

# Секреты фасилитации

**Smart**  
**РУКОВОДСТВО**

---

**ПО РАБОТЕ  
С ГРУППАМИ**

---

**Майкл Вилкинсон**

Майкл Вилкинсон

**Секреты фасилитации. SMART-  
руководство по работе с группами**

«Альпина Диджитал»

2012

## **Вилкинсон М.**

Секреты фасилитации. SMART-руководство по работе с группами  
/ М. Вилкинсон — «Альпина Диджитал», 2012

Это книга № 1 по фасилитации. Здесь вы найдете все, что нужно знать для проведения успешных фасилитационных сессий. Вы узнаете, как сформулировать цель, какие вопросы задавать, как наглядно отражать полученные идеи на флипчартах и парковочных досках. Руководство будет полезно и начинающим фасилитаторам, и специалистам с опытом, а также руководителям. Фасилитация поможет найти эффективные решения в области стратегического планирования, согласования целей, повышения производительности, формирования культуры ответственности.

© Вилкинсон М., 2012

© Альпина Диджитал, 2012

# Содержание

Предисловие партнеров издания	6
Предисловие ко второму изданию	8
Введение. Главный секрет	13
Применение главного секрета фасилитации	16
Принципы SMART-фасилитации	19
Еще несколько применений секретов фасилитации	29
Что эта книга даст вам	30
С чего начать	31
Глава 1	32
Когда уместна фасилитация	35
Определение: что такое фасилитационная сессия	36
В чем состоят обязанности фасилитатора	37
Душа фасилитации	39
Когда фасилитация не нужна	40
Фасилитация в наши дни	42
Что ждет фасилитацию	43
Применение фасилитации для получения согласия со стратегическим планом	45
Чеклист для понимания сути фасилитации и ролей фасилитатора	47
Конец ознакомительного фрагмента.	48

# Майкл Вилкинсон

## Секреты фасилитации. SMART- руководство по работе с группами

Переводчики П. Миронов, И. Окунькова

Научные редакторы В. Бехтерева, П. Безручко

Редактор А. Петров

Главный редактор С. Турко

Руководитель проекта М. Шалунова

Корректор Н. Витько

Компьютерная верстка К. Свищёв

Художественное оформление и макет Ю. Буга

© Michael Wilkinson, 2012

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2019

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

*Маме, которая учила меня, и папе,  
который меня вдохновлял*

## Предисловие партнеров издания

Я могу назвать себя опытным фасилитатором. 18 лет практики, и в среднем одна-две стратегических сессии в месяц. Но с подходом и книгами Майкла я познакомился сравнительно недавно. И мне жаль, что я не узнал всё это вначале своей профессиональной карьеры.

На одном из семинаров я задал Майклу вопрос, который считаю главным для определения смысла и пользы фасилитации: «Некоторые руководители считают, что квалифицированный одиночка принимает лучшие решения, чем группа. Как вы отвечаете на это возражение?» Майкл ответил так: «Во-первых, для сложных проблем и задач практически никогда нельзя найти единственного эксперта, обладающего всем нужным знанием. Поэтому первая задача фасилитации – достать и интегрировать нужное знание из разных голов. А во-вторых, планы и решения чаще всего не внедряются не потому, что они плохи по содержанию, а потому, что люди ответственные за внедрение не были правильно вовлечены в разработку этих решений. Правильно их вовлечь – вторая задача фасилитации».

Этот ответ не только интересен по смыслу, но и хорошо характеризует самого Майкла. Помимо высокой энергетики и оптимизма, свойственных многим фасилитаторам, Майкл обладает более редкой способностью. Он умеет все структурировать и делать сложное простым, сохраняя смысл. Эта способность в полной мере проявляется в книге, которую вы держите в руках. Автору удалось показать фасилитацию не как искусство, доступное лишь избранным, а как ремесло с понятными принципами и технологиями, освоить которые может каждый. При этом Майкл сумел сохранить дух, присущий скорее искусству, чем ремеслу.

Помимо базовых методов и принципов работы с группой, в книге рассматриваются и такие более сложные вопросы, как работа с запросом заказчика, взаимодействие с трудными участниками, или фасилитация удаленных сессий в режиме видеоконференции. Я почерпнул для себя много новых идей. Чего и вам желаю.

*Павел Безручко,  
управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»*

Эта история началась более шести лет назад. Я была совершенно уверена, что знаю о фасилитации многое! К тому моменту я провела десятки сотен мозговых штурмов, а уж организаций обсуждений – и не счесть. Но все-таки решила изучить науку «фасилитация» с подачи дорогого мужа и бизнес-партнера Сергея Бехтерева. В итоге, оказалось, что я ничего не знаю и мой мир перевернулся. Больше двух лет я училась у Майкла и его коллег. Почти каждую ночь я проходила вебинар, онлайн-курс или просто читала его статьи и книги.

Шесть лет мы в «Правилах игры» мечтали об издании на русском книги Майкла Вилкинсона «Секреты фасилитации» и рады, что это удалось! После организованного нами московского тренинга Майкла оказалось, что его технологии и инструменты не только востребованы и легко применимы, но и дают быстрый осязаемый результат в самых разных организациях.

Майкл Вилкинсон – достойный пример человека, который сделал себя сам. Интроверт, не слишком энергичный, замкнутый, он доказал, что технологичность и структурированность помогают любое совещание, сессию, тренинг или любую другую встречу провести драйвово и интересно.

Вы держите в руках уникальную книгу, в которой емко, четко, без воды даются пошаговые инструкции, как готовить и проводить любые встречи, совещания и мероприятия. За более, чем шесть лет использования парковочных досок, вступительных речей, ролей, чек-листов и других инструментов вовлечения, которые описывает Майкл, мы существенно повысили качество наших тренингов, совещаний и сессий. И, самое главное, теперь мы точно знаем,

что энергия и драйв – есть у каждого, надо только уметь ими управлять. Увлекательного вам путешествия в мир секретов фасилитации!

*Виктория Бехтерева,*

*партнер и ведущий фасилитатор компании «Правила Игры»*

Уже более 20 лет я работаю в области обучения и развития и провел не одну сотню фасилитационных сессий, поэтому с большим интересом отношусь к изданиям, где профессионалы своего дела делятся лучшими практиками и наработками.

Книгу «Секреты фасилитации» я прочел буквально через несколько месяцев после ее выхода на английском языке, и она сразу же стала моим настольным справочником. Многие из инструментов, предложенных автором, отлично вписались в мой арсенал и помогли успешно провести не одну сессию. Именно поэтому я с большим удовольствием представляю вам новое издание Майкла Вилкинсона – не только профессионального фасилитатора, но и успешного бизнесмена.

Книга, несомненно, имеет высокую практическую ценность для моих коллег-тренеров, консультантов и фасилитаторов. Она представляет собой своеобразное путешествие, которое призвано помочь как начинающему тренеру, так и профессионалу своего дела развиваться в профессии.

Но я полагаю, что эта книга будет крайне важна и для руководителей организаций и предпринимателей, особенно если они стремятся к достижению амбициозных целей или стоят на пороге трансформации. Ведь в таких ситуациях им, как никогда, важно быть драйвером перемен, вовлекать и объединять сотрудников, создавать общий импульс на четко определенный результат.

Когда вы прочтете эту книгу, вам откроется широчайший спектр возможностей для генерации идей и структурирования обсуждений, взаимодействия в вашей организации, а также принятия решений в ситуациях, где вашей команде необходимо совместно и быстро прийти к общему мнению, учитывая индивидуальные мнения каждого участника. Применяя «Секреты фасилитации», вы эффективнее сможете находить решения в области стратегического планирования, согласования целей, повышения производительности, формирования культуры ответственности.

Книга написана просто и доступно. Она предлагает нам более 70 принципов и техник, которые можно использовать уже завтра. И конечно, несомненным достоинством издания является большое количество примеров из практики, живых диалогов и пошаговых инструкций для различных ситуаций.

Желаю Вам увлекательного чтения!

*Владимир Соловьев,*

*управляющий партнер консалтинговой компании «EVERYCO»*

## Предисловие ко второму изданию

С момента выхода первого издания книги «Секреты фасилитации» прошло восемь лет. Жизнь вокруг нас изменилась, а с ней изменился и мир фасилитации. Некоторые из этих изменений описаны в новом издании.

Многие читатели «Секретов фасилитации» рассказывали мне о том, что почерпнули из этой книги множество базовых техник, помогающих проводить группу через описанный в ней процесс. Люди часто говорили, что им нравятся и многочисленные кейсы, и то, как примеры диалогов в книге помогают им почувствовать себя участниками той или иной ситуации.

Особенно приятными были для меня электронные письма, в которых люди рассказывали о том, как они используют техники фасилитации. Также я услышал немало приятного от тех, кто прошел курс «Эффективный фасилитатор» (The Effective Facilitator), в ходе которого даются те же принципы и приемы, что и в этой книге. Ниже я процитирую два таких письма.

Помимо положительных отзывов о книге, я все чаще слышу о том, как читавшие ее люди занимаются фасилитацией «виртуальных собраний», когда большинство участников не находятся в одной комнате. Я сталкивался и с крайними случаями, когда фасилитатор был единственным человеком, не присутствующим непосредственно на встрече. Люди говорили, что им интересно узнать о том, как заниматься фасилитацией при работе с большими группами, как сделать собрания более продуктивными, как эффективно предотвращать непродуктивное поведение.

О востребованности такого рода информации также говорят данные опросов, наблюдений и экспериментов.

- К примеру, исследование, проведенное MCI (Meetings in America: A Study of Trends, Costs and Attitudes Toward Business Travel and Teleconferencing, and Their Impact on Productivity, 1998), показало, что квалифицированные сотрудники компаний посещают более 60 собраний в месяц. При этом почти все опрошенные признались в том, что их поведение во время собраний было в той или иной степени неконструктивным: 91 % собравшихся думали о чем-то постороннем, более 70 % сообщили, что занимались на собраниях другой работой, а 39 % – дремали.

- Согласно исследованию «Встречи и события: где встречаются сбережения и успех» (Meetings and Events: Where Savings Meet Success, 2010), проведенному Travel Management Institute, подразделением компании Carlson Wagonlit Travel, 80 % участников сообщили о том, что количество виртуальных собраний в их организациях увеличилось.

В своей статье «Пример мастерски проведенной встречи» (The Case for Masterful Meetings, 2006) я показал, что при наличии команды из 20 человек, тратящей на собрания в среднем по 13 часов в неделю, лишь в 15 % случаев результат этих мероприятий оказывается сопоставим с добавлением еще одного сотрудника.

### Что нового во втором издании

Нового здесь очень много! Дополненное издание «Секретов фасилитации» помогает решить перечисленные выше задачи, но не ограничивается этим. Я сохранил то, что понравилось читателям первого издания, а еще вы здесь найдете:

- четыре новые главы, посвященные:
  - виртуальным сессиям;
  - фасилитации больших групп и конференций;
  - фасилитации межкультурных групп;
  - созданию внутрикорпоративной сети фасилитаторов;



- десять стратегий вовлечения, о которых мы обычно рассказываем фасилитаторам продвинутого уровня:

- Короткие контакты;
- Отбор и сортировка;
- «Речь в лифте»;
- «Вынужденная аналогия»;
- «Письмо в будущее»;
- «Последний герой»;
- «Больше/меньше» (More of / Less of);
- «Начать/перестать/продолжить»;
- «Жезл оратора»;
- «Блиц-опрос»;

- десять новых секретов, посвященных следующим темам:

- определение продукта;
- работа с организатором встречи;
- умение заинтересовать участников с самого начала;
- определение консенсуса;
- подготовка к виртуальной сессии;
- фасилитация больших групп;
- фасилитация конференций;
- умение следить за временем;
- фасилитация межкультурных групп;
- формирование группы внутренних фасилитаторов;

- пятнадцать дополнительных кейсов, в том числе:

- работа фасилитатора в группе, занимающейся вопросами общественной безопасности;
- начальный вопрос, позволивший вовлечь в дискуссию помощника вице-президента компании;

- подготовка к совету по выработке видения;
- власть маркера, карточки ELMO и парковочных досок;
- тихий голос;
- виртуальная встреча в рамках мониторинга стратегического плана;
- фасилитация конференции на тему духовности;
- фасилитация встречи по стратегическому планированию правительства одной из стран Карибского бассейна;

- стратегия притяжения в компании Hydro One;
- программа обучения фасилитаторов в компании Saudi Aramco;

- подробная информация о том, что делать в случае столкновения с непродуктивным поведением участников (в частности, как избегать его, как минимизировать вред от него и что делать после);

- расширенный список типов непродуктивного поведения – к списку из первого издания были добавлены следующие пять пунктов:

- разговоры по телефону;
- разговоры на посторонние темы;
- перебивание других;
- низкий уровень энергии в группе;
- нехватка времени;
- новые материалы по ряду вопросов, в том числе:
  - как применять секреты фасилитации, чтобы провести простую встречу?
  - как применять секреты фасилитации при первом собрании проектной группы?

