

# БИБЛИЯ

## ФАСИЛИТАТОРА

Марина Курдова

16+

# Марина Яковлевна Курдова

## Библия фасилитатора: модель, технологии, инструменты

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=59809638](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=59809638)*

*SelfPub; 2020*

### Аннотация

Рабочие встречи занимают большую часть нашей жизни, и они могут отнимать силы и время, а могут воодушевлять, добавлять энергии и давать проживать моменты счастья от синергии и инсайтов. К сожалению, такие встречи не получаются сами собой. Сегодня для результативной и воодушевляющей встречи требуется в первую очередь надёжная технология её проведения, а не просто харизма ведущего. Как пошагово выстроить и провести рабочую встречу, чтобы её участники получили удовольствие и от результата, и от процесса обсуждения? – на эти и другие вопросы, связанные с планированием и ведением рабочих встреч, а также приобретением максимальной отдачи от подобных собраний, читатель найдёт ответы в настоящем издании

# Содержание

Вместо предисловия	4
Глава 1	7
Системный подход к управлению рабочими встречами	10
Модель «Путь к результату»	12
Конец ознакомительного фрагмента.	15

## **Вместо предисловия**

Я не верю, что по книгам можно научиться фасилитировать.

Эту книгу я написала не для того, чтобы объяснить, что такое фасилитация, и предложить попробовать её в деле, и относится она не к популярной, а к профессиональной литературе.

Я адресую эту книгу практикующим и профессиональным фасилитаторам, которые уже знакомы с инструментами фасилитации, но хотели бы привести свои знания в этой области в систему, а управление рабочими встречами перевести на новый качественный уровень.

В книге изложена моя авторская модель структуры рабочей встречи «Путь к результату». В главах последовательно раскрываются все этапы рабочей встречи – от её открытия до завершения.

Двигаясь от этапа к этапу, легко проследить, как они связаны между собой, как результат одного этапа становится отправной точкой следующего, и как это приводит в итоге к запланированному результату всей встречи.

Внутри каждого этапа подробно изложена пошаговая тех-

нология процесса обсуждения, благодаря которой фасилитатор может реально «рулить» встречей, поскольку в каждый момент времени знает, куда ведёт группу.

В конце каждой главы есть резюме с ключевыми идеями, контрольные вопросы и ошибки, которые можно допустить на рассмотренном этапе рабочей встречи, а в завершение вы увидите пример дизайна реальной рабочей встречи, построенного на основе описанной в книге модели «Путь к результату».

А теперь моя благодарность тем, без которых эта книга никогда бы не увидела свет.

Прежде всего хочу сказать огромное спасибо моей семье, моему мужу, дочери и родным. Спасибо, что любите меня такой, какая я есть! Это даёт мне силы делать то, что не получается само собой. Я тоже люблю вас безмерно!

Спасибо моей команде «Школы фасилитации», которая верит мне и верит в меня! Кристина Тишина, Аня Иванова, Даша Евтюхова, Юлия Соловьёва, Лена Бараненко, Марина Ничипоренко, Ира Тренкеншу – каждая из вас сделала свой вклад, чтобы фасилитацию узнали и полюбили тысячи людей в нашей стране. «Путь к результату» мы создавали вместе! Спасибо за сотрудничество!

Спасибо Пепе Нумми за то, что открыл мне чудо фасилитации и что много лет «держал за руку»!

Спасибо моим дорогим клиентам за то, что многого хотели от меня и от фасилитации! Это лучший путь созидания

НОВОГО!

# Глава 1

## Модель «Путь к результату» Системный подход к управлению рабочими встречами

Каждый из нас хоть раз в жизни слышал, а может и сам произносил, фразу «Меня не интересует процесс, меня интересует результат». Но результат не берётся из ниоткуда. Результат – это сухой остаток процесса.

Обычно люди не думают о ходе рабочей встречи как о процессе.

Часто, собирая рабочую встречу, чтобы решить проблемный вопрос, руководители считают, что достаточно собрать умных людей – и они найдут умное решение, другими словами, достаточно управлять только содержанием обсуждения. Но часто такие обсуждения превращаются в монологи или «базары». И это закономерно, потому что никто не взял на себя труд управления процессом обсуждения.

В таких случаях участники легко теряют фокус обсуждения, ходят по кругу, теряя время и силы, и путь к результату становится далеко не самым прямым и эффективным.

Рабочие встречи могут быть управляемыми и неуправляемыми.

Отличие первых от вторых заключается в том, что на встрече всегда есть ведущий, который компетентно «рулит» процессом обсуждения, чтобы в итоге встречи группа пришла к результату.

Маловероятно, что общение завершится результативно, если никто не будет управлять обсуждением. Кто-то обязательно должен «сесть за руль» и сосредоточиться на том, как группа продвигается к результату встречи. Но есть важное условие: этот «кто-то» должен уметь «рулить»!

Большинство тех, кто берётся вести рабочие встречи, делают это интуитивно, без специальных знаний и подготовки.

Это немного похоже на то, как если бы вы сели управлять автомобилем, только понаблюдав за другими водителями, или вспомнили бы, как держались за руль, сидя на коленях у отца, или просто почитали книжки о вождении.

