

# Как спасти или погубить компанию за один день

Технологии глубинной фасилитации  
для бизнеса

Юрий Сафронов

16.04.2023



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



# Юрий Сафронов

## Образование

- МГТУ им. Н.Э. Баумана, Факультет фундаментальных наук
- МГУ им. М.В. Ломоносова, Высшая Школа Бизнеса (МВА)
- ВШЭ, Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование (2022-2024)

## Корпоративный опыт

- 17 лет в корпорациях
- 7 лет в роли топ-менеджера и члена правления

## Предпринимательский опыт

- Основатель и совладелец машиностроительной компании Мотомул
- Основатель и совладелец консалтинговой компании в сфере устойчивого развития EcoDao (Экологичный Путь)
- Собственная консалтинговая практика в области развития управленческих команд и бизнеса
- Консалтинговая компания МП2022 (в процессе становления)

## Текущая деятельность

- Тренер, фасилитатор, спикер
- Трекер команд развития
- Советник собственников и генеральных директоров
- Индивидуальный коуч и наставник

[yurisafronov.com](http://yurisafronov.com)

[t.me/ysafronov](https://t.me/ysafronov)

[facebook.com/ysafronov](https://facebook.com/ysafronov)



Юрий Сафронов

# Содержание презентации

## 1. Вводная часть

- Об авторе
- Потребность и роль фасилитации

## 2. Виды фасилитации

- Процедурная фасилитация: власть слова
- Структурная фасилитация: власть схемы
- Глубинная фасилитация: безвластие перед лицом коллективного бессознательного

## 3. Дополнительные материалы

- Честность или манипулятивность?
- Метод гештальтного (целостного) анализа
- Островной подход к изменениям
- Дополнительная литература по теме



# Марк Розин

- Психолог по базовому образованию.
- В начале 90-х гг. занимался наукой, в том числе, участвовал в международной исследовательском проекте Университета Кларк (США), посвященном восприятию людьми истории своей страны. Кандидат психологических наук.
- С 1991 по 2001 год обучался и работал в консалтинговой компании RHR International (США).

## Профессиональный опыт

- Марк более 20 лет помогает бизнес-организациям повышать свою эффективность и становиться гуманнее. Марк лично ведет проекты, нацеленные на серьезные организационные изменения в компаниях — лидерах российского бизнеса. Некоторые из этих проектов позволили радикально преобразовать систему управления и развить кадровый потенциал организации и тем самым способствовали стремительному росту бизнеса. Марк консультирует Росатом, Евраз, Яндекс-практикум, онлайн кинотеатр IVI, «Россия – страна возможностей» и другие организации.
- В 2005 году Марк возглавил «ЭКОПСИ Консалтинг». Под его руководством компания заняла [первое место на рынке HR-консалтинга](#), вошла в новые сферы: HSE, операционное совершенствование, автоматизация HR процессов - и пережила многочисленные внешние кризисы. Марк Розин последние годы входил в Топ-1000 наиболее профессиональных высших менеджеров России [рейтинг «Ассоциации менеджеров России»](#). Возглавляет базовую кафедру ЭКОПСИ в Высшей школе экономики. Является независимым директором в советах директоров ряда компаний.
- Марк – автор (или соавтор) нескольких инновационных для российского и мирового менеджмента концепций.

## Автор книг

- Успех без стратегии
- Стратегия чистого листа
- Как спасти или погубить компанию за один день. Технологии фасилитация для бизнеса
- Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций



# Чем мне нравится книга?

1. Реальный российский практический опыт («без «охотничьих рассказов» выходило слишком сухо»)
2. Не только удачные, но и провальные кейсы
3. Жизнь клиентов после работы с фасилитатором
4. Оригинальные авторские концепции и техники
5. Технологии работы с коллективным сознательным и бессознательным
6. Структурность и связность изложения
7. Наличие поддерживающих схем (таблиц, рисунков)

# Кому адресована книга?

1. Профессиональным фасилитаторам
2. Тем, кто хочет освоить профессию фасилитатора
3. Консультантам
4. Бизнес-тренерам
5. Руководителям, которые применяют фасилитацию в своей работе

# Фасилитация это ...

- **Определение (википедия)**

- Фасилитация происходит от английского **facilitate** – облегчать, способствовать
- Фасилитация – стиль управления
- Фасилитация отличается от простого управления тем, что её способ недирективный. Если при традиционных формах управления (например, группой) субъект побуждает её выполнять собственные инструкции и распоряжения, то в случае с фасилитацией её субъект должен сочетать в себе не только функции руководителя и лидера, но и участника групповой динамики.

- **Цель фасилитации** – организовать конструктивную дискуссию, нацеленную на выработку решений или даже на развитие организации.

