

## **Глава 1**

# **Методическая фасилитация: ключ к отличной встрече**

Фасилитация — это *оказание помощи группе в выполнении какой-либо задачи, в решении проблемы или в достижении согласия участников обсуждения.* Успешная фасилитация предусматривает подготовку и планирование, конструктивный подход, определенные навыки и поведение, набор рабочих инструментов.

Фасилитатором может быть не только посторонний независимый специалист, но и руководитель или член группы, непосредственно заинтересованные в определенном исходе встречи. В любом случае обязанностью фасилитатора является работа для группы, а не попытка доминировать в ней. Фасилитатор влияет на процесс и направляет его, но не вносит предложений по содержанию встречи: это прерогатива ее участников. Высшее достижение фасилитатора — создать у членов группы ощущение, что всю работу они выполнили самостоятельно.

Фасилитатор часто исполняет не одну, а множество ролей. Для того чтобы научиться это делать, загляните в разделы данной главы «Уяснение роли фасилитатора» и «Баланс между ролью фасилитатора и ролью руководителя / члена группы».

*Высшее достижение  
фасилитатора — это создание  
у членов группы впечатления,  
что всю работу они выполнили  
самостоятельно.*

Если вы фасилитатор и участник встречи одновременно, то должны проявлять беспристрастность. Если вы приглашенный консультант, то помните, что роль фасилитатора отличается от роли консультанта тем, что фасилитатор дает советы по процедуре, а не по содержанию встречи.

Если вы рассмотрите весь диапазон ролей — от планировщика встречи до консультанта по организации, то роль фасилитатора окажется где-то в середине. В роли фасилитатора вы делаете нечто большее, нежели обеспечение «тыла» встречи. Вы определяете потребности группы и даете советы по оптимальной форме встречи, а также предлагаете наилучшие инструменты и методы для решения поставленных перед группой задач.

Вы должны проявить незаурядное внимание к потребностям группы как целого, а также учесть интересы индивидов, составляющих группу. Но ваша основная роль заключается в помощи всей группе. При вашем содействии она должна выполнить поставленную перед ней задачу. Вы не специалист, которого приглашают для установления диагноза организационных проблем, в вашу задачу не входит предложение соответствующих усовершенствований. Вы не должны заниматься профессиональным ростом и обучением членов группы.

## **Место фасилитации в спектре работ с группами**

Потребности разных групп в поддержке и обслуживании их нужд не совпадают. Очень важно осознавать разницу между этими потребностями, чтобы понять, ваша ли это работа, соответствует ли она вашим интересам и навыкам.

В приведенной таблице перечислены услуги, в которых нуждаются разные группы, функции фасилитатора, а также необходимые для этого знания. В этой книге мы говорим только о фасилитации. Решение более сложных задач требует специальной подготовки и большого опыта.

Услуга	Роль	Опыт
Организатор встречи	Создание схемы и организация содержательного и материального обеспечения встречи	Понимание требований к помещению, умение составить временной график, обеспечить техническое оснащение, организовать буфет, оборудовать помещение
Фасилитатор	Подготовка и помощь в проведении встречи	Оценка, определение формата встречи, инструменты проведения; облегчающее поведение и навыки; оценка динамики, характера и поведения группы; урегулирование конфликтов, применение графического материала; использование навыков общения
Организация сложных процессов	Разработка этапов в процессе организации сложных многоуровневых встреч с участием множества заинтересованных сторон	Тот же, что и у фасилитатора, плюс сбор информации и анализ заинтересованных групп
Обучение процессу	Наблюдение за группой и консультации в отношении проведения мероприятия и взаимоотношений в процессе его проведения	Понимание сути межличностных отношений и группового поведения, определение структуры мероприятия
Решение организационных вопросов, консультации	Диагностика, анализ, вмешательство, консультации по системам организации; персональное обучение и анализ событий в контексте особенностей группы и ее поведения	Знания в области межличностных взаимодействий, межличностных и системных отношений

## Отношение фасилитатора к работе

Квалифицированный фасилитатор должен уважать всех членов группы, своим личным примером показывать самые лучшие качества. Ему необходимо обладать профессиональными навыками и уметь быть напористым; знать, как при необходимости вмешаться, чтобы защитить от взаимных нападок членов группы; как выявлять конфликты, если они возникают, улаживать их и возобновлять прерванное обсуждение. Спокойствие, гибкость, творческий подход и чувство юмора всегда нужны для поддержки группы и обеспечения ее эффективной работы.

Далее мы перечислим те качества, которые лежат в основе

*Что полезно для группы  
в данный момент?*

квалифицированной помощи фасилитатора. Понять их значение несложно, но потребуется, может быть, вся жизнь, чтобы усвоить.

