

Б.М. Островский, А.А. Попов, И. Шиянова "Событие тренинга".

В начале 2005 года начал свое разворачивание весьма интересный проект «комплексного тренинга», который Б.Островский организовал с сотрудниками сетевой компании «Faberlic». Три ключевых участника этой работы, которая еще будет продолжаться и масштабироваться, – Б.Островский, И.Шиянова и А.Попов, – рассказали о ней читателям «Кентавра». Г.Копылов

#### 1.ИНТЕРВЬЮ С БОРИСОМ МАРКОВИЧЕМ ОСТРОВСКИМ, ДИРЕКТОРОМ КОНСАЛТИНГОВОЙ ГРУППЫ «РЕМИДА»

**Инт.:** Расскажи, пожалуйста, о вашей программе с «Faberlic». Насколько я понимаю, она делается в рамках идеи массового тренинга, которую начал обсуждать два года назад П.Щедровицкий.

**Борис Островский (Б.О.):** В результате мероприятий, проведенных в компании «Faberlic» Петром Щедровицким, Ефимом Островским и Анной Носенко, был создан фон для попыток введения преобразований в компании. В том числе – и в результате игры на Кипре в октябре 2004 года, когда сложилось намерение сформировать стратегический комитет, который начал бы оформлять, с одной стороны, самые «верхние» стратегические идеи, а с другой – «нижние» технологические способы работы в компании, готовя ее к реорганизации. В этот момент компания пригласила к тесному сотрудничеству меня и Николая Верховского на консультационный проект. И мы стали оформлять этот стратегический комитет: организовали с десятков комиссий и начали анализ по разным управленческим характеристикам. Приступая в декабре к анализу кадрового блока, мы решили, что наиболее важной является работа непосредственно с сетью. Была определена необходимость проведения тренингов сети, и я персонально этим занялся. Идея проведения тренингов в компании «Faberlic» возникла из представления, из управленческой идеи о том, что управлять надо проектами. Когда мы работали в комиссии, выяснилось, что ни у одного менеджера компании не было внятного мнения, чем же именно надо управлять в сети. Кроме уже установленных вещей, таких как маркетинг-план, выплаты в соответствии с выполнением плана...

**Инт.:** Ты имеешь в виду различные инструменты управления?

**Б.О.:** Да, инструменты управления и, самое главное, объекты управления. С этим, как правило, очень плохо – то есть нет представления ни о том, чем мы управляем, ни о том, какими мы видим эти процессы. Забегая далеко вперед, скажу, что неделю назад я выделил и записал семь процессов, которыми мы будем управлять. Сейчас мне было предложено более тесное сотрудничество, и теперь я буду не только проводить тренинги, но и осуществлять проект построения системы управления. Логика требует, чтобы сначала я рассказал, как будет реорганизовываться сеть, а потом уже о тренинге. И уже потом, в соответствии с некоторой историей тренингов, сюда была введена идея массового тренинга, которая обсуждалась еще в 2003 году. Что-то из этого я обсуждал с Петром Щедровицким и с Николаем Верховским, как с носителями этой идеи. Она была обрисована в общих чертах, то есть идея у нас была скорее рамкой, или образом, который должен превратиться в технологию. Потом пошли тренинги, где оговоренные этапы надо было проходить. Итак, проект был запущен в рамках ежегодного корпоративного мероприятия, проводимого компанией, «Липки-2005», названного по имени пансионата, где оно проводится уже в течение шести лет. Там был устроен конкурс, в котором тренеры должны были представить себя и свои методики: провести по два однодневных мероприятия для аудитории в 250 человек и сделать свой собственный маркетинг. Надо сказать, что люди приехали туда совсем для другого, с другими установками. На «Липки-2005» они попали по итогам соревнований, набрав наибольшее количество так называемых бонусов, которые дали им почетное право присутствовать. За эти три дня было проведено девять общих тренингов, и дополнительно я представлял проектную сессию как мини-игру. В конце были проведены опрос и рейтинговая оценка этих тренингов. Два из них были объявлены платными там же, то есть за них люди платили, а на вопрос о целесообразности проведения тренингов участники ответили утвердительно. Мероприятие закончилось пятого февраля 2005 г., а двадцать второго февраля я сделал в компании презентацию, где объяснил возможное устройство тренингов. Нужно было придумать некоторую систему

тренингов для трёхсот или четырёхсот человек, составляющих так называемый корпус «драгоценных директоров»: серебряные, золотые и дальше рубиновые, бриллиантовые... От «рубиновых» они начинают называться «академиками», потому что они ещё ведут много всяких занятий.

**Инт.:** Борис, а кто такие эти «директора»?

**Б.О.:** Это просто ранг. Компания организована по принципу сетевого маркетинга, или прямых продаж. Эта сеть начинается с новичков, которые туда приходят. Новичок сначала осуществляет пробные действия. В результате он что-то начинает уметь, ему передаются методики. Так он становится консультантом, активным консультантом. Затем он становится лидером, когда уже он сам кого-то приводит и уже кем-то руководит. После некоторого периода, если он выполняет определённый объём и есть определённая, как мы говорим, «под ним структура», он становится директором. Слово «директор» – это просто обозначение второго ранга в сети. После этого рост продолжается среди тех, кто под ним. И когда кто-то из приведенных ранее дорастает тоже до директора, приведший его, соответственно, повышается в ранге. Грубо говоря, если кандидатов, которые у тебя защищались, больше пятидесяти, то тебе присваивают звание «академика». В этом и есть элемент отбора. Так устроена эта система. Она зависит от личного объёма продаж или работы консультанта и от объёма его личной группы. Личная группа – это как раз те, «кто под тобой». Вот такое дерево, – скорее деревья, кусты, чем сети. Далее идет «серебро». Это те, у кого определённый уровень продаж «у тех, кто под ними». И дальше – аналогично. Соответственно, серебро – это уже люди, которые долго занимаются этим, и они уже овладели рядом профессиональных качеств. Сейчас мы обсуждаем с ними принцип двух сетей. Первая – технологическая, когда они дорастают до директоров, должны владеть основными технологическими навыками и как-то себя отождествить со своим рабочим местом. Хотя это все люди, работающие дополнительно, не стопроцентно. Тут могут быть и пенсионеры, и студенты, но всё равно это не основное место работы в прошлом или в будущем. А уже «серебро», «золото» и «академики» – это люди, которые фактически вынуждены всё время этим заниматься. И зарплата им это позволяет. У «академиков» зарплата очень высокая; они сравнимы с топ-менеджерами в самых крупных компаниях. Такая двойственность сети, при которой, с одной стороны, люди добровольно приходят сообразно рекламе и вовлечениям, с другой стороны они должны овладевать какими-то стандартными технологиями на первом уровне, и с третьей стороны – новой идеологией на верхнем уровне, – требует определённого тренингового подхода. Есть любимые слова всех кадровых технологов: «Вы нам скажите, под какую задачу, и мы вам построим либо технологию, либо тренинг». Здесь пришлось думать, какая задача может быть поставлена. Поэтому был построен тренинг для «верхнего треугольника» – для «драгоценных». Я шел сверху.