- **Задачи фасилитатора**

- Облегчить диалог, дискуссию, помочь сделать её конструктивной
- Облегчить процесс организационных и командных изменений
- Облегчение (и ускорение) родов новой организации (фасилитацию можно сравнить с родовспоможением)
- Повысить качество принимаемых решений, обсудив их в группе
- Повысить вовлеченность и мотивированность членов команды, сделав их соавторами решения

# Роль фасилитации на разных уровнях развития культуры организации

БИРЮЗОВЫЙ

ЗЕЛЕНЫЙ

ОРАНЖЕВЫЙ

СИНИЙ

КРАСНЫЙ

ФИОЛЕТОВЫЙ





# Почему без фасилитации не обойтись?

## • Барьеры первого уровня

- Люди плохо выражают свои мысли и плохо слышат
- Люди подменяют содержательную аргументацию эмоциями
- Право говорить узурпируют самые активные или высокопоставленные люди
- Реальная цель («внутренняя повестка») участников сильно расходится с заявленной



В итоге группа не способна что-либо последовательно обсудить, не может принять никаких общих решений, люди уходят в негатив, раздражаются, ссорятся и расходятся с неприятным осадком (впрочем, бывает, что и с приятным: «Хорошая вышла драка!» – многое зависит от характера и реальной повестки участников).

Участники пытаются убедить друг друга громкостью голоса или категоричностью суждений – мол, «иначе никак невозможно!!!»

## • Барьеры второго уровня

- Участникам не хватает схем анализа



Бывает, что какая-то схема анализа все же появляется – но, во-первых, она не всегда подходит к задаче, во-вторых не все с ней согласны, а главное, группа легко запутывается при попытке её применить, в том числе из-за её высокой сложности

## • Барьеры третьего уровня

- Разговор запрограммирован двигаться по одному и тому же сценарию
- Команда и организация в целом стремятся к гомеостазу



За сценарностью разговора кроется самый глубокий и универсальный барьер на пути и к выработке решений, и к изменениям.

Любая система, как правило, поддерживает статус-кво и, будучи выведенной из равновесия, стремится в него вернуться.

# Содержание презентации

## 1. Вводная часть

- Об авторе
- Потребность и роль фасилитации

## 2. Виды фасилитации

- Процедурная фасилитация: власть слова
- Структурная фасилитация: власть схемы
- Глубинная фасилитация: безвластие перед лицом коллективного бессознательного

## 3. Дополнительные материалы

- Честность или манипулятивность?
- Метод гештальтного (целостного) анализа
- Островной подход к изменениям
- Дополнительная литература по теме



# Виды фасилитации



Фасилитация,  
**призванная запустить  
организационные  
изменения**

Фасилитация,  
нацеленная на **помощь  
команде в обсуждении  
конкретных тем**

Неосознаваемые  
групповые **эмоции**

**Рациональное** поле

# Процедурная фасилитация

## Власть слова



# Мастерство процедурного фасилитатора

- Процедурный фасилитатор помогает группе преодолеть барьеры первого уровня, связанные с трудностями при формулировании мыслей и привнесением в разговор эмоций.
- Она решает следующие на первый взгляд сравнительно простые задачи:
  - Задаёт основные правила дискуссии и следит за тем, чтобы они выполнялись.
  - Фокусирует участников на теме, не даёт обсуждению уплыть в сторону.
  - Резюмирует высказывания участников, выделяя их суть и помогая выразить её кратко и ясно.
  - Фиксирует идеи и аргументы, чтобы, с одной стороны, не дать им потеряться, а с другой стороны – облегчить участникам движение вперед.
  - Обеспечивает равенство возможностей и равное участие, следя за тем, чтобы каждый мог высказаться, останавливая слишком говорливых и втягивая в разговор пассивных.
  - Помогает группе сохранять рациональный характер разговора, прежде всего за счёт игнорирования вспыхивающих эмоций.
  - Обеспечивает разумный темп движения дискуссии – в нужный момент ставит новый вопрос, не даёт перепрыгивать с темы на тему, но в то же время не позволяет обсуждению затягиваться, заикливаться на одном вопросе.

# Власть слова - пример



Выход на рынок Европы		
	Против	За
Стратегия «Глобализация»	<p>Проиграем в конкуренции — нет системы качества (ISO). Риск распылить инвестресурс и потерять большую его часть в сложных международных проектах</p>	<p>Стимул для внутреннего развития — в т.ч. внедрить систему качества (ISO)</p>
Стратегия «Фокусировка»	<p>Стагнация российского рынка</p>	<p>Правильно потратить ограниченный инвестиционный ресурс на расширение доли в России</p>

# Задачи и компетенции процедурного фасилитатора

Задачи	Необходимые компетенции и качества
<b>Подготовка</b>	
1. В ходе интервью с заказчиком составить список тем для обсуждения, в том числе вопросов, на которые нужно будет получить ответы в ходе фасилитации	<b>Умение фокусировать человека</b> в ходе интервью
<b>Проведение</b>	
2. Настроить группу на работу 3. Задать правила («нет мобильным, «слушать», «говорить коротко» и др.»)	<b>Умение позиционировать себя</b> настолько весомо, чтобы люди поняли, что правила придется соблюдать
4. Представить группе повестку, составленную на подготовительном этапе. 5. Профасилитировать её коррекцию/дополнение 6. Последовательно фасилитировать обсуждение вопросов повестки одного за другим: a. четко формулировать вопросы; b. поощрять высказывания по теме; c. прерывать затянувшиеся высказывания; d. помогать участникам ясно и лаконично выражать свои мысли; e. помогать подбирать точные слова; f. записывать мысли; g. сравнивать и при необходимости объединять разные мысли; h. подводить промежуточные итоги.	<p>Главный вызов – экстраординарное <b>умение структурировать и выделять суть.</b></p> <p><b>Тонкое чувство языка</b> – умение подбирать точные слова.</p> <p><b>Способность сохранять нейтралитет</b>, не присоединяться ни к чьей позиции.</p> <p>Другие необходимые навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>гасить неконструктивные эмоции;</b></li> <li>• <b>останавливать доминантных и демагогичных участников,</b> которые подавляют других;</li> <li>• <b>формировать и поддерживать конструктивный характер дискуссии.</b></li> </ul>
7. Резюмировать выводы всей сессии	