**Слуга группы и ее работы.** Роль фасилитатора заключается в содействии работе группы над поставленной задачей. Прежде чем решиться сделать замечание, предупреждение, следует задать себе вопрос: «Что лучше для группы в данный момент?»

**Уважение и соучастие.** Фасилитатор выполнит свои обязанности наилучшим образом, если будет испытывать искреннее уважение ко всей группе и к каждому ее члену. Речь идет не о чувстве личной симпатии, а об умении слушать, понимать, что любое предложение достойно рассмотрения. Кроме того, осознавая трудности работы, необходимо одновременно и решать рассматриваемую на встрече проблему.

**Позитивность.** Очень важно доверять группе и поощрять ее к самостоятельности, особенно если она начинает вязнуть в обсуждении деталей. Проявляйте конструктивность в своих комментариях.

**Гибкость.** Пользуйтесь набором соответствующих инструментов и при необходимости меняйте их. Настаивайте на проведении обязательных процедур, объясняйте их суть. Если методика не срабатывает, умейте вовремя от нее отказаться.

**Отказ от защитно-агрессивной позиции.** Если какой-либо член группы критикует вас или в чем-то обвиняет, не спорьте с ним. Оправдания осложняют и без того трудную ситуацию и отвлекают внимание на вас, а не на решение обсуждаемых проблем. Направленный на вас гнев — это проявление отчаяния или сублимация негативного отношения к группе.

**Нейтралитет.** Быть нейтральным — не значит быть пассивным. Это означает лишь невмешательство в содержательную часть спора. Как фасилитатор вы обязаны организовать ход встречи. Держите свое мнение при себе, каким бы оно ни было. Помните, что группа должна определить и решить свои собственные проблемы. Если вы даже знаете блестящее решение, группа не воспользуется им, не поверит в него и не станет внедрять, так как не она его нашла. Если вы являетесь фасилитатором, будучи членом группы, и у вас есть свое мнение по существу вопросов, то приберегите его до того момента, когда сложите с себя обязанности фасилитатора. Более подробно участие в нескольких ролях рассмотрено в разделах этой главы «Уяснение роли фасилитатора» и «Баланс между ролью фасилитатора и ролью руководителя/члена группы».

Ваша забота — организация хода встречи, а не ее содержание. Держите свое мнение при себе.

### Содержание работы фасилитатора

- Помощь в уяснении целей и результатов встречи.
- Планирование и постановка задач.
- Закладка надежного фундамента успеха в начале встречи.
- Обеспечение полноценного общения и участия во встрече членов группы.

- Удерживание группы от уклонения обсуждения в сторону, поощрение хорошей работы.
- Умение выслушивать людей и возвращать обсуждение к ключевым пунктам для уяснения мнений.
- Проведение группы через конфликты, разрешение сложных ситуаций.
- Управление процессом, его приспособление к реальной обстановке; по мере необходимости — внесение предложений по процедурным вопросам.
- Нейтральная позиция в отношении содержания обсуждения.
- Работа в интересах всей группы.

## Необходимые фасилитатору навыки

**Умение слушать.** Фасилитатор должен уметь внимательно слушать и воспринимать каждого человека в отдельности и всю группу в целом. Важно понимать слова собеседника на разных уровнях: содержание, эмоции, подтекст и намерение.

Фасилитатор слушает группу в целом, выявляет точки согласия и противоречий, определяет момент, когда обсуждение заходит в тупик. Сюда также относится умение понимать язык жестов и визуальную информацию. (Раздел об умении слушать см. в главе 8.)

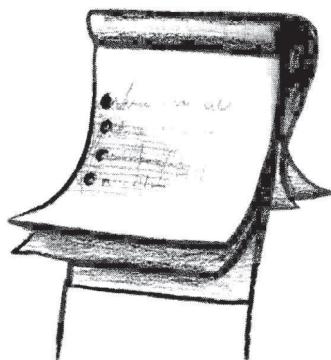
**Умение подводить итоги и объяснять.** Фасилитатор должен уметь обобщать и составлять резюме на основании индивидуальных комментариев; ухватывать суть того, что человек хочет добавить к обсуждению; подводить итоги и способствовать достижению группой взаимного согласия в конце встречи. Очень важно уяснить разницу между точками зрения членов группы на альтернативные решения проблем.

**Умение развивать/направлять группу.** Фасилитатор должен осознавать уровень развития группы и ее динамики. Здесь следует учитывать многие факторы, такие как история и размер группы, преобладание в ней формальных или неформальных отношений, ее задачи и социальная ориентация, степень развития самосознания группы и т. д.