**Инт.:** В чём изменяется профессионализм «верхних» по сравнению с «нижними»?

**Б.О.:** Я их делю в соответствии с моей классификацией, на основе которой будет основана реорганизация: нижняя трапеция – это технологический принцип, или технологический профессионализм, верхняя – это управленческий профессионализм (до стратегического). В силу количественных причин: количества людей, которых ты уже выучил, количества мероприятий, которые ты с ними должен проводить, и общесистемных предложений, которые ты должен делать, чтобы система держалась, – дальнейшее повышение технологичности роли не играет. Это похоже на любые производственные системы и на карьерный рост. Поэтому был введён «принцип тяги». «Тяга» – это термин, который применяется в сети. Когда они изобретают новый продукт или какую-то новую идею, – на месте ее ждут, затем сразу берут в работу, что создаёт потребность в производстве. Там берут, а здесь именно поэтому и тянут. Тут я ввёл принцип компетентностной тяги, который состоит в том, что сначала должны учиться самые верхние. На убеждение этих людей ушел месяц. Это связано с тем, что до сих пор вся их технологичность была настроена на то, что они обучают нижних. Мы им сказали: «То, как вы обучаете нижних, остаётся с вами. Но в чём ваш-то предел? Ведь у вас, у верхнего треугольника, есть следующие проблемы. Первое, это ваш социальный статус. Если до этого он вам был не важен, то теперь вы становитесь состоятельными людьми и надо обозначить свой профессионализм, найти ему имя и понять, с какими социальными слоями вы себя соотносите. Второе, вам надо понять, как себя называть, чтобы приводить в свое дело детей». Очень у многих дети

работают в этой области. Поэтому начинаются обсуждения клуба как такого места, где они могут манифестировать себя персонально и социально. И принцип этого тренинга состоит в том, что хотя в результате деятельности они и достигли определённого уровня, но им ещё нужен специальный тренинг на освоение этого уровня, на его переосмысление. «Вот вы стали богатыми, теперь вы ещё должны это богатство осознать»... **Инт.:** Но это ты пока обсуждаешь социальные «компетенции», а управленческие?

**Б.О.:** А управленческие – это нужно уметь руководить своей разрастающейся группой, нужно формировать предмет этого управления. Уже недостаточно обучать только следующий слой. Тут всё время действует принцип триады, когда первый обучает второго для обучения третьего. Но это только в технологическом смысле. А в управленческом смысле нужно представлять себе всю сеть. Следовательно, нужно стандартизировать методики, нужно выдвигать новые проекты, новые идеи, нужно анализировать полностью всю систему мотивации. То есть нужно не только исполнять то, что компания предлагает, но и предлагать ту систему, которая будет тебя самомотивировать. Поэтому одновременно шли две мощные линии: антропологически-социальная и управленческая. В соответствии с этим принципом были организованы тренинги. Сначала «академики», потом «золото», потом «серебро». По одному тренингу в месяц. Для проведения одной ступени тренер приезжает раз в квартал и проводит за год четыре таких тренинга. Затем был рассчитан экономический потенциал этого вопроса, и было определено, сколько он может вести людей, и сколько ему будут платить. В результате участники платят в год за обучение по тысяче двести долларов. И примерно столько же ещё платит компания. Платя, они тем самым явно подтверждают серьёзность своих намерений. И вместе с тем компания также их разделяет, потому что она тоже в этом заинтересована. В тренингах я веду проектную часть, где обсуждаются только управленческие вопросы. Мною прописаны для «академиков» стратегический блок компетенций, для «золота» оргпроектный и проектно-целевой блоки компетенций и для «серебра» – планово-организационный. Соответственно, для директоров осуществляется технологический блок компетенций, то есть освоение инструментов и мониторинг. Здесь освоение планово-организационной работы, там проектирование, там стратегирование. Первая прошедшая сессия тренинга называлась «Построение стратегического поведения». Под стратегическим поведением понималась способность видеть целое. Или если говорить совсем просто, то умение нарисовать схему сети. Это должен уметь делать каждый «академик». И – наоборот – я должен был показать, что те, кто умеют нарисовать схему сети, начинают двигаться быстрее потому, что они больше понимают в экономике, силах и средствах, уже отсюда выводя остальное. Дальше «академик» должен уметь из понимания стратегии выдвигать какие-то проекты реорганизации, ставить задачу «золоту» на их разработку. За всю нашу историю тренингов было выделено восемь проектов, и «академики» будут их презентировать в ближайший тренинг. А на следующий день начнут двухдневный этап проектирования. Для управления этими проектами создан так называемый стратегический альянс, в который входят представители сети, представители менеджмента и я, как представитель тренингового сообщества. Это создает новую форму коммуникации, потому что были проблемы во взаимодействии с сетью. С одной стороны, от сети всё зависит, с другой стороны компания относилась к ней недостаточно серьезно. Было создано некоторое равенство, и я контролирую, чтобы коммуникация была качественная. И последнее. Тренинговые события включают в себя проектный тренинг и парный тренинг. То есть проектный обращен к действию и деятельностной компетенции. Парный обычно строится на картах рефлексивной компетенции, таких как коммуникативные тренинги Ирины Шияновой, или тренинг имени, который придумал Александр Попов, или то, что мы сейчас для них проводим – тренинг по эмоциональной устойчивости. То есть дальше развивалась схема, которую мы называем «бабочка Фаберлик». У нее правая плоскость была подчинена тому, как организуется вся деятельность и стратегическая часть, а левая – тому, как при этом организуется рефлексия и постоянное «вращение» человеком себя в новом кругу сознания. Отсюда тема сочетания самообраза и компетенции является тем фреймом, который удерживает всю структуру.