# Родиться или учиться?

Компетенция	Родиться	Учиться
<b>Структурированное мышление</b> (умение выделять суть, сопоставлять и лаконично формулировать)	Да	В очень малой степени поддаётся развитию
<b>Владение языком</b>	-	Тренировке поддаётся, хотя настоящий талант подбирать слова закладывается ещё в школе
<b>Социальный вес</b> (сила личности, энергетика, опыт и возраст)	Энергетика и сила личности внутренне присущи (или не присущи) человеку и вряд ли могут быть развиты	Опыт приходит с практикой Молодость, единственный недостаток, который быстро проходит
<b>Сохранять нейтралитет</b> (плюралистические ценности, оставлять свою позицию при себе)	Относится к базовым ценностям человека и развивается тяжело	
<b>Останавливать доминантных неконструктивных участников</b> (производное от социального веса + приёмы)	-	Есть несколько приёмов, главный из них «присоединение и ведение»
<b>Умение фокусировать</b>	-	Несложно научиться
<b>Формирование конструктивного рационального тона разговора</b>	-	Нужно уметь контролировать собственные чувства через психотерапию и медитацию



# Структурная фасилитация

## Власть схемы



# Структурная фасилитация

Логику дискуссии задаёт



Пример:

«Давайте, чтобы разработать стратегию, сначала послушаем презентацию о трендах, затем сделаем SWOT-анализ, потом обсудим стратегические инициативы, которые позволяют воспользоваться возможностями, предотвратят угрозы, будут опираться на сильные стороны и развивать слабые. А когда идеи будут сформулированы, оценим их, используя матрицу «затраты\эффект».

Структурная фасилитация

Процедурная фасилитация

# Логическая структура

## Как разрабатывать бизнес-стратегию?



# Логическая структура

## Откуда выводить ценности?



# Власть схемы

## Власть маркера и схемы анализа

- Изменить слова человека, записывая его мысли (власть маркера) – это минимальная власть и минимальное влияние.
- Основная власть фасилитатора в содержательной структуре анализа.
- Влияние схемы анализа на итоговый результат решающая.
- Выбор главного – логики разговора, остаётся за структурным фасилитатором.

## Структура обсуждения и группа

- Структурный фасилитатор должен, на мой взгляд, осознать эту власть и очень вдумчиво и осмысленно подходить к выбору содержательной структуры сессии. Ни группа, ни заказчик ему всерьёз не помогут.
- Заказчик редко сам определяет структуру обсуждения – обычно он говорит, какой содержательный итог хочет увидеть, причем довольно часто даже не детализирует структуру этого итога.
- Когда фасилитатор предлагает группе логическую структуру обсуждения, она чаще всего принимается.

## Ошибки структурного фасилитатора

- Типичная ошибка плохого и неопытного фасилитатора – стремление напихать все известные ему схемы анализа.
- Он не создаёт винегрет, не перебарщивает со схемами анализа и выстраивает структуру так, что одна часть анализа очень четко цепляется за другую. Совсем хороший фасилитатор подбирает логическую структуру с учётом убеждений заказчика.

# Задачи и компетенции структурного фасилитатора

Задачи	Необходимые компетенции и качества	
<b>Подготовка</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведя интервью с заказчиком, определить, какой финальный содержательный результат ожидается.</li> <li>2. Придумать содержательную структуру дискуссии:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. структура содержательного результата;</li> <li>b. логическую структуру движения к этому результату.</li> </ol> </li> <li>3. Обсудить содержательную структуру дискуссии с заказчиком и при необходимости скорректировать её</li> </ol>	<p>Чтобы сформулировать и обсудить с заказчиком содержательную структуру сессии, нужно очень развитое <b>концептуальное и системное мышление</b>.</p> <p>Чтобы сориентироваться в задаче и предложить оптимальную структуру дискуссии, необходимо хорошее <b>понимание бизнеса</b> и уверенное <b>владение разнообразными теориями управления</b>.</p> <p>Чтобы открыто обсудить содержательную структуру с заказчиком и скорректировать её, требуется <b>интеллектуальная смелость и свобода</b>.</p>	
<b>Проведение</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Настроить участников на продуктивную работу.</li> <li>5. Задать правила игры.</li> <li>6. Предложить и «продать» группе содержательную логику:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. показать и объяснить структуру финального результата и логику движения к ней;</li> <li>b. обсудить и при необходимости внести поправки.</li> </ol> </li> <li>7. Провести упражнение на гештальтную (целостную) генерацию финального результата, в ходе которого участники сразу «выкладывают на стол» свои идеи (получаем 70% результата – «вынимаем» и структурируем то, что уже есть в головах):               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. организовать индивидуальную генерацию;</li> <li>b. консолидировать результаты.</li> </ol> </li> <li>8. Предоставить результаты на всеобщее обозрение</li> <li>9. Последовательно фасилитировать дискуссию в соответствии с согласованной содержательной логикой (получаем самые ценные «дополнительные» 30% результата).</li> <li>10. Свести воедино все наработки, в том числе первичные «гештальтные» идеи.</li> </ol>	<p>Сложности / вызовы / компетенции совпадают с теми, которые в таблице, описывающей процедурную фасилитацию</p>	

