



# управляем предприятием



## **МОЖНО ЛИ ПРЕДСКАЗАТЬ УСПЕХ ПРОЕКТА?**

**Часть 1. Организационные расстановки  
по Хеллингеру**



## **Олег Вайнберг**

**Директор компании BV Group, бизнес-консультант и бизнес-тренер, имеет многолетний опыт обучения топ-менеджеров и руководителей компаний.**

В деятельности менеджера мне остро не хватало хорошего инструмента, позволяющего заглянуть в будущее. Около 10 лет назад появился системно-феноменологический подход, который позволяет получать очень хорошие результаты даже в условиях полной неопределенности и бессилия других методов анализа. Это организационные расстановки — особый вид групповой работы, который разработан и развит Гунхардом Вебером и Яном Якобом Стамом на базе метода Берта Хеллингера. Удобно, когда за пару часов усилиями нескольких ассистентов можно получить с высокой долей вероятности информацию о том, кто будет сторонником нового проекта или изменения, а кто — противником. Многократные эксперименты выявили достаточно высокую, повторяемость (около 85 %), что говорит о высокой валидности результатов. О моем опыте использования хеллингеровских расстановок и пойдет речь в статье.

### Управление проектами остается искусством

*Я смотрю на всю систему. Когда смотришь на всю систему, видишь, кто в первую очередь нуждается в помощи.*

Берт Хеллинггер

Есть огромное количество показателей, которые говорят об эффектах и ценности того или иного проекта. Эти показатели принято оценивать еще до старта проекта, чтобы решить, стоит ли вообще им заниматься. Считается, что для многих из них, таких как NPV, IRR, ROI, срок окупаемости есть методики расчета. И они действительно есть. Однако, если внимательнее присмотреться к ним, то открывается удивительная картина. Все столь красивые и любимые менеджерами цифровые показатели покоятся на зыбком фундаменте не то предположений, не то просто фантазий. В основе, к примеру, расчета такого показателя, как NPV, то есть дисконтированного денежного потока, лежат три базовых предположения: что мы знаем денежные потоки, которые будет приносить проект, на годы вперед; что мы знаем, сколько мы будем вкладывать на годы вперед; что мы знаем, сколько будут стоить деньги на годы вперед. Примерно те же предположения, за исключением стоимости денег, которая просто принимается неизменной, лежат в основе IRR, расчета срока окупаемости и ROI.

Все это очень напоминает старую историю, с которой я столкнулся будучи молодым специалистом. Дело было еще в СССР, когда за каждой копеечкой незримо стоял призрачок... нет, не коммунизма, а ОБХСС. И нормировщики на заводе по ужасающе длинным

формулам рассчитывали, сколько стоит изготовление каждой детали. Используя технологические карты, они рассчитывали, сколько стоит подвести и отвести резец, обточить и отшлифовать. Все это умножалось на коэффициенты твердости материала, разряда токаря, освещенности рабочего места, типа станка и еще десяток других, каждый из которых брался из объемистых справочников. Затем данные переносились в большой компьютер, призванный сосчитать зарплату. Последним в формуле значился коэффициент, который назывался, по-моему, «научно обоснованная норма», под который в справочниках не было никаких

При оценке эффекта от того или иного проекта и расчете NPV или ROI опытный менеджер проекта аккуратно выясняет, какую величину необходимо получить, после чего ее получает и обосновывает.

таблиц. На вопрос, чем обоснована эта норма, начальство посмотрело на нас, как профессор на детсадовца, и мягко пояснило, что если рабочий не получит свои 350 рублей в месяц, то он просто уволится. И именно этим данный коэффициент и «обосновывается».

Примерно так же поступает и опытный менеджер проекта при оценке эффекта от того или иного проекта и расчете NPV или ROI: он аккуратно выясняет, какую величину необходимо получить, после чего ее и получает. А уже потом объясняет, почему в нашем бурном мире, богатом на кризисы, санкции и прочий птичий грипп, он не уложился в бюджет или проект не дал отдачи на инвестиции.

Аналогичная картина наблюдается и при оценке шансов проекта на успех. Существуют методики анализа и планирования реакции на риски, однако вообще все «научные» методы, изложенные в AFW, PMBOK, PRINCE2 и прочих методиках, говорят скорее о том, как делать проект, чем о том, что конкретно надо делать в проекте. Разрывы между этими «что» заполняет сам руководитель проекта или тот, кто отвечает за пакеты и портфели проектов, в меру собственной креативности и умения заглядывать за горизонт событий.



