



## ЕВРОПА И КАРРИБЫ – ГЛУБИННАЯ ДЕМОКРАТИЯ, СОТРУДНИЧЕСТВО И СТРАТЕГИЯ В КОМПАНИИ, ВХОДЯЩЕЙ В СПИСОК 500 КРУПНЕЙШИХ ВСЕМИРНЫХ КОМПАНИЙ

Макс Шупбах

Max Schupbach Ph.D.

*Здесь приводятся основные моменты теории и методологии, необходимой для лучшего понимания описанного случая. Для получения дополнительной информации о терминах и концепциях, пожалуйста, прочитайте вводную статью [Мировая работа – Трансформация в Организациях, Сообществах, Бизнесе и Общественной Жизни.](#)*

В соответствии с парадигмой Мировой Работы организация или группа функционируют на различных **уровнях**, которые действуют как параллельные миры. Первый уровень – это каждодневная реальность, состоящая из организационных фактов, людей, структур, целей, стратегий и проблем, которые нуждаются в решении. На другом уровне, который является самоорганизующимся, группа структурирована **организационным принципом или полем.**

Поле распределяет различные полярности или позиции внутри группы. На самоорганизующемся уровне, некоторые темы, которые рассматриваются как «проблемы», фактически являются попытками системы сбалансировать саму себя. Многие из этих самобаласирующихся тенденций связаны с полярностями, в которых только одна сторона непосредственно видна, а другая сторона скрыта внутри группы. Например, послушайте лидера, который говорит: «Мы сильны и бесстрашны, и будет продолжать независимо ни от чего!», и вы можете почувствовать противоположную



полярность в группе, сомневающуюся и скептическую, того, для кого произносятся эти слова, воображаемого оппонента, который верит, что у нас нет надежды, и мы не хотим продолжать. В качестве фасилитаторов, мы можем создать **роли** из этих позиций для того, чтобы сделать их более видимыми и дать им шанс вступить во взаимодействие. Вообразите, что группа следует указаниям невидимого руководителя, что-то вроде большого внешнего разума, для того, чтобы сыграть пьесу. Когда вы руководите группой, вы можете ощущать невидимую силу, которая борется с вами, в действительности это самоорганизующаяся тенденция, которая тянет в противоположном направлении. **Роли** в дальнейшем могут быть разделены на роли консенсусной реальности или роли-призраки.

**Роли консенсусной реальности** (также называемые «КР роли» или я иногда использую просто термин «роль») являются позициями, которые принадлежат системе верований в культуре или в группе, и таким образом являются общепринятыми в этой группе. Они могут высказываться, не вызывая сильной реакции группы. На контрасте **роли-призраки** – это такое поведение, которое мы не можем показывать, поскольку оно неприемлемо и нерационально в пределах данной организационной культуры, либо находится вне того, что называется «реальностью». Хотя роли-призраки не проявлены, все чувствуют их присутствие и страдают от них. Роли-призраки могут также быть обнаружены в непреднамеренной коммуникации.

КР роли и роли-призраки исполняют своего рода пьесу теней. Представьте театр марионеток, в котором две куклы разговаривают, а за освещенным полупрозрачным экраном вы видите третью фигуру. Две марионетки на сцене поддерживают диалог, но время от времени третья кукла вставляет свои замечания. Марионетки впереди, кажется, не осознают присутствия теневой фигуры позади экрана, и считают, что замечание сделала другая видимая кукла. В театре марионеток это приводит к



забавным недоразумениям, забавным для зрителей, но не для кукол, которые по настоящему обеспокоены. Уровень, на котором обеспокоенные куклы не могут видеть тенью куклу, может считаться уровнем консенсусной реальности; уровень, который включает тенью куклу, может считаться самоорганизующимся уровнем, который мы называем уровнем сновидения.

Между прочим, в вышеупомянутом примере, в котором аудитория, но не куклы получают удовольствие от пьесы, являются истиной и для группового процесса. Многие взаимодействия, если вы пойманы одной из полярностей или ролью, могут быть очень болезненными, но если однажды вы поняли структуру, высказывание роли-призрака за всеми этими недоразумениями, это может вызвать улыбку на вашем лице.

Мы все осознаем такую динамику. Когда мы говорим о том, что «действительно» происходит в группе, в противоположность тому, что говорится на поверхности, мы попадаем в царство ролей и ролей-призраков. Роли высказывают соответствующие заявления, используют соответствующий стиль коммуникации и имеют соответствующие точки зрения, такие, которые подобают данной организационной культуре. Но мы слышим шепот ролей-призраков в инсинуациях и подтексте, в сплетнях и отсутствии реакции на некоторые слова.

Одной из причин, по которой группы часто избегают делать непреднамеренную коммуникацию более явной или озвучивать роли-призраки, является страх, что последующие конфликты будет невозможно разрешить. Это опасение имеет смысл с точки зрения консенсусной реальности, где мы обычно не разрешаем наши конфликты и где отношения могут быть разрушены навсегда из-за того, что кто-то сказал «правду». Мировая работа смотрит на это с другой точки зрения. Роли и роли-призраки не являются локальными в том смысле, что они не принадлежат отдельным людям.



Поэтому, взаимодействие с ролями-призраками приводит к пониманию, что вы являетесь таким же как и человек, роль или группа, которые по вашему мнению отвечают за все затруднения. Также поэтому, если человек, бравший на себя непопулярную роль внутри организации, покинет ее, кто-либо еще возьмет на себя ту же роль или какие-либо ее аспекты. Хотя роли-призраки наиболее легко проецировать на другие группы, они также представлены в нашей собственной группе, из которой они вытесняются. В описании случая, Вы сможете увидеть, как обе описываемые подгруппы проецируют специфическое поведение собственной группы на другую группу.