**Инт.:** А по технологии как это устроено? Пока то, о чем ты говорил похоже на небольшие проектные сессии или мини ОДИ. Так?

**Б.О.:** Да.

**Инт.:** А там есть какие-нибудь вводные, игровые ситуации?

**Б.О.:** Тренинги у меня строятся как выводимые из ОДИ. Мы как раз с Петром недавно обсуждали, что очень важно сохранить эту традицию: с одной стороны, выведение из ОДИ, с другой стороны – восхождение к ОДИ. То есть мы должны всегда контролировать тот уровень сложности проблематизации, которую мы делаем. Я считаю, что я целиком вывожу тренинг из игры. Мы это много обсуждали, в том числе и с Ю.Громыко, когда проектировали у него в центре. У тренинга есть простые отличия. Негативное отличие состоит в том, что глубина методологической проблематизации гасится. А второе – это то, что идёт индивидуальное присвоение результата, которое связывается через компетенцию. То есть я даю им задачу на проектирование, а ее детализации – это проектные компетенции, для которых я должен описать им структуру и то, как возможно выполнять эти действия. Это я считаю новым словом в организации коллективных мероприятий. То есть я им показываю то, что они сделали и критикую это почти как на игре. Хотя это скорее критика не проблематизирующая, а нормативная. То есть если они не идут по этой схеме, то я им вроде как не позволяю им что-либо делать. Я ещё сделал короткую типологию тренингов: начинаю тренинг от тренажёров и их повторяемости и кончаю тренинг, выполняя принудительное действие с наставником.

**Инт.:** А принудительное действие – это для них нечто новое и необычное, и, собственно, в этом состоит тренинг?

**Б.О.:** Конечно. А когда они последний раз проектировали? или когда они стратегировали? Они начинают описывать стратегию, а я начинаю, – вот в чём игровой или ОДИшный элемент, – просто вводить понятия и рассказывать. То есть всё время идет втягивание. С одной стороны, я нормирую действие, с другой стороны я всё время втягиваю их в большее пространство. И в соответствии с принципом тяги, я должен им показать перспективу развития, если не мышления, то способа деятельности.

**Инт.:** То есть фактически материал их, а задачи и технологии твои?

**Б.О.:** Да. И когда я это всё им прокритиковал, то тем самым создал содержание объяснений тех узлов, по которым они прошли. После этого приятно оборачиваться на них. Я очень не люблю термин «обратная связь». Вместо него я использую термин «оборачивание» или «оборачивание в субъективацию» или «сворачивание», скорее даже, на субъекте, когда он это начинает понимать. За счёт того, что он телесно это прошел, возвращение ему ещё и образа этого телесного прохождения, по-моему, и создает этот самый тренинговый эффект – то, что отсутствовало в ОДИ. Сергей Попов тоже об этом всё время писал, но он сделал из этого немного другие выводы. Хотя мне кажется, что образно они немножко похожи. То есть тренинг отличается тем, что ты ищешь формулу субъективного и результативного закрепления.

**Инт.:** И за счет этого создается иная субъективность – и соответственно заказ на вторую часть твоей бабочки, про которую ты говорил.

**Б.О.:** Да. Мы обсуждали это с Александром Поповым, как мы по-разному строим траекторию. Участники же меняются. Те, кто вначале проходит тренинг имени, то есть сразу рефлектирует нечто из прошлого опыта, те потом, «разрефлективровавшись», идут и делают тяжелую работу. Другая часть, наоборот, сначала идет делать тяжелую работу, а потом рефлексивует. Впрочем, мы ещё не обобщили это в точных терминах. Мы придумали элемент по массовизации. Он, Саша Попов, будет проводить попытку задания машинки по массовизации. А я в это время веду четыре проекта. А потом люди поменяются. То есть массовизация эта не вполне рефлексивная, она может быть деятельностью. Последнее, о чем в этой части я хочу сказать: этот субъективный эффект очень жёстко контролируется уже не в смысле локальных проектов, а в смысле действующих проектов. Есть специальная схема: сначала делается то, что пока проектами не является, но потом они переоформляются как проекты. К участникам приставляется проектный менеджер, эксперт. И потом он просто реализуется.

**Инт.:** То есть этот проект насаживается. А специальный механизм его насадки имеется?

**Б.О.:** Да, и это есть также одно из важных условий проведения тренинга. То есть от тренинга они должны получать реальный результат, который будет внедряться, а не игровой. Я против псевдоигровых, игрушечных ситуаций, когда оцениваются разные деловые компетенции. И считаю, что это очень большая ложь и очень большой вред. Люди должны даже в тренинге всё время делать настоящее дело, а не искусственное. А еще я с



Ириной Шияновой сейчас обсуждаю всё время корпоративные события. Мы даже специально построили некоторые схемы того, как сделать корпоративное событие. Весь вопрос в форме закрепления. Не беда, что все события посвящены эмоциональным состояниям. Вопрос в том, как мы работаем с этими эмоциональными состояниями, как мы этим управляем. Я даже ввел такой тезис, что эмоциональные события имеют смысл только тогда, когда ты знаешь, как оно будет повторяться. То есть когда это уже корпоративные традиции, ритуалы и так далее. В ежегодных событиях надо участвовать просто потому, что оно ежегодное и радоваться тому, что оно опять в этот год произошло. Поэтому это надо как-то в схеме упаковать: вот здесь инвентаризация способов деятельности, здесь реальные проекты, здесь еще что-то.

**Инт.:** Спасибо.

**2. ИНТЕРВЬЮ С ИРИНОЙ ШИЯНОВОЙ** (Бизнес-тренер, эксперт и консультант проекта внутренней коммуникации компании «Faberlic»).

**Инт.:** Для меня было неожиданностью, что есть такая огромная разветвленная программа с «Faberlic». Сколько она уже длится?

