

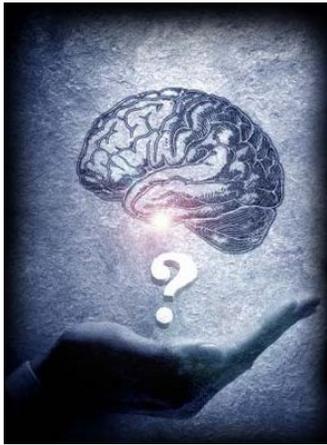
# **Фасилитация**

*Сопроводительный раздаточный материал*

 **Coach Institute**

**2010**  
**Рудник Илья**

# История возникновения направления



Специальные групповые решения задач использовались в практических целях еще с древних времен и представляли собой всем известные вече, консилиумы, советы. Однако серьезные научные разработки в указанной области начались сравнительно недавно. Так, в работах Г.Триппета, Ф. Олпорта, В. Меде, появившихся в конце XIX, начале XX века был описан феномен, впоследствии получивший название «социальной фасилитации».

16 июля 1965 г. в популярном американском журнале Science («Наука») появилась статья Роберта Зайонца «Социальная

фасилитация», положившая начало целому направлению социально-психологических исследований. Слово «фасилитация» в английском языке встречается нечасто и почти исключительно в психологическом контексте – как производное от глагола *facilitate* - облегчать, помогать, способствовать. «Краткий психологический словарь» разъясняет это понятие так: «повышение скорости или продуктивности деятельности индивида вследствие актуализации в его сознании образа другого человека (или группы людей), выступающего в качестве соперника или наблюдателя за действиями данного индивида».

Исследования показали, что присутствие наблюдателя заметно влияет на осуществление человеком практически любой деятельности. Причем влияние может быть как положительным (в начале века исследователями было установлено, что велосипедисты, соревнующиеся на велотреке, непроизвольно ускоряются на прямой, где расположена единственная трибуна со зрителями), так и отрицательным (в опыте, проводимом в школе Курта Левина испытуемыми выступали малообеспеченные, буквально недоедавшие студенты, которых усаживали за стол, полный яств, и предлагали угощаться вволю, при этом экспериментатор, также садясь за стол, внимательно наблюдая за испытуемыми и что-то записывая в блокнот, становился причиной того, что голодным людям «кусочек не лез в горло» и они вставали из-за стола почти ничего не съев). Последний феномен получил название социальной ингибиции или подавления.

Исследование В.М.Бехтерева, проведенное в 1913 году, показало, что индивидуальные высказывания морального характера изменяются под влиянием группового обсуждения. Наблюдения за совместной деятельностью групп с различным составом участников

позволили ему сделать следующее заключение: работая совместно, опытный инженер и талантливый рабочий могут создать машину или техническое устройство, недоступное ни одному из них в отдельности. То же самое касается двух ученых, представляющих различные смежные области знаний.

Эти и большое количество других исследований послужили основой для возникновения такого явления, как Групповая фасилитация, представляющего из себя процесс, в котором специалист, приемлемый для всех членов группы, нейтральный и не имеющий права принимать решение (фасилитатор), помогает группе улучшить способы идентификации проблем и принятия решений за счет организации конструктивной совместной деятельности. Причем:

- 1) Фасилитатор не является членом группы и не имеет голоса при принятии групповых решений.
- 2) Одновременно роль фасилитатора никак не предполагает выполнение функций клерка-порученца при группе.
- 3) Фасилитатор не является также посредником в отношениях между данной группой и другими группами в одной организации, либо другими организациями. Его клиент - только эта группа, а остальные сами устанавливают контакты друг с другом.
- 4) Фасилитатор - не арбитр и не судья. Только члены группы несут ответственность за принятие собственных решений и разрешение конфликтов, в которые они вовлечены.

\* \* \*

Как фасилитация попала в сферу бизнеса? В связи с экономическими изменениями перед людьми и компаниями встали вопросы: Что происходит? Что делать? Как использовать кризис для развития? Как подготовиться к будущему росту? Поскольку готовых ответов нет, то приходится искать их в ходе совместных обсуждений - рабочих встреч, стратегических сессий, мозговых штурмов. Зачастую на подобных бизнес-встречах время (самый драгоценный ресурс!) тратится впустую, не каждый участник по-настоящему вовлечен, разногласия обостряются, эффективность групповой работы оказывается низкой. **И вот тут-то профессиональная фасилитация оказывается очень кстати...**



## Что такое фасилитация?

Фасилитация (англ. facilitate – облегчать, помогать) – облегчение взаимодействия внутри группы, процесс оказания помощи группе в выполнении задачи, решении проблемы или достижения соглашения к взаимному удовлетворению участников. Процесс фасилитации приводит к повышению эффективности групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала. Технология фасилитирования сессий, совещаний, мозговых штурмов стимулирует участников к более напряженной мыслительной работе, чем тренинг или семинар.