# Родиться или учиться?

Компетенция	Родиться	Учиться
<p><b>Понимание бизнеса</b></p>	<p>-</p>	<p>Развивается – прежде всего за счёт наблюдения за деятельностью реальных компаний и историей их жизни: что пробовали, что получилось, что не получилось.</p> <p>Участие в стратегических и управленческих консалтинговых проектах.</p>
<p><b>Знание управленческих теорий</b></p>	<p>-</p>	<p>Много читать, в том числе сложные книги.</p> <p>Пример: «Структура в кулаке» Г. Минцберг</p>
<p><b>Концептуальное мышление, интеллектуальная смелость и свобода</b></p>	<p>-</p>	<p>Способность подобрать схему под конкретную задачу фасилитации, взять риск на себя и использовать то, что считаешь нужным не идя по проторенной дорожке.</p> <p>Набраться окаянства и придумать схему самому.</p> <p>Интеллектуальная смелость не тождественна смелости вообще. Вспомним Бебеля: «Перестаньте скандалить за вашим письменным столом и заикаться на людях. Представьте на мгновение, что вы скандалите на площадях и заикаетесь на бумаге».</p>

# Глубинная фасилитация

Безвластие перед лицом коллективного бессознательного



Юрий Сдфронов

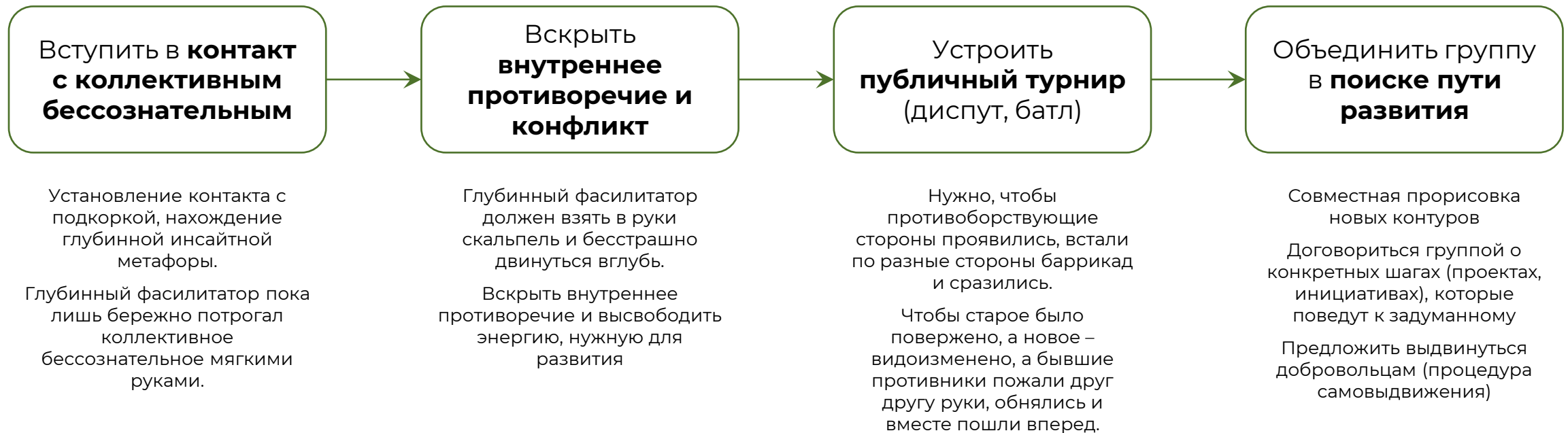


# Когда нужна глубинная фасилитация?

- Заказчик хочет большего
- Нужен не просто хороший, а выдающийся, прорывной результат
- Вывод команды на кардинально новый уровень – и в содержании, и в энергетике
- Нужно задействовать внутренние групповые, чаще всего бессознательные, конфликты
- По мере изменений среды и/или внутреннего развития возникает необходимость в новых установках и формах поведения, в то время как старые становятся тормозом.

# Глубинный фасилитатор

- Глубинный фасилитатор – это человек, который способен вскрыть основной внутренний конфликт организации, вытащить его на поверхность и предоставить площадку для честного обсуждения. Глубинный фасилитатор организует публичный турнир, разрешая новому и старому открыто сразиться на фасилитационной сцене.
- Прежде всего глубинный фасилитатор должен вступить в контакт с коллективным бессознательным, и наиболее действенный способ сделать это – работа с образами и метафорами.



