выше, можно продолжать. Доказательств эффективности тренингов вообще и коммуникативных тренингов в частности вполне достаточно, и их число продолжает умножаться. Нет никаких сомнений, что и в дальнейшем будут проводиться все новые и новые исследования и будут получены дополнительные свидетельства эффективности тренинга. Общество в целом и деловые круги в частности должны получать все новые и новые подтверждения результативности этого метода повышения компетентности. Это диктуется законами рынка и рекламы, но имеет весьма косвенное отношение к научному анализу процессов развития тех или иных компетентностей. И мало что дает для понимания того, за счет чего, собственно, достигается прирост необходимых знаний и умений, каким образом формируются навыки и установки, меняются личностные диспозиции, то есть все то, что входит в понятие компетентности.

Но смещение акцента исключительно на внешние критерии тормозит не только чисто академические исследования; такое смещение наносит существенный ущерб практике тренинга, если иметь в виду вопрос совершенствования самого тренингового процесса, его содержательного и методического наполнения. Подход к процессу как к “черному ящику” не дает возможности осмысленно, “зряче” действовать в плане практического совершенствования этого процесса.

Существует настоятельная необходимость такой системы оценивания результатов тренинга, которая служила бы не только инструментом отбраковки негодных целостных программ и подходов, но и могла бы давать информацию, необходимую для принятия решений, касающихся действий, направленных на улучшение проводимых программ, используемых процедур, применяе-

мых приемов, установления благоприятствующих условий и других факторов, определяющих успешность тренинга. Другими словами, необходимо создавать систему внутреннего мониторинга процессов, происходящих в рамках тренинговых сессий, которые ведут и направляют, способствуют или затрудняют, ускоряют или тормозят ход развития компетентности и совершенствования ее отдельных компонентов.

Подход, разработанный Киркпатриком, позволил в свое время создать комплексную систему оценки эффективности тренинга и в течение более четверти века служил методической основой для проведения исследований и аудита. В настоящее время стало очевидно, что шкала Киркпатрика не может и далее служить универсальным инструментом для всестороннего и глубокого анализа проблемы эффективности тренинга. И тому есть несколько причин.

Во-первых, она недостаточно учитывает факторы, обуславливающие эффективность современных систем обучения и развития компетентностей. В ней никак не представлены такие важные составляющие системы обучения, как кадровая политика, обеспеченность ресурсами, планирование карьеры, способы мотивации к обучению, которые, как показывают результаты специальных эмпирических исследований, оказывают влияние на успех проведения тренинговых программ в не меньшей мере, чем собственно качество проведения тренинга (Al-Khayyat, 1997).

Во-вторых, взгляд, задаваемый подходом Киркпатрика и производными от него, весьма односторонний и отражает точку зрения только одной из многих заинтересованных сторон. Д. Ли выделяет четыре категории лиц, так или иначе причастных к процессу тренинга и заинтересованных в его результатах. Это непосредственные участники, руководители и служащие отдела обучения и развития персонала, линейные руководители и тренеры (Ли, 2001). Более широкий взгляд на ситуацию позволяет дать список по меньшей мере из шести позиций, включающий помимо перечисленных еще такие категории, как спонсоры и посредники (Жуков, 1999). Ясно, что один и тот же тренинг может получить совершенно разные оценки эффективности, если их

проводить из разных позиций. Шкала Киркпатрика и ее производные отражают лишь одну из возможных позиций, а именно — позицию корпоративного руководства.

В-третьих, система уровней оценки, предложенная Киркпатриком, рассматривает сам тренинг как “черный ящик” и практически не дает никакой информации, необходимой для совершенствования тренинговых программ и тем более их отдельных компонентов. На основе тех недифференцированных оценок, которые могут быть получены в рамках этой системы, возможно принятие обоснованного решения о продолжении или прекращении тех или иных программ, но никак не о действиях по их улучшению. В той части, которая обозначается как система внешних критериев (третий, четвертый и пятый уровни шкалы) развитие обозначенного подхода может быть объектом интереса некоторых разделов экономической науки.

Для психологии наибольший интерес представляют те компоненты системы оценки, которые характеризуют первые два уровня (внутренние критерии). Разумеется, при условии дифференциации самой системы оценочных категорий и установлении их связей с содержательными и процессуальными характеристиками программ обучения. В связи с этим термин “эффективность” имеет смысл использовать только как относительную категорию, указывающую на соотношение получаемых результатов с затраченными средствами, а результаты и следствия тренинга, рассматриваемые безотносительно к затратам, обозначать словом “эффекты”. Тем более, что такое словупотребление имеет традицию в отечественной социальной психологии (Петровская, 1989; Воробьева, 1998). Кроме того, возникает терминологическое удобство при анализе не только запланированных результатов (прямые эффекты), но и незапланированных следствий (сопутствующие эффекты).

Потребности психологического изучения процессов, обуславливающих и оказывающих влияние на развитие и совершенствование коммуникативной компетентности, требуют использования более гибкой и глубокой системы выявления и анализа разнообразных эффектов коммуникативного тренинга.

## **СПОСОБЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТОВ КОММУНИКАТИВНОГО ТРЕНИНГА**

Совершенно ясно, что система отслеживания разнообразных эффектов, к тому же обусловленных разными факторами, должна быть достаточно дифференцированной и соотносимой с различными составляющими и сторонами проводимой программы и внутригрупповых процессов. В связи с этим общие оценки проведения тренинга представляют мало интереса и могут служить главным образом фоновой информацией. Гораздо более ценными являются парциальные оценки, будь то оценки различных аспектов, сторон и характеристик тренинга или же оценки отдельных его частей (методов, сессий, блоков, модулей, упражнений и процедур). В этом же ряду надо рассматривать оценки отдельных участников тренинга, включая и его ведущего (тренера).

В связи с тем, что наиболее массивной по объему информацией, получаемой при оценке тренинга, является информация об откликах участников, собираемая с помощью опросников, рассмотрим возможности этого метода в первую очередь. Опросный лист может предъявляться участнику до тренинга, сразу после его окончания, некоторое время спустя, а также после отдельных тренинговых сессий (Ли, 2001). Количество пунктов опросника может варьировать: встречаются и очень короткие, состоящие из 6 пунктов, и довольно обширные, включающие более 18 вопросов (Campbell, 1998). Оцениваться может тренинг в целом, его отдельные характеристики, например, актуальность, информативность, практичность, успехи отдельных участников, работа тренера, качество методических материалов (Campbell, 1998), отдельные игры и упражнения, эмоциональное состояние и готовность работать в течение отдельных сессий (Wills, 1994).

В целом создается впечатление, что с помощью оценочных листов может быть получена информация, пригодная для детального анализа процессов, происходящих в тренинге. Но делается это весьма редко. Причин, по которым возможности сбора информации с помощью оценочных листов недостаточно используются, несколько. Одна из них связана с распространяющимся скепсисом по поводу применимости опросников для оценки эффективности. Организации, заказывающие тренинг, не хотят за-

ниматься тем, что представляется для них малозначимым. Для тренеров это дополнительные усилия, которые непосредственным образом не вознаграждаются. Участникам тренинга это занятие представляется непродуктивным. Если сам тренинг видится как нечто полезное для дальнейшей карьеры, то участие в оценке никак на нее не может повлиять (Dawson, 1995).

Сбор информации и ее детальный анализ рассматривается как дорогостоящее мероприятие, нередко более затратное, чем проведение самого тренинга. И если какая-то весьма формальная оценка курса в целом и производится, то отдельные сессии регулярно почти никогда не оцениваются. Несколько более обнадеживающей выглядит ситуация с оценкой новых (пилотных) программ, особенно если предполагается их широкое использование в дальнейшем. Тогда дополнительные усилия при обкатке и совершенствовании перспективных подходов и технологий считаются вполне оправданными. В случае пилотной программы рекомендуется осуществлять более детальную оценку и проводить опросы в конце или начале каждого дня, а не только в конце курса, как при оценке регулярных программ (Торн, Маккей, 2001). Многократные и многоплановые замеры качества тренинга не только дают информацию, ценную для совершенствования тренинговой программы. Данные, получаемые таким образом, обеспечивают углубленное понимание тех процессов, которые продуцируют те или иные эффекты тренинга. У тренера возникает возможность связать оценки различных частей программы с их содержанием и уже более целенаправленно искать то, что обусловило те или иные эффекты. Кроме того, прослеживание динамики оценок за обозримый промежуток времени помогает отделить эффекты, обусловленные той или иной программой обучения, от эффектов, причиной которых являются групподинамические процессы.

Среди факторов, которые определяют успешность тренинга, количественный и качественный состав участников справедливо считается одним из важнейших. Что касается количества участников, то принято говорить о минимально и максимально возможном, а также об оптимальном количественном составе. Практики тренинга обычно сходятся во мнениях по поводу конкретных цифр. По мнению И.В. Вачкова (достаточно типичному), ми-

нимальное число участников — четыре человека. В качестве верхней границы называется группа из восемнадцати человек, а оптимум обозначен числами восемь и двенадцать (Вачков, 2001). Необходимость в обосновании нижней границы не считается предметом, достойным обсуждения, а что касается верхней планки, то здесь может быть приведен обширнейший список причин, по которым проведение тренинга в многочисленной группе сопряжено с существенной потерей эффективности. Это и групповая поляризация, и снижение личностного контроля над ситуацией, и пассивность значительной части участников, и преобладание официальных отношений (Петрушин, 2002), и снижение уровня продуктивной обратной связи, и уменьшение возможностей для проявления индивидуальной активности (Вачков, 2001). Вместе с тем принято оговариваться, что установление оптимального количества участников как-то связано с целями и жанрами тренинга.

Мало что известно о том, в чем конкретно выражается снижение эффективности. Разумно предположить, что в случае выхода за оптимальные и допустимые границы какие-то компоненты или аспекты эффективности пострадают в большей, а какие-то — в меньшей мере. Разными могут оказаться не только “масштабы бедствия”, то и темп их нарастания. Данные соображения легли в основу серии исследовательских проектов, посвященных изучению факторов, обуславливающих успешность тренинговых сессий.

### **ВЕЛИЧИНА ГРУППЫ И УСПЕШНОСТЬ КОРПОРАТИВНОГО ТРЕНИНГА БАЗОВЫХ КОММУНИКАТИВНЫХ УМЕНИЙ**

Первый исследовательский проект был предпринят с целью проанализировать отклики и суждения участников для выявления взаимосвязи различных аспектов успешности тренинга и дать сравнительную оценку отдельных компонентов программы корпоративного тренинга. Кроме того, ставилась задача отладки основного инструмента исследования — опросного листа для оценки отдельных тренинговых сессий. В рамках данной статьи



будут рассмотрены результаты, связанные с влиянием величины тренинговой группы на различные показатели успешности тренинга.

В ходе реализации первого проекта проводился анализ откликов участников об отдельных тренинговых сессиях 40-часовой программы “Деловые коммуникации в современном мире”. Цель тренинга — совершенствование коммуникативной компетентности руководителей и специалистов в условиях рыночной экономики. В программу тренинга входили блоки, посвященные совершенствованию умений публичного выступления, ведения производственных совещаний, деловых бесед и переговоров. Особое внимание уделялось отработке навыков активного слушания. Среди участников были руководители и ведущие специалисты государственных и коммерческих организаций, расположенных на территории РФ. Весь проект длился полтора года, в нем приняли участие 10 групп корпоративного тренинга, число участников колебалось от 8 до 24. Занятия проводились преимущественно на загородных базах в будние дни.

В конце каждого дня участники заполняли короткую анкету\* из девяти пунктов, каждый из которых состоял из вопроса и места для ответа — либо в виде одиннадцатибалльной или семибалльной (для вопроса о самочувствии) шкалы, либо просто пустого пространства для вписывания ответа на открытый вопрос. В анкету включены несколько вопросов, анализ ответов на которые позволяет выявлять мнения участников об отдельных сторонах тренинговых процедур; здесь помимо общей оценки определяется степень эмоциональной вовлеченности. Второй содержательный момент — включение вопросов, позволяющих отслеживать “истерические реакции” отдельных участников тренинга. Идея выявления такого вида реакций основывается на сравнении ответов на вопросы “Сколько ты внес в группу?” и “Сколько ты получил от группы?”. Считается, что человек, заявляющий, что он дал группе больше, чем получил от нее, демонстрирует тем самым свое особое эмоциональное состояние.

Анализируемый массив составили 427 оценочных листов, полученных от 143 человек из 10 тренинговых групп. Были рассчи-

---

\*Этот вариант анкеты был разработан Павлом Викторовичем Растяжниковым.

таны усредненные данные по каждому пункту по дням внутри каждой отдельной группы. Между всеми оцениваемыми параметрами были рассчитаны коэффициенты корреляции.

Связь между показателями отражена в таблице интеркорреляций для всех оценок, сделанных участниками 10 тренинговых групп.

Таблица 1

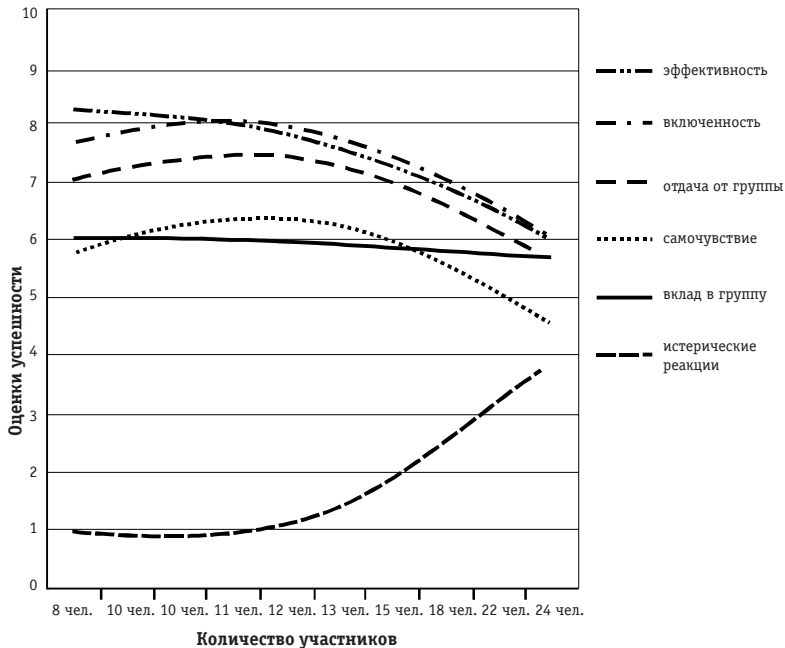
**Результаты корреляционного анализа  
откликов участников 10 тренинговых групп**

Показатели	Включенность	Самочувствие	Вклад в группу	Отдача от группы	Эффективность	Истерические реакции
Включенность						
Самочувствие	+0,59					
Вклад в группу	+0,74*	+0,67*				
Отдача от группы	+0,92**	+0,73*	+0,84**			
Эффективность	+0,93**	+0,66*	+0,80**	+0,95**		
Истерические реакции	-0,65*	-0,14	-0,49	-0,62	-0,71*	
Количество участников	-0,83**	-0,42	-0,71*	-0,76*	-0,78**	+0,85

\*— уровень значимости 0.05; \*\*— уровень значимости 0.01.

Практически все показатели успешности тренинга оказались предсказуемыми и были существенным образом связаны с количеством участников тренинговых групп, а при коррелировании величины группы с такими показателями, как “общая эффективность” и “включенность”, уровень значимости коэффициентов превышал порог 0.01. Единственным исключением оказалась связь между количеством участников и оценками самочувствия. Здесь величина коэффициента не достигает порога 0.05, хотя знак связи свидетельствует о верности прогноза. Что касается показателя связи количества участников и наличия “истерических реакций”, то его величина представляется искусственно завышенной по сугубо техническим причинам. Здесь же необходи-

мо отметить, что интерпретация, основанная на сравнении коэффициентов корреляции, является не совсем корректной, если не учитывать возможные искажения, проистекающие по причине нелинейности изучаемых связей (а наличие нелинейности предполагается, так как существует представление об оптимальном количественном составе группы). Поэтому корреляционный анализ должен быть дополнен регрессионным. Кроме того, применение нелинейного регрессионного анализа позволяет получить решение вопроса о локализации диапазона оптимальности. Ниже представлены результаты графической обработки основных результатов анализа массива оценок успешности тренинговых сессий.



**Рис. 1. Линии регрессии показателей успешности корпоративного тренинга в связи с величиной тренинговых групп**

Анализ паттерна регрессионных кривых позволяет сделать вывод, что все оценки тесноты связи количественного состава и показателей успешности (может быть, исключая “включенность” и самочувствие), основанные на величинах коэффициента линейной корреляции, оказались явно заниженными. На самом деле показатели успешности тренинга в большей мере связаны с количеством членов тренинговых групп, чем это следует из величин коэффициентов. В первую очередь сказанное относится к такому показателю, как “вклад в группу”, так как его связь с количественным составом носит отчетливо выраженный нелинейный характер.

Полученные данные позволяют наметить границы диапазона оптимальности для количественного состава тренинговых групп. Прежде всего необходимо отметить, что для разных показателей (а значит, и аспектов) успешности эти границы располагаются не тождественным образом. Так, для “включенности” этого диапазона как будто и не существует, и здесь работает простой принцип “чем меньше, тем лучше”, по крайней мере начиная с восьми участников. Показатель “самочувствие начинает реагировать на изменение количественного состава, только когда число участников приближается к двум десяткам. Для остальных трех показателей (“общая эффективность”, “вклад в группу” и “отдача от группы”) диапазон оптимальности видится в интервале 10 — 12 человек.

Еще одним из результатов первого проекта была переработка содержания и формат оценочных листов. В перечень вопросов были введены такие, как “настроение до занятий” и “настроение после занятий”, а общая оценка эффективности была заменена оценками таких ее составляющих, как “понятность”, “интересность”, “нужность”. Кроме того, оценивалась оптимальность темпа проведения занятий. Пункты, связанные с оценкой самочувствия и включенности, были исключены из окончательной редакции опросного листа. Переработанный формат листа прошел проверку в ходе осуществления второго проекта, связанного с оценкой успешности коммуникативной подготовки в программах послевузовского образования.

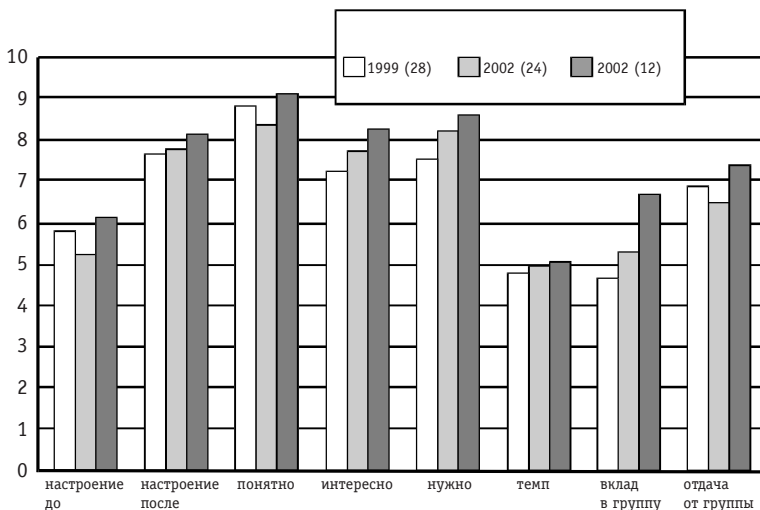
## **ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ КОММУНИКАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ В ПРОГРАММАХ ПОСЛЕВУЗОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

В исследовании приняли участие три группы слушателей Академии практической психологии при Российском психологическом обществе, занимавшиеся по годичной программе “Управление персоналом организации”. Состав участников — лица преимущественно женского пола в возрасте от 23 до 40 лет, все с законченным высшим образованием. Все группы проходили курс коммуникативной подготовки по одной программе, хотя и с некоторыми отличиями не столько содержательного, сколько организационно-технического характера. В содержание занятий были включены отработка умений выступать перед аудиторией, освоение и тренировка навыков активного слушания, изучение стратегии и тактики проведения деловой беседы. Специальное занятие было посвящено работе с обратной связью.

Первая группа, проходившая подготовку в феврале-марте 1999 года, состояла из 28 человек и проводилась одним ведущим. Всего было проведено 5 занятий по 4 академических часа каждое. Оценка успешности проводилась после 1-го, 2-го и 4-го занятий. Группы 2002 года состояли из 24 и 12 человек. Половозрастной состав всех трех групп можно считать практически идентичным. Обе группы 2002 года велись одним и тем же тренером с одним ассистентом по практически полностью одинаковой программе. В обеих группах было проведено по 5 четырехчасовых занятий, каждое из которых оценивалось всеми участниками.

Во всех трех группах использовались оценочные листы одного и того же формата, что позволяет проводить прямые сопоставления результатов. Основные результаты представлены на диаграмме.

Представленные на диаграмме данные позволяют вычлнить сходства и различия в картине оценок успешности. Во всех трех группах настроение после занятий оценивалось выше, чем до занятий. Оценки параметров качества (успешности) занятий везде были довольно высокими и имели общий паттерн: “понятно” >



**Рис. 2. Распределение оценок успеваемости коммуникативной подготовки в трех группах АПП РПО (февраль-март 1999—2002)**

“нужно” > “интересно”. Темп воспринимался в среднем как оптимальный. Оценка отдачи от группы превышала оценки вкладов в группу.

Что касается различий, то в общем плане они были выявлены между оценками третьей группы (12 участников, 2002 г.) и первыми двумя. Наиболее явно группы различались по параметру “вклад в группу”. Наблюдается также тенденция повышения всех оценок в связи с уменьшением количества участников. Более отчетливую связь продемонстрировали оценки таких составляющих успешности, как “интересность” и “полезность” занятий. Что касается оценок ясности и понятности материала, то их связь с величиной группы не просматривается. Как ни удивительно, но и на оценки темпа количественный состав участников не оказал заметного влияния.

Выводы, сформулированные на данном этапе, следует рассматривать как предварительные, так как они были сделаны на основе сопоставления результатов всего лишь трех тренинговых групп.

Более обоснованные заключения могут быть выведены с привлечением более обширного статистического материала. Что и было сделано в рамках третьего проекта.

## **ВЕЛИЧИНА ГРУППЫ И УСПЕШНОСТЬ КОРПОРАТИВНОГО ТРЕНИНГА СПЕЦИАЛЬНЫХ УМЕНИЙ**

В качестве материала для анализа были взяты результаты оценок различных составляющих успешности, проведенные в четырнадцати тренинговых группах. Все группы проходили тренинг по теме "Технология эффективной продажи". Продолжительность тренинга — 16 часов. Программа во всех случаях была примерно одна и та же, с незначительными вариациями. На тренинге участники разбирали этапы продаж и различные техники взаимодействия с клиентом на каждом из этапов. Тренинг проводился для менеджеров по продажам. В конце каждого дня участники заполняли опросный оценочный лист. Количество участников в каждой группе составляло от 6 до 24 человек. Содержание оценочного листа было идентичным тому, которое использовалось в предыдущем проекте.

По каждому из семи пунктов опросного листа были подсчитаны средние оценки в группе. Оценки были подсчитаны и отдельно по каждому дню. После чего из этих величин вычислили среднее значение каждого пункта по всему тренингу в целом. Таким образом, было получено 14 вариантов (по количеству групп) усредненных оценок тренинга.

Затем были подсчитаны корреляции между количеством людей в группе и оценкой по каждому пункту листа. В результате получилось 7 коэффициентов корреляции. Эти данные представлены в таблице 2.

При взгляде на таблицу прежде всего бросается в глаза то, что коэффициенты корреляции, во-первых, везде отрицательные, во-вторых, существенно различаются по значению в разных пунктах анкеты.

Исходя из сказанного выше, можно сразу сделать некоторые выводы:

Таблица 2

**Корреляции между количеством участников  
и средними результатами по 7 пунктам опросного листа**

Пункты оценочного листа	Коэффициент корреляции
Мое настроение до занятий	-0,23941
Мое настроение после занятий	-0,74366**
Насколько мне все ясно и понятно	-0,16593
Насколько было интересно и захватывающе	-0,64402*
Насколько материал нужен и полезен	-0,28274
Сколько я вложил в группу	-0,49279
Сколько я получил от группы	-0,2685

\* — уровень значимости 0.05, \*\* — уровень значимости 0.01.

1. Значения корреляций отрицательные, то есть чем больше, тем меньше, и наоборот. Это говорит о том, что группа с меньшим количеством участников склонна оценивать все эффекты тренинга в целом выше. Налицо тенденция к уменьшению средней оценки с увеличением числа участников или к же увеличению средней оценки с уменьшением количества участников.
2. Различные критерии оценки тренинга в разной степени связаны с количеством участников.

Наибольшие корреляции, другими словами, наибольшая зависимость между оценкой тренинга и количеством участников наблюдается по критериям “мое настроение после занятий”, “насколько было интересно и захватывающе” и “сколько я вложил в группу”.

Начнем анализ с последнего из перечисленных пунктов — “сколько я вложил в группу”. Достаточно очевидно, почему участники тем выше оценивают свой вклад в группу, чем меньше сама группа. В небольшой группе участник просто вынужден

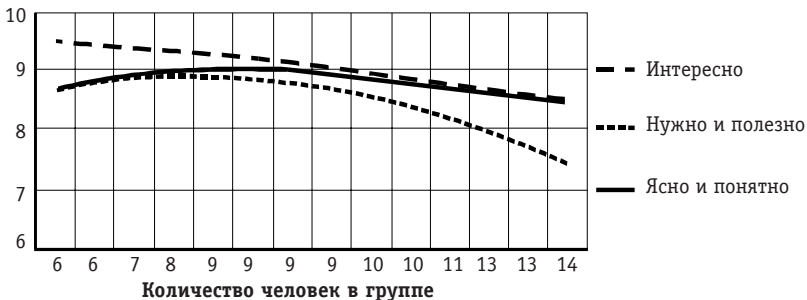


чаще включаться в работу, да и тренеру в маленькой группе гораздо легче контролировать уровень активности каждого. При этом оценка того, сколько участник получил от группы, в меньшей степени зависит от ее величины.

Оценки по показателю “мое настроение после занятий” больше остальных зависят от количества участников. Налицо достаточно отчетливая тенденция выше оценивать свою эмоциональную удовлетворенность от работы на тренинге, если группа маленькая. Такая же ситуация и с оценками по пункту “насколько было интересно и захватывающе”. Участники склонны оценивать тренинг с меньшим количеством участников как более интересный.

Приведем более подробный анализ тех составляющих успешности, которые наиболее тесно связаны с содержанием тренинга. Это пункты “насколько мне все ясно и понятно”, “насколько было интересно и захватывающе” и “насколько материал нужен и полезен”. Проведя регрессионный анализ, мы получили три линии, отражающие тенденции изменения оценок с увеличением числа участников. Эти результаты представлены на рисунке 3.

На рисунке видно, что оценки по пункту “насколько материал нужен и полезен” являются максимальными в группе с минимальным количеством участников (6 человек) и затем, с увеличением численности группы несколько снижаются. Иначе изменяются оценки по двум другим пунктам. Оценка по пункту “насколько мне все ясно и понятно” достигает максимума на уровне



**Рис. 3. Зависимость между количеством участников и оценками по пунктам опросного листа**

девяти участников и снижается как при увеличении, так и при уменьшении величины группы. Оценка по пункту “насколько было интересно и захватывающе” также имеет свой максимум при количестве девять участников, несколько снижается при уменьшении численности участников и заметно уменьшается при увеличении группы. На основании анализа этих кривых можно сказать, что на уровне восьми-девяти участников существует некий оптимум, где все три оценки достаточно высоки. Это несколько отличается от распространенного мнения, что оптимальное количество — 12 человек в группе.

Настроение до занятий, казалось бы, не должно зависеть от величины группы, однако все-таки и этот пункт, следуя общей тенденции, несколько уменьшается с увеличением группы, хоть и в меньшей степени. Эта кажущаяся нелогичность позволяет сделать следующий вывод: общая тенденция снижения всех оценок в группе с увеличением числа участников может говорить о том, что в небольшой группе каждый участник активнее включается в работу и в целом оценивает весь процесс работы на тренинге как более позитивный и более значимый для себя, то есть тренинг вообще становится более значимым событием.

Имея конкретные цифры, ведущий при планировании результатов тренинга может более четко осознавать, какое количество участников оптимально для достижения того или иного эффекта. Как показало наше исследование, если основной задачей работы является передача информации, то вполне допускается относительно большая численность группы. Предположим, участники тренинга достаточно мотивированы к последующему применению полученных знаний и отработке навыков, с которыми группа познакомилась на тренинге. В этом случае, в общем, неважно, оказывает ли тренинг заметное эмоциональное воздействие на участников. Для участника с высокой мотивацией достаточно того, чтобы знания, полученные на тренинге, оказались нужными и полезными для практического применения в его реальной профессиональной деятельности. А оценка тренинга по этому критерию слабо зависит от количественного состава группы.

При сравнительно низкой мотивации к применению полученных на тренинге знаний необходимо формировать меньшую по численности группу. Это связано с тем, что тренинг должен оказать

позитивное эмоциональное воздействие, для того чтобы участники захотели использовать в своей работе то, с чем они на нем познакомились.

Если организация планирует провести серию тренингов, то необходимо, чтобы с самого начала у участников сложилось благоприятное впечатление о тренингах и возникло желание учиться дальше. То есть мы говорим о таком факторе, как мотивация к дальнейшему обучению. Этот фактор является весьма значимым для развития организации, а может быть, и самым важным. Поэтому на вопросе о мотивации к дальнейшему обучению следует остановиться более подробно.

В опросных листах, использованных в третьем проекте, присутствовал пункт “я хотел бы продолжить обучение”. Оценка по этому пункту коррелирует с числом участников со значением 0,49. То есть чем меньше величина группы, тем в большей степени участники намереваются продолжить обучение. Для того чтобы выяснить, от чего зависит мотивация к дальнейшему обучению, мы подсчитали корреляции оценок по этому пункту с оценками по всем другим пунктам анкеты. Обнаружилось, что желание продолжить обучение значительно коррелирует с пунктами “мое настроение после занятий”, “насколько было интересно и захватывающе” и “насколько материал нужен и полезен”. Во всех случаях коэффициент корреляции был не ниже 0,5, а в среднем 0,7. Со всеми же остальными пунктами корреляции оказались незначительными. Это говорит о том, что мотивация к дальнейшему обучению складывается из оценки полезности материала, то есть интеллектуальной оценки, и оценки своей эмоциональной удовлетворенности от работы на тренинге.

Из этого следует вывод, что при решении задач мотивации участников к дальнейшему обучению стоит формировать небольшую по численности группу, так как эмоциональная удовлетворенность в значительной степени зависит от количества участников. Если обратиться к рис. 3, то можно увидеть, что для решения задач мотивации к дальнейшему обучению оптимальное число участников в группе — 8—9 человек. Эти данные отличаются от результатов, полученных в первой серии. Тогда оптимальное количество участников было 10—12. Такое несоответствие результатов позволяет сделать некоторые выводы о за-

висимости продолжительности тренинга и оптимальной численности группы. В первой серии тренинг продолжался 40 часов, в третьей — 16 часов. На основании этого можно сказать, что при большей продолжительности тренинга оптимум по количеству участников сдвигается в сторону увеличения численности группы. Это может быть связано с тем, что при относительно большой продолжительности тренинга участникам не хватает разнообразия мнений, опыта, стилей общения.

Полученные в исследовании результаты имеют и практическое применение. Ведя переговоры с заказчиком, тренер, располагаящий точными данными об эффектах тренинга, сможет гораздо более аргументированно формулировать предложения по численному составу участников. Кроме того, это позволит и заказчику не питать иллюзий по поводу предполагаемых результатов. Все это позволяет прояснить вопрос о разделении ответственности за результаты между тренером и заказчиком.

## Литература

1. Большаков В.Ю. Психотренинг. Социодинамика, игры, упражнения. СПб.: Социально-психологический центр, 1996.
2. Бурнард Ф. Тренинг межличностного взаимодействия. СПб.: Питер, 2001.
3. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. СПб.: Питер, 2002.
4. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. М.:Ось-89, 2001.
5. Воробьева Н.А. Влияние тренинга коммуникативной компетентности на самооценку, уровень тревожности, коммуникативные склонности старшеклассников // Вопросы общей и дифференциальной психологии. Сборник научных трудов. Вып. 2. Кемерово: Кузбассвузиздат, 1998, с. 131—133.
6. Джуэл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.

7. Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. Л.: ЛГУ, 1985.
8. Жуков Ю.М. Позиция психолога-практика // Введение в практическую социальную психологию. М.: Смысл, 1999.
9. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. М.: Дело, 2000.
10. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. СПб.: Питер, 2001.
11. Ли Д. Практика группового тренинга. СПб.: Питер, 2001.
12. Петровская Л.А. Компетентность в общении. М.: МГУ, 1989.
13. Петрушин С.В. Психологический тренинг в многочисленной группе. М.: Академический проект, 2002.
14. Стюарт Д. Тренинг организационных изменений. СПб.: Питер, 2001.
15. Торн К., Маккей Д. Тренинг. Настольная книга тренера. СПб.: Питер, 2001.
16. Услуги по организации бизнес-тренингов в России. Аналитический справочник. М.: КОНСЭКО, 1998.
17. Al-Khauyat R.M. and Elgamal M.A. A macro model of training and development: validation // Journal of European Industrial Training. 1997, vol. 21, No. 3, p. 87—101.
18. Campbell C.P. Training course/program evaluation: principles and practices // Journal of European Industrial Training. 1998, vol. 22, No. 8, p. 323—344.
19. Denton D.K. Competence-based team management // Team Performance Management an International Journal. 1995, vol. 1, No. 4, p. 5—12.
20. Garavan T.N. Interpersonal skills training for quality service interactions // Industrial and Commercial Training, 1997, vol. 29 No 3, p. 70—77.

21. James C. and Roffe I. The evaluation of goal and goal-free training innovation // Journal of European Industrial Training. 2000, vol. 24, No. 1, p. 12—20.
22. Kirkpatrick D.L. Techniques for evaluating training programmes // Journal of the American Society of Training Directors, 1959, vol. 13, p. 3—32.
23. Mann S. and Robertson I T. What should training evaluations evaluate? // Journal of European Industrial Training. 1996, vol. 20, No. 9, p. 14—20.
24. Orpen C. The impact of self-efficacy on the effectiveness of employee training // Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today, 1999, vol. 11, No. 4, p. 119—122.
25. Phillips, J. Training Evaluation and Measurement Methods. Houston: Gulf Publishing Co, 1990.
26. Wills M. Managing the training process: putting the Basics into practice // Journal of European Industrial Training, 1994, vol. 18, No.6, pp. 4—28.

**Валерий Ильин**

**ОСОБЕННОСТИ TEAM BUILDING  
НА КОНФЛИКТНОЙ СТАДИИ  
ГРУППОВОГО РАЗВИТИЯ  
Методологические соображения  
и практический пример**

За последние десять лет буквально на наших глазах понятие “команда”, столь популярное “у них”, прошло немалый путь от футбольных и хоккейных полей, через мир политиков и выборных баталий до сферы бизнеса “у нас”.

Причем если изначально команда и все, что с ней связано в бизнес-среде, как правило, прививалось на российской почве в качестве атрибута корпоративной культуры западных компаний, открывавших здесь свои представительства, филиалы, выступавших учредителями СП и т.п., то к настоящему моменту возможности и потенциал команды как инструмента развития и обеспечения бизнеса постепенно получают признание во многих крупных и не очень крупных собственно российских бизнес-структурах.

Параллельно процессу “врастания” самого термина “команда” в отечественную бизнес-среду, по-видимому, шел и процесс осмысления явления, оформление и трансформация его на понятийном уровне — от неформального собрания пары-тройки школьных друзей в эпоху “дикого” российского капитализма, заявлявших о себе: “Мы — одна команда” (как правило, такая “команда” обычно функционировала до момента, когда требовалось ответить на вопрос: “Что делать с первой полученной прибы-

лю?») до многомерных представлений о команде, командном менеджменте и т.п. западноевропейских и американских специалистов в области управления человеческими ресурсами и делового администрирования, ставших доступными для заинтересованного российского потребителя, как умозрительно — через переводную литературу, так и в виде непосредственного опыта — через соответствующее обучение, тренинг и т.д.

Вместе с тем оба обозначенных процесса, на мой взгляд, еще весьма далеки от некоей точки завершенности. Можно сказать, что на сегодняшний день в отечественном бизнес-сообществе в значительной степени сформирована потребность в команде не просто как в модном украшении корпоративной культуры, свидетельствующем о “прогрессивности” и широте взглядов руководителя, но действительно как в новом, многообещающем — с точки зрения получения реальных дивидендов — инструменте бизнеса. Однако представление о том как, собственно, должен выглядеть такой инструмент, каким практическим способом его можно создать и наладить в конкретных условиях, зачастую остается размытым, расфокусированным. В подобной ситуации логичным и, пожалуй, наиболее эффективным подходом к практическому удовлетворению потребности выглядит обращение к внешнему консультанту.

Соответственно на рынке консалтинговых услуг растет запрос на деятельность по формированию и психологическому обеспечению эффективности функционирования команд в организации. Разумеется, проблемы, с которыми при этом сталкивается консультант в каждом конкретном случае, весьма разнообразны и напрямую зависят от соответствующего контекста. Вместе с тем опыт, накопленный, на сегодняшний день отечественными практиками в области создания и психологического сопровождения деятельности команд, позволяет, на мой взгляд, выделить по крайней мере некоторые наиболее распространенные проблемы, возникающие в процессе team building в российской бизнес-среде.

Вопрос о том, что конкретно имеется в виду, когда произносится слово “команда”, остается в значительной степени открытым не только применительно к ситуации первого контакта с конкретным заказчиком услуг консультанта, но и в общеметодологическом плане. Это характерно как для российского, так и для миро-



вого опыта. Как ни парадоксально, но в обширной литературе по team building отсутствует единая точка зрения на сей счет.

Взгляды разных авторов варьируются в весьма широких пределах: от самого общего подхода к команде как к “просто собранию индивидов, которые должны работать сообща для достижения общей цели” (Стюарт) до скрупулезно прописанных, включая жестко заданный набор ролей и признаков, характеризующих группу именно как команду (Белбин).

Такая неопределенность обуславливает и высокую степень “размытости” некоторых других — более узких, но не менее важных с практической точки зрения вопросов. В частности, о соотношении универсализации и специализации членов команды с точки зрения их ролевого репертуара. Разброс мнений по данному поводу также весьма широк — от максимальной универсализации, в частности, работы всей команды в режиме известной ролевой “трехпозиционки”: Мечтатель — Реалист — Критик (Дилтс), до предельной специализации, представленной уже упомянутой жесткой ролевой моделью Белбина. В значительной степени открытыми остаются и вопросы о подборе “игроков” в команду, о соотношении действий, направленных на задачу, и поддерживающих действий в процессе работы, о специфике функции лидерства в команде и многие другие.

Причем зачастую между представителями различных подходов, являющихся, как правило, практикующими консультантами, происходит полемика, характерная скорее для академической среды. Так, например, Дж. Стюарт по поводу любых интерпретаций понятия “команда” как группы, обладающей особым набором тех или иных характеристик, замечает: “Лично я считаю такое употребление слова неправильным. Команды могут быть эффективными или неэффективными. При этом они остаются командами. Футбольная команда может не забивать голы и проигрывать матч за матчем. Она все равно будет командой, хотя и совершенно неэффективной”.

В данном примере, на мой взгляд, допущена прямая подмена понятий. Футбольная команда не забивающая мячи, очевидно, представляет собой формальную структуру, позволяющую ее членам получать деньги за то, что они не умеют или не хотят делать работу, которую подрядились делать. При этом она безус-

ловно не является командой в смысле эффективного средства достижения поставленной цели или желаемого состояния. Эмпирическим подтверждением данного факта является неизбежный переход такой футбольной команды в низшую лигу либо расформирование.

Подобная двусмысленность, по-видимому, не случайна и в значительной степени связана с тем, что команда с точки зрения теории групп, как правило, имеет признаки и формальной и неформальной группы.

Мне представляется наиболее целесообразным подходить к проблеме определения команды именно в свете теории групп и, в частности, рассматривать ее через призму динамических процессов в группе. Это оправдано по крайней мере по трем основаниям: во-первых, групповая динамика достаточно точно и объективно отслеживается и диагностируется как непосредственно в процессе взаимодействия с группой, так и с позиции внешнего наблюдателя. Во-вторых, ее законы универсальны, и любая группа проходит соответствующие динамические стадии за время своего жизненного цикла. И, в-третьих, выделяя существенно важные универсалии, динамический подход оставляет достаточно широкую свободу для учета специфики как внутригруппового контекста конкретной группы, так и внешней среды ее функционирования, профессиональных, временных и иных факторов, влияющих на предметное содержание деятельности.

Не случайно представители самых разных школ, работающие с командами, при всех существующих на сегодняшний день различиях не обходят вниманием хрестоматийные, восходящие еще к К. Левину пять стадий группового развития: формирование, смятение и конфликт, принятие ответственности и заключение контракта, достижения и свершения, завершение, — хотя и называют их по-разному. Например, Д. Ньюстром и К. Дэвис выделяют следующие пять стадий жизненного цикла команды: формирование, смятение, нормирование, выполнение работы, расформирование. Д. Стюарт обозначает те же пять стадий как формирование, штурм, нормализация, выполнение, окончание. Нетрудно заметить, что в приведенных примерах при видимых терминологических различиях речь идет о содержательно абсолютно идентичных стадиях группового развития.