**Ирина Шиянова (И.Ш.):** Началось все в августе 2003 года.

**Инт.:** Чем Вы лично там занимаетесь?

**И.Ш.:** У меня было несколько этапов сотрудничества с «Faberlic». Меня пригласил в проект Петр Щедровицкий, он начинал это дело. Первый этап был диагностическим, проводились игры на диагностику Сети. Я выступала в качестве эксперта по коммуникативным технологиям. Эта же линия (в чуть измененном варианте) продолжилась на втором этапе, когда эстафету подхватил Ефим Островский. Затем, когда компания пригласила Бориса Островского, период экспертизы и диагностики был завершен, и началось собственно обучение Сети. Сначала был устроен тендер тренеров. Были приглашены как специалисты с открытого рынка бизнес-обучения (тренеры из Москвы, Петербурга, Красноярска), так и люди из методологического сообщества, для которых это был вызов, потому что их пригласили не в привычных позициях экспертов и консультантов, а в качестве тренеров. Это был реальный конкурс. Там было 200 человек, директора Сети. Мы проводили демо-версии тренингов (шестичасовые тренинги), директора голосовали по целому спектру критериев. Такой настоящий конкурсный марафон. Первый этап представлял собой презентацию тренинга. Это был конкурс на презентационную компетенцию: на способность за очень короткое фиксированное время представить программу своего тренинга, ну и себя, конечно. Все это оценивалось участниками – директорами Сети. Потом был устроен конкурс тренингов: люди записывались на них: и у кого-то был аншлаг, а у кого-то – несколько человек. Затем шла оценка тренингов *postfactum*. А под занавес был введен критерий: «За какие тренинги Вы были бы готовы заплатить?». При этом, знаете, Геннадий, это такие мелочи жизни, но они обладают очень подвижной живой фактурой. Представьте. В завершение каждого дня на огромный экран выводятся диаграммы с матрицами критериев; рейтинги, фамилии тренеров, бесконечные ряды цифр и баллов. В общем, мы были к концу еле живыми. Борис устроил ситуацию реального конкурса – неплохо для рефлексии собственного профессионализма, его границ и его соответствия запросам рынка.

**Инт.:** Да, это хороший шок. И в результате вы и начали эту работу? При этом вы разделились. Здесь можно поподробнее?

**И.Ш.:** Б.Островский отвечает за весь проект в целом, т.е. и за обучение Сети, и за разворачивание реальных проектов в Сети силами самих участников. Я отвечаю за корпоративную коммуникацию. На сессиях эта работа реализуется в двух форматах: в собственно-тренинговом формате (тренинги на формирование коммуникативных навыков и компетенций) и в проектном формате. Во втором случае – это реальное проектирование внутренней коммуникации Сети. Целью этой работы является разработка и запуск коммуникативных проектов, таких как: корпоративный клуб, информационный сетевой проект, система корпоративных событий, проектирование коммуникативных площадок и пр. В целом, это выход на построение единой модели корпоративной культуры.

**Инт.:** Меня больше всего как раз интересует собственно тренинговая составляющая. Например, что это за «компетенция понимания»?

**И.Ш.:** Компетенция понимания – одна из ключевых на моем коммуникативном тренинге. Люди сетевого маркетинга – это касается не только «Faberlic» – работают чаще всего в модели «коммуникативной экспансии»: им необходимо привлечь к себе внимание, заставить себя слушать, втянуть другого в орбиту своего влияния. Во всяком случае, так работает большинство «сетевиков». Более тонкие (и более современные) коммуникативные модели, основанные на понимании другого, установлении с ним реального диалога, почти не применяются. Поэтому дефициты понимания очевидны. Причем на самом элементарном уровне: навыки слушания, навыки обратной связи (правильно ли я понял...), навыки коррекции и уточнения. На освоение этих банальных, вроде бы, навыков уходит достаточно много времени. Только затем мы переходим к более сложным вещам: понимание ситуации, из которой (в логике которой) человек говорит и действует; способы целостного видения ситуации. Люди зачастую не умеют удерживать все контексты ситуации и ситуационного поведения. Такие элементарные штуки становятся для них откровением. И только в последнюю очередь мы переходим к таким сложным вещам как «картина мира Другого». Вот так и двигаемся.

**Инт.:** А как технологически это всё выглядит?

**И.Ш.:** Сначала я знакомлю их с базовыми моделями социальной коммуникации. Обычно – не больше трех: модели «коммуникативной экспансии», «коммуникативной ассимиляции» и «коммуникативного диалога». Под каждую модель прописано 10-15 навыковых техник. Каждая модель отрабатывается в режиме коммуникативного тренажера. Но сначала мы собираем общую копилку их коммуникативного опыта, инвентаризируем все техники, которыми они привыкли пользоваться.

**Инт.:** Как это происходит? Они что, сначала демонстрируют, а потом рефлектируют? Какая модельная ситуация, на каком материале это все происходит?

**И.Ш.:** На материале их реальной деятельности. Чаще всего – продажи или обучения. Дело в том, что на проектных сессиях обучается элита Сети, то есть те директора, которые не только продают косметику, но и обучают свои структуры. Ну вот, например, один из тренинговых ходов: сначала они в малых группах должны собрать все эффективные коммуникативные техники, которыми они пользуются. Затем систематизировать по каким-либо основаниям (чаще всего – ситуативным), затем они должны выделить две-три, на их взгляд, наиболее продуктивных техники, доказать их продуктивность, зоны применения и результативность. На этом этапе случается реальная проблематизация.

**Инт.:** И это является материалом, с которым вы разбираетесь с точки зрения коммуникативных техник?

**И.Ш.:** Да. Только после того, как они это проделали, я им даю системные техники коммуникативной модели, уже нормальные упражнения в режиме бизнес-тренингов. Это – микроупражнения, и чем эта микротехника локальней, тем лучше. Потом результат анализируем. Потом снова отрабатываем. Обычный тренажер. Но я хочу подчеркнуть, что сами эти тренинги по коммуникации выполняют служебно-сопроводительную роль по отношению к проектным тренингам. Самое главное, чтобы они все-таки смогли рефлексивно относиться к тому, что они делают. И именно поэтому все время надо удерживать цели и содержание общего пространства проектной сессии.

