

ЖАН-ФИЛИПП ПУПАР

СТАТЬ ФАСИЛИТАТОРОМ



**ДОСТИЧЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА В УПРАВЛЕНИИ
ГРУППОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ В КОМПАНИИ**

СТАТЬ ФАСИЛИТАТОРОМ

СТАТЬ ФАСИЛИТАТОРОМ

ДОСТИЧЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА В УПРАВЛЕНИИ
ГРУППОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ В КОМПАНИИ

Жан-Филипп Пупар



**Devenir Facilitateur
Professionnaliser ses pratiques
collaboratives en entreprise**

Jean-Philippe Poupard

Перевод с французского: Юлия Байкина

Copyright© 2019 by Formapart, EURL
All rights reserved

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой-бы то ни было форме и какими-бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.
© Жан-Филипп Пупар, 2019

ISBN 978-5-6040843-2-8

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ – Мерием Лесаже	9
ВВЕДЕНИЕ	15
ЧАСТЬ 1 – ФАСИЛИТАТОР И ЕГО ПОЛЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	23
1 – Условия, необходимые для работы фасилитатора	25
2 – Фасилитация и фасилитатор	45
ЧАСТЬ 2 – ПОДГОТОВКА И МОБИЛИЗАЦИЯ	61
3 – Определить рамки групповой работы	63
4 – Разработать сценарий группового мероприятия	85
5 – Контроль за логистикой	121
ЧАСТЬ 3 – ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ И ВОВЛЕЧЕНИЕ В ПРОЦЕСС	129
6 – Работа с группой	131
7 – Какое место отводить цифровой фасилитации?	155
ЧАСТЬ 4 – ПОСЛЕ ГРУППОВОЙ СЕССИИ	161
8 – Давать оценку и подчеркивать ценность коллективной работы	163
9 – Поддерживать и развивать групповую динамику	173
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	187
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	191
ПОСЛЕДУЮЩИЕ ЭТАПЫ	193
СОДЕРЖАНИЕ	195

ПРЕДИСЛОВИЕ

Спросите людей вокруг себя: кто такой фасилитатор и что он конкретно делает? – все они дадут разные ответы. Впрочем, сегодня многие ведущие семинаров, тренеры, графические дизайнеры, модераторы дискуссий, аджайл коучи и даже некоторые коучи по техникам здорового образа жизни называют себя фасилитаторами. Сначала меня это удивляло. Я получила серьёзное образование в области групповых методов в США и Европе и не была готова к такому банальному использованию термина, которое приводит к искажению его смысла. Конечно, я могу понять желание этих людей примкнуть к прогрессивной динамике и, присвоив себе такое наименование, вероятно, лучше обозначить свои внутренние устремления.

В данной публикации, появившейся в ответ на высокий интерес к фасилитации, Жю-Филипп Пунар, опытный фасилитатор, всегда готовый передать другим свою увлечённость профессией, вносит полную ясность: фасилитация – это профессия: совокупность компетенций и, конечно, опыт, умение и характер. Это требовательная профессиональная практика: каждый может совершенствоваться, на каком бы уровне в профессии он ни находился.

Такой подход открывает новые перспективы, поскольку помогает нам обойти много подводных камней. Нет, недостаточно быть открытыми и внимательными к людям, чтобы выполнять роль фасилитатора в работе с группами: это опыт, овладение компетенциями, ответственность, приобретение практических знаний. Не все могут этому

научиться. Нет, фасилитация не сводится к нескольким методам, усвоенным во время одного семинара, которые затем превращаются в «набор избранных инструментов» на все случаи жизни. Каждый раз в зависимости от контекста фасилитатор создаёт специальный сценарий, используя индивидуальные подходы. Отсюда вывод: предпочтительно располагать широким диапазоном возможностей и большим творческим потенциалом. Подумайте над словами Маслоу: «Если ваш единственный инструмент – молоток, то каждая проблема становится похожей на гвоздь»¹.

Продолжим. Нет, фасилитация заключается не только в том, чтобы поощрять свободную дискуссию в группе и обклеивать стены клейкими листочками, необходимо с такой же изобретательностью уметь подвести участников к конвергенции и принятию решений. Нет, фасилитация не просто способность отпустить ситуацию (это лишь малая часть спектра), но прежде всего умение создавать и осуществлять сценарий, соответствующий запросу, – эффективный, предусматривающий альтернативы и позволяющий группе проявить лучшие качества. Наконец, нет, фасилитатор не герой, наделённый суперспособностями, он планомерно подготавливает сессии в тесном сотрудничестве с клиентом и внутренней командой компании, вкладывая свои душу и компетенцию на благо их проекта. В королевстве фасилитации нет короля. Данные тонкости и многие другие, которые позволяют сделать работу фасилитатора профессиональной, прекрасно описаны на страницах этой книги.

Я хотела бы напомнить одну из них, которая мне кажется очень важной, – уважение к клиенту.

Нет, фасилитатор не экспериментирует за счёт клиента, он учится, углубляет свои знания, читая профессиональную литературу (такую, как настоящая книга), участвует во встречах фасилитаторов, запрашивает обратную связь по

¹ Abraham Maslow; *The Psychology of Science : A Reconnaissance*, Harper & Row, The John Dewey Society Lecture series, 1966. (Абраам Маслоу. Психология науки.)