Мне представляется оправданным определять команду как группу, прошедшую три первые стадии развития. То есть точка качественного перехода от группы людей, собравшихся ради совместной деятельности для достижения общей цели, обеспечивающей удовлетворение личных потребностей каждого участника, к команде есть момент заключения контракта, нормирующего взаимодействия и взаимоотношения между участниками, властные полномочия и иные важные для жизнедеятельности группы как единого социального организма вопросы, и принятия каждым членом группы личной ответственности за выполнение данного контракта. Я бы охарактеризовал группу, достигшую такого состояния, как особую среду, где в процессе совместной деятельности наиболее ярко и полно проявляется индивидуальность каждого, — это и есть, на мой взгляд, определение команды. Это тот самый момент, по достижении которого процесс team building успешно завершается — команда создана и консультант покидает организацию.

Что же происходило до этого торжественного момента? Я предлагаю взглянуть на предшествующий процесс, используя конкретный пример. Сначала краткая история вопроса.

Руководство крупной финансово-кредитной структуры приняло решение о ликвидации большого и практически автономного филиала. При этом отдел по работе с клиентами упраздняемого подразделения практически в полном составе сливался с соответствующим отделом центрального аппарата, в результате чего последний преобразовывался в управление.

Хотя потенциальная конфликтность ситуации вроде бы была совершенно очевидна уже изначально и детерминирована самим замыслом и структурой организационных изменений, при ближайшем рассмотрении все оказывалось не так просто и легко прогнозируемо.

В самом деле: сотрудники упраздненного филиала в результате произошедшей трансформации ничего не теряли в доходах, более того, у некоторых они выросли. В статусном смысле большинство даже приобретало — из сотрудников отдела в филиале они переводились фактически на те же должности в управление центрального аппарата. Даже их бывший руководитель формально не был ущемлен — по крайней мере, его статус сильно не пострадал: был

начальником отдела, стал замом начальника управления. Не произошло сколько-нибудь существенных изменений в условиях труда и режиме работы — ни формально, ни по существу: большинство продолжало вести дела своих старых клиентов.

“Аборигены” из центрального аппарата тоже вроде бы не имели особых оснований воспринимать пришельцев как “абсолютное зло”. Поскольку пришли они, как уже было упомянуто, со своей отработанной и достаточно широкой клиентской базой, следовательно, не приходилось говорить о сколько-нибудь опасной конкуренции и покушении “на передел уже разрезанного пирога”. Не сильно пострадало и жизненное пространство “аборигенов” — хотя в первый момент и возникли кое-какие сложности с размещением существенно разросшегося подразделения, проблемы эти были решены в достаточно короткие сроки и без существенной потери кабинетных метров на душу населения офиса. Преобразование же, связанное с укрупнением отдела в управление, опять-таки повышало статусный уровень всех сотрудников.

Учитывая все перечисленные обстоятельства, руководство компании, хотя и допускало неизбежные на первых порах шероховатости, никак не предполагало серьезных конфликтов и тем более кризиса. Основания для оптимизма давал еще и тот факт (рефлексируемый руководством), что речь шла не о знакомстве дебиловатых персонажей без определенного пола и возраста в очередном “зазеркалье”, а о налаживании сотрудничества между серьезными, обученными и опытными людьми, чья профессиональная компетентность как раз и заключается в умении договариваться с другими людьми.

Тем более неожиданным оказалось развитие событий по абсолютно деструктивному сценарию. Очень скоро выяснилось, что в только что созданном управлении не просто сформировались две группы — “аборигенов” и “пришельцев”, между которыми нет должного взаимопонимания и сотрудничества, но даже имеется острый антагонизм двух партий, проявляющийся в недобросовестной конкуренции — вплоть до откровенных попыток дискредитации представителей противоположного лагеря в глазах потенциальных клиентов, саботирования указаний “не своих” руководителей, блокирования информационных каналов и т.д.

Положение становилось слишком серьезным: центральное зарабатывающее подразделение на глазах становилось не только малоэффективным, но и приближалось к границе фактической недееспособности. В этой ситуации начальник управления принял решение обратиться к внешнему консультанту.

И здесь я позволю себе сделать отступление методологического порядка.

Если оценивать развитие данной истории через призму динамического подхода, как это предложено выше, то сразу возникает несколько трудностей. Прежде всего пока ни прямо, ни даже косвенно не стоит вопрос о команде. На первом плане симптом, и острый симптом — конфликт группировок, с которым требуется что-то сделать. Более того, не вполне очевидно, что с точки зрения теории групп представляет собой социальная структура, с которой в данном случае мы имеем дело. Иными словами, идет ли речь о интрогрупповом конфликте — конфликте между подгруппами внутри единой структуры — или об интергрупповом — между двумя отдельными группами. Формальные признаки определенно указывают на первое, многие неформальные скорее свидетельствуют о втором.

Кроме того, если допустить, что речь идет все-таки о единой структуре, то на какой стадии группового развития она находится? Опять-таки многие явные и характерные признаки указывают на вторую стадию. И вместе с тем, коль скоро конфликт возник практически сразу, то где же первая? Ведь она должна быть, что называется, по определению!

Мне представляется, что подобная ситуация является достаточно распространенной на сегодняшний день в практике отечественных специалистов по team building. В самом деле: если принять высказанную выше идею о том, что процесс командообразования можно считать завершенным по прохождении группой первых трех динамических стадий, то очевидно, что приглашение консультанта теоретически возможно на любой из них. Вместе с тем, не так уж часто встречается заказчик, заявляющий нечто вроде: “Мне нужна команда для разработки и реализации такого-то проекта” — и приглашающий специалиста для создания данной команды, что называется, “с нуля”. Также практически

маловероятно приглашение консультанта на третьей стадии группового развития для организации обсуждения и выработки условий контракта и его оформления. Замечу попутно, что подключение специалиста на данной стадии отнюдь не лишено смысла, но, повторяю, встречается крайне редко.

Гораздо более типично обращение к услугам консультанта, когда в какой-то социальной группе организации что-то происходит не так, как хотелось бы руководству, либо начинает создаваться осязаемые проблемы для руководства. То есть консультант приступает к работе чаще всего тогда, когда группа вступила в конфликтную стадию, и первоначальный запрос клиента, как правило, связан с непосредственным устранением симптома, а не с командообразованием.

Соответственно перед консультантом возникает серьезная дилемма. Сделать нечто такое “чтобы красивенько и живенько было”, направленное на смягчение наиболее бросающихся в глаза проявлений, присущих конфликтной стадии, не касаясь и даже сознательно избегая при этом всего, что скрывается “под ковром” и составляет “ядерный потенциал” конфликта. При этом сам процесс мероприятий с большой вероятностью окажется вполне комфортным и удобоваримым как для непосредственных участников, так и для руководства организации-заказчика, а непосредственный ситуативный эффект вполне может отвечать секундным ожиданиям потребителя услуг консультанта. При этом вполне очевидно, что подобный подход никоим образом не разрешает системных противоречий, характерных для второй стадии группового развития, а следовательно, не исключает проявлений негативных последствий этих противоречий в дальнейшем и не способствует продвижению группы к более продуктивным и качественным состояниям.

Сказанное, однако, не означает, что данный подход по определению является недобросовестным, некомпетентным и неэффективным. Хотя бы частичное отреагирование актуальных чувств по ходу такой работы, как и обучение участников тем или иным способам позитивного взаимодействия и реальный опыт такого взаимодействия, вполне могут оказаться реально полезными и продуктивными. Кроме того, как известно, клиент всегда прав. И если он настаивает, что вся проблема состоит лишь в том, что на

совещаниях Павел Иванович начинает говорить только одновременно с Иваном Павловичем, — это, в конце концов, его право.

Альтернативой данному подходу является программа мероприятий, нацеленная на позитивное разрешение глубинных и системных конфликтов в группе, работу не с симптомами, а с причинами, предполагающую достижение не просто сиюминутного, но перспективного результата или, говоря в терминах известной модели SCORE, эффекта. С точки зрения динамического подхода, любая программа такого рода, вне зависимости от содержания конкретных мероприятий, по сути, является средством обеспечения динамического процесса — благополучного и продуктивного прохождения группой конфликтной стадии развития с последующим принятием ответственности и заключением контракта. И в этом смысле деятельность консультанта фактически представляет собой не что иное, как работу по строительству команды, даже если словосочетание team building так и не прозвучало.

То, что в стратегическом плане такой подход продуктивнее и перспективнее предыдущего, вполне очевидно. Вместе с тем, на практике при его планировании и реализации консультант может столкнуться с множеством проблем.

Прежде всего подобный план действий, хотя и обещает серьезный выигрыш в перспективе (между прочим, далеко не всегда очевидный для конкретного заказчика), может выглядеть (и часто выглядит) как чрезмерно затратный в глазах руководства предприятия как в объективном, так и в субъективном аспекте. В самом деле: оплата услуг консультанта, реализующего подобную программу, на порядок превышает гонорар за разовый тренинг группового принятия решения или эффективного ведения совещания, ролевую игру и т.п., к которым реально может сводиться первый подход. Это происходит как за счет того, что процесс реализации плана мероприятий достаточно длителен и нередко требует привлечения команды консультантов, так и в силу большей ответственности и энергоемкости такой работы. Опять-таки очевидной является необходимость существенных временных затрат и разрешения связанных с данным обстоятельством организационных вопросов, что также требует определенных инвестиций — как прямых, так и опосредованных.

В фокусе внимания группы в процессе деятельности неизбежно окажутся вопросы, связанные со структурой отношений, вполне вероятно, не без ущерба для функций, ориентированных на задачу, о чем консультант обязан предупредить заказчика. (При этом следует упомянуть, что на данной стадии группового развития это происходит и без вмешательства консультанта. В обоих случаях фактическая работа будет выполняться, хотя, скорее всего, малоэффективно. Разница лишь в том, что реализация предлагаемой программы ограничивает период неэффективности и обещает восполнение потерь на данном этапе за счет последующей высокоэффективной работы команды. В противном же случае проблемное состояние может длиться неопределенно долго и в конце концов привести к полному разрушению структуры.)

Наконец, сам процесс серьезной работы с группой, проживающей конфликтную стадию развития, может и чаще всего оказывается весьма напряженным не только для консультанта, но и для группы. Неизбежное открытое проявление агрессивных чувств для некоторых людей может оказаться просто пугающим даже при самой высокопрофессиональной работе консультанта. С другой стороны, прямое и открытое выражение не только чувств, но и соображений, предложений, мнений является тяжелой работой для многих людей, сформировавшихся как личности в отечественной социокультурной среде, где привычка и навык общения посредством двойных посланий и ориентация на подтексты закладываются не то что со школьной скамьи, но уже с детсадовской кроватки.

Наконец, некоторые вещи, возможные по ходу процесса и абсолютно адекватные происходящему, как, скажем, решение кого-то из участников покинуть данный коллектив, могут восприниматься не просто как эмоционально тяжелые, но даже как катастрофические.

В силу всего изложенного наиболее оправданным и прагматичным представляется принятие решения о выборе подхода заказчиком. Консультант же, на мой взгляд, обязан не просто максимально полно проинформировать его обо всех плюсах и минусах предлагаемых альтернатив, но и прямо изложить свои собственные предпочтения в конкретной ситуации. В противном случае может создаться впечатление (кстати сказать, оправданное — по



крайней мере частично), что консультант стремится целиком переложить ответственность на клиента. Это недопустимо не только по этическим, но и по сугубо прагматическим соображениям, в частности, с точки зрения перспектив сотрудничества с заказчиком в процессе работы. Последнее особенно важно и, более того, совершенно необходимо именно при выборе второй из рассмотренных альтернатив.

В свете вопроса о сотрудничестве и качественном функционировании системы “консультант — клиент” нет надобности распространяться о важности первого контакта с заказчиком. Об этом достаточно сказано в имеющейся литературе. В рассматриваемом нами случае момент обращения к конкретному консультанту был не первым контактом сторон. Уже имелся как опыт совместной работы, так и определенные неформальные отношения. Это обстоятельство в целом облегчало дело. Стоит, однако, заметить, что при всех несомненных бонусах, имеющих место при получении заказа “по знакомству”, в подобных ситуациях существуют и “подводные камни”. В частности, наряду с неизбежным и не всегда продуктивным влиянием личных отношений на процесс консультирования большое значение имеет фактическая безальтернативность, характерная для такого способа выбора консультанта. Следствием этой безальтернативности может быть неоправданно высокий уровень ожидания со стороны клиента и “навешивание” на консультанта дополнительной, “не его” ответственности — ответственности тех “не знакомых”, “не своих” специалистов, чьи потенциальные возможности и предложения были априорно отвергнуты даже без предварительного рассмотрения.

В рассматриваемом случае на первой встрече, непосредственно касающейся проблемы, консультанту была представлена развернутая картина происходящего. Клиент — начальник управления (представитель “аборигенов”) видел в сложившейся ситуации три потенциально возможных стратегии действий для себя лично. Первая — жестко “построить” всех сотрудников, и в первую очередь, естественно, “пришельцев”, используя для этого как открытое силовое давление (вплоть до кадровых решений), так и хитроумные политические комбинации. Вторая — найти путь к сотрудничеству и взаимопониманию, учитывая, что для этого,

возможно, потребуется опять-таки избавиться от каких-то “паршивых овец”. Третья — выйти на высший уровень руководства организации с обоснованием необходимости кардинальных структурных перемен. Последняя стратегия, хотя и была озвучена, оценивалась как крайне нежелательная и носила скорее гипотетический характер.

В своей изначальной формулировке запрос к консультанту заключался в определении наиболее адекватного ситуации выбора из трех перечисленных альтернатив, а фактически из двух, поскольку, как я уже сказал, третья изначально представлялась клиенту малопривлекательной.

Объем фактической информации на данном этапе представлялся достаточным для предварительного диагноза ситуации, оценки позиции консультанта и позиции клиента и выработки предварительного плана действий.

Сила и потенциал позиции консультанта заключались прежде всего в высокой степени готовности непосредственного заказчика к сотрудничеству, в том числе и на уровне личного участия в планируемых мероприятиях, в понимании им собственной ответственности, готовности к рассмотрению широкого спектра альтернатив, наличии достаточно объемной ресурсной базы.

Вместе с тем были и существенные ограничения. Прежде всего, реальное проблемное пространство фактически замыкалось на уровне управления, возглавляемого непосредственным заказчиком, — при том, что некоторые существенные причины происходящего и ресурсы, необходимые для их устранения, вполне могли оказаться вне пределов данного пространства. Весьма жестко был ограничен временной ресурс — требовалось не просто что-то сделать, а сделать очень быстро — как в силу нетерпимости создавшегося положения, так и в силу невозможности отрывать персонал управления от текущей работы на длительный срок. Наконец, простой контакт консультанта с персоналом был крайне осложнен сложившимися обстоятельствами. Более того, сам по себе факт его появления мог педалировать деструктивные процессы в управлении.

Сила позиции клиента заключалась в достаточно большой степени свободы в принятии решений, возможности прямого выхода

на высший уровень менеджмента компании и привлечении дополнительных ресурсов, наличии сильной группы неформальной поддержки внутри управления, а также уверенности, что при любом повороте событий его действия, в конечном счете, получат поддержку “наверху”. К сильным сторонам позиции клиента следует отнести и его уверенность в профессиональной компетентности консультанта, основанную на предыдущем сотрудничестве.

Вместе с тем, как уже было сказано, чрезмерное использование поддержки высшего руководства организации являлось нежелательным как по политическим соображениям, так и в силу известной житейской истины, гласящей, что начальство, как, впрочем, и все люди, не любит лишней головной боли. Кроме того, давление ограничений для позиции клиента выражалось все в том же дефиците времени, в непосредственной, в том числе и эмоциональной включенности в ситуацию и некоторых других существенных обстоятельствах.

Нетрудно заметить, что слабости позиций консультанта и клиента в данном случае во многом пересекаются и являются взаимозависимыми. Вместе с тем сильные стороны этих позиций при качественном сотрудничестве позволяют компенсировать слабости и дают возможность улучшить позиции в целом.

Исходя из данной оценки было принято решение подключить клиента к непосредственной работе уже на стадии предварительного диагностирования ситуации и планирования мероприятий. В результате анализа силового поля, помимо очевидного вывода о том, что в данный момент ограничивающие силы, действующие в структуре, превосходят силы побуждающие, были выдвинуты предположения о природе этих сил. (Побуждающие силы перечислены выше, когда речь шла об основаниях, по которым руководство никак не ожидало столь деструктивного развития событий.) К ограничивающим силам и причинам их возникновения были отнесены:

- естественная инерция предшествующего состояния и порождаемое ею сопротивление переходу в новое состояние;
- утрата “пришельцами” неких специфических бенефиций, связанных с их предшествующим практически ав-

тономным положением по отношению к головной “конторе” и “месть” аборигенам за эту утрату;

- “цепляние” за прежнюю команду, стремление сохранить ее любым способом, хотя бы на неформальном уровне, характерное для обеих партий;
- сложные отношения между лидерами группировок;
- низкий уровень доверия, легитимизируемый тем, что сотрудники имеют дело с информацией объективно конфиденциального характера;
- возможное восприятие на субъективном уровне каких-то действий руководства как дискриминационных по отношению к той или иной группе;
- иные причины субъективно-эмоционального порядка.

Очевидно, что для обоснованного выбора руководителем той или иной стратегии действий (к чему, напомним, сводился изначальный запрос) необходимо было более детально представить структуру действующих сил и точно оценить их относительную величину — иными словами, проверить сформированную на этапе предварительного диагностирования гипотезу.

Исходя из этого, непосредственная задача планируемых на первом этапе мероприятий была сформулирована как детальная диагностика и, в частности, фокусировка причин происходящего, а также выработка последующих шагов на базе полученных результатов.

При составлении плана действий помимо предварительного анализа силового поля требовалось также проанализировать ситуацию с точки зрения динамического подхода и, в частности, ответить на вопрос, имеем ли мы дело с единой групповой структурой или с конфликтом между двумя фактически самостоятельными группами. И если речь идет о внутрigrупповом конфликте, то на какой именно динамической стадии данная группа находится. В результате такого анализа было принято решение исходить из того, что мы имеем дело с единой групповой структурой, находящейся на начальном этапе конфликтной стадии развития. Основаниями послужили как сугубо формальные признаки, так и обстоятельства, отражающие суть дела. То, что сотрудники согла-

сились с новыми условиями работы, узнав о грядущих структурных изменениях, есть факт неформального принятия новых правил игры, если исходить из предположения, что мы имеем дело с ответственными и вменяемыми людьми. Знакомство с новым штатным расписанием, новым регламентом, личное знакомство с новыми коллегами, организация рабочего пространства — все это реальные шаги, характерные для стадии формирования новой группы в корпоративной среде.

Другое дело, что, по-видимому, в данной ситуации руководство переоценило потенциал сил, побуждающих к сотрудничеству, и недооценило воздействие сил ограничивающих. Как следствие, не было уделено должного внимания снижению внутригруппового напряжения, ориентации людей во вновь создаваемой организационной и социальной среде, пониманию и принятию ими причин и целей предпринятой трансформации. Характерным признаком, указывающим на вступление группы во вторую стадию, являлся предельно высокий уровень напряжения, проявлявшийся на поведенческом уровне главным образом в пассивно-агрессивных формах.

В этой связи в дополнение к диагностической была сформулирована еще одна задача — по возможности компенсировать просчеты, допущенные на предыдущем этапе. При обсуждении с клиентом двух описанных выше возможных рабочих альтернатив (применительно ко второй стадии динамического процесса в группе) консультант предложил ориентироваться на второй подход, имея в виду, что “стопроцентным” конечным результатом для организации в сложившейся ситуации было бы достижение уровня командного взаимодействия во вновь созданном управлении. Разделяя видение консультанта, клиент согласился принять окончательное решение по данному вопросу по завершении первого этапа работы, что в целом было вполне адекватно ситуации. (Забегая вперед, замечу, что по факту план действий на первом этапе, при непосредственном участии заказчика, был выстроен в логике предлагаемого консультантом стратегического подхода.)

Исходя из сформулированных таким образом целей началась разработка плана действий.

Среди перечисленных выше ограничений наиболее актуальными на данном этапе представлялись следующие: во-первых, дефицит времени. С учетом этого обстоятельства было принято решение начать работу с интерактивных мероприятий как наиболее эффективных с точки зрения использования временного ресурса. Поскольку дело происходило накануне майских праздников и в компании практиковались выездные обучающие семинары для сотрудников в периоды “всенародных гуляний”, можно было реально рассчитывать на два, максимум три полных рабочих дня.

Вторым существенным ограничением была проблема введения консультанта в столь турбулентную и взрывоопасную среду. Его появление как фигуры, привлеченной начальником управления, сразу заводило ситуацию в тупик. С одной стороны, представление консультанта как лица, приглашенного высшим менеджментом, отчасти решало проблему его появления в организации, но, с другой стороны, нисколько не помогало преодолеть неизбежное в данных обстоятельствах сопротивление любому самому мотивированному предложению чему-то обучаться и тем более заниматься отношениями внутри группы. Времени для установления доверительных отношений и канализации групповой агрессии, понятно, не было. Получался замкнутый круг.

Для решения этой “неразрешимой” задачи представлялось необходимым спланировать интерактивный подход, который обеспечил бы создание символической среды, говоря языком психодрамы, *surplus reality* — дополнительной, метафорической реальности, вроде бы не имеющей отношения к актуальной действительности, в которой, однако, проявились бы реальные динамические взаимодействия, происходящие в данной группе. Таким образом, появлялась возможность обойти сопротивление.

С этой целью была разработана следующая легенда. По инициативе “сверху” сотрудники отправлялись на выездной семинар, целью которого провозглашалось исследование и обобщение их опыта как квалифицированных переговорщиков с последующим созданием внутрикорпоративных обучающих программ и методических пособий для начинающих специалистов. Консультант представлялся как специалист, приглашенный для структурирования и фасилитации процесса и последующего редактирования и оформления созданных таким образом продуктов. При этом в

ходе обсуждения, согласования и окончательного утверждения плана действий была достигнута договоренность о том, что если будут получены действительно интересные результаты, они будут опубликованы в виде рекомендаций для персонала компании. Я не случайно упомянул данное обстоятельство. Принцип, гласящий, что людям надо говорить правду и только правду, хотя и не всегда всю правду, на мой взгляд, следует соблюдать неуклонно и в процессе консультирования, и в жизни вообще. Вернемся, однако, к делу.

Коль скоро речь шла о переговорах, то за основу было решено взять тренинг ведения переговоров (подробная программа дана в приложении). Хотя если быть точным, скорее, легенда строилась на основе темы тренинга. Выбрали же его исходя из реально поставленных целей (конечно, не без учета возможности создать правдоподобную легенду и других привходящих обстоятельств), главным образом ради последнего пункта. Сценарий ролевой игры, естественно, прописывался таким образом, что практически “один в один” воспроизводил реальную ситуацию. Существенным отличием было лишь то, что по сценарию предполагалось слияние двух независимых компаний. Тем самым увеличивалось количество степеней свободы для участников игры. Последнее обстоятельство представлялось важным не столько потому, что нежелательно было преждевременно “раскрывать карты”, сколько исходя из диагностической задачи и возможных последующих интервенций, направленных на изменение ситуации в желаемом направлении. Кроме того, в сценарии, в отличие от реального развития событий, было акцентировано внимание на значимых фактах, обуславливающих необходимость предлагаемых структурных перемен.

Все предшествующие этапы реального тренинга в данном случае играли в первую очередь роль “разогрева” перед игрой и средства создания той самой символической реальности, в которой задуманная игра должна была происходить.

Естественно, этим обуславливалось смещение временных рамок в модифицированной программе по сравнению с оригиналом. Поскольку представлялось крайне важным максимально разогреть участников и предполагалось, что на предварительном этапе возникнет необходимый контакт консультанта с группой, а

при “фартовом” развитии событий и некоторое позитивное взаимодействие между конкурирующими партиями, весь первый день в программе мероприятий отводился именно предварительной работе.

Второй день целиком посвящался ролевой игре. При этом по официальному плану семинара работа продолжалась до вечера, после чего намечался банкет, а отъезд участников (место действия — загородный пансионат) планировался на следующий день после обеда. Таким образом обеспечивался “аварийный” временной ресурс на “пожарный” случай, что по определению необходимо, когда имеешь дело с групповыми динамическими процессами.

Еще одним существенным отличием модифицированного варианта тренинга было то, что информативный вброс со стороны тренера, подразумеваемый, в частности, 1-м, 2-м и 3-м пунктами начальной программы, заменялся на запрос экспертной оценки от группы. То есть участникам предлагалось в малых группах обсудить соответствующие вопросы и предложить собственные формулировки. Это задавалось как рамками легенды мероприятия, так и предположением, что формулировки подгрупп будут достаточно близкими, что при последующем обсуждении в большой группе обусловит более-менее позитивный контакт между участниками. Ролевая игра, центрированная на различных поведенческих тактиках, в ходе переговоров опускалась, дабы преждевременно “не будить зверя”, а также учитывая дефицит времени.

По тем же соображениям были исключены пункты 5 и 8. Рабочее задание по позициям и мотивам было включено в сценарий игры.

Еще одной частной, но интересной задачей, которую требовалось решить, был выбор критерия, по которому участники мероприятий (всего 18 человек, из которых 11 “аборигенов” и 9 “пришельцев”) делились бы на рабочие команды в самом начале, в частности, для выполнения заданий 1 — 3. Имелись две очевидные альтернативы. Первая состояла в том, чтобы использовать социометрический подход, который в сложившихся обстоятельствах давал легко прогнозируемый результат (если, конечно, исключить отрицательные социометрические критерии, например,



выбор по признаку наименьшей профессиональной компетентности). Другая возможность представляла собой “принудительное” образование смешанных рабочих групп за счет обоснованного с формально-логической точки зрения, жестко детерминирующего результат критерия. Например, разделение на три численно равные малые рабочие группы, выделение “команды” руководства управления и разделение остальных участников на группы, примерно равные — опять-таки по количественному признаку (3 человека) и т.п.

Как водится, оба варианта имели свои плюсы и, к сожалению, существенные минусы. К наиболее заметным недостаткам использования социометрического подхода следовало отнести неизбежно задаваемое таким образом жесткое противостояние двух партий, эмоционально усиливаемое в данной ситуации самой процедурой социометрического выбора. Директивное же разделение группы на рабочие команды, включающие представителей обеих подгрупп, сколь бы убедительно оно ни обосновывалось, было бы неизбежно сопряжено с риском лобового столкновения с групповым сопротивлением и последующей фокусировкой процесса на этом прецеденте, хотя и отражающем реальные динамические процессы в группе, но непосредственно связанным со второстепенным для целей мероприятия эпизодом. А это неизбежно влекло бы за собой необходимость не просто естественной в процессе работы корректировки первоначальных планов, а полного их пересмотра в условиях непосредственного контакта с группой в ситуации, когда фигура консультанта, по всей вероятности, окажется центром притяжения негативных проекций участников.

В силу приведенных соображений было принято не совсем стандартное решение. В начале первого дня семинара консультант (представленный сотрудникам вице-президентом компании на предварительном собрании, где также были изложены цели и план семинара) предложил разделиться на две рабочие группы в соответствии с местом работы каждого участника до произошедшей в компании реорганизации, обосновав это тем, что при общих целях и схожих методах работы подразделения имели дело с различными клиентами. А это, возможно, обусловило существенные и важные особенности и нюансы ведения переговоров

представителями двух групп и, следовательно, некоторые различия во взглядах на переговорный процесс. Поэтому выработка двух независимых экспертных позиций по затрагиваемым в ходе семинара вопросам с последующим их сравнением и синтезом представлялась наиболее целесообразной для создания обучающей программы и методических рекомендаций, адресованных персоналу компании. При этом консультант добавил, что предложенный принцип разделения на рабочие команды не является безусловным, и тот, кто пожелает работать “не в своей” группе, имеет на это право.

Такой подход позволял значительно компенсировать наиболее серьезные минусы и социометрического, и директивного критериев деления участников за счет синтеза обеих альтернатив. В самом деле: будучи по форме скорее директивным, избранный вариант исходил из наиболее вероятного результата социометрической процедуры и тем самым практически исключал вероятность жесткого клинча с групповым сопротивлением. При этом существенно важно, что предложенная процедура директивной все же не являлась, поскольку инструкция предоставляла участникам *реальную* возможность выбора. Вместе с тем, поскольку инициатива разделения по “клановому” признаку исходила от консультанта, в значительной степени снималась ответственность за выбор именно “своих” и связанная с таким выбором эмоциональная составляющая. В таком ракурсе выбор “своих” представлялся скорее выполнением инструкции, чем результатом следования оценочному принципу “хороший — плохой”.

Безусловно важным представляется и то обстоятельство, что в основу принципа деления положены *реальные* факты, свидетельствующие о легитимности и, более того, полезности имеющихся различий, а также идея последующей интеграции независимых точек зрения в обоюдных интересах.

Результаты первого дня подтвердили эффективность избранного подхода. Естественно, что участники разделились на рабочие команды в соответствии с реально существующими групповыми предпочтениями. При этом процесс проходил достаточно гладко. По каждой из предложенных для обсуждения позиций обеими группами были сформулированы развернутые заключения и предложения с использованием практических примеров. В ходе

обсуждения продуктов, подготовленных командами, дискуссии возникали главным образом по предмету и носили качественный характер.

Созданный в результате проспект методических рекомендаций по ведению переговоров не вызвал возражений ни у одной из сторон. Более того, в ответ на просьбу консультанта поделиться своими впечатлениями большинство участников высказали удовлетворение как результатом проделанной работы, так и процессом. Многие отметили, что теперь они склонны гораздо серьезнее относиться к происходящему, чем в момент получения ими информации о готовящемся мероприятии. Таким образом, можно было констатировать, что результаты предварительного, “разогревающего” этапа работы близки к оптимальным. Завершая его, консультант, поблагодарив участников, еще раз обратил их внимание на то, что определенное различие предлагавшихся подходов и взглядов в данном случае не только не препятствовало достижению конечного результата, но в значительной степени обусловило его качество.

О том, что второй день будет целиком посвящен игре, участникам было известно (план семинара был роздан каждому в начале первого дня). Целью игры объявлялась практическая проверка эффективности совместного продукта, созданного в первый день. Важно, что накануне обе стороны сошлись на определении переговоров как “процесса совместной выработки условий взаимодействия, обеспечивающего максимальное удовлетворение интересов участвующих сторон”.

Поскольку, реальное численное соотношение “аборигенов” и “пришельцев” в управлении составляло 11 к 7 и, кроме того, разделение по использованному накануне критерию делало бы подоплеку происходящего слишком очевидной, группе было предложено разделиться на две команды по 6 человек, представляющие “фирмы”, готовящиеся к слиянию в единую структуру. Шесть оставшихся участников образовывали группу экспертов, отслеживающих процесс. В целях обеспечения “нужного” состава “фирм” была использована в общем-то примитивная процедура. Руководитель управления автоматически выводился в группу экспертов, дабы исключить влияние его “неигрового” авторитета и обеспечить обеим командам равные условия. Из этих же сооб-

ражений “равенства” двое его заместителей (напомню, один из них был представителем “аборигенов”, другой — “пришельцев”) становились первыми игроками команд. После этого остальным участникам было предложено сделать выбор между любой из трех групп (две команды переговорщиков и одна — экспертов). Затем каждой команде была представлена ее легенда, предусмотренная общим сценарием, и игра началась.

Уже на первом этапе, предполагающем предварительную оценку сторонами собственных мотивов и мотивов партнеров, вскрылись значимые с точки зрения диагностики структуры действующих сил обстоятельства. В частности, предполагаемые структурные изменения (а, следовательно, и изменения, произошедшие в действительности) воспринимались “пришельцами” не как слияние, но как “поглощение” их организации другой структурой, причем обусловленное в первую очередь чрезмерными амбициями и интригами потенциальных “заглотчиков”, а не объективными обстоятельствами. В свою очередь, “аборигены” уже на этапе предварительной оценки позиций расценили “пришельцев” как потенциальную угрозу хорошо отлаженному и привычному механизму их функционирования.

Вместе с тем аспекты реальной ситуации, обуславливающие потребность в объединении, на которых акцентировалось внимание в сценарии игры, также не остались вне поля зрения участников. В результате оценка взаимосвязи обоюдной зависимости и власти в обеих партиях оказалась довольно близкой и концентрировалась на уровне семерки по десятибалльной шкале — то есть уровень взаимозависимости оценивался как близкий к высокому. Осознание потребности друг в друге в сочетании с приписыванием партнерам “низменных” мотивов повышало негативный эмоциональный настрой партий по отношению друг к другу.

Последнее обстоятельство в полной мере проявилось в ходе игры на стадии жесткого торга. В какой-то момент участники процесса вышли из своих ролей и начали предъявлять друг другу претензии, непосредственно связанные с их реальными рабочими отношениями. В этой ситуации консультант активно вмешался в процесс, используя технику *encounter*, или “встречи” (описание дано в приложении).

Данная техника модифицирована для группы. Конфронтирующие стороны выбирают представителя своей точки зрения. Остальные участники выступают в роли своеобразного психодраматического дубля своего спикера. Встав за его спиной, они могут дополнять высказываемую точку зрения своими соображениями. В данном случае группе экспертов также было предоставлено право участвовать в процессе. Они могли выйти на сцену и поддержать или дополнить ту точку зрения, с которой в данный момент они идентифицировались.

В ходе этой работы (достаточно длительной и эмоционально напряженной, в частности, потребовалось несколько раз брать тайм-аут), были в значительной степени отреагированы негативные чувства и определена реальная, без привходящих, связанных с переносами и контрпереносами, область разногласий, а также их причины. По ходу дела возникли предметные вопросы к начальнику управления. Эти вопросы формулировались каждой группой отдельно в его отсутствие и озвучивались консультантом — то есть вводился принцип анонимности. (Подобный поворот событий прогнозировался, и процедура была заранее согласована с заказчиком.)

В результате большинство участников пришли к единому видению ситуации, которое заключалось в следующем: реальность такова, что практически каждый сотрудник стоит перед довольно простым и одновременно жестким выбором. Единственно разумные альтернативы — либо личное участие в создании новой, эффективно действующей структуры, либо увольнение из компании или переход в подразделения другого профиля (у кого есть такая возможность). Зафиксировав данную позицию, группа приняла практически единогласное решение отменить запланированный банкет, взять тайм-аут до утра (было уже около девяти вечера), и на следующий день те, кто решит продолжать работу в управлении, соберутся для выработки плана действий. Те, кто примет иное решение, отправятся по своим делам: попрощавшись с коллегами или же “по-английски” — кому как нравится.

И вот наступило то самое утро. К десяти часам стали собираться участники. Судя по лицам, сном младенца не спал практически никто, но к четверти одиннадцатого все стулья были заняты. Никто не уехал, во всяком случае “по-английски”. Консультант

уточнил, означает ли приход каждого его готовность участвовать в совместной работе и нести личную ответственность за ее результаты, и если да, попросил подтвердить это лично.

И работа началась. На стенах развесили листы бумаги. На каждом — одна из выявленных вчера реальных проблем, влияющих на атмосферу внутри управления и его деятельность в целом. Каждому из участников было предложено подойти к плакату, обозначающему проблему, в решении которой он готов принять непосредственное участие сразу по окончании семинара. В результате образовались смешанные рабочие группы, в которых были представлены и “аборигены”, и “пришельцы”. Каждой рабочей группе предложили проанализировать выбранную проблему и составить план действий с распределением ролей среди ее членов и определением сроков. По окончании этой работы было проведено общее обсуждение и обмен идеями и составлен окончательный график, предусматривающий оценку и анализ результатов, достигнутых каждой рабочей группой. После этого было решено перейти к неформальной части мероприятия.

Подводя некоторые итоги, можно сказать, что цели, поставленные на этапе разработки плана действий, были в целом реализованы. Определилась траектория развития коллектива, направленная именно к поиску взаимодействия и формированию команды, что явилось ответом на первоначальный запрос непосредственного заказчика. Более того, были сделаны первые реальные шаги на этом пути и определены дальнейшие. В значительной степени удалось компенсировать упущения, допущенные в ходе организационных изменений. Была получена достаточно полная картина силового поля в структуре.

Все сказанное ни в коей мере не означает, что “с тех пор они жили счастливо”. Далеко не все личные амбиции были удовлетворены или хотя бы локализованы. В дальнейшем четверо сотрудников покинули управление. Впереди была еще непростая и, откровенно говоря, довольно муторная работа по заключению контракта. Но это уже другая история...

Да, чуть не забыл! А внутрикорпоративную методику для молодых сотрудников по ведению переговоров на базе материалов, наработанных в ходе семинара, все-таки создали.

### **Литература\***

Дилтс Р. Стратегии гениев. Т. 1. М.: Независимая фирма "Класс", 1998.

Курб М. Управленческое консультирование. М., 1992.

Морено Я. Социометрия: экспериментальный метод и наука об обществе. М., 2001.

Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000.

Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды. СПб., 2002.

Стюарт Д. Тренинг организационных изменений. СПб., 2001.

Турнер Д. Ролевые игры. СПб., 2002.

---

\*В данном кратком перечне я сознательно ограничился работами, переведенными на русский язык.

## Приложение 1

### **“ОБОЮДНЫЙ ВЫИГРЫШ” Тренинг эффективного ведения переговорного процесса**

#### **День первый**

- 10.00 — 12.00
1. Что такое переговоры.
  2. Этапы переговорного процесса:
    - а) предварительное обсуждение предстоящих переговоров (сбор информации, обзор взаимосвязи обоюдной зависимости и власти, проработка возможных вариантов соглашения, определение стратегии);
    - б) собственно переговоры (3 фазы процесса, тактики поведения);
    - в) постпереговорный этап (заседание после переговоров, оформление сделки).
- 12.15. — 14.00
3. Тактика и маневры в переговорах. Понятие манипуляции. Классификация видов тактики и способы противодействия им.
- 15.00. — 17.00
4. Ролевая игра, отработка моделей поведения, соответствующих определенным тактикам.

#### **День второй**

- 10.00. — 11.00
5. Анализ ролевой игры.
- 11.00. — 12.00
6. Работа с устранением препятствий и возражений.



- 12.15. — 14.00 7. Чтение состояния партнера по переговорам по вербальным и невербальным признакам.
- 15.00 — 17.00 8. Отработка практических навыков. Тренировка заявлений в форме “Я-высказываний”.

### **День третий**

- 10.00 — 11.00 9. Потребности и мотивы участников переговоров.
- 11.00. — 12.00 10. Рабочее задание: позиции и мотивы.
- 12.15. — 13.00 11. Билль о правах участников переговоров. 12 методов аргументации. 25 способов увеличения степени удовлетворения другой стороны результатами переговоров.
- 14.00. — 17.00 12. Ролевая игра “Слияние”.
- 17.00. — 18.00 Завершение.

## Приложение 2

### **“ENCOUNTER” — способ позитивного разрешения конфликтов с использованием конфронтации**

Под конфронтацией в данном контексте понимается поведение, обусловленное четырьмя следующими принципами:

- прямое, ясное и недвусмысленное заявление собственной позиции;
- принятие позиции оппонента (в смысле безусловного признания за ней права на существование);
- отказ от любых компромиссов ради сохранения отношений;
- готовность к *улучшению* собственной позиции за счет принятия доводов оппонента.

“Encounter”, или “техника встречи” — психодраматическая в своей основе техника продуктивного разрешения конфликтных ситуаций. В классическом варианте она ориентирована на межличностный конфликт и предусматривает следующие шаги:

1. Каждый из оппонентов излагает свою позицию.
2. Обмен ролями. Участники повторяют услышанное максимально близко к тексту из роли оппонента.
3. Обратный обмен ролями со взаимным уточнением позиций.
4. Изменение и корректировка позиций с учетом приобретенного нового опыта.
5. Завершение с обязательным заключением контракта, регламентирующего дальнейшие отношения (И. Лотц).

Эффект данной техники основан на возможности для каждого из участников взглянуть на ситуацию глазами другого. Это чрезвы-

чайно важно, поскольку “деструктивный потенциал любого конфликта заключен в неспособности субъектов конфликта хотя бы на короткое время принять точку зрения другого” (Морено). Даже при невозможности достичь соглашения использование encounter позволяет ясно сформулировать имеющиеся объективные противоречия, очистив их от наслоений переносов и контрпереносов, характерных для деструктивного развития конфликтной ситуации, и наметить план действий, адекватный реальным обстоятельствам.

**Роман Золотовицкий**

## **РОЛЬ МЕТАФОРЫ В КОМАНДОБРАЗОВАНИИ\***

Они не хотят больше бороться с реальностью, они ее порождают.

Якоб Морено

Как ярко сияет метафора в руках талантливого тренера! Как беспомощна метафора в глазах руководителя, погруженного в каждодневную грязню своей управляющей группы!

