

Хайнрих Броер

Организационные расстановки

Организационные расстановки являются частью разработанного Бертом Хеллингером метода, который возник в 80-ых годах прошлого века и продолжает развиваться и распространяться по сей день. Системные расстановки позволяют выявить динамические процессы в системах. Первоначально системная расстановка разрабатывалась с целью установления причинно-следственных связей в семьях. Однако скоро обнаружилось, что разработанные Хеллингером принципы могут успешно применяться и за пределами семьи и что с помощью метода расстановок можно увидеть сокровенное и найти удачные решения в организационных системах. Позвольте коротко осветить общие тенденции в системах и распространение системного подхода Бертом Хеллингером, прежде чем мы обратимся к самим организационным расстановкам.

В системном подходе внимание уделяется соотношениям между частями единой системы, их взаимодействием и взаимовлиянием. Цепочку причина–следствие–анализ совокупности фактов в социальной сфере замещает иная форма мышления, при которой восприятие отслеживает взаимовлияние событий. Благодаря интересу к чистоте окружающей среды и развившемуся из него экологическому движению принципы системного мышления стали общеизвестным фактом. Сегодня дети изучают в школе, что система состоит из меньших подсистем и сама является частью большей системы; что между системой, подсистемами и сверхсистемой существуют границы; что обмен информацией между системами зависит от проницаемости их границ; что отношения в системе ограничены определенными рамками и стремятся к балансу, назовем его гомеостазом; и что схожие по функции состояния развиваются из различных исходных, а различные из схожих – назовем это эквивинальностью.

Хеллингер сформулировал понятия, выходящие за рамки общей системной теории, действующие в социальных системах. Во-первых, это связь. Под этим понимается, что все участники одной системы связаны условиями, которые система перед ними ставит. Таким образом, целое – больше суммы составляющих. Это самостоятельный организм со своими правилами, памятью и историей, которые члены системы отчасти не осознают, но, тем не менее, подвергаются их воздействию. Эти правила влияют и на их поступки.

Во-вторых, это порядок. Порядок определяет не только иерархию – место в системе и ранг – но и приоритет одних отношений перед другими. В-третьих, это равновесие в системе или баланс между «давать» и «брать». Среди дальнейших условий, обеспечивающих равенство

неизбежно различных элементов, назовем важность уважения всех позиций в системе и право на принадлежность к ней. Благодаря условию о преимуществе пришедших в систему раньше и условию брэнности системы в подходе учитываются время и история. При несоблюдении данных условий возникают хитросплетения, способные «связывать» саму систему или отдельного ее члена.

Данные положения позволяют расставлять не только семьи, но и организации. Помимо того, метод расстановок нашел и другие области применения. Как правило, последовательность действий в организационных расстановках та же, что и в семейных. После получения необходимой информации протагонист расставляет в пространстве свой вариант видения отношений в системе. Консультант или супервизор предлагает расставленным перегруппироваться или сам переставляет их до возникновения картинки решения, с лучше сбалансированными отношениями и с четкой направленностью на выполнение общей задачи организации. Проще сказать, чем сделать: этот метод требует усилий от обеих сторон, прежде всего от консультанта.

Обратимся сначала к лицу, руководящему расстановкой. **Как ему следует держаться во время работы?** Прежде всего, ему нужно **принять как есть исходную ситуацию**. Если консультант приходит в организацию и встает в позу «вот я пришел и сейчас покажу вам, как все делать правильно», скорее всего, он потерпит неудачу. Как правило, ты приходишь в систему, которая, несмотря на ясно выраженную необходимость консультации, уже много в своем развитии достигла и просто не может сдвинуться с мертвой точки. Достижения следует признавать и не упускать из виду. Только тогда получится создать надлежащие отношения с системой, и только тогда появятся возможности для трансферта ресурсов. Как и индивидуумы, организации обладают целым рядом не выявленных ресурсов или ресурсами, применяемыми только в одной определенной области. Если тебе удастся перенести такие ресурсы на другие области, возможно, ты окажешься уже намного ближе к решению. Супервизор или консультант должен уважать и чтить систему и **концентрировать внимание на ее ресурсах**, ведь если ты хочешь работать с ориентацией на решение, тебе необходимо знать ресурсы системы. Поэтому, как правило, большое значение имеет сбор информации в начале работы. Уже в ходе этого процесса должна проявиться ориентация на нахождение решения в отличие от проблемной направленности, ориентации на проблему. При всем уважении консультант также должен быть готов назвать проблемные области системы – осторожно, но решительно положить перст на кровоточащую рану. Не следует стесняться и сомневаться в очевидном, словом, и священную корову можно резать, если выяснится, что она отжила свое. Уважая систему, следует уважать и необходимость консультирования и серьезно к этому подойти. В контексте расстановки важен весь процесс заказа, потому что обязательным условием для проведения расстановки является **ясный запрос**. В любой организации присутствует сотрудник, имеющий право давать такое поручение; однако интересы этого лица не всегда совпадают с интересами организации. Уже при высказывании запроса могут всплыть аспекты, ставящие под сомнение успех консультирования или расстановки. Например, если шеф формулирует запрос, противоречащий интересам группы сотрудников, которых и нужно консультировать, тогда консультант может оказаться между молотом и наковальней, разрываясь между успешной работой и верностью запросу. Попади он в такое положение, ему потребуются мужество, чтобы ясно назвать оба фронта и пойти туда, где больнее всего. Притом нужно освободиться от всех личных намерений, постоянно стараться действовать «непреднамеренно», чтобы сохранять мета-перспективу, в которой консультант действует максимально независимо от личных мотивов по отношению к расстановке. Обобщим поведение консультанта:

- признание существующего

- уважение, почтение и в то же время готовность «зарезать священную корову»
- ориентация на ресурсы организации
- ориентация на нахождение решения в отличие от ориентации на проблему
- нейтралитет и непреднамеренность

Выяснив, каким образом следует держаться по отношению к системе, выясним, какие ориентиры помогают консультанту в работе. Прежде всего, нужно определить, кто относится к задействованной в расстановке системе. К системе относятся все сотрудники, работающие на одном уровне; кроме того, начальство хотя бы со следующей ступени и те, кто заняты в административной деятельности и т.п., а также важные предшественники, коллеги и начальники, связанные с протагонистами, например, бывший шеф, лица, ушедшие в ходе ссоры, люди, благодаря которым отдел особенно выгадал, и т.д. В данной работе руководящий расстановкой должен учитывать право на принадлежность к системе и вводить исключенных из нее людей в круг расставленных.

Следующий шаг или один из следующих – определение степени зависимости от запроса. Особенно на предприятии в социальной сфере, в так называемой некоммерческой организации, часто наблюдается сильная внутренняя фокусировка на команде сотрудников, и лишь незначительная внешняя фокусировка на клиенте. Если обнаруживается подобный дефицит, расстановка должна исправить это и способствовать тому, чтобы запрос, задача, клиент и его клиент оказались в поле зрения. Отношения **между руководством и подчиненными** также следует не упускать из виду. И в **коммерческих (profit)**, и в **некоммерческих (non-profit)** предприятиях приказы руководства часто недостаточно выполняются. В некоммерческих предприятиях они часто остаются незамеченными на руку расплывчатым представлениям коллектива о структуре организации и нередко наталкиваются на сильное сопротивление. В коммерческих предприятиях, руководствующихся меркантильными критериями, мы также часто находим серьезные недостатки в выполнении заданий руководства. Таким образом, многие организации страдают от серьезных проблем менеджмента. Консультант должен проверить, имеет ли руководство приоритет в отношениях между уровнями и внутри рабочих коллективов. Если руководство имеет приоритет в вертикальных отношениях, то в отношениях между сотрудниками одного ранга **преимущество остается за пришедшим в систему раньше**. Важно проверить, занимает ли сотрудник соответствующую его стажу позицию или здесь кроется конфликт. В этой связи следует удостовериться, не отблагодарило ли начальство или коллеги заслуженных сотрудников по-волчьему – проблемная ситуация, которую мы часто обнаруживаем при моббинге (очернении

коллективом одного из его членов). Руководство организации поступает ошибочно, если не ценит верность сотрудников; в таком случае стоит задуматься о культуре в организации. Кстати, нередко имеет смысл хранить верность и продуктам. Фирма Mannesmann показала пример того, что может случиться, если полностью преобразовать основной бизнес.

Следует обращать внимание и на баланс между «давать» и «брать». Тому, кто больше дает, дозволяется и больше брать; он важнее того, кто вкладывает мало труда. Берущего за счет другого должно поставить в такую ситуацию, в которой он может все вернуть. Того, кто только дает, нужно заставить и брать и т.д. Излишки и дефициты следует глаза в глаза высказать и договориться о способах компенсации. Вообще заслуги должны признаваться и поощряться.

В больших системах важно проверить, имеют ли администрация и финансы надлежащее значение или их функцию недооценивают. Любая организация, если она хочет добиться успеха, должна иметь в основе добротную финансово-административную структуру, работающую рука об руку с руководством. Если такая структура отсутствует, расстановка должна исправить это.