- нужно ли организатору присутствовать на встрече?
- в какое время следует приходить фасилитатору?
- как побудить руководителей передать фасилитатору свою власть?
- как фасилитаторы злоупотребляют маркером?
- как принимать решения методом информированного большинства?
- как быть одновременно энергичным и естественным?
- как «перейти реку» (мое любимое упражнение в области тимбилдинга)?
- как понять, о чем может пойти речь на следующей сессии?
- как, зная культурные предубеждения, улучшить свою межкультурную компетенцию?
- как нарушить эффект институциональной власти с помощью фасилитации?
- должен ли фасилитатор быть нейтральным?
- как происходит сертификация фасилитаторов?
- почему бывает важен определенный подход или стратегия?
- как применять на практике описанные в книге концепции (в конце каждой главы дается список упражнений)?

Короче говоря, во втором издании книги содержится масса новой информации, но при этом сохранена структура, благодаря которой первое издание оказалось столь успешным. Мне очень приятно, что дополненная и исправленная версия книги увидит свет и читатели узнают много интересного. Девиз моей компании: «Делиться силой фасилитации со всем миром». Мы с коллегами убеждены в том, что фасилитация – это мощный инструмент, помогающий людям достигать лучших решений, причем быстрее, с большей вовлеченностью и сосредоточенностью на процессе.

- Лучшие решения возможны благодаря тому, что участники открыто делятся своими взглядами, зачастую непохожими, и открыто обсуждают их.

- Эти решения принимаются быстрее, поскольку рабочие процессы строятся на продуктивном и эффективном взаимодействии.

- Большая вовлеченность и сосредоточенность на процессе гарантируются тем, что люди, которых затронет принимаемое решение, помогают его выработать.

Надеюсь, что, прочитав второе издание книги, вы почувствуете новые силы и захотите «поделиться силой фасилитации» с теми группами, с которыми вы работаете.

*Майкл Вилкинсон,*

*управляющий директор Leadership Strategies*

*«Делиться силой фасилитации со всем миром»™*

## **Пример. Как два практика освоили секреты фасилитации**

*Энди Уивилл – независимый консультант по вопросам менеджмента и тренер (Великобритания)*

Книга «Секреты фасилитации» позволила мне добиться серьезного успеха на прошедшей недавно серии конференций. Я занимался проектом для одной крупной общественной организации, переживавшей серьезные преобразования. Мне поручили провести три крупные конференции (на 260, 200 и 150 участников соответственно), чтобы вовлечь сотрудников в дискуссию о грядущих переменах и побудить делиться информацией и рассказывать об успешном опыте.

Моя задача в основном состояла в том, чтобы выступить со вступительной речью на каждой из конференций, вовлечь участников в разговор о будущем, а в конце дня систематизировать их вопросы и предложения. Иными словами, я вел фасилитационную сессию в формате

вопросов и ответов и отвечал за то, чтобы в ней наблюдался какой-то прогресс. Крайне важным для успеха всей конференции было правильно ее открыть.

Первые две конференции показались мне довольно удачными, однако я знал, что, несмотря на неплохой уровень вовлеченности участников, все могло бы быть лучше. Я видел, что и количество вопросов, и количество задающих их людей далеко не оптимально. Кроме того, я чувствовал, что из-за неопределенности, связанной с грядущими переменами, мне не удалось создать атмосферу теплоты и доверия. Даже к концу дня в зале чувствовался холодок!

Затем я заказал экземпляр «Секретов фасилитации». Книгу привезли мне в понедельник, за два дня до начала последней конференции. Я читал ее в понедельник вечером и во вторник, параллельно готовясь к мероприятию, запланированному на среду. Мне было очень интересно узнать, существуют ли какие-то незнакомые мне приемы, которыми я мог бы воспользоваться, чтобы лучше произнести открывающую речь, вовлечь участников конференции в дискуссию и побудить их задавать больше вопросов? Я дочитал книгу к середине вторника. Особо меня заинтересовали главы 2 и 4 – «Секреты задавания вопросов» и «Секреты открытия сессии» – и отчасти глава 3 – «Секреты подготовки». Кроме этого, я запомнил секрет № 19 (использование модели PeDeQs для конкретизации указаний) и секрет № 30 (проведение сессий в формате вопросов и ответов). Во вторник вечером я написал новый план своей вступительной речи, чтобы выстроить ее по модели IEEE и организовать сессию в формате вопросов и ответов в соответствии с шагами, описанными в книге.

Утром в среду я применил новые знания на третьей конференции и стал наблюдать за реакцией аудитории. Открытие прошло гораздо лучше, и нам с участниками удалось достичь намного большего уровня взаимопонимания, чем прежде. Кроме того, новая вступительная речь обеспечила беспрецедентную вовлеченность и активность участников. В течение дня я собрал намного больше вопросов, чем на двух других конференциях. Модель PeDeQs для формулирования указаний также помогла добиться большей ясности и эффективности работы.

Возможно, я несколько пристрастен, однако ближе к вечеру я почувствовал, что общее настроение участников уже не настолько «холодное», как на предыдущих мероприятиях, а проанализировав собранную информацию, я понял, что в сравнении с другими конференциями я добился улучшений по всем критериям. Заказчик также счел третью конференцию лучшей из всех. Разумеется, я мог бы объяснить успех тем, что я просто освоился (в конце концов, конференция была уже третьей по счету), но я тогда решил – и думаю так до сих пор, – что дело не в этом. После прочтения «Секретов фасилитации» я существенно изменил свой подход, поскольку понял, что, работая иначе, используя другие слова и делая акцент на определенных вещах, я получу результаты, не похожие на прежние.

Теперь, поразмыслив обо всех трех конференциях, я понял, что если бы мы с клиентом серьезно придерживались пяти «П» подготовки, то создание повестки дня оказалось бы намного проще, а если бы мы с самого начала больше сосредоточились на потенциальных проблемах, то вся конференция прошла бы по-другому.

Так что мне представилась отличная возможность научиться новому, и в этом значительную роль сыграли «Секреты фасилитации» – автор книги действительно дает то, что обещает!

*Джейсон Кин – координатор проекта одного из крупнейших американских онлайн-сервисов продажи поддержанных автомобилей – через него частные лица, посредники и производители продают свыше 2 млн машин. Джейсон прошел обучение по программе «Эффективный фасилитатор», где дается тот же объем знаний и навыков, что и в книге «Секреты фасилитации».*

Позвольте для начала сказать вам, насколько сильно и искренне я ценю программу «Эффективный фасилитатор». Принципы, которые я узнал в процессе обучения, я использую

во всех аспектах жизни – и личной, и профессиональной. Пожалуй, единственное, что не изменилось, – это взаимоотношения с моим псом (он просто не понимает, о чем я ему говорю).

Выступив в качестве фасилитатора на нескольких собраниях с руководителями и коллегами, я научился лучше проводить мероприятия и достигать вполне конкретных результатов. Я понял, насколько эффективной становится работа в случаях, когда цель четко заявлена, а группа сохраняет нужную степень концентрации.

Кроме того, я научился задавать прямые вопросы и получать более развернутые ответы. Я обнаружил, что могу читать «невербальные подсказки» со стороны аудитории, и теперь у меня имеется целый набор полноценных стратегий, которые я использую для вовлечения аудитории. В результате я провожу собрания куда более эффективно, чем раньше. А еще новые навыки очень помогают мне утром по воскресеньям, когда мне приходится иметь дело с не до конца проснувшимися старшеклассниками!

Изменения, произошедшие внутри меня, стали заметны не только мне самому, но и окружающим. Мой босс обратил внимание, что я начал иначе проводить сессии. Собрания стали более успешными, поскольку я знаю, как справляться с конфликтными ситуациями, едва они возникнут. Я способен заметить непродуктивное поведение кого-то из участников и направить его в нужное русло до того, как люди выйдут из-под контроля. Я отлично знаю рабочий процесс и поэтому способен вернуться к своей первоначальной мысли из любой точки. А еще я всегда завершаю собрания вовремя.

Я заметил, что лучше слушаю и активнее участвую в мероприятиях, даже когда не веду их, поскольку теперь я понимаю, что нужно для превращения хорошего собрания в отличное. Прекрасно, что моя компания сознает всю ценность обучения сотрудников таким вещам. Я могу применять полученные знания в каждом аспекте своей жизни.

## **Введение. Главный секрет**

Профессиональные фасилитаторы знают важный секрет.

Что делает его секретом? Очевидно, что не количество людей, которым он известен. Я не исключаю, что о существовании чего-то подобного слышали многие. Однако мало кто по-настоящему понимает, как его использовать. Собственно, секрет заключается именно в этом.

Столь важным его делает его значение для достижения желаемого результата. Главный секрет фасилитации поможет вам добиться необходимого просто потому, что он напрямую связан с вопросами человеческой эффективности и мотивации.

### **Пример. Как я узнал главный секрет фасилитации**

Я начал понимать суть этого секрета, будучи консультантом в области менеджмента в компании, которая в то время входила в «большую восьмерку» бухгалтерских и консалтинговых фирм. За восемь лет, что я провел за этой работой, у нас с коллегами сформировался стандартный подход к решению проблем клиентов. Нас вызывали для оценки работы определенного подразделения или направления деятельности. Мы приезжали с целой армией талантливых специалистов, беседовали с теми, кого считали ключевыми заинтересованными лицами, разрабатывали набор рекомендаций, основанных на проведенных нами интервью и на собственном опыте, а затем создавали то, что можно было бы назвать «решением на 100 %». Затем мы уезжали. Если мы возвращались через год, то видели, что в лучшем случае выполнены 15 % наших рекомендаций.

В последние годы моей работы в этой организации она начала применять иной подход, имеющий больше отношения к фасилитации. Мы приезжали с меньшей командой консультантов и работали бок о бок с сотрудниками компании-клиента. Вместе с ними мы организовывали групповые интервью (фасилитационные сессии), в которых обычно участвовало от 8 до 12 человек. В ходе таких сессий рекомендации создавались участниками, а не консультантами. В большинстве случаев дело заканчивалось тем, что можно назвать «решением на 60–70 %».

Затем мы, опираясь на свой опыт, делились с этими людьми идеями. Некоторые принимались, другие отвергались как бесполезные или неприменимые. По завершении работы мы получали то, что можно было смело считать «решением на 85 %». Через год мы с немалым удивлением обнаруживали, что клиенту удалось внедрить от 80 до 90 % вещей, разработанных во время фасилитационной сессии!

Почему не 100 %? Почему «решение на 85 %», к которому мы пришли благодаря фасилитации, оказывалось намного более успешным? Именно в этом кроется секрет и возможности, которые он открывает.

**Секрет №1**

**Главный секрет фасилитации**

Вы можете достичь более эффективных результатов, когда решения вырабатываются людьми, на которых они должны повлиять, а также понимаются и принимаются ими.

До того времени, пока я не начал относиться к фасилитации серьезно, занятия ею составляли не более 10 % того, что я делал каждый день. Как только я осознал силу фасилитации и ее влияние на эффективность работы, мне тут же захотелось потратить некоторое время на развитие этого навыка. В 1992 году я оставил прежнюю консалтинговую фирму и основал компанию Leadership Strategies. Пример работы Leadership Strategies позволяет еще нагляднее увидеть всю силу секрета № 1.

**Пример. История про мусорщиков**

Опираясь на беспристрастные рекомендации некой консалтинговой фирмы (которая не практиковала фасилитацию), мэр одного большого города сделал распоряжение: каждая группа мусорщиков теперь должна состоять из двух человек, а не из трех, как было прежде. Однако руководитель бюро санитарного контроля считал, что если сами мусорщики не поддержат эту идею и не захотят ее обсуждать и внедрять, то дело закончится неудачей. Он обратился в нашу компанию, чтобы мы помогли с фасилитацией, когда будет разрабатываться план внедрения.