Что такое метафора — рабочее название или красивое сравнение? Казалось бы, какое значение имеет название? “Хоть горшком назови, только в печку не ставь”. Но группа, как и человек, зависит от имени, которое она получает (пусть и не сразу при рождении), имя становитсяместищем опыта, качеств ее членов, всей ее жизни и реальности, ее лицом и внешностью. Имя отвечает на простой и важный вопрос: КТО эти люди? Кто бы ни назвал управляющую группу — кто-то со стороны или ее член, — имя несет в себе смысл, значение. Смысл может быть вложен во всякое (даже случайное) сочетание людей, все зависит от того, как на них посмотреть (например, автобус, попавший в пробку, через час становится коллективом).

Управляющая группа всегда образует некоторое единство, однако всегда ли нужна именно “команда”? Неосмысленный перенос

---

\* Автор благодарит читателей статьи-пьесы “Социодрама одной управленческой команды”, опубликованной в журнале “Персонал-Микс” № 6 за 2003 г., и, продолжая комментарий этого группового действия, развивает тему художественно-драматического подхода в работе с управляющей группой.

английского “team” и “team-building” на российские организации порождает моду на “командообразование” и “групповые решения”, хотя часто руководитель, заказывающий это тренеру или консультанту, на деле вовсе не собирается делиться своей властью и влиянием. И наша наука повторяет вслед за тренерами и заказчиками тренингов: “Демократичные групповые решения” и “Формирование лидерских качеств”...

“Team” сама по себе — первая метафора, с которой мы вообще когда-то начали наш русский (“без начала с полуслова”) разговор о предпринимательской группе. И потом уже появилось в бизнесе русское слово “команда”, стали говорить то об “экипаже”, то об опасных “плаваньях” через бушующее море, появилась целая эпопея о “бригаде”. Даже народный миф о “крестном отце” подразумевает клан, “семью”, группу, сплотившуюся вокруг авторитетного покровителя. Многие статьи, целые книги написаны в метафорах “командной работы”: “в одной связке, как альпинисты, где каждый уверен в каждом”, “не сговариваясь”, “чувство локтя”, “как в бригаде хирургов”.

Как во всякой художественной литературе, остроту сюжету добавляет риск и неопределенность, которую хочется преодолеть (ведь интереснее любого детектива разговор о бизнес-партнерстве в терминах интриги и шпионства). Чем более экстремальны условия их дружбы “по легенде”, тем ярче образ. Чем ярче образ “естественной” сплоченности, прямо-таки экранное “чувство локтя”, тем сильнее желание играть эти “крутые” роли без оглядки на явно не универсальную применимость “киносюжета” к нашей и без того “крутой” реальности. Что ж, потребность в “чувстве локтя”, столь выраженная в российских управляющих группах, часто выручает не только тех, кто верит в это чувство, но и тех, кто использует играющих, кто сам, не играя “крутые” роли, частенько апеллирует к “крутизне” сюжета.

В любой момент активного общения управляющей группы метафора может оказывать большое влияние на ее членов (независимо от источника ее появления). Во время совещания, на корпоративном празднике, в курилке, на пьянке, на тренинге или семинаре — где угодно и от кого угодно можно услышать любую метафору “Мы это — ...”. И часто это бывает вообще первым

кирпичиком в общем “доме”, первой ниточкой, связывающей всех, первым словом, услышанным всеми, первым лучом, высвечивающим общее “здесь и теперь”, который вдруг может показать всю прозрачность общего положения (связь между положением, в котором нахожусь я, и твоим положением), прозрачность их среды, ее проницаемость для чувств. Процесс образования группы может начаться и без называния метафоры (имени группы, имени “мы”) вслух, но с подразумеванием общего для них смысла, значения их общения в разных и многих ситуациях, процесса, который может долго не иметь имени, но иметь свою реальность и культуру, а стало быть, и свое образование для входящих. И тогда *символизация*, образование метафор и образов идет параллельно с командообразованием.

Сыгранность стала столь желанным качеством “команды”, столь очевидным образцом, заимствованным из военного дела, спорта, медицины, искусства (появилось море книг, переносящих в бизнес принципы китайских стратагем, Дао и дзен), что это подталкивает к простому и очевидному решению: создавать и тренировать команды по образцу хирургической бригады, спортивной команды или разведгруппы. Так почему же не брать готовые, уже сыгранные команды (здесь-то уж без кавычек) из всех этих сфер (спорт, военное и разведдело) с относительно четко заданными “правилами игры”, обучать их менеджменту и предлагать собственникам для использования в качестве управленческих команд?

Странно, но сейчас типичнее как раз обратное: менеджеров вывозят на тренинги, многие из которых содержат элементы экстремальности (походы, плавания, веревочный курс и пр.). И все же связи, образованные в экстремальной ситуации, имея большую ценность и цену, по-разному преломляются в работе, в той жизни этих людей, которую они сами для себя выбрали. И эта их деятельность все-таки впитывает в себя всю остальную, все другие отношения между этими людьми. Работа в современном российском бизнесе устанавливает все остальные правила, хорошо это или плохо, нравится нам это или нет\*. Поэтому сыгранная спортивная команда не гарантирует успеха в бизнесе, ведь рос-

---

\*Хотя глупо противопоставлять работу жизни, когда работа становится жизнью.

сийский бизнес — игра с нечетко очерченными правилами и она на порядок сложнее спорта.

“Вспомним примеры таких хорошо известных команд, как спортивная команда, или хирургическая бригада, или развед-группа, направляемая для выполнения специального задания. Все это образцы хорошо “поставленных” команд, но представьте себе, что их поменяли местами — и хирурги проводят футбольный матч, тогда как разведчики делают анестезию и операцию на сердце, а футболисты пробираются на территорию противника для установки взрывных устройств”, — пишут Е. Емельянов и С. Поварницына в книге “Психология бизнеса”. Картинка, случайно приведенная авторами как комическая, на самом деле не лишена смысла. Более того: именно российская история полна такими примерами, особенно в экстремальных ситуациях. Но здесь интересно другое: о чем именно говорят все те, кто ратует за универсальную значимость сыгранности, сплоченности, “чувства локтя”? Они говорят о *лояльности*.

Ведь есть же и другая сторона: знания, умения, навыки, опыт работы по данному предмету — все это принято называть компетентностью, именно это прежде всего и проверяют у кандидатов. Да к тому же уровень компетентности легче проверить: во-первых, потому что предмет всегда имеет своих экспертов, всегда понятнее, что же должен знать и уметь кандидат, когда дело касается предмета, которым занимается компания. Во-вторых, компетентность (не случайно так почитаемая на Западе) можно прекрасно понимать как качество *отдельного* человека вне связи с другими членами группы. Так же, как сами знания, которые не портятся от того, что их разрезают на куски, подбирают разными модулями, оставляя специалистам самим интегрировать их в своей личности, компетентность того или иного руководителя как будто не должна зависеть от окружающих его обстоятельств и людей, их отношений и создаваемой атмосферы. По крайней мере верят в это не только многие руководители, но и директора по персоналу и оргконсультанты. Особенно на Западе, где профессия человека кормит и, казалось бы, гарантирует стабильность — это и есть священная корова менеджмента, в котором (как ни странно) многое держится на вере во всемогущество технологии и процедуры, в то, что всему можно обучить, так же, как и

вере в силу знания, в возможность реализации целей и планов. Поэтому кормят эту корову людьми только в индивидуальной упаковке, ни в коем случае не в групповой расфасовке, не в командной связке. И называется это *компетентность*.

Но ведь в организации нельзя применить знания, не соприкасаясь с другими, компетентность — ничто без межличностных отношений, так же, как знания не ходят по управленческим коридорам без людей, а стало быть, и управление — не совсем наука, во всяком случае в тех проекциях и надеждах, которые питают к нему современные менеджеры.

Пока ученые описывают типовые роли (“генератор идей”, “функционер”, “критик” и т.п.), составляют диагностические опросники для команд, считают групповые индексы популярности (не путать с социометрическими), вычисляют проявления лидерских качеств, отечественные рекрутеры потихоньку стали продавать целые управляющие группы сработавшихся между собой руководителей, безошибочно выбрав им самую выгодную упаковку — *“Команда менеджеров”*. Только в таком случае удастся оптимально сочетать требования компетентности и требования лояльности, которые всегда противоречат друг другу. Ведь в этом случае (как и в случае достаточно долго работающей управляющей группы) качества отдельного менеджера не вычисляются и не прогнозируются. (Только это может охладить пыл конструкторов-психодиагностов, комплектующих “команды” с помощью соционики, опросников Майерс — Бриггс или Лири). Ведь эти менеджеры УЖЕ дополняют друг друга, они уже не механическая сумма, а живой организм, где все имеют минимально необходимую лояльность к другим и к общему делу, к личности первого лица (иначе не имеет смысла самая высокая компетентность).

Игра в “командообразование” стала самой популярной метафорой всякой группообразующей деятельности, работы по группированию среди руководителей высшего и среднего звена. Да и те, кто не бредит “группами”, вынашивая планы преобразования каких-то бизнес-процессов или проект развития нового направления, настойчиво ищут средства или *заставить* других реализовать их планы, или *заразить* других идеей нового проекта, повлиять, настроить, стимулировать, мотивировать. Внутри даже



случайно собравшихся людей возникает особая реальность, если они зажглись идеей, “разогрелись” на какой-то проект (хотя это вовсе не значит, что они уже “разогрелись” на *совместное* действие, — это выяснится, как только они начнут вместе действовать), и тогда желаемый результат уже составляет часть их групповой реальности. Пусть даже снаружи еще никто не видит это как проект, как процесс, а тем более как результат (желаемый). Внешняя, внегрупповая реальность представляется уже косной, инертной. Они могут увлечься инноватикой\*, внедряя нововведения, а могут увлечь людей, исходя из постулата, что всегда есть люди, которых реальность не устраивает. *“Они не хотят больше бороться с реальностью, они ее порождают”*\*.

Когда уже есть общие для данной управляющей группы критерии “хорошо” и “плохо”, то, как правило, не хочется тратить время на перевод этих *очевидных* понятий на язык организации, на язык показателей, стараться представить себя на месте работников фирмы, той или иной категории персонала и уровня управления, вырабатывать новую традицию непосредственно из себя, как плетут свою сеть пауки, вытягивая нить прямо из собственного брюшка. Для этого нужна немалая креативность! В управляющей группе идет постоянное, непрерывное общение (и к тому же это еще один критерий ее границ и связей). Здесь, у нас происходит что-то свое — здесь у нас свое “что происходит”, “у нас аукнется — у вас отзывается”.

А что происходит, когда кто-то (например, первое или второе лицо фирмы) выносит что-то (например, новый план реструктуризации или новую стратегию) из их групповой реальности и начинает внедрять во всей организации? То есть то, что для всех членов группы уже совершенно реально, например, высокий статус выходящего или особая ценность того проекта, который он выносит, должно стать не менее реальным для всей организации или для какой-то категории персонала? Реален ли для всех них желаемый результат, их групповая реальность?

Ведь в этом и состоит главное назначение, миссия и преимущество управляющей группы — создавать новый способ работы,

---

\*См. работы А.И. Пригожина и В.С. Дудченко.

\*\*Морено Я. Театр спонтанности. Красноярск, 1993.

образ желаемого и образ действия и выносить его вовне. Выносить (желательно уже не как корпоративную идею, а как организационную\* культуру), чтобы преодолеть размытость групповых статусов и ролей, неопределенность групповых символов и жаргона “междусобойчика”, ситуативную значимость и обманчивую прочность внутrigрупповых отношений — всего, что внутри группы может выглядеть как полезное, очевидное, необходимое и легитимное.

## **ОТКРЫТЫЙ СЕЗОН В ТЕАТРЕ ГРУППОВОЙ СОЦИОДРАМЫ, ИЛИ ОТКУДА БЕРЕТСЯ ЛЕГИТЕАМНОСТЬ УПРАВЛЯЮЩЕЙ ГРУППЫ?**

Самой распространенной метафорой группы, несомненно, является “человек”. “Группа, как отдельный человек, рождается, растет и умирает”, — пишут опытные консультанты М. Иванов и Д. Шустерман\*\*. Группа, как и человек, действительно испытывает широчайший спектр чувств и состояний, живет своей жизнью и т.д., и т.п. Когда группа чувствует себя как один человек, это, скорее всего, означает, что она достигла высокого уровня развития. Однако за красивой метафорой можно не увидеть, как по лицу этого “человека” пробегают тени подспудных конфликтов, судороги противоречий или застывает маска безразличия. Знание специфики того или иного возраста, характера, состояния человека, периодов силы и слабости все же не вручает группе инструменты саморазвития, не организует внутренний обмен всем тем, что присуще каждому члену группы, так же, как и группе в целом: фазы их роста метафора не способна *синхронизировать*. Состояния подъема или спада у разных членов группы очень часто не совпадают и, естественно, не совпадают с состоянием, которое приписывает группе кто-то из ее членов (пусть даже и “лидер”) или консультант. Разговор в группе о

---

\*Здесь я хочу подчеркнуть различие в понимании корпоративной и организационной культуры.

\*\*Иванов М., Шустерман Д. Организация как инструмент. М.: Альпина публишерс, 2002.

том, какой образ она, группа, больше всего напоминает, конечно, продвигает групповое сознание, способствует формированию идентичности и чувства общей реальности. Но в то же время разговор на уровне метафор не способен сформировать ту реальность, которую рождает каждая пара отношений, каждая встреча, которая не вписывается (пока?) в Общее дело — всего того, что еще не нашло групповую форму. Метафора открыла новую правду о группе и она же закрыла путь новой общей истине, что рождается на каждом шагу, потому что если образ (роль) уже назван, волей-неволей возникает потребность ему соответствовать.

Собственно, точнее эту потребность — по сути, потребность в общении — правильнее было бы назвать потребностью в игре, желанием соответствовать роли. Поэтому самая емкая и сильная метафора группы — это, конечно, *театр*. Иногда “театр военных действий”, иногда “*commedia del arte*”, но всегда интрига, всегда диалоги с подтекстом, часто монологи без текста (беспредметные, но с мимикой), порой только намеки или вовсе немая сцена... Конечно, разные управляющие группы при наблюдении в своей естественной среде навевают воспоминания о разных жанрах: то эпос, трагедия или нечто монументальное, то комедия положений, комедия ошибок, театр миниатюр, не складывающихся в целое. Часто, говоря о “*team*”, отдельно подчеркивают особые преимущества, которые она дает, если роли четко распределены, если не тратятся время и силы на обсуждение разграничения и со-ответственности. Однако до сих пор не найден рецепт, как в процессе обсуждения распределить роли таким образом, чтобы сыграны они были “как по нотам”, то есть гармонично, как это делает хорошо сыгранный ансамбль.

Зачем Станиславскому понадобилось определить театр как “коллектив единомышленников”? Ведь современный театр невозможен без сыгранности актеров на сцене — на сцене только они и должны быть коллективом! Зачем еще “единомыслие”? Думаю, Станиславскому было важно работать не только “над спектаклем”, но и над собой, и чтобы каждый актер работал над собой (и книгу он даже написал “Работа актера над собой”). И вот когда каждый одновременно работает и над собой, и вместе с другими, тогда возникает особая слаженность на сцене. Когда

все заранее сами подумали над глубиной своей роли, а потом обсудили на равных, что они видят в той коллизии, в той драме, которую им предстоит сыграть, тогда на сцене возникает чувство легкости игры, причем оно сообщается зрителю. И тогда роль режиссера заключается не только в том, чтобы отработать взаимодействие на сцене, но и в том, чтобы создавать условия для “единомыслия”, что и ложится в основу ясного понимания каждым своей роли и смысла общего дела в целом, а также гарантирует, что каждый чувствует другого на сцене и сонастраивается с ним.

Между членами группы, разумеется, возможны значительные отличия в принятии образа группы, в отождествлении с метафорой, в символизации их внутренней жизни. Никогда не совпадают взгляды тех, кто создает свои метафоры, то есть художественно осмысляет (или неосознанно чувствует) групповую реальность. И, конечно, это создает дополнительное напряжение, отношения незаметно трансформируются. Люди хуже понимают друг друга. Однако не существует способов (даже в тренинге) сравнить их реальности, их роли. Ведь очень часто одни роли противоречат другим (или исключают друг друга) и люди не могут встретиться в полном смысле слова. Существующие технологии делового общения (любой степени спонтанности) просто не способны обеспечить эту Встречу. Это по силам только *социодраме*, то есть такой ролевой игре, где роли рождаются здесь и теперь, здесь же развиваются и здесь же консервируются и выносятся игроками из игры.

Никто не знает, в какой момент тот или иной поступок, образец поведения, манера, привычка, хватка становятся частью роли и собирающей их метафоры, целого сюжета. Наверное, это важнее, чем просто определить тот или иной тип корпоративной культуры (это культурологический подход). Ведь все решается именно в групповом действии, когда роли складываются в сюжет (или складываются). Повторим: компетентность без лояльности никому не нужна, а лояльность — не качество отдельного работника, а отношение.

Не существует управляющих групп, которые не испытали бы ролевые противоречия, и ни одна группа не застрахована (при са-

мой лучшей сыгранности) от таких нестыковок, поскольку главная их причина — не диктат первого лица, даже если этот человек захочет с каждым договориться о его роли в группе. Об этом вообще невозможно рационально договориться, поскольку роль — это отношение, а оно не может принадлежать кому-то одному и исходить с одной стороны. Как нельзя сыграть Отелло без Дездемоны, так нельзя стать реальным и эффективным руководителем конкретной фирмы (при самой прекрасной подготовке и необходимых психологических качествах), не играя со своими подчиненными сцепленные между собой роли. А уж какие сюжеты это порождает, видят не только консультанты — в России несоединимые сюжеты в одной и той же управляющей группе могут сосуществовать долго, отравляя жизнь всем: и руководителям, и персоналу, и клиентам. В то же время малейшие нюансы несыгранности ролей могут оборачиваться большими потерями, но и сыгранность (случайная или как результат осознанной деятельности руководителя или консультанта) дает огромный прирост эффективности за короткий срок.

И тогда уже важнее то, как они понимают не свою роль (это как раз легче осознать), а роль другого, то есть насущная практика — это *метафора роли*, а роль метафоры — теоретический разговор. Ведь только в ролевой игре мы сможем отстроить роли, которые один член управляющей группы субъективно *переносит* на другого, от роли, в которой тот сам себя видит. В обычной жизни отношения переноса могут до поры до времени выглядеть вполне пристойно: ожидания людей по отношению друг к другу не вступают во взаимные противоречия до тех пор, пока реальность между этими двумя людьми не уплотняется и не вскрывается нереалистичное восприятие ими друг друга. Под переносом, под приписываемой ролью оказывается совсем иное, деловые отношения проваливаются в пустоту или в конфликт.

Вообще в группе, согласно Морено\*, возможны только три типа отношений: 1) вчувствование или эмпатия, 2) перенос и 3) теле\*\*.

Эмпатия — это отношение восприятия одного человека

---

\*Якоб Леви Морено (1889—1974) — создатель триединой системы психодрамы, социодрамы и социометрии, то есть групповой психотерапии и социальной терапии, театра спонтанности и терапевтической философии.

\*\*См: Лейтц Г. Психодрама: теория и практика. Классическая психодрама Я.Л. Морено. М., 1974, с. 47—58.

другим, которое, однако, является односторонним, то есть не имеет встречного отражения со стороны другого. Перенос возникает тогда, когда один человек приписывает другому роли или качества по собственному усмотрению, не видя под этим *самого человека*. И *теле* — это двустороннее отношение взаимной прозрачности, когда обе стороны видят друг друга, причем испытывать друг к другу они могут любые чувства — и притяжение, и отталкивание, которые, однако, обе стороны не скрывают.

Морено показал, как в психодраме и социодраме (в *театре спонтанности*) отношения эволюционируют (намного быстрее, чем в жизни) от эмпатии и переноса — к теле. К концу такой драмы группа становится прозрачной. То есть могут проявиться многие отношения: явные и подспудные (все тексты и подтексты), симпатии и антипатии, притяжения и отталкивания. Управленческая команда, прошедшая социодраму, становится надежнее уже в силу одной только прозрачности отношений, проверенных в сложных условиях концентрированной реальности — их собственной жизни, собранной самими участниками в игре. Сцена организационного театра — не только лучшая метафора, но и художественный метод, который вручается членам команды для самостоятельного использования без всяких ограничений и условностей. На социодраме управляющая группа сама может отрегулировать необходимую для себя степень прозрачности отношений, что не только устраняет дополнительные источники напряжения, но и дает возможность руководителю определиться с границами самой управляющей группы и по-новому распределить роли. Очень важно и то, что в социодраме есть и третья фаза: после разогрева и действия наступает *консервация*, когда все новые и выявленные связи, взаимно отрегулированные роли и стиль (рисунок) их исполнения консервируются, то есть закрепляются, закрываются и становятся опять организацией.

То, что не способна синхронизировать метафора, может сделать ролевая игра. Однако в ролевой игре все-таки превалирует перенос (что, конечно, потом закрепляет отношения переноса в жизни, когда роли обычно навязываются сверху) и участники почти не взаимодействуют помимо сюжета, предложенного тренером или консультантом (а в конечном счете — руководителем). Использовать спонтанность и внутренний разогрев членов

управляющей группы может только ее *социодрама*, которая тем и отличается от ролевой игры, что роли в ней развиваются, вырастают из каждого, меняются самой группой, а не чьим-то замыслом, — в спонтанном столкновении, когда им вместе придется *играть* роли, которые до сих пор только назывались и обсуждались.

И Первому Лицу становится понятно многое из того, что нередко получало одобрение его подчиненных во время групповых мозговых штурмов и обсуждений. В процессе моделирования важнейших ситуаций реализации многообещающих проектов, захватывающих всех руководителей высшего звена, после незабываемых моментов чувства единения “один за всех — и все за одного!” он вдруг видит и то, что никогда не скажут ему в лицо! Как-то сухо называть это *обратной связью*! Его группа, его Правая и Левая Рука, которых он давно знает и с кем не один пуд соли вместе съел, открываются в социодраме по-новому, во всей своей художественной правде и без прикрас. Поэтому после социодрамы отношения становятся более надежными.

В той же игре спонтанного типа с внутренним разогревом можно попробовать и старых, и новых руководителей на совместимость в тесной работе или в работе над новым проектом. Это обычно не удастся сделать иначе, чем в социодраме, поскольку и психодиагностика, и здравый взгляд могут оценить, например, и “старых”, и “новых” как “хороших”, да только никак они вместе, в одной смычке работать не хотят. А ведь “у нас” в организации должно быть только “хорошо”?

## **МЕТАФОРА В ПРОЦЕССЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ И В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АРТТЕРАПИИ**

Кто первым предлагает метафору, когда руководитель впервые встречается с организационным консультантом? Если предлагаемый консультантом образ окажется неадекватным ситуации, сложившейся в организации, то он не перенимается клиентом и многие вещи, правильно понятые консультантом про эту фирму, не складываются в образ действия и, что самое главное, в образ *группового* действия.

Посмотрим правде в глаза: наша метафора как минимум должна иллюстрировать, причем иллюстрировать даже самую сложную организацию, по идее — хоть все человечество. Если реальность оказывается сложнее метафоры, у руководителей очень быстро возникает потребность как-то выразить то, что происходит у них в руководстве, и они между делом часто занимаются мифотворчеством. А ведь миф — большая сила, это самая концентрированная форма образа, сюжета, и если все придумал сам руководитель, то зачем ему наша метафора? Хотя, может быть, она и поможет тому бизнесмену, который уже не надеется на популярные технологии и со своей конкретной и неповторимой Организацией что-то хочет сделать.

Всякому консультанту не очень приятно осознавать, что его язык вообще не способен передать образы, но, возможно, развитию художественного метода препятствует глубоко укоренившаяся в нас логика науки, откуда мы все произошли? Да, логика наша не способна честно работать с метафорой, полностью передавать аналогию, а не надеяться на “подразумевание” коллег, а тем более клиентов. Если немцы говорят, что “всякое сравнение хромает”, то они хоть знают, КУДА оно “идет” и до каких пор может идти. В какой именно момент мы скажем: “Ну Вы же понимаете, что на самом деле Ваша организация — не “черный ящик”, не “стая”, не “популяция”, а...?” Вот здесь и начинается самое интересное. Клиент уже не может не искать имя той вещи, которая стала для него в буквальном смысле детищем\* — нельзя ведь, общаясь с ребенком, *никак* не называть его.

То есть нам удобно общаться (и между собой, и с клиентом) через образы, сравнения, метафоры. Это значительно облегчает контакт, но далеко не всегда эвристично, и самое главное — не создает подхода. Вокруг подхода создается наука и научный социум. Или новое художественное направление. Причем социодраматические тексты, например, имеют как художественную, так и развивающую силу, терапевтическую действенность, и могут разогреть клиента на то, что не под силу самым зажигатель-

---

\*Нет зрителя, оставшегося безучастным к страданиям главной героини “Бесприданницы” Островского. Последние ее слова: “Я — вещь! Наконец-то имя мне найдено!”



ным идеологемам и учебникам\*. Но это уже не метафора, а *метаморфоза*...

На что похожа организация? Хватит довольствоваться чужими подходами и работать в чужих образах. Каждая организация уникальна. Каждый руководитель хочет лучшего решения *in situ* для своего “здесь и сейчас”, а не для “класса ситуаций” из книги (даже самой лучшей). И если ему действительно нужно групповое решение (например, чтобы “повязать” всех ответственностью), то ему придется строить отношения в этой ситуации своими руками и проявить достаточную способность к воображению.

## **УЩЕРБНЫЙ ОБРАЗ И УЩЕРБ ОТ ОБРАЗА**

Образ для управляющей группы может быть как полезен, так и вреден. Однако правильнее было бы сказать: образ (метафора, миф) может быть полезен или вреден *для организации*. Ведь группа — это живой организм отношений, которые, конечно, можно *прагматизировать*, но так же, как и человек, она не имеет цели и экономической эффективности (и стоимости). В то же время управляющая группа в подавляющем большинстве ситуаций не имеет никакой возможности оставаться нейтральной к прагматической ситуации, к “прагме”, хотя прагматизм группы может быть только ситуативным, в игре или в жизни группа создает себе организацию: управляющая группа создает себе каркас, несущую структуру, оболочку, форму, формальную организацию. А у формальной организации всегда должен быть образ результата ее работы, критерий успешности, эффективности, свои “хорошо” и “плохо”, свои измерители пользы\*\*. И здесь, за-

---

\*Характерными примерами являются такие учебники: “Монстр перемен” Д.Д. Дака (2002) и “Бизнес в стиле фанк” Нордстрема и Риддерстрале (2000), в котором иллюстрирована каждая фраза, но при этом книга — совершенная в своей пустоте.

\*\*Всякая живая организация не может быть только полезной. Пользы не существует без прочности и красоты — это триединный критерий комплексной эффективности любой организации, причем есть организации, у которых в этой триаде на первом месте не польза, а прочность (армия, полиция, медицина) или красота (театр, школа, политическая партия); здесь “красота” — идеальное выполнение (и перевыполнение) культурных норм общества.

метим, нет общепринятых критериев пользы, хотя все и убеждены, что современные коммерческие организации создаются исключительно ради прибыли. Как бы ни формулировала управляющая группа свою цель, в итоге каждая организация стремится к некоему своему совершенно уникальному компромиссу между ее пользой, ее прочностью и ее красотой.

Если не касаться красивых образов (тут нас может оправдать лишь недостаток места), а остановиться только на прочных и полезных, то организации обычно “идет” что-нибудь вроде “всемирной истории” (это обычно любят банки), высокой щепетильности и разборчивости в выборе клиента — с упором на качество (конечно, для тех, кто способен его оценить). Однако прочность и польза часто противоречат друг другу.

Заведомо вредных образов и мифов не так уж много, но они могут пустить под откос многие благие помыслы и надежды.

1. Самый мощный по своему воздействию вредный миф — это миф об универсальной эффективности высокой сплоченности. Так же, как разжигается групповой разогрев, восходя к групповому катарсису, так растет и сплоченность в данной ситуации (сцене, если играется социодрама), прежде всего потому, что *не бывает сплоченности, направленной только на организационную эффективность*. Всем известны очень сплоченные преступные банды или группы саботажников. А немало опытных руководителей все еще тешат себя иллюзией (скорее неосознанной), что сплоченность — это всегда полезно, что они всегда смогут ее использовать на благо возглавляемой ими организации. Происходит это еще и потому, что такой руководитель сам — часть управляющей группы и все линии отношений затрагивают его лично, а многие — проходят через него, на него направлены. И ему кажется, что других направленностей у сплоченности окружающих его руководителей просто не существует.

Управляющая группа — это не коллектив с четкими границами, это *сеть* уплотнений некоторых отношений между руководителями и *сплоченностей*, которые могут иметь направленность на разных лидеров и на самые разные цели и ценности. Эти сети

находятся в постоянном движении, поскольку они держатся на выборах людьми друг друга, а выборы (статусы, предпочтения) меняются от ситуации к ситуации. Уплотнения вокруг одних людей всегда сопровождаются разреженной атмосферой вокруг других, поскольку в нашей культуре и в нашу эпоху отталкивания — в отличие от притяжений между людьми — не принято замечать, а тем более обсуждать. Поэтому можно не увидеть очень многое: как вредные притяжения, так и полезные отталкивания. Однако социометрическая диагностика позволяет вовремя обнаружить как полезную для Первого Лица, так и вредную для организации направленность выборов\*.

2. Второй по вредности своего воздействия миф — любой разговор, содержащий и подразумевающий посыл: “Команда — это руководитель *И* группа подчиненных ему руководителей”. Да, практика показывает, что роль Первого Лица организации в России четко выделяется во всех ситуациях (почти независимо от того, говорим ли мы о структуре собственности или управления), но давайте не будем путать организацию и группу (что само по себе вреднее всех перечисленных вредных мифов-призраков). Призрак “команды” еще и навевает зависимость от иллюзий *управляемости группой*, а ведь это само по себе нонсенс (просто ставший привычным) — группой нельзя управлять, управлять можно только организацией. Об этот простой факт спотыкается множество дорогостоящих нововведений, которые несут руководители и консультанты с техническим складом ума, солидные высокооплачиваемые эксперты, незаметно переносящие (по старой, еще кибернетической традиции\*\*) свойства неживой природы на живую. Проблема в том, что очень важная, не вызывающая сомнений (и часто весьма убедительная) роль Первого Лица как части группы одновременно является неотъемлемой ролью в организации — формальной социотехнической\*\*\*

---

\*См.: Морено Я.Л. Социометрия. М., 2001; Золотовицкий Р.А. Организационная арттерапия и тренинг. М., 2003.

\*\*Примеры можно обнаружить в самой разной литературе: Бир С. Мозг фирмы. М., 1993; Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. М., 1997; есть примеры и в ранних работах уважаемого мной Д. Шустермана.

\*\*\*См.: Щербина В.В. Социальные теории организации. Словарь. М., 2000.

структуры, ролью законсервированной, ставшей частью организационной культуры\*.

Если Первое Лицо исповедует организационную культуру восточного типа, оно может, не играя в “групповые решения”, что называется, “держаться дистанцию” со своими подчиненными, но тогда бессмыслен и даже вреден всякий разговор о “команде”. Эта метафора просто искажает культурные роли (той культуры, которая и создала саму роль Первого Лица в российском понимании) и привносит в деловые отношения флер западного демократизма, не подкрепленный западным же самосознанием руководителя-индивидуалиста, то есть создает отношения *переноса* — двухслойные и нереалистичные деловые отношения. К слову сказать, у нас восточная оргкультура совсем мало изучена, и в нашем обиходе слишком мало соответствующих образов и метафор (нам предстоит еще большая работа\*\*). Однако как бы мы ни назвали управляющую группу: клан, семья, мафия, бригада или альянс, ФПГ, ЗАО, синдикат, — в основе всегда конкретные люди, составляющие группу; Первое Лицо, как бы его ни называли: хозяин, босс, крестный отец, — всегда часть группы. И противопоставление группы и Первого Лица (ниже постараюсь объяснить свое упорное нежелание называть его “лидером”) приводит только к искусственности и неубедительности его роли. Точнее говоря, его ролей, поскольку группа (в отличие от организации) — это прежде всего *процесс общения*, соединяющий несколько ситуаций, в каждой из которых свой расклад ролей. И в каждой из этих ситуаций — свой лидер. Впрочем, мы еще вернемся к этому.

Если же Первое Лицо верит в групповую ответственность, в групповое решение, в “командный” стиль работы, то для него “команда” — уже не призрак, а миф, работающий тем эффективнее, чем сильнее в него верят руководители, с которыми он чаще всего общается. С ними возможно обсуждение целей, проблем и даже самого порядка общения, командной и корпоративной культуры, самой групповой реальности. Во всяком случае здесь

---

\*Морено ввел очень важную триаду: “Спонтанность — креативность — культурные консервы”, понимание каждого из трех этих понятий невозможно без двух других. См.: Морено Я.Л. Психодрама, с. 126, 153, 177.

\*\*Эту работу мы уже начали в нашем организационном театре-мастерской.

уместны выражения типа: “Они объединили свои цели в одну общую цель, к которой идут вместе...” или “Наш лидер предложил обсудить командные цели”, “Выполнение группового решения вошло в противоречие с целями команды” и т.д.

И тут стоит сказать еще об одном вредном мифе.

3. Этот миф особенно опасен в “восточной” управляющей группе, поскольку родился он на сугубо западной почве. Собственно, правильнее было бы назвать его так: “Цель достижима”. Это понятие стало привычным и операциональным не только с подачи западного менеджмента, который весь держится на целесообразности, но и в силу большой притягательности рационального способа рассуждения. Простой взгляд на любую управленческую ситуацию всегда видит в основе действия цель и всегда подразумевает цель, соединяющую действия отдельных людей в организацию. Тогда и возникает этот логический трюизм, столь распространенный во всех учебниках: “Организация — это группа людей, собравшихся (или собранных) для выполнения какой-то цели”. Даже рефлексивные отечественные подходы (например, подход Г.П. Щедровицкого) оперируют с целями индивидов и групп, как будто люди и цели могут сохранять между собой устойчивые однозначные соответствия, и главное — достигать этих целей.

Жаль, конечно, разочаровывать руководителя, у которого уже спросили о его целях и начали собирать их в “дерево целей” (весьма интересный и развивающий тренинг) — ведь он сам обрекает свою фирму на раздвоение. Рассуждая так, руководитель совершенно отдельно создает *организацию мыслей* (само по себе весьма достойное занятие) и *организацию действий*, которая, будучи оторванной от мышления, становится только более независимой и менее управляемой. Такая идеализация неизбежно восходит к классическому кибернетическому треугольнику: “анализ (сбор информации) — планирование (проектирование) — внедрение плана” — и является, во-первых, логикой научного эксперимента, а во-вторых, создает иллюзию прямого соответствия идеального (целей) и материального (действительно-го положения вещей).

Само противопоставление того и другого губительно, но здесь, чтобы не отвлекаться, заметим лишь, что в работе с организаци-

ей выход надо искать в различении целей (ценностей как значимых имен) и смыслов (значений этих целей и имен), в семантическом подходе. Нужно построить общение в группе (а также группы с подчиненными ей) так, чтобы отношения регулярно прагматизировались и консервировались в организационную культуру (создавались “культурные консервы”) и так же одновременно раскрывались некоторые “консервы” — это и есть управление организацией как процессом\*.

Организацию можно проектировать, социальные проекты иногда реализуются. Но здесь мы в большей степени говорим о группе, чем об организации. Можно репетировать роли. Роль, по Морено, — “единица консервированного поведения”, но она может быть раскрыта, изменена и опять законсервирована.

4. Но самым чувствительным по размеру наносимого предприятию ущерба является центральный миф западного менеджмента — *миф о лидере*. Этот витамин, подкрепляющий тех, кто начинает организовывать других людей, помогает справиться с многими трудностями, но незаметно становится наркотиком. Такое “вещество” производят особые железы у каждого человека, вопрос только в том, на КОГО направлены эти флюиды — тот, кто начинает получать больше обычного, принимается купаться в лучах даже небольшого потока внимания и активно усваивает его. Однако скоро железы гипертрофируются и перестают воспринимать индивидуальность тех, от кого они питаются — других окружающих людей. Внимание течет непрерывно, направляемое спонтанным выбором каждого в группе, но не подчиняется законам статистики (нормального распределения).

В какой-то момент развития группы (или в социодраме) наступает теле — состояние, когда все потоки внимания, притяжение и отталкивание (“свершив свой круг”) становятся прозрачными — все проясняется: кто претендует на роль “лидера”, а кто — на роль “изгоя” (не все хотят это видеть). Но все это очевидно

---

\*Понятие “организация” используется в трех значениях (смешивание которых приводит к плачевным результатам): 1) объект (мат. база, оборудование) или субъект (юр. лицо, орган, счет); 2) процесс (сделка, образование прибыли, инвентаризация); 3) результат (реальность), например, услуга по организации чего-либо или сам результат.

только для ситуации “здесь и теперь”, только в конкретном выборе (притяжение и отталкивание достоверно только в конкретной ситуации) можно вообще говорить о лидере или изгое. Нельзя быть лидером неизвестно какой ситуации (пьесы, сцены)\*. “Лидер” — паразитическое имя группы главных ролей современной драматургии западной практики управления. А герой (в любой стране) — всегда главный, иначе он — не герой.

Главным героем нашей организационной драмы является Первое Лицо. Почему такое многочисленное разнообразие ролей и ситуаций, которое дает российская практика бизнеса, собирает одно имя, и весьма значимое? И тут нам мешает густой туман, окружающий затасканное слово “лидер”: в России первое лицо тоже называют “лидером”, а иногда даже “формальным лидером” просто в качестве привычного переноса, без всякой прозрачности ситуации, не зная структуры управляющей группы, без социометрии. Эта практика прикармливает Первое Лицо лестью выше-названного витамина, лишая группового видения и вообще вкуса к прозрачности. Члена управляющей группы внешне это успокаивает и освобождает от ответственности (“Ну, он же *во всем* у нас лидер!”), а внутренне — рано или поздно разжигает искры ревности к вниманию, получаемому “лидером” (“Ну, он же у нас *для всех* лидер!”). Начинаящего организатора, работника это заставляет читать книги — от “А ля Карнеги” и до вполне оккультной “Метафизикой лидерства” — и бредить наяву в “золотом сне” ежедневных психотехнических упражнений. А выпускника школы, “обдумывающего житье”, этот живучий миф заставит принести родительские деньги в скороспелый бизнес-вуз, обещающий в своей рекламе “обучить на лидера”.

Когда “дым рассеивается”\*\*, герой нашего времени становится виден лучше. Нашему Первому Лицу не нужно, чтобы его называли “лидером”, и он не нуждается в *обосновании* своего статуса в группе. Российской практике организации и управления (в отличие от теории) чужда сама традиция обоснования земной вла-

---

\*Но можно стать “лидером” на одну минуту, рассказав удачный и уместный анекдот.

\*\*“Когда дым рассеялся, Грушницкого на площадке не было” (М.Ю. Лермонтов “Герой нашего времени”).

сти\*, идея ее легитимности у нас совсем другая. Влияние одного руководителя на другого распространяется совсем иначе, чем на Западе. Но выборы, как показывает социометрия, распределяются вполне аналогично и адекватно ситуации\*\*, равенства все равно нет и не может быть ни на Западе, ни на Востоке. Группа остается группой в любой стране, но как они по-разному принимают своего начальника! В западной организации процедура легитимизации превыше всего (что и делает “компетентным” руководителя, наделяемого полномочиями), постоянно декларируемая, но замалчиваемая лояльность, подчеркнутый демократизм общения уводит все конфликты с групповой арены (как сказал Черчилль, “бульдогов под ковер”). Здесь достаточно сказать: “We are team!” — и все знают, что делать.

“Он просиял на меня своим лицом” — как вы думаете, это про кого? Это японский клерк говорит о своем начальнике. Самый скромный служащий на Востоке имеет право на чувства (другое дело, чего они будут ему стоить) без всяких “обоснований”, он имеет право любить начальника или ненавидеть его, но ни он, ни его начальник не лишены права любить власть и желать ее. И группа, собравшая власть в своих руках, называет себя своим именем — Власть группы.

\* \* \*

Что в имени тебе моем?

*Гамлет*

Так что же (и кто же) *не является* для нас метафорой? Что дает единственное и неповторимое ощущение реальности группы? Как убедиться в реальности (а значит, и надежности) отношений в управляющей группе по типу “команды”, столь популярному и притягательному? Ведь Организация не может зависеть от удачности сегодняшней метафоры, пусть даже очень зажигательной и действенной “здесь и сейчас”! Организация должна быть ре-

---

\*Подробный и добросовестный анализ различий западной и восточной социальной организации вы можете найти в увлекательной книге А.А. Ицхокина “О чем недосказал Заратустра” (М., 2003). Это его идеи.

\*\*Подробнее см.: Золотовицкий Р.А. Организационная арттерапия и тренинг. Социодрама и социометрия в работе с организациями. М.: Морено-Институт, 2003, с. 105 — 116.



альна для своей внешней среды — для покупателей, клиентов, для широкого круга людей, которых она может и должна заинтересовать. Организация не сводится к замкнутой реальности (пусть даже это авангард данной фирмы). В конце концов, организация может присвоить себе громкое имя для привлечения клиентов (“Философия обуви”, например), и тогда уже забота покупателей разобратся, есть ли что-то за этим именем или оно всего лишь пустая метафора? Однако организация не может менять имя каждый день, ей важно, чтобы ее узнавали. Организация имеет постоянное лицо (в том числе юридическое) и живет *дискретными* шагами. Чего никак не скажешь о группе.

