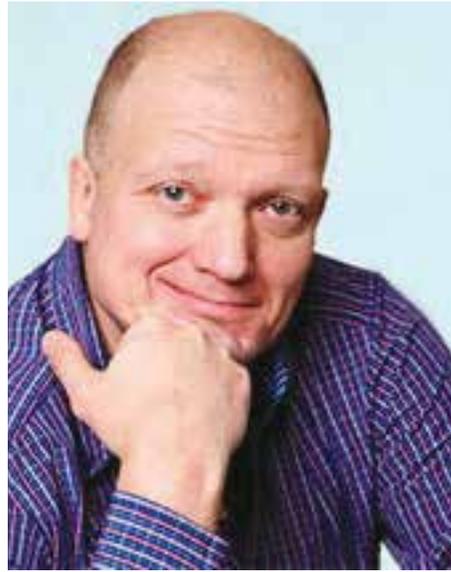


# управляем предприятием



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

**Часть 2. Заглянуть в будущее**



## **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 хеллингерских расстановок и пойдет речь в статье.

### Заглянуть в будущее

Итак, для управления проектами надо смотреть не в прошлое, а в будущее. Организационные расстановки можно использовать и для этого, причем это оказалось проще, чем можно было ожидать. Собственно, я мог бы догадаться и сам, поскольку основная идея системной феноменологии — ничего не придумывать, а описывать то, что видишь. Нужно будущее — поставь заместителя на роль «Будущего». Но это почему-то не приходило мне в голову, пока я не увидел, как это делает очень известный голландский специалист Ян Якоб Стам. С некоторыми модификациями, получилась простая и надежная методика.

Как можно сделать такую расстановку? Прежде всего создается «песочница» — стабильная модель системы, включающая исследуемый проект и все важные факторы (люди, подразделения организации и другие ее элементы, объекты, внешние субъекты и организации), которые на него влияют. Затем назначаются и расставляются их заместители. Через некоторое время картинка оживает, проявляется динамика, люди двигаются и взаимодействуют. Картинка обычно достаточно легко читается, и можно увидеть, кому, к примеру, нравится проект, как ведет себя прибыль организации, насколько хорошо чувствует себя сам проект,

Около 10 лет назад появился системно-феноменологический подход, который позволяет получать очень хорошие результаты даже в условиях полной неопределенности и бессилия других методов анализа.

его руководитель, организация в целом. Когда картинка стабилизуется, в нее вводят еще одного заместителя, которого назначают на роль «Эмерджентного будущего», то есть будущего, которое наступит независимо от наших действий. Как новый год или восьмое марта. Обычно назначают или конкретную дату или промежуток времени. Например, год от текущего дня. Введение такого элемента зачастую кардинально меняет ситуацию. Прибыль растет или уменьшается, проекту становится лучше или хуже и т. д.

Около 10 лет назад появился системно-феноменологический подход, который позволяет получать очень хорошие результаты даже в условиях полной неопределенности и бессилия других методов анализа.

### Моделируем поле сил с помощью организационных расстановок

Приходилось ли мне отказываться от проектов, после того как я с помощью такой расставленной модели понимал, что проект не будет успешен? Да, разумеется. Одна из таких ситуаций вполне достойна описания. Крупная международная корпорация попросила меня выполнить проект по аудиту ИТ-инфраструктуры и созданию ИТ-стратегии. В общем-то, обычный проект. В качестве элементов системы были выбраны: организация, четыре основных директора, проект и члены моей команды. И деньги, которые мы должны были получить. Практически сразу стало понятно, что всех директоров, кроме СIO, этот проект интересует очень мало, да и организации он особо не нужен. Я, однако, давно уже не выступаю в роли нежданного спасателя, и идея «догнать и причинить добро» мне чужда. Если СIO это надо и организация готова это оплачивать, тогда другой вопрос... Однако организация явно была не готова расстаться с деньгами — «Финансовый директор» крепко держал «Деньги» за руку.



Тогда я ввел в систему (поставил) «Будущее». Ситуация изменилась, и явно не в лучшую пользу. Мало того что «Финансовый директор» еще крепче удерживал наш «Гонорар», он еще и смотрел на проект непонимающим взором и ясно давал понять, что он совершенно не понимает, что это такое и зачем оно ему надо. Но что еще хуже, члены нашей проектной команды поссорились и разошлись в разные стороны. Я позвонил заказчику, извинился и отказался от проекта. С тех пор прошло 2 года. За это время в организации прошла реорганизация с почти полной сменой директоров. Проект они так и не стартовали.

Но иногда бывает и по-другому. Для одного из больших производственных предприятий во время проекта я сделал пять таких моделей-расстановок. Каждый раз проверяя, «что будет, если». Мы с заказчиком перебрали огромное количество вариантов и каждый раз находили те совершенно неочевидные, но единственно верные варианты действий, которые привели проект к успеху после того, как несколько предыдущих попыток потерпели неудачу.

Совершенно незаменимым этот инструмент оказался в нескольких проектах по слиянию и поглощению. Слияние организаций — это процесс изменения, в котором у огромного количества людей имеются скрытые повестки дня. Причем не только у менеджеров более крупной организации. Описать в такой ситуации поле сил практически невозможно, и никакие психологи и опросники не помогут. Но сделав расстановку ключевых фигур и наиболее важных подразделений, а иногда и ключевых поставщиков и клиентов, можно получить неоценимую информацию. И что самое важное — можно посмотреть на пару лет вперед, чем закончится этот проект и будет ли от него польза организациям.