**Эта динамика объясняет то, почему зачастую требуется столько эмоционального и напряженного взаимодействия, чтобы глубоко осознать, как роли-призраки присутствуют в нашей собственной группе. Процесс самоосознания собственной природы не может легко произойти только на рациональном и линейном уровне, поскольку прежде всего это уровень, который содержит верования системы, вытесняющие темы, которые группа хочет проявить. Из-за этого процесса зеркального отражения, единственным решением является развитие понимания того факта, что мы являемся одновременно и другими людьми, что мы являемся частью того, что расстраивает нас больше всего. Поэтому неудивительно, что мы уклоняемся от прямых конфронтаций.**

Процесс достижения этого понимания может быть очень эмоциональным. Это часто заставляет нас проходить через этапы напряженности и конфронтации. Если мы способны делать это и одновременно следовать всей полноте опыта в сочетании с осознанностью, шаг за шагом, в конечном счете мы сможем оценить все роли, которые существуют в целостной системе. Полная информация или знания, содержащиеся в ролях, становятся явными и могут быть творчески использованы всей группой. С этой



точки зрения, раздражающие моменты или проблемы являются потенциальными возможностями, которые вызывают к тому, чтобы их использовали! Работа фасилитатора заключается в создании безопасного пространства для участников, и в том, чтобы к концу группового процесса конфликты были разрешены, и все увидели новые измерения в тех проблемах, которые были представлены. Участники и клиенты имеют не только право, но и обязанность выражать скептицизм и беспокоиться о результатах работы. Фасилитатор должен замечать и взаимодействовать с этими опасениями, а также удостовериться, что каждый получил необходимую защиту.

Эффективная фасилитация основана на раскрытии и поддержке основных само-фасилитирующих тенденций в коллективе. Роли, которые фактически облегчают прохождение полного процесса, сами по себе содержатся в каждой группе, тем не менее эти роли не всегда осознаются и выражаются группой. Одним из примеров такой роли является роль старейшины. Старейшинство основано на мягком отстранении, смотрит на жизнь и людей как развивающуюся и разворачивающуюся тайну, и поэтому уважает и поддерживает каждого человека и тенденцию, при этом сохраняя способность проводить границы без оскорблений. Это проистекает из верований человека о смысле жизни и роли духовности и природы. Эти убеждения не обязательно проявляются явно, часто только ощущаются в человеческом сердце. Старейшина остается сосредоточенным на своих верованиях по поводу основных ценностей, которые делают возможным совместное проживание на этой планете. Однако, эти убеждения не принуждают других, скорее создают направление, которое вдохновляет других ему следовать. Старейшинство не зависит от возраста и так же часто выражается простыми людьми, как лидерами и фасилитаторами.



## **Введение и предварительные комментарии**

В описании данного случая, Вы можете прочитать отчет о сессии стратегического развития, который мы фасилитировали с участием менеджеров высшего звена корпорации, входящей в список 500 крупнейших всемирных компаний. Эта корпорация присутствует во всем мире, и его штаб-квартира находится в Соединенных Штатах. В сферу ее деятельности входят несколько различных и сильно отличающихся видов производства. Мы - два внешних консультанта, которые занимаются фасилитацией ежегодной стратегической сессии с участием менеджеров высшего звена одного из производственных подразделений. Группа насчитывает от 50 до 60 человек. Более чем половина – это высшие руководители, более 20-ти оставшихся - эксперты различного уровня из разных стран со всех континентов, которые по различным причинам были приглашены участвовать в сессии.

Эти сессии затрагивают многие темы, и они направлены на формирование общего видения и программы действий в наступающем году. Хотя основное внимание направлено на развитие стратегии, многие члены группы также заинтересованы поработать с темой командного взаимодействия, которое отмечается как помеха для полноценной организационной эффективности. Зачастую более мелкие организационные проблемы, которые являются возможным обучающим ресурсом для развития компании, также включаются в повестку дня. Мы помогаем группе в создании повестки дня и соблюдении этого плана. Когда возникают «горячие точки» (моменты, в которые группа проявляет напряженность вокруг отдельных тем), мы стараемся установить консенсус за или против группы, которая пытается углубиться в проблемную область. Таким образом в течении сессии прямолинейные групповые процессы, связанные с согласованием целей, распределением задач, планированием бюджета и другими видами деятельности естественным образом перемешиваются с



сильными эмоциональными процессами в группе, работой с отношениями и формированием видения. К концу сессии мы помогаем организации, зачастую на очень высоком уровне энергии вновь открыть собственный миф. Миф организации содержит суть организации, ее уникальность, ее роль в мире в целом, и значение, которое она играет для развития человечества. Каждая организация имеет такой миф, независимо от ее размера и заявленной миссии. Миф – это паттерн, который охватывает различные проявления организации, и который даже может быть найден в ошибках или сбоях, проявляющихся время от времени в группе.

Зачастую видение учредителей является аспектами мифа организации, и также начинающимися затруднениями, о которых говорят в закоулках директорских этажей. Однако, организационный миф означает большее. Вы можете прочитать более полно в специальной статье про организационный миф. Этот миф нужно открывать вновь и время от времени возвращаться к нему, поскольку это вдыхает новую жизнь в рутину, приносит свежие ощущения в нашу работу и делает наши действия более значимыми. Мы используем заключительное заседание, чтобы добраться до сущности процесса всей сессии и развернуть организационный миф. Наконец, мы помогаем перевести этот миф в форму организационного видения и используем это, чтобы оформить все стратегические подходы в форму и термины организационного развития и задачи управления изменениями на будущее. Этот процесс показывает, что организационный миф является качеством, органически присущим всем группам, и однажды обнаруженный создает видение. Это сильный опыт открытия духа, который продвигает организацию к изменениям, которые хотят произойти, и затем к поиску формы, в которой они могут произойти. Наконец, мы обеспечиваем методы осознания, чтобы отслеживать изменения в течение их реализации в последующие месяцы.