Группа непрерывна, она является прежде всего процессом, группу невозможно определить — ни как научное понятие, ни как конкретную данную совокупность людей, находящихся у руководства данной организацией. Она не имеет четких границ, четких фаз жизненного цикла, четких ролей. И не стоит межчеловеческое взаимопонимание приносить в жертву четкости. Но четкость нужна организации, иначе недоразумения между ролями очень быстро и незаметно включают групповые факторы и в конечном счете приведут к недоразумению между людьми.

Пусть не возникнет у читателя ощущение мистификации: в конечном итоге мы приходим к тому, что управляющую группу нет смысла называть иначе, чем ее собственным именем, точнее, Именем собственным. Да и Имя собственное имеет смысл и значение только ситуативно и для ограниченного круга людей в высшем руководстве, то есть имеет очень замкнутое хождение. Оно — для тех, кому нужна не красивая вывеска, не только резонанс и репутация, не столько польза, которую приносит эта групповая дружба, не столько прочность или долгая жизнь группы (что вместе с красотой и пользой неразрывно составляет живую суть организации), сколько только ОНА САМА — неповторимая и уникальная, которую не найдешь ни в одной технологии и ни в какой науке. Такую индивидуальность даже не перенесешь из прошлого опыта этой же группы. Так, например, мужчина, давно уже убедивший себя, что он нуждается в женщине как в сумме качеств, красот и пользы, которые она ему приносит, верит в прочность только таких (по сути, обезличенных) отношений, но вдруг встречает женщину, открывающую в его душе ранее со-

вершено неизвестный ему “клапан”. И вдруг выясняется, что в данном случае он не видит “качеств”, не оценивает “пользы”, ему нужна не “красота”, а ОНА САМА. Точно так же и группа: только убежденность в ее единственности и незаменимости зажигает групповой энтузиазм и разогревает групповое действие. Собственно, здесь речь не о чувстве. Здесь бывает, что называется, и любовь, и ненависть — просто возникает новая сплоченность, новая реальность — в социодраме ли или в жизни. Так рождается группа. Она в какой-то момент бывает хорошо организована.

И так хочется сразу ее закрепить, назвать и запечатлеть! Так хочется, чтобы разогрев на отдельную данную ситуацию закрепился и перешел в непрерывный разогрев всей группы на постоянную “групповую и командную” работу, чтобы дух групповой Встречи всегда был с нами и всегда помогал преодолевать любые жестокие удары внешней среды!

А теперь групповой снимок на память: “Скажите **“te-e-eam”**!”

Часть III

## ТРЕНИНГИ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ



**Леонид Кроль**

## **“ОТ РОМУЛА ДО НАШИХ ДНЕЙ”: МИРЫ И МИФЫ ТРЕНИНГА**

Мне хотелось бы представить вашему вниманию несколько своих наблюдений и картинок о разных известных мне тренинговых культурах, о тенденциях их развития и многообразии перевоплощений.

Это не история происхождения и становления тренингов как уникального явления массовой западной, а теперь уже и российской культуры. “От Ромула до наших дней” — цитата про Евгения Онегина, который учился “чему-нибудь и как-нибудь”, но зато был мастер рассказывать увлекательные истории и анекдоты. Я не задавался целью изложить, следуя жесткой схеме, структуру тренингов; впрочем, благодаря этой статье я задумался, к примеру, о том, могли ли существовать тренинги в Древнем Риме и в каком виде. В результате возник ряд забавных зарисовок.

Зарисовки, на мой взгляд, как нельзя лучше подходят для описания тренинга. Казалось бы, его узор разборчив и запоминаем; но стоит встряхнуть калейдоскоп, бусины и камешки лягут иначе — и вот уже новая картинка сложилась. Говоря иными словами, тренинг — словно драгоценный камень, который можно так и эдак вертеть в руках и любоваться тем, как, преломляя свет, вспыхивают и искрятся его грани.

## **ОТКУДА ЧТО БЕРЕТСЯ: КУЛЬТУРА КАК ТРЕНИНГ**

Не подозревая о существовании тренинга как явления со своими четкими рамками и структурой, его задает культура. Сегодняшняя западная культура — это множество возможностей, гипермаркеты, покупки в кредит, некое соотношение рискованности и безопасности, тренинг выбора. Человек привыкает оценивать и выбирать. Оценивая, он выбирает, где ему учиться, куда пойти работать, чтобы через определенное количество лет получать определенную зарплату, — и тем самым участвует в тренинге стартовой дискретности. В современной культуре непредсказуемость сведена до минимума (впрочем, есть и исключения), укрощена и контролируема “от” и “до”. На другом конце линии развития общества и масштабов непредсказуемости — архаичный человек, тренирующий свою реакцию, умение оперировать и выживать в стае.

В русской дворянской культуре, где многое определялось получением наследства, хитрый банкир, который дает деньги в рост, был образом отрицательным. Ростовщичество воспринималось как дурной тон, как занятие, которого надобно стесняться. Тренировать же следовало способность использовать карты удачи и судьбы, умение “не упустить”, “не быть средним”. Тренинг протестантской культуры — это умение копить, много трудиться, культивировать тщательность труда, чтобы не переделывать одно и то же. Покорение западной Америки, “движение к Калифорнии” — умение завоевать кусок земли и обрабатывать его. Фордовский конвейер “на выходе” оборачивается тренингом приобретательства: человек совершает множество простых операций, но трудится он не для того, чтобы выжить, а чтобы купить свой автомобиль. Он не только безымянный производитель, но и потребитель, имеющий возможность отдыхать с семьей, давать образование своим детям. Он — обладатель накопленного в поколениях, включая навыки и шанс от курьера или рабочего подняться к самым высотам и получать то, что положено. Хотя и здесь есть доля случая.

Если вдуматься, то каждая из культур задает определенный базовый тренинг отношения к работе, к потреблению, ко времени. Сегодняшний рынок, который невозможно представить без кредита, — это пирамида, расчет на будущее. Миф современного

общества звучит так: богом является прогресс. Завтра все будет лучше — лучшие услуги, лучшие товары. Завтра я стану “большим”. Тренинг скромности, некогда востребованный и вознаграждаемый культурой однообразия, потерял свою актуальность. Теперь вся сила в молодых, не увязших в прошлом и имеющих задел на будущее. Но стоит этим расчетам на будущее оказаться слишком “сильными”, наступает девальвация.

В современной культуре так или иначе представлены все эти виды тренинга. Избирая для себя определенную систему тренинга и культуру потребления и развития, человек обращается к нему как к концентрату неких способностей, навыков, умений, моделируемых культурой и принадлежностью к тому или иному обществу. В его заказе отражены время и система, в которых он живет. Учитывая это обстоятельство, мы можем правильно выстраивать отношения между заказчиком, компанией и отдельными людьми. Зачастую компании, функционирующие как отлаженная машина, хотят видеть своих работников “военнослужащими”, которые хорошо одеты, обуты и ходят строем. Но бывает и так, что они все же желают предоставить сотрудникам больше самостоятельности.

В нашей российской культуре идеи о том, как достичь результата, во многом неясны и не проработаны. Нередко за основу берется старая модель, когда хочется людей “подогнать”, заставить думать так, как думает начальник, но при этом добиться того, чтобы они не ушли из организации. Таким образом, тренинг выстраивается сообразно мифологии тех, кто производит и кто заказывает — их культуре и предшествующему опыту.

## **МОЙ ТРЕНИНГОВЫЙ ОПЫТ**

У меня самого богатый опыт тренингов и в качестве ведущего, и в качестве участника. В моей тренерской практике было три периода. Первый — когда я в качестве молодого психотерапевта фактически изобретал тренинги, которых в российской культуре в ту пору почти не существовало. В течение многих лет это было моим основным занятием и источником дохода. Создание тренингов напоминало изобретение велосипеда, и должен заме-

тить, отношение к этому процессу было весьма романтическим и страстным. Я вел тренинги для актеров, юристов, начальников той эпохи. В качестве основной деятельности и темы своей диссертации я выбрал групповую психотерапию для заикающихся. Основной тезис моей работы заключался в следующем: для того чтобы существенным образом улучшить речь этих людей и вообще избавиться от этого недуга, необходимо в первую очередь убрать их установку на желание говорить “с трибуны”.

С моей точки зрения, заикающийся — это карикатура на методолога. Заикающийся ни о чем так не мечтает, как стоять на трибуне, связно и красиво говорить; он хочет, чтобы его все слушали и хорошо понимали. Отсюда его склонность к монологу. И, как выяснилось, чем сильнее эта склонность, тем труднее его лечить и тем меньше его шансы выбраться из такой ситуации. А выход, оказывается, был в том, чтобы как можно больше опираться на реально существующую практику устной речи, с ее паузами, перебивками, различными невербальными особенностями. Человек перестает фиксироваться на своем речевом потоке и благодаря этому начинает лучше говорить.

Эта взаимосвязь позволила мне понять, что весьма продуктивна работа не только с “фигурой” — с тем, на чем клиент фиксирован, что он сознательно и фактически считает главным, но и с фоном — с тем, что окружает человека и на что обычно обращать мало внимания.

Эффективность работы тренера значительно возрастает, если он вначале работает с фоном, с “окружающей средой”, а уже потом непосредственно с тем, что “запросили” заказчик и участник тренинга.

Второй период по времени совпал с началом перестройки. Россия вошла в моду, шло бурное братание с Западом. Тогда у меня появилась возможность глубоко окунуться в западную тренинговую культуру. С 1989 по 1994 год я прошел около 2500 — 3000 часов разных тренингов. Для меня это был своеобразный клубок, куда вплетались интерес к культуре, новой среде, ментальности, отношениям, неожиданное обретение “профессиональных родственников” и азарт деловых проектов.



Сейчас, по своему мироощущению, я нахожусь в третьем периоде. По прошествии нескольких лет тренинги вновь представляют для меня пусть и не единственный, но основной интерес. Хотя, как мне кажется, теперь я работаю совершенно иначе. Мне интересно относиться к тренингу как к своеобразной матрешке, где за внешним слоем обретения новых умений и навыков лежит следующий слой — изменения энергетики и мотивации. А он, в свою очередь, скрывает еще одно внутреннее пространство, в котором происходит дезавтоматизация множества мелких стереотипов действия и восприятия и возникает новый свежий взгляд и ощущение себя и других людей.

### **ПАСТУХ, ЖРЕЦ, ГУВЕРНЕР**

Тренинг должен отвечать запросам заказчика. Фактически, эти самые запросы формулируются в двух модальностях — в логической и “сказочной”: “сделать неизвестно что, чтобы все стало хорошо” (не вдаваясь в то, чего же, собственно, хочется и как это будет происходить). Для успеха нужно и то, и другое. В хорошем тренинге должна быть и энергетическая составляющая (“чтобы бегали шустрее, шевелились быстрее, улыбались больше”), и система идентификации — нахождения того, что сделать надо и что сделать хочется.

Заказчик, с одной стороны, хочет, чтобы все было предсказуемо, а с другой — втайне жаждет большего, надеясь увидеть действие высших сил, неожиданностей. Разумная суть здесь — не более чем скелет. Он хочет, чтобы в его жизни было ощущение смысла, картина происходящего; другая часть его души отказывается втискиваться в заданные формы, хочет быть то творцом, то творением, хочет мечтать, спать, путешествовать. К тренеру он обращается как к пастуху, жрецу, связанному с высшими силами, как к части себя.

Одновременно тренер выступает в роли нанятого гувернера. В дворянской культуре традиционная роль гувернера состояла в том, чтобы занимать время ребенка, высвобождая время родителей, учить его хорошим манерам и давать ему совокупность знаний. Умение научить ребенка учиться вообще и в целом кон-

кретному предмету отвечало качеству хорошего гувернера. Гувернер являлся носителем умения учиться вообще, стиля, структурирования времени и конкретных знаний.

От заведомо короткого тренинга ожидается, что тренер на нем выступит как учитель, который срочно исправит ошибки, повлияет на способность приобретения знаний как таковую и тем самым подтвердит, что “родители заботятся”. Считается, что тренер заранее упаковал все знания нужным образом, и обучаемому остается только нажимать нужные кнопки. Однако за короткое время процесс не развернуть, но можно составить представление, как эта функция работает в течение года или трех дней. В действительности процессуальность — это то, что в дальнейшем разворачивает сам человек, прошедший тренинг.

А потому тренер не только пастух, который пасет и оберегает стадо, обеспечивая нагуливание веса, но еще и жрец, который дает понять, что существуют высшие силы, горизонты, процессы и что тренинг не сводится только к тому, чтобы прожить этот день, сохранив всех овец в целостности и сохранности. Одновременно тренер остается в роли хорошего классического гувернера или, если хотите, механика, прилагаемого к отлаженной машине продаж, который учит квалифицированного крестьянина ею пользоваться. В этой роли он вроде подарка от руководства — от “родителей”; игрушка для пользователей, которая несколько разнообразит их жизнь. И здесь его задача как жреца — не только развлечь, но отчасти и канализировать агрессию по отношению к “родителям”.

На практике такая многомерность функций скорее помогает реальному тренингу, чем мешает. Утверждение, что тренер — всего-навсего отладчик машины, не соответствует действительности: и машина толком не отлажена, и люди не хотят ею пользоваться.

В какой-то степени тренер — это человек, который тренирует того, кто уже умеет ездить на машине: учит ездить в экстремальных условиях, не бояться чинить простые поломки и знакомит с элементарными правилами вождения, которые в предшествующем обучении зачастую были наполовину пропущены. И такое обучение ориентировано не только на результат, но и на про-

цесс конкретного тренинга, и на умение разворачивать процесс собственной работы.

## **АРЕНА, ГДЕ ИГРАЮТ В ЧЕЛОВЕКА: ТРЕНИНГ КАК КУЛЬТУРА**

С моей точки зрения, на Западе тренинг как отдельный феномен занял в культуре очень значимое место примерно с шестидесятых годов прошлого века. В те годы по масштабу индустрии сфера тренингов была сравнима с путешествиями. Это сейчас все всюду путешествуют, а тогда туристическая индустрия была меньше развита, но существовал запрос на диверсификацию, на “путешествие внутрь себя”, на связь с другими культурами. Запрос пришел на волне постмодернизма, которая в привычном литературном контексте связана с французским структурализмом и русской семиотикой: когда в России начали играть со знаками, в западной тренинговой культуре как раз тренинги и послужили той почвой, на которой люди могли играть с представлениями о самих себе как со знаками.

Развитие тренинговой культуры удобно наблюдать на примере Северной Америки. Одна из моих зарисовок — Эсален, известное и модное место местечко на западном побережье; впрочем, пик его успеха уже миновал. Центр, сочетающий высокую репутацию, коммерческий успех, традиции и непрестанное обновление. Здесь возникло несколько тренинговых трендов.

Говоря о тренинговой культуре, я отнюдь не имею в виду ту ее часть, которая связана с конкретными психотерапевтическими задачами. Дело в том, что на Западе думают в первую очередь не о проблемах, которые нужно решать, а о человеке — носителе ресурсов, которые надо выявлять и развивать. Обращение к здоровой стороне его личности, к тому “человеческому”, что в ней есть, впоследствии гораздо успешнее позволяет разбираться и с существующими проблемами.

Эсаленовский центр был создан двумя людьми. Один из них погиб во время медитации, сидя под скалой, которая на него и упала. А второй, Майкл Мерфи, знаменит тем, что ему приписыва-

лась любовь к трем “R”. Одна из них — это Run, бег трусцой. Вторая — Russians, он любил русский язык и во многом способствовал моде на русское в Америке. И третья — Read, чтение.

Эсален — своего рода постмодернистский рай. Время его расцвета совпало с борьбой женщин, негров, гомосексуалистов и наркоманов за свои права, с торжеством культуры меньшинств и либеральных ценностей. Эсаленовский центр — некоторый аналог этого мира. В течение нескольких лет здесь жил, писал свои книги и вел тренинги Станислав Гроф. Кроме Грофа, в наиболее продуктивный свой период на стиль и дух Эсалена во многом повлиял Перлз. Он тоже имел свой дом в Эсалене, и при том, что страшно ругался с основателями центра, оставил неизгладимый след на его репутации. Все представители американской гуманистической культуры, которых мы знаем по именам — Карл Роджерс, Ролло Мэй, Вирджиния Сатир, Грегори Бейтсон и многие другие, — все они прошли через этот центр. Это была и выставочная площадка, и дом моделей, и некий уголок для рекреаций, и место, от которого были “клонированы” (открыто или втихую) множество других центров. Поэтому любопытно остановиться чуть подробнее именно на этих, как принято сейчас говорить, “мультикультуральных” особенностях Эсалена и его склонности к разнообразию.

В Эсаленовском центре я был примерно в 1994 году. Я вел трехдневную мастерскую в рамках месячного проекта, связанного с обучением нетрадиционным формам гипноза.

Казалось, что взрослые люди наконец-то вернули себе свое детство. В Эсален они приехали на своих машинах, потому что добраться туда иначе невозможно. Для Америки это, конечно, не отборочный ценз, тем не менее никакого городского транспорта там нет и в помине. И на протяжении по крайней мере ста километров — с какой стороны ни подбираться к центру — нет ни одной трубы, которая бы дымила иначе, чем домашний камин, в Калифорнии тоже не особо нужный.

Тренинговая культура Эсалена, его среда и эпоха, квинтэссенция западной освобождающей “культуры без галстуков”, воздействуя на человека, в значительной мере снимают такие обычные точки его фиксации, как социальный статус, возраст, профессия, повседневная озабоченность “привычными” проблемами и прочее.

Одной из особенностей этого места являются большие ванны у океана, заполненные теплой минеральной водой, примерно на двадцать человек каждая, в которых принято ночью при луне лежать голыми. Луна то заходит в облака, то выходит; и эта магия — можно и не знакомиться, а можно даже очень познакомиться — витает в воздухе. Неоднозначность, заряженность — “романтическая” неопределенность.

Итак, вы можете, когда заблагодарассудитесь, оказаться в теплой ванне и в любое время суток с кем-то в этой ванне познакомиться. А рядом находятся вполне цивилизованный бассейн и чайный павильон, где всегда можно выпить чашку чая, поесть меда, съесть булку. Сейчас уже никого не удивит подобным устройством пространства, но в шестидесятые оно являло собой эстетическую выставку различных культурных знаков, образцов красоты и феноменов со всего мира: ванны, бассейн со знаками инь и ян, чайный павильон, сад японских камней, причудливые цветники, беседки, сады — любопытная игра природы с культурой, практически рай на земле.

Но рядом с настоящим раем в этой модели мира не обошлось и без чистилища. Большой популярностью в Эсалене пользовались различные телесные техники, в том числе так называемый “рольфинг”, особый вид массажа, когда к специальным связкам прижимаются особым болевым образом некие ткани. Его идея в том, что, когда человек орет от боли, он вспоминает проблемы, вспоминает, что ему сказала мама, что ему сказал папа, и другие феномены раннего детства — и происходит своего рода освобождение. Бродя по эсаленовскому раю, время от времени вы слышите дикие крики, доносящиеся со стороны массажных корпусов. Люди входят в “чистилище”, обретают там некий заряд энергии и выходят оттуда, попадая в другие пространства этого мира.

“Разнообразие” в понимании Эсаленовского центра — это идеология шестидесятых: отбираем все самое лучшее и складываем в кучу, заставляя эти наилучшие образцы играть друг с другом. Отдыхая и тренируясь, человек через эти маленькие стимулирующие реальности приобщается к тем или иным трендам культуры, входит в принципиально интернациональное — не только американское — сообщество. Общение в группах с людьми раз-

ных возрастов, профессий, убеждений составляет часть идеологии диверсификации.

В Эсалене тренинг обрел формы, позволяющие людям открываться навстречу друг другу, путешествовать то вовнутрь себя, то вовне. Меня поразило, как тогда на мастерскую американцы привезли с собой, не задумываясь, каждый свои игрушки. Кто-то привез хула-хуп, кто-то ноутбук, бывший в то время в новинку, кто-то притащил какую-то индейскую трубочку, из которой можно было плевать, а у кого-то среди вещей оказался барабан. Тем самым тренинговый ход получил поддержку через культурный локус. И этот момент, рассматриваемый в контексте миров и мифов сегодняшней корпоративной культуры и бизнес-тренингов, представляется мне чрезвычайно важным. С моей точки зрения, тренинг не может быть успешным, если участники в качестве одного из шагов к разнообразию не могут позволить себе определенной странности и рискованности, некоторых поисков новой индивидуальности, собственной идентичности.

## **ТРЕНИНГ ИЗМЕНЯЕТ МИР: КЛУБ КАК ТРЕНИНГ**

Формально тренингом называют процесс, имеющий временные границы и направленный на обретение конкретных компетенций. К примеру, трехдневное действо, в рамках которого человек чему-то учится и как-то изменяется. Таково узкое, традиционное понимание тренинга. Существуют также тренинги, встроенные в культуру — культурные слои, переводящие человека из одного состояния в другое, тренинг в широком смысле слова. И случается, что возникает нечто среднее — а именно, когда в той или иной культуре в определенное время роль тренинга берет на себя группа или клуб. Массовый тренинг, пребывая в тесном взаимодействии с культурой, в равной степени оказывается и ее продуктом, и источником происходящих в ней изменений.

Если обратиться к европейской культуре, то мне представляется, что роль, которую кружки и клубы по интересам сыграли в восстановлении и психологической реабилитации послевоенных Германии и Японии, так и не была оценена должным образом. В

Германии в то время было колоссальное количество различных кружков, ассоциаций и групп — самых разных форм для людского общения. Человек, находящийся в достаточно сложных жизненных условиях, неформально, по собственному выбору участвовал в том или ином сообществе и тем самым оказывался в некоей среде, где подвергался воздействию групповых валентностей. Я не ставлю знак равенства между ассоциацией, группой и собственно тренингом, но если говорить о механизмах, мы лучше поймем, что представляет собой тренинг, понимая тренинговые механизмы, присущие культуре. В тот период, когда Европа, в частности Германия, попала в тиски лишений, возможности, предоставленные неформальными сообществами — выход в другую знаковую плоскость, разнообразие людей и занятий, выбор — оказались достаточно значимыми для феноменов ее экономического подъема и развития. Полагаю, что для России этот опыт представляет особый интерес.

Имеет смысл немного пофантазировать и о современных тренинговых центрах типа эсаленовского. На сегодняшний день идея массового тренинга находит прекрасное воплощение в том, что происходит в фитнес-центрах. Тренинговый аспект здесь представлен не только в виде физической тренировки; он в равной мере реализуется и через принадлежность к клубу, и через психологическую адаптацию. В фитнес-центрах задействована мультикультуральная особенность современного общества, когда люди могут выбирать себе нечто подходящее им из опыта восточной, африканской, западной культур, “упакованное” в тот или иной стиль. Сегодняшние фитнес-центры просто невозможно открыть и невозможно продать, если в них не содержится аналога Эсалена с йогой, карате, аэробикой, то есть с некими отпакетированными микротренингами, заимствованными из разных культурных трендов и превращенными в инструменты и техники.

Занимаясь йогой, китайской гимнастикой или дыханием по определенной системе, люди настраиваются на камертоны определенных тренинговых культур и тем самым выходят за рамки своих автоматизмов, своей привычной жизни. Приобретая возможность посещать фитнес-центр, они приобретают и некую принадлежность, клубность. В этом отношении пребывание в таком

центре становится для них своего рода совместным путешествием в пределах одной и той же территории. Путешествием по культурам, путешествием по ментальностям и личностным стилям, по возможным переключениям сознания, а не только по различным воздействиям на свое тело. Эта текущая сквозь фитнес-центр трениговая среда является современной формой культуры тренинга.

## **СОВМЕСТНОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ: ТРЕНИНГ КАК КЛУБ**

Человека воспитывают и формируют отношения, которые реализуются через группы. Группы могут быть более интенсивными, менее интенсивными, они могут быть малыми, средними и большими. Сейчас большую роль в мире играют крупные корпорации, которые связаны с людьми через бренды. Человек, являясь потребителем того или иного бренда, находясь в поле его рекламы и отдавая предпочтение этому бренду, принадлежит некоему большому клубу. Сам того не подозревая, он одновременно оказывается членом нескольких больших групп. Границы этих групп размыты, но тем не менее они существуют, и человек то оказывается вблизи или внутри этой общности, то двигается прочь от нее. По сути, становясь членом брендового клуба, человек является потребителем его девиза, его рекламной продукции, его стиля жизни.

В своей исторической работе Вебер, связывая развитие капитализма с протестантской культурой, показывал человека, оказавшегося в среде, где соединялись бережливость, умение копить, честный труд, членство в общине, помощь в кругу своих. Клуб протестантский и капиталистический пересекались в единой совокупности. Человек, будучи членом этих двух клубов, получал больше импульсов для своего развития. Это было шагом вперед по сравнению с предыдущим этапом, когда клубная совокупность не была столь разнообразной, ограничиваясь цеховыми образованиями, приходом, строгим религиозным сообществом.

События, происходившие в шестидесятые годы, которые принято называть культурной революцией, по сути, знаменовали период,



когда люди боролись с жесткими клубными рамками своей собственной принадлежности. Принадлежности к общности людей, которые четко планируют свое время, работают полный рабочий день, соблюдают жесткую субординацию, придерживаются семейных ценностей и прочее. Возникающая принадлежность к традиции контркультуры воспринималась ими как новый большой клуб, новая большая семья с другими законами, расширение себя. Это было революцией по отношению к некоей единой норме в сексуальных, гендерных, производственных и прочих отношениях.

Сегодня через бренды корпораций, через различного рода занятия, куда входят фитнес-клубы, персональные врачи, вечеринки на работе, рабочие конференции, человек вновь оказывается на пересечении множества различных общностей, которые его формируют. Каждая из них имеет свои особые правила, и человек тем самым научается жить в системе сложной конфигурации групп, сложной конфигурации правил. Это можно считать тренингом, происходящим в больших человеческих общностях.

Очевидно, что человек выбирает для себя не только содержание, но и степень уюта, которую он ощущает в группе — большой, средней или малой. Хотя по-настоящему донашивающей, тренирующей, воспитывающей, вызывающей изменения является именно малая группа с ее потенциалом интенсивности и восприимчивости. Группы разного масштаба порождают разные виды тренингов. Говоря о группах и клубах, мы имеем в виду, с одной стороны, более интенсивные малые группы с четкими границами, а с другой — менее организованные и более размытые большие группы. Судя по всему, клуб — это нечто среднее, он находится на пересечении большой группы определенного бренда и стиля жизни и группы малой, которую человек принимает за “свою”. В клубе есть возможность ассимилировать определенную степень безопасности и доверия, присущую развитой малой группе, тем не менее в ней есть свобода, непредвзятость и необязательность, свойственные группе большой.

Некогда существовавшая роль клубов ныне в значительной мере размывается именно брендами. Бренд — это клуб для среднего класса. Если традиционное понятие клуба связано с элитарно-

стью, с “дозреванием”, с выбором, очерчивающим границы, то бренд — это претензия сделать клуб и принадлежность к нему доступными для людей среднего достатка, средних инвестиций интеллекта, средней свободы выбора. Многие корпорации тратят немало усилий на то, чтобы посредством брендинга имитировать клуб — к примеру, любителей “Найка”. Любители кока-колы проводят целые большие компании в школах, стремясь стать частью брендовой культуры. Если раньше через общину, приход или узкие правила небольшой компании с ее семейными ценностями насаждались одни правила поведения, то сейчас крупные корпорации стремятся это сделать через большие группы, имитируя группы средние и малые. Так, покупаются тренеры в крупных университетах, которые получают деньги за то, чтобы люди одевались в определенные кроссовки, причем под такой проект создается специальная команда. Эти фасилитируемые, иногда манипулируемые, иногда искусственные способы игры с каким-то брендом, лидерская позиция, ориентированная на вытеснение других, есть действие в рамках большой группы, представляющее собой тренинг потребления, за которым, в свою очередь, стоит тренинг определенного стиля, определенной общности людей.

### **ВСЕ КРАСКИ МИРА...**

Тренинг — это целый мир, полный красок и оттенков, которые придают ему различные направления, некогда возникшие и ныне преисполненные сил и энергии для дальнейшего развития.

Одним из миров массового тренинга является мир “третьего образования”, когда люди получают образование в тренинговом режиме — популярный формат шестидесятых. Третье образование — не утилитарно. Его цель состоит не только в карьере и зарабатывании денег. К примеру, сорокапятилетний мужчина получает это образование как бонус за свои заслуги перед корпорацией. Или женщина в тридцать пять решает, что семейные и профессиональные долги выполнены, и хочется сделать нечто для себя. Это то образование, которое, в отличие от первого или второго, менее конформно к обстоятельствам и в большей мере

лично. В основе тренинга такого формата — не столько накопление знаний, сколько возможность их использовать, не столько поиски инструмента, конвертируемого в те или иные ценности, сколько занятие “по душе”.

Несколько слов о развитии тренинговой культуры Т-групп. Оно происходило в несколько этапов. Один из этапов относится к тому времени, когда группы создавались профессионалами, не нашедшими себе места в традиционной психиатрической и психологической культуре — нонконформистами, психологами, психотерапевтами. Некогда авангардные группы сами превратились в традицию. Это обычное явление — когда поначалу незаметный культурный тренд вдруг вызывает бурное движение и развитие в культуре, а затем этот авангард превращается сначала в классицизм, затем в модерн и так далее. Точно так же обстояло дело и с фрейдовским шедевром “Толкование сновидений”, некогда авангардным, а ныне ставшим классикой жанра.

Психодрама и социодрама в качестве миров современного тренинга — это целая вселенная по количеству объединенных ими людей, крупнейшее направление массовой культуры со своей четкой технологией. Несколько лет назад в одном из бразильских городов состоялось грандиозное психодраматическое мероприятие. Всего за один день в этом городе было проведено 4000 социодраматических мастерских на 3000 площадках. Можно себе представить, сколько людей участвовало в этом тренинге-карнавале.

Если отойти немного назад и взглянуть на события, происходившие на восточном побережье в ранние пятидесятые, когда еще только возникла культура Т-групп и тренинговая индустрия, мы обнаружим психодраматический театр Морено, открытый им в результате одной из своих эскапад. В этом театре существовало правило: два раза в неделю в означенное время сюда мог прийти кто угодно — от бомжа до полисмена — и взглянуть на эту странную жизнь. По городу разъезжал автобус, и людям показывали некие экстремальные события, привозя их то на футбол, то в морг, то в тренинговый центр Морено — психодраматический котел, в котором плавилась странная девиантная Америка. В такой стихии ролевого действия, ролевого тренинга сосуществова-

ли и обучающая, и рефлексивная площадка этой школы, которая, постоянно расширяясь, выросла до масштабов психодраматического “карнавального шествия” с 4000 участниками.

Линия арттерапии — тоже отдельный мир тренинга. Это мир сотен тысяч профессионалов, не имеющих такого образования и статуса, как врачи и психологи. В Америке они чрезвычайно востребованы как специалисты в области “помогающих” профессий, как социальные работники. У них есть свои ученые степени, своя система обучения, свои краткие тренинги внутри этой системы. В семидесятые годы, когда самой короткой американской войной, как шутят иногда американские тренеры, была война с бедностью, потребовалось большое количество социальных работников, которые и были “набраны” — главным образом, из эмигрантов, из бедных и маргинальных слоев населения. Они прошли обучение — я подозреваю, наподобие того, как у нас в России обучали ополченцев или медсестер при очередной военной катастрофе, что-то вроде “ускоренных офицерских курсов”. Это были краткосрочные и среднесрочные тренинги без фундаментальной системы, что предопределило высокую степень гибкости и потребности в дальнейшем развитии — иначе говоря, сформировало креативность. Огромный пласт недоучителей, недоврачей, недопсихологов, будучи социализирован, обучен, востребован и оплачен, находясь на границе между конформной и успешной Америкой и Америкой, куда менее успешной, сыграл важную роль в становлении тренинговой культуры и массового тренинга.

Линия бихевиорально-ориентированных, вырабатывающих некий конкретный навык тренингов, востребована и приносит свою пользу, будучи встроенной в другие тренинги. Если говорить про уровни тренинга, то я бы не стал заниматься тем, чтобы полдня учить людей, скажем, держать улыбку, как это до сих пор бывает на некоторых американских тренингах. Мне кажется, есть множество других, гораздо более эффективных и интересных технологических ходов. К примеру, прием, занимающий не более двух минут: когда людям демонстрируется упражнение для певцов китайской оперы, с помощью которого они пробуют зевать и тем самым обучаются расслаблению. Подобные приемы,

вплетенные в другие гирлянды как знак препинания, играют немаловажную роль для тренингового процесса.

### **КУБИК НА РЕБРЕ: ПО ДРУГУЮ СТОРОНУ ПАРАДИГМЫ**

В России в начале девяностых к тренинговой культуре приобщались разными способами. Например, очень модной была волна, связанная с трансперсональной психологией, с обучением интенсивному дыханию по Грофу.

У российского тренинга того периода — свои особенности: вялость и запутанность реакций участников, противоречивость их высказываний и поведения, необходимость для тренера “приручать” группу. Отсюда задача “разложить все по файлам”, привить людям вкус к порядку, точнее, к сочетанию порядка и непредсказуемости. Стремление получить все тотчас и сразу заменяется мифологемой дороги, пути — процесса, который состоит из стадий, ступеней, этапов.

Одно из бросившихся мне в глаза отличий ведения тренинга в российской группе заключается в следующем. Здесь человек, к которому ты обращаешься, говорит тебе “нет”, причем по меньшей мере три раза — как в сказке. Его “нет” выражается в том, что он или сидит в закрытой позе, или смотрит в сторону, или произносит что-то вроде “нет, вы скажите”, — думаю, вам знаком такой речевой оборот. Или он говорит “да нет, но” — и лишь после этого переходит к тому, что в самом деле хочет сказать. Совершенно иначе дело обстоит в западной культуре, где даже самый недалекий ее носитель подготовлен ею к тому, чтобы с самого начала выходить за пределы культуральных “нет”.

На мой взгляд, перед тренером стоит такая задача: как, не работая со значимой проблемой, все же эту проблему решить. Здесь, в России, группу я могу начать с того, что, лучезарно улыбнувшись участникам, попросить их сесть в удобную для их тела позу. Тем самым уже дается некое сообщение, которое работает по другую сторону парадигмы “манипулятивно — неманипулятивно”, “директивно — недирективно”. Трудно отказаться от

предложения сесть в удобную позу. Но за ним следует новая просьба: сесть в другую удобную позу — столь же удобную, но совсем другую, чтобы эта поза была удобной для других частей тела. Если в третий раз попросить участников принять “очень удобную для них позу, но совсем другую”, мы получим кроме всего прочего букет хорошо отпакетированных и демонстрируемых сопротивлений. Кто-то говорит: “А где взять третью позу?”, кто-то поворачивается спиной к происходящему — и тем самым процесс пошел, группа начала двигаться.

В этом тренинговом ходе содержится одна из существенных компетенций хорошего тренера — умение менять отношение участника ко времени. У хорошего тренинга, что бы он собой ни представлял, всегда есть такая банальная черта: время кажется более емким, происходит больше событий за единицу времени, а день пробегает незаметно. (Это отдельная интересная тема: субъективное отношение людей ко времени. К примеру, люди, которые сидят в тюрьме, говорят о том, что день тянется бесконечно, а годы пролетают мгновенно.)

Говоря иными словами, когда в российской группе существует какая-то проблема, то, не вступая ни в какие обсуждения, нужно:

- а) добиться того, чтобы группа начала двигаться;
- б) дать ощущение уюта неуютному российскому человеку, чтобы он, как в детстве, обжил место, пошевелился, сказал себе без слов “чур-чур, это мое” и попробовал позаниматься на этом стуле несколько разных поз.

Такими маленькими мазками тренер, не обращаясь к запросам и проблемам напрямую, не концептуализируя, выписывает фон происходящего. И только на этот фон, с моей точки зрения, может затем накладываться какая-то фигура — содержание, которое можно объяснить.

Еще одна деталь: в тренинге следует не упускать из виду образ удерживаемого на ребре кубика. Если этот кубик положить на одну грань — все будет понятно, логично, скучно и вскоре вызовет сопротивление, а если повернуть на другую — все будет странно, необычно и от этого тревожно. Удерживать кубик на

ребре, не допуская ни излишней событийности, ни чрезмерной неожиданности, — настоящее искусство. Это умение удерживать процесс тренинга на грани объяснимости и готовности рассказать “что зачем”. Лишь тогда можно вести речь о фигуре — о том, что ты делаешь и зачем, — о содержании, процессе и продуктивности.

Случается, что, желая получить тот или иной результат, мы ставим перед собой задачу и затем четко ее выполняем. Велели нам нарисовать домик — мы нарисовали домик, велели нарисовать трубу — нарисовали трубу. Но если оказывается, что этот домик с трубой — не совсем то, чего нам хотелось, мы принимаемся думать, как это сделать иначе.

Наносимые нами фоновые слои, отмаркированные короткими двухминутными тренингами, способствуют обживанию своего места, сбрасыванию напряжения, лучшему использованию своего тела. Рисуя домик с трубой, мы перекладываем наш кубик с ребра на ребро, и нам на самом деле все равно, что рисовать — какой “псевдозапрос” выполнять. Но вот чудо: получается вполне приличная картинка!

## **КУХНЯ И ДЕГУСТАЦИЯ**

Я только что рассказывал об одном из слоев тренингового процесса — кратких, не более пары минут, зачастую незаметных ходах, которые не имеют выраженной цели для участников, но важны для происходящего в целом. Чтобы прояснить роль этих деталей, частности, мелочей, я использую метафору сказки, сказочного персонажа. Положительный герой в сказке обычно различает некие невнятные, неприметные и ненужные для других героев знаки окружающего его мира: слышит голоса зверей и птиц, переводит старушку через дорогу, вынимает из печки пироги и так далее. Благодаря своему умению использовать подсказки, он вовремя останавливается и читает фон, а не только основные фигуры — в отличие от других героев. В результате старушка оказывается не просто старушкой, а ведуньей, звери и птицы благодарят его и помогают в совершении подвигов. Чело-

веку, использующему фон, в награду открывается и содержание — фигура на этом фоне.

С моей точки зрения, обретение “награды” — процесс непрямой, поскольку в нем участвуют два наших полушария: дискретное, оперирующее конструктами и алгоритмами, и континуальное, которое идет от фона, от целостности, от размытости, от оттенков к отмеченным параметрам — наши “логическая” и “художественная” сущности. В тренинге мы добиваемся некой синхронизированности этих двух сущностей, двух полушарий, двух языков, которыми человек описывает мир. Обращаясь к реальности, он видит происходящее как в крупном кадре, пристально рассматривая один из предметов. С другой стороны, одновременно он может взглянуть и на контекст, и его взгляд расфокусируется. В-третьих, он острее начинает воспринимать соотношение отдельных деталей наблюдаемой им картинки. В-четвертых, он перестает видеть и уходит в свой мир, но легко из него возвращается. В ситуации синхронизированности человек не привязан к одной из перечисленных позиций, и в этом смысле он диверсифицирован.

Работая с человеком индивидуально или в группе, важно опознать и выделить его субличности. Это ни в коей мере не социальные роли. Это то, что образуется, когда он выполняет задание “Дайте в течение 12 минут не менее 20 ответов на вопрос: *кто я?* — причем не в порядке важности, а в том порядке, в каком эти ответы-сравнения приходят в голову”. В процессе интенсивной работы один на один или в группе человек выделяет позиции и роли, внутренне важные для него самого. Создается список его личностных идентификаций — того, с чем он хочет или не хочет себя связывать.

Как оказывается, у нас в России, в культуре, склонной к императивности, человек зачастую стремится к тому, чтобы его фасадная ипостась, фасадная субличность была основной и главной, вдобавок к которой он позволит себе допустить от силы две-три другие роли. Для человека является заметным событием достраивание себя до своей внутренней группы, принятие этих 8—10—12 возможных ипостасей, которые почему-то оказываются неприемлемыми, неактуальными и вытесняемыми. В этом смысле



соотношение количества декларируемых, социальных, концептуально упакованных ипостасей — субличностей, разукрашенных для внешнего мира и для себя, и частей себя, которые человек способен сделать операциональными, имеет прямое отношение к его социальной эффективности, к возможности общаться в реальных группах и в больших социальных системах. Лично я убежден, что своим успехом массовые тренинги и тренинговая культура Запада во многом обязана тому, что были найдены групповые механизмы, которые действуют эффективнее, чем механизмы индивидуальной работы с человеком — терапевтической, педагогической и прочей.

Образовав круг из названных 8—10—12 субличностей, мы получим представление о существующей группе субличностей внутри человека и его отношении к своим ипостасям. Которая из них главная? Хочет ли человек признавать козла отпущения, который в нем есть? Как относится к тем частям своей личности, которые вполне приемлемы, но не развиты? Все это во многом определяет энергетику, которую мы получаем, работая с таким человеком, — энергетику, которую он приносит в группу, — и его социальность. Естественно, слои субличностей внутри человека и его поведение в особым образом организованной группе тренинга — вещи взаимосвязанные. Эту модель можно спроецировать и на различные типы общества — авторитарное, где одна часть определенно доминирует над остальными; демократическое, где все части представлены и имеют свой голос; либеральное, где на тот или иной период времени особый вес и влияние обретает одна из ипостасей, обладающая своей микрокультурой.