Мы сказали, чтобы сотрудники каждого из трех отделений бюро выбрали по четыре представителя, которые могли бы вместе работать в одной команде. Руководитель бюро направил еще несколько человек – по одному представителю от финансового отдела, отдела кадров и профсоюза. Получилась команда из 15 специалистов.

Мы провели восемь сессий продолжительностью по полдня. Необходимость составить план помогала нам сосредоточиться на цели наших занятий, ключевых результатах, важнейших факторах успеха, создании графиков, бюджетировании и других вопросах. Хотя многим членам команды не доставало образования, они хорошо разбирались в вопросах санитарного контроля и смогли быстро освоить предложенную нами процедуру решения проблем и поиска альтернативных решений.

Мы, фасилитаторы, часто задавали вопросы – это помогало нам выявить убеждения и соображения отдельных людей, способные помешать достижению общих целей. Некоторые мысли участников совещаний позволяли уточнить и улучшить наши рекомендации; другие казались нам неуместными; а от третьих, несмотря на всю их кажущуюся пользу, команда сознательно отказывалась. В конечном счете, она создала комплексный план с четко описанными преимуществами новой схемы работы. Было видно, что люди гордятся своей работой.

Именно члены команды (а не фасилитаторы) представили свой план мэру и городской администрации. Мы обучили людей навыкам презентации, технике вопросов и ответов и другим приемам, помогающим повысить эффективность работы. Один член команды даже купил себе деловой костюм –

специально для встречи с мэром. В конце презентации градоначальник заявил, что это лучшие рекомендации, которые он когда-либо слышал. Созданный нашей командой план был впоследствии внедрен почти в полном объеме.

Давайте еще раз взглянем на историю мусорщиков и на состояние их умов после того, как они активно включились в обсуждение и выработку решения. В ночь перед презентацией их больше всего беспокоили две проблемы. Конечно, они боялись, что им не удастся адекватно представить свои идеи, – эта эмоция хорошо знакома большинству из нас. Однако куда больше они опасались, что мэр не примет их рекомендации, при том что сама идея перейти на группы из двух человек принадлежала именно ему. Побудив подчиненных заняться созданием плана по внедрению этой инициативы, руководитель бюро санитарного контроля заставил их считать ее своим собственным делом. Люди почувствовали, что это именно их план, и захотели убедить в его правильности мэра и своих коллег.

Консалтинговая фирма предложила альтернативный вариант решения, разработанный без применения фасилитации. Однако мусорщики не проявили к нему интереса, в отличие от плана, в разработке которого приняли участие и который считали своим собственным. Да, они согласились на решение, казавшееся идеальным всего на 85 %. Однако что бы предпочли вы сами: едва начатое и брошенное решение на 100 % – или решение на 85 %, реализованное практически полностью?

В своей книге «Трансформируя зрелую ИТ-организацию» (Transforming the Mature Information Technology Organization) доктор Роберт Завацки из Университета штата Колорадо описывает этот секрет посредством следующей формулы:

$$ED = RD \times CD$$

Иными словами, *эффективное решение* (**ED** – effective decision) равно произведению *правильного решения* (**RD** – right decision) на *уровень приверженности этому решению* (**CD** – commitment to the decision). Знак умножения в формуле доктора Завацки означает, что даже лучшее решение может оказаться полностью неэффективным, если люди недостаточно заинтересованы в нем или не понимают его. Группа консультантов могла найти решение на 100 % для бюро санитарного контроля, однако если бы работники не приняли такой план, то его эффективность была бы близкой к нулю.

## Применение главного секрета фасилитации

Конечно же, в этом секрете нет ничего сложного. Но стоит помнить, что, хотя о нем знают многие, мало кто понимает, как правильно применить его и воспользоваться всеми открывающимися возможностями в те моменты, когда вы собираете людей для разработки решений в их собственных интересах. К примеру, мало кто понимает:

- как в достаточной мере заинтересовать людей, чтобы они приняли участие в поиске решения;
- как поддерживать сосредоточенность участников совещания на цели и их вовлеченность в процесс;
- как задавать вопросы, не вызывающие отторжения у группы;
- как направлять группу, не оказывая на нее чрезмерного давления;
- как справляться с несогласием и добиваться консенсуса;
- как общаться с людьми, которые отказываются от участия, пытаются доминировать над другими или демонстрируют другие виды непродуктивного поведения;
- как убедиться в том, что участники достаточно привержены общему делу.

Все это – основополагающие навыки фасилитатора, помогающие группам достигать поразительных результатов. В начале 1993 года мы с другими сотрудниками Leadership Strategies заинтересовались, где можно научиться этим навыкам. Мы нашли много курсов, имеющих отношение к фасилитации процессов более высокого уровня, таких как стратегическое планирование и анализ требований. Также мы обнаружили курсы, на которых давались основы отдельных рабочих методов, таких как инструменты для определения качества работы и техники решения конкретных проблем. Чаще всего это были прекрасные учебные курсы. Однако их создатели не уделяли должного внимания базовым навыкам, которые помогли бы фасилитаторам преуспеть на своем поприще. На некоторых курсах речь шла о концепциях, связанных с групповой динамикой, однако зачастую там лишь описывался желаемый результат (к примеру, необходимость помочь группе прийти к консенсусу), но ничего не говорилось о том, как именно его достигнуть. Казалось, что всем этим учебным программам недостает информации об основополагающих навыках (рис. I.1).

Мы верили, что фасилитация представляет собой искусство, в котором все же есть некая научная составляющая. Нам казалось, что в основе этого процесса должна быть какая-то методология, которую используют фасилитаторы (пусть даже неосознанно). Мы намеревались выявить ее и разработать подкрепляющие ее материалы.

Чтобы узнать необходимые детали, мы провели интервью с заслуженными фасилитаторами, считавшимися лучшими в своем деле. Мы задали им четыре конкретных вопроса.

Что вы делаете, когда во время фасилитации все идет как надо? Какие техники и процессы помогают вам вовлечь группу в процесс, взаимодействовать с ней и достигать результатов?

Если бы вы собирались отправить своих коллег на курсы по фасилитации, то какие ключевые темы и техники вы порекомендовали бы изучить?

Какие типичные ошибки фасилитаторов вам доводилось наблюдать? Вспомните случаи, когда вы присутствовали в комнате для совещаний, но фасилитацией занимался кто-то другой. Что такого делал (или не делал) этот человек, что вызывало у вас досаду, раздражение или даже желание лично включиться в работу?



**РИС. I.1. ЧЕМУ УЧИТ БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ КУРСОВ ПО ФАСИЛИТАЦИИ**



Вы считаетесь очень хорошим фасилитатором, но наверняка есть какие-то области, в которых вы хотели бы усовершенствовать свои навыки. В каких ситуациях вам может понадобиться улучшение техники? Вспомните ваши фасилитационные сессии, где что-то пошло не так хорошо, как вам хотелось. В каких областях дополнительные инструменты могли бы помочь вам стать более хорошим фасилитатором?

На основе информации, собранной во время этих интервью, мы выявили ряд навыков, которые считаем основными для любого фасилитатора (рис. I.2).

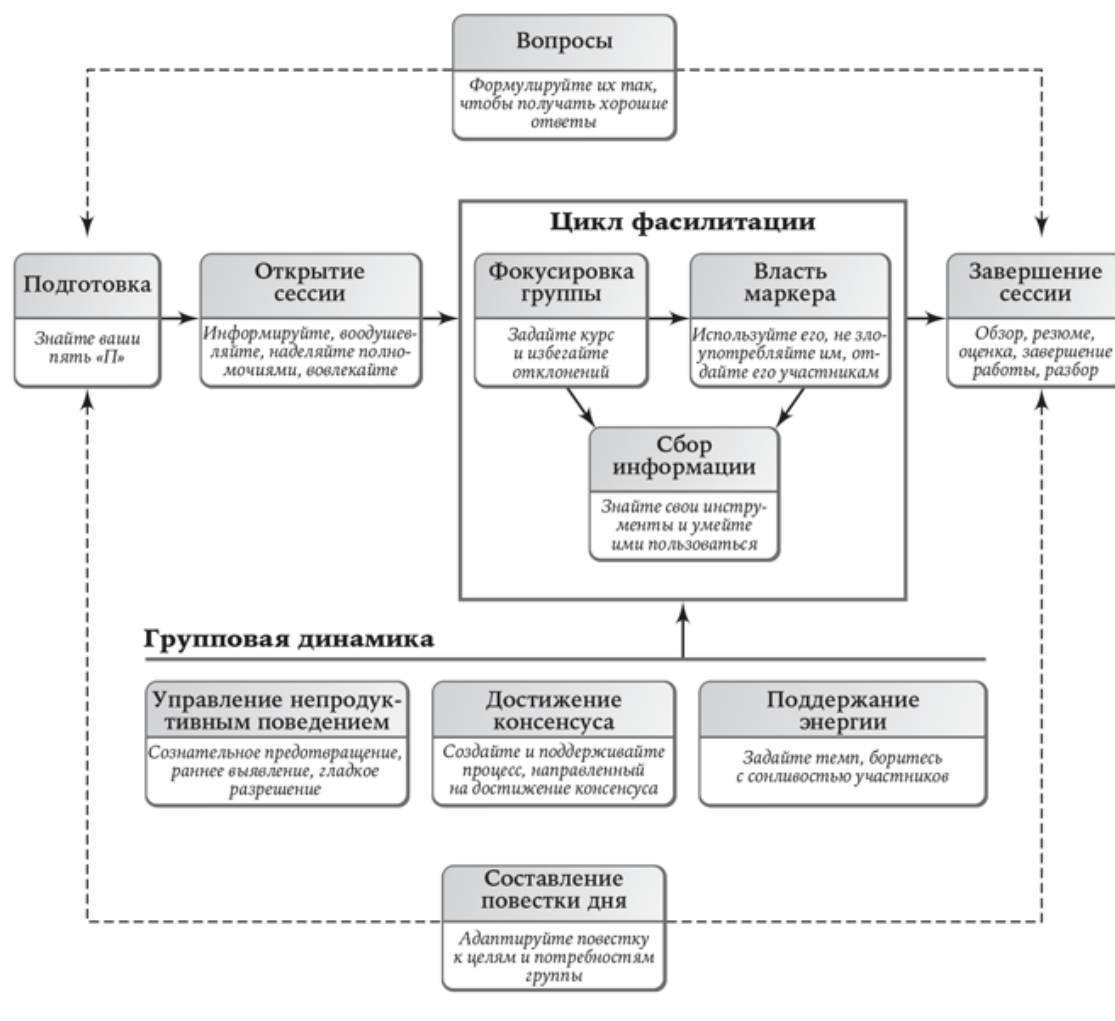
**РИС. 1.2. ОБЛАСТИ ОСНОВНЫХ НАВЫКОВ ФАСИЛИТАТОРА**



## Принципы SMART-фасилитации

Выявив области основных навыков, мы испытали огромное воодушевление. Опираясь на эту информацию, мы создали четкую методологию, которую назвали SMART-фасилитацией<sup>1</sup>. Она основана на 11 принципах, позволяющих четко видеть, что представляет собой совершенство в работе фасилитатора. Эти принципы поддерживаются практическими стратегиями и техниками. Комплексная методология SMART-фасилитации может использоваться для гарантированного достижения результатов. На рис. I.3 показана общая структура SMART-фасилитации.

**РИС. I.3. ПРИНЦИПЫ SMART-ФАСИЛИТАЦИИ**



Поскольку эта диаграмма имеет много компонентов, я разобью ее на основные части. Каждая из 11 глав после главы 1, рассказывающей о роли фасилитатора, посвящена одному из этих принципов. Главы 2–8 описывают принципы, которые служат основой для обычной фасилитационной сессии (рис. I.4).

<sup>1</sup> Сокращение от *англ.* **S** tructured **M** eeting **A** nd **R** elating **T** echniques – структурированные техники проведения сессий и выстраивания связей, при этом слово «smart» переводится как «умный». – *Прим. ред.*

Давайте рассмотрим краткое содержание этих глав и самой важной информации, содержащейся в них.