**Умение управлять процессом.** Фасилитатор должен уметь в совершенстве пользоваться инструментами и техниками управления процессом встреч, выбирать из них самые эффективные для данной группы или для данной ситуации. Очень важно понять, способна ли группа самостоятельно провести встречу или ее надо обеспечить инструментами для порождения идей, оценок или принятия решений.

**Умение вовремя вмешаться или уладить конфликт.** Фасилитатор должен знать, когда и как вступить в игру, если он видит некое препятствие плодотворной работе группы, будь то поведение отдельных индивидов или сложившаяся неблагоприятная ситуация. Вмешательство должно быть осуществлено так, чтобы группа не отвлекалась от поставленных целей обсуждения и отдельные ее члены не почувствовали себя ущемленными. С другой стороны, фасилитатор обязан поощрять разнообразие мнений, которое помогает группе генерировать новые мысли или оценивать уже имеющиеся идеи с разных точек зрения, и при этом гасить эмоционально насыщенные конфликты, когда переходят на личности.

**Умение записывать и отражать информацию графически.** Фасилитатор должен протоколировать совещание группы так, чтобы она могла следить за процессом своего коллективного мышления, запоминать результаты и сохранять ясность суждений. Носителями такой информации могут быть настенные плакаты, флипчарты, слайды или изображения на мониторе компьютера. Делает ли фасилитатор это сам или поручает какому-либо члену группы, суть и цель от этого не меняются; цель — способствовать работе группы.



## Уяснение роли фасилитатора

При подготовке встречи очень важно, чтобы все ее участники отчетливо понимали свои роли. Члены группы должны знать, чего от них ждут; то же касается лидера группы. Назначенный или выбранный фасилитатор может играть одну или несколько ролей.

**Фасилитатор.** Это означает, что вы обслуживаете группу, управляя процессом совещания: способствуете плавному течению дискуссии, помогаете всем в ней участвовать, продвигаться к намеченной цели и т. д. Вы должны иметь представление о предмете и содержании дискуссии, но вам не следует выступать в роли эксперта. В вашу задачу не входит участие в обсуждении содержательной стороны дискуссии.

**Фасилитатор/эксперт.** Если вы являетесь специалистом в обсуждаемой области, вас могут попросить выступить в роли фасилитатора и одновременно высказать свое мнение. Например, если вы специалист по маркетингу и выступаете в роли фасилитатора на встрече, посвященной обсуждению маркетинга новой продукции, вы можете поделиться мнением о наилучшей, на ваш взгляд, стратегии. Но в этой роли вы не имеете права решающего голоса в принятии группой окончательного решения по этому вопросу.

**Фасилитатор/руководитель.** Если вы руководитель или лидер группы, то несете ответственность за конечный результат и успех группы и, следовательно, должны оказывать воздействие на процесс ее работы. Кроме того, вы как формальный руководитель всех членов группы будете влиять на динамику встречи. (См. раздел «Баланс между ролью фасилитатора и ролью руководителя / члена группы».) Разница в полномочиях, влиянии и власти неизбежно наложит отпечаток на поведение группы, членам которой будет трудно высказываться откровенно, опасаясь навлечь на себя раздражение руководителя. Следовательно, вам надо

тщательно взвесить, сумеет ли группа преодолеть робость, и если нет, то отказаться от роли фасилитатора.

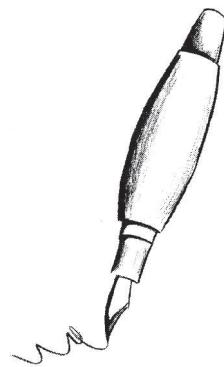
**Фасилитатор / член группы.** Такая двойная роль предполагает, что вы принимаете участие в обсуждении содержательной части встречи и одновременно руководите процедурой ее проведения. То есть вы участвуете в том, чего группа хочет добиться, и отвечаете за то, как она это сделает. Будучи членом группы, вы испытываете естественное желание высказать свое мнение по существу обсуждаемых вопросов. В качестве фасилитатора вас в первую очередь должны интересовать вопросы качества процедуры встречи. Берегитесь: полноценно совмещать обе эти роли безумно трудно! (См. раздел «Баланс между ролью фасилитатора и ролью руководителя / члена группы» на следующих страницах.)

**Протоколист (секретарь).** В качестве протоколиста вы отвечаете за письменную регистрацию всех выводов группы, используя плакаты либо любые другие графические технологии. Эта работа требует идеального умения слушать и подводить итоги, а также незаурядных художественных и графических способностей. В некоторых группах считают, что этот человек должен также распечатывать и раздавать материалы встречи. Надо заранее четко определить, кто будет этим заниматься.