Именно поэтому, на мой взгляд, управление проектами остается искусством, хоть и подержанным инструментально. Фотографировать хорошими фотоаппаратами легче и приятнее, но ни на одном из них нет режима «шедевр».

Короче говоря, в деятельности менеджера мне остро не хватало хорошего инструмента, позволяющего заглянуть в будущее. К этому времени я уже прилично владел хеллингеровскими расстановками и вполне успешно применял их в организационном контексте, например, для прояснения поля сил при изменениях, работы с конфликтами и вместо маркетинговых исследований.

## Первое знакомство с расстановками по Хеллингеру

Впервые я узнал про организационные расстановки года три назад, когда Берт Хеллингер проводил обучающий семинар в Москве. Среди психологов Хеллингер известен примерно как Фрейд или Перлз, поэтому, несмотря на немалую стоимость участия, попасть к нему на семинар было совсем не просто, но мне помог знакомый питерский психотерапевт.

Клиенты — владельцы организаций и топ-менеджеры — рассказывали о своих проблемах.

Клиент мог сколько угодно уверять, что фирма — одна большая семья. Но официальные версии рушились на глазах, заместители директоров смотрели друг на друга с ненавистью, а заместитель владельца вообще, казалось, интересовался чем-то совершенно посторонним.

Берт Хеллингер слушал. А потом этот высокий худощавый 83-летний старик просил обладателя проблемы выбрать в зале кого-нибудь, кто на эти несколько минут будет олицетворять здесь, в зале, владельцев фирмы, иногда топ-менеджеров, иногда производства и магазины, иногда стратегию или еще что-нибудь. Тогда, еще совершенно непостижимым для меня образом, он очень точно выбирал, что и кто именно нам сейчас понадобится. И просил клиента поставить в зале персонажей так, как клиент считает нужным. Несколько минут молчал. И начиналось чудо: картинка оживала, персонажи говорили о том, что они чувствуют. Хорошо ли им на этом месте, плохо ли. Чувствуют ли они приязнь к тем, кто стоит рядом? Или злость? Комфортно ли им или хочется занять другое место?

Это и называлось странным словом constellation. По-русски «расстановка». Непостижимо! Клиент мог сколько угодно уверять, что фирма — одна большая семья. Но официальные версии рушились на глазах, заместители директоров смотрели друг на друга с ненавистью, а заместитель владельца вообще, казалось, интересовался чем-то совершенно посторонним. Зачастую становилось понятно, что вместо построения бизнеса перед нами разворачивается огромная драма. И что клиент всю жизнь пытается доказать что-то своему отцу, которого давно нет в живых. Или переносит на свое дело обиду на маму, которая, по его мнению, не дала ему в детстве всего тепла, которого он так ждал. Это казалось невозможным, но ошеломленное понимание на лице клиента подтверждало: да, всё так. Будучи не первый год менеджером и преподавателем менеджмента, я вдруг отчетливо понял, почему иногда все умные теории и безупречные теоретические модели разбиваются об абсолютно нелогичное поведение людей. Ерунда! Нет ничего нелогичного. Есть только непонимание той логики, которой руководствуется человек.

### О зеркальных нейронах

Почему замещающие в расстановке тех, кого они никогда не видели, так точно воссоздают ситуацию в фирме, названия которой они даже не знают? Один из возможных ответов — открытие зеркальных нейронов. Исследователи давно бились над ответом на вопросы: почему смех и зевота заразительны, почему некоторые люди нам с первого взгляда симпатичны, а другие нет? Наконец в 1992 году мы получили по крайней мере частичный ответ на этот вопрос. Итальянские нейробиологи Джакомо Ризцоллатти, Лучиано Фадига, Леонардо Фогасси и Витторио Галлезе в экспериментах на макаках обнаружили так называемые зеркальные нейроны.