## **Глава 2. Секреты задавания вопросов**

### **Как получать хорошие ответы на свои вопросы**

SMART-фасилитаторы знают, что их самый важный инструмент – это умение спрашивать. Обычно они не ограничиваются открытыми и закрытыми вопросами<sup>2</sup>. У них есть расширенный набор техник, каждая из которых предназначена для своей конкретной задачи.

Поскольку фасилитатор задает вопросы, следуя всем основным принципам SMART-фасилитации, первый принцип связан именно с умением спрашивать. Глава 2 научит вас следующим вещам.

- Какие слова использовать в вопросах для того, чтобы было много ответов?
- Когда в вопросах стоит использовать слова «можно», «стоит», «необходимо» и «будет»?
- Как использовать вопросы, чтобы направлять группу?
- Как реагировать на ответы, чтобы группа не сбивалась с намеченного курса?
- Как подсказать идею так, чтобы группа сочла ее своей?
- Как использовать техники задавания вопросов, когда встречу ведете не вы?

## **Глава 3. Секреты подготовки**

### **Знайте свои пять «П»**

SMART-фасилитаторы понимают, насколько подготовка определяет успех. Они знают, какие вопросы нужно задавать, чтобы в полной мере выявить проблемы, с которыми группе предстоит работать в ходе сессии. Они также знают и о том, какие шаги нужно сделать, чтобы подготовка была полноценной и в полной мере соответствующей стоящей задаче. SMART-фасилитаторы понимают суть пяти «П» подготовки: поставленной цели (purpose), продукта (product), приглашенных людей (participants), проблем (probable issues) и процесса (process). Глава 3 отвечает на следующие вопросы.

---

<sup>2</sup> Закрытый вопрос подразумевает ответ «да» или «нет», открытый требует развернутого ответа. – *Прим. ред.*

**РИС. 1.4. ПРОЦЕСС ФАСИЛИТАЦИОННОЙ СЕССИИ**



- Каковы самые важные шаги в планировании фасилитационной сессии?
- Как формулируются ключевые вопросы, на которые вам нужно получить ответы?
- С кем вам стоит общаться в процессе подготовки?
- Что вы должны спросить участников о встрече?
- Как убедиться, что вы хорошо подготовились?

## Глава 4. Секреты открытия сессии

### Информируйте, воодушевляйте, наделяйте полномочиями, вовлекайте

SMART-фасилитаторы знают о том, насколько важно открытие любой сессии. В это время вы задаете рамки для всего, что последует затем. Если вы стартуете хорошо – группа будет готова работать с вами. Плохое же начало сессии поставит вас в крайне неудобное положение. В этой главе даны ответы на следующие вопросы.

- Какие четыре самые важные вещи нужно сделать, открывая сессию?
- Как помочь участникам заинтересоваться работой?
- Как добиться принятия повестки дня участниками?
- В чем цель основных правил?
- Какие парковочные доски стоит использовать?
- Как обеспечить своевременное начало фасилитационной сессии?
- Каков правильный порядок шагов при открытии сессии?

## **Глава 5. Секреты концентрации**

### **Задайте курс и избегайте отклонений**

Главы 5, 6 и 7 описывают то, что я называю циклом фасилитации. После того как вы откроете сессию (см. главу 4), вы можете переходить к первому пункту повестки дня. Прежде всего вы добиваетесь от группы сосредоточенности (глава 5), ведете запись происходящего (глава 6) и собираете информацию (глава 7). Закончив с первым пунктом, вы обращаете внимание группы на второй вопрос, проходите с ним те же этапы – и повторяете цикл, пока не разберете весь намеченный план.

Из главы 5 вы узнаете ответы на следующие вопросы.

- Что делать перед началом обсуждения каждого вопроса повестки, чтобы группа не теряла концентрации?
- Как добиться от участников сосредоточенной работы, если с предыдущей фасилитационной сессии прошло значительное время?
- Как избежать ситуаций, когда вместо ответа на первый вопрос вы слышите молчание?
- Как давать точные, ясные и осмысленные указания?
- Какие техники используются для того, чтобы поддерживать движение в нужном направлении?
- Как разбивать присутствующих на группы наиболее эффективным образом?
- Как поддерживать сосредоточенность во время выступлений групп с отчетами о проделанной работе?

## **Глава 6. Секреты ведения записи**

### **Власть маркера: используйте его, не злоупотребляйте им, отдайте его участникам**

Большинство фасилитаторов даже не подозревают, что могут свести взаимодействие группы на нет, просто злоупотребляя маркером. Часто они без злого умысла не записывают высказывания участников совещания – либо потому, что не согласны с ними сами, либо потому, что ждут одобрения со стороны остальных членов группы. В других случаях фасилитаторы искажают слова участника, записывая их в собственных формулировках (подразумевается, что услышанное недостаточно хорошо). Члены группы начинают чувствовать, что записанные слова и идеи принадлежат в большей степени не им, а фасилитатору.

Прочитав главу 6, вы узнаете ответы на следующие вопросы.

- Какую информацию следует документировать во время фасилитационной сессии?
- Как избегать злоупотребления маркером?
- Как делать записи, не забывая при этом заниматься фасилитацией группы?
- Как быть, если кто-то начинает длинный монолог?
- Как избегать пауз в процессе записи?
- Как пользоваться помощью секретаря во время сессии?
- Какой формат документирования удобнее всего?
- Каковы семь смертных грехов фасилитатора?

## **Глава 7. Секреты сбора информации**

### **Знайте свои инструменты и умейте ими пользоваться**

Фасилитатору нужно много инструментов для поиска и обработки информации, имеющей отношение к очень разным задачам. Некоторые инструменты предназначены для сбора фактов, другие – для генерирования идей, третьи – для их категоризации, определения приоритетов, оценки и создания отчетов. В этой главе рассмотрены следующие вопросы.

- Каковы основные функции по сбору и обработке информации?
- Как максимизировать эффективность сессии в формате вопросов и ответов и убедиться в том, что самые важные вопросы были заданы?
- Что самое важное в ходе мозгового штурма?
- Какие три вида деятельности критически важны при определении приоритетов?
- Как убедиться, что обратная связь во время отчета участников была достаточно качественной?
- Как проводить оценку сессии, не позволяя комментариям одного-двух людей исказить обратную связь?

## **Глава 8. Секреты завершения сессии**

### **Обзор, установление границ, оценка, завершение работы, разбор**

Зачастую собрания проводятся без четкого понимания достигнутых результатов или дальнейших действий. SMART-фасилитаторы знают, что при закрытии сессии важно, чтобы все участники понимали, что именно было достигнуто, в чем польза, что произойдет потом и как убедиться, что сделано все необходимое. В главе 8 вы найдете ответы на следующие вопросы.

- Какие самые важные шаги нужно предпринять до завершения сессии?
- Как быть с личными целями участников, определенными в начале мероприятия?
- Как добиться согласия и обязательства исполнить решения, принятые на собрании?
- Что делать с вопросами, оставшимися без ответов?
- Как правильно распределить ответственность за действия из списка?
- Какая обратная связь нужна фасилитатору от участников и от организатора встречи?
- Что делать, если вы не укладываетесь в заранее намеченные временные рамки?

## **Глава 9. Секреты управления непродуктивными ситуациями**

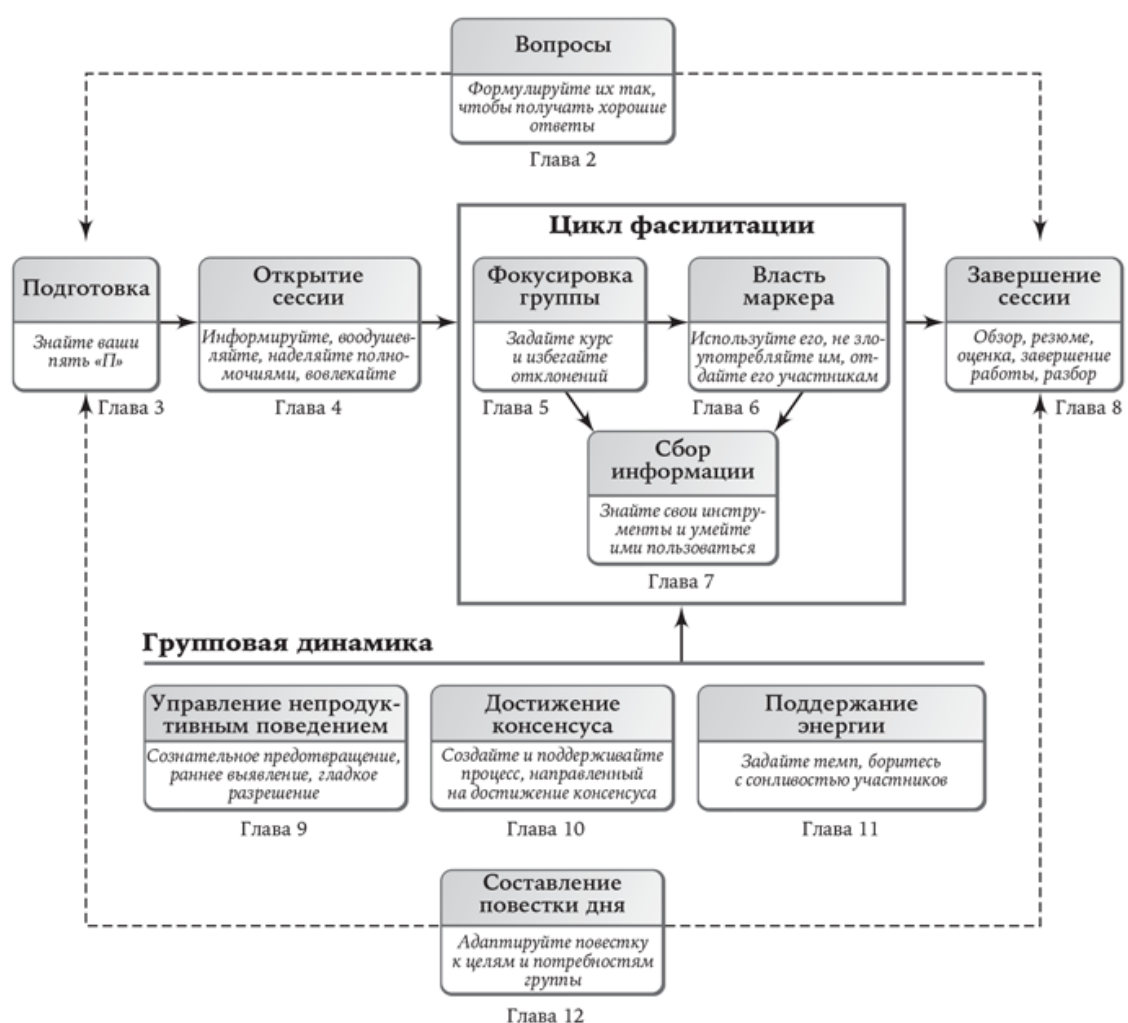
### **Сознательное предотвращение, раннее выявление, гладкое разрешение**

Если в главах 2–8 я рассказываю о типичных фасилитационных сессиях, то главы 9–11 посвящены групповой динамике. Фасилитатор, который хорошо владеет описанными ранее техниками, лучше поймет механику фасилитации. Информация, приведенная в главах 9–11, обеспечит вас инструментами для управления групповой динамикой, как показано на рис. I.5.

Что делать с человеком, который постоянно говорит: «Нет, ничего не выйдет. Мы такое уже пробовали, у нас не получилось. Это плохая идея. Она непрактична. Она нереалистична. Это просто не сработает»? А что насчет людей, которые стремятся доминировать над остальными – или, напротив, молча сидят до конца, а затем рассказывают всем, сколько времени они потеряли на этом бессмысленном собрании?

Многие фасилитаторы боятся непродуктивного поведения и стремятся осваивать новые техники для решения этой проблемы. Однако SMART-фасилитаторы знают, что надо браться за нее до того, как она возникнет (сознательное предотвращение), отслеживать ее с самого начала (раннее выявление) и совершать определенную последовательность действий для ее преодоления (четкое разрешение). К концу этой главы вы узнаете ответы на следующие вопросы.

**РИС. 1.5. ПРИНЦИПЫ SMART-ФАСИЛИТАЦИИ ПО ГЛАВАМ**



- Что такое непродуктивное поведение?
- Как заранее подготовиться к вероятным непродуктивным ситуациям?
- Какие стратегии можно применить до мероприятия, чтобы предотвратить непродуктивное поведение?
- Как выявить непродуктивную ситуацию на раннем этапе?