В моей практике во время проведения серьезных изменений на одном из довольно крупных производственных мероприятий (ох уж эти мне соглашения о неразглашении) заказчик, понимая, что сопротивления не избежать, попросил исследовать ситуацию. В принципе, у него был подготовленный комплекс мероприятий, но было совершенно непонятно, насколько это поможет. Это была классическая «слепая расстановка»: соглашение о неразгла-

## Простые сложные законы

*«Жизнь принуждает человека ко многим добровольным действиям».*

Станислав Ежи Лец.  
Афоризмы. № 393.

В основе метода Берта Хеллингера лежат закономерности, по которым развиваются различные системы: семейные, предприятий и даже больших коллективов вроде народов. Любая система имеет определённые порядки, которые Хеллингер назвал «порядки любви». Нарушение этих порядков приводит к конфликтам, проблемам и разрушениям. Эти нарушения можно обнаружить и урегулировать.

Организация, все же, не семья. Если родители — это навсегда, то организация — это выбор и выбор временный. Поэтому, хотя принципы всех систем идентичны, порядок разный. И этих принципов не так уж много.

**Принцип №1. Порядок элементов в системе: для системы тот, кто вошел в нее раньше, важнее тех, кто пришел позже.** Это достаточно очевидно. Если бы это событие не произошло, система была бы чуть-чуть иной. Возможно, в ней просто не нашлось бы места для того, кто пришел позже. Скажем, в организации не было бы даже подходящей должности. Поэтому как бы мы ни оценивали тех, кто пришел до нас, мы должны быть им благодарны хотя бы за то, что они изменили систему так, >>>

### Простые сложные законы

<<< что в ней нашлось место для нас. Мы видели подтверждение этого принципа сотню раз. Если новый начальник с уважением относится к своим старым сотрудникам и коллегам, то он будет успешен и уважаем. Если будет заносчив — жди беды. Быть уважительным — это не значит быть несамостоятельным или мягкотелым. И суровость может быть уважительной. Даже уволить сотрудника можно уважительно. Так, чтобы и он сам не потерял уважения ни к себе, ни к вам. Самым важным для организации, очевидно, является первый владелец. Именно он создал эту систему и определил ее правила. Неважно, остался он в организации или нет и даже жив он или умер сотню лет назад.

**Принцип №2. «Брать-давать»:** система устойчива только при соблюдении баланса «давать и брать». Равно вредно платить за то, что не сделано, и не платить за то, что сделано. Если организация требует от сотрудника самоотдачи и самоотверженности, ей придется быть готовой использовать все ресурсы — от денег до службы безопасности, чтобы быть самоотверженной по отношению к сотруднику. Если сотрудник пытается дать больше, чем организация готова оплачивать, она будет принижать его заслуги и обесценивать то, что он делает. Если сотрудник получает больше, чем может и хочет дать организации, он перестает ценить свою работу и рабочее место.

**Принцип №3. Принадлежность к системе:** никто и ничто не может быть выброшено из системы. Не важно, как это оцениваем мы, но у систем нет морали и этики. Это очень просто понять. Любой человек и любое событие, войдя в систему, немного изменяет ее. По сути, это впечатывается в структуру. Не будь этого человека или не произойди это событие, система была бы чуть иной. Но это было и этого не изменить. Можно сколько угодно пытаться от этого отказаться, выбросить документы, похоронить все на самом дне памяти и ничего никому не говорить. Это только ухудшает ситуацию, потому что скрытая энергия структуры мечется, не находя выхода, как сжимаемая пружина. Например, если фирму отобрали у прежнего владельца, в ее структуре впечатан образ: «фирмы устроены так, что владелец должен их терять». Поэтому рейдерство, в сущности, бессмысленно в долгосрочной перспективе. Отобрать организацию можно, удержать отобранное — нельзя. А если владелец, пусть и бывший, уважаем, если портрет основателя висит в кабинете нынешнего директора, в структуре фирмы оттиснуто: «вложи в фирму много усилий, и ты будешь вознагражден почетом и уважением». Системы помнят все и всех.

Вот, в сущности, и все.



шении не позволяло ни описать суть изменения, ни назвать организацию, ни сообщить заместителям, какие подразделения они замещают. Даже для меня это были «Подразделение 1», «Подразделение 2» и так до пяти. Мы ввели в поле расстановки само изменение и все подразделения. Заместитель одного из них сказал, что ему крайне не нравится заместитель изменения. Заместитель другого — что ему совершенно безразлично. И модель верно описала ситуацию в компании — мне потом, по секрету, сказали, что это были маркетологи, которых изменение вообще не затрагивало. Для остальных ситуация была «не очень приятная, но вполне терпимая». Заказчик с энтузиазмом объяснил, что «у него есть план мероприятий».

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.

«Отлично, — ответил я. — Ставим мероприятие». И мы ввели еще одного заместителя. Тот, кому изменение не нравилось, сказал, что теперь оно ему не нравится «с большой буквы Н». Те, для кого эта ситуация была «терпимой», сказали, что теперь она им «по-настоящему не нравится». По настоянию заказчика мы добавляли все новые мероприятия, но становилось только хуже. В конце концов заказчик огорченно пошел придумывать «что-нибудь другое». И это «другое» оказалось намного более удачной идеей, и изменение не встретило серьезного сопротивления.

А бывает и так — и я с этим сталкивался, — когда очень быстро становится очевидным, что все проблемы организации лежат в семейном или личностном контексте владельца. Но это совсем другая история, о которой можно написать отдельную статью.

## Вместо заключения

Когда-то, давным-давно, когда я еще был студентом Санкт-Петербургского политеха и изучал курс «Моделирование и идентификация объектов», наш преподаватель определил эту науку как «способ получать плохие результаты в ситуациях, когда другие методы вообще не дают результатов». Не правда ли, очень похоже на организационные расстановки? И я очень рад, что около 10 лет назад появился системно-феноменологический подход, который позволяет получать очень хорошие результаты даже в условиях полной неопределенности и бессилия других методов анализа.