



Сообщество

Вопросы и ответы

Компании

Вакансии

Мероприятия

Бизнес школы

Видео для бизнеса

IT для бизнеса

Книги для бизнеса

ExeMarket

Тесты

РУБРИКИ

Карьера Бизнес-образование Менеджмент Финансы Новости Страхование



КАРТА ПЛЮСОВ
до 5% возвращаем на карту

ПОДАТЬ ЗАЯВКУ

ВХОД РЕГИСТРАЦИЯ



Совместный проект Executive.ru и компании «МетЛайф»: страхование жизни, пенсионное, добровольное медицинское страхование, мнения экспертов рынка



СООБЩЕСТВО КАРЬЕРА БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ **МЕНЕДЖМЕНТ** ФИНАНСЫ НОВОСТИ СТРАХОВАНИЕ



ИБДА РАНХиГС приглашает на программы MBA, Магистратура+MBA и Профпереподготовки. 5 специализаций. Инвестируйте в свои знания!
В числе лучших программ MBA Восточной Европы в 2015 году по данным Eduniversal.
Действуют временные скидки. Узнайте больше!

КОРПОРАТИВНАЯ ПРАКТИКА

8645

3

16 ИЮНЯ 2016

Как нам всем стать Agile: техники эмпатии



Леонид Кроль

Генеральный директор, Образование, Москва

Эффективная командная работа невозможна без диалога, основанного на эмоциональном интеллекте. Семь навыков, которые необходимы для этого.



Идея **Agile** методологии пришла к нам из среды разработчиков программного обеспечения. [Гибкая методология разработки](#) быстро завоевала умы в бизнесе, став характеристикой гибкой, живой организации, которая быстро и четко реагирует на задачи. Об Agile говорит Герман Греф, Agile внедряют в корпорациях самых разных отраслей, по Agile консультируют компании «большой пятерки» (Deloitte). Но что лежит в самой основе, у корней данной методологии? Очевидно, не только и не столько интеллект участников, сколько некое особенное свойство их общения друг с другом, та самая «сыгранность» и «слаженность», которая позволяет экономить энергию и время как при стратегических обсуждениях, так и в текущем управлении, контроле, распределении задач.

Как же называется это свойство? В межличностных отношениях его принято называть **эмпатией**. И уже не так ново, что она — эмпатия — играет все большую роль и в отношениях деловых, рабочих. Именно высокая степень эмпатии позволяет «выносить за скобки» и «сокращать» многие громоздкие корпоративные правила и формы. Только **эмпатичный коллектив** может работать на опережение в условиях неопределенности, так как понимание и координация действий возникают в нужном темпе и ритме. Недаром [критики Agile подчеркивают](#), что без этого свойства коллектива тщательное соблюдение протоколов Agile не приводит ни к чему хорошему.

Следует подчеркнуть одну важную вещь. Основная единица новой структуры — маленькая летучая команда-ячейка, способная быстро формулировать вопросы и принимать решения, гибкая, энергичная и проворная. Таким образом, **Agile** в организации основан на Agile отдельных таких ячеек.

А тот, в свою очередь, базируется на Agile отдельных членов этой ячейки. Поэтому развивать **Agile** организации следует, начиная именно с налаживания эмпатичных взаимодействий в микрогруппах менеджмента. Для этого необходимо изменить установки работающих в команде так, чтобы главную роль начала играть эмпатия.

Каким же образом **эмпатия** помогает принимать решения в малых группах? И чем отличается традиционная группа от группы Agile?

1. Переход от монолога к диалогу

Многие считают, что диалог — это просто говорить по очереди. На деле, зачастую, такое говорение превращается в обмен монологами. Как это происходит? Дело в том, что любому животному, не исключая и человека, при начале общения нужна стадия самопрезентации. Но другие животные делают ее краткой: показал, что не собираешься драться, принял, приблизился — и можно вилять хвостом. Знакомство состоялось. К сожалению, люди намного сложнее, и стадия самопрезентации у нас — затягивается.