# Портрет компании

- Разделить участников на несколько групп и попросить каждую группу совместно нарисовать на флипчарте компанию. Иногда, чтобы рисунок лучше «бился» с темой сессии, конкретизирую: могу дать задание нарисовать, например, «компанию и окружающий мир» (если предстоит много обсуждать взаимодействие с контрагентами) или, скажем «компанию пять лет назад и сегодня».
- Менеджеры обсуждают, рисуют, после чего я прошу без комментариев передать рисунок другой группе. Каждая группа получает задание: «Посмотрите на рисунок, который вам передала другая группа, и опишите, какой у ваших коллег как у коллективного художника получился образ компании».
- Здесь появляется шанс получить очень интересные ответы: разогретые собственным правополушарным креативом участники начинают «проецировать» на рисунок свои глубинные фантазии.
- Портрет компании – **НЕ единственный путь установить контакт с коллективным бессознательным. Годятся любые упражнения, которые задействуют правое полушарие и работу с метафорами.** Можно использовать упражнение «Сочиняем сказку» или групповую скульптуру, можно для этих целей применить социодраму, LEGO Serious Play и другие активности, обращаясь к метафорам.
  - Пример из моей личной практики кратко описан здесь <https://t.me/ysafronov/136> и <https://t.me/ysafronov/138>

# Размежеваться, чтобы объединиться

- Вопрос, по которому стоит провести размежевание, должен быть очень конкретным и в то же время центральным, определяющим главное напряжение между старым и новым – между актуальной и нарождающейся культурами компании. По обобщенным вопросам легко достичь консенсуса. Конфликт возникает лишь тогда, когда абстрактное согласие проецируется на очень конкретное решение. Вот по такому конкретному решению и нужно «расколоть» группу.
- Выбираются те, кто реально верит в позицию, которую им предстоит защищать, они будут разделены пространственно, и им будет дано право (и даже вменена обязанность!) не приглаживать, а заострять свои доводы.
- Если батл прошел правильно, в воздухе повисает чувство безнадеги: куда не кинь – всюду клин. Фасилитатор должен убедиться, что это размежевание произошло в полной мере, что отчаяние команды, чувство безысходности достигло дна.
- Тогда фасилитатор поворачивает процесс вспять. Первым делом он ликвидирует пространственное разделение и смешивает группы, а затем декларирует, что в каждом из высказанных аргументов есть рациональное звено, и фиксирует мысль, что ни один из путей не годится.
- Фасилитатор просит участников совместно подискутировать, подумать и предложить новый вариант, снимающий противоречие первых двух.
- **В этот момент решается судьба сессии и – как бы пафосно это не звучало – судьба бизнеса.**

# Пример – централизация ремонтов

## ВАРИАНТ 1

ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ РЕМОНТЫ,  
ЦЕХ — НАТУРАЛЬНОЕ ХОЗЯЙСТВО



- НЕПРОЗРАЧНЫЕ ЗАТРАТЫ НА РЕМОНТ
- ДОЛГИЕ ПРОСТОИ РЕМОНТНИКОВ
- УНИВЕРСАЛЬНЫЕ РЕМОНТНИКИ ПЛОХО ЧИНЯТ

## ВАРИАНТ 2

ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ РЕМОНТЫ,  
В ЦЕХУ ТОЛЬКО ПРОИЗВОДСТВО

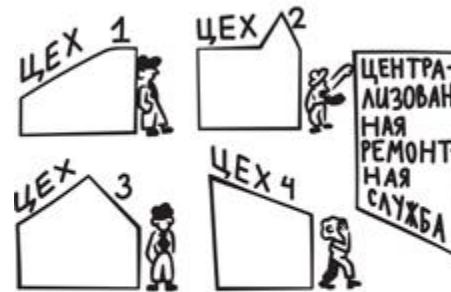


- НИКТО НЕ ОТВЕЧАЕТ ЗА СОСТОЯНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ
- ДОЛГИЕ ПРОСТОИ ОБОРУДОВАНИЯ (БОЛЬШЕ ВРЕМЯ РЕАКЦИИ)
- МНОГО БЮРОКРАЦИИ (ЗАЯВКИ, ЗАКРЫТИЯ И ПР.)



## ВАРИАНТ 3

ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ РЕМОНТНАЯ  
СЛУЖБА, В КАЖДОМ ЦЕХУ ЕСТЬ  
ЗАКАЗЧИК РЕМОНТОВ

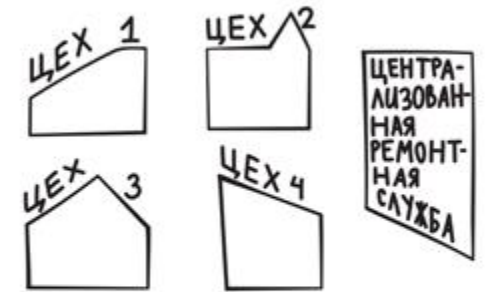


- ЗАКАЗЧИК ОТВЕЧАЕТ ЗА СОСТОЯНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ И ОБЕСПЕЧИВАЕТ ЕГО РАБОТОСПОСОБНОСТЬ



## ВАРИАНТ 4

ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ РЕМОНТНАЯ  
СЛУЖБА, У РЕМОНТНИКОВ  
ОСОБЫЙ КПЭ



- РЕМОНТНИК ОТВЕЧАЕТ НЕ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ, А ЗА СОСТОЯНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ

КПЭ — ВРЕМЯ РАБОТЫ +  
ОБОРУДОВАНИЯ  
БЕЗ ПРОСТОЕВ

Мы видим, что ни одно из первоначальных предложений не являлось жизнеспособным. Да, натуральные хозяйства с ремонтниками внутри крайне неэффективны. Но и при централизации поначалу аварийность и время реакции вырастают в разы.