- Каковы потребности и типичные проблемы людей, склонных к различным стилям коммуникации?
- Как решить наиболее распространенные типы проблем, такие как молчание во время дискуссии, скептицизм, разговоры на посторонние темы, оскорбления?
- Что делать, когда во время мероприятия происходит что-то неожиданное, например взрыв эмоций?
- Как реагировать, если один или более участников указывают, что вы ошиблись, или предлагают внести в процесс изменение, с которым вы не согласны?

## **Глава 10. Секреты достижения консенсуса**

### **Создание и поддержание процесса, направленного на достижение консенсуса**

SMART-фасилитаторам известно, что с выстраиванием консенсуса связаны как возможности, так и проблемы. Люди выражают несогласие лишь по трем причинам, и это хорошо. Но использование неподходящей стратегии для выстраивания консенсуса, скорее всего, приведет вас к поражению, и это плохо. Несогласие на уровне 3 невозможно разрешить с помощью техники уровня 1, а несогласие уровня 1 – с помощью техники уровня 2. В главе 10 мы рассмотрим следующие вопросы.

- Что такое консенсус?
- Почему при групповом принятии решений не всегда рекомендуют достигать полного консенсуса?
- По каким трем причинам люди не соглашаются друг с другом?
- Что делать с разногласиями?
- Как замедлить дискуссию, чтобы все успевали осмыслить факты?
- Как уладить разногласия, возникшие из-за различий в ценностях и опыте?

## **Глава 11. Секреты поддержания энергии**

### **Задайте темп, боритесь с сонливостью участников**

Вне зависимости от того, ведете вы одно часовое собрание или несколько сессий, занимающих по полдня каждая, живость группы крайне важна для сохранения заинтересованности и вовлеченности ее членов. В главе 11 вы узнаете ответы на следующие вопросы.

- Как энергия влияет на тему встречи, участников и их мнение о фасилитаторе?
- Как энергично начать встречу?
- В какое время дня наблюдается спад энергии и что с этим делать?
- Как поддерживать энергию в течение встречи?
- Какие упражнения для тимбилдинга будут уместны? Как их правильно проводить?

## **Глава 12. Секреты составления повестки дня**

### **Адаптация повестки к потребностям группы**

Последний из основных принципов завершает цикл фасилитации, возвращая нас к началу работы. Я рассказываю о том, как создавать повестку дня с помощью техник, описанных в других главах. Глава 12 отвечает на следующие вопросы.

- Что такое стандартная повестка дня и почему она нужна?
- Как адаптировать стандартную повестку дня к конкретной потребности группы?
- Как составить повестку с нуля?
- Как обеспечить доскональное знание участниками процесса предстоящей встречи?
- Чем повестка дня отличается от подробного плана фасилитационной сессии?
- Что следует включить в план фасилитации?
- Как оценивать потребности во времени?

Если главы 2–12 дают 11 основных принципов, то оставшиеся посвящены конкретным вопросам и областям, в которых применяется фасилитация.

## **Глава 13. Секреты фасилитации виртуальных встреч**

### **Как сделать, чтобы все были внимательны и вовлечены**

Виртуальные встречи в порядке вещей в сегодняшнем деловом мире; люди, находящиеся в разных точках планеты, могут взаимодействовать через интернет с помощью телефона, смартфона или компьютера. Такие технологии делают проведение сессий дешевле, однако представляют немалую сложность для фасилитатора – не так-то просто поддерживать нужную сосредоточенность и работоспособность участников, находящихся в разных местах. В главе 13 вы найдете ответы на следующие вопросы.

- Как помочь людям, не находящимся в комнате для совещаний, «видеть», что в ней происходит?
- Какие технологии используются для проведения виртуальных встреч?
- Как сделать так, чтобы люди были полностью вовлечены в виртуальную встречу?
- Какие особые правила можно использовать при проведении виртуальных встреч?
- Как применять секреты фасилитации в условиях виртуальной встречи?
- Как вести виртуальную встречу, когда фасилитатора нет в комнате для совещаний?
- Как применять анонимность на виртуальной встрече?

## **Глава 14. Секреты фасилитации больших групп и конференций**

### **Используйте преимущества процесса, чтобы направлять и вовлекать людей**

Многие техники, которые используются при работе с командой из 16 человек и меньше, применимы и при фасилитации большой группы или конференции на сотню с лишним участников. Однако применение техник будет зависеть от размера группы, цели сессии, наличия

других фасилитаторов и т. д. В главе 14 описаны лучшие способы максимально вовлечь людей в процесс и сохранить контроль над происходящим при работе с крупными группами и проведении конференций. Эта глава дает ответы на следующие вопросы.

- Каковы основные стратегии фасилитации больших групп?
- Чем отличается планирование фасилитации для большой и малой группы?
- Когда лучше привлечь в качестве лидеров малых групп фасилитаторов, а не волонтеров?
- Как подготовить лидеров малых групп?
- Каковы лучшие методы фасилитации конференций?
- Как поддерживать высокий уровень заинтересованности участников, когда выступления некоторых докладчиков вы не можете контролировать?
- Как управлять временем на конференции, если многие докладчики превышают свой регламент?

## **Глава 15. Секреты фасилитации межкультурных групп**

### **Признайте собственные предубеждения, чтобы лучше приспособиться к культуре других людей**

Как заниматься фасилитацией в случае с людьми, чья культура отличается от вашей? Главу 15 я написал совместно с тремя опытными коллегами. Мы делимся опытом принятия собственных предубеждений и применения секретов фасилитации с их учетом. Мы научим вас принимать во внимание культурные различия между вами и группой, с которой вы работаете. Также эта глава включает в себя объемный раздел, где рассказывается, как с помощью фасилитации противостоять влиянию институциональной власти. Вы найдете ответы на следующие вопросы.

- Что подразумевает межкультурная компетенция?
- Чем национальная культура отличается от организационной или командной?
- Как культура поколений влияет на фасилитацию?
- Как распознать собственные культурные предубеждения?
- По каким основным шкалам можно измерить другие культуры?
- Как приспособить секреты фасилитации к культуре группы, с которой вы работаете?
- Как работать с группами, чья культура предписывает уступать лидерам?
- Что такое эффект превосходства и как он проявляется в группах?

## **Глава 16. Секреты создания собственного штата фасилитаторов**

### **Обоснуйте необходимость, повышайте осведомленность**

Руководство многих крупных компаний несколько лет назад пришло к мысли, что наличие штатной консалтинговой группы, способной помочь в различных областях, значительно повышает общие результаты; аналогичным образом все больше организаций создают внутренние группы фасилитаторов для организации и проведения важных сессий. Эта глава отвечает на ключевые вопросы, связанные с началом работы такой группы.

- Что такое собственный штат фасилитаторов и как он работает?
- Каковы преимущества организации, имеющей своих фасилитаторов?

- Как ввести в штат должность фасилитатора?
- Сколько фасилитаторов вам может понадобиться? Как искать фасилитаторов и развивать их навыки?
- Кто управляет фасилитаторами? Как распределять задания между фасилитаторами?
- Как внутренние клиенты узнают о появлении новой должности? Как они будут платить за услугу?
- Каких ловушек следует избегать?

## **Глава 17. Особые случаи**

В последней главе я рассказываю, как применять секреты фасилитации в особых случаях, таких как проведение простой встречи и работа с небольшой группой, а также как фасилитатор может выступать в качестве консультанта или эксперта по тому или иному вопросу. Глава 17 поможет вам получить ответы на следующие важные вопросы.

- Как применять секреты фасилитации, чтобы провести простую встречу?
- Как применять секреты фасилитации, будучи рядовым участником встречи?
- Как применять секреты фасилитации к очень маленьким группам?
- Как применять секреты фасилитации, если вы консультант или специалист в конкретной области?
- Как стать сертифицированным фасилитатором?
- Нейтральная позиция фасилитатора: реальность или вымысел?

## **Еще несколько применений секретов фасилитации**

С того момента, как два десятилетия назад мы запустили свою обучающую программу, мы подготовили более 1500 фасилитаторов, менеджеров, аналитиков и консультантов из разных стран. Мы научили их эффективно работать с командами и проектными группами. Мы понимали, что наш курс окажет огромную помощь этим людям, особенно в том, что касается управления собраниями. Однако мы совершенно не ожидали того энтузиазма, с каким наши ученики стали применять новые навыки в других областях, в том числе не имеющих отношения к бизнесу.

- Участница одного из наших первых занятий, менеджер-консультант из IBM, предположила, что эти техники будут невероятно полезны для продавцов компании. Она решила, что если бы торговые представители использовали при общении с клиентами подход, основанный на принципах фасилитации, то избежали бы частых проблем, таких как неправильное понимание потребностей, нереалистичные ожидания и сопротивление со стороны сотрудников клиента.

- Глава Американского общества по тренингу и развитию (American Society for Training and Development) счел, что наши техники идеально подходят для тренеров и ведущих. Он попросил нас провести специальный семинар для начинающих тренеров и рассказать о принципах фасилитации. С тех пор нас многократно приглашали с такими лекциями в крупные тренинговые организации.

- Во время занятий менеджеры часто интересовались, как иметь дело с людьми тех или иных типов и справляться с проявлениями непродуктивного поведения.

- Сотрудница компании, разрабатывающей программные продукты, по секрету призналась, что после первого же дня трехдневного тренинга начала использовать наши техники, чтобы улучшить отношения с мужем. Ей было очень приятно, когда после этого он начал относиться к ней иначе.

Чем больше участники занятий делились с нами мыслями о том, где применимы наши техники, тем сильнее мы убеждались, что люди в целом – а не только фасилитаторы, менеджеры, аналитики и консультанты – могли бы извлечь немалую пользу, если бы поняли, как использовать принципы фасилитации в своей деятельности. Я надеюсь, что эта книга откроет их широкой аудитории.

## Что эта книга даст вам

Секреты фасилитации действительно полезны. Если люди сами вырабатывают, понимают и принимают решения, которые затрагивают их персонально, результаты обязательно будут более эффективными. Благодаря этому вы станете успешнее, повысите эффективность взаимодействия в группе и обеспечите лучшие показатели. В книге я рассказываю, как этого добиться.

Книга «Секреты фасилитации» содержит концепции и стратегии, которые понадобятся вам для того, чтобы работа по фасилитации была более эффективной для достижения ваших целей. Что даст вам эта книга?

- *Принципы фасилитации в комплексе.* До сих пор еще не было книги, написанной именно для того, чтобы показать и профессионалу, и дилетанту весь комплекс подходов, позволяющий проводить фасилитацию в любой ситуации. Вы можете руководить кросс-функциональной рабочей группой или организовывать деятельность нескольких человек в вашем церковном приходе или школьном родительском комитете – «Секреты фасилитации» в любом случае дадут вам пошаговый план действий, и вы точно будете знать, что и как делать.

- *Секреты фасилитации.* Эта книга детально описывает 70 принципов и техник, которые я называю секретами фасилитации. Каждый представляет собой инструмент, способный дать потрясающие результаты при работе с командами, группами и отдельными людьми. Все эти секреты – отличные практические приемы, вы можете начать использовать их уже завтра на встречах один на один, планерках, выездных совещаниях продолжительностью в целый день и в работе мультисессионных проектных сессий.

- *Уникальный практический опыт.* Эта книга полна важных откровений – таких, как три причины, по которым люди выражают несогласие, объяснение непродуктивного поведения или способы задавать вопросы так, чтобы участники мероприятия сразу видели ответы. Я не ограничиваюсь одним лишь объяснением, что делать в той или иной ситуации. Я прорабатываю причины этой ситуации – ведь глубокое понимание позволяет вам создавать собственные техники для решения проблем, способных возникнуть в ходе фасилитационной сессии.

- *Обучение на реальных примерах – кейсах и диалогах.* Множество диалогов, происшедших в реальности, записанных и приведенных на страницах книги, помогут вам ощутить атмосферу, в которой работает фасилитатор. Вы узнаете, что он делал в том или ином случае и как – и почему именно так – реагировала группа. Также я расскажу об ошибках фасилитатора и их последствиях.

- *Возможность немедленного использования – быстрые подсказки и контрольные списки.* Секреты фасилитации имеют множество точек приложения, и в каждой главе описывается примерная ситуация того или иного их применения в деловой и повседневной жизни. Быстрые подсказки и чеклисты в конце каждой главы и пример повестки дня, приведенный в главе 12, помогут вам более четко понять, каким образом вы можете использовать эту информацию в профессиональной и личной жизни.