И последнее. Надо удостовериться, может ли система в данной форме продолжать существовать и оставаться актуальной. Системы обладают огромным потенциалом выживания, иногда даже когда их время ушло.

Итак, в ходе работы важно, чтобы консультант соблюдал следующие пункты:

- учитывал право на принадлежность к системе;
- анализировал соответствие между «давать» и «брать» и соблюдал лояльность по отношению к системе;
- настаивал на признании заслуг;
- вводил в расстановку необходимую задачу;
- следил за тем, чтобы приоритет в отношениях между уровнями и внутри отделов оставался за руководством;
- учитывал в отношениях между сотрудниками одного ранга преимущество пришедшего в организацию раньше;
- отводил администрации и финансам надлежащее место;
- учитывал брэнность системы.

Когда консультант усвоил свою позицию и разобрался с ориентирами в ходе работы, следующим шагом ему следует понять, **какими вопросами занимаются организационные расстановки**, то есть какие запросы можно принять, а от каких лучше отказаться.

Организационные расстановки напрашиваются при проверке **структуры организации**. В ходе расстановки становится ясно, находятся ли отдельные сферы предприятия в разумном взаимодействии, дополняют ли друг друга или напротив конкурируют друг с другом. С помощью организационной расстановки можно проверить проблемы с руководством. Расстановка покажет, выполняет ли руководство свои начальственные функции или погребено под проблемами организации. Расстановка раскрывает и **контекстуальную путаницу**. Например, расстановка может содержать указание на вредное смешение служебных и личных дел в организации (например, если начальник отдела назначает на должность заместителя своего друга, хотя другие сотрудники так же или даже лучше квалифицированы) или на путаницу в отношениях между организацией и клиентами (например, если продавец делает особую скидку клиенту, у которого сам покупает со скидкой). Также могут смешиваться и разные уровни в рамках одной организации: например, когда возлюбленная начальника пользуется особым положением в отделе. **Отношения внутри организации** можно проверить и прояснить. Можно удостовериться, являются ли отношения в полной мере профессиональными и взаимно уважительными, а также разоблачить опасные коалиции между сотрудниками, т.е. в горизонтальной плоскости, или между начальником и подчиненным, в вертикальной плоскости. В расстановке проявляются и злоупотребление властью, и превышение полномочий. Иногда выясняется, что коллектив или рабочая группа ищет козла отпущения. Например, определенный отдел фирмы не функционировал, хотя за последние два года на должность начальника отдела назначали четырех новых, квалифицированных сотрудников. Все они покинули фирму до окончания испытательного срока: одних уволили, другие ушли сами. Кроме того, метод позволяет **признать и отдать честь** как отдельным сотрудникам, так и руководству. То есть признать сильные стороны этих лиц и отдать честь их достижениям в работе.

Организационную расстановку можно использовать и в индивидуальной работе, если клиент хочет оценить свою **собственную позицию в системе**. В таком случае можно выяснить, соответствует ли самооценка действительности или была ошибочной. Для коллектива в целом разработка каждой отдельной позиции также может оказаться важной. Выяснив, с кем контакт незатруднен, а с кем напротив затруднен, можно начать устранять препятствия. Работа с собственными позициями, как правило, значительно улучшает коммуникативную структуру. Если ввести в расстановку **задачу и клиентов**, становится ясно, достаточно ли внимания

уделяется задаче и клиентам. По контексту несложно понять, способна ли группа сотрудников вообще выполнять свою задачу, достаточно ли у них сил и энергии. В ходе работы можно выяснить, какие организационные шаги группа в состоянии предпринять, чтобы лучше справиться с задачей и идти навстречу клиентам, и какие ресурсы для этого понадобятся. Дополнительно в рамках большой организации выявляется направленность рабочих групп, как по отношению друг к другу, насколько успешно сотрудничество, так и по отношению к своей части задачи. При недостатках кооперации можно уничтожить «образ врага» с помощью взаимоуважения и устранения дефицитов в руководстве.

Организационные расстановки часто используются как вспомогательное средство при принятии решений относительно персонала. Постановка вопроса может быть, например, такой: занят ли в достаточной мере тот или иной уровень; следует расширяться или наоборот экономить? Расстановка облегчит принятие решения о повышении кого-либо в должности, **расставание с организацией** и улучшит культуру расставаний вообще. Часто после увольнения сотрудники ведут себя так, словно ушедшего никогда и не было, словно он исчез бесследно. Выявляется двойственный процесс: как человек уходит и как организация с ним расстается. Новым членам можно облегчить вхождение в организацию и в новую рабочую среду, указав на положенное им место.