В организации, которую мы описываем здесь, мы занимаемся фасилитацией подобных сессий третий год. После некоторого скептицизма отдельных участников о ценности подобной работы на разных уровнях (которая дает нам возможность объяснять ту пользу, которую приносят наши методы) в настоящее время группа встречает с энтузиазмом работу с проблемными областями. Если большинство группы считает проблемную область слишком несущественной для обсуждения, но другие с этим не соглашаются, мы создаем подгруппы или предлагаем выработку решений в течение дополнительного времени за пределами основных встреч.

### **Подготовка к сессии**

Обычно мы проводим двухнедельную подготовку к сессии. Подготовка включает:

Собственный коучинг и подготовка:

Прежде чем придти в какую-либо организацию, особенно в первый раз, мы ощущаем некоторые опасения. Вместо того, чтобы их преодолевать, мы их исследуем. Наши опасения могут нам сообщить об организации многое из того, что наше нормальное рациональное представление игнорирует.

В данном случае, мы работали с нашей тревогой по поводу одного из членов группы лидеров. Это был его первый год в организации и он был очень критично настроен по отношению к проекту в целом, который, по его мнению, был потерей времени и денег. Моя первая осуждающая реакция состояла в том, что я подумал, что он недостаточно образован, недостаточно знает о системном подходе в целом и Мировой работе в частности. В процессе собственного коучинга мой коллега-фасилитатор помог мне сыграть ролевую игру, в которой я играл роль этого человека. Когда я играл эту роль, я



внезапно обнаружил, что опыт банкира и инвестора, который этот человек привносил в группу, не был достаточно серьезно воспринят в группе экспертов в области стратегических разработок и лидерства. Это понимание было очень полезно для меня, поскольку в качестве одной из тем сессии должна была быть дискуссия о продолжении одного вида производства, которое было ценно с точки зрения истории и традиций компании, но не имело смысла с точки зрения прибыли. Компания обсуждала этот вопрос на протяжении трех лет и решала год за годом продолжать это производство в качестве символа своих корней и истории, и как торговую марку заявленной миссии. Для них это обернулось тем, что этот вид бизнеса рассматривался как знак отношения компании к окружающей среде и разнообразию, это было важной частью первоначального видения для этой группы, которая хотела быть увиденной и понятой. В связи с моей внутренней работой, я чувствовал себя более компетентным во время дискуссии, чтобы поддержать мнение нового участника о том, что следует закончить этот вид бизнеса. Я был способен поддержать предложения об альтернативных способах выражения этой традиции и формулирования ее сути, понять, как она в настоящий момент представлена в деятельности группы. В итоге произошло завершение процесса формирования нового заявления компании относительно ее отношения к разнообразию и окружающей среде, и оформление этого в контексте всех видов бизнеса и корпоративного управления. Я упомянул это по двум причинам: первое, показать как собственные страхи и реакции фасилитатора могут быть источником полезной информации о группе в целом, в случае если они раскрыты, и второе, показать, как эти ресурсы могут использоваться, когда дискуссия фокусируется на другой теме, как в вышеописанном случае.

В течение подготовительного периода, мы как фасилитаторы должны пройти процесс собственного коучинга, в котором мы работаем друг с другом для достижения большей



осознанности по поводу собственных убеждений, вопросов, опасений и сомнений, которые у нас возникают по поводу наступающего события. Мы также решаем возможные проблемы командного взаимодействия, например конкуренции и зависти. Одновременно мы контактируем с нашей группой лидеров, чтобы оценить существующую ситуацию, прояснить их цели и повестку дня и отслеживать последние изменения. За неделю перед сессией, мы приглашаем всех участников присоединиться к нам в нашем экстранете. Экстранет – это безопасная интернет среда, к которой можно обращаться через интернет, которая позволяет обмениваться документами, проводить опросы, проводить групповые обсуждения и дает возможность конфиденциально проводить коучинг один на один с тренером. Это интернет инструмент обеспечивает место и возможность, чтобы откорректировать повестку дня и предварительно отсортировать темы перед проведением сессии и предварительно дать краткий обзор возможных горячих точек. Мы также используем экстранет после проведения сессии для обсуждения тех тем, которые возникают в течение нескольких дней после проведения сессии, и для того, чтобы помочь реализации процесса изменений.

В качестве части нашей подготовки, мы также исследуем вопросы, связанные с контекстом, по тем темам, по которым будет проводиться фасилитация. В течение подготовительного этапа к данной работе, мы осознавали потенциальную тему расширения на Карибах, которая подвигла нас на изучение связанных с этим аспектов. Мы не только прочитали годовой отчет компании, мы также провели с помощью одного из наших партнеров независимое исследование ситуации на мировом рынке в том секторе производства, которым занимается подразделение, стремящееся к расширению, стратегическое позиционирование компании на мировом рынке и доводы руководителей для расширения производства на Карибах. Мы также изучили



экономическую ситуацию в выбранной стране, и один из наших партнеров изучил и создал культуральный профиль трех основных групп участников, вовлеченных в проект. Мы получили удовольствие от подготовки, которая по нашему мнению является обязательным условием для успешной фасилитации и консультирования. Это часть нашего собственного подхода по Управлению Качеством (Total Quality Management или TQM). Мы обнаружили, что эти дополнительные знания вызывают больше доверия, позволяя участникам высказываться более свободно и прямо, в то же время помогая нам использовать контекст в дискуссии. Однако, в тот момент когда мы начинаем фасилитирование, эти знания остаются на заднем плане в запасе, и мы следуем спонтанно проявляющемуся групповому процессу, используя информацию, полученную при подготовке, только если это потребуется в определенном контексте.