Фасилитация – одновременно процесс и группа навыков, позволяющих эффективно организовать обсуждение сложной проблемы или спорной ситуации и без потерь времени выполнить все пункты повестки собрания или совещания. Успешная фасилитация включает предварительную подготовку, планирование и конструктивный подход.

Фасилитация – метод осуществления тренерской работы, проведения обсуждения или форма корпоративного обучения, при которой тренер-фасилитатор занимает равную позицию с членами команды и помогает им самостоятельно находить ответы на вопросы и/или осваивать какие-либо навыки.

### Цель фасилитации.

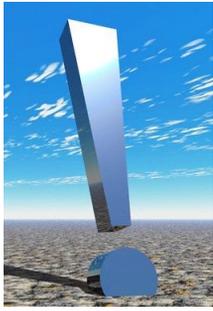
Основная цель фасилитации - решить конкретные бизнес-вопросы: проанализировать проблемы, собрать идеи, уточнить задачи, найти решения, спланировать действия. Продуктом фасилитации являются организационные решения и предложения, зафиксированные на бумаге и на фотографиях, которое повлечет за собой организационные изменения.

### Кто проводит фасилитацию?

Фасилитатор – не заинтересованный в итогах обсуждения, не представляющий интересы ни одной из присутствующих групп и не участвующий в прениях специалист, который отвечает за качество процесса. Фасилитатору требуются определенные навыки и тип поведения, набор средств и методов, необходимых для работы. Цель фасилитатора – поддерживать группу, чтобы выполнить стоящую перед ней задачу. В итоге участники группы четко формулируют понятные всем выводы и решения.

Фасилитатор – это тренер или ведущий серии встреч, который организует, направляет, стимулирует и оптимизирует процесс поиска информации, ее обработки и решения на ее основе поставленной перед группой задачи. В процессе фасилитации тренер-фасилитатор не применяет свои схемы действия, не использует свой стереотип восприятия, не излагает свой взгляд на проблему и не предлагает свой способ решения – он предоставляет средства, с помощью которых группа сама находит решение





**Важно!** Самостоятельный поиск информации сильнее мотивирует участников фасилитации и обеспечивает более эффективную обработку найденной информации, ускоряет процесс решения поставленной задачи, а также – в процессе корпоративного обучения – освоение и закрепление приобретенных навыков. Именно поэтому фасилитатор должен избегать оценок, привнесения собственного мнения, т.д.

## Фасилитатор умеет:

- внимательно слушать, наблюдать и запоминать как произнесенные фразы, так и манеры поведения участников процесса фасилитации;
- налаживать простую и ясную коммуникацию между членами группы;
- устанавливать сходства и различия в их заявлениях;
- анализировать (расчленять) и синтезировать (соединять) сказанное по поводу тех или иных проблем;
- идентифицировать предложения;
- диагностировать и поощрять (корректировать) эффективное (неэффективное) поведение;
- создавать модель эффективного поведения;
- обеспечивать обратную связь между участниками процесса, не допуская при этом “наступательных” и “оборонительных” форм общения;
- отслеживать и оптимизировать индивидуальные способы поведения внутри группы;
- вызывать доверие у группы;
- поощрять усилия членов группы и ободрять их;
- быть терпеливым

Фасилитатор **повышает групповую эффективность**, прежде всего за счет улучшения процесса совместной работы, то есть следит за:

- тем, как члены группы разговаривают друг с другом,
- тем, как находят общее понимание проблем,
- тем, как принимают решения,
- тем, как разрешают конфликты.

## **Позиция фасилитатора** в дискуссии.

- поддерживает конструктивность, не идет на конфронтации;
- искренне заинтересован в мнениях участников;
- стремится понять какой конструкт строится, а не навязывать структуры, изученные, прочитанные, созданные им;
- одинаково внимателен к точке зрения всех участников, а не только лидеров или самых активных;
- не допускает оценки, а тем более надменности или осуждения каких-либо высказанных суждений

## Вариант **Алгоритма фасилитации**:

1. Определение темы и цели, которую нужно достичь.
2. Сбор идей. Определение присутствия проблем.
3. Формирование рабочих групп.
4. Отработка темы.