Внешне новые варианты могут выглядеть компромиссом, но главная идея консерваторов («ничего не менять») уже де-факто похоронена: все заняты поиском путей изменений. Трансформация началась!

# Задачи и компетенции глубинного фасилитатора (1)

Задачи	Необходимые компетенции и качества
<b>Подготовка</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведя интервью с заказчиком, определить, какого финального содержательного результата он ждет.</li> <li>2. Провести интервью с членами команды и нащупать кардинальное противоречие, отражающее вектор развития организации.</li> <li>3. Придумать содержательную структуру дискуссии, в том числе:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. метафору для работы с коллективным бессознательным;</li> <li>b. вопросы, по которым можно расколоть аудиторию.</li> </ol> </li> <li>4. Обсудить с заказчиком свои находки, касающиеся внутренних содержательных конфликтов и споров в команде, и <b>получить разрешение вскрыть эти конфликты</b>. Фасилитатор должен указать на риски такой операции – тем самым он получает разрешение на глубинную фасилитацию.</li> </ol>	<p>Чтобы правильно нащупать ключевые дилеммы, в которых сконцентрирована борьба нового со старым, фасилитатору требуется мощнейшие <b>концептуальное мышление</b>, а также развитый <b>эмоциональный интеллект и интуиция</b>.</p>
<b>Проведение</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Войти в контакт с коллективным бессознательным и дотронуться до ключевых болевых точек команды. Это может быть сделано через упражнение «Нарисуй компанию», «Нарисуй команду», работу с мифами или аналогичные методики.</li> <li>6. Приступить к обсуждению содержательных вопросов, чтобы подтвердить предварительные гипотезы и ключевых точках конфликта старого и нового и/или нащупать эти точки на месте.</li> </ol>	<p>Чтобы удержать ситуацию под контролем и в то же время реализовать намеченный сценарий, фасилитатору понадобится:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>умение управлять групповой динамикой</b> в ситуации высокой неопределённости и неполной управляемости;</li> <li>• <b>умение провоцировать конфронтацию;</b></li> </ul>

# Задачи и компетенции глубинного фасилитатора (2)

Задачи	Необходимые компетенции и качества
<b>Проведение</b>	
<p>7. Разделить группу по ключевым линиям раскола и организовать публичный турнир конфликтующих групп:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. выявить представителей разных точек зрения и рассадить «по разные стороны баррикад»;</li> <li>b. создать контрастные, доведенные до логического конца (можно даже утрированные) альтернативные концепции важного вопроса;</li> <li>c. организовать публичный диспут (батл)</li> </ul> <p>8. Объединить группу и воспользоваться высвободившейся энергией конфронтации для поиска новых творческих решений, снимающих противоречия.</p> <p>9. Окончательно интегрировать команду как эмоционально, так и содержательно и собрать единое видение развития компании\команды.</p> <p>10. Закрепить новые договоренности через формулирование инициатив, ближайших шагов и процедуру публичного принятия на себя ответственности за их реализацию.</p>	<p>Чтобы удержать ситуацию под контролем и в то же время реализовать намеченный сценарий, фасилитатору понадобится:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>умение нейтрализовать конфликты</b> и подводить конфликтующие стороны к сотрудничеству;</li> <li>• выдержка, способность сохранять <b>спокойствие и самообладание</b> при столкновении с сильными эмоциями и высокими рисками;</li> <li>• <b>личностная зрелость</b>, включая <b>готовность к сложным этическим решениям</b>, которые с большой вероятностью могут потребоваться в ходе сессии</li> </ul>

# Родиться или учиться?

Осваивать конкретные  
фасилитационные  
**технологии и приёмы**

Как провоцировать  
конфронтацию

Как мирить  
противоборствующие стороны

Развиваться как  
**личность**

Учиться быть смелым и  
одновременно осторожным

Готовить себя к тому, чтобы  
осознанно и ответственно  
принимать сложные  
этические решения

Глубинная фасилитация – высшая ступень фасилитационного искусства

Глубинный фасилитатор должен обладать всеми компетенциями процедурного и структурного фасилитатора и дополнительно **быть готовым работать очень гибко и креативно в среде с высокой неопределенностью, когда управляемость неполная, а риски не справиться с групповой динамикой очень высоки – как, впрочем, и потенциальный выигрыш**

Суть глубинной фасилитации: **управление конфронтацией и сотрудничеством**



# Первое лицо жмёт на тормоз

- Сценарии развития событий:
  - Первое лицо выступает носителем нового и стремится вывести компанию на следующий этап развития
  - Первое лицо не является сторонником нового
  - Первое лицо лишь декларирует желание изменений, но реально к ним не готов и это проявляется в ходе самой сессии
- **Только в ходе сессии, когда разворачивается настоящая групповая динамика, становится окончательно понятен расклад сил.**
- Хочется, конечно, сказать фасилитатору: иди вслед за трендом развития организации, а не за первым лицом. Но я не могу так: уж очень пугает меня риск, что фасилитатор окажется пристрастен и по-своему истолкует тренд и потребности организации. Так что я поднимаю этот вопрос – и оставляю его открытым. Я сам в разных случаях поступал по-разному и далеко не всегда уверен в своем выборе.