Зеркальные нейроны — это нейроны головного мозга, которые возбуждаются как при выполнении определенного действия, так и при наблюдении за выполнением этого действия другим существом. Такие нейроны были достоверно обнаружены у приматов и возможно есть у людей. Некоторые учёные называют их открытие самым главным событием в нейробиологии за последние десять лет. Функция, которую выполняют зеркальные нейроны, еще до конца не ясна. Для темы этой статьи важно, что эти нейроны могут быть задействованы в эмпатии, в понимании действий других людей и в освоении новых навыков путём имитации. Некоторые исследователи утверждают, что зеркальные нейроны могут строить модель наблюдаемых событий и действий. Более подробно об этом можно прочитать в книге Иохима Бауэра «Почему я чувствую, что чувствуешь ты. Интуитивная коммуникация и секрет зеркальных нейронов».

Снова и снова Берт задавал одни и те же вопросы. Пытался найти каждому место там, где ему и всем будет комфортно. Иногда это получалось довольно быстро. И владелец понимал, что именно он сделает завтра для спасения своего бизнеса. Иногда быстро не получалось, и рядом с заместителями каких-нибудь «Бухгалтеров» и «Отделов» появлялись заместители «Мамы» и «Папы». И становилось понятным, что пока не будут налажены отношения там, не утихнут бури в бизнесе. А иногда не получалось совсем ничего. Потому что у всех систем есть жесткие и безжалостные законы. И никогда нельзя построить счастья на несчастье других. И девяностые годы никогда не исчезнут, даже если прошли все сроки давности и никто никогда не покажет пальцем. Перед нами оживало все, что мы давно и прочно похоронили. Скелеты вываливались из шкафов.

### «Чудеса» организационных расстановок

Техника таких исследований, хоть и выглядит экзотично, более-менее объяснена и миллион раз проверена. Для каждой ситуации разрабатывается модель системы, определяется, что входит в рассматриваемую систему и что важно увидеть. Далее специалист по построению моделей системы, так называемый «расстановщик», приглашает команду ассистентов, которых называют «заместителями», и назначает каждого на роль одного из элементов системы. Например, подразделений организации, групп клиентов, целей организации, продукта, прибыли... Даже отдельных персонаний. Зачастую, когда назначают заместителей на роли элементов системы, им не говорят, кого или что они будут изображать и не объясняют суть того элемента организации, который они замещают. Чтобы «голова» не подменяла кинестетику<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Кинестезия (греч. κινέω, «двигать, прикасаться» + αίσθησις, «чувство, ощущение») — так называемое «мышечное чувство», чувство положения и перемещения как отдельных членов, так и всего человеческого тела.



## Расстановки по Хеллингеру

Расстановки по Хеллингеру (системно-семейные расстановки) — феноменологический метод<sup>2</sup> системной семейной терапии, открытый немецким философом и психотерапевтом Бертом Хеллингером и описанный в его трудах (например, в книге «Долгий путь»). Название «семейная расстановка»<sup>3</sup> описывает суть происходящего во время работы по этому методу: членов семьи представляют их «заместители», которых расставляют в рабочем поле группы и которые передают происходящее в семейной системе, базируясь на информации из так называемого «рабочего поля». Пожалуй, самое важное открытие Хеллингера состоит в том, что любая система обладает информационным полем, которое можно проявить на чувственном уровне, для чего как раз и нужны заместители в расстановках. Поле проявляется и реализуется через заместителей.

Практикующие по данному методу специалисты обнаружили, что многие из существующих у людей проблем и трудностей связаны с травмами, перенесёнными семейной системой в прошлом, а также с нарушением порядков старшинства и «братъ-давать». Исходя из этого опыта, были сформулированы три закона систем (см. врезку «Простые сложные законы»).

Берт Хеллингер работал в основном с семейными системами и в последнее время с большими системами,

с такими как народы и культуры. Но использование метода расстановок проникает и в другие области. Одно из направлений развития — использование подхода для диагностики проблем организаций, которое началось с демонстрации организационных расстановок Бертом Хеллингером в 1995 году.