## **Описание случая**

Процесс, о котором Вы собираетесь прочитать, даст Вам краткий обзор того, как группа может работать с определенной темой с помощью изменения уровней. В описании опущены многие детали фасилитирования. У нас не было намерения подробно описывать интервенции и всю сложность изменения уровней. Таким образом, возникает ощущение легкости и скорости в таком очень напряженном взаимодействии. Несмотря на то, что фасилитатор обязательно должен понимать различные представленные роли, в групповом процессе должно сохраняться ощущение легкости и впечатление естественного потока. Если Вы заинтересованы узнать больше о микродинамике в фасилитировании Мировой Работы, Вы можете обратиться к разделу на сайте, в котором изменен масштаб при описании одного из фасилитированных взаимодействий и где шаг за шагом объясняется, как это работает.



Таким образом, Вы можете понять больше о сложности используемых методов и интервенций.

Когда Вы будете читать, Вы можете быть удивлены скорости происходящего. Частично это связано с тем, что при описании я использую только резюме того, что в действительности происходило. Тем не менее, весь процесс занимает около часа. Причиной этого является использование ролей-призраков и концепции краев, которые приводят к цикличности процесса, явление, при котором участвующие стороны обычно повторно возвращаются к своим аргументам.

## **Открытие**

У нас продолжается второй день сессии. В этот полдень будет происходить встреча всей группы. Повестка этого полудня включает развитие и продвижение нового отделения производственной корпорации на Карибах, первой производственной линии в этой части мира. В перерыве сплетничали, что в проекте много проблем, и что эта сессия считается возможностью похоронить проект. Лидер проекта, женщина по имени Бригитта, открывает встречу отчетом, который можно изложить следующим образом:

‘ Мы натолкнулись на некоторые проблемы. Были проблемы в цепочке поставок у строителей. Некоторые материалы были потеряны, исчезли, или были неправильной комплектации. Кроме того, возникали проблемы с персоналом. Рабочие или не появлялись, когда это было нужно, или уходили со своих рабочих мест. Мы были вынуждены нанять



неквалифицированных рабочих, чтобы успеть до крайнего срока, что привело к дополнительным проблемам, отбросив нас назад. Коммуникация между корпоративными руководителями проекта и местной командой часто затруднена. Но мы думаем, что мы можем преодолевать возникающие проблемы с новыми усилиями. ’

Бригитта старается контролировать себя, тем не менее звучит испуганно и сердито, смотрит вниз на свой отчет, стараясь не встречаться ни с кем глазами.

Алонзо, руководитель карибской команды, начинает говорить. Далее мы приводим резюме того, что он сказал:

‘Да, были трудности. У нас еще нет необходимой инфраструктуры в этом регионе. Иногда трудно найти некоторые из необходимых нам материалов, иногда они недоступны. Также работа замедлялась из-за чрезвычайных погодных условий. Но мы стараемся изо всех сил, и мы закончим проект до крайнего срока, насколько это возможно. Я уверен, что мы можем преодолеть различия.’

Алонзо звучит очень холодно и отстраненно, как будто он говорит о ком - то еще. Он также избегает смотреть на других людей. Атмосфера напряженная.



Другие участники скорее задают вопросы, чем отвечают. Бригитта и Алонзо в основном повторяют то, что они уже говорили. Некоторые из ведущих руководителей понимающе кивают, но на их лицах скептическое выражение, кто-то хмурится, кто-то поднимает брови, кто-то отклоняется подальше от говорящих, кто-то скрещивает руки. Один из участников с нейтральным выражением предлагает дать проекту еще один месяц, прежде чем непосредственные учредители примут решение о том, что делать дальше. Несколько человек соглашаются, и группа готова обсуждать следующую тему. Атмосфера в группе несколько подавленная; Бригитта выглядит расстроенной. Группа следует нашему предложению потратить еще время на раскрытие тем, окружающих проект.

*Анализ: Обе стороны заявили свои изначальные позиции, которые уже были известны, и каждый знал, что собирается сказать другой. Нет сомнений, что эта дискуссия происходила уже несколько раз до этого. Обе стороны транслировали так называемую преднамеренную коммуникацию и непреднамеренную коммуникацию, или двойные сигналы, на которые мы обращаем ваше внимание.*

На "измеримом" уровне, или уровне консенсусной реальности, существует содержание коммуникации, которое обозначает взаимное понимание проблем и соглашение о продолжении попыток разрешить их. Это преднамеренная коммуникация. Обе стороны заключают молчаливое соглашение, по которому предпочитают делать рациональные сообщения о фактах, подобно чтению списка для покупок, и



*подавляют открытый конфликт, который можно почувствовать в общей атмосфере, в тоне голоса и языке тела.*

*Такие аспекты как тон голоса и язык тела являются непреднамеренной коммуникацией.*

*Мы различаем другой уровень, самоорганизующийся уровень, который мы также называем уровнем сновидения. Это самоорганизующийся уровень, поскольку мы не можем контролировать его, и мы не идентифицируемся с тем, что «с нами происходит».*

*На этом самоорганизуемом уровне роли-призраки могут проявляться в непреднамеренной и зачастую невербальной коммуникации. В данном случае это гнев в голосе, недовольство исполнителей, которые слушают доклад о достигнутых результатах, и общая атмосфера подавленности и расстройств в конце. Таким образом, откладывается не столько решение, сколько эскалация конфликта, который присутствует в невербальной коммуникации. Мы считаем, что группа может получить выгоду от эскалации конфликта прямо сейчас.*