## Некоторые **Форматы группового** обсуждения:

- Шеринг, обмен опытом (ответы на один вопрос всеми участниками по кругу)
- Дискуссия (обсуждение в свободном режиме)
- Мозговой штурм
- Совещание
- Конференция
- прочее

## Современные **Технологии проведения** групповых обсуждений<sup>\*</sup> :

- «Open Space»
- «World Café»
- «Динамическая фасилитация»
- «Теневой мозговой штурм»
- «Поиск будущего»
- «Толтекский круг»
- Appreciative Inquiry
- прочее

\* - см. приложение



# Динамическая Фасилитация

## Что такое «Динамическая фасилитация»?

«Динамическая фасилитация» - простой, высокопродуктивный подход к групповой и индивидуальной работе, с помощью которого можно достичь прорывов по «нерешаемым» вопросам. Он позволяет людям говорить о том, что для них действительно важно, и в результате помогает им добраться до сути вопроса - момент «Ага!», - что часто приводит к вдохновенному действию. Вопросы обсуждаются в условиях, помогающих сформулировать ряд опций, что отличается от процесса группового принятия решения.

Применяется при проведении обычных деловых совещаний, на тренингах, в стратегическом планировании, командообразовании, мирном разрешении конфликтов, работе с кризисами, а также в индивидуальном и групповом коучинге.

## Как это происходит?

Группа сидит полукругом, фасилитатор обеспечивает наличие четырех листов флипчарта, на которые будут записываться «Факты», «Вопросы», «Сомнения» и «Идеи/Решения», которые будут высказываться группой.

Фасилитатор начинает с того, что объясняет свою роль: помочь людям говорить о том, что их действительно волнует, следовать за энергией и направлением группового разговора, переформулировать сказанное, создавать пространство для разносторонних взглядов, записывать на флипчарте сказанное, защищать творческий процесс каждого и содействовать в подведении итогов разговора. Фасилитатор также может предостеречь группу, что в процессе работы они могут почувствовать досаду, у них может появиться ощущение, что они «застряли», и пригласить работать над этими состояниями.

После этого начинается формулировка вопроса. Варианты записываются на отдельный флипчарт. Когда фасилитатор сочтет, что отправной вопрос/вызов выделен, он предлагает формулировку, которая отражает общую суть высказываний.

После этого работа ведется в рамках заявленной темы и сформулированного запроса. Фасилитатор собирает мнения участников, переформулирует их в случае необходимости, записывает на флипчарты с соответствующим заголовком.

В завершение работы фасилитатор может прочесть все, что написано на флипчартах, а затем пригласить группу выделить самое важное. Можно подчеркнуть на существующих, можно записать на новых отдельных листах.

Полученный материал будет служить отправной точкой для дальнейшей работы: создания проектных групп, поиска общего решения или



плана действий, распределения ответственности участников за воплощение идей и так далее. При работе с группой, для которой такой формат является новым, настоятельно рекомендуется договориться о проведении 4 встреч по 1,5-2,5 часа, что позволит группе иметь более полное представление о процессе работы.

### **Некоторые принципы «Динамической фасилитации»**

- Говорить о том, что актуально и важно
- Позволить людям быть самим собой
- Рассматривать конфликты и досаду как ресурсы группы
- Фасилитатор «переформатирует», передает высказывания людей так, чтобы помочь группе почувствовать себя единым целым. Он делает это, помогая каждому участнику группы сделать свой уникальный вклад в работу группы.
- Приглашает каждого использовать при работе свои творческие возможности и создает безопасное пространство для их проявления.
- Хранит пространство для процесса самоорганизации
- Не привязывается к результату
- Фасилитатор служит группе



# Приложение

## Популярные Технологии проведения групповых обсуждений

### Open Space («Открытое пространство»)

Методика групповой работы «Открытое пространство» (Open Space), разработанная Харрисоном Оуэном, применяется в том случае, когда большая группа людей одновременно должна ответить на множество частных вопросов по одной теме или найти решения нескольких частных проблем в рамках одной более широкой проблемы. Данная технология будет особенно эффективна, если эти процессы осуществляются в свободной атмосфере творчества.

Применение методики «Открытое пространство» при внедрении изменений требует, чтобы все присутствующие сидели за круглым столом. Модератор разъясняет сотрудникам суть методики. На этом, собственно, и заканчивается участие модератора, поскольку далее процесс быстро самоорганизуется и развивается в нужном направлении.