Вот г-н И., юрист. Если пронаблюдать за тем, как он ведет себя в начале встречи, мы увидим типичную картину. Он тратит немало времени, показывая, что он:

- компетентен,
- адекватен,
- не случайно занимает именно это место,
- в курсе дела,
- обладает исчерпывающей информацией,
- находится в хорошей форме и так далее.

Не то чтобы г-н И. как-то особенно любит выпячивать свои достоинства — просто, начав монолог, он с большим трудом из него выходит. Затем наступает очередь следующего... В результате спонтанного перехода к диалогу не происходит. И чем дольше говорит один человек, тем сильнее у него ощущение, что он и так все знает, а у его собеседников — что они теряют время.

Что же в Agile-группе? Хотя эту стадию никак нельзя миновать, самопрезентации здесь, во-первых, короткие, так как в группе меньше напряжения и меньше необходимости доказывать свою адекватность, утверждать начальную позицию. Во-вторых, эти максимально краткие презентации заканчиваются неким аналогом «виляния хвостом» — нужно быстро вступить в зону непосредственности, например, пошутить, позволить себе неформальность, небанальность.

Такие действия и провоцируют начало диалога, включают в других участников состояние быстрого понимания, умения перебивать не раздражаясь, занять себя в процессе высказывания другого. А главное — в диалоге люди своими реакциями уже добавляют друг другу уверенности в собственной адекватности и нужности. И вот уже у г-на И. нет необходимости доказывать, что он компетентен.

2. Умение говорить на языке собеседника

Но начать диалог мало — надо уметь его поддержать. В Agile-группах люди чувствуют интонацию, высоту голоса другого, степень напряженности. На традиционных собраниях это происходит редко.

Вот, например, г-н А. Он говорит убыстренно, напористо, «звонящим» высоким голосом. Эмпатичный М. чувствует, что главное в его словах не смысл, а тон, и что его главная задача не реагировать на факты, которые А. излагает, а снять напряжение. М. делает это, вступая в разговор ровным спокойным голосом, с паузами, и вставляя в свою речь скрытые сообщения, которыми дает понять А., что он его хорошо понимает и принимает его позицию. Этому собранию повезло — хотя бы одному из его участников удалось включить эмпатию и вовремя разрядить атмосферу, правильно реагируя на собеседника.

Но вот другой пример, более характерный для традиционных, не-Agile, совещаний. У г-на Ф. дотошный, въедливый характер, он склонен говорить, бесконечно поясняя и уточняя сам себя, издавая том примечаний на каждую свою мысль. А г-н П. говорит совсем иначе — короткими вескими фразами. Они дико раздражают друг друга, не могут вступить в диалог, потому что не синхронизируются, не контактируют друг с другом. Это отсутствие диалога совершенно не зависит от содержания беседы, от их мнений — это чистый продукт отсутствия эмпатии.

Что им делать? Примерно то, что делает М.: почувствовать-понять, что язык состоит не только из слов, но и из способа говорить, и из того, что рождается в невербальном сопровождении. Но почувствовать это им трудно, потому что они не настроены. На наших группах мы помогаем людям вспомнить это вполне естественное для всех людей свойство — [настраиваться на собеседника, и даем техники развития этого свойства](#).

3. Не только «о чем», но и «как»

Оценивать, формулировать задачи, ставить цели, говорить абстрактно — это привычку надо оставить в прошлой эпохе. Если мы переходим к Agile — к этим заученным и, как казалось, незбылемым вещам следует относиться с гораздо меньшим почтением. Не так важен порядок, как гибкость, ситуативность, которая вырастает именно за счет того, что в разговоре меньше постоянных «колышков» и жестких фиксаций смысла.