# Содержание презентации

## 1. Вводная часть

- Об авторе
- Потребность и роль фасилитации

## 2. Виды фасилитации

- Процедурная фасилитация: власть слова
- Структурная фасилитация: власть схемы
- Глубинная фасилитация: безвластие перед лицом коллективного бессознательного

## 3. Дополнительные материалы

- Честность или манипулятивность?
- Метод гештальтного (целостного) анализа
- Островной подход к изменениям
- Дополнительная литература по теме



# Честность или манипулятивность?

Я – фасилитатор, вижу концепцию, которая, с моей точки зрения, полезна группе и может подсказать решение обсуждаемой проблемы. Могу ли я ввести её и начать использовать и как это сделать?

## Честный вариант

Проговаривание вслух: «Разрешите мне на пять минут выйти из роли фасилитатора в позицию эксперта и изложить полезную для обсуждаемого вопроса концепцию?»

Описав концепцию, фасилитатор возвращается в свою прежнюю роль и выслушивает обратную связь.

Далее группа принимает решение использовать или не использовать предложенную концепцию.

Этичный подход

Требует мощной убедительности и экспертности

## Манипулятивный вариант

Вести дискуссию так, чтобы группа сама пришла к нужной концепции.

«Открыв» концепцию самостоятельно, участники больше поверят в неё, прочувствуют её небанальность и будут упорнее в её воплощении.

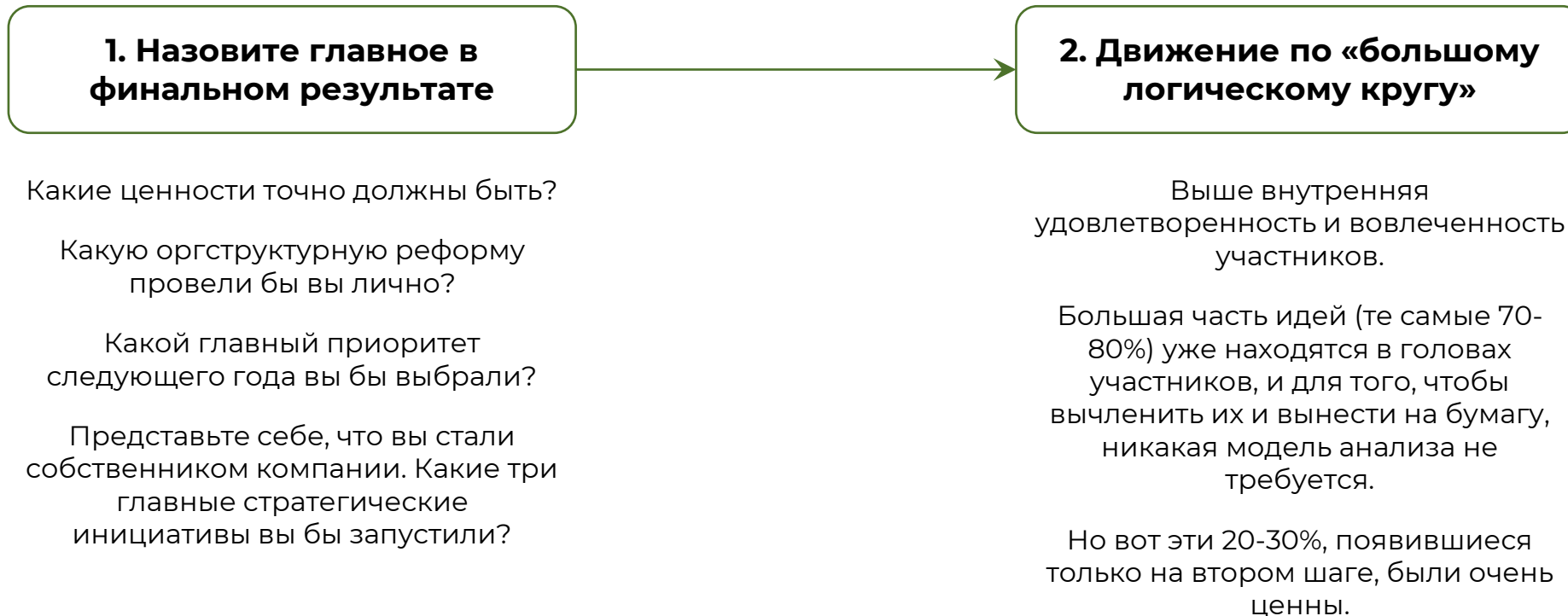
Злоупотребление властью фасилитатора, причем делается это тайно

Неэтичный подход

Требует высокий уровень фасилитационного мастерства

# Метод гештальтного (целостного) анализа

- Из начала процесса люди пытаются заглянуть в его конец и предложить, предугадать целостный образ того, что появится в итоге
- Просить участников сессии в качестве первой активности сразу назвать главное в финальном результате
- Идея «вываливать на стол» те мысли, с которыми каждый пришёл на сессию, а потом перепроверить и дополнить их с помощью более сложного анализа, людям понятна и близка.