**Инт.:** Оттуда идет содержание рефлексии, которую вы сопровождаете своими тренингами?

**И.Ш.:** Точно. Вообще рефлексивная компетенция является для них одной из базовых. Дело в том, что Фаберлик (как, возможно, все компании сетевого маркетинга) переживает сейчас исторически новый этап. Понятно, конечно, что они продают не столько конкретный косметический продукт, сколько социальный символический продукт (а уже косметику – по сопричастности с ним). Определить содержание этих социальных продаж достаточно сложно. На первом этапе, семь-восемь лет назад эти женщины «продавали», демонстрируя собой, своей манерой поведения и жизни способность противостоять общей дезориентации и социальной депрессии. Способность преодолевать кризисы. Поскольку они продают в режиме живого контакта, то демонстрация собственного образца поведения была и остается предельно важной. Они своим успехом как бы говорили: «У меня получилось, и следовательно у тебя тоже получится, иди за мной!». И эта модель социального успеха (или готовности достичь его) в условиях полной депрессии и отчаяния – это и была та сила, которая их продвигала. Демонстрируя эту модель, они подписывали огромное количество людей, вовлекая их в свой бизнес. Сейчас, спустя восемь лет,

социальное поле изменилось. Есть целый ряд других моделей успешной и достойной жизни. В сетевой маркетинг сложнее стало привлекать людей. Очевидно, что нужно менять корпоративную социальную модель. По сути, они ведь такие «социальные работники», которые должны чутко и быстро реагировать на историческую температуру и изменения.

**Инт.:** А из этого получается, что скорее им нужны в первую очередь не коммуникативная компетентность, а социально-аналитическая компетентность.

**И.Ш.** Да. В том числе, в комплекте: и то, и другое.

**Инт.:** Понятно. А в чем Вы видите перспективы этого проекта?

**И.Ш.:** Мне кажется, что это вообще беспрецедентный проект как для методологического сообщества, так и для отечественного рынка бизнес-обучения. На мой взгляд, строится корпоративный университет, хотя он так официально пока не называется. И в этом – главная перспектива проекта. Организационно это выглядит так: каждый уровень драгоценных директоров Сети (это их внутренние звания): серебряный, золотой и так называемые «академики (элита элиты)» проходит четыре проектных сессии в год. Каждая сессия длится пять дней. На нее съезжаются люди Фаберлик со всего СНГ. Они содержательно (так говорят они сами) живут от сессии до сессии. Сессии стали для них инструментом собственного развития, местом корпоративных встреч, площадкой совместного проектирования будущего Сети. Директора понимают, – и это очень важно! – что сессии организованы особым образом, т.е. это не передача готовых знаний, а это реальная возможность принять участие в разработке и реализации проектов. Если раньше они не очень верили, что именно они проектируют Будущее Сети, то теперь, когда проекты стали превращаться в реальность, – поверили. На мой взгляд, это корпоративный успех. Это по организации. По содержанию тоже, мне кажется, беспрецедентно. Потому что у нас ведь в России корпоративные университеты какие? Чаще всего – это калька (или готовый лицензионный продукт) западного образца. Корпоративный университет с серьезным системным отечественным содержанием – редкость на рынке бизнес-обучения. В этом плане фаберликовский проект, построенный на отечественных образовательных технологиях (методологических!) – действительно редкость. Именно образовательных, а не просто и не только обучающих

**Инт.:** А что Вы называете образованием? Как Вы его отличаете от повышения квалификации или чего-либо другого? Что его делает именно образованием? Скажем, 100 лет назад Вы легко бы отличили образование от чего-нибудь другого. Сидит человек за партой, читает книжки, лекции ему читают – понятно. А если это все включено фактически в проектную работу, то что делает участие в этом образованием?

**И.Ш.:** Там, где работа строится в горизонте развития, – там образование, а не обучение.

**Инт.:** Вы заменяете одно неизвестное для меня – другим. Что тогда «развитие»? Ну, скажем, когда я чего-то не понимаю в каком-то компьютерном пакете, я прочитываю книжечку и одновременно уже делаю все то, что мне нужно. Я образуюсь или нет?

**И.Ш.:** Нет, Вы обучаетесь. Потому что у Вас есть та книжечка, в которой Вы точно можете прочитать, взять этот стандарт или сообразить. Он прописан как готовый. А если у Вас вместо книжечки некая область или какой-то горизонт, или нечто виртуальное, что тут же меняет форму, как только Вы к нему прикасаетесь – то дело другое. Вы одновременно простраиваете для себя горизонт своего движения и пытаетесь его перенести в собственный навык, такая двойная работа.

**Инт.:** А если просто движешься, не переносишь? Поставил себе задачу какую-то запредельную, удалось что-нибудь сделать... Что должно быть дополнительно к этому сделано, чтобы это было образованием?

**И.Ш.:** Первое – это работа с собственным горизонтом развития. И второе – превращение этого горизонта в некий собственный стандарт, который ты можешь повторить как минимум дважды (то есть неслучайным образом). Такая двойная рамка. Вот если и первое, и второе есть, то можно сказать, что человек находится в образовательной ситуации.

**Инт.:** И вы помогаете перевести в какую-то освоенную форму то, что они умеют или научатся делать на тренингах?

**И.Ш.:** Да. И, кстати, это совместное образовательное движение. Потому что сам коллектив проектировщиков этих сессий вынужден ставить перед собой задачи следующего шага развития. Тут возникает еще один важный вопрос. Ведь весь этот проект нужно, конечно же, описывать и выводить на рынок бизнес-обучения. Вопрос, во-первых, кто бы этим

занялся, а второе – как найти язык для описания? Такой, который не упрощал бы сути дела, а, с другой стороны, был бы достаточно эвристичным? Вот это вечный наш вопрос. На языке методологии нельзя – люди его не понимают. А как только начинаешь переходить на внешний язык – теряется 80% содержания. И это очень важная задача. Вообще, мне кажется, что она лет пять уже одна из главных в методологии.

**Инт.:** А времени, естественно, не хватает, поскольку...

**И.Ш.:** Конечно, мы же постоянно в процессе деятельности. Но это так неправильно! При этом, понимаете, у меня ведь как еще – я возвращаюсь с проектной сессии и еду проводить обыкновенный стандартный тренинг. Ну, например, по командообразованию. И вижу разницу. Пора уже начинать формировать рынок, тем более, что потребность рынка в серьезном бизнес-обучении (и, возможно, даже образовании) растет. Но пока компаниям приходится выбирать из той ассортиментной линейки тренинговых продуктов, которая есть.

**Инт.:** А как кто вы работаете на этих тренингах?

**И.Ш.:** У нас тренинговая компания «Тренинг-Бутик». Компания постиндустриального бизнес-обучения. Я – бизнес-тренер и PR-директор компании.