Пример. Г-н Е. отлично успевал в школе на уроках математики, быстро решал все задачки, а потом остаток урока занимался своими делами. Теперь эту модель он переносит на свои коммуникативные привычки. Оценил, быстро понял, поставил себе пятерку — и можно отключиться, выйти из диалога. Почему это плохо? Да потому, что когда человек заранее наперед знает, что «получил пятерку» и может быть свободен, он не стремится решать дополнительные задачи (вернее, не выходит из уже поставленных задач!) и теряет связь с реальностью, с собеседником. А мог бы находиться с ним в живом диалоге, извлечь дополнительную ценность и передать собеседнику что-то новое.

Настоящий диалог может выводить на новые смыслы, а не на те, которые мы уже заранее запланировали. Именно в этом суть **Agile**: мы не боимся неопределенности и, в некоторых рамках, позволяем ситуации развиваться по собственной спонтанной логике. Для этого нужно быть всегда в нее включенным.

4. Темп, ритм и паузы

Вот группа руководителей телекоммуникационной компании совещается о стратегии. Наблюдать за ними очень интересно. Р. считает, что она высказалась, когда сострила (пошутила). Д. думает, что он высказался, когда доложил, что понял сказанное. Т. полагает, что он высказался, когда озвучил историю по данному поводу. Диалога не возникает. Они начинают сталкиваться, и столкновения не приводят к уравниванию системы. Сталкиваясь, все трое продолжают реагировать независимо от собеседников, на своей волне.

Диалог у них получится тогда, когда в ответ на какое-либо высказывание собеседника каждый из них будет реагировать иначе. Будет считывать возникающие запросы на контакт или на дистанцирование и спонтанно их удовлетворять: например, подхватывать тон или тембр голоса, длину или краткость фраз, отодвигаться или приближаться, задавать вопрос в нужном темпоритме, делать паузы... Но Р., Т. и Д. не считывают мессиджи друг друга, и они, наоборот, начинают форсировать разговор — убирать паузы, говорить громче, меньше интонировать.

Так усиливается напряжение и накапливается ощущение непонимания, ненужности другого. Как в карикатурно-плохом оркестре: «Если бы ты мне не мешал, я бы сейчас все сыграл хорошо, а ты только тут путаешься со своей дудкой». Добавляет перцу и тот факт, что у каждого из нас — свой характер, а значит, свои тайные потребности, которые мы удовлетворяем внутри диалога. Одному хочется быть заметным, выразить себя; другому — отдохнуть, третьему — обидеться, что его не замечают, а четвертому вообще все равно, он скучает. Скучают все. Все мысленно отвернулись друг от друга. Все теряют время.

Как приятно бывает, когда на наших группах люди обретают чувство общего темпа и ритма. Возникает волшебное, без преувеличения, ощущение, что оркестр, игравший «кто в лес кто по дрова», вдруг начинает делать музыку. Подобное состояние «научившейся группы» мы называем стадией «пульсирующего шара».

5. Каждый — модератор

А происходит это еще и потому, что в группе **Agile** все участники — дирижеры разговора, иными словами, каждый из них постоянно берет на себя роль модератора и легко начинает управлять вниманием других, делая это коротко и точно.

Пример. Г-н К. — несомненный лидер в своей группе, но когда его группа приобрела свойство Agile, ушла необходимость постоянно подтверждать это лидерство. Теперь на совещаниях К. охотно передает свое лидерство всем, кто в данную минуту может и хочет проявить компетентность. Каждый становится лидером на полторы минуты, лидерство в его группе ситуативное, переходящее. Г-н К. гораздо менее напряжен, он спокойно позволяет С. или Н. на несколько минут завладеть кусочком внимания аудитории, и точно знает, что его лидерству в этот момент ничто не угрожает. Теперь у его подчиненных гораздо большая свобода высказывания и большая свобода для проявления своей компетентности, и в результате общее внимание на их встречах не ослабевает. Мы называем это свойство группы Agile «пульсацией».