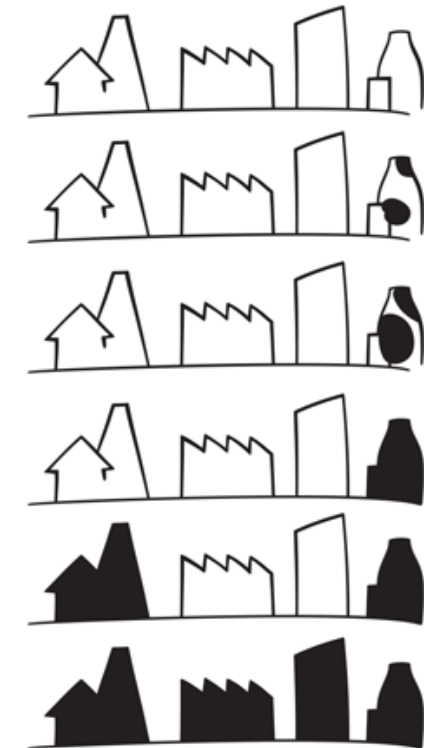
# Островной подход к изменениям

- Если пытаться изменить крупную организацию целиком, нам, скорее всего, не хватит сил. Внедряя одну систему на всём контуре организации, мы с очень высокой вероятностью потерпим неудачу, поскольку все остальные системы будут старыми – и новая система в столкновении с ними выхолостится и не заработает.
- Изменять организация правильно путем создания островов нового, причем на этих (поначалу сравнительно небольших) островах нужно проводить радикальные системные преобразования: заменить большинство людей, изменить разом все системы, навалиться всей своей реформаторской мощью, чтобы создать образец, эталон нового – по-настоящему эффективный прекрасный остров.
- Контраст между «новым» и «старым» с большой вероятностью породит конфликт, который, как это ни удивительно, будет полезен: он сплотит, повысит солидарность сторонников нового.
- Добившись результата на одном острове, можно будет расширять «островную территорию», пока она наконец не заменит весь «материк».

**СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ —  
ВНЕДРЯЕМ СИСТЕМУ ЗА СИСТЕМОЙ  
НА ВСЁМ КОНТУРЕ**

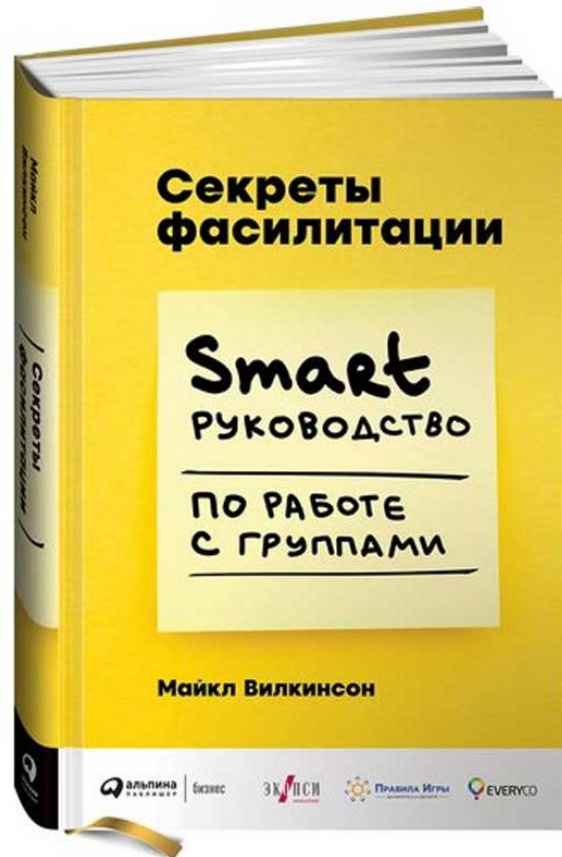


**ОСТРОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ —  
ВНЕДРЯЕМ ВСЕ СИСТЕМЫ  
НА ОДНОМ ОБЪЕКТЕ, А ПОТОМ  
ТИРАЖИРУЕМ**



Пример из моей личной практики, подход, который я назвал «Не вместо, а рядом» кратко описан здесь <https://t.me/ysafronov/123>

# Дополнительная литература по теме



# Юрий Сафронов

Развитие потенциала команд, нацеленных на активный рост и трансформацию бизнеса

## Сопровождение команд развития бизнеса



- Трекинг команд развития бизнеса
- Проведение сессий стратегического планирования
- Проведение сессий организационного развития
- Глубинная фасилитация деловых встреч

## Построение систем управления компанией



- Развитие адаптивности к неопределённости внешней среды
- Обеспечение прогнозируемого развития бизнеса
- Повышение устойчивости и антихрупкости организации
- Построение системы регулярного менеджмента
- Формирование контура управления организацией
- Цифровая трансформация бизнеса

## Индивидуальное консультирование первых лиц организаций



- Придание смысла деятельности, бизнесу и личной жизни
- Пересборка себя и выявление ресурса
- Рефлексия управляемой деятельности
- Развитие устойчивого мышления



+7 915 291 00 05

Ask@YuriSafronov.com