- Если говорить совсем коротко, то в книге я делюсь с вами секретными приемами, которые SMART-фасилитаторы используют для гарантированного достижения потрясающих результатов при работе с разными группами.

## С чего начать

Глава 1 дает определение фасилитации и роли фасилитатора. Затем последовательно раскрываются все ее принципы. В дальнейших главах рассказывается о методах, которые используют SMART-фасилитаторы для проведения структурированных сессий и установления связей.

Главы со 2-й по 16-ю организованы одинаковым образом.

- На первой странице главы перечислены вопросы, ответы на которые будут даны ниже.
- Большинство глав начинаются с примера фасилитационной сессии, иллюстрирующего важность рассматриваемых далее вещей.
- В каждой главе дается несколько секретов фасилитации.
- Каждая глава завершается чеклистом, помогающим использовать описанные в ней приемы, а также упражнением, позволяющим практиковаться в применении навыков.

Последняя глава рассказывает о том, как применить секреты фасилитации в особых случаях.

Чтобы получить от книги максимум пользы, придерживайтесь следующих рекомендаций.

- Начните с главы 1, она поможет вам понять суть процесса фасилитации и основные принципы работы фасилитатора.
- Если вы часто проводите совещания или другие подобные мероприятия, однако процесс фасилитации для вас в новинку, вам стоит прочесть все главы одну за другой. Каждая из них посвящена своей теме, поэтому последовательное чтение поможет вам составить целостное представление о фасилитации. Кроме того, однажды описав какие-то техники, я начинаю обращаться к ним в последующих главах.
- Если вы уже давно занимаетесь фасилитацией, то можете ознакомиться с вопросами в начале главы, а затем пролистать ее, чтобы познакомиться с описанными в ней секретами фасилитации (они выделены особым образом). Если вы знаете ответы на вопросы и хорошо знакомы с этими секретами и с тем, как их применять, то переходите к следующей главе. Если вас заинтересовал какой-то отдельный секрет, я советую вам вернуться к примеру в начале главы, чтобы понять суть приема, а затем читать дальше, чтобы понять, как его применяют SMART-фасилитаторы.

Больше всего я хотел бы, чтобы моя книга побудила читателей использовать секреты фасилитации так же, как это делаем мы с коллегами, – в работе с группами.

## Глава 1

### В чем состоит роль фасилитатора

Вопросы, на которые отвечает эта глава

- Каково определение фасилитационной сессии?
- Как участники могут самостоятельно вырабатывать решения, понимать и принимать их?
- В чем состоит роль фасилитатора?
- Какие установки и отношение к происходящему составляют «душу» фасилитации?
- В каких ситуациях фасилитация неуместна?
- Что ждет фасилитацию в будущем?

#### Пример: роль фасилитатора в группах гражданского лидерства

Почти во всех крупнейших городах США существуют общественные организации вроде Leadership Atlanta и Leadership New York, которые устраивают ежемесячные встречи лидеров коммерческих организаций, религиозных объединений, представителей общественности и правительства. Они собираются небольшими командами для обсуждения ключевых вопросов, с которыми сталкивается местное население. Главная задача таких организаций – ломать барьеры и создавать единые сети из людей, принадлежащих к разным расам и социально-экономическим группам и занимающихся разными видами деятельности. Небольшие группы собираются в течение года, а когда их участники завершают обучение, они могут помогать новым группам, выступая в качестве фасилитаторов.

Обычно фасилитаторами в таких небольших группах и работают местные добровольцы, прошедшие программу обучения. Они часто обладают разным опытом в такого рода деятельности.

Однажды в нашу компанию обратилась организация, занимающаяся гражданским лидерством, с просьбой провести тренинг для группы своих фасилитаторов. Изучив результаты обратной связи, полученной от первой группы после восьми месяцев фасилитации, мы поняли, что каждый фасилитатор может выполнять разные функции.

- В некоторых случаях он просто выступает *консультантом*. Он не руководит планированием сессии и не занимается реализацией плана. В основном он держится в стороне и вступает в действие, только когда его об этом просят или когда возникает ситуация, с которой участники не могут справиться самостоятельно.

- В других ситуациях фасилитатор играет роль *менеджера*. В этом случае он задает повестку, формулирует основные правила и инициирует обсуждение, однако вмешивается в процесс, только когда необходимо.

- Третья из выявленных нами ролей – *лидер*. В этой роли фасилитатор задает повестку дня, устанавливает правила и инициирует обсуждение точно так же, как менеджер, управляющий совещанием. Однако, кроме того, лидер активно вовлекает участников в работу. Фасилитатор описывает



общую цель таким образом, чтобы участники увидели широкую картину и поняли, чем важна эта сессия. Кроме того, он побуждает группу перейти к обсуждению практической стороны вопроса, если дискуссия застопорилась на теоретических выкладках. Фасилитатор должен подталкивать всех участников включаться в процесс.

- И, наконец, мы выявили роль *участвующего лидера*. Такой фасилитатор сначала делает то же самое, что и обычный лидер или менеджер: он определяет повестку, задает правила и начинает дискуссию. Однако в дальнейшем он сам активно участвует в ней: делится своей точкой зрения на рассматриваемую проблему, высказывает мнение по тем или иным вопросам и, если он не согласен с кем-то из участников, не скрывает этого.

Мы поняли, что организациям необходимо четко устанавливать роль фасилитатора, поскольку это позволяет группе получать более осмысленный опыт. Получив от участников эксперимента обратную связь, наш клиент пришел к следующим заключениям.

- Роль участвующего лидера не подходит для его случая, поскольку в таком случае полномочия группы оказываются меньше и это вызывает недовольство участников.
- Наилучший сценарий для фасилитаторов – начинать работу в роли лидера, чтобы увлечь группу происходящим, установить темп и создать высокий уровень энергии.
- Со временем фасилитаторам лучше переключиться на роль менеджера или консультанта, по мере того как участники будут все лучше справляться с происходящим сами.

Так какова же идеальная роль для фасилитатора? Должен ли он вести себя как консультант, менеджер, лидер или участвующий лидер? Давайте для начала изучим некоторую базовую информацию, а затем вновь вернемся к этим вопросам после того, как я расскажу вам об обязанностях фасилитатора.

## **Примеры ситуаций: необходимость групповых решений**

Что бы вы делали, оказавшись в одной из описанных ниже ситуаций?

### **Работа с персоналом: процесс найма**

Вице-президенту по кадрам надоело слышать о проблемах с наймом. Некоторые отделы жаловались, что поиск и прием на работу нового сотрудника занимают слишком много времени. Другие подразделения были обеспокоены тем, что их представители недостаточно включены в процесс отбора кандидатов. Кто-то и вовсе считал, что компания нанимает людей, которым недостает базовых навыков, необходимых для успеха. Итак, предположим, что вице-президент по кадрам назначил вас руководить кросс-функциональной командой из 12 человек, а также поручил изучить проблему и скорректировать процедуру найма, создав в том числе план и график внедрения изменений.

### **Завод по производству пищевых продуктов: план по качеству**

Директор вашего завода заявил: «Наш крупнейший клиент [сеть ресторанов быстрого обслуживания] попросил нас разработать и реализовать план работ, чтобы повысить качество говяжьих котлет, булочек и соусов в

соответствии с растущими требованиями клиентов. Если клиенту наш план покажется неприемлемым или если наши сотрудники не смогут успешно внедрить его, мы потеряем более 50 % бизнеса. Я знаю, это непростая задача, и я хочу, чтобы вы отнеслись к ней со всей серьезностью. Просто дайте мне знать, какие люди и ресурсы потребуются вам для ее выполнения».

### **Транспортная компания: проект по разработке новой информационной системы**

Вы возглавляете в транспортной компании проект по разработке новой системы. Консалтинговая фирма, занимающаяся такого рода программами, рассчитала, что система обойдется в 10 млн долларов и что для ее внедрения потребуется три года. Прошло два с половиной года, вы потратили уже 12 млн, а консультанты говорят, что для завершения работы нужно еще два года и еще 10 млн долларов. Руководитель отдела информационных технологий хочет услышать ваше мнение через два дня, чтобы ему было что сказать другим топ-менеджерам. Вы и ваша команда из шести человек должны принять решение, что делать дальше: стоит ли компании продолжать вкладываться в проект, или его лучше закрыть, попытавшись сохранить все, что может быть полезно, или нужно просто прекратить работу над новой системой.

Менеджеры в частных компаниях и государственном секторе то и дело сталкиваются с подобными ситуациями. При этом им часто не хватает ресурсов для планирования работ, их выполнения и контроля над ними. Многие менеджеры не знают, какие шаги нужно сделать или каких ошибок следует избегать. Если вам доводилось сталкиваться с похожими ситуациями, попробуйте ответить на следующие вопросы.

- Какой подход следует использовать в целом для решения вопроса? В частности, что группа должна делать сначала, что – следующим шагом и т. д.? Стоит ли заняться стратегическим планированием или же вам больше подойдет формат совещания по решению проблем или по улучшению процесса?
- Кто должен и кто может участвовать в процессе принятия решений?
- Как на первом же совещании побудить участников взаимодействовать друг с другом и работать вместе?
- Что предпринять, чтобы не позволить кому-то одному доминировать в дискуссии, не давать людям выпасть из процесса и исключить конфликты, способные помешать работе всех собравшихся?
- Как убедиться в том, что группа в достаточной мере сосредоточена на поставленной задаче? Что делать, когда люди начинают обсуждать второстепенные вопросы или пытаются протолкнуть свою «негласную повестку»?
- Как поддерживать высокий уровень энергии в течение всей сессии?
- Какие техники стоит использовать, чтобы побудить участников в конце прийти к консенсусу?
- Как убедиться, что всем понятно, что именно было сделано, к какому положительному результату пришла группа и какие следующие шаги нужно предпринять?

## Когда уместна фасилитация

Хотя три описанные выше ситуации не похожи друг на друга, в них имеется несколько общих ключевых элементов.

- *Была выявлена важная проблема.* Имеется проблема, требующая внимания: неэффективный процесс, клиент, желающий получить гарантии качества, или проект, по которому уже был превышен бюджет.

- *Решение не очевидно с первого взгляда.* Если решение кажется ясным, то велики шансы, что оно уже внедряется в той или иной форме. В описанных случаях поиск решения потребует более глубокого анализа ситуации и привлечения к этому большого числа людей.

- *Для успешного решения проблемы необходимо согласие.* Задача требует понимания и принятия со стороны некоторого количества людей, а часто и изменения их поведения. Без этого даже самое хорошее решение обречено на провал.

- Если изменения процедуры найма окажутся неприемлемы для отделов или сотрудников, занимающихся поиском и приемом новых работников, этот процесс и дальше останется неэффективным.

- Если директор предприятия разрешит директору по качеству разработать план, не привлекая к этому ключевых сотрудников на местах, шансы на его успешное внедрение значительно снизятся.

- Принимая решение о продолжении или прекращении проекта по разработке компьютерной системы, нужно учесть все аспекты проблемы. Если утаить критически важную информацию или не привлечь к принятию решения ключевых сотрудников, то оно может оказаться недостаточно обоснованным и не найти поддержки.

Я считаю, что решения подобных проблем должны приниматься в ходе одной или нескольких фасилитационных сессий. Я обнаружил, что техники фасилитации приемлемы для любых ситуаций, в которых для достижения успеха необходимы понимание и согласие со стороны группы.

### Секрет №2

#### Секрет уместности фасилитации

Фасилитация бывает нужна в случаях, когда в дискуссию вовлечено несколько человек и от них требуется понимание проблемы и согласие по ключевым вопросам.

## Определение: что такое фасилитационная сессия

Хотя слово «фасилитация» часто используется для описания разных видов деятельности, в своей книге я определяю понятие *фасилитационной сессии* следующим образом.

**Фасилитационная сессия – это хорошо структурированное собрание, в ходе которого его лидер (фасилитатор) проводит участников через ряд заранее определенных шагов, чтобы они достигли результата и чтобы этот результат был разработан, понят и принят всеми участниками.**

Давайте рассмотрим некоторые ключевые аспекты этого определения.

- Каждая фасилитационная сессия имеет конкретную цель, результат, который нужно достичь. К примеру, это может быть создание стратегического плана для организации, повышение эффективности определенного процесса или поиск решения сложной проблемы.