На следующем за вступительным словом модератора этапе участники озвучивают вопросы или проблемы, которые они хотели бы обсудить в рамках заявленной темы, кратко презентуют коллегам свои предложения, отмечая где-то на доске или флипчарте ключевые слова, отражающие суть предложенного вопроса (проблемы). Ключевые слова записываются с указанием времени и даты – таким образом человек, предлагающий вопрос для обсуждения в группе, сообщает всем о том, когда он готов обратиться к обсуждению этого вопроса. Когда все желающие предложат проблему для обсуждения зафиксируют соответствующую информацию на флипчарте, присутствующие записывают свои имена напротив тех вопросов, в обсуждении которых они хотели бы принять участие.

После соблюдения этих необходимых «формальностей» стартует первый так называемый самоорганизованный семинар. Он начинается с того, что первый участник, предложивший тему для всеобщего обсуждения, встает у доски и призывает начать дискуссию. Присутствующие распределяются по дискуссионным группам. Здесь можно использовать правило, известное как «закон двух ног». Суть последнего в том, что каждый участник, если он чувствует, что не получает полезной информации в «своей» группе или его участие не приносит этой группе никакой пользы, вправе покинуть соответствующую группу во время обсуждения предложенной темы и присоединиться к коллегам, обсуждающим другую проблему.



Когда отведенное время истекает, сотрудники, предложившие вопросы для обсуждения, отражают в письменной форме найденные в процессе групповой работы ответы и решения. Документ вывешивается на доске или флипчарте, чтобы все участники могли ознакомиться с результатами работы каждой группы.

Преимущество описанной технологии групповой работы «Открытое пространство» состоит в том, что за короткое время можно собрать большое количество мнений по интересующей теме. Одновременно у участников команды возникает ощущение общности и сопричастности процессу.

## **«Поиск будущего»**

Эта методика работы в большой группе была разработана Марвином Вайсбордом. Применяется она, когда при участии значительного числа людей необходимо получить картину будущего, сценарии развития ситуации на основе уже имеющегося опыта и прошлых прецедентов. Такая схема проведения различных мероприятий положена в основу гражданских собраний в регионах и коммунах Германии и как инструмент организованной и продуктивной работы применяется очень часто. Не менее эффективно эта методика может быть использована на коммерческих предприятиях, когда большой группе людей нужно быстро выработать общую визуализированную картину будущего.

«Конференция по поиску будущего» как специфическая технология организации работы больших групп обладает важной особенностью, на которую мы рекомендуем обратить внимание линейным менеджерам. Эта методика позволяет объединить при выработке проектов решения разнородные группы, например сотрудников, клиентов, поставщиков. Можно с уверенностью утверждать, что их совместное участие позитивно скажется на качестве принятых решений, поскольку в процессе обсуждения все эти люди смогут найти «точки соприкосновения» своих интересов в отношении будущих целей предприятия, его стратегии и перспектив.

Обычно мероприятие длится два-три дня и проводится в шесть шагов:

1. Ретроспективный взгляд в прошлое (временной отрезок – 10–20 лет) – взаимный обмен опытом, поиск причин сложившейся ситуации.
2. Анализ тенденций, вытекающих из сложившейся ситуации, – позитивных и негативных



3. Оценка настоящей ситуации.
4. Развитие видения ситуации (выработка совместного видения картины будущего).
5. Выработка совместных целей (что реально можно сделать).
6. Мероприятия по выработке конкретных решений и планированию.

Преимущество этой методики групповой работы – возможность собрать различные, даже полярные, точки зрения и «заякорить» будущее в настоящем. Определенные хорошие вещи из прошлого могут стать настоящим достоянием, будучи перенесенными в будущее.

Перспективное видение при работе, организованной таким образом, получается более «приземленным» и не теряет связи с реальностью.

### **World Café («Всемирное кафе»)**

Методика групповой работы «Мировое кафе» (The World Cafe) была разработана Хуанитой Браун и Дэвидом Айзексом. Это принципиально новый подход к внедрению изменений. Эта открытая по своему характеру методика предлагает участникам высокую степень свободы, сплачивает их в команду и высвобождает потенциал креативности.

Методика «Мировое кафе» замечательно подходит для того случая, когда большому числу участников мероприятия необходимо обменяться знаниями и опытом по определенной теме. Цель ее применения – собрать по возможности максимальный объем информации: впечатлений, мнений и оценок опытных специалистов. А результатом такой схемы работы должна стать «картина мира», полученная за весьма короткое время, отражение ситуации в умах присутствующих, иными словами, «срез общего мнения» по проблеме.