6. Способность наблюдать

Для группы **Agile** очень ценно такое свойство ее участников, как умение наблюдать. Когда в диалоге конечная цель не задана, а происходящее в группе по ходу дела так же важно, как и главная суть, крайне важно уметь видеть и подбирать интересные мелочи и

детали диалога. Именно так группа может прийти к неожиданному решению, вместе найти ответ на сложный вопрос.

Частности нередко подсказывают важное. Например, на обсуждении стратегии бренда один из участников все время вертел в руках ключи с брелоком, и когда другой участник встречи заметил это и обыграл «ключевую» тему, появилась интересная идея о способах продвижения компании — лотерея, связанная с ячейками, в которых оставляют сумки посетители супермаркета.

7. Креативность как доступное каждому состояние

Некоторые полагают, что **креативность** — это не каждому доступное и не каждому нужное свойство. Это совершенно не так. Человек креативен по своей природе, только проявляется это по-разному. Вовсе необязательно быть прирожденным художником, чтобы уметь находить небанальные решения в своей области деятельности. Поэтому креативность можно и нужно развивать. В группе Agile частые шутки, возможность двигаться, обращать внимание на посторонние предметы, количество ассоциаций увеличивают «разрешенную» креативность. Люди меньше боятся быть странными, у них снят запрет на моментальную цензуру, так как общий доброжелательный и раскованный тон группы помогает им расслабиться и меньше думать о возможных негативных откликах.

Подведем некоторые итоги. Базовым понятием при формировании **Agile** малой ячейки, из которых строится коллектив организации, становится **эмоциональный интеллект**, исключаящий монологичность, отношение к людям как к функциям, формальные отношения в команде, и утверждающий, наоборот, диалогичность, безоценочность, эмпатичность и неформальность. По мере обучения на наших сессиях каждого участника и всей группы целиком происходит переход группы к стадии, которую мы называем «пульсирующим шаром». На этой стадии участники группы, каждый из них, открывают присущие им изначально способности являться в качестве модератора, наблюдателя и креативщика, с легкостью «пульсировать» в этих ролях (быстро менять их по мере необходимости), используя свой эмоциональный интеллект. Таким образом, группа постепенно становится Agile.

В завершение нашей статьи позволим себе процитировать замечательное стихотворение Пушкина, рассказывающее о том, какой бывает традиционная группа, не прошедшая школу **Agile**. Желаем вам, чтобы такого в вашем бизнесе было как можно меньше, и со своей стороны обещаем помогать вам в этом с помощью своих техник и ноу-хау. А вот и стихотворение.

Глухой глухого звал к суду судьи глухого.

Глухой кричал: «Моя им сведена корова!»

«Помилуй! — возопил глухой ему в ответ. —

Сей пустошью владел еще покойный дед!»

Судья решил: «Чтоб не было разврата —

Жените молодца, хоть девка виновата.



Scrum. Революционный метод управления проектами

Манн, Иванов и Фербер 2015
Джефф Сазерленд



Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ

Манн, Иванов и Фербер 2014
Дэниел Гоулмен



КОРПОРАТИВНАЯ ПРАКТИКА 17025 70

Scrum: революция в проектом менеджменте. Следуйте смыслу, а не плану



СОВЕТЫ ПО КАРЬЕРЕ 16082 7

Девять приемов для повышения эмоционального интеллекта



ИБДА РАНХиГС приглашает на программы MBA, Магистратура+MBA и Профпереподготовки. 5 специализаций. **Инвестируйте в свои знания!** В числе лучших программ MBA Восточной Европы в 2015 году по данным Eduniversal. Действуют временные скидки. **Узнайте больше!**



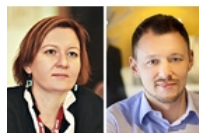
ОЦЕНИТЬ СТАТЬЮ: 2

ТЕГИ: менеджмент эмоциональный интеллект Agile эмпатия эмпатичный коллектив

ВЫБОР СООБЩЕСТВА



КОРПОРАТИВНАЯ ПРАКТИКА
Кто есть кто в креативной команде



КОРПОРАТИВНАЯ ПРАКТИКА
Как телефон пожирает наше время и почему он должен умереть