- Для достижения результата участники совершают ряд заранее определенных шагов. К примеру, в случае создания стратегического плана фасилитационная сессия может включать в себя следующие шаги:

- оценка ситуации: «Где мы находимся?»;
- определение целей: «Где мы хотим оказаться?»;
- разработка стратегии: «Как мы туда доберемся?»;
- планирование действий: «Как мы будем отслеживать прогресс?»

- Роль фасилитаторов состоит в том, чтобы проводить участников совещания через определенные этапы работы. Фасилитаторы не навязывают решения. Вместо этого они используют свое понимание этапов процесса и групповой динамики, для того чтобы помочь участникам добиться желаемых результатов и учесть специфические потребности и особенности отдельных людей. Благодаря этому *результаты достигаются силами участников совещания и оказываются понятны и приемлемы для всех из них.*

**Зачем это нужно**

### **Почему участники вырабатывают решение, понимают и принимают его**

Возможно, из введения вы помните, что эффективное решение равно произведению правильного решения на уровень приверженности ему участников совещания. Не исключено, что создание команды из двух мусорщиков вместо трех было правильным решением, однако его эффективность оказалась бы намного ниже, если б его не одобрили сами работники. Аналогичным образом, даже если вы, будучи лидером, знаете правильное решение, его эффективность может оказаться нулевой, если другие члены группы не посчитают его верным. Фасилитация как раз и позволяет добиваться понимания и принятия решений всем коллективом.

## В чем состоят обязанности фасилитатора

В примере, открывавшем эту главу, я привел четыре четких определения для ролей фасилитатора.

Вот различные задачи, которые может выполнять фасилитатор

- **Консультант.** Фасилитатор помогает лидеру планировать собрание; однако во время сессии фасилитатор в основном находится на периферии собрания и вступает в действие, только когда его об этом просят или когда возникает ситуация, с которой участники не могут справиться самостоятельно.
- **Менеджер собрания.** Фасилитатор задает повестку, формулирует основные правила, инициирует обсуждение и позволяет сессии развиваться, включаясь, только когда это необходимо.
- **Лидер собрания.** Фасилитатор задает повестку, формулирует основные правила и инициирует обсуждение точно так же, как это делает менеджер. Кроме того, фасилитатор рассказывает о том, почему встреча важна, помогает участникам заинтересоваться происходящим, сохраняет нужную степень концентрации группы на работе при обсуждении, задает (в уместных случаях) провокационные вопросы и делает все возможное для того, чтобы каждый из собравшихся внес свой вклад в обсуждение.
- **Участвующий фасилитатор.** Фасилитатор начинает работу почти так же, как лидер собрания: задает повестку, формулирует основные правила и инициирует обсуждение. Однако также он активно участвует в обсуждении, предлагая свою точку зрения, делясь мнениями по тем или иным вопросам и выражая несогласие с чужими комментариями.

**Хотя инструменты и техники, описанные в этой книге, помогут вам в каждой из четырех ролей, я предполагаю, что вы будете играть роль лидера собрания (описанную мной выше).**

Вы как фасилитатор активно участвуете в планировании и проведении сессии. В этой роли вы стимулируете людей и бросаете им вызов. Как следует из определения фасилитатора-лидера, у вас имеется несколько обязанностей, описанных в табл. 1.1.

С учетом столь большого количества обязанностей стоит ли удивляться тому, что по окончании сессии фасилитаторы обычно чувствуют себя выжатыми как лимон?

**ТАБЛИЦА 1.1. ОБЯЗАННОСТИ ФАСИЛИТАТОРА**

<b>Вдохновитель</b>	С момента открытия встречи и до слов благодарности в самом конце вы должны зажигать в группе огонь, создавать импульс и поддерживать нужный темп
<b>Проводник</b>	Вам следует от начала до конца знать последовательность этапов, через которую пройдет группа. Вы должны обеспечить навигацию на всем протяжении этого пути
<b>Интервьюер</b>	Вы должны внимательно слушать дискуссию и уметь быстро анализировать, сравнивать комментарии и формулировать вопросы, которые помогут вам управлять обсуждением. В нужных случаях вы должны быть способны бросить группе вызов
<b>Посредник</b>	Ваша обязанность — создать и поддерживать безопасную и открытую среду для обмена идеями. Там, где другие видят различия, вы должны находить и использовать сходства — это формирует основу для консенсуса
<b>Тонкий психолог</b>	В течение сессии вы должны внимательно следить за признаками возможного напряжения, усталости, расстройства и разочарования — и заблаговременно на них реагировать, чтобы избежать непродуктивного поведения
<b>Миротворец</b>	Хотя почти всегда предпочтительно избегать прямой конфронтации между участниками, при ее возникновении вы должны быстро вступить в дело, восстановить порядок и направить людей к конструктивному разрешению разногласий
<b>Хранитель порядка</b>	В конечном итоге именно вы несете ответственность за правильный ход встречи; это предполагает, что вы тактично прекращаете неуместные обсуждения, пресекаете попытки отвлечься от основной темы дискуссии и поддерживаете должный уровень детализации в течение всей сессии
<b>Хвалитель</b>	При каждой возможности вам следует хвалить участников за их усилия, за то, что они движутся вперед, и за результаты, которых они достигают. Хвалите их много, часто, но за конкретные достижения

Окончание табл. 1.1

## Душа фасилитации

Исполнение всех этих ролей требует навыков и опыта в применении целого ряда техник, которые вы найдете в книге. Однако SMART-фасилитаторы отдают себе отчет, что знаний и практического опыта обычно недостаточно. Помимо этого, они опираются в своей работе на некий свод убеждений, который я называю душой фасилитации. Каковы ее характеристики?

- *Фасилитаторы заботятся о людях.* Они ценят участников встречи, их точку зрения и их вклад в общее дело. Они хотят, чтобы каждый ушел с мероприятия с ощущением того, что ему здесь были рады, что его услышали и поняли. Фасилитаторы формулируют позитивные утверждения и демонстрируют заботу об участниках на словах и на деле.

- *Фасилитаторы хотят помочь.* Само слово «фасилитатор» происходит от латинского *facil*, означающего «облегчать, содействовать». Фасилитаторы получают огромное удовольствие от того, что могут быть полезны. Они с радостью используют свой опыт, чтобы помочь другим достигнуть успеха.

- *Фасилитаторы отодвигают свое «я» в сторону.* Они признают свою служебную роль, отдают себе отчет, что их точка зрения несущественна и что их ценность определяется лишь способностью помогать группе в достижении ее целей, а не целей самого фасилитатора. Фасилитаторы не расстраиваются, если участники ведут себя не лучшим образом. Они не принимают сомнения в успехе встречи на свой счет. Они желают играть свою роль так, чтобы помочь группе быть эффективной.

Книга «Секреты фасилитации» предоставит вам целый ряд инструментов и техник для проведения успешных встреч. Однако эти же методы могут использоваться для манипулирования группой и достижения личных интересов фасилитатора – в случаях, когда его действия не отвечают критериям душевности. Фасилитаторы не должны заниматься «фасипуляциями»; иными словами, нельзя использовать навыки фасилитации для попыток манипулировать группой и подталкивать ее к заранее определенному решению.

Занимаясь фасилитацией, спрашивайте себя: «Пытаюсь ли я достичь результата, нужного лично мне, или же помогаю найти решения, максимально удачные и соответствующие интересам большинства участников?» Важнейшее различие между манипулятором и фасилитатором состоит именно в устремлениях.

## Когда фасилитация не нужна

Вспомните определение фасилитационной сессии: это хорошо структурированное собрание, в ходе которого его лидер (фасилитатор) проводит участников через ряд заранее определенных шагов, чтобы они достигли результата и чтобы этот результат был разработан, понят и принят всеми. Держа в уме это определение, вы сами легко назовете несколько случаев, когда организовывать такую фасилитационную сессию не нужно.

- Когда не нужно вырабатывать решение.

*Пример.* Решение двигаться в определенном направлении уже было принято менеджером. В этом случае фасилитация обсуждения вопроса, куда можно двигаться, не только приведет к напрасной трате времени, но и будет балансировать на грани «фасипуляции». Участники могут посчитать такую встречу пустой тратой времени, поскольку решение уже принято. Однако в этом случае уместно совещание, посвященное внедрению решения.

- Когда ситуация или связанная с ней информация слишком сложны или слишком конфиденциальны, чтобы группа их поняла.

*Пример.* Организация разрабатывает компьютерную систему по отслеживанию заказов с момента их принятия оператором по телефону и до доставки в дом клиента. С помощью групповых фасилитационных сессий команда выявила задачи, которые должна решать система, а также высказала кое-какие идеи относительно пользовательского интерфейса и стандартных ответов. Однако в целом информация, связанная с проектом, слишком сложна, и потому разработчики сами доводят до ума интерфейс и формы отчетов. Затем проводится несколько фасилитационных сессий, на которых разработчики обсуждают дизайн с другими членами команды.

- Когда участники не заинтересованы в общем решении или недостаточно доверяют друг другу, чтобы выработать его вместе.

*Пример.* Группа случайно собравшихся людей, которые приехали на конференцию, обсуждает, на какой доклад кто пойдет. Результатом разговора становится список, который создает в голове каждый участник. Кроме того, у каждого имеется свое представление о том, какие мероприятия будут посещать остальные. В данном случае нет необходимости, чтобы каждый человек принимал выбор других. И здесь фасилитационная сессия как таковая неприемлема. Но она будет вполне к месту, если, к примеру, члены группы представляют некое подразделение организации, а организаторы хотят, чтобы как минимум один человек из них сходил на мероприятие, которое считает наиболее важным. В этом случае фасилитационная сессия может оказаться полезной для выявления самых важных мероприятий на конференции и способна помочь людям сделать выбор.

- Когда время не позволяет использовать подход, основанный на работе фасилитатора.

*Пример.* Проектная команда некоторое время работает над созданием рекомендаций по улучшению процедуры найма. Руководитель отдела кадров некой компании из списка Fortune 500, случайно оказавшийся рядом, предлагает лидеру команды и ее свободным членам встретиться – он готов рассказать, как подходят к найму в его организации. Все предыдущие решения команда принимала сообща, но в данном случае время не позволяет собраться в полном составе и решить, нужно ли встречаться с представителем другой организации. Лидер команды единолично принимает приглашение, уведомляет всех ее членов о встрече и просит прийти всех, кто будет свободен. Разумеется, решения о том, как использовать полученную информацию, как и прежде, будут приниматься на фасилитационной сессии.

**Обратите внимание!** Фасилитация помогает прийти к согласию, и в некоторых ситуациях – несмотря на нехватку времени – это настолько важно, что вы просто не можете позволить себе отказаться от фасилитации.



Когда фасилитация используется ненадлежащим образом, результат может быть обескураживающим. Однако при правильном подходе она позволяет выработать отличные решения, которые примет и будет готово реализовать большее число участников встречи. В табл. 1.2 приведены случаи, в которых следует и не следует применять фасилитацию.

Первый из приведенных выше примеров важнее всех остальных. Если решение уже принято, то в фасилитационной сессии нет никакого смысла. Однако в других случаях вы можете использовать фасилитацию даже в не самых благоприятных условиях.

Что, если вы получили ответ «нет» на два и более перечисленных в табл. 1.2 вопросов? Это означает, что условия неоптимальны для фасилитационной сессии. В таком случае вы можете отказаться от ее проведения, а затем каким-либо образом изменить направление приложения усилий или условия, чтобы фасилитация стала более уместной.

**ТАБЛИЦА 1.2. ЧЕКЛИСТ СЛУЧАЕВ,  
В КОТОРЫХ НУЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ФАСИЛИТАЦИЮ**

Принято ли решение?	Да →	Не используйте фасилитацию
	Нет →	Используйте фасилитацию
Достаточно ли важен вопрос, чтобы временные и финансовые расходы на организацию фасилитационной сессии были оправданы?	Да →	Используйте фасилитацию
	Нет →	Не используйте фасилитацию
Потребуется ли поиск решения более глубокого понимания и анализа ситуации, а также вклада со стороны многих людей?	Да →	Используйте фасилитацию
	Нет →	Не используйте фасилитацию
Может ли принятие решения потребовать согласия или изменения в поведении группы людей?	Да →	Используйте фасилитацию
	Нет →	Не используйте фасилитацию
Достаточно ли открыты друг другу возможные участники и есть ли у них причины для принятия общего согласованного решения?	Да →	Используйте фасилитацию
	Нет →	Не используйте фасилитацию
Является ли ситуация или связанная с ней информация слишком сложной или слишком конфиденциальной для того, чтобы ею могла заниматься вся группа?	Да →	Не используйте фасилитацию
	Нет →	Используйте фасилитацию

## Фасилитация в наши дни

Наша профессия прошла долгий путь с момента основания Международной ассоциации фасилитаторов<sup>3</sup> более 15 лет назад.