Культурный тренинг, предопределяющий поведение человека в группе, — отдельная тема. Я уже отмечал, что одна из особенностей российских тренингов — склонность его участников говорить “нет”, выражаемая в движениях и позах. При этом они едва ли они отдают себе отчет в своем умении “говорить”, используя собственное тело. Языком своего тела русские пользуются лишь от случая к случаю, процентов на десять. Участники тренинга с большим удивлением узнают, что коммуникативно содержательными являются не только руки и лицо, но также корпус и ноги. Когда американец удобно устраивается на полу, ничуть не боясь

запачкаться или произвести неверное впечатление — это часть его культурного тренинга. А русский напряженно думает о том, так ли он сел, как он при этом выглядит — то есть он тотчас же принимает себя позиционировать в некоем фигуративном пространстве. Русский вообще большую часть времени пребывает в своих виртуальных пространствах, в пространстве мечты. И если русский трижды ответил тебе “нет”, а ты удержался от того, чтобы сказать: “Да пошел ты!” — стало быть, сказочное испытание пройдено.

“Тестировать” и “тестироваться” можно разными способами. К примеру, бизнес-тренер, даже когда его уже трижды “послали”, продолжает улыбаться и произносит: “Ребята, у нас тут отличные раздаточные материалы, и сейчас нам с вами предстоит пройти по сказочному американскому лабиринту”. И “ребята” думают: “Черт, послать я его послал, но отчего бы не приобщиться к этой культуре за быстро и за дешево — что ж, пройдемся по раздатке”. После чего тренер, в полусжатой улыбке которого и ненависть (когда все это кончится!), и самоутешительное “все равно я на вас неплохо заработаю”, продолжает двигаться дальше, со всеми своими замечательными субличностями. Естественно, эти “субличности” ему приходится “крепко держать в кулаке”, отсюда зажим частей тела.

Подчас поиск “недооцененных” субличностей обретает причудливые формы. Например, в работе с VIP-клиентом или в коучинге нередко открывается следующий российский феномен. Достигший вершин успеха клиент вдруг перестает видеть текстовое содержание. Он уже не читает, а только просматривает, выясняя, кто от него чего хочет и что нужно подписать, — то есть ориентируется на фокусные, ключевые моменты, фон же практически уходит. И тогда вы предлагаете ему прочесть три страницы неважно из чего — из Достоевского или из Бродского, — а потом пересказать прочитанное под предлогом развития речевой лаконичности, выразительности, умения подавать себя разными способами в разных ситуациях. Технологически эта задача решается за счет того, что с клиентом разбираются различные возможности перехода от фигуры к фону, обращения к телу, голосу и каким-то иным составляющим невербального общения.

## БЛИЗОСТЬ И ОДИНОЧЕСТВО В ГРУППЕ

На сегодняшний день не представляется перспективным тренировать отдельную компетенцию, вырванную из контекста. А потому хороший тренинг — это тренинг, где учитывается культурный опыт участников (человек как субъект культуры), его корпоративный опыт (принадлежность “стае”), и опыт автономности (мера одиночества, которую он может себе позволить).

Можно рассмотреть несколько социальных плоскостей тренинга, в которых задействован предшествующий опыт участника и формируется его новый опыт. Во-первых, тренинг — это “площадка для молодняка”. Он содержит множество игровых моментов, проб, способствующих дезавтоматизации привычного поведения и восприятия. Во-вторых, тренинг как “культурная стая” отражает опыт соотнесения активности, делегирования ответственности, лидерства. Человек учится то подчиняться, то оказываться в центре внимания, то подыгрывать лидеру, то, ощущая безопасность групповой среды, заниматься своими мыслями и делами. Метафора “стаи” подразумевает множество мелких субординационных отношений, удобных и гибких, позволяющих не втискиваться в узкий набор ролей, а владеть спектром перемещений по всем ролевым возможностям. Тренинг в малой группе позволяет человеку в дальнейшем быть гибким и уверенным в большой группе. И в-третьих, тренинг — это выработка клубного стиля: каким человек хочет быть, каким он может себя предъявлять. Это возможность, испробовав многое, выбрать то, что тебе больше подходит. Возможность, которая корреспондирует с идеей разнообразия и множественности выборов, присущей западной культуре. Помогая выработать личностный стиль, тренинг формирует локальную культуру, где количество выборов значительно превышает то, что в дальнейшем будет отображено и закреплено. Все эти плоскости, резонируя и сочетаясь друг с другом, образуют “уютность” тренинга — важное условие предстоящих изменений.

В зависимости от того, в каких группах человек прежде участвовал, насколько глубоким было его участие и насколько зрелыми были группы, меняется гибкость его участия, скорость и способность извлекать пользу, попадая в тренинговое поле.

Это в равной степени касается групп, команд и клубов как “тренажеров”. Тренируется способность человека быть в стае — находить собственное место, гибко из этого места выходить и так далее.

Когда ученые проводили опыты с LSD на обезьянах, наблюдалась интересная вещь: обезьяна начинала вести себя по неустановленным правилам в этой группе и вся группа сходила с ума. Локальное сумашествие, вызванное приемом препарата, выводило из нормального состояния всю стаю. Когда один человек выпадает из привычной конфигурации, привычных ролевых отношений в группе, это тотчас нарушает личный уровень нормальности всех остальных людей. Влияние индивидуума на группу, на стаю — это тренинг, которому человек подвергается, проходя опыт различных групп.

Помимо тренинга принадлежности, это еще и тренинг автономности, становления свободного человека, преодолевающего рамки системы жестких соподчинений своих социальных укладов. Если в процессе тренинга человеку удастся отреагировать свою принадлежность к “феодальному”, “рабовладельческому”, к “утрированно-капиталистическому” укладу, он становится более самостоятельным. И вследствие этого он с большей легкостью усваивает навыки, которые являются узким предметом того или иного тренинга. Дело обстоит просто: любой конкретный узкий навык опирается на более широкие навыки, коммуникативность, а те, в свою очередь, на навык самостояния — собственной развитости.

## **МЕЖДУ СВЕТОМ И ТЕНЬЮ: В ЛАБИРИНТЕ ТРЕНИНГА**

### *Стадии*

На тренинге человек проходит некие типовые стадии, присущие любой группе. Если участник находится в группе достаточно долго и работает интенсивно, он способен получить то, что тренируемо внутри группы на этих стадиях, — дозреть в своей способности извлекать пользу. Если в его жизни не было достаточ-

ного опыта групповой работы — количественного и качественного, — он оказывается к этому не готов — недотренирован.

На *первой* стадии, когда в группе присутствует определенная настороженность, тренируется формальность предъявления себя. На *второй* фазе возникает то примыкание к группе в целом и ее подгруппам, то недопущение или выталкивание из них. *Третья* стадия — это частичная принадлежность к важной части группы или подгруппы и одновременная автономность, самостоятельность, что делает возможной частичную встроенность. *Четвертая* стадия — подобие зрелости, когда человек обретает самостоятельность, может обходиться без этой группы и способен относительно легко включаться в другие группы и быстро устанавливает позитивное отношение к себе, к другим и к группе в целом.

### **Функции**

Что тренирует группа, в которую попадает человек? Хорошая группа создает особую среду, позволяющую регрессировать, быть менее правильным и организованным. Таким образом, одна из тренинговых функций состоит в том, чтобы нарушать правила и соблюдать их, исследуя, до какой степени человек может это делать. Другая функция группы — исследование границ самого себя, своих культурных контекстов, которые на данную группу проецируются.

На формальном уровне группа тренирует такие качества, как способность к лидерству, умение делегировать, встраиваться и образовывать субгруппы, переключаться, отвечать за других — так называемую конфигуративность: меняться, подстраиваясь под разных людей, под разные задачи, под разные субгруппы.

Еще один тренируемый аспект — мера традиционности и оригинальности, способности двигаться в соответствии с культурными, корпоративными, групповыми рамками или внезапно взламывать эти рамки, следуя своему индивидуальному образу действия и восприятия.

Существует и такая важная функция, как тренировка умения переключаться от драматизации к иронии; сочетание трагичности

и комичности происходящего, способности выйти в “сухой сценарий”. Тренинг критической позиции, видения карты разворачивающихся событий и процессов и разных масштабов того, как это может быть воспринято.

### ***Социальные слои и контексты***

В процессе группового тренинга становится очевидным одно различие — насколько человек художник и насколько он ремесленник. Во многом это определяется тем “тренингом”, которому человек подвергся в своей культуре. Возьмем, к примеру, элементарный тренинг продаж: чтобы “поставить” у человека способность быть хорошим продавцом, “зарядить” его отношение к покупателю, надо провести его через различные ролевые стадии. Первая стадия — “мечтатель”. Мы часто видим в бутиках, что продавцы словно зачарованы, спят в мечте о принцессе и принце. Другая стадия — когда человек становится игроком: он рыбак, коллекционер, и у него возникает определенный выбор, некоторая творческая свобода в том, как обращаться с проходящими к нему людьми. На более продвинутой стадии тренируется хорошая форма, азарт, настроенность на результат, встроенность в организацию в целом, в “цепочку” процесса продаж, тренируется умение отреагировать взаимоотношения с начальством, собственная ликвидность. Все это является предметом конкретного тренинга.

Оборотной стороной выработанного подхода и самопроявления человека является запрос заказчика — то, как он воспринимает своих работников. Это оппозиция “крепостной или свободный”, также сформированная культурой. Отсюда заказ: “Дайте ему навыки, научите его делать”. Под навыком понимается нечто узкое вроде ведения переговоров или более широкое — как быть раскованным, “читать” собеседника, передавать ему невербальную информацию. Сталкиваясь с этой оппозицией, хорошо тренированный человек умеет обращаться к реальности отфильтрованных социальных или культурных контекстов и своих прошлых тренингов и занимать наиболее адекватную для данной ситуации ролевую позицию.

Внутренняя рамка, меньшая, чем культурные контексты, — это вопрос о ролевой позиции в организации, о том, “кто я в этом

укрепленном замке”. Разумеется, имеется в виду символический, знаковый, а не физический замок. Еще более мелкий уровень внутри корпоративного — кто я в стае или в группе, насколько мне в группе удобно. Человек, который прошел тренинг групповой принадлежности, в любой формальной группе затрачивает меньше сил и несет меньше потерь, чтобы быть своим, чувствовать доброжелательность, испытывать доверие, понимать себя как часть целого, легко переключаться с того, что он является ведущим в ситуации, на то, что из этой ситуации следует. Такое умение нарабатывается в результате группового, “стайного” тренинга. И последний слой — индивидуализированный: “Кто я сам, что во мне от рыцаря, что от купца, что от акционера, а что от управленца”. Крепостной я человек или самостоятельный.

### ***Бессознательное в организации***

Человек — объект тренинга внутри организации, и как объект может оказаться в поле двух различных запросов.

Когда заказчики говорят “тренинг”, то для одних это тренинг “правильных” рефлексов, навыков. Для других — скорее тренинг смыслов и привязанностей, из которых возникают правильные рабочие действия. Иными словами, тренинг ресурсных состояний или тренинг проблемных ситуаций.

Это различие запросов можно описать и по-другому: человека нужно подвергнуть внушению, “поставить в рамки”, научить, и тогда он будет правильно повторять заученные действия — как крыса с выработанным рефлексом или идеальный солдат прусской армии. Или нужно “разбудить” человека — мотивировать, и он найдет, как сделать лучше.

Таким образом, при формальном заказе одного и того же вида бизнес-тренинга — например, тренинга продаж — могут подразумеваться совершенно разные вещи. Я бы выделил по крайней мере три направления массового тренинга, которые реально или потенциально определяют запрос заказчика. В целом своеобразной разделительной чертой в тренинговой культуре — вслед за культурой в более широком смысле — является граница между нимезисом, то есть искусством подражания, ремеслом, движением по образцам, и тем, что связано с эйдосом — попыткой подняться

до идеи в ее платоновском смысле, обучением не столько ремесленника, сколько художника, который творит некий образ из высших сфер. Это разграничение между эйдосом и нимезисом, с моей точки зрения, вполне можно соотнести и с прозаической сферой бизнес-тренингов, в частности, тренингов продаж.

Один из заказов на тренинг продаж — “ружье к плечу”. “Хорошо бы, чтобы было как в армии: приказ дан — приказ выполнен. Пришел клиент — улыбнись, сделай два шага навстречу”. Это ничуть не мешает заказчику, формулируя свой запрос, всерьез говорить о “существующих в их корпоративной культуре гуманистических ценностях”. Но по сути дела, подразумевается потребность обучить рекрута, работающего в бутике или в магазине, ходить строевым шагом. Я бы позволил себе назвать этот подход “безмыселедействием”, то есть чем меньше мысли — тем лучше. Разумеется, “от забора до обеда” мысли также могут иметь место, но, вообще-то говоря, “не думать надо, а работать”. То есть подлинный заказ звучит следующим образом: “Дать им пинка, чтобы шевелились; ну, что они такие сонные...” Это заурядный заказ массовой, обыденной, иногда хорошо поставленной культуры.

Таков один вариант. Однако смею вас заверить, что внутри заказываемых “раз-два-три, но весело”, “продавать, но с песней”, как я уже упоминал, всегда можно обнаружить и иное содержание, которое становится доступным благодаря работе с фоном.

Второй вариант тренинга — когда мыследействие в тренинге все же подразумевается. “Вообще-то говоря, продавать они умеют; но хорошо бы, чтобы они еще и дружили друг с другом, чтобы некое взаимодействие было, чтобы одеты были правильно и приятно себя вели...” В этом случае заказываемые компетенции продавца состоят уже в ином: “Как продавцы должны вести себя у нас, в России, что значит индивидуальный подход к тому или иному клиенту?” В этом поневоле появляется некоторая одушевленность, по крайней мере, на уровне “говорящей Барби”. В большинстве бутиков продавцы находятся в роли “неговорящей Барби”; их назначение — составлять часть интерьера. Когда возникают допущения, что помимо “строевых действий” есть и иные “шурпутики, которые можно подкрутить”, вопросы о том,



что собой представляет продукт и как относиться к клиенту, процесс сам собой начинает продвигаться намного активнее.

Описывая бизнес-тренинги и работу с людьми из деловой сферы как таковую, не могу не сказать несколько слов об индивидуальной работе. Живущий в обществе миф о “новом русском” абсолютно не соответствует действительности: как правило, это чрезвычайно интересные, живые люди. Полагаю, общество не способно оценивать их адекватно в силу зависти и предвзятости. Любопытная деталь: не так давно мы провели маленькое исследование о том, какие темы из предлагаемых тренингов наиболее востребованы так называемыми VIP-клиентами. Самым рейтинговым оказался тренинг, названный “Психопаты правят миром”. С моей точки зрения, это означает, что люди хотят сохранить свою нарушающую границы характерность, которая для них представляет высокую ценность и является большим достижением. В то же время внушаемая психологами ценность снятия стресса почему-то не пользуется популярностью. Подобные ценности хороши для них лишь как стадия, как инструмент из набора. На самом деле когда человек заново открывает для себя магию слова и возможность дополнительных смыслов, когда он выходит в поле и фон из усвоенных им, ставших привычными движений тигра, прыгающего с кочки на кочку, эффект бывает очень значимым: простые вещи, остающиеся не более чем техниками, начинают работать совершенно иначе.

## **ТРЕНИНГ КАК КОРПОРАЦИЯ: ВЛАСТЬ И ДЕМОКРАТИЯ**

На тренинге проявляются и разворачиваются все аспекты корпоративного бытия: вертикаль организации, делегирование ответственности и самостоятельности, переносимость неоднозначности, ситуативное лидерство, дополнительные смыслы и сообщения, традиционность происходящего, соотношение демократичности происходящего с семейственностью и бюрократичностью власти и так далее.

Это параметры, проходящие через группу, через организацию и через самого человека, в котором тоже существуют внутренние

отношения, связанные с этими параметрами. Вышеупомянутые субличности внутри человека — это, фактически, тоже некоторая “внутренняя корпорация”. В зависимости от нее человек тем или иным образом относится к тому, что предлагает ему группа, и к тому, что предлагает организация. На хорошем тренинге задействованы все эти взаимоотношения. Обсуждая конкретную корпоративную культуру организации, мы тем самым затрагиваем и внутреннюю глубинную личностную структуру человека, его субличности и то, какое отражение они находят во “внешней” организации.

Благодаря интенсивности происходящего на тренинге в нем, как в капле воды под микроскопом, отражается конкретная организация. Становится очевидным то, насколько в ней реально допускается открытость самовыражения, например, разрешено ли в ней свободно одеваться, каковы возможности неформальных интонационных шуточных приветствий друг друга и иные детали. Важная характеристика организации — степень доверия к ней и степень искренности. Речь идет не о формальных заявлениях, а о подспудных тенденциях. Тренинг отражает длину “поводка”, на которую отпущены топ-менеджеры, простые менеджеры и рядовые исполнители. Он позволяет узнать, насколько люди идентифицируют себя с задачами своего отдела и организации в целом, каково их отношение к растущей самостоятельности, возможности творческого преломления задачи или даже постановки новой задачи.

Если на тренинге люди запросто могут привносить элементы из корпоративного стиля и думать о нем критически, стало быть, их организации присущ определенный уровень открытости и демократичности. Если организация построена по военному образцу: ничего лишнего, все определяют правила, а все, что не норма, наказывается или скрывается, — это другой тип организации. Может обнаружиться и устройство по типу семьи, в которой все довольно хаотично, и определяющей характеристикой которой является руководитель — отец, появляющийся редко. Все это учитывается на тренинге. Задача тренера — влезть в шкуру реальной корпорации, ее культуры, выявить ее особенности и продемонстрировать их участникам, а также познакомить их с другими возможными формами корпоративной культуры.

Неудивительно, что массовыми в настоящее время являются заказы на командообразование у топ-менеджмента, где много внимания уделяется их взаимоотношениям друг с другом, с руководством и с организацией в целом. Еще один из увлекательных тренингов последнего времени — “Власть, деньги, любовь”. Технологически он кажется простым. Большая группа людей, перед которой поставлена задача поговорить “про это”. Можно говорить и размышлять над тем, что мы говорим и почему мы об этом говорим. Тренинги командообразования — это зачастую и есть тренинги про любовь, разумеется, в фигуральном смысле. Они содержат чрезвычайно интересный вызов для тренера: сохранив безопасность отношений и одновременно отреагировав массу отрицательного, придать свежесть существующему восприятию, разобраться, “куда уходит любовь”, и вывести отношения на новый уровень.

## ТРЕНИНГ В ТРЕНИНГЕ

Пространственно можно воспринимать тренинг как матрешку. Внешне он может быть посвящен конкретным декларируемым навыкам, скажем, навыкам продаж. За этим скрывается второй слой: кроме конкретных навыков есть базовые компетенции, которые у человека надо тренировать, меняя его личностные особенности, обучая его слушать, отвечать на вопросы, двигаться и прочее.

Есть уровень тренинга, касающийся общих фоновых отношений, степени уютиности существования: как человек себя ощущает и как его воспринимают другие люди; насколько он успешен в своих начинаниях — то есть некоторые общие установки, которые также могут быть предметом тренинга.

Существует уровень тренинга, на котором человек, как в мифе или эпосе, отыгрывает “героя”. Тренируется его способность к самостоятельности, к трансформации себя — то есть некоторая героическая составляющая человека, независимо от того, чем он занимается. В такой ситуации он перестает быть “винтиком”, служащим тому, кто платит ему зарплату. Это его жизнь для себя, где, трансформируясь, он выполняет разные функции как

актер одной драмы, одновременно являясь помощником, феей, успешным героем, отрицательным героем, антагонистом и т.д. Тренинг предоставляет возможность для ролевых трансформаций, научая находить и использовать любой заряженный источник и переключаться с одного такого источника на другой.

И наконец, маленькие частности. Специфические для человека свойства: обаяние, харизма, особенности улыбки, особо любимые вопросы, присущие интонации.

Таким образом, внутри заявленного тренинга “как нужно продавать”, посвященного выработке навыка, существуют обращения к другим внутренним характеристикам. Это уровень компетенции, маленьких частных, героя и фоновых характеристик.

## **РАЗДВИГАЯ ГРАНИЦЫ**

Как уже не раз было сказано, “поверхностный” запрос можно уподобить заказу на выработку условных рефлексов — “нужно поставить навык, чтобы лучше продавали”. То есть своим запросом заказчик задает тренингу определенные границы.

С навыком общая идея такая: мышь бежит не туда, куда хочет, а по лабиринту. Она может и свернуть куда-то вбок, но туннель ее ограничивает, направляет, фактически подталкивает. Подобно тому, как раньше на барщине крестьян, собирающих ягоды, заставляли петь, чтобы они эти ягоды не ели. Это идеал работодателя — чтобы работник делал то, что нужно, и не делал того, что не нужно, и вдобавок не имел времени для себя. Поскольку, если дать ему волю, то непременно уворует — ягоду, время, что-нибудь еще.

Глядя на ситуацию низового персонала в организациях, можно увидеть, как организованы клеточки, — включающие не только пространство, но и время, и то, как человек в этих клеточках зажат.

Это заказ на тренинг по “устроению”, уточнению, постановке в границы. По сути, тренинг здесь — это реализация логистики. Бег по лабиринту — разумеется, утрирование, но отражает суть.

Люди разболтанны, нужно их как следует выжать. Фордовский конвейер: человек совершает типовые операции, их много, лента конвейера заставляет поторапливаться. Рядом мастер, который смотрит, как идет работа, и в случае чего помогает. С одной стороны — мастер, с другой — конвейер, они тоже, как тиски, закручивают деятельность человека во времени.

Вторая разновидность тренинга — когда с человека по возможности снимаются все привычные границы и роли. Участника стараются поставить в ситуацию, когда он сам выбирает, кто он такой, каковы его существование и смыслы. Его традиционные роли работника, отца семейства, мужа, любовника, откладываются в сторону, как менее актуальные в данном случае. И человек, на время отказываясь от своих привычных рамок, которые были ему предложены извне и которые он принял, ищет для себя, кто он на самом деле без этих искусственных рамок. И в итоге находит свои личные рамки. Этот тренинг затрагивает мотивированность человека, его стремление сделать как можно больше, быть заинтересованным. Он не только продавец, но еще и детектив, коллекционер, психотерапевт. Благодаря вспыхивающему азарту и возможности выйти из узких границ собственно продажи он лучше начинает продавать, потому что его интерес к фону продаж дает необходимую сосредоточенность и энергетику. Человек выходит в некие дополнительные составляющие — фон, окружающий требуемый навык. И из этого фона яснее прорисовывается фигура, которая от него ожидается в действии. Сначала человеку обеспечивается некая свобода и вкус к этой свободе, возможность творить, исходя из большего количества возможностей. Постепенно он сам находит новые конфигурации, из которых его соотношение жестко заданных элементов поведения и дополнительных, привлекаемых от случая к случаю, составляют новую рамку — более широкую, ему лично более присущую, более специфичную для ситуации.

В отличие от первого варианта, это движение к самостоятельному построению требуемого формата и гибкости.

Третий тип отношения к границам — когда деятельность человека строится как художественный текст. В научном смысле он обладает так называемым синтагматическим развитием, когда дей-

ствия и слова имеют свое соподчинение и продолжение. Парадигматическое же развитие состоит в том, что вместо одних слов или возможностей могут быть другие, — то есть выборы. Художественный текст — это текст, который развивается и по горизонтали — до некоторой степени предсказуемо, и на каждом шаге позволяет выбирать или отметить те или иные возможности. Метафоры, ритмы, редкие слова и словообразования придают тексту большую насыщенность и интересность, чем линейно построенная фраза. Тренинг, заданный таким образом, подразумевает, что строятся простые последовательности действий, к примеру, тех же продаж, — и в то же время находятся дополнительные возможности того, как еще можно было бы поступить. Это игра между горизонтальными и вертикальными возможностями, между логическими, последовательными, четко замыкающимися сетями — и выборами, в которых есть некоторый спектр — от жестко оправданных, прагматичных и общих вариантов к более странным, необычным и ситуативно оправданным.

То есть наш первый тренинг в этой классификации — построение четко заданных цепочек действия: за одним типичным действием есть второе типичное действие, все выстраивается — первый шаг требует второго шага, тот — третьего и четвертого шагов.

Во втором случае тренинг — это поиск: что могло бы быть вместо второго или на месте третьего? От роли продавца человек переходит к роли социального функционера, а от нее — еще к какой-то роли и постепенно выходит на функции человека Вселенной. Происходит поиск смыслов и идентификация с организацией своей задачи: я хочу сделать как можно больше, чем могу.

В третьем случае речь идет о нащупывании в игре проектных возможностей. Существуют разные сценарии или разные проекты, и человек выбирает меру привязанности к прагматике происходящего или, наоборот, к некоторому творчеству. Такой тренинг — как художественный текст, в котором люди находят меру между “художественностью” своего исполнения и жесткими прагматическими элементами, которые должны быть выполнены. Это построение текста в борьбе между избыточностью и краткостью, с одной стороны, и точностью выражения и однозначностью — с другой.

И наконец, отношение к границам четвертого типа, когда границы принципиально не заданы, — игровой тренинг, где каждый раз внутренний посыл заключается в том, чтобы сделать иначе, чем делалось до сих пор. Здесь, в отличие от первого случая, уже поставленные навыки каждый раз перестраиваются. Это тренинг, который принципиально настроен на нарушение привычных рамок и структур. Говоря о классификации тренинга с точки зрения границ, мы имеем в виду и границы человека на тренинге, и границы ведущего тренера, и границы, которые в скрытом виде задает организация в лице своего владельца, а также те границы, которые привыкли, условно говоря, покупать.

Игра с границами позволяет осознавать возможность их расширения и делает более комфортным использование привычных конструкций.

## **ИНВЕСТИЦИИ И ДИВИДЕНДЫ**

Наконец, хотелось бы сказать несколько слов о том, что группы и клубы должны быть модными в обществе, поскольку способны дать окружающим энергетическую заряженность, уверенность, чувство гибкости и адекватности.

Группа — это прибыльный интеллектуальный бизнес, инвестиционный банк для человеческой гибкости и встроенности в отношения с другими людьми. Человек приходит в группу как инвестор. Он получает кредит от окружающих, пускает его в дело и в итоге получает высокие дивиденды. В группе есть ресурс, механизм предоставления кредита, собственные застрахованные инвестиции.

Группа — это растущий бизнес. Раньше пришел — раньше вложил — раньше получил. Человек вкладывает и на выходе — со значительными процентами — получает самоуважение и доверие к окружающим, интерес к себе и другому, большую ментальную гибкость.

\* \* \*

Мне кажется, что в групповой работе, как и в выступлении, должны присутствовать разные жанры: и иронические, и циничные, и пафосные, и мелодраматические. Их сочетание во многом оп-

ределяют происходящие внутри тренинга события. Я пытался показать, что нет “нашей” культуры и “другой” культуры — есть культуры и миры. И ставить между ними знак равенства — то же самое, что производить “волкозверика”. Можно феноменологически описывать каждую из этих культур, рефлексировать над ними, прорабатывать их методически. Но я принципиально против того, чтобы пытаться оперировать этими лоскутками как одной тренинговой культурой.

В заключение добавлю, что, с моей точки зрения, после тренинга меняется отношение к миру. Человек в большей мере чувствует себя сопричастным миру и в меньшей степени боится смерти и своего отсутствия в мире, понимая, что мир, в который он входит, не единственный. В этом отношении человек избавляется от некой фиксированной позиции — и тем самым от страха ее потерять или резко от нее отклониться. Я искренне верю, что если собрать двенадцать человек и превратить их в настоящую группу — тренинг, включающий в себя все реальности мира, то каждый из участников сможет достроить себя до некоторой полноты, которой у него нет в отдельности. Я искренне верю, что частью продуктивной работы для тренера является сильная заряженность его собственной позиции: “Я в тебя верю, я тебя вижу, ты мне нравишься”.



**Екатерина Михайлова**

## **ВРЕМЯ И МЕСТО**

Времена не выбирают —  
В них живут и умирают...

*А. Кушнер*

### **ПОД КРЫШЕЙ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА**

Какие бывают тренинги, сегодня знают все. Но даже группа опытных и поработавших в разных организационных контекстах тренеров бывает не на шутку озадачена, получив задание разработать общими усилиями рабочую классификацию всех тренингов, какие только бывают.

Задание, скажем прямо, каверзное. В нем отсутствует то, без чего хорошую карту не составить: система координат, позволяющая соотносить между собой явления разных миров и порядков. Собственно, оно и дается в первом цикле нашего “Тренинга тренеров” именно для того, чтобы существование оных миров и порядков стало для участников явным. Что же до практического результата обсуждения, то им обычно становится некая схема, в которой более-менее ясно просматривается “архипелаг” предметных бизнес-тренингов, всегда находится место “командообразованию”, а где-то в стороне лежит туманное и заштрихованное другим цветом поле, которое называют по-разному:

— А здесь у вас что?

— А это мы не решили, как назвать. Что-то вроде тренинга личностного роста... Короче, все то, что не для организации, а для себя.

Понятно, что вопрос о том, что “для организации”, а что “для себя”, — непростой, а иногда и довольно мучительный. Но об этом как-нибудь в другой раз. А сейчас озадачимся гораздо более частным вопросом: всякий ли тренинг, в котором много “для себя” — или, как иногда говорят участники дискуссии, “слишком много человеческого”, — является тренингом личностного роста. С точки зрения представителя заказчика этот вопрос не так уж важен: обычно бывает достаточно убедиться, что в предлагаемой ему модели никакого “личностного роста” не будет — то есть никто не будет рыдать, резать правду-матку и вступать в неуставные отношения. Все будет четко, предметно и не вызовет непредсказуемых последствий.

Иногда, впрочем, заказчик желает чего-нибудь “этакого” — чаще всего под тем предлогом, что “людей надо как следует встряхнуть”. Средства бывают разные — группы выживания, марфоны молчания, тренинги креативного безумия: “каждый выбирает по себе...”. Рынок причудлив, мода капризна; если корпоративной культуре угодно начинать день с медитации или заканчивать его черной мессой, специалисты и термины найдутся всегда.

Но если посмотреть на туманное — в большинстве случаев — пятно “тренингов для себя” и всерьез задать вопрос об их общем названии, то ответа не последует. И даже если бы эта область была “картирована” лучше, то и в таком случае вся она под определение “тренинг личностного роста” попадать никак не могла бы. Как ни посмотри — не термин, а сплошное недоразумение, рудимент 60-х, притом 60-х западных — американских, если быть точнее. Групповой бум, “психотерапия слишком хороша, чтобы доставаться только больным”, актуализация человеческого потенциала; неважно, откуда ты пришел, важно, куда ты движешься...

“Многие из нас испытывают замешательство, когда нас спрашивают, “куда девались” шестидесятые. Каждое по-

коление формирует свою групповую идентичность, а затем, годы спустя, удивляется: что же случилось с ценностями этой группы? И если бы нас спросили — тогда, в шестидесятые, — что станется с нашими юношескими фантазиями о том, как следует прожить жизнь... Если бы нас спросили, у кого они сохраняются... (...) Место и среда, которые никогда не пришли бы мне в голову тогда — деловой мир Калифорнии, где я вижу явные признаки “шестидесятничества” в некоторых корпоративных культурах. Хороший поворот сюжета. От такого не отказался бы и Шекспир — в финале, чтобы мы не забывали как следует посмеяться над собой”. (Ч. Спеццано, 1992)

Говоря серьезно, объединять все тренинги, ориентированные на личные потребности участников, под этим “зонтиком” принципиально неверно: “личностный рост” — это все же термин, принадлежащий определенной школе, “подходу”, и не единственно возможному. Когда лондонские групп-аналитики проводят свои сессии, на которые направляют сотрудников — здоровых и успешных сотрудников, заметим — сеть универмагов “Хэрродс”, Ковент-Гарден (это театр такой) и пара крупных банков, всякому, кто осмелился бы назвать это “тренингом личностного роста” по ночам являлась бы грозная тень Зигмунда Фруда (основателя групп-анализа) и грозила бы пальцем до тех пор, пока дурь из головы не выйдет. Кстати, при всей своей элитарности — или, возможно, благодаря ей — групп-аналитики активно исследуют исторические судьбы так называемых relational goods — товаров, основанных на отношениях, “отношенческих”. Метод исследования, разумеется, группаналитический. В этой “карте” любой тренинг — в частности, и тренинг личностного роста — может быть рассмотрен и как коллективная фантазия, и как выражение межгрупповых отношений, и как удовлетворяющий чью-то потребность товар (Материалы 12-го Европейского симпозиума по групп-анализу, 2002).

Когда команда матерых ведущих группы из Тавистокского центра работает с четырьмя группами топ-менеджеров в соответствии с жесткой и сухой моделью Уилфреда Биона, это тоже не может быть описано языком популярной версии гуманистичес-

кой практической психологии. А еще бывают тренинговые практики, корни которых уходят в психодраму и социодраму, а корни других — в системный подход или семейную реконструкцию по Вирджинии Сатир; третьи основаны на транскультурном анализе... И так далее, и тому подобное.

Теории и модели групповой работы, предполагающей в качестве результата развитие личности, никак не вмещаются “под крышу” “тренингов личностного роста”. Будем, однако, реалистами: не в наших силах отменить прижившийся, хотя и злокачественно неточный термин — как пошло гулять, так и гуляет: можно лишь свою работу к данному жанру не относить. Что я и делаю.

Отвечая на осторожный полувопрос очередного “представителя Заказчика”: “Но это не будет... тренинг личностного роста?” — без тени сомнения говорю: “Нет”. Вздох облегчения, если речь идет о корпоративном заказе.

Я точно знаю, что те люди, которым по личным причинам нужно — или нравится — работать с личным материалом, (а) лучше сделают это вне стен родной компании, не нарушая никаких границ; (б) сами найдут и выберут место, форму и специалиста. Народ все образованный, активный — разберутся. И если нам суждено встретиться, это тоже не будет “тренинг личностного роста”

## **ВСЯКОМУ ЧЕЛОВЕКУ ДОЛЖНО БЫТЬ, КУДА ПОЙТИ**

Личные проблемы и потребности успешных и гиперсоциальных “корпоративных людей” — тема для отдельного разговора. Сейчас речь не об этом, а о том, какие пути ищут и находят подобные потребности для своего удовлетворения. Эти “пути” бывают достаточно заняты: к примеру, на открытом тренинге “Искусство речи” довольно часто приходится заниматься не столько навыками, сколько чувствами и поисками ресурсных ролей. “Стиль и имидж” поневоле в каких-то своих разделах превращается в достаточно глубокую работу по развитию новой идентичности. Можно этого и не делать, но тогда самые “правильные” навыки, понятное дело, не приживаются. Похоже, что волшебной дверцей, через которую можно проникнуть на “другую территорию”,

сегодня стало слово “стиль”. Чего? Да, в общем, чего угодно: лидерства, мышления, публичных выступлений — и далее, вплоть до дизайнерского решения рабочего кабинета и выбора галстука. Как будто волшебное слово дает разрешение на совмещение “производственной необходимости” — и чего-то сугубо личного, авторского. Более того, без помощи этого “сугубо личного” и уважительного исследования его природы дело, скорее всего, ограничится сведениями о том, “что бывает” и “как положено”. Первое легко найти в книжках, а второго в жизни корпоративного человека и так предостаточно. Не за этим он идет заниматься “искусством речи”, ох, не за этим.

Другой путь, который выбирают реже, чем первый, но чаще, чем может показаться, — это участие в длительных учебных программах, изначально предназначенных для профессиональных психологов, а то и психотерапевтов. Казалось бы, зачем крупному руководителю юридической службы продвинутый курс эриксоновского гипноза? Владелице консалтинговой фирмы — психодрама? По каким загадочным причинам шеф службы безопасности “берет уроки” не восточных единоборств, а системной семейной терапии? Разумеется, все эти люди далеко не наивны и не предполагают овладеть какими-то “тайными рычагами влияния” — у них и явных предостаточно. Скорее, ими движет какой-то более глубокий интерес к собственным ресурсам и проблемам: как ни парадоксально, они наиболее активны в той части курса, которая включает максимум “личностной проработки”. А когда доходит дело до собственно профессиональных инструментов, могут скромно отойти на второй план, а то и вовсе исчезнуть: то, за чем появлялись, получено.

*Ведущая:* Андрей, как Вы предполагаете использовать результаты своего обучения?

*Андрей:* Слово “использовать” мне не кажется точным. Я ничего не смогу, да и не хочу взять готовым и применять. Мне важно получить какое-то другое знание, другой опыт. Если угодно, вообще не “получить”, а пережить. В конце концов, оно может оказаться и полезным, но не в этом фишка.

Само собой, какая-то часть потребности “взять свое” отражается в запросах коучинга и персонального тренинга — особенно для

тех, кого категорически не устраивают любые слова с корнем “психо”. Корень лучше зарыть поглубже: на сегодняшний день сказать “мой личный тренер” — прилично и даже круто, сказать же “мой психоаналитик” — это как-то уж слишком. Телефоны личных психотерапевтов записываются в электронной записной книжке обычно на первую букву имени, без уточнения рода занятий, а передаются знакомым с соблюдением всех правил информационной безопасности.

Наконец, существуют тренинги различной тематики, изначально ориентированные на работу с личным материалом и проходящие далеко от залов совещаний и комнат переговоров. Это еще одна возможность “поработать на себя”, которую “корпоративный человек” за последние годы научился использовать так же решительно и эффективно, как он вообще привык жить. При почти полном отсутствии информационной поддержки клиенты каким-то загадочным образом сами прекрасно разбираются в том, какие вопросы могут разрешаться для них таким способом. Интересно, что при принятии решения никогда не задают типичные для тренинговой практики вопросы о гарантиях — как будто люди, внутренне решившие: “Да, мне это нужно”, — переходят на другой язык. Выбирается скорее процесс, а не фиксированный результат. Задают простые вопросы о времени, месте, размерах группы и длительности обеденного перерыва. Иногда сразу спрашивают, водят текстовым маркером по распечатке расписания: а что еще могло бы для меня иметь смысл?

Как правило, выбор основан на рекомендации человека, которому доверяют, рассказах тех, кто уже побывал, или достаточно объемных публикациях ведущих тренингов: “Я прочел Вашу статью, и мне показалось...”. Реклама как таковая не интересует и не работает: они слишком хорошо знают, как это делается. Готовность “пахать” очевидна — возможно, просто потому, что привыкли много работать; возможно, благодаря опыту участия в корпоративных тренингах. Почему выбирают темы, не обещающие скорого и безболезненного эффекта? Не знаю. Могу лишь поделиться накопившимися за последние годы наблюдениями за тем, как эти люди работают с семейной историей.

Казалось бы, откуда образованному, но далекому от всякого “психоложества” руководителю отдела маркетинга знать, что мо-

жет дать для работы и жизни анализ его геносоциогаммы? Слова этого он действительно не знает, но ощущение потенциальной пользы от работы с семейной историей у него зачастую есть. Речь, к счастью, не идет о формировании массового спроса (на мой взгляд, это было бы не только дорого и глупо, но и вредно). Вот это смутное ощущение необходимости поработать, например, с семейной историей и есть самый здоровый и надежный “мотивирующий фактор”, который в последние годы приводил в группы такой направленности людей, как нынче говорят, “из бизнеса”.

Сам тренинг называется “Сундук с наследством (Работа с семейной историей)” и, конечно, не ориентирован на тот или иной “спецконтингент”. “Спецконтингент”, однако, понемногу вырисовывается. Их постепенно становится больше — руководителей, предпринимателей, владельцев или менеджеров, готовых на пару дней стать частными лицами и в этом качестве потратить драгоценное “личное время” на такое странное дело, которое вроде бы и не модно, и не связано напрямую с эффективностью деятельности, и даже не “тренинг личностного роста”.

## **ЧИСТО КОНКРЕТНО, ИЛИ ОТ ОБЩЕГО К ЧАСТНОМУ**

У любого тренинга есть “паспортные данные”: формат, состав и величина группы, программа. Формат открытого тренинга, на который люди приходят в свободное время, почти predetermined: выходные, 2 дня. Для работы с семейным деревом это, конечно, очень мало, поскольку сама тема предполагает медленное, подробное, “эпическое” раскрытие. Мне как-то довелось общаться с ведущей таких тренингов, работающей для крупных европейских компаний (!). Формат ее работы для концерна “Вольво” — две пятидневки в мае и сентябре (летом участники выясняют фактические подробности, роются в церковных книгах и семейных архивах — это их домашнее задание).

Концепция, лежащая в основе такого рода практики, — поиск в семейной истории ресурса устойчивой и интегрированной идентичности: это, как считается, актуально для лиц с высокой “вер-

тикальной мобильностью”, зачастую утрачивающих другие источники поддержки. Понятно, что за самой возможностью такой работы стоит целая система социокультурных предпосылок, ставших само собой разумеющимися личных и коллективных убеждений: это возможно и “работает” потому, что и “большая”, и корпоративная культура осознают потребность в такой постановке вопроса.

Вернемся, однако, к реальности. А в реальности что имеем, то имеем: два дня и смешанная, а потому всегда непредсказуемая группа, обычно человек 10 — 12. Метод вырос из классической психодрамы. Я бы назвала его “нарративной психодрамой”, поскольку текст — повествование, нарратив здесь не менее важен, чем действие: встречи с давними предками или даже со всем родовым древом — это преимущественно диалоги. Иногда мы немного рисуем и пишем, поэтому в углу стоит флип-чарт; стульев нам бывает нужно раза в 4 больше, чем собралось людей, поскольку в психодраматическом разворачивании семейной истории место в пространстве соответствует времени (поколению): там — легендарный прадед, здесь — родители. Еще ближе к “отправной точке”, с которой начинается история, место героя, он же рассказчик и автор.