КОРПОРАТИВНАЯ ПРАКТИКА
Как ответил российский бизнес в 2015 году на вызовы кризиса



КОРПОРАТИВНАЯ ПРАКТИКА
10 причин, по которым важно знать свою бизнес-миссию

Комментарии

Участники дискуссии: Наталья Готова, Валерий Овсий, Михаил Кузнецов

Наталья Готова Нач. отдела, зам. руководителя, Москва 17 июня 2016, 09:43
его топ-менеджеры телеком-компании, которые приводятся в примере, собрались в группу, какие задачи они решали? Такое ощущение, что с... написана как рекомендация для самых напыщенных линейных топов, которые в жизни не работали в проектных командах.

Валерий Овсий Исполнительный директор, Москва 17 июня 2016, 15:59
Наталья Готова пишет:
А для чего топ-менеджеры телеком-компании, которые приводятся в примере, собрались в группу, какие задачи они решали?

В этом и кроется главный секрет кормящихся на Agile консультантов.

Они НЕ говорят об очень ограниченном пространстве применения Agile с ПОЛЬЗОЙ для дела. Так же НЕ говорят о больших убытках НЕВЕРНОГО применения, о загубленных проектах, примеров которых множество.

Но, при всем этом, **мы работаем в идеологии Agile и с успехом!! ;-))**

Михаил Кузнецов Директор по развитию, Москва 17 июня 2016, 17:02
я статья, и главное - универсальная. Попробуйте в ней заменить слово **Agile** на название любой другой техники (например - проведения переговоров). И получите еще одну хорошую статью.

Оставлять комментарии могут только зарегистрированные пользователи
[Войти](#) или [Зарегистрироваться](#)

MBA



Стипендии до 50% от стоимости обучения на Professional MBA в WU Executive Academy

WU Executive Academy и газета «Ведомости» объявляют о конкурсе стипендий для граждан России, СНГ, Латвии, Литвы, Эстонии и Грузии! Специализации MBA: Energy Management, Finance, Marketing & Sales, Project Management в WU Vienna. **Подача заявок до 26 июня.**

СЕЙЧАС НА САЙТЕ

991 пользователь

ДИСКУССИИ



Почему организационная диагностика не похожа на медицинскую

АЛЕКСАНДР ЖИРИКОВ
18 июня 2016, 08:10



Роботы идут: как Industry 4.0 изменит модель эффективного производства

АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ
18 июня 2016, 07:36



Капитализация мысли: что даст толчок интеллектуальному бизнесу

ДМИТРИЙ ФЕДОРОВ
17 июня 2016, 20:22



Как управление проектами превращается в профанацию

МИХАИЛ ГОРДЕЕВ
17 июня 2016, 17:18

ВАКАНСИИ (1213)

Руководитель отдела снабжения и логистики
от 100000

Микропроцессорные технологии, Новосибирск

Руководитель отдела производства
от 100000

Микропроцессорные технологии, Новосибирск

Начальник отдела делопроизводства

МОСКОВСКАЯ ОБЪЕДИНЕННАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ (МОЭК), Москва

Руководитель отдела персонала дивизиона (локация г. Казань)
от 100000

HR-problem.net, Краснодар

ВСЕ ВАКАНСИИ

МЕРОПРИЯТИЯ (1474)

июня

Академия бизнеса EY

27

Методы закупок. Организация закупочных процессов на конкурсной основе

июня

GOAL Ltd. / Целевое Управ...

20

КРІ-Школа Управления и Мотивации (Индивидуальное онлайн обучение)

июня

Бизнес-школа ITC Group

22

Переговоры для закупщиков

июня

1С-Архитектор бизнеса

22

На пути к большой прибыли: 9 ключевых процессов

ВСЕ МЕРОПРИЯТИЯ

НОВОСТИ

17 июня, 2016

13 мифов об управлении бизнесом в России - новая книга Святослава Бирюлина

В основу книги лег богатый материал, собранный в ходе многолетнего опыта управления российскими предприятиями и консультирования российских предпринимателей.