*Много параллельных миров присутствует в одной точке. Например, с одной точки зрения, которую часто называют демократическо-гуманистической, Вы можете считать, что штаб-квартира с преобладанием европейского и американского стиля мышления, должна быть ориентирована на понимание разнообразия и принимать другие культурные ценности карибской команды, учиться тому, как с ней работать. На противоположной стороне находится точка зрения организационной жизнеспособности или корпоративной стратегии. Вы можете посчитать, что*



*пришло время отменить проект, поскольку он стоит слишком дорого, и конкурентоспособность всей организации подвергается опасности.*

*Эти точки зрения - только верхушки айсберга. За ними темы развития глобализации и в продолжении этого базового понимания, что такое прогресс, демократия и какие ценности помогут нам расти и процветать на этой планете. В рамках этой темы возникают дискуссии о культурных различиях и развитии сообществ, которые появляются как духи времени, которые на локальном уровне проявляются в вопросах корпоративной культуры и стратегии. Несмотря на то, что вопросы могут быть локальными и роли могут исполняться местными актерами, исполняемые роли можно обнаружить повсюду на планете.*

*С точки зрения демократическо-гуманистического подхода, например, успех или неудача глобализации зависят от способности культур, более развитых экономически, взаимодействовать с культурными стилями других регионов мира, и принимать во внимание равенство опытов. С этой позиции, если люди не научатся уважать другие культурные стили, не будут возможны никакие устойчивые и жизнеспособные решения, скорее всего решения будут разрушаться и опротестовываться. С точки зрения выживания организации корпоративная жизнеспособность подвергается опасности в конкурентном мире. Если не будет организации, то не будет и людей на рабочих местах, к которыми можно обсуждать демократические ценности. С позиции Мировой Работы, обе этих конкретных реальности - это параллельные миры. Оба должны быть правильно построены и дополнять друг друга, так как они - части одного и того же поля. Вместе с взаимодополняющими точками зрения и*



*параллельными мирами, они представляют целостную реальность. Вместе с использованием концепции **Глубинной Демократии и ее методов** для работы с этими полярностями, мы надеемся предоставить голос непреднамеренной коммуникации чтобы как можно больше информации, насколько это возможно, стало доступной для организации в целом. Потенциальный кризис является скорее не проблемой, а попыткой системы сбалансировать саму себя. Работа фасилитатора заключается в создании границ и условий, в которых это может происходить безопасно.*

*Интервенция: наша цель помочь обеим сторонам перейти через край и представить роль-призрака, в данном случае политически некорректную позицию.*

## **Озвучивание Роли-призрака: Глубинная Демократия Вне Политической Корректности**

Один из фасилитаторов принимает сторону штаб-квартиры, и получает разрешение высказать позицию роли-призрака, заверив другую сторону, что она перейдет на их сторону через некоторое время. Фасилитатор говорит:



‘Если бы я была частью штаб-квартиры, я могла бы думать так: Это никуда не приведет. Это было ошибкой с самого начала - мы будем постоянно сталкиваться с одними и теми же проблемами с этим заводом. Давайте покончим с этим. Они недостаточно развиты и образованы, и слишком «неотесанные», и не видят тех возможностей, которые мы им предлагаем. Давайте строить в другом месте, где мы будем иметь меньше подобных проблем. Я не могу сказать это вслух, поскольку многие здесь будут оскорблены.’

Некоторые люди улыбаются, один человек неосознанно слегка кивает, когда она слышит эти слова. Другие возражают, нет, они никогда не думали ничего подобного. Достаточно интересно, что один из членов карибской команды также улыбается и выглядит расслаблено. Другой выглядит разъяренным.

*Анализ: Одна сторона перешла через край, высказав “ политически некорректное ” заявление. Теперь наступает время помочь ответить другой стороне.*

Руководитель карибской группы сначала отвечает рационально, повторяя, что команда делает все, что в ее силах. Улыбка также как и ярость, которые мы заметили во время исполнения ролей, – это роль-призрак, которая нуждается в раскрытии.



Фасилитатор сначала спрашивает об улыбке. Женщина сразу же отвечает, что услышать эти слова вслух – это облегчение. Она говорит, она часто чувствует такое отношение, когда она взаимодействует с группой, но это никогда не произносится вслух. Фасилитатор воспринимает ее слова как положительную обратную связь для продолжения прямого выражения чувств. Фасилитатор получает разрешение высказать роль-призрак для карибской команды. Он говорит:

‘ На вашем месте, я мог бы думать следующее: они никогда не понимали нас. Они высокомерные и жадные, и вместо того, чтобы помочь нам, они постоянно критикуют нас и смотрят на нас сверху вниз. Очевидно, что они не имеют никакого представления о том, кто мы на самом деле. ’

‘ Да! ’ со страстью включается один из участников карибской команды.

‘ Они всегда обращаются с нами, как будто мы глупы и ленивы. ’

И поворачивается к лидеру американского проекта:

‘ Вы, кажется, думаете, что, если бы вы постоянно нас не контролировали, мы постоянно убегали бы на пляж на целый день. ’



Атмосфера изменилась. Атмосфера заряжена электричеством, и каждый выглядит включенным в происходящее.

*Анализ: Произошла эскалация взаимных упреков. Обе стороны взорвались и разрушили обычный стиль коммуникации и состояние.. Что касается фасилитатора, его задача структурировать происходящее и создавать безопасное пространство, с помощью которого можно найти жизнеспособный результат. Сначала группа нуждается в поддержке для того, чтобы перейти через край и начать изменяться.*

Фасилитатор отмечает произошедшие изменения. Она говорит:

‘ Поздравляю, обе позиции впечатляют; это первый шаг для достижения решения. Заметьте, сколько силы появилось с обеих сторон. Именно эта сила способна решать проблемы, а не только та вежливость, которую я ощущала прежде. Именно с помощью этой силы, которую проявили обе стороны, вы сможете завершить проект.