- Люди по всему миру используют фасилитацию во множестве различных ситуаций, связанных, помимо прочего, со стратегическим планированием, вопросами комплексного управления качеством, разрешением споров, повышением производительности, бережливым производством, дизайном систем, улучшением коммуникации, визуализацией, подбором партнеров, анализом требований, фокус-группами и мероприятиями с большим количеством участников.

- К началу 2012 года в мире было почти 500 сертифицированных профессиональных фасилитаторов из 45 стран.

- Международный институт фасилитации разработал сертификацию для фасилитатора уровня мастера, и к 2012 году степень сертифицированного мастера фасилитации получили 18 человек.

- Термин «сертифицированный фасилитатор» начал появляться в заявках на проведение работ (в том числе и со стороны государственных структур). Так, правительство Канады считает необходимым, чтобы фасилитаторы, выполняющие работы по государственным контрактам, имели соответствующий сертификат.

- Каждый год во всем мире проводятся международные конференции, помогающие фасилитаторам и прочим заинтересованным лицам формировать сети контактов и развивать навыки.

- В организациях стали появляться внутренние фасилитаторы – люди, которых можно привлекать для проведения важных собраний в широком диапазоне областей. Иногда внутренние фасилитаторы работают на полную ставку, но довольно часто они занимаются чем-то еще и уделяют лишь часть своего времени фасилитации. В таких организациях понимают все преимущества, которые дает фасилитатор, знакомы к тому же со спецификой бизнеса и его текущим состоянием.

- Фасилитация уже стала своего рода отраслью. В наши дни вы можете нанять фасилитатора для управления собранием, пройти тренинг, где вас научат азам этой профессии, прослушать вебинар или онлайн-курс, пообщаться с коучем по фасилитации, количественно оценить в интернете собственные навыки фасилитации, стать сертифицированным фасилитатором, купить необходимые инструменты и шаблоны для проведения сессий, а также программы для компьютера и мобильных устройств, получить консультации для подготовки к сертификации, приобрести лицензионные материалы, помогающие обучать фасилитации других, и т. д.

---

<sup>3</sup> Международная ассоциация фасилитаторов имеет также отделение в России, см.: <http://iaf-russia.org>. – Прим. ред.

## Что ждет фасилитацию

Я попросил 15 авторитетных фасилитаторов<sup>4</sup> поделиться мнением относительно того, что ждет нашу отрасль в ближайшие десять лет. Проанализировав их ответы, я выделил несколько общих тем.

- **Фасилитация – скорее навык, а не роль.** Чаще всего фасилитация в наши дни воспринимается как дополнительная функция, которую берут на себя люди со значительным опытом в дизайне процессов и управлении групповой динамикой. Я ожидаю, что в будущем фасилитация станет восприниматься как навык вроде лидерства. Иными словами, его можно будет развивать у людей, выполняющих различные задачи во всех типах организаций. Хотели бы вы, чтобы ваших детей учил преподаватель с навыками фасилитации? Или чтобы менеджеры вашей компании использовали фасилитацию при работе с подчиненными? Насколько здорово было бы, если бы политики понимали, насколько ценно делегирование полномочий и обмен неискаженной информацией, позволяющей сделать разумный выбор! (Впрочем, последнее – это что-то из области фантастики.) Главная мысль состоит в том, что авторитеты в области фасилитации видят ее в будущем как повсеместно распространенный навык, а не как роль, которую играют немногие избранные.

- **Расширение осведомленности о фасилитации и ее ценности.** Для того чтобы фасилитация превратилась из функции, доступной избранным, в широко распространенный навык, мы должны уделять больше внимания доказательствам ее ценности и оправданности инвестиций в нее. Необходимо расширять круг людей, знающих, что такое фасилитация. Даже сегодня, когда я говорю, что управляю крупнейшей в США компанией, занимающейся фасилитацией встреч, собеседники часто не понимают меня. Кто-то решает, что наша компания занимается управлением недвижимостью (facilities management) – организацией работы офисов, фабрик и прочих зданий. Я начинаю объяснять, что, когда руководители компаний выезжают на семинары и конференции за пределами офиса, именно мы помогаем им заниматься стратегическим планированием и решением проблем. После этого мои собеседники решают, что мы отвечаем за подготовку залов для заседаний и наличие там кулеров с питьевой водой. И даже когда мне удастся донести мысль, что именно мы занимаемся планированием процесса, задаем вопросы и управляем поведением группы, я часто слышу следующее: «А, так это вы заставляете их братья за руки, обниматься с соседями и петь песни хором!» В наши дни мало кто знает, что такое фасилитация, и еще меньше людей осознает ее ценность. Я надеюсь, что в течение следующего десятилетия нам удастся это изменить. Уже сейчас можно развивать программы поддержки организаций, использующих фасилитацию для достижения заметных результатов. Я ожидаю, что со временем появятся научные работы, которые покажут, насколько решения, принятые во время фасилитационных сессий, лучше тех, что приняты на обычных собраниях.

---

<sup>4</sup> Вот эти 15 человек: Гэри Остин, бывший президент Международной ассоциации фасилитаторов; Ингрид Бенс, автор книги «Легкая фасилитация» (Facilitating with Ease); Гил Бренсен Лазан, бывший президент организации Global Facilitators Serving Communities; Айлин Дауз, ректор Международного института фасилитации; Кэмерон Фрейзер, бывший президент Международной ассоциации фасилитаторов; Мартин Гелбрайт, президент Международной ассоциации фасилитаторов; Дейл Хантер, автор книги «Искусство фасилитации» (Art of Facilitation); Данута Макколл, партнер компании [Facilitate.com](https://www.facilitate.com); Джо Нельсон, бывший президент Международной ассоциации фасилитаторов; Гэри Раш, бывший президент Международной ассоциации фасилитаторов; Сэнди Шуман, редактор «Руководства IAF по фасилитации групп» (IAF Handbook of Group Facilitation); Роджер Шварц, автор книги «Умелый фасилитатор» (Skilled Facilitator); Кэрол Шерифф, председатель на съезде Международной ассоциации фасилитаторов; Дороти Стрэкан, автор книги «Заставьте вопросы работать» (Making Questions Work); Саймон Уилсон, директор по вопросам членства Международной ассоциации фасилитаторов.

• **Области концентрации.** Лидеры нашей отрасли верят, что в следующем десятилетии фасилитация будет использоваться в новых и пока что не очень привычных областях, в том числе:

- для разрешения межнациональных проблем и других спорных вопросов, что позволит отойти от мышления в стиле «или – или», которое в наши дни поляризует многие сообщества и политический процесс;

- для повышения жизнестойкости бизнеса в условиях экономической нестабильности;

- для проведения встреч на высшем уровне, включая мероприятия в ООН, G7 и кабинетах министров отдельных стран.

• **Виртуальность.** Со временем куда больше групповых встреч будет проводиться по Сети. Я не удивлюсь, если к концу десятилетия количество виртуальных фасилитационных сессий превысит количество сессий с личным участием. Это означает, что фасилитаторы должны будут разбираться в технологиях и специальных стратегиях, позволяющих делать виртуальные сессии эффективными, продуктивными и интересными (фасилитация виртуальных встреч подробно описана в главе 13).

• **Молодость.** Первое поколение сертифицированных фасилитаторов уже стареет, и вряд ли в следующие 20 лет большинство из нас будет активно заниматься своей профессией. В течение ближайшего десятилетия мы должны будем сознательно приложить усилия, чтобы привлечь к занятиям фасилитацией молодежь. Навыкам фасилитации нужно учить в колледжах, университетах, бизнес-школах и других научных учреждениях, чтобы повышать степень осведомленности студентов о предмете и привлекать молодых профессионалов.

Я приглашаю вас присоединиться ко мне и моим коллегам и помочь нам в следующее десятилетие совершить перемены, сделав так, чтобы люди больше знали о фасилитации, умели ее использовать и повышали качество жизни.

## **Применение фасилитации для получения согласия со стратегическим планом**

Как применять наши секреты фасилитации в области стратегического планирования? Представьте себе, что вы – директор организации из 250 человек. Вы и 12 ваших подчиненных, руководителей подразделений, хотите разработать стратегический план. Он будет содержать ваше видение и список измеримых целей на ближайший год и на три следующих года, а также описание стратегий и график действий.

- Вы прочитали введение и главу 1 этой книги и понимаете, насколько важно и полезно для достижения успеха получить согласие тех, на кого повлияет план.
- Вы пришли к выводу, что стратегический план так или иначе повлияет на всех сотрудников вашей организации.
- Вы убеждены в том, что организация может более эффективно внедрить план, если люди, на которых он повлияет, готовы самостоятельно выработать, понять и принять его.
- Вы также считаете, что было бы непродуктивно приглашать все 250 человек на мероприятие по стратегическому планированию вместе с вами и другими руководителями. Сотрудники не понимают всех проблем, их может интересовать лишь определенная область работы (здесь возникает проблема с принятием), а для создания плана силами всей группы потребовалось бы слишком много времени.

Здесь вполне применим главный секрет фасилитации: вы можете достигать более эффективных результатов в случаях, когда решения вырабатываются, понимаются и принимаются теми людьми, на которых они влияют. И этот секрет с небольшими корректировками применим в различных ситуациях.

### **Сотрудники понимают ситуацию**

Проведите брифинг для персонала, посвященный стратегическому планированию. Убедитесь в том, что все получили общее представление о последовательности процесса и значении каждого из этапов. Предоставьте всем сотрудникам сжатую информацию о текущем состоянии дел в организации, будущих возможностях, проблемах и угрозах.

### **Сотрудники вырабатывают решение**

В ходе брифинга попросите сотрудников (для обеспечения должной анонимности они должны работать в группах) создать списки того, что они считают основными проблемами, которыми организация должна заняться прежде всего для реализации стратегического плана. Соберите дополнительную информацию. Для этого дайте каждому сотруднику возможность заполнить подробную форму опроса, а также в свободной форме поделиться предложениями. Подумайте об использовании фокус-группы сотрудников для детального обсуждения конкретных областей, требующих дополнительного изучения. Добавьте в процесс планирования результаты опросов и рекомендации, сделанные сотрудниками.

### **Сотрудники принимают решение**

После того как команда по планированию создаст первый вариант плана, проведите вторую сессию с участием фокус-группы и пройдитесь вместе с ними по предложенному плану.

Воспользуйтесь списком проблем, которые выявили сотрудники. Попросите их поработать в командах и определить, где именно в плане предусмотрены решения этих проблем. Если какая-то проблема останется без внимания, попросите сотрудников определить, насколько она приоритетна (в сравнении с другими). Если они считают, что проблема имеет высокий приоритет, то попросите их разработать ряд конкретных рекомендаций по ее решению, включающих ожидаемые издержки и пояснения. Затем эти рекомендации будут представлены на утверждение высшему руководству. И, наконец, попросите сотрудников определить стратегии, ради которых они согласны объединиться с коллегами и создать с ними детальный план действий.

## **Чеклист для понимания сути фасилитации и ролей фасилитатора**

Фасилитационная сессия – это хорошо структурированное собрание, в ходе которого его лидер (фасилитатор) проводит участников через ряд заранее определенных шагов, чтобы они достигли результата и чтобы этот результат был разработан, понят и принят всеми участниками.

Фасилитатор может выступать в роли вдохновителя, проводника, интервьюера, посредника, тонкого психолога, миротворца, хранителя порядка и хвалителя. Одно из главных качеств фасилитатора – то, что я называю душой фасилитации: он должен внимательно относиться к людям, стремиться помочь им и на время сессии отодвигать свое «я» в сторону. Техники фасилитации применимы в любой ситуации, требующей от группы понимания и согласия. Фасилитацию не стоит применять, если справедливо одно или несколько из следующих утверждений:

- на встрече нечего создавать – решение уже было принято;

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.