Организационные расстановки — это особый вид групповой работы, который разработан и развит Гунхардом Вебером и Яном Якобом Стамом на базе метода Берта Хеллингера<sup>4</sup>. Организация — это структура, состоящая из определенных организационных элементов (отделы, направления), руководителей, за которыми закреплены конкретные функции, а также клиентов между которыми возникают формальные и неформальные отношения. Замечу, что использование метода, хорошо зарекомендовавшего себя в решении семейных проблем, для решения проблем организации совсем не очевидно. Принципиальное отличие организационных расстановок от семейных состоит в том, что в организационных расстановках появляются не только человеческие фигуры («Генеральный директор», «Бухгалтер»), но и абстрактные понятия (например, «Прибыль», «Товар», «Фирма»), а также элементы организации, состоящие из множества людей (например, «Сотрудники», «Клиенты», «Отдел», «Акционеры»). >>>

<sup>2</sup> Основа феноменологического подхода — признание тех феноменов, которые есть, без предварительно анализа, концепций и оценок. Феноменологический подход в философии связан с именем Эдмонда Гуссерля. Применительно к расстановкам он означает, что метод полагается не на априорные схемы, а на контакт, встречу с реальностью, проявляющуюся в расстановке «здесь и сейчас», воспринимая ее такой, какая она есть, не привнося в это своего интереса или точки зрения.

<sup>3</sup> Это термин самого Хеллингера (familien-stellen). В англоязычных странах предпочитают термин constellation (группа).

<sup>4</sup> Основы расстановок этого типа были изложены в книге «Поля профессиональных взаимоотношений» (Fields of Connection) Яна Якоба Стама (Jan Jacob Stam) ISBN: 978-90-77290-08-8. Также рекомендуем статью Яна Якоба Стама «Травма в организациях» (<http://www.constellations.ru/allpapers/392-janjacobstamtravma.html>).

### Расстановки по Хеллингеру

<<< И люди и элементы организации уже не являются членами одной семьи.

На сегодняшний день существует множество практических доказательств того, что глубинный механизм, который работает в семейных системах, также работает и в организационных системах. В организационной расстановке выявляются формальные и неформальные отношения, существующие в организации, явные и скрытые конфликты (они могут быть не только между людьми, но и структурами), сильные и слабые позиции. В работе с организациями активно используются законы порядка элементов в системе и баланса «брать-давать» (см. врезку «Простые сложные законы»). На их формулирование применительно к организационным системам было потрачено довольно много усилий. В каждой организации, как и в любой системе, есть иерархия, нарушение которой приводит к конфликтам, проблемам, сбоям в работе. Нередко случается, что в организации нарушены отношения «брать-давать»: кто-то из сотрудников оказался обижен, неудовлетворен или несправедливо наказан. Еще одна часто встречающаяся ситуация, диагностируемая с помощью расстановок, — это случаи, когда организационные проблемы переплетены с семейными отношениями ее основателей и руководителей (даже если члены семьи не работают в этой организации).

Ассистенты расставляются в достаточно просторном пустом помещении. Это называется «вести в поле». Видимо, процесс их размещения и породил название «расстановки». Считается (и многократно проверено), что реакции «заместителей» очень точно отражают реальную ситуацию в системе. Если заместитель клиента утверждает, что организация ему не слишком нравится, а новый продукт он вообще видел «в гробу и в белых тапках», то лучше такой продукт не выпускать на рынок. Если проект подразумевает серьезное изменение, а «заместители» ключевых подразделений смотрят на «заместителя» проекта, как «пролетарий на вошь», надо срочно принимать меры по спасению проекта.

На первый взгляд, это совершенно непостижимо и похоже на случайное чудо. Однако многократные эксперименты выявили достаточно высокую, примерно в 85 %, повторяемость реакций «заместителей», что говорит о высокой валидности результатов. Но почему все же люди, замещающие в расстановке тех, кого они никогда не видели, так точно воссоздают ситуацию в фирме, даже названия которой они не знают? Меня это интересует меньше всего. Я и принцип действия гравитации не понимаю, но точно знаю, что если уронить кирпич и не убрать ногу, будет больно. Тем не менее, есть попытки научного объяснения этого эффекта, основанные на нейрологии и нелокальных связях (см. врезку «О зеркальных нейронах»), однако мне как практику всегда было безразлично, почему работает метод, — лишь бы работал надежно. В конце концов мне не мешает то, что я не понимаю, как устроены мои мозги. Лишь бы работали.

Использование организационных расстановок давно уже стало рутиной, мы научились их делать достаточно хорошо, и я даже написал свой собственный курс обучения менеджеров этим инструментам, назвав его «Системные решения в бизнесе». Но это все была работа «здесь и сейчас», с мгновенными фотографиями текущей ситуации. А для управления проектами надо смотреть в будущее.