Обе части группы немного расслабляются.

*Обе критикуемые позиции являются ролями-призраками, позициями, с которыми никто не идентифицируется. Поскольку никто не идентифицируется с этими*



*позициями, информацию, которая стоит за ними, скрыта, и мы можем смотреть на них только осуждающе. Чтобы преодолеть эту дилемму, мы должны пройти через эмоциональный нелинейный процесс, в котором мы теперь находимся, и добраться до сущности этих ролей. Посмотрите, как эти стороны смотрят друг на друга.*

***Сторона штаб-квартиры:*** высокомерный надутый западный умник, который думает, это может все делать лучше, быстрее и более разумно, и при этом является холодным, механистичным, находящимся вне отношений, жадным и неосведомленным.

***Сторона карибской команды:*** ленивый, саботирующий, неосведомленный, неразвитый человек, кто живет в фантазиях и не понимает, что проблемы должны решаться немедленно и на материальном уровне.

*Вмешательство должно помочь каждой из сторон идентифицироваться с некоторыми аспектами обвинения, так, чтобы за стереотипами можно было найти реальные процессы. Это – сложное дело, в котором фасилитатор зачастую может использовать свое собственное старейшинство и лидерство.*

*Читайте сокращенную версию того, как развивалась ситуация:*

## **Роли-Призраки и Смена Ролей:**



Фасилитатор указывает, что в большинстве обвинений держится немного правды, и что если кто-то из сторон первой примет определенную правду обвинения, это поможет прийти к решению. Алонзо, руководитель карибской группы, смотрит на фасилитатора, что является сигналом, что он хотел бы попробовать. Фасилитатор улавливает сигнал и говорит:

‘ Алонзо, возможно Вы хотите попробовать сначала, я помогу, а затем я помогу другой стороне. ’

Алонзо говорит прямо и смотрит прямо на группу:

‘ Да, это правда; у нас разное восприятие времени и жизни. Для нас время – это не вещь, которая может быть потеряна или использована. Время дает нам возможность жить, находится в отношениях и быть рядом с друзьями. Наша жизнь богата в результате опыта и взаимных обязательств, в результате радостных чувств, а не из-за прибыли, которую мы производим. Мы думаем, что время и свобода тратить время так, как мы хотим, – это наиболее драгоценный дар. ’



Пока он говорит, вы начинаете замечать изменение отношения. Все потрясены его способностью встретиться лицом к лицу с этой темой и взять на себя свою долю при проявлении проблемы. Когда он произносит последнюю фразу о времени и свободе как о даре, один из старших руководителей, швед, внезапно говорит, ‘ это звучит действительно прекрасно! ’

Другие члены его группы впиваются взглядами в своего коллегу.

*Это - существенный момент. Теперь, когда одна сторона идентифицируется с частью обвинений в свой адрес, мы являемся свидетелями начала смены ролей. Тот факт, что один член американо-европейской стороны принимает роль, которая была сыграна на карибской стороне, является началом того, что вся группа также будет способна идентифицироваться с этой ролью. Это можно предсказать. По причинам саморегулирования, если одна сторона признает обвинение, другая сторона будет способна переключиться. Данная группа не должна изменяться вся целиком. Понимание того, какие роли представлены в группе, более важно, чем ее единство.*

Немедленно один из фасилитаторов отмечает способность Алонзо предложить основную тему. Затем фасилитатор отмечает смену ролей, и спрашивает шведа, что он сделал бы с большим количеством времени. Он отвечает:



‘ Я взял бы время для того, чтобы пойти к океану и неторопливо переосмыслить мои проекты, найти более творческий подход к ним .. возможно с музыкой. ’

Он говорит со смехом:

‘ Я большую часть времени нахожусь под таким давлением времени с внешней стороны, постоянно тороплюсь успеть к необходимому сроку, что у меня никогда не хватает времени, чтобы действительно обдумать те новые творческие идеи, которые находятся у меня в голове. ’

Многие руководители теперь соглашаются, хотя и не все. Один говорит:

‘ Да, помните время, когда Хорст (*другой руководитель*) сломал ногу, и те хорошие идеи, с которыми он возвратился с после двух недель в больнице. ’ (*Все смеются*). Он также стал более приятным человеком!! (*Все смеются еще больше*).

Директор департамента человеческих ресурсов, который спокойно слушал беседу, говорит:



‘ Действительно, если бы мы имели больше времени, вероятно, мы были бы более эффективны, а не менее. Именно это я слышу в наших высказываниях.’

Европейско/американская подгруппа теперь вступила в оживленную дискуссию о том, как использовать время, и как иметь дело с временным давлением, и как создать структуру, которая дает больше пространства для творчества. Казалось, они забыли о карибских участниках с другой стороны, которые наблюдали их беседу с сияющими лицами. Европейско/американская подгруппа решает добавить тему по временному давлению, творчеству и эффективности, и как найти баланс между ними на встрече своей подгруппы на следующий день. Лидер европейско/американской группы предлагает, чтобы кто-нибудь из карибской команды присоединился к ним для встречи, поскольку они могли бы быть полезны в этом процессе. Участники карибской стороны гордо улыбаются.