**Инт.:** Напоследок скажите, как Вы сами занялись методологией?

**И.Ш.:** Я сама родом из Томска, там училась, заканчивала аспирантуру, защищалась, затем работала в университете. Все было привычно и предсказуемо, пока в Томск не приехал Петр Щедровицкий. Я попала на его Игру по университету. Вот тогда все и закрутилось: семинары, игры, как это обычно бывает.

**Инт.:** А какие это были годы?

**И.Ш.:** Март 1991-го. После игры мы организовали при школе «Эврика» (Т.Ковалева) лабораторию философии образования. Затем было сотрудничество – для меня очень продуктивное – с Тольяттинской Академией бизнеса и банковского дела, и четыре года я ездила туда. Я работала на факультете коммуникационного менеджмента в очень сильной команде: Юлия Грязнова, Галина Алексеевна Давыдова, Виктор Петрович Литвинов, Владимир Никитин. При этом это все развивалось в содержательных баталиях с Александром Зинченко, Николаем Андрейченко, которые руководили факультетом финансистов и управленцев. Для меня это была очень сильная школа. Я там работала, вела три авторских курса, жила между Томском и Тольятти; преподавала в классическом Томском университете и в революционно-новаторской Тольяттинской Академии. Потом я переехала в Москву, поступила в докторантуру, – и началась московская жизнь. Так что у меня – типичная судьба человека, случайно повстречавшего на своем пути методологию.

**Инт.:** Спасибо Вам!

**3. ИНТЕРВЬЮ С АЛЕКСАНДРОМ ПОПОВЫМ** (Научный директор агентства гуманитарных технологий "DEPO", бизнес-тренер, эксперт и консультант проектов развития человеческого потенциала и территориального развития компании «Faberlic»)

**Инт.:** Расскажи, пожалуйста, о твоей работе с компанией «Faberlic».

**Александр Попов (А.П.):** У меня внутри компании три позиции и несколько линий. Позиция первая: я являюсь разработчиком пакета тренингов и, соответственно, экспертом и ведущим по проведению этих тренингов. Позиция вторая: я отвечаю за линию, которая называется «пространственное развитие компании», или линия территориального управления. Это уже не тренерская работа, это экспертно-проектная работа и отчасти менеджерская. И третья линия, которая называется «Поколение Faberlic» – это образовательная программа. Для компании это линия развития общественной связности и поддержки идеологии российского бизнеса. В ядре программы лежат методики Школы гуманитарного образования.

**Инт.:** Подробнее расскажи про первую линию. На что она направлена и какие вы используете технологии?

**А.П.:** «Faberlic» – это компания сетевого маркетинга. Соответственно, сеть имеет несколько уровней профессионализма, как в любом сетевом бизнесе. Для каждого уровня сети у меня специально разработаны тренинги. Для самого высокого уровня это так называемый тренинг имени. Эти тренинги направлены на самоопределение и самоорганизацию и на размещение своего капитала в будущем. Я имею в виду как капитал финансовый, так и символический капитал имени. Это – для тех людей, которые достигли



уже определенных ролей и позиций в бизнесе, а далее они начинают думать о родовых стратегиях, о своих детях и внуках, о своем имени. Второй тип тренинга для уровня чуть ниже, на котором эти люди готовятся как тренеры. Это методический тренинг, и он направлен на то, что люди рефлексивно отделяют свои способы, анализируют и методически осваивают то, что они умеют делать, чтобы это транслировать. И третий тип тренинга, он так и называется «тренинг победы», для уровня еще ниже. Это тренинг по организации бизнеса. Там отрабатываются схемы территориальной организации бизнеса, вхождения бизнеса на новую территорию, при определенных бизнес-экономических, социальных, политических параметрах той или иной территории. За каждой линией стоят свои пакеты тренингов и технологий, есть разные вариации. И плюс часть этих тренингов была проведена с сервисными центрами компании и с менеджментом компании. Все мои тренинги содержат не только ораторские моменты (я имею в виду ОДИ), но и имитационно-ролевые, и демонстрационно-показательные, с использованием видеотехники и т.д.

**Инт.:** В чем идейная основа тренинга имени? почему это вдруг стало востребованным и нужным?

**А.П.:** Из-за проблемы легитимизации.

**Инт.:** Зачем для этого тренинг?

**А.П.:** Когда я говорю слово «тренинг», то я имею в виду прежде всего некоторое образовательное событие. Всё, что мы делаем и то, чем руководит Борис Островский в компании «Faberlic», – не тренинги в известном московско-американском смысле слова. Но для взрослых нет слова «образовательное событие», поэтому мы используем слово «тренинг», как это принято на рынке. А Борис Маркович считает, что это просто тренинги нового поколения. И я так тоже думаю. Причем мы ведь выиграли конкуренцию для того, чтобы начать работать с компанией. В феврале 2005 года был проведен конкурс, где участвовало около десяти тренеров из разных тренерских групп. Поэтому этот заказ получен в чисто конкурентной ситуации. Теперь про тренинг имени. В стране сетевой маркетинг возникает в 1990-е годы, куда люди в основном уходят из-за своей вынужденной жизненной ситуации. Через 5-7-10 лет выясняется, что они обладают эксклюзивными компетенциями и огромными организационными качествами. Но так уж устроена наша российская социальная действительность, которая очень мало дифференцирована, что нет возможности капитализировать то, что ты делаешь, в это социальное пространство. А все началось со смешного. Этот тренинг имени был придуман следующим образом. Одна из участниц высокого уровня сети дала мне свою визитку, и там было написано «бриллиантовый директор». Я увидел и сказал: «А вы что, занимаетесь ювелирным бизнесом?» После этого мне было заказано разработать тренинг имени.

**Инт.:** А в чем состоит само образовательное событие? Они проектируют свой возможный тип социализации?

**А.П.:** Они не проектируют. Я делю проектирование, моделирование, конструирование, аналитику и исследование как базовые процессы – и то, что мы с ними делали, это конструирование. А если говорить антропологическим языком, то скорее всего там возникает некоторое социально-интеллектуальное воображение по поводу себя будущих. И когда мы это делаем с тридцатилетними – это одно. А когда мы это делаем с людьми, которым 45-50 лет, это уже совсем другая ситуация. Потому что понятно, что в жизни им нужно сделать еще только один рывок. Один. (Я вообще делю жизнь на три части: 25-35, 35-45, 45-55, по рывкам. А потом уже другая антропологическая логика.). На этом тренинге имени даже возникали ситуации психодрамы, хотя я никогда этим методом не пользуюсь. Возникла ситуация, когда люди, анализируя свою жизненную ситуацию и полагая будущее, вдруг входили в новое состояние, – может быть впервые за эти годы, – спокойствия и понимания, что с ними было. И дальше они могли сделать «отметку» и перейти в новое качество. Вообще Борис Островский, благодаря тому, что он методолог и игротехник по образованию и по духу, – он вообще строит довольно тонкие антропологические машины.