Всем известно, что никто не обладает навыками вождения автомобиля от рождения и что этому обязательно нужно учиться, иначе не получится вести машину уверенно и с удовольствием!

Так и в фасилитации. Интуиция, здравый смысл, примеры коллег, собственный опыт и неотразимая харизма не заменят вам современных технологий управления рабочими встречами. Со знанием этих технологий тоже не рождаются, их нужно специально осваивать.

Возможно ли на любой рабочей встрече выстроить процесс обсуждения так, чтобы все участники были вовлечены, но при этом динамично продвигались и на выходе дали самый лучший результат, на который только способны?

Да, возможно, но для этого нужно посмотреть на рабочую встречу системно, определить все части этого механизма, понимать, как они связаны между собой, разобраться, как они «тикают» и... почему ломаются.

# Системный подход к управлению рабочими встречами

Системный подход подразумевает взгляд на рабочую встречу как на целостное явление с видением его составляющих и пониманием того, как можно управлять ими, чтобы получить нужный результат.

Чтобы говорить о системе, нужно дать определение её ключевым понятиям.

Фасилитация берёт за основу латинское слово со значением «облегчать, помогать, способствовать».

- *Фасилитировать* – значит управлять процессом группового обсуждения и этим помогать участникам двигаться к запланированному результату рабочей встречи.
- *Рабочая встреча* – это коллективное обсуждение вопросов, направленных на выполнение бизнес-целей и достижения результата, ради которого и собрались участники.
- *Модель управления рабочей встречей* – это цепочка основных этапов рабочей встречи и их связь между собой. Модель даёт понимание сути алгоритма продвижения к результату рабочей встречи.
- *Технология управления обсуждением* – это пошаговый алгоритм управления обсуждением внутри каждого этапа от

входа до выхода.

- *Инструмент фасилитации* – последовательность действий, рассчитанных по времени и обеспеченных всей необходимой подготовкой, для реализации конкретных технологических шагов на конкретной рабочей встрече.
- *Ведущий встречи* – человек, который знает структуру рабочей встречи, планирует основные этапы обсуждения и берёт на себя управление процессом во время обсуждения, чтобы каждый участник смог сделать максимальный вклад, а вся группа достигла максимального результата.

Знание сути каждого из этих понятий и их взаимосвязи лежат в основе системного подхода к пониманию основ планирования, реализации и анализа рабочих встреч.

Освоить системный подход к управлению рабочими встречами вне конкретной модели рабочей встречи, на основе только технологий и инструментов представляется крайне затруднительным.

Поэтому в основе подхода «Школы фасилитации» лежит модель «Путь к результату».

# Модель «Путь к результату»

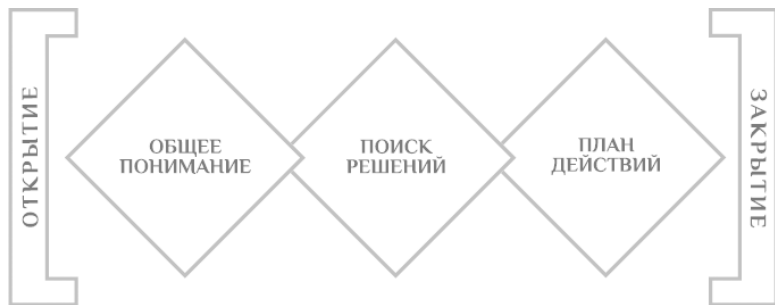
Модель (лат. *modulus* – «мера, аналог, образец») по определению, данному в Википедии, есть абстрактное представление реальности в какой-либо форме (например, в математической, физической, графической и пр.), предназначенное для представления определённых аспектов этой реальности и позволяющее получить ответы на изучаемые вопросы.

- *Модель рабочей встречи «Путь к результату»* – это структура рабочей встречи, представляющая собой цепочку последовательных этапов обсуждения, технологичное управление каждым из которых приведёт к запланированному результату.

Модель «Путь к результату» стала итогом развития ряда идей из области фасилитации, соединённых с принципиально новым взглядом на структуру рабочей встречи как на бизнес-процесс. Она создавалась профессиональными фасилитаторами компании «Школа фасилитации» и совершенствуется уже на протяжении почти полутора десятилетий.

Все программы обучения «Школы фасилитации» для руководителей и профессионалов в области HR и проектного менеджмента создаются и развиваются на основе этой модели.

Знание модели «Путь к результату» даёт возможность ведущему встречи построить процесс управления взаимодействием участников на каждом этапе обсуждения с помощью специальных технологий и инструментов и за счёт этого обеспечить вовлечение и максимальный вклад каждого в запланированный результат встречи.



### **Этапы рабочей встречи:**

*1-й этап* – открытие рабочей встречи.

*2-й этап* – общее понимание контекста и сути вопроса обсуждения.

*3-й этап* – поиск решений по «горячим» вопросам.

*4-й этап* – планирование действий для реализации найденных решений.

*5-й этап* – закрытие рабочей встречи.

Используя модель «Путь к результату», вы сможете:

1. Чётко сформулировать результат, который участники рабочей встречи должны сделать вместе.

2. Спланировать процесс взаимодействия участников обсуждения таким образом, чтобы путь продвижения к результату стал пошаговым, а значит, прозрачным и управляемым.

# 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.