Мне кажется важным, что наше помещение находится в старом районе и старом же доме и что это пространство отчетливо *частное*, не похожее ни на стандартный офис, ни на обычную учебную аудиторию. В этом пространстве легко уживаются складные стульчики из “Икеи”, старинные кресла, бронзовые дверные ручки и еще некоторые странные предметы, которые то “работают” минимальным реквизитом, то остаются частью интерьера, то есть просто предметами. Разумеется, и они принадлежат разным местам и временам. Что касается программы, то ее нет и быть не может: люди приходят со своим и за своим, а за общей идеей “проработки” семейной истории могут стоять десятки разных задач. Более того, даже традиционный разговор о личных целях — кто с чем, кто зачем — и о правилах лучше заводить не сразу, а когда возникнет хоть какое-то общее поле со-переживания, со-действия.

Вот группа собралась и начинается работа. Понятно, что для актуализации собственно группового потенциала должно быть



сделано нечто, что позволит участникам установить минимальную общность, настроиться друг на друга, снять избыток неопределенности и принять внутреннее решение о цели и смысле своего пребывания здесь. Для короткой работы, в ходе которой члены группы просто не успеют съесть вместе пресловутый пуд соли, начало представляется крайне важным, в какой-то мере определяющим дальнейший ход событий.

В психодраме начало сессии, как известно, называется “разогревом” и призвано увеличить спонтанность участников, дать им возможность войти в контакт со своими чувствами, определить тему возможной работы. Разогрев “выдвигает” протагонистов — главных героев, готовых работать со своей темой при поддержке и содействии группы. В короткой работе у разогрева есть еще несколько важных “посланий”. Одно из них — принятие различий между участниками: слишком заметные (возраст, стиль одежды и поведения) могут сильно замедлить переход к серьезной работе: “Меня здесь не поймут”.

Другое “послание” — создание субъективной “плотности” чувств и мыслей на единицу времени, формирование тем самым ощущения, что о важном можно говорить (работать) коротко. Третье — появление внимания и интереса друг к другу (вместо ожидания чего-то “этого” от ведущего). Четвертое — опыт использования метафоры, иносказания: в коротких группах работа на символическом уровне составляет важный ресурс; язык этот универсален, но ему нужно дать “прорасти”. Наконец, пятое: как известно, в психодраме может воплотиться любой предмет и явление, у этого метода не только все живые, но и всё живое. В разогреве могут обрести души и голоса предметы, заговорить фотографии и письма.

“Атомом” взаимодействия, хорошо выполняющим все эти задачи, мне представляется разговор в паре, “нос к носу”, с ограниченным временем и сменой тем и партнеров. Это — неигровой, “непсиходраматический” разогрев, позволяющий максимально сократить дистанцию, — но не вынуждающий раскрываться слишком сильно. Как долго мы так говорим? Пока “нос к носу” не посидит примерно половина группы. По сколько? По две минуты: сначала один, потом другой, иногда еще полминуты на обмен чувствами, прообраз будущего шеринга, когда после личных ра-

бот группа будет делиться своими чувствами с экс-протагонистами. О чем? О разном. Например, я могу предложить последовательно несколько тем. Возможно, таких:

- Когда мы смотрим на старые фотографии в книгах, на выставках, в музеях, какие-то вдруг притягивают, “цепляют”. Вспомните и опишите одну из таких фотографий, почему-то оказавшуюся для Вас особой.
- Внимательно посмотрите на своего партнера и расскажите об историческом костюме, в котором Вам легко себе представить этого человека.
- Расскажите о какой-нибудь вещи (не обязательно “реликвии”), которая живет в Вашей семье больше одного поколения.
- Расскажите о нескольких именах, которые носили люди в Вашем роду: что эти имена для Вас значат, о чем говорят?
- Как Вы себе представляете одно-два места, где жили или могли бы жить Ваши предки? Что они видели перед глазами, по какой земле ходили?
- У каждого из нас есть что-нибудь “фамильное” во внешности: от роста, походки до какого-нибудь особенного мизинца или цвета бровей. На кого Вы похожи? На кого хотелось бы походить?

Бывает так, бывает по-другому. Иногда хватает и разговора о старой вещи: видно, что уже “повеяло”, можно просто попросить назвать эти предметы в кругу, — и первые темы будущих коротких виньеток уже вырисовываются. Пожалуй, в этом случае мы начнем с “Разговора со старой вещью”. Это ничего, что у большинства из нас нет ни фамильных драгоценностей, ни почетного оружия прадеда-офицера. Заговорит швейная машинка “Зингер”, спасшая семью от голода в эвакуации, заговорит новогодняя поздравительная открытка тридцать шестого года, отзовется вышитое украинское полотенце, сохраненное в казахстанской ссылке...

За два дня обычно удается сделать 10 — 12 работ различной длительности — от коротенькой “виньетки” до развернутого по-

лотна, в котором часто не хватает вспомогательных лиц на все роли и место каких-то персонажей семейной истории приходится обозначать пустыми стульями. Чем глубже мы уходим в материал, тем больше обнаруживаем персонажей, “узлов”, общих тем. Поэтому (хотя и не только поэтому) задачи конкретной индивидуальной работы все время меняются: “С темой запрета на успех мне уже работать не нужно — я многое понял, когда работал Сергей, но я бы хотел...”

И последнее. Мне до сих пор не доводилось вести этот тренинг для однородных в каком бы то ни было отношении групп, и кажется, оно и к лучшему. Если думать о потребностях и интересах нашего “корпоративного человека”, то к лучшему и для него тоже. Странное — возможно, от слова “странники” — временное соединение людей из разных миров дает явный эффект “объемности”; говоря академическим языком, за счет такого состава группы актуализируются дополнительные смысловые оси. Ведь и само исследование семейной истории часто заставляет увидеть важное в случайном, смутном и кажущемся сущим пустяком. “Узко тематическая” группа, интересующаяся, к примеру, родовым запретом на финансовый успех, и только этим, в результате оказалась бы лишена очень многого, имеющего прямое отношение к теме, но отсеченного вот этим самым заведомым знанием и общностью “картинки”. Впрочем, если когда-нибудь доведется делать такую работу в суженном (возможно, корпоративном, чем черт не шутит!) контексте, я буду и там надеяться на то, что первая же сессия все изменит.

### **“СТАРЫЕ РУССКИЕ”, ИЛИ ГОРДОСТЬ И ПРЕДУБЕЖДЕНИЕ**

Большинство социально успешных людей, которые работают в компаниях или владеют собственным делом, по определению делают это в первом поколении. Нет у нас “потомственных предпринимателей”. Они реализовали для себя возможности новейших времен и стали чем-то, что, как правило, в семье не водилось. В динамичной и достаточно непростой повседневной жизни места и времени для специальных размышлений о том, как родовый сценарий влияет на эту реальную жизнь, нет. Эти раз-

мышления начинают посещать наших героев, как правило, в трудные или проблемные моменты их жизни и карьеры. Бывает, впрочем, и другое: с карьерой все прекрасно, а в отношениях с окружающим миром что-то разлаживается. А “окружающий мир” — это не только круг друзей и собственной семьи, это еще и поколение родителей. До какой степени бывают важны отношения с этими людьми, которые уже давно не могут ни запретить, ни посоветовать, с первого взгляда не всегда очевидно. Как пишет Анн Анселин Шутценбергер,

“...и социальное, и интеллектуальное продвижение (младшего поколения — *прим. авт.*) чревато риском создать бессознательную дистанцию или разрыв между ними и их семьей. У них не будет больше одинаковых привычек, вкусов, одинаковых манер поведения за столом, одного вкуса в выборе мебели, одежды, одинаковых книг (или вообще будет отсутствовать привычка читать книги), норм, одних потребностей и желаний, одних и тех же видов досуга... (...) Верность предкам, ставшая бессознательной или невидимой (*невидимая лояльность*) правит нами. Важно сделать ее видимой, осознать, понять то, что нас заставляет, что нами руководит, и в случае необходимости *поместить эту лояльность в новые рамки*, чтобы обрести свободу жить своей жизнью. Родители съели зеленый виноград, а у детей появилась оскомина на зубах — так написано в Библии”. (А. Шутценбергер, 2001)

Все это, впрочем, только присказка. А вот и сама “сказка”.

Наверное, в “парадной версии” любой семейной хроники было бы записано золотыми буквами, что “такой дочерью, как Светлана, можно только гордиться”. Успешная, сочетающая все мыслимые признаки процветания: счастливый брак, растущий бизнес, МВА, внешность, джип, породистая собака, безупречные манеры. Плюс еще одно важное обстоятельство — перед нами “хорошая дочь”. Жилищные, медицинские и прочие практические проблемы немолодых родителей решаются ею разумно, но с размахом. Все это принимается как должное, более того — с обидной для дочери смесью вынужденной благодарности и едва прикрытого

осуждения. Как если бы Светлана была виновата в том, что располагает деньгами и возможностями, как если бы она была должна постоянно искупать какую-то вину — “не дар, а штраф за успех”. Испытываемая ею смесь долга, раздражения, недоумения и острой обиды отравляет не только отношения с родителями, но и до какой-то степени сам успех.

Вот обычный визит к родителям и обычные разговоры “между делом”:

— Ну и как наши капиталистические успехи? Видел сегодня одного такого, на “Мерседесе”, что ему, что здесь дети играют, люди ходят. Нет, ему проехать надо, прет, никого не пропускаю. Хозяин, видите ли!

Разумеется, Светлана говорит за своего отца сама, только после обмена ролями можно будет услышать эти “слова родительской поддержки” со стороны, как в жизни. Итак, обмен ролями. Слушаем папу.

*Ведущая:* Как Вы себя чувствуете?

*Светлана:* Немедленное желание объяснить, что я не давлю старушек. И злость. На себя, на родителей. Мама так не язвит, но это еще хуже — с ней быстро не поссориться.

Как и многие другие люди, живущие с ощущением глухого родительского неодобрения, Светлана сама удивлена, до какой степени оно ей не безразлично, как ее задевают рассуждения, что “честные люди на таких машинах не ездят”, и тому подобное. Понятно, что работа происходит не с родителями, а с их внутренними репрезентациями “в голове” самой Светланы, и нам приходится через несколько ходов этой работы, которые я здесь опускаю, рассмотреть отношение родителей к успеху и к собственному месту в жизни. В какой-то момент оказывается, что лучше всего о надеждах, иллюзиях, страхах этого поколения скажут не отдельные люди, а два символических персонажа — годы их рождения — 1928-й и 1932-й. Вот какие “феи” стояли у начала жизни мамы и папы, вот какие обещания и предсказания сопровождали ее. И основной темой родительских рассуждений становится не дочь, а переживания конца эпохи, столько обещавшей, заставившей так дорого заплатить.

*Папа:* Я 50 лет верил, что живу правильно, у меня получалось. А потом перестало получаться, не потому, что я сделал ошибку. Выходит, я 50 лет понимал не то. Как такое принять? А тебе, дура, я же что сказать хочу — одно сказать хочу: ты будь поосторожней. Очень уж вы доверчивые. Ты что думаешь, у тебя все сейчас хорошо и так и должно быть всегда? Я тоже так думал. Этот твой на “Мерседесе”, он, может и не гад, но дурак, ей Богу.

Поддержка “родительских фигур” действительно важна для внутреннего разрешения на успех без развешивающих чувств “ненормальности” успеха вообще. У Мамы и Папы мы это разрешение не получим: они действительно не могут гордиться своей дочерью и радоваться за нее — возможно, просто потому, что радоваться не умеют, а гордиться научены лишь тем, чего уже и нет на свете. Поколение дедушек и бабушек изломано в этой истории еще больше, они настолько заняты выживанием — какие там благословения, какая поддержка! Скажи еще спасибо, что живой! А вот прадеды с обеих сторон — те иные, те успели развернуться и могли бы многого достичь: у одного — свечной заводик в Твери, у другого — торговля зерном на Волге. Они много трудились и собирались жить “долго и счастливо”. Оба действительно прожили долго; исторические обстоятельства лишили их перспектив и имущества, но не устойчивой картины мира. Когда не стало “дела”, оба были людьми зрелых лет.

В этой истории нам как раз и нужны голоса тех, кто отродясь понимает успех как нормальное, хотя и непростое состояние. Как это обычно и бывает, оказалось, что Светлана не только знает о них больше, чем виделось поначалу, но и поразительно легко и с удовольствием меняется ролями, “влезает в шкуру” своих далеких близких. С прадедом Иваном Мефодиевичем состоялся у нас интереснейший разговор по поводу нынешней ситуации и отношения Светланы к родительскому неодобрению.

*Прадед:* А ты зачем им рассказываешь то, что они понять не могут? Ждешь, что похвалят? Не жди. *Вот я* тебя могу похвалить. В конторе насидишься — счета проверяешь, за всем догляд нужен, все проверь... Я-то знаю, почему она, торговая копеечка. А матушка твоя с батюшкой, они тебе только родители. Смотри, чтоб здоровы были да устроены, а огля-

дываться на них много — не след. Папаша в мою контору и пути-то не знал. И зачем оно ему было?

Конечно, стали вырисовываться колоритные подробности уклада и деловой жизни: и незаменимый управляющий, и уважительное отношение горожан, и привычки, и быт. Общение с успешными предками казалось настолько легче и естественнее, чем вечный “надрыв в избе на свежем воздухе” с родителями, что заканчивать его не хотелось. Однако у нас была цель: в первоначальной формулировке она звучала как “избавиться от постоянного ощущения вины за свой успех и обиды на родителей”. По ходу работы оказалось необходимым получить позитивную оценку от каких-либо “отцовских” фигур в роду.

Известно, что слово и оценка старшего зачастую не отменяют, но “перекрывают” сообщения его детей и внуков: патриархальный менталитет тому причиной или что другое, но это работает. В нашей истории веское купеческое слово, да еще от двух почетных прадедов, оказалось тем самым освобождающим от излишней эмоциональной зависимости сообщением, которое поставило родительские фигуры на место. Более того, вспомнилось и такое, что грузом обиды на родителей казалось, вовсе стерто из памяти: например, как еще не старый и еще успешный Папа гордился — на свой лад, ворчливо, но гордился школьными успехами умной дочки. Было и это. Может, и обида такая острая из-за того, что сами же вроде бы учили: стремись, работай, побеждай! А когда все это пришло, дочь оказалась символом нарушенной семейной лояльности, из “этих”. И только благодаря “вмешательству” прадедов Светлана смогла почувствовать себя законной наследницей, преемницей “по торговой части”: не во внешнем мире, а в собственной внутренней “карте” изменилось ощущение связи с семьей, пресловутой “скрытой лояльности” по отношению к роду.

## ОТЦЫ И “ЭТИ”

Обычно интерес к фамильным корням и истории возникает ближе к так называемой “середине жизни” — середина ли она на самом деле, не так уж важно. Более ранний возраст решает свои

задачи: отделиться, состояться, представлять из себя что-то, с чем будет считаться окружающий мир. До какой степени на все это влияют ролевые модели рода, до поры до времени не кажется важным — а возможно, задумываться об этом просто еще не время.

В нашей историко-культурной ситуации ролевые модели родителей еще и несколько дискредитированы, ослаблены: “молодым волкам” не пришлось ждать, пока “Акела промахнется”. Борьба за место в жизни складывается скорее по правилам подростковой шайки, а не семейной саги. “Брат” опаснее и важнее “Отца”, хотя бы и крестного. И вот оказывается, что победы на этой “поляне” недостаточно. С наступлением зрелости, как ни странно, становится все более актуальной фигура старшего мужчины, чей путь может вызывать уважение.

XXI век, между тем, объявлен ЮНЕСКО веком пожилых, превращаться в которых наши молодые и успешные герои не хотят отчаянно, хотя все равно придется. Как, впрочем, и пережить несколько кризисов развития — не только компаний, но и собственного. Необходимость подумать “о вечном” часто бывает связана с кризисом того или иного рода, когда реальные успехи вдруг начинают терять смысл и возникает сильная потребность в переосмыслении прошлого опыта. Это тяжелая работа, которую одному делать страшно, обратиться же к людям из ближнего окружения порой невозможно: кто-то не поймет и не поддержит, как отец Светланы, а у других и того нет.

Кирилл как раз из тех “молодых да ранних”, в истории жизни и успеха которых явственно прослеживается своего рода пустота на месте пресловутой “фигуры отца”. “У меня было три начальника — учиться у них было практически нечему. Работа учит, дело. Я быстро их перерос, как только ушел и стал сам себе начальником”.

Нашему герою слегка за тридцать. В его устах “перерос” звучит забавно, поскольку он и в самом деле очень высок. Яркая внешность и своеобразная пластика наводит на мысль о кавказских корнях. И в самом деле, он родился и до двенадцати лет рос в Баку, но кроме внешности и отчества мало что унаследовал от отцовской линии: родители со скандалом развелись, когда ему было пять лет, с отцом не встречался чуть ли не до двадцати.



Вся “классика” становления характера мальчика из неполной семьи: трудное преодоление зависимости от мамы, идеализация далекого и почти чужого отца, сменяющееся едким разочарованием, и тому подобное. Это все “прогорело” в ранней молодости, а теперь речь идет совсем о другом. Полтора года назад Кирилл развелся с женой и, несмотря на успехи в бизнесе (производство красителей), стал чувствовать потребность в опоре, в чем-то “серьезном, прочном, постоянном”. Мысль о том, что эту опору можно найти в “галерее предков” — его собственная.

*Кирилл:* Хочу пообщаться с прадедом по материнской линии. Достойный был мужик. Крещеный кабардинец, дворянин, офицер. Хотел его фотографию принести, но как-то засомневался. Я могу поработать первым?

*Ведущая:* Давайте спросим у группы.

Группа, конечно же, не возражала: она всегда “чувет” готовность и “горячие” темы. А дефицит достойных отцовских фигур — это, увы, значимая тема многих и многих. Она стала такой не вчера. Слишком много отцов сгнуло в войнах и за колючей проволокой. Слишком огромна была тень других “Отцов”.

“За спиной отглаженного капитана висел протрет Козлобородого — Феликса Эдмундовича Дзержинского — такого же размера, как портрет Вождя. Глядя на него, я вспомнил, как еще малолеткой в войну, будучи воспитанником детприемника НКВД города Омска, ночью под Новый год, втайне от всех, в зале, где стояла елка и висел портрет родоначальника ЧК, обратился к нему по-польски (а я тогда еще говорил по-польски) с просьбой вернуть мне мою матку Броню и моего старшего брата Феликса — тезку его, по-домашнему — Фелю, за что поклялся Маткой Боской исправиться и стать показательным воспитанником. Но он не откликнулся”. (Э. Кочергин, 2003)

Родной отец мальчика расстрелян “за кибернетику”, matka Броня “отзвонила чирик” по 58-й статье “за шпионство”, а мальчик, доставленный в Питер из очередной колонии, как только выпустили мать, все равно думает так:

“По окончании оформилочки векселей, выходя из штабной дежурки, я посмотрел на портреты вождей и подумал, что Железный Феликс все-таки вернул мне мою матку, а Фелю не спас. Феля умер от воспаления легких зимой 42-го года в сумасшедшем доме города Куйбышева”. (Там же)

Судьбы памятников и портретов — интересная тема, имеющая прямое отношение к темам иерархии и порядка, власти и влияния, правил и границ. Когда так называемые — или уже даже не называемые — “Отцы” с легкостью меняют правила, при этом вчерашних как бы и не было вовсе, “детям” остается либо искать какие-то другие системы правил по чужим культурам (субкультурам), либо становиться “отцами самим себе”. А ролевые модели все едино — с изъяном. Такие вот у нас “порядки любви”\*.

В свое время в одной технократичной и весьма думающей компании мне заказали тренинг для топ-менеджеров под ими же сформулированным названием “По-писаному или по понятиям”. То, что в корпоративной культуре существуют формализованные и неформализованные процессы, понятно и так. Но язык! Про “писаное” фольклор сообщает много чего: главная идея — “на сарае много чего написано, а внутри одни дрова”. Про “понятия” особенно распространяться не будем, скажу одно: никакого отношения к теневому сектору экономики та организация не имела (насколько это вообще возможно в современной России). Но зато имела отчетливую клановую идентичность, основанную на общности образования и юности, проведенной в “почтовых ящиках” разной степени секретности: “В каком-то смысле, мы — семья, только слово уж больно скомпрометированное”.

Вернемся к Кириллу: он хоть и стал “сам себе начальником”, обращается именно к той мужской фигуре в семейном предании, которая для него воплощает несколько важных мужских тем. Прадед, как мы увидим, безусловно, “человек с правилами”; он

---

\*Так называется известная книга Берта Хеллингера о системно-семейных расстановках. Среди прочего там говорится следующее: “Каждая семейная группа подчиняется определенной иерархии, которая определяется моментом вступления разных индивидуумов в систему. Такой порядок действует как в семьях, так и в организациях”. (Б. Хеллингер. Порядки любви, М., 2002, с. 42)

доволен своей семейной жизнью, уважаем мужским окружением. Кроме того, он еще и “лицо кавказской национальности”, как, увы, принято нынче говорить. И мы вновь отправляемся в такое условное символическое пространство, где можно почувствовать и понять что-то важное для Кирилла. В этой встрече обстоятельства жизни прадеда лишь упоминались — мы не строили “декораций”, не материализовали “фон” — прежде всего потому, что это была первая работа дня и важно было не делать ее громоздкой. Фон, однако, всегда важен, и в этой истории он таков.

1890-е годы, гарнизон на Кавказе. Небольшой город, офицерская среда, любимое развлечение — псовая охота. Полон дом охотничьих собак. Прабабушка, из дворян казачьих кровей, довольно властная, “хоть и русская”, была очень вспыльчива.

Кирилл спрашивает у прадеда о его браке, об отношениях с супругой. (Обмен ролями). Кирилл в роли прадеда отвечает:

— Что тебе сказать, ее и побаиваешься, над ней и посмеиваешься, а все равно — любимая жена. Нрав у моей Натальи Михайловны крутой: задержусь с охоты на сутки-двое: в горы ведь. На обратном пути Наташе подарочек — отрез шелковый или еще что. А она в сердцах этот отрез так могла швырнуть, что он в воздухе весь раскрутится, прежде чем в угол отлетит. Ну, а как же ей не сердиться? Она ведь пошла на все неудобства гарнизонной жизни и как хорошая жена товарищей моих привечала, собак терпела и кормила, детей наших воспитывала и никогда ни на что не пожаловалась. И я знал, что она прекрасно понимает, насколько охота лучше бездарного сидения в клубе или, прости Господи, офицерского пьянства. Она бушует, а ее расшмешу; вот и вся семейная сцена.

Замечу, что обмен ролями, старая и всем известная техника — инструмент мощный и, на мой взгляд, по сей день до конца не понятый. Физическая, телесная идентификация с другим человеческим существом делает возможными поразительные догадки, давно казавшиеся утраченными воспоминания и многое еще. вспомогательное лицо, выбранное Кириллом в помощники (то есть на роль Прадеда) — важнейший участник процесса: одинаково значимо то, что переживается в роли предка, и то, как сообщение

предка слышится и понимается со своего места, из собственной роли. Когда Кирилл в роли Прадеда, он весь — сдержанность и спокойное достоинство, меняется даже осанка. Когда Кирилл слушает, что говорит Прадед, на его лице отражается множество не озвученных чувств и мыслей. Обе части процесса одинаково важны. Что же касается содержания этого разговора... Кирилл спрашивал о многом. Например, о том, как служилось. Случались ли конфликты, связанные с происхождением деда.

*“Прадед”*: В любом полку найдется парочка идиотов, и не без подлеца. Разговоров о “диких кавказцах” я не позволял с юности, и тебе, друг мой, скажу: можно по-христиански простить дурака, но намеренного оскорбления сносить не следует. Отношения у нас в полку были товарищеские, а держались они все же на офицерской чести. Все мы были люди с правилами, но иные спивались или как-то еще... выбывали. На то, чтобы правильно поставить себя, могут уйти годы: я знаю, что со временем стал любим и товарищами, и солдатами, но положил на это немало трудов. Ты, мой друг, тоже сумел себя поставить, за это хвалю. Что же до трудов... не в меру бываешь усерден. Наши труды — не ваши, однако замечу тебе, что рьяный служака не всем хорош. Иной на учениях солдатиков замучает, сам охрипнет и полагает, что отличился. Ты, друг мой, мало бережешь своих людей и себя. Разве видел ты что-нибудь кроме своей работы за последние годы? У нас, в захолустье, бывали и музыкальные вечера, и балы, и семейные праздники, и охота; дамы наши собирались вместе рукодельничать. Ты — столичный житель, а есть ли у тебя для души что-нибудь такое, что скрашивало бы твои труды?

*Кирилл*: У меня собака есть.

*“Прадед”*: Собака — это хорошо, однако не достаточно, друг мой. Долг и удовольствие у порядочного человека уравновешены. Молодость, знаешь ли, быстротечна. Дай тебе Бог до зрелых лет так радоваться жизни, как это умел я!

*Ведущая*: Хотите ли Вы сказать своему правнуку еще что-то, что сейчас ему важно услышать именно от Вас?

*“Прадед”*: Тебе довелось жить в занятные времена. Отрадно видеть, что наша порода не сгинула и процветает. Береги

себя, терпение и постепенность горячему нраву не помеха, а поддержка. Обижаться — удел малолетних. Ты встретишь все испытания, какие Бог пошлет, так, как это принято у нас в роду.

По старому психодраматическому канону после “действия” всегда бывает “шеринг” — возможность поделиться с главным действующим лицом чувствами, возникшими по ходу работы. Первым говорит вспомогательное лицо — так называемый “шеринг из роли”. Это и понятно, поскольку чувства и мысли, “подсказанные” ролью, и те, что больше связаны с личным опытом исполнителя, должны быть разделены. В работе Кирилла в роли Прадеда была молодая женщина, чему группа сперва удивилась. (Уж не знаю, что бы сказал по этому поводу ортодоксальный психоаналитик...). Но вот что сказала Вера:

— В роли твоего прадеда я чувствовала очень крепкие связи со всем, что было в моей жизни: полк, семья, дружеская компания, да хоть те же собаки — это все надежное, годами выстроенное. От этого было как-то серьезно и спокойно, разные части жизни совмещались. Мне было ясно, кто я в этом мире. От себя скажу, уже не из роли, что это поразительное ощущение, почти не знакомое мне по жизни. Мне самой было важно это испытать, так что спасибо за роль.

Что такое кризис профессиональной, семейной, социальной, этнической и любой другой идентичности, нынче знает всякий, даже тот, кто и слов таких сразу не выговорит. Люди с высокой “вертикальной мобильностью” сталкиваются с разными аспектами кризиса идентичности чаще, а времени на его разрешение им, как правило, не бывает отпущено совсем. Поиск адекватной идентичности и сообщества, к которому стоит принадлежать, — это, конечно, проблема, не имеющая простого разрешения. Однако в имеющихся непростых обстоятельствах история собственной семьи важна и оказывает на них серьезное влияние; решения практической жизни тем разумней, чем больше это влияние учитывается. Кто-то приходит к интеграции своего “наследства” и реальных обстоятельств жизни интуитивно, кто-то не приходит вообще, а мои герои с этим работают.

## **“ВОТ ТРОНУЛСЯ ПОЕЗД В ДАЛЕКУЮ СТОРОНКУ...”**

В сентябре 1998 года рабочие телефоны вели себя престранно: то глухо молчали, то раздражались серией звонков от неожиданных в этой ситуации заказчиков. Поскольку жизнь не только “всюду” но и “всегда”, среди заказов на тренинги и индивидуальные консультации причудливо переплелись “Увольнения”, “Командообразование” и — в концентрации выше обычной — запросы “насчет смысла жизни”, как своей, так и сотрудников. После одного такого звонка пришел на консультацию кряжистый господин под сорок. Что-то ему захотелось обсудить, как он выразился, “с понимающим, непредвзятым человеком” некоторые возникшие у него странные и не характерные для него ранее желания и намерения. Не то чтобы он беспокоился о своем здравом рассудке — просто рассудок, все такой же здравый, стал ему подсказывать действия, каких прежде они с рассудком не совершали.

Так, например, возникло и показалось нормальным и разумным желание собрать всю родню или хотя бы со всеми связаться: “Представляете, вчера сижу и своей рукой пишу дядьям, которых не видел кого пять, кого семь лет. А бабке двоюродной звонил — она подслеповата, не читает. Когда такое делается, вместе надо держаться”. Кроме того, удивило моего клиента вдруг проявившаяся склонность своими руками наводить порядок: сходил на кладбище и прибрал могилы деда с бабкой, разобрал рабочий стол в конторе, дома вообще вовлек семейство в большую уборку — “чтоб чисто и красиво”. И это при том, что тонуть никак не собирался, так что морское поверье про чистые тельняшки было отмечено. Другое мы с ним вспомнили: “Никогда не сдергивайте абажур с лампы! Абажур священен. Никогда не убегайте крысьей побегжкой на неизвестность от опасности. У абажура дремлите, читайте — пусть воет вьюга, — ждите, пока к вам придут”<sup>\*</sup>.

Этого, к счастью, с тем клиентом не случилось, ни тогда, ни потом: жив, здоров и процветает. Что *может* случиться с россий-

---

<sup>\*</sup>М. Булгаков “Белая гвардия”. Обращает на себя внимание предлог: не “за вами”, а “к вам”. Год “по рождестве Христовом 1918-й” и место действия — переходящий из рук в руки Киев — до какой-то степени это объясняют: уводить пока еще некуда, “разбираются” на месте, “забирать” начнут позже.

ским предпринимателем, будь он хоть трижды олигарх, известно всем: иначе не родился бы жанр “экономического детектива” и даже “экономического триллера”.

...За дело или нет и по какой статье, мы на тренинге не обсуждали, группа даже и не знала, что один из участников — назовем его Владимир — “имел этот опыт” два года. Договоренность о конфиденциальности, конечно же, никого не обязывает делиться ни такими, ни какими-либо еще подробностями своей биографии. Работаем “по запросу”, а запрос Владимира звучал так:

— Я просто хочу ощутить реальность своих предков, своей семьи. Она разбросана, многих уже нет, иногда очень трудно почувствовать, что ты действительно принадлежишь к роду. Для меня род — это прежде всего дед. Поговорить бы, повидаться.

Жанр, в котором мы работали, — это еще одна короткая встреча со значимым человеком; порой это бывает какой-нибудь легендарный прародитель, порой — кто-то довольно близкий и лично знакомый. Общей здесь всегда остается атмосфера недоговоренности, как бывает между близкими — не все нужно описывать и рассказывать, но можно сказать и услышать нечто действительно важное. Спрашиваю Владимира о возможном результате его работы: продлится ли она 10 минут или полчаса, нам нужно договориться о “совместных намерениях”:

*Владимир:* Я хочу повидаться с дедом, почувствовать этого человека. Мне важно, что он был неисправимый оптимист. Мой результат — зацепить это ощущение у себя. И я бы хотел работать один, без помощников.

*Ведущая:* Где бы Вы хотели встретиться с дедом?

*Владимир:* Я навещу его в Ялте, где он работает и живет. Лето 36-го. Его посадят через полтора года. Выпустят в войну. Он — уникальный специалист, железнодорожный инженер; вспомнят и вытащат — понадобился.

Итак, Ялта. Дом с садом, воскресенье. Владимир неторопливо устраивает место встречи: садовая скамейка под черешней, летний полдень. На “скамейке” оказывается одна-единственная деталь реквизита, как нельзя кстати оказавшаяся под рукой: белый по-

лотняный картуз, каких давно уж не носят. Входя в роль деда, тоже Владимира и ровесника, Владимир долго держит картуз в руках.

*Ведущая:* О чем задумались, Владимир Михайлович?

*“Владимир Михайлович”:* А приятно, черт возьми, сменить форменную фуражку на что-нибудь эдакое, неслужебное.

*Ведущая:* С Вами хотел повидаться Ваш внук. Что бы Вы хотели ему сказать о своей жизни?

*“Владимир Михайлович”:* Вольдемар, жизнь прекрасна, и я чувствую, что мне недолго осталось радоваться всему этому: морю, хорошему отдыху после серьезной работы, уютному дому. Но сегодня такой день, что так и хочется болтать лирические глупости и радоваться любой чепухе. Что-то ты бледноват и мрачен, внук. (Обмен ролями.)

*Владимир:* Дед, все сложно, надо начинать сначала, а я пока не знаю как. (Обмен ролями.)

*“Владимир Михайлович”:* Начинать сначала? Начинать сначала легче, когда знаешь, что хорошо все-таки бывает. Ты думаешь, нам было проще? Признаться, никакого совета дать я тебе не могу. Ты просто посиди здесь со мной и послушай, как тихо. Я до смерти буду помнить такие вот случайные моменты счастья, и ты запомни.

Долго и расслабленно сидят в молчании, Владимир-младший рассеянно поигрывает полотняным картузом Владимира-старшего и, наконец, нарушает молчание:

*Владимир:* Дед, мне пора. Спасибо. (Обмен ролями.)

*“Владимир Михайлович”:* Иди. Да, вот еще что: мы с тобой сейчас практически ровесники — мне только что исполнилось 42, тебе стукнет в августе. Хороший возраст, Вольдемар — уже с понятием, но еще не поздно начинать сначала. Это, впрочем, никогда не поздно. Вот теперь иди. (Обмен ролями.)

*Владимир:* Пойду. Хорошо здесь у тебя. (Обмен ролями.)

*“Владимир Михайлович”:* И у тебя будет хорошо. Вперед, Вольдемар! А то мы с тобой как чеховские герои, все с паузами



да подтекстами. А я, между нами говоря, Чехова-то и не люблю (подмигивает), даром, что тоже ялтинский. Эта вся чахоточная меланхолия — не мое. Да и не твое тоже. Неба в алмазах мы не увидим, да и на кой оно ляд, когда на земле столько хорошего! (Жестом прощается, как бы отпуская внука.)

(Обмен ролями.)

*Владимир:* Спасибо, дед. Я все понял. И тебя тоже с днем рождения. Пойду я, а? (Медленно, оглядываясь, Владимир выходит из “сада”. На том месте, где он становился своим дедом, остается лежать белый картуз.)

Хотя Дед и признается в нелюбви к Чехову, этот разговор в саду и впрямь не лишен подтекстов. Главный из них, буквально растворенный во всей атмосфере беседы, — способность и желание смаковать каждый глоток воздуха, каждый миг нормальной жизни, которая сама по себе (в контексте будущего — деда и недавнего прошлого — внука) — уже счастье. История Владимира Михайловича — это история “с хорошим концом”: он прожил долгую жизнь, не потерял семью и, возможно, в преклонные лета, будучи уважаемым специалистом на пенсии, в жаркие московские дни вновь носил белый полотняный картуз. Понятно, что “жизнь и судьба” этого человека — важный ресурс для медленно приходящего в себя Владимира-внука. На следующий день он делал большую работу, основной смысл которой состоял в том, чтобы в нашем условном игровом пространстве повидаться со всей своей родней: череповецкой теткой Любой, ярославским дядей Мишей — со всеми.

— Не знаю, когда выберу время действительно до них доехать, дел очень много. Но почувствовать хочу сейчас.

Мы заканчивали эту вторую работу “семейной фотографией”, на которой в центре спокойно и расслабленно сидел наш герой, и уж на чьи колени он опирался, чьи руки лежали у него на плечах — не так уж и важно: он был “со своими” и “свой”.

*Ведущая:* Как Вы себя чувствуете, Владимир?

*Владимир:* Офигенно!

Конечно, офигенно: по лицу было видно, что чувства героя никак не описывались с помощью конструкций типа “это было интересное переживание”. С другой стороны, это явно не было “круто”, как не было и “конструктивно” или “о`кей”. Вспомним, что еще в первый день Владимир говорил о том, что “иногда очень трудно почувствовать, что ты действительно принадлежишь к роду”. Такие формулировки на этом тренинге приходится слышать нередко, но именно для Владимира тема *изоляции* — особая, и слово это он бы услышал иначе, совсем не как психологический термин. Стало быть, и воссоединение с миром обычных отношений должно было быть простым и насыщенным.

В каком-то смысле первая работа Владимира — это все-таки свидание у порога тюрьмы, “я к матушке родной заеду ненадолго, а сроку мне отпущено три дня”. Вторая — это уже возвращение; наша группа в известном смысле выполнила функцию “переходного объекта”. Ее промежуточное, переходное значение можно проследить во многих важных деталях, связанных с работами Владимира. Как уже говорилось, факты его недавней биографии не обсуждались. Но разогретая группа — инструмент высокочувствительный: в шеринге по второй работе сами собой зазвучали воспоминания об утраченных, оказавшихся “в изгнании и рассеянии” членах других семей, о возвращенных и не возвращенных и, разумеется, об историях умолчаний. Как если бы работа Владимира выпускала на свободу десятки воспоминаний, которые в отечественном контексте настолько обычны, что как будто и не заслуживают отдельного внимания. (Ошибочность этого допущения иллюстрирует следующий пример и история Анастасии.)

Анн Анселин Шутценбергер пишет о многочисленных проблемах и симптомах *“потомков тех, кто пережил драмы, катастрофы и бесчисленные ужасы войны. Эти симптомы часто прослеживаются в дни поминовения и/или годовщины, если реальные факты замалчивались, не оглашались или скрывались. Сюда относятся тайны, а также несказанное или исторически известное, но не проговариваемое в семье: воспоминания о войне, лагерях, бомбардировках, стихийных бедствиях”* (Шутценбергер, 2001). По сообщениям европейских педиатров, в дни празднования 50-летия освобождения концлагерей и высадки союзников

(июль 1944-го) участились случаи жалоб родителей на беспокойный сон и ночные кошмары у маленьких детей. Российским снам о том, как “уводили тебя на рассвете”, еще долго не суждено упокоиться: слишком велики время и место, в пределах которых происходила эта часть семейных историй.

Группа “входит в резонанс” с каждым следующим героем, притом как бы на разных частотах: участники испытывают различные чувства и вспоминают непохожие семейные сюжеты, и все они связаны и с только что завершенной работой, и с личным (семейным, родовым) прошлым говорящего. Общие точки не всегда очевидны, но они есть. История о том, как ребенок не узнает вернувшегося из заключения отца, почти легендарна (“Не ждали”); и даже если в реальности никакого воссоединения быть не может, в символическом пространстве оно всегда важно и, более того, никогда не бывает запоздалым. Именно поэтому с родовой историей особенно хорошо работается в группе. Другие ее участники — не просто аудитория, и даже не просто помощники в разыгрывании сюжетов, ситуаций, отношений. Они еще и носители того же языка и межпоколенной памяти, и им ли не знать, в какую “далекую сторонку” тронулся тот поезд.

Группа своим присутствием и эмоциональной вовлеченностью дает не только поддержку, но и словно бы подтверждает: это было, это важно. В некоторых случаях она дает еще и физические ощущения (прикосновения, шум праздничной толпы или покачивание телеги, на которой навсегда покидают родные места). Физическое ощущение “своей правды” делает индивидуальную работу глубже и позволяет ей происходить быстрее. Именно телесная идентификация с разными персонажами так сильно расширяет объем переживаемого за короткие два дня.

В ту двухдневку, когда делал свои работы Владимир, мужчин в группе было немного. А в семейных историях, к счастью, персонажи мужского рода не только встречаются, но и бывают важны и любимы. В течение тренинга, кроме своей работы, Владимир переиграл целую галерею чьих-то значимых предков-мужчин в разных поколениях, с разной судьбой, трагических и лубочных, счастливых и не очень. Среди них были и невинно репрессированные, и люди, бывшие не в ладах с уголовным кодексом; и

строгие моралисты, и загульные весельчаки; “из простых” и “из бывших”... И все они были важны в *своем роде*, все вызывали сложные и сильные чувства.

В конце второго дня, когда мы в соответствии с тренинговой традицией говорили о том, чем для нас была эта работа в целом, Владимир благодарил за возможность почувствовать себя нужным и как Володя — участник группы, и как вспомогательное лицо: “Я, ребята, пардон за высокий слог, как будто окунулся в несколько разных жизней, и каким-то образом это меняет мою, такую, какая она сейчас. Потрясающее ощущение все два дня — ты не один. Они такое видели и пережили, что кажется — ничего не могли нам оставить. А они оставили. Может, и мы оставим”.

## БОГАТАЯ НАСЛЕДНИЦА

Анастасия — руководитель российского представительства крупной компании — появилась на тренинге по-королевски: элегантно синее платье, из украшений — “сдержанный” гарнитур с крупными сапфирами; звучный голос, царственная осанка. Представить себе эту даму в “casual” — нелегко. Но проблема звучала как вполне земная: в компании — реструктуризация, судьба российского представительства под вопросом, “а это — 8 лет моей жизни”. Сильная тревога и ощущение почти катастрофы забивает полагающийся менеджерский оптимизм и мешает планировать разумные действия по поиску работы, “хотя headhunters уже проявляют интерес к моей персоне”. Разумеется, объездила полмира, разумеется, три языка и все “компетентности”, какие положено.