**Инт.:** А как вы работаете с фантазией и социальным воображением? Ведь эта функция у большинства людей очень сильно не развита.

**А.П.:** Например, у нас есть такой прием. Мы его больше, правда, используем со студентами. Тренеры и эксперты начинают воспроизводить и интерпретировать

проблемные жизненные ситуации известных в истории культуры людей. Это что-то в стиле Радзинского. Участникам предлагается сделать примерно то же самое по поводу своего любимого исторического персонажа. Или участникам предлагается выделить около пяти проблемных жизненных точек, где они действительно принимали решение. Выясняется, что это не просто сложно и болезненно, – выясняется, что для некоторых это просто на грани возможности и невозможности.

**Инт.:** Мне удивительно, что наблюдая такого рода антропологические процессы, вы решили выворачивать это в социальное имя. Т.е. можно было бы ввести какие-то более интересные вещи, связанные с личностным ростом и т.д. Имя все-таки отделено от человека.

**А.П.:** Имя это, конечно, тут не только имя, это еще и инструмент. Я не люблю проектирования на ровном месте.

**Инт.:** А если они обнаруживают, что что-то в их самоорганизации мешает их жизни как человека, то что Вы делаете в такой ситуации? Тут же не помогают тренинги имени, правильно?

**А.П.:** Да. Проводится следующая сессия. Вот они побыли у меня два дня на тренинге имени. А на другие два дня они пошли к Борис Марковичу. А он-то проводит целый тренинг по технологизации, т.е. это проектные тренинги. Там в компании около десяти проектов, и они начинают через эти проекты уже как бы организационно-деятельностный капитал присваивать. **Инт.:** То есть ваша команда обеспечивает деятельностьную тренировку, деятельностьное событие, личностное событие и коммуникационно-социальное событие, которое после этого выстраивает Ирина Шиянова.

**А.П.:** Да. Точно.

**Инт.:** Какого рода вы используете маленькие игровые ситуации?

**А.П.:** Есть ситуации, где люди пишут свою биографию и изображают себя, но не до 2005 года, а до 2015-го. Или есть ситуация, когда они моделируют собственный визит к покупателю, ситуацию, которая должна быть. Или участники имитировали деятельность студии «Faberlic». Это был игротехнический тренинг: самим участникам приходилось вставать в позицию обучающихся, в позицию тренера, демонстрировать все это на видео, для самих участников и потом всё это анализировать. Там у нас есть много чего разнообразного. Ведь методология на современном этапе, как мне кажется, это средство организации самой разной органики, самого разного материала и самых разных возможностей, и именно этим мы занимаемся. И кстати: ОДИ как практика остается, но время ОДИ в чистом виде – оно закончилось. Это был, как мне кажется, предельно жесткий и предельно честный каркас движения методологов, может, быть вообще ОДИ были для методологов, а для заказчиков – лишь заодно.

**Инт.:** Нельзя не согласиться. Сейчас нужно нащупывать разные другие формы. Но скажи пожалуйста, в чем твой социально-антропологический проект, когда ты работаешь с такого рода людьми? Они ведь в порах общества, им как-то нужно выходить. Вот аналогия: XV-XVI век, появилась масса новых людей, съездили в Новый Свет, награбили денег. Они никто в Старом Свете, нувориши. И встает вопрос о их социализации. Там за 200 лет это как-то произошло. В конце концов они революцию сделали и стали всеми уважаемыми людьми. А здесь какой проект?

**А.П.:** Вот мой генеральный план: стратегия развития человеческого потенциала. Очень часто заказчики не могут сформулировать основной тезис заказа, только делают некоторые намеки. Тогда я все беру в свои руки, и та стратегия, которую я осуществляю, – это рамка развития человеческого потенциала и ее реализация. Но что это значит? Одна из базовых тем – идентичность и ее конструирование. Но для этого надо как-то задать некоторый образ. Второй момент – это самоопределение, т.е. соотношение себя с образом идентичности. И третий момент организации жизни: а как ты будешь функционировать просто в жизни, каждый день с этим со всем, прекрасно понимая, что есть разрыв между твоим телом и твоей идентичностью. В некотором смысле это очень близко к тому, что делается на «Faberlic». Т.е. если Борис Маркович удерживает фокус технологический, Ирина Шиянова фокус коммуникативный, то я держу фокус антропологический, и темы, которые я проговорил, связанные с управлением территориями – она мне очень близка не только с точки зрения регионалистики и организации бизнеса, но и с точки зрения идентичности и антропологии. Просто у меня двойная специализация. Если ты знаешь, мы

же сделали два учебника, «География человеческих перспектив» и «География мира». Это на самом деле гуманитарная география, но это и антропологическая география.

**Инт.:** Ты мне сейчас ответил с точки зрения организации деятельности. А с точки зрения антропологического проекта, как ты считаешь, люди, которые прошли «Фаберлик», несут на себе что-то новое?

**А.П.:** Сначала я приведу один пример из другой области. Три года назад мы с Андреем Дерябиным делали круглый стол с Людмилой Путиной (когда президент был в Академгородке). Он был посвящен вопросам интеллектуальных технологий и новых индустриальных и постиндустриальных линий в Сибири. Три с половиной часа в большом напряжении. Мы должны были отобрать 9-10 человек для участия в этом круглом столе, это была одна из сложнейших задач. Потому что выставить перед супругой президента нечто банальное нам не представлялось возможным. И нам дали карт-бланш сделать круглый стол от и до, до конца. Мы подобрали великолепный состав. Там был профессиональный врач, там был человек, который занимается кадровыми технологиями, там был человек из IT-бизнеса. И когда круглый стол закончился, а Людмила Александровна дала очень высокую оценку этому, нас спросили: «Скажите, а почему у вас за этим круглым столом не было никого из ученых?» И тут мы переглянулись друг с другом. Мы действительно не хотели блокировать ученых, но мы вдруг поняли, что если мы привлекли тех людей, которые будут на острие видения этой проблемы и всего остального, то ученых среди них не будет. А будет медицинский бизнес, бизнес-образование, IT-бизнес и тому подобное. Зачем я рассказываю эту историю? За последние 10 лет в стране стали возникать социально-антропологические структуры людей, которые окончательно плюнули на страну, – не на Страну с большой буквы, а на страну с точки зрения существующего маразма и формализма, и себя начали выращивать в других местах. И в конце концов многие «поднялись». И вот «Faberlic» – это люди, которые потеряли государственную поддержку. Там же много людей, которые раньше работали в НИИ, в здравоохранении, в образовании. Но теперь проходит 10 лет, – а они обеспечивают себя, они обеспечивают страну (платят налоги), своих родственников и, в общем, хотят большего. Это очень интересная антропологическая материя. У них есть потенция и есть успехи, и в этом смысле у них есть проблемы идентичности, самоопределения, самоорганизации, организации бизнеса. Но при этом, заметь, косметика – это прекрасный товар на самом деле.