*Анализ: проблема времени и его использования теперь рассматривается как глобальная проблема, которая важна для обеих сторон. В этом пункте европейско/американская группа отмечает, что такое взаимодействие прибавило возможностей для собственного обучения. Давление времени и стремление избежать этого давления больше не рассматривается только как проблема карибской стороны.. Ведь это присутствует повсюду. Карибская команда стала менее напряженной, признавая некоторые аспекты упрека. Один такой факт*



*является настолько сильным опытом, что он может явиться поворотным моментом в изменении американо-европейской группы.*

*Процессы приходят в сбалансированное состояние. Другая сторона должна также признать свою часть обвинений. Теперь мы должны помочь другой стороне перейти через край.*

Фасилитатор теперь просит другую сторону идентифицироваться с упреками. Бригитта, с некоторой помощью, признает:

*‘ Да, это правда; я смотрю сверху вниз на многих людей, потому что они не столь же эффективны и умны как я, они не видят, где находятся дополнительные возможности или источники прибыли. ’*

Появляется вздох облегчения на карибской стороне и некоторое несогласие повсюду в комнате.

***Анализ:** политически некорректно признавать опыт и чувство превосходства. Бригитта вступила в роль призрака. Эту роль также необходимо развернуть так же как была раскрыта лень. После процесса раскрытия лень была опознана как термин для обозначения другого восприятия времени, которое присутствует и*



*является необходимым для обеих групп. Раскрытие высокомерия должно привести к подобному результату. Облегчение на карибской стороне по поводу выражения высокомерия не является неожиданностью для Мирового работника. Вопреки распространенному убеждению, что выражение недопустимой эмоции приводит к ухудшению, на самом деле это приводит к противоположному эффекту. Влияние роли-призрака всегда чувствуется; теперь, когда она обретает голос, мы понимаем, что мы можем иметь с этим дело.*

Фасилитатор спрашивает ее, каким образом она знает об этом. Она выглядит смущенной сначала, и затем она говорит:

‘ Я чувствую это, когда я говорю с людьми. ’

Я прошу, чтобы она взяла время, чтобы действительно почувствовать это, и идентифицироваться с этим чувством. После того, как она это сделала, на ее лице внезапно появляется улыбка, и она удивленно говорит:

‘ Это действительно ощущается хорошо. Это как крем-брюле, мой любимый десерт. Мягкий и сладкий, и немного острый. ’

Когда ее спрашивают об этом, она объясняет:



‘ У меня так много опыта, я реализовывала проекты на многих континентах. Я очень способная и организованная, и сейчас я хорошо понимаю большинство проблем, с которыми я сталкиваюсь. Я чувствую гордость и другие положительные чувства по поводу моих знаний. ’

Она выглядит смущенно, и когда ее спрашивают об этом смущении, она отвечает, что видимо вы не допускаете, как это можно так хорошо думать о самой себе. В комнате становится тихо. Многих людей трогает этот момент, и руководитель карибской группы внезапно вспыхивает:

‘ Я испытал это, так же как и Вы, и замечательно видеть, что Вы говорите об этом так открыто. ’

Она выглядит удивленной, что он не критикует ее, а действительно восхищается ею. Она спрашивает, не является ли оскорбительным то, что она сказала.

‘ Нет, ’

Алонзо отвечает,



‘ Напротив. Вы позволяете мне также гордиться моей работой. У нас было много трудностей, но мы преодолели многие из них (и перечисляет несколько) и если бы мы не начали этот диалог, мы никогда бы не оценили ничего из этого. ’

Бригитта кивает в знак согласия и смотрит на него с облегчением и удивлением.

Она говорит:

‘ Если бы я была в большем контакте с этим смыслом достижений, я вероятно включалась и давала бы больше подсказок о том, как выполнить задачу. ’

Внезапно кто - то начинает хлопать. В комнате возникает великолепная атмосфера. Каждый чувствует облегчение и изменение атмосферы. Обе стороны соглашаются, что настроение изменилось, и оценивают более открытое взаимодействие между собой.

*Анализ: Высокомерия теперь рассматривается как глобальная тема. Высокомерие - искаженное выражение уверенности в себе и высокой самооценки. Как только это признается, это открывает возможность испытывать гордость, лидерство и старейшинство. Обе стороны осознают эти связи и учатся на этом.*



## Резолюция

Один из руководителей теперь спрашивает, как это практически повлияет на реальный проект, и каковы последующие шаги.

*Анализ: теперь, когда была найдена информация, скрытая в ролях-призраках, и группа испытала изменение того состояния, которое было главенствующим, необходимо вернуться к консенсусной реальности. Первоначальные скрытые отношения развернуты и обнаружены в качестве ключей для развития сотрудничества. Для объединения различных групп и талантов и построения отношений, основанных на доверии, между двумя группами.*

*Этот процесс в дальнейшем должен привести к практическому решению проблемы.*

Члены карибской команды начинают, говоря, что на самом деле они могут добиваться большего успеха. Один из членов группы впервые признает, что некоторые из задержек могли бы быть преодолены. Второй полушутливо добавляет, что вероятно они просто «сопротивлялись». Они заявляют, что хотят попробовать приложить больше усилий, потому что они хотят работать и нуждаются в рабочих местах:

‘ Мы хотим учиться работать более эффективно и мы понимаем, что этот завод принесет пользу нам всем. Мы хотим изучить, как лучше это сделать, и мы рассчитываем на обучение в этой области. Если мы



заявляем такое друг другу, мы будем работать 24 часа в сутки, это даже веселее, чем пляж!»

Последнюю фразу он добавляет он насмешливым тоном, реагируя на более ранний комментарий.