Организационные расстановки помогут решить и **вопрос преемника**, то есть проститься с предшественником и ввести преемника в систему. Если на место ушедшего надо выбрать кого-то из сотрудников, следует выбрать того, кого руководство и коллектив лучше других принимают. А конкурентам нужно объяснить процесс, и они должны сохранять лояльность. В семейных предприятиях вопрос о преемнике нередко совершается в драматических условиях. В таком случае в расстановку предприятия часто приходится интегрировать членов семьи, отчего расстановка иной раз приобретает особую динамику.

Неразрешенные случаи из прошлого также могут «всплыть» в ходе расстановки. Например, попавшие в немилость люди, которых не уважали. Всем недовольные сотрудники иногда идентифицированы с такими личностями, они производят впечатление группы с очень высокими требованиями, которые никому не удовлетворить. Зачастую еще большее значение имеют личности основателей организации, особенно когда на предприятии еще присутствуют работавшие с ними сотрудники. Тогда необходимо найти способ, воздать им должное, чтобы преемники смогли освободиться от их тени. Если возможно, преемники должны убедиться в благоволении основателей и получить разрешение, взять у них все необходимое для достойного выполнения своих задач.

Неразрешенные случаи из прошлого могут быть связаны с историей продукции. Если фирма отказывается от возвеличившего ее продукта, возникают проблемы. Примеры тому мы находим в истории индустриальных предприятий. Mannesmann я уже называл, другие примеры – Haniel и Stinnes. Полагаю, мы – распространители метода системных расстановок Берта Хеллингера – пребываем в настоящее время в опасности, заключающейся в недостаточной оценке корней работы. Этот метод был разработан как психотерапевтический метод. И как раз в новых, развивающихся отраслях его истоки, по-моему, мало ценят.

В Германии системы некоторых фирм осложнены обстоятельствами из времен фашизма, например, если фирма поглотила предприятие, принадлежавшее еврею. Часто случается, что сыновья или внуки выгадавших рискуют проиграть фирму.

В больших частных предприятиях и в государственных и церковных организациях мы часто находим изжившие себя подсистемы, которые надо заменить или иным образом включить в систему предприятия. Именно в ходе процесса реорганизации очень важно правильно оценить **выживательную способность** системы. Работая с организацией, мы должны задаваться вопросом, имеет ли еще смысл ее функция или лучше этой фирме раствориться в пользу другой структуры.

Итак, я привел ряд ситуаций, в которых целесообразно использовать организационные расстановки для решения проблем на предприятии. А далее я хочу перечислить случаи, **в которых лучше не работать с организационными расстановками**.

Вообще спешу отсоветовать делать расстановку организации, **если запрос не ясен**. Перед началом работы необходимо заключить рабочее соглашение. Если не ясно, чего следует достичь расстановкой, в каких рамках нужно работать, какие цели преследуются, лучше сначала проработать эти вопросы, а затем приступить к расстановке.

Когда запрос состоялся, лучше отказаться от расстановки, если заказ эксплицитно или имплицитно подразумевает, что **придется работать против руководства**. Проверая запрос, особенное внимание надо уделить этому пункту. Вопрос в том, договорилась ли группа сотрудников о работе с руководством. Иногда скрытой целью оказывается намерение, объединить команду против начальства. Потворствуя такому заказу, как правило, отнимаешь у предприятия будущее. Хорошо бы с самого начала внести ясность и сказать, что ты собираешься лояльно работать и с предприятием, и с его руководством.

Проблемы возникают и тогда, когда приходится работать с сотрудниками одной единственной фирмы по вопросам этой фирмы. Работа по нахождению решений в ходе

расстановки подразумевает уважение, принятие, признание ошибок и т.п., что в присутствии всех коллег чревато проблемами. Еще сложнее, появившись в расстановке аспекты, ведущие в глубь семьи протагониста. Чтобы найти решение при таких обстоятельствах, необходимо получить информацию, которую протагонист не хочет сообщать другим участникам семинара. При получении заказа от коллектива сотрудников или от фирмы надо особое внимание уделить этому аспекту. Я и сам стреляный воробей. Много лет назад я делал расстановку отдела по персоналу одного предприятия компьютерной отрасли. Семинар прошел с большим успехом, и я получил много лесных отзывов. В то же время все подчеркивали, что группа работала на пределе возможностей. А следствие было такое: от консультантов по персоналу из отдела кадров ко мне больше не поступало заказов на тренинг; они полагали, что я переоценил возможности группы, выбрав такой способ работы. И проведя хороший семинар, я остался без новых заказов.