**Инт.:** Но такого рода люди пока не осознают себя. Ну хорошо. Меня интересует, насколько ваши технологии, применимы в других ситуациях

**А.П.:** Такие технологии необходимы для построения крупного территориально-распределенного бизнеса. И с моей точки зрения мы заказчику можем сэкономить деньги. Потому что традиционные московские предложения на рынке тренинговых технологий не могут работать с массовыми потоками. Они ведь выросли из психологии. А я в моих технологиях прошу как можно больше людей. Вообще, гуманитарно-ориентированная педагогика – это не когда Марья Ивановна и 15 учеников, а когда у тебя в классе 150 учеников и они не зависят от Марьи Ивановны. Вот тогда только может быть какое-то самоопределение. Для большой территориально-распределенной компании, когда нужна подготовка сотен менеджеров, нужно около десяти тысяч пропустить через отбор. И понятно, как это сделать. Это первый момент. Момент второй. Это может быть организацией политического процесса, то есть связанного с социальным государственным строительством. У меня сейчас есть такие заказы. Вообще-то говоря, политика – это размышление о будущем, и в этом смысле такие технологии могут большие массы людей вводить в состояние размышления о будущем страны. И это тоже можно все сделать, вплоть до телевизионных программ и т.п. И третий момент – это эксклюзивная подготовка и стратегическая жизненная подготовка лидеров компаний. Вот резерв проекта. **Инт.:** А иные области? Например, государственное управление, или школьники?

**А.П.:** Конечно. Например, мы в Красноярске построили систему образования с точки зрения территориальной разбросанности Красноярского края и возможности каждого старшеклассника участвовать в различных образовательных программах, и это огромный успех. В общем-то – это есть вариант проекта массового тренинга. А сеть Школ гуманитарного образования начинает постепенно покрывать территорию. Этому

посвящена наша последняя книга «От 15-ти и старше. Новое поколение образовательных программ».

**Инт.:** За счет чего ты можешь работать более эффективно с массами, чем с индивидуумами? Каким образом это связано с технологиями.

**А.П.:** Для меня здесь два момента. Первый момент – это мои собственные амбиции. И второй, очень важный: чтобы создать машину самоопределения для человека, ему нужны зеркала, образцы, техники взаимоотражения и т.д. Т.е. индивидуально-ориентированные практики или практики самоопределения надо строить в системах, где есть много людей, которые озабочены примерно такой же проблемой, что и ты. Через них можно получить обратную связь. Поэтому, например, если я обсуждаю заказ по подготовку наследника, я говорю: «Нужно создать группу таких, как ваш. Без этого бессмысленно, потому что это машина самоопределения». И заказчики ломаются на этом, потому что у них куча семейных родовых тайн. А когда мальчик или девочка 10-12 лет видит мир из-за тонированного стекла папиного «Мерседеса», они про жизнь вообще ничего не понимают. Кстати, я на это заказчикам указываю особо, потому что они прошли комсомол, они прошли стройотряды, некоторые из них были в армии, некоторые даже на войне. И вот они говорят: «Ты из нашего что-нибудь сделай в этом роде». А как я могу что-то сделать, если он на мир смотрит из «Мерседеса»? «Faberlic» для меня – сложная тема. Всё только в стадии становления, и я об этом постоянно думаю. Для меня это вызов сложности. **Инт.:** Кто с тобой сейчас работает?

**А.П.:** Я скажу так. Те ребята, с которыми мы работали (около пяти-семи человек) сейчас делают со мной проекты. Это первое поколение. Второе поколение учится в вузах, а третье поколение только что закончило школу. Сейчас можно говорить о выпускниках трех поколений школы гуманитарного образования.

**Инт.:** Ты один из немногих, кто всерьез воспринял необходимость анализа опыта. Многие только говорят, что «надо опыт анализировать», и ничего не делают.

**А.П.:** 8 марта 1996 года я провел первое мероприятие в ШГО. То есть 8 марта 2006 года будет 10 лет. Во-вторых, у меня за эти 10 лет произошел ряд кардинальных изменений. В-третьих, вокруг этого образовались очень много красивых, симпатичных, замечательных людей, на судьбу которых мы как-то повлияли хотя бы чуть-чуть, и для них это приятно и, может быть, хоть как-то оправдывает наши действия. А говоря в целом про нашу методологическую программу, мы должны себя вписать в жизнедеятельностное пространство. Я рынок воспринимаю как очень интеллектуальную игру в хорошем смысле этого слова: мы должны себя вписать очень достойно, стараясь войти в состав победителей. Не значит – всех победить, а войти путем, представимым на рынке.

**Инт.:** Но ведь рынки бывают разные. Я, например, абсолютно убежден в том, что попытки методологии и игротехники выставить себя на рынке функционального консалтинга – это просто бессмысленно. Должны быть совершенно иные вещи. Да, мы должны работать на рынке, но при этом мы не обязаны подчиняться.

**А.П.:** Конечно, речь идет о саморазмещении себя в определенном социальном пространстве. А своим ученикам я в такие моменты всегда говорю: «Наше искусство, если взглянуть ретроспективно, заключается в том, чтобы обустроить пространство своей перспективы».

**Инт.:** Большое спасибо.

Дата публикации статьи: 4 мая 2006, 20:01 Адрес страницы в интернете: <http://circleplus.ru/archive/n/37/11> Дата печати: 7 ноября 2010, 14:04