Работали мы с тем, откуда такое сильное переживание катастрофы в обстоятельствах хотя и сложных, но отнюдь не трагических. Часть работы потребовала появления фигур двух бабушек — кроткой Анны Ксенофонтовны и стальной Марии Викторовны. Судьба обеих вполне типична, а воспитывали девочку именно они.

*Анастасия:* Я, кажется, больше похожа на бабу Маню. Это только мне разрешалось так ее называть, никаких “Мань” она на

дух не выносила. Может, кое-что от нее и правда есть. Она говорила...

*Ведущая:* Анастасия, где и когда говорила? Где Вы сейчас? Сколько Вам лет?

*Анастасия:* Мне 4 года, я летом живу у бабушки Маши в Серпухове. После реабилитации она не смогла переехать в Москву, хотя и было разрешение.

*Ведущая:* Выберите, кто в группе станет Вашей бабушкой.

(Анастасия выбирает вспомогательное лицо, ставит рядом и продолжает.)

*Анастасия:* Соседи-пьяницы всегда что-то говорят нам вслед. Я слов этих не понимаю, я узнаю гораздо позже, что они тогда шипели: “Барыня, из благородных, фу-ты, ну-ты”. Но я чувствую, что говорят зло, а мне не хочется, чтобы на нас сердились — мы же ничего плохого не делаем, просто идем гулять; и я, наверное, сжимаюсь, а бабушка недовольна:

*Ведущая:* Поменяйтесь ролями.

*Анастасия в роли Марии Викторовны (тихо, отчетливо):* Настасья, выпрями спину. Еще не хватало, чтобы всякая пьянь думала, что нас можно задеть! Вот так, уже лучше. И никогда, слышишь, никогда, что бы ни случилось, не давай хамам торжествовать. Они лишили нас всего, так хотя бы этого удовольствия мы им не доставим.

*Ведущая:* Мария Викторовна, какие главные уроки, кроме этого, Ваша любимая внучка получила от Вас?

*“Мария Викторовна”:* Я учу ее, чтобы не смела быть жертвой, никогда. И не надо мне рассказывать о невинно пострадавших репрессированных — я не была невинно пострадавшей, я их ненавидела. Да, с нами могут сделать что угодно, но при этом не могут сделать ничего.

*(К девочке):* Много позже ты прочтешь, кажется, у Солженицына, ту мысль, которую я тебе не устаю внушать: иметь и хранить нужно только то, что нельзя отобрать при аресте —

языки, воспоминания, встречи с достойными людьми. До всего остального их лапы все равно обязательно дотянутся.

А что же Анна Ксенофоновна? Каковы ее уроки?

*Анастасия в роли Анны Ксенофоновны:* Настена, Христос терпел — и нам велел терпеть. Когда Ванечка без вести пропал, я в Челябинске на заводе работала. Всю войну, и уже когда нашелся. Надо было огромными такими щипцами вытаскивать раскаленные болванки. У печи +60, на улице -40, зато — рабочая карточка, детки сыты. Молиться вслух я не решалась, у меня иконка за шкафом, и я только глазами с Богородицей встречусь, вот и вся моя вера. Ни разу мимо того угла не прошла, чтобы без слов молитву не сотворить, а как же!

Обе бабушки транслируют “сообщения” о том, что страдание и катастрофа — дело нормальное, ничего другого и ждать не следует. Готовятся же они к испытаниям по-разному. Обе на свой лад выжили и победили. Обе учили любимую внучку выживать и побеждать так же. Обеих спасла работа: по-разному, но уцелели обе благодаря работе. Убежденность в том, что работа — это единственное, что может *спасти* в жизни, и потерять работу — значит, потерять надежду на спасение, — звучит отчетливо у обеих.

Трагизм этих жизней плюс конфликтный характер “сообщений” представляются лишь одной, но немаловажной линией в сложном “сплетении судеб” семьи.

Анастасия в одном из последних фрагментов работы обращается к обеим своим бабкам — с чем? Просьба это, вопрос, призыв о помощи?

*Анастасия:* Баба Аня, баба Маня, я хочу видеть вас рядом, хотя в жизни вы встречались мало. Я поняла, что из вашего наследия оказалось слишком большим грузом для меня одной. У меня сейчас трудная ситуация, вы знаете. Вы обе меня любите, и я вас люблю, как и маму с отцом, и деда Ивана. Помогите — не советом — просто помогите. (Обмен ролями.)

*“Мария Викторовна”*: Настасья, вижу, что мои уроки ты выучила, даже слишком. Ты теперь дама взрослая, разумная и поймешь: моя горечь — не твоя горечь. Ты знала меня только после лагерей — обгорелую, озлобленную. Я не всегда была такая. Я защищала тебя, как могла, но моя броня оказалась слишком большим грузом, пусть уж она покоится со мной. И я не все тебе рассказывала, случалось и мне бывать не такой железной. В лагере я не на общих работах была — я воспитывала двух детей начальника. Представляешь, каково мне было понять, что я к ним привязалась, что они мне даже нравятся; умненькие были, и — подумать только — любили меня. Есть что-то больше нашей фамильной гордости, и, может быть, если бы не эти пролетарские несмышлениши, я бы вышла совсем мертвая и тебя бы любить не смогла. Не бойся, мы с Аннушкой отстрадали и отбоялись на много лет вперед. Поменяешь ты работу, узнаешь новых людей, еще и к лучшему все обернется... Хорошо, что ты мир повидала, за себя и за нас.

*“Анна Ксенофоновна”*: Настенька, ты, детка, привыкла все знать наперед, хочешь и дальше быть во всем уверена. Оно и понятно, нас мотало, за нас решали, вот тебе и хочется все знать наверняка, а так не всегда бывает. Поживи, не зная — такое тебе испытание Господь посылает. Не тревожься ты так: не жизнь же решается, ангел мой. Тебя, такую умницу, обязательно разглядят, все образуется. Мое благословение с тобой, детка.

(Обмен ролями.)

В этот момент Анастасия уже не маленькая девочка, она слушает своих бабушек как взрослая женщина, да и они говорят с ней не как с ребенком. Исполнительницы обеих ролей настолько прониклись характерами своих незаурядных персонажей, что, кажется, можно более не менять ролями Анастасию с бабушками, оставить ее стоящей лицом к своим любимым старухам и попросить “вспомогательных лиц” сказать по одной ключевой фразе — почему-то есть уверенность, что и тон, и слова будут выбраны верно. Вот что они сказали:

*А.К.*: Господь с тобой, все образуется.

*М.В.:* Тебе нечего бояться, иди смело. (С усмешкой.) Передай поклон Парижу, девочка.

К этому моменту эмоциональный накал сцены таков, что наша прекрасная Анастасия стоит перед старухами на коленях. “Бабушки” почти соединяют руки на ее склоненной голове, а затем делают то единственно верное, на чем только и можно закончить эту длинную и тяжелую работу: поднимают, обнимают — “баба Маня” крепко стискивает, “баба Аня” гладит и крестит — и мягко разворачивают в четыре руки лицом от себя куда-то вперед. Секунду их пальцы еще касаются спины внучки, и вот шаг, еще шаг — наша героиня медленно и твердо движется в направлении того места, где в “условной карте” нашей работы располагается ее настоящее, со всеми его непростыми обстоятельствами. Последние слова ее работы таковы:

— Боже мой, но мне же действительно ничего страшного не грозит! Только трудности, а их я совсем не боюсь. Совсем мне не обязательно страдать, болеть, становится нищей, клянчить “хоть какую-нибудь” работу. Спасибо, мои дорогие, что забрали у меня то, что моим и не было. Спасибо, что оставили мне то, что может быть все-таки и мое тоже. (К Ведущей):

Все. Жизнь продолжается.

## **НАДО ЛИ ВСЕ ЭТО...**

Род занятий моих героев указан более или менее точно, а имена — в том числе и имена предков — разумеется, изменены. Добавлю, что темы работ все-таки несколько отобраны, учитывая интересы возможного читателя. На самом деле “спецконтингент” приходит и с другими запросами, не столь прямо связанными с деловым успехом. Есть ведь еще здоровье, любовь, смысл жизни, дети, переезд в другую страну и связанный с ним обрыв корней... Может показаться, что в этой статье нарочно собраны случаи, отмеченные явным “звучанием” трансгенерационной травмы. Уверяю вас, четыре рассказанные истории — далеко не самые “кровавые”, и уж совсем не безысходные: в них во всех



явно проступает сообщение о том, что не только выжить возможно, но и жить стоит, работать, преуспевать.

Что до травмы — а как же иначе? Наследство — оно такое, какое получено. Можно сделать вид, что это не имеет к нам никакого отношения — и попасть тем самым в еще один культурный стереотип “местного значения”: кто, спрашивается, научил переписывать историю так, как сегодня кажется удобным? Немодный нынче писатель Юрий Трифонов в начале одного романа говорит:

“Надо ли все это?”

Мальчика звали Саша Антипов. Ему было одиннадцать лет. Отец Саши не вернулся из Киева никогда. Мальчик Саша вырос и давно состарился.

Поэтому никому ничего не надо”.

Так начинается роман “Время и место”, и весь он про то, что все-таки надо, даже если порой кажется, что “там и тогда” не имеет никакого отношения к “здесь и теперь”.

Более того, забытое и объявленное несуществующим “наследство” находит порой куда более причудливые и даже страшноватые формы напоминания о себе: болезни или загадочным образом повторяющиеся несчастные случаи достаточно часто являются “голосами” отвергнутой истории рода. (Как говорила психоаналитик Франсуаза Дольто, “все, что замалчивается в первом поколении, второе носит в своем теле”.)

Впрочем, сюжетов, касающихся рискованного поведения, странных предчувствий ранней смерти, а также неприятных медицинских диагнозов, в этой статье не будет, как и многого другого. Подразумевалось лишь слегка приоткрыть сундук с наследством — в частности, вместе с читателем бросить взгляд на то, что лежит более или менее на поверхности и связано с сегодняшней деловой жизнью, что называется, напрямую.

Как говорилось в известном анекдоте, “бородку-то сбрить можно, а вот с идеями-то как?”. Наш энергичный, технократичный, оптимистичный “корпоративный человек” все знает о “стратегическом планировании” и “ситуационном лидерстве”, “информационном менеджменте” и даже “правилах проведения видеокон-

ференций". Он готов двигаться "от хорошего к великому" и далее, к "Построенным навечно" — компаниям, конечно, никаких двусмысленностей (Дж. Коллинз, 2002).

Но он же *знает* и другое.

Что оптимизм подозрителен. Что "за что боролись, на то и напоролись". Что ожидать от "фигур власти" последовательности и осознания результатов своих действий — все равно что ожидать того же от отца-алкоголика в дисфункциональной семье. Что успех опасен. Что слова ничего не значат и не стоят. Что героически угрожать "своих", а заодно и себя — нормально. Что ни запреты, ни обещания не соблюдаются — и никого не оставят. Что насилие неистребимо, а в каждый отдельный момент важно только одно — кто кого. Что виноваты, в общем, все — или могут стать таковыми в любой момент.

Это знание, лишь слегка прикрытое — да полно, прикрытое ли? — недолгим опытом одного поколения, невозможно просто отменить. Его можно лишь *до какой-то степени* проработать.

Всякий, кто хоть раз в жизни что-то посадил и вырастил, знает, что рост зависит от корней.

## Литература

1. Хеллингер Б. Порядки любви. Разрешение семейно-системных конфликтов и противоречий. М., 2001.
2. Кочергин Э. Ангелова кукла. Рассказы рисовального человека. СПб., 2003.
3. Булгаков М. Белая гвардия. М., 1973.
4. Трифионов Ю. Время и место. Собр. Соч. в 4-х томах. Т. 4. М., 1987.
5. Шутценбергер А. А. Синдром предков. Трансгенерационные связи, семейные тайны, синдром годовщины, передача травм и практическое использование геносоциогаммы. М., 2001.

6. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
7. The Economy of the Group. The Emergence of Relational Goods in Society, Mind and Brain. 12-th European Symposium in Group Analysis. Bologna, 2002.
8. Spezzano C. The Art of Growing Up. N.Y., 1992.

**Наталья Петрова**

## **СТРАТЕГИЯ ТВОРЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМАНДЕ\***

Эта статья написана по следам моего авторского тренинга “Техники творческих решений для бизнеса”, проведенного в 2001—2002 годах в московских компаниях среднего и крупного бизнеса. Он является первым в серии тренингов “Творческие решения в бизнесе”, нацеленных на индивидуальное решение ключевых проблем современных компаний и на достижение ими экстраординарных результатов. Программы тренингов следующего уровня можно прочесть на моем сайте [www.nataliapetrova.ru](http://www.nataliapetrova.ru), а в этом материале я хочу остановиться на результатах начального тренинга “Техники творческих решений для бизнеса”, поскольку, по отзывам участников, он дает возможность компаниям и их сотрудникам существенно приблизиться к их целям.

### **СХЕМА ТВОРЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМАНДЕ**

Задача творческих решений в команде включает два следующих взаимосвязанных компонента:

- формирование и реализация стратегии пути к цели;
- комплексная система мотивации членов команды, позволяющая сохранить динамическое, организационное и творческое единство команды в процессе достижения цели.

---

\*Фрагмент из книги “Творческие решения в бизнесе” (СПб: Речь, 2004).

Задача достижения цели в большой степени касается управления изменениями на персональном и командном уровне, включая ряд шагов по продвижению идеи в команде, формированию группы сторонников, борьбе с противниками и последующей интеграции их в общий инновационный процесс. Любые новаторы и инноваторы осознают эту задачу и активно занимаются ее решением. Однако у этой задачи, направленной на реализацию творческой идеи, получение прибыли и нового уровня жизни компании и ее сотрудников, есть и своя подзадача, а именно — сохранение и реадаптация коллектива (команды) как системы к новой реальности, порожденной творческими изменениями в компании и вокруг нее.

Для того чтобы решать обе эти задачи, необходимо ввести классификацию типов поведения персонажей творческой команды, разработать стратегии (сценарии) работы с ними и систему комплексной мотивации их в рамках единой задачи командообразования. Самым важным искусством и ремеслом, позволяющим реализовать творческие идеи в команде, является умение добиваться своих целей, формируя и обновляя договоренности с каждым из персонажей и со всеми вместе.

Целеустреленность и способность новатора сохранять верность идеям в сочетании с умением делать эти идеи понятными и вдохновляющими для команды позволяет преодолеть естественные страхи и сопротивление творческим процессам, успешно проходить все этапы творческого пути к цели, достигать этой цели и идти к новой, постоянно поддерживая развитие бизнеса и увеличение конкурентоспособности компании.

Задача комплексной мотивации основывается на построении карты пересечения и объединения различных картин мира и интересов (мотивов) участников: персон, отдельных групп внутри и вне компании (клиенты, партнеры, инициативные или традиционалистские группы), компании на рынке в целом. Решение этой задачи предполагает продажу творческой идеи команде и затем постоянное сопровождение команды в реализации этой идеи. Надо сказать, что прежде чем продать идею, продукт или проект клиентам и партнерам, его нужно “продать” сотрудникам компании. А любая творческая идея — это дорогая и качествен-

ная вещь, требующая затрат на создание и развитие, прежде чем ее использование принесет прибыль и обеспечит новый уровень жизни компании и ее сотрудникам.

Как любая вещь класса “премиум”, творческая идея как объект “продажи” команде дорого стоит и в глазах “продавца” (новатора, генератора идеи), и в глазах “покупателя” (руководства и сотрудников компании). Поэтому перед моделью комплексной мотивации творческой команды я покажу технологию продажи сложного продукта за дорого. Причем покажу и со стороны покупателя, и со стороны продавца — ибо именно эту задачу решают новатор и его сторонники, “продавая” новую творческую идею руководству и сотрудникам своей компании.

Кроме этих двух видимых и прикладных задач творческих решений в бизнесе существует задача собственно освоения творческих знаний и навыков, лежащая в основе любой продуктивной деятельности любой конкурентоспособной компании. Первая часть этой задачи — систематизация знаний по проблемам творчества с тем, чтобы

- выработать критерии оценки творческих продуктов и процессов и технологии упорядочения информационных потоков, в которых оказывается компания, вставшая на инновационный путь;
- “отжать” из многочисленных творческих продуктов и идей главное и наиболее ценное, актуальное для текущей ситуации;
- определить целевую аудиторию (партнеров, клиентов и пр.) творческого проекта и классифицировать эту аудиторию по степени и характеру интереса к предполагаемой инновации.

Это в значительной степени проблема сохранения системы во времена преобразований в сочетании с задачей оперативных и позитивных преобразований. Вторая часть задачи — освоение творческих знаний и навыков — состоит в овладении технологиями творчества, включающими развитие гибкости и оригинальности мышления, в том числе замену стратегий и реакций типа “не может быть”, “бред все это” и пр. — на адекватные ре-

альности и посылные исполнителям процедуры проверки идей и внедрения жизнеспособных проектов на их базе. Это касается проблемы саморазвития — личного и группового. Надо сказать, что третья творческая задача бизнеса является базовой для первых двух — и воплощается в процессе их решения, поэтому творчество в бизнесе мы будем рассматривать через призму двух первых задач.

Развитие творческого потенциала сотрудников компании в деловой реальности, как правило, происходит именно через интегративное решение задач командной работы. Говоря шире, творчество в бизнесе развивается на почве задачи обеспечения человеческого счастья, развития и удовлетворения сотрудников — и задачи достижения коммерческого успеха, получения высоких прибылей и лидерских позиций компании на рынке. Разница между творческим и нетворческим решением этих задач представлена в таблице 1 — на этот раз в конкретных терминах коммерческой деятельности.

Таблица 1

**Таблица сравнения характеристик творческих и нетворческих решений**

Этапы решения	Творческое решение	Нетворческое, рутинное и алгоритмическое решение
Контекст решения	Либо нестандартное и неопределенное само по себе, либо хочется “журавля в небе”.	Стандартные механизмы работают, “синица в руке”.
Цена выбранного пути	Опасность, что система при перестройке перестанет работать совсем или станет работать хуже.	Отставание от конкурентов, которые запустят инновационный процесс быстрее и перемянут клиентов; упущенные внутренние и внешние возможности.

Продолжение табл. 1

Этапы решения	Творческое решение	Нетворческое, рутинное и алгоритмическое решение
Внедрение инновации в команде (или отказ от нее)	Конфликтные ситуации в связи с изменением структуры отношений, задач и деятельности, затраты (время, деньги, эмоциональные и иные ресурсы), риск неудачи.	Скука в команде, приводящая к снижению мотивации, риск снижения эффективности и даже потерь.
Продажа и продвижение нового продукта, услуги или технологии на рынке, работа с клиентами	Фаза взаимонепонимания, приводящая либо к потерям (понимание не достигнуто за время старт-апа), либо к “обучению” клиента (точнее, к взаимообучению компании и ее клиентов на базе новых отношений, услуг и продуктов). Перевод идей компании на язык клиента в позитивных формулировках и в соответствии с глубинными мотивами клиентов. Формирование общего языка, кастомизация продукта/услуги, развитие проектов компании и клиентов на новом уровне.	Раздраженные клиенты, лишенные современной mass customization (подгонки продукта/услуги под меняющиеся индивидуальные интересы и потребности клиента). Взаимонепонимание на базе развития клиентских потребностей в отсутствие соответствующего роста предложения от компании. Скука у клиентов, падение продаж. Потеря постоянных и “случайных” клиентов в пользу имеющих и новых конкурентов, возможно, банкротство.

Фактически при выборе между творческой и нетворческой стратегией выбирают между “волноваться и победить (или проиграть)” и “не волноваться и заведомо проиграть”. Поскольку второй вариант заведомо проигрышный, ниже я с легким сердцем



покажу творческие “волнительные” методы и подходы к принятию творческих решений в бизнесе. Для начала на примере довольно типичного случая мы обсудим круг наиболее типичных задач, встречающихся на пути творческого командообразования, — и причины, по которым “погибают замыслы с размаху, вначале обещавшие успех, от долгих отлагательств” (*Шекспир*). А когда эти причины и цена отказа от развития станут совершенно ясны, мы перейдем к стратегии эффективной реализации творческих планов в компании.

## **СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ТВОРЧЕСКОЙ ИДЕИ В КОМАНДЕ**

Мы добываем день и ночь  
Алмазы, чтобы всем помочь:  
Чтоб люди обрести могли  
Сокровища земли.

*Песенка гномов из мультфильма  
“Белоснежка и семь гномов”*

Основная причина, по которой не внедряются разумные, эффективные и блестящие творческие решения в бизнесе, — недостаточная способность заинтересованных сторон договориться друг с другом. Именно неспособность договориться не позволила реализовать описанные выше предложения и лишила компанию изрядной доли прибыли и рынка. Именно поэтому мы будем говорить о технологии творческого решения в команде с акцентом на достижении взаимопонимания и эффективной общей работы. Представив модель построения творческих решений для бизнеса в команде, мы перейдем к анализу двух центральных прикладных творческих задач современного бизнеса. На их материале мы изучим, как творческие решения применяются к двум самым конкретным целям деятельности в деловой сфере — к продаже качественного товара за дорого и формированию комплексной системы мотивации для команды. Но для того чтобы все это сделать, нужно для начала определить, чем творческое решение отличается от нетворческого.

### ***Особенности и механизмы творческого решения***

Я уверена, что творческое решение — основное конкурентное преимущество современного бизнеса. Поэтому, для того чтобы эффективно его использовать, определимся, в чем состоят главные отличия творческого решения от нетворческого.

1. *Какое оно, творческое и нетворческое решение? Творческое решение — это новые идеи, интересный подход, интуиция+расчет. Нетворческое — стандартный алгоритм и расчет без интуиции.*
2. *Когда оно необходимо? Творчество нужно, когда имеющийся стандарт не решает возникающих проблем — в критической (нестандартной, форсмажорной, инновационной) ситуации. Часто это происходит в тот момент, когда компания либо резко проигрывает конкурентам, либо, наоборот, стремительно растет и нужно обновить подход к ее работе. В такие моменты возникает необходимость новых решений в связи с конкурентной средой и/или потребностью ввести единый стандарт работы в компании. Без творчества можно обойтись, когда динамика слаба: работа идет в стандартной, “протокольной” ситуации, работает “конвейер” однообразных проектов, в связи с большими объемами однородной нетворческой деятельности есть необходимость в упрощении и формализации деловых отношений, компания стремится просто держаться на плаву и поддерживать имеющийся стандарт работы.*
3. *Какова цена творческого и нетворческого решения? Творческое решение выглядит затратным: проекты и методы работы не апробированы, велик риск ошибки и неудачи в новом деле или подходе, возникают муки творчества, сопротивление окружающих и часто — наказание за инициативу. Инновации требуют затрат (деньги, время, нервы, людские ресурсы) на эксперименты, из которых только со временем выйдет творческое решение — и то не из всех. Однако если творчества и инноваций нет, то в компании, как душливый*

туман, повисает скука, и в результате одни сотрудники теряют интерес к работе, а другие — уходят в более интересные компании конкурентов. Развивается конфликт между системой правил и реальным разнообразием отношений, потребностей и деятельности сотрудников и клиентов. Возникает масса упущенных возможностей (деньги, клиенты, проекты и пр.) — тех самых, на которые не решились, чтобы ничего не менять.

Наглядно сравнительные характеристики творческого и нетворческого решения представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Сравнение характеристик  
творческих и нетворческих решений**

Характеристики	Творческое решение	Нетворческое решение
Какое оно?	Новые идеи. Интересный подход. Интуиция+расчет.	Стандартный алгоритм. Расчет без интуиции.
Когда оно необходимо?	Имеющийся стандарт не решает возникающих проблем. Критическая (нестандартная, форсмажорная) ситуация. <i>Компания развивается, нужно обновить подход к ее работе.</i> Необходимость новых решений в связи с конкурентной средой и/или необходимость введения единого стандарта работы в компании.	Стандартная, “протокольная” ситуация. “Конвейер”. Необходимость упрощения и формализации деловых отношений. Необходимость поддержания имеющегося стандарта работы в компании.

Продолжение табл. 2

Характеристики	Творческое решение	Нетворческое решение
Какова цена такого решения?	Ошибки и риск неудачи. Муки творчества. Сопротивление окружающих и наказание за инициативу. Затраты (деньги, время, нервы, людские ресурсы) на эксперименты, из которых только со временем выйдет творческое решение.	Скука, приводящая одних сотрудников к потере интереса к работе, а других — к уходу в более интересные компании конкурентов. Конфликт между системой правил и реальным разнообразием отношений, потребностей и деятельности сотрудников и клиентов. Упущенные возможности (деньги, клиенты, проекты и пр.).

Как же эффективно действовать в реальности, исходя из этого сравнительного анализа? А просто: сочетать алгоритмические, “стандартные” процессы и творческие решения. Общая схема такова:

- Есть стандартная схема работы компании. Постепенно в ней возникают и накапливаются ситуации, которые схема не может охватить.
- В проблемных зонах схема корректируется по ходу работы, и по мере возможности какие-то решения из де-факто превращаются в де-юре, но изменения происходят в пределах базовой схемы работы.
- По мере развития компании нарастает и становится очевидным конфликт между этой стандартной схемой работы — и задачами компании и сотрудников. Из “разговоров в курилке” в жестких компаниях и дискуссий в демократичных идут сигналы о недовольстве и ухудшении корпоративного духа и общественного мнения по поводу эффективности работы компании.

- Возникает (допускается руководством) осознанная критическая ситуация, которая после признания и принятия необходимости изменений адептами старых схем приводит к выработке конструктивных предложений по поводу будущего, то есть творческих решений.
- Затем происходит некий процесс, посвященный разработке и внедрению в компании творческого решения и созданию новых схем, пока гибких и не до конца проработанных. До поры до времени, пока не изменится жизнь внутри и вокруг компании, новая схема устаивается и корректируется с учетом интересов заинтересованных сторон. Дальше жизнь идет по новой схеме и постепенно накапливаются ситуации, неразрешимые или неэффективно решаемые в принятой схеме и... все начинается сначала.

На мой взгляд, все решения, кроме работы на конвейере с отключенной головой, могут быть творческими. И ключ к творческому решению — это

- осознание неудовлетворяющих ситуаций;
- их системный анализ, исходящий как из существующих, так и из возможных вариантов и правил;
- коллективное обсуждение проблем;
- формирование и исполнение планов по изменению ситуации с учетом потребностей заинтересованных сторон;
- внедрение и корректировка “под реальность” новой схемы жизни.

Все это и делает эффективным загадочный процесс коллективного творческого решения (открытия), который мы лишь отчасти можем объяснить, но вполне в силах организовать. О том, как его запустить, мы поговорим прямо сейчас.

### ***История рождения творческого решения***

На этапе работы по стандарту важно понимать, что когда-то стандарт был творческим решением в тогдашних обстоятель-

ствах. Потом это решение “остандартизировалось” и стало правилами работы в компании.

Пока стандартные решения работают, творческую инициативу оставляют без внимания или отвергают. По мере накопления серьезных проблем сторонники стандартного решения подтверждают его силу, но начинают понимать необходимость изменений. Параллельно они требуют и получают подтверждение власти этого стандарта — и своей власти, основанной на этом самом стандарте.

Актуальная потребность в творческом решении возникает тогда, когда старая схема работы оказывается неэффективной, а скорректировать ее в соответствии с условиями изменившейся реальности не представляется возможным. Либо реальность стала принципиально иной, например, когда в связи с техническим прогрессом исчезает потребность в выпускаемом компанией продукте. Либо схема работы не допускает расширения, например, корпоративная культура и иерархия компании не позволяют среднему менеджменту принимать решения, а конкуренция требует этого. Так происходит, в частности, со специалистами по работе с клиентами и продавцами среднего звена в крупных компаниях — от них требуется инициатива и ответственность при работе с крупными клиентами и бюджетами, но у них часто нет полномочий даже для того, чтобы самостоятельно дать трехпроцентную скидку. Как следствие, клиент убеждается в их неполномочности, задумывается о том, уважает ли его компания-продавец и... порой даже уходит вместе со своими деньгами.

По мере “прогревания” ситуации и накопления неразрешенных проблем часто происходит ряд горячих переговоров инициативных групп или персон с руководством. Они либо заканчиваются увольнениями и дальнейшим закручиванием гаек при работе по старым схемам в жестких и ригидных компаниях, либо руководство допускает осознанную критическую ситуацию, которая, как правило, сопровождается открытым проявлением негативных эмоций по поводу прошлого и настоящего. Это важный момент, когда надо остановить обвинения, признать заслуги старой схемы и ее сторонников перед компанией — и интегрировать их в процесс выработки конструктивных предложений, касающихся будущего, то есть творческих решений.

Когда творчеству дан ход, в компании возникают или “легализуются” неформальные инициативные группы сотрудников, заинтересованных в изменениях. В такие группы входят не по принципу положения в иерархии, а по степени заинтересованности в проблемах и готовности их решать. В группе, занятой выработкой решений, оказываются очень разные сотрудники, часть из которых ранее не принимала решений такого уровня. Но они работают в “узком месте” старых схем и испытывают максимальное давление, поэтому заинтересованы в изменениях больше прочих.

Такие инициативные группы организуют разработку новых проектов и более широкие группы влияния по проблемным вопросам. Центральный механизм работы этих групп включает: позитивный образ будущего + давление старых схем, вынуждающее искать и внедрять нечто новое, + стремление к карьерному росту на волне перемен + приятное оживление после застоя, похожее на возможность размяться после долгой жизни в одной позе.

Эффективные новые схемы работы в этот момент порождаются на стыке потребностей компании, ее клиентов, партнеров и сотрудников в такой последовательности:

- анализ проблем;
- выработка экспериментальных вариантов;
- выбор наилучших решений, их апробация и коррекция;
- принятие в компании новой схемы (алгоритма) работы;
- освоение сотрудниками новой схемы.

Часто новые схемы приходят от менеджеров по работе с клиентами, так как они наиболее чувствительны к изменению ожиданий (потребностей) клиентов и конкурентным предложениям: от сензитивности продавца зависит объем и эффективность продаж. Для продавцов среднего звена оптимальный способ продвигать творческие решения наверх — описать свои предложения на языке серьезного увеличения стратегических продаж и усиления конкурентных преимуществ компании в целом.

### ***Защита творческого решения в борьбе со страхом и давлением***

Творческое решение описываемого мною начального периода обладает рядом особенностей, с которыми нужно уметь справляться. Оно не проработано в деталях и “чрезмерно вариативно”: существует много предложений, еще не понятно, кто за что отвечает и к чему приведут изменения. Если имеется лидер (неформальный), решение оказывается окрашенным его стилем работы и темпераментом. И если не формализовать его творчество вовремя, может случиться, что вместо новой схемы работы возникнет тирания одной личности или анархия, зависящая от магнитных бурь. По мере того, как идеи продвигаются в жизнь, а состав инициативных групп становится постоянным, начинается борьба за место под солнцем: люди принимаются думать о том, что они получают за потраченные силы и время, как будут оценены поданные ими идеи.

Если руководство компании подавляет творческую инициативу, то инициативные сотрудники либо уходят к конкурентам, либо “запивают горе”, либо идут на конфликт, либо уныло возвращаются к старому стандарту и теряют всякую надежду на интересную жизнь. Все эти варианты не очень-то выгодны с точки зрения интересов компании. Если по мере накопления идей и активизации творческих процессов руководство признает проблему и возглавляет “народное движение”, ему стоит подумать, как вознаградить инициаторов, чтобы не породить постоянное недовольство (“мы придумали, они украли и пожинают плоды”) или апатию (“а, все равно все отнимут, зачем придумывать”).

Кроме прямого запрета, который по нынешним демократическим временам применяют все реже, есть еще одна распространенная последовательность административного подавления творческого решения:

- Дать новаторам уединенную лужайку, на которой они могут экспериментировать, — и никогда не внедрять их инновации в основной производственный процесс. Когда новаторам надоест экспериментальный режим, ввести строгую и несправедливую экспертизу их работы и объявить результаты не соответствующими критериям успеха.



- После этого открыто подавлять инициативу и требовать доказательства того, что она не развивается. В частности, следить за неформальными разговорами, касающимися той области, в которой проявляется инициатива. Очень советский, сталинский подход, основанный на страхе и манипуляциях.

Страх — это вообще один из основных механизмов прекращения творчества. Существует страх неудачи, поражения самого по себе. Есть боязнь, что другие засмеют. Бывает страх того, что окружающие не поймут и отвергнут (знаменитое “художника обидеть легко”).

Что же заставляет людей все-таки изобретать и применять творческие решения? Судя по всему, это желание самореализоваться (творческое начало, требующее развития) и стать собой, что предполагает генерацию чего-то особенного. А также конкуренция, вынуждающая генерировать новые решения, поскольку необходимо отличаться от других предложений на рынке.

Вот так между боязнью неудач и отвержения — и надеждой на улучшение и желанием самореализоваться и движется человек, принимающий творческие решения. А для успешного продвижения нужно как-то бороться со страхом. Я бы предложила в реальности работать со страхом так же, как рекомендуют делать при работе с кошмарными снами, — повернуться к страху лицом. На самом деле это ваш ресурс, энергия, которой вы не можете овладеть, так как тратите свои ресурсы на избегание и прятки — то есть на страх, вместо того чтобы направить свои силы на придание формы вашей энергии. В технике осознанных сновидений рекомендуют повернуться лицом к тому, что (кто) вас преследует. Знаете, что происходит после того, как вам это удается? Вы видите нечто очень ценное и ресурсное для вас и получаете массу энергии. А после этого вам часто снится сон уже с другим сюжетом, не имеющим отношения к кошмару, поскольку кошмар вы уже отработали.

Что я имею в виду, когда прошу вас в реальности повернуться к страху лицом? Да почти то же самое: представьте себе, что самое страшное может случиться, если вы сделаете то, что хотите? Чем это может грозить — ну, самое большее? И когда картинка нари-

суется в вашем мозгу достаточно ясно, подумайте, что вы можете сделать, чтобы

- предотвратить или смягчить неприятные последствия;
- справиться с ситуацией и направить ее в нужное вам русло;
- смягчить свою негативную реакцию и по возможности комфортно пройти сложные моменты.

После того как вы поняли, ЧТО надо сделать, возникает вопрос, КАК это сделать. Вот несколько методов, позволяющих справиться со страхом при творческих решениях:

- Можно побыть в одиночестве, желательно на природе, и дать волю чувствам гнева, тоски, печали, обиды и всякого такого. Бросьте в меня платок, не держите это в себе, как говорили в известном фильме “Большая перемена”. Признайте, что вы в затруднении (страхе, неуверенности и пр.). Особенно важно это признать, если вы сильный и негибкий мужчина: позвольте себе почувствовать, что вам плохо и вы нуждаетесь в помощи, чтобы не получить преждевременный инфаркт. И поверьте опытному тренеру: это не повредит вашему авторитету. Насладитесь осознанием страха, но не застревайте в этом, а вздохните глубоко и сделайте следующий шаг.
- А именно: обсудите это с друзьями — не обязательно с коллегами. Скорее, с теми людьми, в чьей симпатии и принятии вас — как человека и личности — вы уверены. Просигнальте этим людям о помощи и примите ее с благодарностью. Примите то, что они вам дадут в той мере, в которой это может быть полезно для вас. Не сердитесь, если они не решат все ваши проблемы. Они решают главную — дают вам поддержку и чувство собственной ценности (кстати, не зависящее от того, ожидает ли вас успех с вашим творческим решением или нет). Если это настоящие друзья, ваш успех их порадует, но неудача не отвертит от вас. Вы ценны для них как таковой (таковая) — это и есть ваш главный ресурс

сейчас. Кстати, если вы склонны справляться со всем в одиночку, не переживайте, что вы их обременили. Вы дали людям возможность почувствовать себя нужными в обмен всего лишь на совет и теплые чувства. Люди любят чувствовать себя хорошими, а когда им еще в этом убедиться, как не в тот момент, когда близкие нуждаются в их помощи? Но и на этом этапе тоже не застревайте — попереживайте, скажите друзьям спасибо и затем...

- Попросите компетентных друзей или просто специалистов поделиться с вами идеями, касающимися темы, которая вас волнует. Идентифицируйте и запросите информацию, которой вам не хватает, чтобы генерировать идеи. Спросите у незнакомых, у людей, чей взгляд сильно отличается от вашего, какие идеи у них есть по вашей проблеме. Соберите от разных людей идеи в развитие вашей темы, чтобы видеть максимально широкое поле взглядов и решений. Ищите решения ближайших проблем, а не мировых. Начинайте искать поддержку в себе, отслеживая моменты, когда вам хорошо удается справиться со страхом неудачи или кажущейся неподъемностью проблем. Но и на этом не застревайте: примите помощь, поблагодарите и действуйте!

### ***Разработка творческой стратегии***

Когда в преддверии творческого проекта вы начинаете проводить ревизию своих внутренних ресурсов, то первое впечатление кратко звучит так: “Боже, как все запущено!” Не волнуйтесь, это нормально. Вы тихо осознаете, что с точки зрения творческих ресурсов, которые нужны для выполнения ваших задач, у вас, что называется, “конь не валялся”. Вы уже полгода только разгребали текущие завалы и ничего не придумывали. И вообще с трудом представляете, что будет, если перестать вертеться, как белка в колесе. Когда вы прекращаете делать дела на работе, на вас наваливаются домашние заботы. Отдых — это оперативное мероприятие между домом и работой. А во сне вам снятся производственные конфликты. Да что там, давайте уж по гамбургско-

му счету: вы не писали стихи с подросткового возраста, не рисовали с детского сада и не пели с ясельного периода вашей жизни.

Ничего страшного — сейчас самое время начать все это делать. Наступил период творческого проекта, и надо признать, что способом “белка в колесе” задачи уже не решаются. Пора выходить на новый уровень.

Для начала инвентаризируйте то, что есть. Отмойте вашу способность смеяться, чтобы легче переносить неожиданности. Возродите навыки писать любовные письма, чтобы с приятностью общаться с людьми, нужными для вашего проекта. Отчистите ваше визуальное восприятие, чтобы видеть цвета и оттенки. Промойте уши, чтобы слышать музыку вдохновения, а не только скрип колеса, в котором вертится белка. Ощупайте себя, чтобы ощутить, что вы на самом деле тут.

После всего этого, осознавая реальный объем своих ресурсов, возьмите на себя ответственность. Вместо того чтобы говорить “я виноват(а)”, говорите теперь “я отвечаю”. И отвечайте. Делайте, что можете, а про остальное не переживайте. Улыбайтесь чаще. Сходите в спортклуб. Полежите в джакузи. Попарьтесь с сауны (без излишеств). Поддерживайте форму и хорошее настроение — это тоже ваши ресурсы.

Восстановите личные связи. Вам понадобится команда для поддержки, команда для исполнения, лобби в заинтересованных деловых структурах и так далее. Соберите команду, объясните им, вдохновите их, найдите сочетание взаимных интересов, создайте атмосферу приязни и доверия. Сейчас это часть вашей оперативной работы как управленца.

Разработайте и четко объявите новые стандарты работы и взаимодействия. Если вы хотите, чтобы люди работали и общались по-новому, объясните им, как это делается, и научите, хваля и поддерживая их успехи. Добейтесь взаимообучения в команде, чтобы базовые навыки, подходы и знания стали общими. На этом этапе необходимы эмоциональные излишества: похвала, выражение восторга и гордости за участника, внимание к личным делам и настроению, приятный дизайн и атмосфера красоты. Исполни-

зуйте эстетическую радость и эмоциональное тепло как ресурсы для создания подъема и радостного настроения команды.

Поскольку к вам вернулся юмор, старайтесь примиряться с тактическими просчетами и неловкостью людей в освоении новых правил и целей работы. Вы оценили собственные творческие сокровища — помогите команде оценить их богатства. Все способности применимы, найдите им только место — и научите людей реализовывать эти способности в нужном вам русле, получая удовольствие. Учтите: найти, какое удовольствие и выгоду могут извлечь из новой жизни члены вашей команды, — это ваша работа! *Вы отвечаете за то, чтобы ВАША команда поняла, приняла и реализовала ВАШИ идеи.*

Помните: ключ от двери в творчество всегда висит на стене рядом с дверью — и только колесо, в котором вы метались, как белка, мешало вам взять его в руки. У других людей — та же история. Вы помогли себе — теперь помогите им. В этот период все осваивают искусство слышать себя, свои желания, понимать свои ресурсы и так далее — будьте милосердны к себе и своей команде: процесс обучения предполагает ошибки и неточности. Все поправимо, надо только работать.

## **СТРАТЕГИЯ РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ ИЗМЕНЕНИЯМ В КОМПАНИИ**

### ***Преодоление страхов при начале творческой работы***

Когда вы начинаете творческое дело, вас всегда мучают сомнения. Классический набор сомневающихся ролей одинаков для внутренних и внешних “фигур сопротивления”: так могут вести себя и ваши собственные внутренние голоса, нашептывающие о возможности неудачи, и члены вашей команды, вслух произносящие тирады о мрачных прогнозах и страшных опасениях. И чем подробнее вы проработаете контраргументацию и методы управления своими собственными внутренними страхами и тревогами, тем легче вам будет справиться с участниками команды,

когда они начнут так или иначе волноваться при реализации творческих решений.