Группа решает работать на следующий день в своих подгруппах о том, что можно сделать, чтобы действительно повысить эффективность, и приглашает членов команды от другой группы помочь в этом. Они создают объединенную команду, состоящую из двух членов от каждой группы, чтобы выработать стратегию долгосрочного планирования по теме поставок и для решения проблемы с персоналом. (На следующий день эти группы обнаружили, что различные проблемы и проблемы поставок глубоко связаны, и развили новые подходы для их решения.) Лидер проекта смотрит с волнением. Она проявляет свое старейшинство, произнося искренние и сильные слова:

‘ Это была удивительная обучающая встреча. Я благодарна команде за то, что она помогла понять важность командной работы и взаимоотношений. Я заметила, что вы (глядя на Алонзо и его коллегу) были первыми, кто взял ответственность за то, что не срабатывает, первыми, кто поддержал меня в моем лидерстве, и первыми, кто соединил нас вместе.»



Алонзо кивает с обаятельной усмешкой и гордо говорит «Я также это заметил.»  
Руководитель группы отвечает: « Я знаю, что это будет великолепное подразделение компании и мы можем закончить проект вовремя. »

Возникает большое чувство облегчения, новое чувство близости в группе и оптимизм в атмосфере.

*Анализ: Задачей фасилитатора является структурирование того процесса, через который только что прошла группа, напоминая всем о том, что было достигнуто и какие последующие шаги должны быть предприняты, а также поднимая вопрос о том, что процесс добавил с точки зрения всего проекта. В ходе более традиционных стратегических сессий многие скрытые конфликты, касающиеся распределения власти, внутренней политики и других различных тем, часто проявляются в виде горячих дискуссий о наилучших стратегиях и методах. Поскольку скрытые процессы редко бывают озвучены или решены непосредственными участниками, эти обсуждения имеют тенденцию застревать на одном и том же месте либо их результаты в дальнейшем встречаются с пассивным сопротивлением. С другой стороны, если скрытые темы будут непосредственно озвучены или успешно разрешены, многие группы начинают ликовать, тонуть в ощущениях хорошей атмосферы и забывают перевести решения на практический уровень. В этот момент, ответственность фасилитатора состоит в том, чтобы вернуть группу к*



*решению практических задач, подводя итоги сделанным шагам и создавая план внедрения изменений, по поводу которых группа приняла решения. Это должно произойти в контексте группового процесса, показывая, что практический менеджмент, критерии оценок со стороны акционеров и стратегия увеличения стоимостных показателей не отделены от темы командного взаимодействия, что они фактически взаимодополняют и усиливают друг друга. В современном мире, корпоративные группы иногда неправильно подвергаются нападкам за излишнюю материалистичность. Однако, многие локальные культуры понимают и внедряют потребность в понимании методов разрешения конфликтов, групповых процессов, построения сообществ и даже духовности в рамках контекста создания лучших практических решений. Хопи говорит: «Взрачивает ли данный разговор зерно?» Может ли наша работа использоваться практически и добавлять стоимость к каждодневной реальности нашей организации?*

## **Обобщение процесса и его продолжение**

Мы видим структуру группового процесса следующим образом:

Сторона компании полагала, что карибская сторона не способна отвечать требованиям эффективности при завершении строительства завода. Карибская сторона полагала, что сторона корпорации не отвечает требованиям истинного лидерства, которое необходимо для сотрудничества. В ходе процесса мы засвидетельствовали мощный опыт, который позволил компании, по большей части американо/европейской стороне, понять, что осознание собственного совершенства позволяет сделать их стиль внедрения и обучения более сотрудничающим. Карибская сторона узнала о своих лидерских способностях в командной работе и создании команд. Следование своему



собственному видению позволяет сделать первый шаг на каждом этапе группового процесса. Стороны узнали, что могут использовать свою способность осознания для более эффективного решения проблем в командной работе. Процесс показал, что различные таланты могут не противодействовать, а работать слаженно.

Затем мы попросили всех разбиться на небольшие группы и обсудить, как осознание всего этого может теперь помогать решать практические проблемы.

После 45 минут обсуждения группы сообщили о следующих результатах и планах:

- Объединить развивающие тренинги по управлению временем и управленческим навыкам для местной команды, делая акцент на темах разнообразия и сотрудничества.
- Новое стратегическое планирование имеет дело с темой долгосрочных и краткосрочных поставок (с темой невозможности найти материалы или ждать их прибытия) и необходимо создать специальную объединенную команду, состоящую из членов обеих групп для решения проблем поставок, персонала и производственных отношений, делая специальный акцент на теме разнообразия и сотрудничества во всех этих областях.
- Запланировать встречу с основными поставщиками, включая проведение группового процесса, о существующих проблемах и о том, как их разрешить.



## **Постскриптум**

Участники сказали нам, что оценивают сессию как очень успешную встречу, и позднее они информировали нас о том, что завод был построен вовремя. Двумя годами позже корпорация отпраздновала рекордный уровень производства в своем карибском отделении. Хотя мы не считаем, что единственной причиной последующего успеха стало проведение описанной встречи, мы подумали, что нужно упомянуть об этом, как о части истории.

## **Заключительный комментарий:**

С помощью описания этого случая мы рассчитывали показать Вам общую идею, как может применяться парадигма. Эффективность любой интервенции в командную работу, как было показано выше, зависит от культуры поддержки. В нашем описании опущено много деталей и не включен детализированный процесс фасилитатора по осознанию. Также не рассказывалось о деталях работы по подготовке и работа после процесса. Обе команды сопровождалась с помощью экстранета в течение двух месяцев после сессии. Время от времени, эти экстранет сессии сопровождалась телефонными разговорами в дополнение к одной или двум личным встречам, чтобы закрепить произошедшие изменения. По запросу троих участников, мы занимались их коучингом в течение последующего года, чтобы пройти момент завершения строительства завода. Я предлагаю Вам обратиться к другим страницам на этом сайте или к [библиотеке](#) для более детального описания других случаев.