Иногда просят применить организационные расстановки при сложностях в работе, связанных с недостатком ресурсов. С помощью организационной расстановки невозможно решить, например, вопрос скорости конвейера. **Здесь способом организационной расстановки требуется разрешить вопрос, который решается другим способом.** В процессе консультации следует объяснить, что в данном случае метод организационных расстановок не подходит.

Сходная ситуация наблюдается и с запросами на семейных предприятиях. **Требуется сделать организационную расстановку, тогда как семейная расстановка была бы куда уместнее.** С запросами от семейных предприятий всегда связан вопрос: не влияет ли на организацию нечто из семей владельцев, а на этот вопрос возможно ответить лишь сделав семейную расстановку. В таком случае нужно заручиться согласием клиента, чтобы получать информацию о семье и использовать ее в расстановке. Или ты получаешь запрос и на семейную, и на организационную расстановку и связываешь их воедино.

От организационной расстановки лучше отказаться и **при работе со случайными или временно составленными системами.** Как правило, эти системы еще не устоялись и возможно вообще никогда не достигнут определенной стабильности, оттого невозможно судить об участниках, о соотношении позиций или о решениях проблем. Об исключениях я скажу позже отдельно.

С помощью организационных расстановок невозможно прогнозировать **успех фирмы в будущем.** Организационная расстановка может улучшить интеракционные отношения и общее положение фирмы, но не является гарантом экономического успеха.

Заказ следует отклонить, если заказчик хочет **сделать консультанта своим орудием** и от него получить информацию об отделе. Если руководитель фирмы хочет узнать, что происходит в коллективе, ему следует встретиться с сотрудниками, а если ему предстоит кого-либо уволить, но он не знает кого, то лучше встретиться с непосредственным начальником отдела и с самими сотрудниками, чем делать расстановку организации. Консультант должен остерегаться присваивать себе скрытые желания шефа, руководствоваться ими и привносить их в расстановку. Ведь тогда ему будет не хватать уважения к коллективу.

Если в ходе интервью выясняется, что **шеф сам является проблемой** организации, например, если он пренебрегает границами дозволенного и злоупотребляет властью, расстановку организации делать нельзя. Нельзя делать расстановку и в случае, если **шеф саботирует ее возможный результат**, например, потому что готов принять лишь определенный результат. Невозможно ожидать хорошего итога и **в случае конфликта, раскола среди руководителей**. Если один начальник считает расстановку хорошим шагом, а другой – полной ерундой, и сотрудники соответственно ожиданиям начальства разделятся на два лагеря: одни будут тебя поддерживать, а другие – саботировать. И еще один случай: если запрос сформулирован расплывчато и непонятно вроде «нам надо предпринять еще что-нибудь, вот мы и подумали об организационной расстановке...» Здесь запрос служит легитимации и демонстрирует добрую волю, а консультант не сможет работать конкретно.

Конечно, существуют и исключения из правил. Встречаются ситуации, когда расстановка вносит в организацию столько ясности, что за ней следуют изменения в руководстве. Если в таком случае **работать против руководства**, можно разоблачить несостоятельного начальника, завладевшего должностью благодаря протекции или по недосмотру. У него должен быть защищенный тыл, состоящий, по меньшей мере, из покровителя или лица, стоящего в иерархии над покровителем. С опытной группой можно работать, даже если она состоит **из сотрудников одной фирмы**. Но нужно договориться о четких правилах в отношении работы с информацией и о том, когда сотрудник может оборвать расстановку.

При определенных условиях, конечно, **может состояться и расстановка организации, пусть семейная расстановка и была бы уместнее**. Смотря по обстоятельствам, организационная расстановка может перетечь в семейную, а затем, если потребуется, обратно.

Можно расставлять и **случайные или временно составленные системы**. В рамках проектного менеджмента есть возможности для работы с актуальной группой, образованной в ходе проекта, чтобы прояснить с помощью организационной расстановки такие моменты как процесс работы, переход ответственности, место в лоне предприятия и т.п.

В заключение остается сказать, что организационные расстановки – это новый многосторонний метод, эффективно и с большим успехом применяемый в супервизерской и консультативной работе. Вообще при работе с любым запросом, как и в семейных, так и в организационных расстановках, необходима четкая договоренность. Консультант или супервизор обязаны соблюдать особые этические установки, привнесенные в работу методом Берта Хеллингера и требующие уважения, знания ценностей, отказа от намерений и ориентации на решение. Тогда удастся увидеть сокровенное и вместе с группой отыскать хорошее решение.