Итак, базовый набор главных субличностей, живущих внутри вас и внутри вашей команды. В соответствии с фольклорной практикой (*Гримм, 2002*) мы назовем их Профессор, Ворчун, Спонтанный, Простак, Скромник, Засоня и Весельчак. Ниже я описываю их в крайних и “чистых” (не смешанных) формах, чтобы вам легче их было при случае узнавать.

**Профессор.** Интеллектуал, который от большого ума несколько отдалился от реальности. Это ходячая энциклопедия или справочник, но не практическое пособие. Может руководить остальными, но при этом делает смешные ошибки, выдающие недостаточный контакт с реальностью, например, пытается открыть дверь не в ту сторону, путает слова и забывает поесть. Добродушен, пока не затрагивается его авторитет. Если авторитет затронут, Профессор может организовать групповую обструкцию — помните об этом. Вообще он очень эффективен при разработке общих стратегий и планов, но нуждается в мягкой коррекции при практических действиях.

**Ворчун.** Главный критик, зануда и алармист, который в каждом событии видит только плохую и опасную сторону. Очень полезен, если действительно случилось что-то неприятное, так как нутром чует и быстро находит, что же произошло, и немедленно бросается тушить пожар. Крайне опасен на начальных стадиях проекта, так как своими негативными ожиданиями может на корню загубить энтузиазм команды и ваш собственный: у него негативная реакция на идеи, сожаления о неудачах прошлого, прогнозы по поводу еще более опасного будущего и при этом любопытство к происходящему. На самом деле своими негативными интерпретациями Ворчун всего лишь старается контролировать волнуемые его ситуации. Поэтому, если вам удалось настроить его на позитивный лад и показать, как он может позитивно контролировать события, он будет вашим гиперответственным помощником.

**Спонтанный.** Человек, который что думает, то и говорит — причем немедленно. Этот взрослый ребенок очень полезен для разрядки напряженных ситуаций или моментов, когда все чувствуют некую идею, но не могут решиться понять, что же это такое. Или в ситуациях, когда надо наконец что-то делать, а все тормозят. В этот момент такие люди обычно чихают — они лакмусовая бумажка напряжения. Я, например, в последнее время чихаю стабильно при напряжении — очень помогает. Такой член команды демонстрирует спонтанную, живую реакцию и раскрепощает остальных, позволяя им тоже освободиться от страхов — например, от страха быть наказанным, мешающего высказывать идеи и совершать какие-то шаги.

**Простак.** Это тот, кто видит все очень просто и примитивно, своего рода антипод Профессора. Очень полезен при заумных разговорах: если вы смогли объяснить идею Простаку, то сможете объяснить ее и остальным, а заодно поймете, в чем ее основная особенность. На Простакх и Ворчунах хорошо репетировать рассказ для клиента: если вы перестали сердиться на них и смогли им что-то доказать и объяснить, то с клиентом вам будет легко, как никогда. Вреден Простак тем, что в момент, когда нужно смыслено и быстро всем вместе что-то сделать, он обязательно допустит ляп. Зато он идеальный претестер: все ляпы, которые он допустит, вы успеете исправить до того, как выносить идею на суд публики, — и защита от дурака вашему предложению в таком случае обеспечена. Простак помогает другим тем, что он не боится казаться смешным — ведь другие тоже могут в этом попрактиковаться, глядя на него. Простак способен целостно понимать ситуацию, — и тогда остальные умники начинают изъясняться просто и доступно. Остальные члены команды, как правило, многое прощают Простаку — и тем самым практикуются в великодушии и демонстрации лояльности к ошибкам других. Это бесценное качество при творческих дискуссиях. Кстати, Простак часто веселит народ — и это тоже плюс.

**Скромник.** Человек, который стесняется сказать свое, о себе, от себя и предпочитает давать высказываться другим. Это отражение хрупкости и ранимости человеческого существа, каким бы защищенным оно ни казалось. Напоминает членам команды о необходимости бережного обращения друг с другом. Вдохновляя Скромника, команда самоутверждается в способности что-то делать и часто находит новые незаменимые аргументы в пользу своего решения. Скромник, как и Простак, очень полезен для сплочения команды, обучения тому, как проявлять заботу и слушать другого. Он очень мешает, когда надо ринуться в бой. Раздражает жестких, но может усилить слабых: помогая ему, другой человек обретает чувство уверенности в себе. Может быть хорош для психологического анализа, так как позволяет учесть людские слабости при продвижении творческого проекта, но неэффективен в атаке.

**Засоня.** Устает раньше всех, всегда находится в относительном расслаблении. Напоминает команде, что надо отдыхать, так что для трудоголиков может быть незаменимым игроком. Способен расслабиться и в трансе выдать неожиданное творческое решение, которое напряженные трудоголики не могут родить именно в силу того, что слишком стараются. Успокаивает нервы своим видом, когда люди понимают, что пора отдохнуть, и может раздражать, когда они решают, что надо страшно сосредоточиться и пахать.

**Весельчак.** Балагур, гедонист, любитель жизни и удовольствий. Отличный ПР, налаживатель отношений внутри и вне команды, генератор идей о том, как развлекаться, и на этой почве может отлично консолидировать саму команду и объединять ее с партнерами и клиентами. Может раздражать, если начинает со страху веселиться тогда, когда надо работать, превращаясь в деструктивного шута, который выражает свой страх перед творческими изменениями балагурством и разрушением работы. Может, наверное, подчиниться Профессору, который способен направить его в позитивное русло, — или усмирить Ворчуном.



В каждом из нас есть все эти персонажи в более или менее выраженной форме. Мы играем подобные роли в силу обстоятельств, характера и окружения: будучи по природе Профессором, человек в ситуации опасности может становиться Ворчуном и строить мрачные планы, а в более сильном окружении прикидываться Весельчаком или Простаком, развлекаясь или делая вид, что ничего не понимает. Скромник в обществе энергичных людей может превратиться в Засону, который периодически спонтанно просыпается, когда накапливается желание участвовать, — и тогда выражает свои идеи в агрессивной или конструктивной форме. Есть такие люди, которые все время сидят тихо, как будто их нет, а потом вдруг выдают на-гора какую-то очень здравую и творческую идею. И ты сидишь и думаешь: где они были раньше? А они были в трансе и там обрели просветление. Шучу.

***Как идти в бой с командой:  
творческие решения в действии***

Итак, все вместе эти ребята, будь они внутренние субличности или внешние члены команды, при начале творческой работы делают следующее:

- присматриваются к ситуации, идее, проекту, планам и пр.;
- проявляют любопытство и вследствие этого начинают взаимодействовать с проектом, пробовать его “на зуб”, искать свое место в нем;
- выражают негативные ожидания относительно других людей, опасения по конкретным поводам, недифференцированную (неконкретизированную) тревогу о начинаниях вообще и прочее беспокойство;
- строят домыслы и рисуют смутные картины будущего, основанные на смешении страхов и надежд;
- наконец, решаются и раскачивают свое личное и коллективное творческое начало, то есть начинают что-то делать.

В этот момент надо органично распределить роли, снизить тревожность у самих себя и у них, объяснить каждому его место в

системе творческих взаимодействий и вписать новую деятельность в имеющуюся жизнь каждого из них. Задача распознавания внутренних ролей очень важна. Если вы предоставите человеку органичное сочетание ролей, то он будет хоть сколько-то предсказуемым и довольно эффективным членом команды. В человеке, например, Весельчак может сочетаться со Спонтанным, но в нем не будет места для Скромника и Засони — ищите этих двух в ком-то другом.

Давая задания и обозначая обязанности членов команды, не навязывайте роли, а действуйте как Куклачев с кошками: он наблюдает их естественное поведение и просто усиливает то, что они и так делают. Все его трюки построены именно на этом. Ваши внутренние субличности или внешние члены команды заслуживают, чтобы вы обращались с ними не хуже, чем с кошками, не так ли?

Итак, что же вы обещаете своим беспокойным сублиčnostям или не менее беспокойным членам своей команды? Вы обещаете им:

- увеличение комфорта и приятности общения в команде и с вами;
- новый стандарт жизни, при котором они получают больше, чем получали раньше. У этого стандарта есть своя цена, о которой мы говорили выше, но сейчас главное — хорошо объяснить преимущества нового, творческого стандарта.

Ваша команда может принять ваши идеи и проекты, а может не поверить в них, потому что в этот момент она имеет неформальное право принять или не принять, оценив вашу лидерскую силу и силу идеи. Чтобы понять, принимать вас или нет, команда критикует и проверяет на способность отстаивать свои лидерские позиции и свое творческое предложение. Вы в ответ демонстрируете:

- собственную харизматичность, уверенность в себе и проекте: команда должна верить тому, за кем идет;
- понимание потребностей членов команды: идеи проекта должны совпасть с реальной мотивацией команды;

- материальные и нематериальные стимулы для команды, реально вдохновляющие ее на нужные вам подвиги;
- отчетливое и вдохновляющее описание нового стандарта работы. В частности, когда вы вводите нового человека или изменяете должностные обязанности имеющих участников бизнеса, необходимо внятно описать, что они будут теперь делать, какие награды за это получат — и когда.

Замечание: такая демонстрация лидерских качеств проводится и при собственном (внутреннем) сопротивлении, и при сопротивлении команды, и при сопротивлении клиента. Схема одна и та же, так что удачная ее обкатка на предыдущем этапе подстраховывает вас на следующем: доказав себе, вам легче доказывать команде; вдохновив команду, вам легче вдохновить клиентов и партнеров.

Если вам удалось вдохновить команду и они принимают ваш новый стандарт работы и план действий, вы приступаете к делу. Тут обнаруживается, что каждый понял стандарт по-своему и в связи с этим возникает легкий разброд. Ваша работа — вовремя заметить ошибку, мягко на нее указать, продемонстрировать новый подход так, как вы его понимаете. Затем надо проконтролировать выполнение по новому стандарту и похвалить, если все в порядке. Этот период всегда сопровождается легким шантажом типа “не буду делать, если” или “не сделаешь — не получишь”, который надо мягко превращать в торговлю “если сделаешь..., то получишь...” — в рамках реальной позитивной мотивации людей. Если вы сторонник метода кнута и пряника, уберите кнут, запаситесь морковкой, предварительно узнав, какую морковку и когда ваш участник команды любит есть. И кормите его так, как он любит — за то, чтобы он делал то, что вы хотите.

Каждому человеку в команде надо показать, что новый стандарт лучше старого именно для него — вот где важен индивидуальный подход. Если вам это удастся, новый стандарт работы постепенно раскрывает свои достоинства и становится общей ценностью. В этот момент важнее всего обратить внимание на трех персонажей (будь то субличности или члены команды) — Профессора, Ворчуна и Простака.

Профессор, если вы будете с ним любезны и уважительны, может взять на себя одну из руководящих ролей и весьма существенно вам помочь — этот аналитический период построения стратегий и первых попыток Профессору приятен. Ему надо нежно помочь освоить все новое, а уж он научит этому остальных. Если что перепутает — поправьте, выдав свое решение за upgrade идеи Профессора.

Ворчуны в этот период оказывают яростное сопротивление и провоцируют других тащить их к светлому будущему чуть ли не силой, так как страх Ворчуна усиливается из-за отсутствия доказательств реальных достижений, а прогнозы он дает, как вы уже знаете, всегда негативные. Ворчуну надо дать конструктивные ответы, а потом игнорировать его мрачные прогнозы и вовлекать в дела, иногда исподволь и как бы между прочим. Профессор может помочь вам организовать коалицию из членов команды и велело, но настойчиво “развести” Ворчуна на участие. Сделать это просто: часто на заявление “Ворчун не сможет” тот начинает доказывать, что сможет, — и идет в нужном вам направлении “от противного”. Порой, когда команда уже пошла в нужном направлении, Ворчун, оставшийся один, сам организовывает эту провокацию, заявляя, что “меня-то вы не заставите”. Если команда уже вдохновлена идеей, позвольте ей “обработать” его самостоятельно, без вашего участия — это их повеселит и сплотит.

Простаки радостно соглашаются делать все, что вы попросите, — и могут развалить своим энтузиазмом любое начинание, по простоте душевной абсолютно не поняв его. Им надо четко объяснить, что от них требуется, помочь научиться делать это на раз-два-три и не позволять отклоняться от указаний. Иначе их простота окажется хуже воровства и выйдет вам боком.

### ***Мятеж старого стандарта: первый шаг***

“Мятеж не может кончиться удачей. В противном случае его зовут иначе”, — сказал, кажется, Сергей Михалков. И был прав. Еще одна правда состоит в том, что мятеж старых сил при творческом продвижении неизбежен. Поэтому давайте узнаем врага в лицо.

Через какое-то время, когда ваше общение с командой наладится и они станут более самостоятельными, теплота и близость отно-

шений может ослабеть. Это естественный процесс — переход от младенчества творческого проекта, когда его любят и пристально “пасут”, к юношеству, когда сотрудники уже могут самостоятельно действовать, ощущая собственную силу и компетентность. Одновременно в период ослабления групповых связей и формального контакта, во время осознания роста индивидуальных сил возможен возврат к старому стандарту.

Это может случиться, если вы слишком рано ослабили контроль — просто потому, что сотрудники не замечают, как без коррекции начинают работать по-старому — просто по привычке. Подобное может произойти потому, что адепты старого порядка провели целенаправленную борьбу за старый стандарт бизнеса и вклинились между вами и вашей командой, когда вы ослабляете контроль и связи, давая своим людям возможность самостоятельно работать. Это не значит, что нужно держать команду в жесткой узде. В момент самостоятельности нужно ослабить профессиональный контроль и дать людям расти, но при этом усилить внутренний ПР и развивать неформальные отношения, “утепляя” человеческую атмосферу компании и не позволяя злопыхателям внедриться в ваши ряды.

Часто сторонники алгоритмических решений и старых стандартов в этот момент представляют свои подходы как новые — наскоро красят старый стандарт яркой краской и выталкивают его на всеобщее обозрение. Они стараются говорить “в духе времени”, словами, похожими на ваши инновационные воззвания. Иногда они бывают настолько смелы, что изображают псевдоотказ от старого и начинают порочить свои собственные старые идеи, утверждая, что отказались о них. Отличить реальных новаторов от имитаторов и провокаторов просто: попросите их собственными силами и на собственном материале (примере) показать и доказать, что предложенное ими творение работает. И тогда “по делам их узнаете их”, как сказано в Библии. Но не давайте им работать с вашими ресурсами (людьми, проектами, идеями, финансами и пр.) — пусть покажут на своих.

У сторонников старых стандартов и нетворческих решений есть еще один способ загубить творческое начинание, когда оно уже дало первые плоды, — возглавить его. Говорят они при этом так: “Вы так чудесно поработали, теперь доверьте нам все... Вы сде-

дали неформальную часть, доверьте формальную нам — что там осталось интересного? Не задумывайтесь о договорах и формальных бумагах! Вы же творцы, занимайтесь своим творчеством, обо всем остальном мы позаботимся... Мы все сделаем за вас и приведем вас к реализации ваших светлых идей только нам ведомым тайным путем... Доверьтесь нам... вам нужно только принять наши решения и ни о чем не спрашивать". И на вопросы о том, как будет выглядеть этот самый светлый путь, даются расплывчатые и косвенные объяснения.

Не верьте данайцам, дары приносящим: бесплатный сыр бывает только в мышеловке. Вы делали свой творческий проект без них — руководите им дальше сами. Пусть они идут в помощники, если нужны вам. А если у них нет ничего конкретного в помощь вам, ответьте им так же туманно и проведите ПР-акцию, чтобы укрепить свои отношения с командой и вымыть из своего круга ядовитые искушения "легкими путями". Вспомните историю СССР: сколько лет мы шли к светлому будущему, слушаясь вождей, абстрактно вещавших с трибун бесконечных съездов, и не понимая, как и куда мы идем. Ну и что, стало ли нам хорошо? То-то же. Поэтому проводите ПР-акцию (подробности о том, как это делать — в следующей части моего рассказа), солидаризируйте команду и идите вперед под свою ответственность.

### ***Внутренний ПР как средство подавления мятежа старого стандарта***

Теперь несколько слов о том, как проводить ПР-акцию в команде. Выглядит это, например, так: вы и сторонники нового стандарта, творческих решений и лучшей жизни организуете для себя праздник лучшей жизни. На этом празднике приветствуется творческая самопрезентация членов команды: они могут спеть, сплясать, устроить клоунаду, придумать что-нибудь чудное, изобразить сценку из пьесы, повалять дурака на радость остальным — короче, себя показать, других посмотреть и *по полной программе консолидироваться*.

Важно, чтобы не другие их развлекали, а они вместе друг с другом сделали то, что хотят, в чем сильны, что им нравится, что у них получается. Это акция солидарности и поднятия уверенно-

сти в себе. Неинтерактивными методами (давайте вместе посмотрим кино, давайте позовем актеров и они нам сыграют) ничего подобного не достичь — нужно коллективное действие самих членов вашей команды. Такие акции — полигон для снятия личных напряжений и формирования дружного сообщества творческих людей. Для Профессора это возможность всех организовать и поддержать свой авторитет. Для Засони и Скромника — возможность наконец что-нибудь сделать и получить одобрение. Для зануды Ворчуна — возможность сделать что-нибудь радостное, поскольку действие не имеет отношения к работе, а является просто отдыхом, когда веселые перспективы не могут испортить карьеры. Для Простака и Весельчака это возможность “оторваться по полной программе” и наконец быть принятыми и понятыми со всей их разудалостью и простодушием. Для Спонтанного это возможность сделать все, что он не успел сыпровизировать, пока надо было творчески “пахать”.

После всего этого вам нужно — на фоне всеобщего братания — сделать следующее:

- уточнить и детализировать картину прекрасного будущего, к которому вы все идете, — и путь, который вам еще предстоит;
- разделить персональный и профессионально-социальный уровень. На персональном продемонстрировать поддержку и любовь, желательно поделиться дальнейшими планами внутреннего ПР и корпоративных праздников. На социальном уровне надо очертить актуальную структуру проекта (бизнеса), которая уже отличается от сформированной в самом начале, потому что работа за это время творчески изменилась, а отношения и обязанности развились вместе с ней. Поэтому надо описать новую модель работы и изменившиеся обязанности каждого, поблагодарить всех и каждого за то, что уже сделано, и вдохновить на дальнейшие творческие подвиги, подчеркнув наиболее важные аспекты текущей роли и задач;
- ответить на критику, позаботиться об улучшении “зон недовольства”;

- описать, как теперь отдых и консолидация будут чередоваться с персональной и командной работой, обозначить границы и получить поддержку этой картины у команды;
- суммировать перемены, которые произошли со стандартом творческих решений с начала изменений, — и достичь внутренних договоренностей по поводу всеобщего принятия нового стандарта;
- отделить временные трудности и неудобства от постоянных, чтобы люди понимали, что является в их жизни временной разрухой, а что придется терпеть вечно.

Все этого вызовет различные последствия. Позитивные касаются консолидации, изгнания провокаторов и нового этапа работы. Негативные включают следующее: Весельчак может захотеть поселиться вечно, и это станет разрушительным для дела. Простак, как и Весельчак, начнет требовать чрезмерной любви и внимания, так как он наконец-то стал востребован в самой своей сути. Обоим надо будет мягко, но решительно ограничить в баловстве и направить на дело. Ворчун смягчится и может пропустить пару-тройку неприятных ситуаций мимо ушей — и после этого со страху может стать еще суровой прежнего. Ворчуну можно намекнуть, что-де, смотри, вот пропустил пару неприятностей — и никто ведь не умер. Может быть, и дальше можно часть неприятностей игнорировать — и они пройдут сами собой. Засоня может так устать веселиться, что некоторое время окажется не способен работать. Ему нужно дать простую, но внятную задачу, чтобы он мог спокойно решать ее в трансе, пока не восстановит обычное свое состояние. Скромник почувствует радость самопрезентации и начнет активно действовать — возможно, поначалу немного невпопад. Эту активность имеет смысл поддержать и мягко направить.

### ***Мятеж в разгаре: решительный бой старого стандарта***

Если внутренний ПР вам удался, противники нового стандарта (внутренние — ваши собственные сомнения и колебания — и внешние — сотрудники, подчиненные, партнеры или клиенты)



пойдут в последний решительный бой на ваши творческие начинания, понимая, что ваши дела идут уже слишком хорошо и могут стать необратимо хорошими. Провокаторы будут искушать вас “легкими путями” и сомнениями в правильности и эффективности выбранной дороги — неизменные искушения для творческого человека. Например, найдут какого-нибудь спонсора, которому можно продаться, чтобы он загубил вашу идею. Так поступают со строптивыми журналистами: хорошее издание, лоббируемое теми, против кого выступает журналист, покупает его за очень хорошую зарплату, выделяет тихую лужайку и спокойно глушит все его острые начинания. Журналиста держат деньги, интересные статьи идут в стол, заказчики довольны и спят спокойно.

Или, например, можно начать распускать слухи о том, как в других компаниях такие или аналогичные преобразования прошли гораздо легче — там больше платят, лучше условия, шире перспективы. Короче говоря, противники могут сильно преувеличивать недостатки и длительность творческого процесса и рассказывать всем вокруг о несуществующем стахановском движении, которое якобы вырабатывает сто тонн в час одной левой. Вот-де творчество, а тут у нас одни потуги.

Как правило, в провокации есть доля правды (действительно существуют более эффективные пути и/или компании) и много лжи (все эффективные пути должны быть реализованы в вашей компании, результат должен быть получен немедленно и пр.). Основная составляющая лжи заключается в сверхъестественных (получить все и мгновенно) и неуместных (почему наши менеджеры получают меньше гендиректоров нефтегазового комплекса!?) требованиях к вашим результатам. Таким же провокатором, кстати, является собственный перфекционизм, не позволяющий людям ничего сделать из страха, что результат будет недостаточно совершенным. Оставьте перфекционизм: он не позволяет вам получать радость от результатов работы и отношений с людьми из-за непрерывных поисков несовершенства в этих результатах и людях. А кто ищет, тот, как известно, всегда найдет. Ищите что-нибудь хорошее, а об остальном не переживайте.

Внешние провокаторы (люди) в этот момент будут намекать вам и вашим сторонникам, что команда заслуживает лучшего руко-

водителя, а вы — лучшей команды, что результат мог бы быть достигнут за пару дней, что цели слабоваты, а средства неудовлетворительны и несовременны, что-де существуют волшебные способы достичь того же самого на раз, стоит только довериться профессионалам. Доктор Хонникер в романе Курта Воннегута “Колыбель для кошки” в таких случаях говорил так: “Настоящий ученый должен уметь объяснить свою идею семилетнему ребенку”. Так что если провокаторы не могут вместо критики предложить конструктивное, понятное и реализуемое под вашим контролем решение, а не загадочные намеки, пусть пока делают так, как вы им велите.

Если же объект сравнения и восторгов провокаторов (компания, методика, технология, продукт и пр.) достигаем, стоит проверить, существуют ли там действительно эти достижения, и под свою ответственность спокойно интегрировать их в собственные процессы в той мере, в которой эти методы и идеи вам подходят. Если объект далек и недоступен для изучения, нужно объяснить народу, что в разных условиях препятствия и бонусы разные, и подробно описать положительные стороны имеющихся недостатков. А потом игнорировать провокаторов и концентрироваться на работе. Уместно также спросить провокаторов, почему они еще не ушли к конкурентам, ответив провокацией на провокацию. И посмотреть, каков будет ответ.

В арсенале провокаторов, кроме методов давления “по линии содержания”, есть еще и стандартные методы психологического давления. Поведенческие признаки провокации (в отличие от конструктивной критики) выглядят так: если вы отступаете и показываете, что не хотите принимать предлагаемое провокатором, он проявляет поистине зверскую настойчивость, соблазняя вас мгновенным решением всех ваших проблем (это же ваша мечта!), не позволяя взять тайм-аут (это нужно решить сейчас, а то все сорвется!) и провоцируя внутреннюю панику (если не сейчас, то никогда!). Когда начинается такая атака, голова может отключиться. Поэтому всегда слушайте свой организм в момент переговоров с противником: вы можете не понять, в чем состояла манипуляция, на которую вы попались, но всегда почувствуете, что после переговоров у вас испортилось настроение, заболела голова, а в животе возникло неприятное чувство.

Эти соматические сигналы — отличный маркер того, что надо сказать “я подумаю” и взять паузу, чтобы прояснить, чего вы хотите, а чего не хотите из предлагаемых идей. Вы не обязаны объяснять себе, почему вам что-то не нравится — достаточно почувствовать, что в животе что-то не так, — и дать себе время разобраться.

Кстати, провокация похожа на работу блестящих манипулятивных продавцов: вас не оставляет ощущение, что вам что-то втюхивают, но вы не понимаете, где обман. Так остановитесь, отойдите, и когда туман рассеется, взгляните трезво на ситуацию и предложения продавца. А еще лучше позовите кого-то из друзей, чтобы вместе разобраться. Одна голова хорошо, а две лучше: в двух проекциях обман виден яснее.

***Посттравматическая поддержка:  
как преодолеть “депрессию”  
в случае временной победы старого стандарта***

Если вы поддадитесь на провокации, провокаторы перехватят инициативу и разрушат налаженное было вами дело. Тогда вы сначала замечаетесь, а потом впадете в депрессию. Если во время метаний вам все-таки удастся вернуться на исходный путь, то благодаря провокаторам скорость желанных процессов сильно замедлится, что крайне невыгодно ни вам, ни команде. Так что этот вариант грозит вам ненужными задержками. Если же провокаторам удалось искусить вас надолго и вообще свернуть ваши творческие процессы, то “депрессия” (уныние) будет длительной, потому что, поддавшись на провокацию “легкого пути”, вы на какое-то время потеряли достигнутые результаты. И очень жаль ваших и чужих усилий, уже затраченных на организацию творческих процессов.

При этом надо понимать: паника при словах, что-де могло быть и лучше, — это нормальная первая реакция для творческого человека. Ведь ваш проект — уязвимое дитяtko, и за его благополучие действительно стоит волноваться. Но делать это надо ответственно и конструктивно, то есть предпринимать лучшее из того, что можешь, а об остальном не переживать.

Противоядием к провокации является ваша верность творческому процессу и солидарность (взаимная ответственность) в команде, то есть построенные на предыдущем этапе (внутренняя ПР-акция в команде) неформальные дружеские отношения. Именно теплый климат в команде часто не позволяет провокаторам проникнуть в нее, поскольку команда уверена в себе и верит в вас. Да и просто потому, что эмоциональный настрой провокаторов неприятен и чужд — их поведение слишком отличается от эффективных командных отношений. Если внутри команды и с окружением налажены хорошие отношения, то люди интуитивно отторгнут провокаторов. А если вы в этот момент увлеклись и попались на крючок, то реакция команды может послужить вам сигналом.

Бывает, что золотые горы, обещаемые провокатором, для вас слишком привлекательны, а сам провокатор очень профессионально манипулирует. Вот тут-то и срабатывает командная солидарность: обмануть одного человека относительно легко (у всех есть свои слабые струны), а обмануть команду — почти невозможно. Пока один попадает на крючок, другой с него спрыгивает и сигнализирует всем, что дело нечисто. Кстати, в этот момент можно распознать и “грифов”, готовых есть любую падаль: такие люди всегда солидарны с сильным и клюют слабого. Если в процессе переговоров успех переходит несколько раз от одной стороны к другой, “грифов” становится видно как на ладони. Это хороший момент для выяснения, кто есть кто в команде, солидаризации своих и расставания с чужими.

Даже в самом печальном случае, когда провокаторам и противникам удастся остановить творческое начинание, остановка — это еще не конец всему. Не скрою: если провокаторам удастся вас убедить, что все, что вы сделали, — плохо, депрессия или ее аналог (печаль, расстройство, разочарование, уныние, опускание рук и ног и пр.) вам гарантирована. Если вы оказались столь слабы, что допустили неудачу, скажите себе: “В той или иной мере мы все допускаем неудачи, мы же не железные, а нормальные сомневающиеся творческие люди. И у меня, как и у всех, есть шанс все вернуть”. И это чистая правда.

Делается этот так: если уж вас “пробило”, дайте себе отдых. Спросите Засою, Скромника, Весельчака или еще кого угодно,

как это делается, и позвольте себе отдохнуть. Раз вы оказались слабы, значит, нужно накопить силы. Вот и сделайте это. Соберите друзей и позвольте себе расстроиться и попереживать в их компании. Хорошо в такой момент сменить обстановку, заняться чем-нибудь любимым или тем, что давно откладывали. В зависимости от характера найдите свое движение: побудьте в бездействии или отправьтесь в путешествие. Позвольте накопившимся чувствам проявиться, реализоваться и изменить вас. Но не провоцируйте изменения, а позвольте им прийти тогда, когда они смогут прийти. Если организм ослаблен морально или физически, нужно дать ему время напитаться силами — “отпустите” свои задачи и побудьте в себе.

И когда к вам вернуться силы (а они обязательно вернуться, так уж устроен человеческий организм), то мысли о творческом начинании и новые идеи придут сами собой, как всходят посевы на удобренной и отдохнувшей под парами почве. Не бойтесь заснуть и отключиться — вы неизбежно проснетесь, причем проснетесь полным сил и желаний. И когда это произойдет, вы вернетесь к началу этой статьи и начнете все заново. И у вас все получится, верьте мне: я это проделывала много раз.

## ОБ АВТОРАХ

**Герасимова Наталия Николаевна** — психолог, выпускница факультета психологии МГУ. Работает в области бизнес-тренинга и бизнес-консультирования с 1995 года. Специализируется в области управления человеческими ресурсами. Проводит тренинги по следующим темам: “Управленческие навыки”, “Наставничество”, “Лидерство”, “Принятие управленческих решений”, “Стратегический менеджмент”, “Продажи”, “Работа с клиентами по телефону”, “Управление временем”, “Командообразование” и др. В своих программах использует метод системных расстановок Б. Хеллингера. Автор программ пролонгированного (годового) обучения по продажам и менеджменту.

**Голубкин Игорь Викторович** — директор некоммерческого партнерства “Русское кадровое бюро”. Профессиональная область — организационное проектирование. Тема профессионального интереса: “Разработка и принятие управленческих решений”. Основные специализации: разработка и руководство проектами по организационному строительству и развитию человеческих ресурсов, подготовка управленческих кадров, включая разработку организационных, финансовых условий, механизмов развития человеческого потенциала.

**Жуков Юрий Михайлович** — доктор психологических наук, доцент кафедры социальной психологии МГУ. Окончил факультет психологии МГУ, обучался предпринимательству в институте им. Джефферсона, психодраме — в Шведской академии психодрамы, тренингу и консалтингу — в рамках совместного проекта Института профессионального развития (Москва) и Institute of International Connections (Denver). Преподает на факультете

психологии МГУ и Школе международного бизнеса АНХ при Правительстве РФ. Профессионально занимается бизнес-тренингом с 1981 года, бизнес-консультированием — с 1988 г.

Автор нескольких десятков публикаций по проблемам профессиональной и межличностной компетентности, методологии и методикам тренинга, среди которых “Эффективность делового общения” (1988), “Диагностика и развитие компетентности в общении” (в соавторстве с Л.А. Петровской и П.В. Растянниковым, 1990), “Коммуникативный тренинг” (2003).

**Золотовицкий Роман Александрович** — директор Института организационной терапии и тренинга им. Я.Л. Морено (Морено-Институт). Организационным консультированием и тренингом занимается с 1988 года, стажировался в Германии. Авторские тренинги: “Социодрама управленческой команды”, “Групповой подбор кадров”, “Кросс-культурный тренинг”, “Формализация бизнес-процессов”, “Прагматизация связей и деловых отношений”, “Социометрия и групповая динамика в управляющей группе” (то же для тренеров) и др., работает с корпоративной культурой. Занимается консультированием руководителей и политических лидеров в России и Германии, индивидуальным тренингом, тренингом креативности. Создатель и руководитель Школы организационной терапии и консультирования. Автор публикаций по консультированию и управлению персоналом и книги “Моренопрактики”. Преподаватель МГУ, РАТИ (ГИТИС), руководитель экспериментальной мастерской социодрамы в театре “Школа драматического искусства”. Научный редактор издательства “Академический проект”.

**Ильин Валерий Александрович** — доцент факультета социальной психологии Московского городского психолого-педагогического университета. Автор обучающих программ: “Психологическое обеспечение организационного лидерства”, “Создание и психологическое сопровождение деятельности управленческой команды”; тренингов: “Эффективная команда”, “Обоюдный выигрыш — качественный переговорный процесс”, “Искусство группового тренинга”, “Командное принятие решений”, “Сила слабостей” и многих других. Автор многочисленных научных и научно-популярных публикаций, в том числе двух книг.

**Кроль Леонид Маркович** — директор центра обучения персонала “Класс”, директор института Групповой и семейной психо-

логии и психотерапии, президент и главный редактор издательства “Независимая фирма “Класс”. Автор и соавтор пяти книг, 120 публикаций, а также учебных видео- и аудиокурсов, консультант, тренер, коуч. Основная тематика: “Управление (организационными изменениями, временем, собой)”, “Командообразование и корпоративная культура”, “Переговоры” и “Элитные продажи”. Основная сфера деятельности и интересов: консультирование, организационное развитие, социальное сопровождение и проектирование, коучинг первых лиц. Приоритетные составляющие “личного бренда” — индивидуализация, поиск нестандартных решений, провокативность, предельная ясность результатов.

**Мастеров Борис Михайлович** — кандидат психологических наук. Работает как свободный тренер-консультант и в партнерстве с различными тренинговыми и консалтинговыми компаниями. Соучредитель и член правления консультативной фирмы “Пятерка” (Москва). Автор и соавтор тренингов по деловой коммуникации, организационному развитию и организационным взаимодействиям (в том числе по оптимизации взаимодействий в мультинациональных управленческих командах), по работе с ключевыми клиентами, взаимодействию организаций с масс-медиа, по управленческим навыкам и self-management’у руководителей. Автор и ведущий программы подготовки бизнес-тренеров “Профессия: бизнес-тренер” (в партнерстве с Натальей Тумашковой и Консалтинговой группой “Система Эффективных Технологий”). В 2002 году в качестве бизнес-тренера был удостоен звания “Персона года”.

Автор книги “Психология саморазвития: психотехника риска и правила безопасности”, автор и соавтор коллективных монографий “Практическая социальная психология” и “Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг”, автор статей в специальных и популярных периодических изданиях и сборниках.

**Матвеев Алексей Александрович** — директор по развитию компании “Алазонта. Тренинг и консалтинг”. Бизнес-тренер. Закончил МГУ им. М.В. Ломоносова, факультет психологии, Институт Тренинга (Санкт-Петербург). Специалист в области организации и проведения тренинга. Имеет исследовательские работы в области оценки эффективности тренинга. Активно занимается разработкой новых технологий обучения. В последнее время специализируется на обучении персонала банков.



Направления (тематика) тренингов: “Технология эффективной продажи” (для разного уровня специалистов), “Установление и поддержание контакта с клиентом”, “Деловое общение”, “Принципальные переговоры”, “Тренинг профессиональной уверенности”, “Подготовка команды для работы на выставке”, “Мотивационный тренинг”, “Телефонное общение”, “Отличный сервис” и др. Участвовал консалтинговых проектах: Диагностика качества обслуживания клиентов; Организация и постановка работы “Call-Центра” (холодные звонки); Подбор и обучение менеджеров по привлечению клиентов.

**Меновщиков Виктор Юрьевич** — кандидат психологических наук, консультант департамента оценки и организационного развития компании *Human Factors (Russia)*.

**Михайлова Екатерина Львовна** — психолог, кандидат психологических наук, тренер-консультант Центра обучения персонала “Класс”, коуч, профессор Московского психолого-педагогического университета, сертифицированный психодраматист (сертификаты Европейской ассоциации психодрамы и Хьюстонского учебного центра “Иннерстейдж”). Руководитель длительной учебной программы по психодраме и Женского проекта ИГиСПП. Автор и ведущая тренингов “Я у себя одна”, “Сундук с наследством (Работа с семейной историей)”. Автор учебного курса и книги “Тренинг тренингов” (в соавторстве с Л.М. Кролем), а также программ “Искусство речи”. “Говорите!” Мастер-класс телефонного общения”, ведущая ряда эксклюзивных корпоративных тренингов. Руководитель учебного проекта “Основы тренерского мастерства”.

**Павлова Елена Игоревна** — кандидат педагогических наук. Член правления Профессиональной Кадровой Лиги (2002 — 2003). Около 8 лет работает в области Human Resources в крупных западных компаниях. Сотрудничала с компанией “Проктер энд Гэмбл”, где за 7 лет получила обширный опыт в различных областях Human Resources: рекрутинг, тренинг, организационное развитие и outplacement (проекты, связанные с трудоустройством увольняемых сотрудников). С 2003 г. работает в компании “Данон-Большевик”, является HR-директором бисквитной отрасли группы “Данон” в России.

**Пасс Юлия Валерьевна** — директор по управлению персоналом компании “Nayada”. Более 7 лет работает в области HRM, в том

числе руководителем подразделения по управлению персоналом издательской компании “Пронто-Москва” (“Из рук в руки”, “Авто”, “Недвижимость”, “Работа сегодня”, [www.job.ru](http://www.job.ru)). Принимала участие в консалтинговых проектах, assessment center для банков, торговых и финансовых компаний. Автор статей по вопросам кадрового консалтинга, эксперт сайта JOB.RU, автор курса “HR-practicum”.

**Переверзева Ирина Анатольевна** — кандидат психологических наук. Руководитель департамента оценки и организационного развития компании *Human Factors (Russia)*. (Компания входит в международную группу компаний *Human Factors International*.)

**Петрова Наталья Петровна** — независимый тренер-консультант, специалист по творческим решениям в бизнесе. Закончила механико-математический факультет МГУ, изучала микроэкономику в Лондонской Школе Экономики, специализировалась по креативным психологическим техникам. Стажировалась по образовательным технологиям в Израиле, по масс-медиа на BBC в Великобритании и по комплексным социальным системам в Будапеште. Разрабатывает и ведет авторские образовательные проекты с 1989 года. Финалистка конкурсов “Профессиональный успех” журнала “Cosmopolitan” (Образование, 1997; Наука, 1998). Лауреат премии Европейской академии наук за книгу “Виртуальная реальность для начинающих” (1998). Эксперт Международного фестиваля “Аниграф” (1995—1997), PR-менеджер компании ParaGraph (1998—1999), контент-менеджер Интернет-проектов (1999—2000). Докторант Российского института культурологии по теме “Творческие решения в бизнесе” (1998—2003). Ведет персональный тренинг-сайт [www.nataliapetrova.ru](http://www.nataliapetrova.ru). Опубликовала более 200 статей в деловой прессе и книгу “Тренинг для победителя” (2002). Ведет тренинги по направлениям: творческие решения для бизнеса, реклама и PR, продажи сложных продуктов, командообразование и коммуникация, стратегическое развитие бизнеса. Занимается индивидуальным коучингом для руководителей и сопровождением сложных изменений.

## СОДЕРЖАНИЕ

- 5 Новые приключения уловимых тренеров и консультантов. *Предисловие Л.М. Кроля*

### Часть I

#### ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- 9 Бег на длинную дистанцию, или системный подход к управлению персоналом. *Ю.В. Пасс.*
- 24 “Внутреннее” и “внешнее” в корпоративной системе тренингов (на примере компании “Procter and Gamble”). *Е.И. Павлова, Б.М. Мастеров.*
- 82 Пролонгированный тренинг в организациях. *Н.Н. Герасимова.*
- 101 От центров оценки — к центрам развития. Актуален и глобален ли поворот? *И.А. Переверзева, В.Ю. Меновщиков*
- 120 Организационное развитие компании и кадровая политика. *И.В. Голубкин.*

### Часть II

#### ОТДЕЛЫ, ГРУППЫ, КОМАНДЫ

- 147 Модели группового развития (группа — коллектив — команда). *Ю.М. Жуков.*
- 175 Успешность коммуникативного тренинга и величина группы. *Ю.М. Жуков, А.А. Матвеев.*

- 199 Особенности team building на конфликтной стадии группового развития. Методологические соображения и практический пример. *В.А. Ильин.*
- 228 Роль метафоры в командообразовании. *Р.А. Золотовицкий.*

Часть III

ТРЕНИНГИ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

- 253 “От Ромула до наших дней”: Миры и мифы тренинга. *Л.М. Кроль.*
- 289 Время и место. *Е.Л. Михайлова.*
- 324 Стратегия творческих решений в команде. *Н.П. Петрова.*
- 358 Об авторах

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

И HR- МЕНЕДЖМЕНТ

Составители Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова

Научный редактор Е.А. Пуртова

Редактор И.В. Тепикина

Компьютерная верстка С.М. Пчелинцев

Главный редактор и издатель серии Л.М. Кроль

Научный консультант серии Е.Л. Михайлова

Изд.лиц. № 061747

Гигиенический сертификат

№ 77.99.6.953.П.169.1.99. от 19.01.1999 г.

Подписано в печать 15.05.2001 г.

Формат 6088/16. Гарнитура Оффисина. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 23. Уч.-изд. л. 15,8. Тираж 2 тыс. экз.

Заказ №

М.: Независимая фирма “Класс”, 2004. — 368 с.

103062, Москва, ул. Покровка, д. 31, под. 6.

E-mail: [igisp@igisp.ru](mailto:igisp@igisp.ru)

Internet: <http://www.igisp.ru>

ISBN 5-86375-057-X (РФ)

[www.psybooks.ru](http://www.psybooks.ru)

Купи книгу “У КРОЛЯ”