**Хронометрист.** Хронометрист должен постоянно смотреть на часы и следить за соблюдением временного регламента. Время одного выступления необходимо согласовать заранее по всем пунктам повестки дня. Эту роль может играть как фасилитатор, так и любой другой участник группы.

**Следящий за перерывами.** Этот человек должен напоминать фасилитатору, когда следует заканчивать встречу или объявлять перерыв.

Иногда до начала встречи следует обсудить с группой роль, которую вы намерены играть, и заручиться в этом ее согласием. Будет полезным отказаться от функций



хронометриста, протоколиста и следящего за перерывами. Во-первых, это облегчит вашу работу, а во-вторых, позволит членам группы почувствовать, что и они участвуют в управлении встречей.

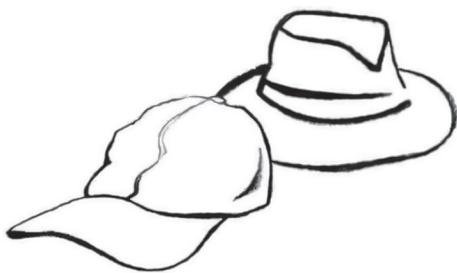
## Баланс между ролью фасилитатора и ролью руководителя / члена группы

Фасилитатора часто воспринимают как человека, который не участвует в принятии решений на встрече, а только руководит ее проведением. Однако нас часто просят быть фасилитаторами на встречах в группах, где мы либо руководители, либо рядовые члены, то есть лица, заинтересованные в исходе встречи. Эффективно играть эту двойную роль трудно, но возможно. Вот как можно облегчить решение этой задачи.

1. Надо выступить перед группой и четко определить роли, которые вы будете играть.

Например: «Сегодня я буду фасилитатором намеченной встречи, то есть буду следить, чтобы мы не отклонялись от повестки дня, и предлагать способы быстрейшего достижения согласия в принятии решения. Как член нашего подразделения я также приму участие в обсуждении и выскажу свое мнение. Я дам вам знать, когда буду переходить от роли фасилитатора к роли участника и обратно».

2. Нужно дать знать группе, когда вы хотите поменять роли. Скажите: «Может кто-нибудь немножко побывать фасилитатором? Я хочу на время выйти из этой роли и высказаться по существу вопроса». Потом можно сказать: «Спасибо. Теперь я снова могу стать фасилитатором». Или менее формально: «Как член компании я хотел бы поделиться своим мнением о существе дела». Представьте себе, что вы попеременно надеваете две



шляпы — фасилитатора и участника. Говорите группе, когда вы меняете шляпы. В каждый данный момент вы можете быть только в одной из этих двух шляп.

3. Поощряйте к выступлениям всех присутствующих, а не только тех, кто согласен с вашим мнением; следите за точностью своих промежуточных резюме и пользуйтесь методом принятия решений, основанным на консенсусе группы.

Попросите группу помочь вам исполнять роль фасилитатора добросовестно и беспристрастно, а также обращать ваше внимание, когда вы срываетесь и становитесь необъективным.

4. Участники встречи практически всегда подозревают фасилитатора в том, что, следя за процедурой проведения встречи, он будет одновременно проталкивать желаемое для себя решение. Следите за мелкими деталями своего поведения, которые могут поставить под сомнение вашу нейтральность. Помните, что нельзя одобрять только одно чье-то мнение, не учитывая суждения других. При мозговом штурме надо записывать все предложения, все идеи, а не только те, с которыми вы согласны. Опасность в принятии на себя двойной роли заключается в том, что вы подсознательно (а может быть, и осознанно) проведете встречу так, чтобы она закончилась желательным для вас решением.
5. Держите свое мнение при себе до конца встречи, до того, как все выскажутся. Если вашу идею уже озвучили, не повторяйте ее.

Оставьте за собой возможность пригласить профессионального фасилитатора или сотрудника из другого отдела или группы. Это целесообразно в том случае, если вы или кто-то из группы уже сформировали непоколебимое мнение о том, каким должен быть окончательный результат встречи, или испытываете сильную неприязнь к каким-то членам группы. Вы избавитесь от тяжкого бремени и сможете

Следите за мелкими деталями своего поведения, которые могут поставить под сомнение вашу нейтральность.

Позволить кому-то другому заняться фасилитацией на вашей встрече – в определенных ситуациях признак мудрости, а не слабости.

направить всю энергию на содержательную часть встречи, на отстаивание своего мнения. Позволить кому-то другому заняться фасилитацией на вашей встрече — в определенных ситуациях признак мудрости, а не слабости. Это позволит избежать пустой траты времени и моральных издержек во время проведения встречи. Если ваша организация не жалеет средств на обучение сотрудников искусству фасилитации, то вам не составит труда выбрать себе «заместителя».