Работа по методике «Мировое кафе» организуется чаще всего на два-три часа и отличается от других технологий групповой работы даже внешне. В помещении («кафе») стоят столики, покрытые большими листами бумаги, позволяющими писать на них и делать иные пометки, рисовать, чертить и любым другим способом фиксировать информацию. За каждым столиком постоянно сидит «хозяин» – модератор, а остальные участники свободно перемещаются от столика к столику всякий раз, когда объявляется новый круг обсуждения.

Каждый модератор инструктирует подошедших к его столу, информируя об уже полученных от предыдущих «гостей» и зафиксированных на бумажной поверхности стола идеях и результатах их обсуждения. После этого вновь прибывшие «гости» «мирового кафе» озвучивают свои идеи



и проекты решений по проблеме, делая свой вклад в общее обсуждение. Вся заслуживающая внимания информация – предложения по внедрению, идеи по решению проблем, мнения – фиксируется в обязательном порядке.

По окончании очередного тура обсуждения «поверхность стола» – лист бумаги с пометками – вывешивается на «бельевой веревке», то есть прикрепляется у соответствующего стола, модератор которого сводит всю только что прошедшую дискуссию и ее результаты в мини-презентацию для всех участников – «посетителей кафе».

Все «гости» этого импровизированного кафе могут в ходе работы обсуждать одну и ту же тему или же за каждым столом могут обсуждаться разные проблемы.

Достоинством этой методики, действительно способствующей прогрессу в процессе внедрения изменений, является «генерирование» присутствующими большого количества идей, тут же подвергаемых сомнению и критике и либо опровергаемых, либо принимаемых к дальнейшей работе. Также в процессе обсуждения в одном месте концентрируется и фиксируется модераторами значительный объем знаний и опыта присутствующих по данной теме. Кроме того, процесс обсуждения по схеме «Мировое кафе» создает условия для одновременного взаимного интенсивного обучения участников – такой «трансфер знаний» своего рода «побочный эффект» групповой работы.

Разумеется, участники подобного мероприятия должны быть очень дисциплинированы, чтобы равномерно распределить время между посещениями разных столиков «мирового кафе» и обсуждением проблемы с модераторами.

Чрезвычайно концентрированная, насыщенная дискуссия – вот что является желаемым продуктом для организаторов групповой работы по методике «Мировое кафе». Правда, при очень большом числе участников будет трудно собрать и должным образом обработать результаты работы всех столов. Поэтому высокие требования должны предъявляться к организаторским и лидерским качествам модераторов столиков «мирового кафе».

## **Appreciative Inquiry («Позитивное исследование»)**

Методику «Appreciative Inquiry», название которой буквально переводится как «Благодарное исследование», а наиболее точно по смыслу как «Исследование с целью правильно понять ценность», в середине 90-х годов прошлого века разработали Д. Куперрайдер и Д. Уитни. Ее суть – быстрое и успешное моделирование будущего.

В основе методики лежит «правило четырех D», а работа в группе соответственно проходит в 4 этапа:



1. Discovery (открытие) – открытие позитивной сути проблемы. С этой целью участники должны ответить на вопросы такого характера: «Что до сих пор получалось и проходило особенно хорошо?», «Где мы достигли успеха?», «На что именно опирался этот успех?..»
2. Dream (мечта, видение) – визуализация перспективного видения и его развитие.
3. Design (замысел, проект) – создание проекта реалистичной картины: что должно получиться в итоге?
4. Destiny (судьба) – определение ответственных за конкретные участки и (или) виды работ согласно проекту: кто что делает, как именно, в какие сроки.

Огромным преимуществом этой методики является то, что картина будущего строится на определенных участниками факторах достижения успеха, при этом мимоходом устраняются возможные причины неудачи. Разумеется, необходимо обращать внимание на то, чтобы от ощущения мнимой легкости достижения успеха у присутствующих не началась эйфория. Будьте реалистами, не позволяйте земле уйти из-под ваших ног. Исходя из этого этапа Design (проект) необходимо уделить максимально много времени и творческих сил участников. Мечты и идеальное представление о будущих изменениях, о проекте изменений в целом должны постоянно подвергаться сомнению, чтобы выработать максимально реалистичное и четкое видение того, каким должно быть положение дел после окончания проекта внедрения изменений.

Подготовлено по материалам:

«Института коучинга»  
Дага де Карло  
Веры Кобзевой  
Вольфганга Файге  
Анны Довбах  
«HR-портала»  
Клуба «HR-пространство»  
«GrapePeople»  
MyKod.ru  
Dynamicfacilitation.com  
Teambuildinginc.com  
и других источников.