17 июня, 2016

ЦНТИ Прогресс проведет семинар по вопросам рыночной торговли

Специалисты-практики осветят вопросы контроля безопасности пищевой продукции, взаимодействия с государственными контролирующими органами и вопросы импортозамещения.

17 июня, 2016

Pro-Vision Communications – финалист IPRA Golden World Awards 2016

Всероссийский проект агентства «Официальный фотограф года LEGO® Россия 2015» был отмечен сразу в трех категориях.

16 июня, 2016

Семинар по управлению имущественным комплексом предприятия

Семинар пройдет 1-2 июля в Санкт-Петербурге.

ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ



Производительность, ребят, низкая. Что делать будем, а?

АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ
18 июня 2016, 07:23



А у вас уже есть юзер-кейсы на БЛОКЧЕЙН?

ЛЕОНИД НИКИФОРОВ
18 июня 2016, 06:53



Можно ли вопрос о ставке ссудного % отдавать на откуп Глазьеву или Набиуллиной?

ЛЕОНИД НИКИФОРОВ
18 июня 2016, 06:36



Зачем Миркину и Титову эта "опасная цифра" в программе для Путина?

ЛЕОНИД НИКИФОРОВ
14 июня 2016, 19:32

ВСЕ ВОПРОСЫ



Популярные материалы



КОРПОРАТИВНАЯ ПРАКТИКА 4612 5

911: Как составить команду спасателей в бизнесе



КОРПОРАТИВНАЯ ПРАКТИКА 5021 0

Почему внедрять изменения в компании должны особые люди



КОРПОРАТИВНАЯ ПРАКТИКА 5160 1

4 ошибки руководителя, ведущие к катастрофе



О ПРОЕКТЕ Ф.А.О. РЕКЛАМА ДЕКЛАРАЦИЯ СООБЩЕСТВА



СООБЩЕСТВО

Лица Сообщества
Дискуссионный клуб
История Сообщества
Журнал Executive.ru
Спецпроекты & Игры
Новости Сообщества

КАРЬЕРА

HR-менеджмент
Советы по карьере
HR-индикаторы
Управленческие вакансии
Справочник компаний
Отставки и назначения

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

МВА в России
МВА за рубежом
Рейтинги
Курсы и тренинги
Бизнес-кейсы
Книги для бизнеса
Тесты
Видео для бизнеса
Справочник бизнес-школ
Новости образования

МЕНЕДЖМЕНТ

Звезды
СЕО
Корпоративная практика
IT-менеджмент
Маркетинг
Продажи
IT для бизнеса
Exemarket
Энциклопедия менеджера
Новости компаний

ФИНАНСЫ

Корпоративные финансы
Личные финансы
Риски
Инвестиции



Свидетельство о регистрации СМИ Эл №ФС 77-38751. Републикация материалов - только со ссылкой на **Executive.ru**, с разрешения редакции сайта. Редакция не несет ответственности за высказывания пользователей на сайте.

Сервисы, рекрутинг: search@e-xecutive.ru
Сервисы, образование: trainings@e-xecutive.ru
Реклама: advertising@e-xecutive.ru
Редакция: content@e-xecutive.ru
Поддержка: support@e-xecutive.ru
Телефон отдела рекламы: +7 495 617-39-09

Телефон редакции: **+7 499 921-02-86**

Адрес: 129085, Россия, Москва, пр-т Мира, дом 95, стр.1, 10 этаж

Executive.ru – краудсорсинговый проект, 80% текстов созданы участниками Сообщества. Если вы не согласны с идеями, высказанными в статье, хотите оспорить логику повествования, уточнить цифры и факты, обращайтесь к авторам, а не в редакцию. Сделать это можно в дискуссиях под публикациями.



Executive.ru © 2000 – 2016.