сценариям, которые разрабатывает, сотрудничает с более опытными профессионалами, просит проконтролировать свою работу, одним словом, он старается предложить клиенту подлинные компетенции. Некоторые фасилитаторы оправдывают свои эксперименты (иногда несколько безответственные), заявляя, что фасилитация – область, в которой нет абсолютных догм и все учатся путём проб и ошибок. Это так, да не так. Нам надо сначала удостовериться, что клиент согласится на такой «договор», в котором ему отведена роль подопытного кролика! Затем убедиться, что динамика, которую мы создадим, и её дальнейшие последствия не навредят участникам и не испортят их рабочие отношения, поскольку мы уйдём после сессии и не сможем понести за это ответственность. Конечно, клиент может сам добровольно пойти на использование новаторских подходов, но чаще всего он платит за «профессиональную» услугу, а не за то, чтобы на нём ставили опыты.

По примеру моих друзей, американских фасилитаторов, я люблю говорить: *God is in details* – Бог в деталях. Качество нашей работы зависит от внимания к деталям (их множество в процессах фасилитации!). Именно по деталям можно отличить любителя от профессионала.

Зачем ставить планку так высоко и предъявлять к себе требования такого уровня? Какой смысл вкладывать столько энергии, чтобы достичь профессионализма в практике фасилитации? Есть много мотивирующих факторов, но я бы выделила следующие: прежде всего, профессиональная этика, потому что мы уважаем профессию фасилитатора и его деонтологию. Затем увлечённость – как спортсмен или художник, который без устали стремится развивать свою дисциплину или своё искусство. Поле исследований в фасилитации очень широко: работа над эмпатией не имеет предела (именно эмпатия, а не слияние или личная проекция), понимание мира клиента, линия поведения фасилитатора, динамика группы, выработка прочного консенсуса, системный подход, разрешение конфликтов,

практики современного менеджмента, групповые методы, сложные взаимоотношения, эмоции, нейронауки и т. д. И конечно, фасилитатор также стремится к профессионализму – это важная часть его мотивации – для того, чтобы помогать организациям идти вперёд по пути прогресса.

Последние пятьдесят лет методы управления ставили во главу угла рациональные подходы и отдельную личность (её образование, компетенции, карьеру, планы, оценки годового собеседования...). Однако сейчас мы знаем, что в процессе трансформации главной единицей является ячейка из нескольких человек, маленькая группа, которая ведёт диалог, предлагает, реализует и объединяет свои усилия с другими ячейками в интересах проекта. Фасилитировать взаимодействия внутри таких групп, чтобы их сотрудничество было высокопродуктивным и как следствие наше общее будущее стало лучше – прекрасная перспектива! Для тех, кто верит в силу коллектива и творческий потенциал личности, быть фасилитатором – замечательная профессия. Заглянем чуть дальше в будущее. Мир будет, несомненно, всё больше и больше нуждаться в специалистах по фасилитации. Вполне понятно, что невозможно одновременно увеличивать число мест, инстанций, ситуаций, где каждому предлагается высказываться и участвовать в принятии решений (как в организациях, ассоциациях, в жизни своего микрорайона, так и по большим общенациональным и международным вопросам), и не располагать никакими методами, чтобы эффективно сотрудничать, производить по-настоящему инновационные идеи, приходиться к согласию и находить общие решения, соблюдаемые и выполняемые всеми. В противном случае противоречия в группах только обострятся!

В процессе перехода от «я» к «мы», который является для наших обществ определяющим этапом зрелости, фасилитация сможет найти себе место! При условии, что она станет более известной, более эффективной, более профессиональной и будет больше использоваться. Данной работой Жан-Фи-

липп Пупар с присущим ему талантом способствует достижению этой задачи. Книга *«Стать фасилитатором»*, одновременно глубокое размышление о деятельности фасилитатора и в то же время практическое пособие по основам профессии, детально и точно описывает, что должен делать фасилитатор, чтобы добиться конкретных устойчивых результатов. Некоторые авторы пишут многотомные романы для выражения одной идеи, Жан-Филипп Пупар, напротив, написал лаконичный и насыщенный текст. Он отражает принцип умеренности, которого Жан-Филипп касается на страницах своей работы и который очень точно характеризует мастерство фасилитатора. Эту книгу, которая не содержит упрощений, но богата ценными профессиональными тонкостями, следует читать и перечитывать, чтобы никогда не переставать развиваться.

Мерием Лесаже
*Международный эксперт в
области разделяемого видения*
Автор книги *«Интуитивный менеджер»*, Дюно, 2013

ВВЕДЕНИЕ

Групповые процессы набирают обороты!

Групповые процессы активно набирают обороты. По крайней мере, в настоящее время к ним приковано большое внимание. Социальный контекст благоприятствует этой тенденции.

Отношение к потреблению товаров радикально изменилось за последние несколько лет, так же как отношение к собственности и к окружающим. Мы становимся свидетелями появления большого количества новых бизнес-моделей, основанных на принципе сотрудничества, как, например: «Объединение за сохранение малых сельских хозяйств», коворкинги (*coworking space*) или *FabLabs*². Мы покупаем меньше товаров и больше услуг. Желание владеть уступает место желанию пользоваться. Временное пользование и коллективное пользование товарами приходит на смену индивидуальному владению имуществом. Чтобы в этом убедиться, достаточно констатировать рост коллективного использования товаров повседневного спроса, начиная с автотранспорта и заканчивая строительными инструментами.

Но и другие, менее устойчивые тенденции влияют на создание благоприятной почвы для групповых процессов. Угроза исчезновения с лица земли некоторых биологических видов, плачевное состояние окружающей среды вызывают чувство коллективной солидарности и побуждают каждого

²Сокращённо от *Fabrication Laboratory* – коллективное производственное пространство, включающее одновременно программное обеспечение и оборудование для промышленного производства широкого спектра товаров.

изменить свои собственные привычки во имя общественного блага.

В социальном плане современные поколения, чьи родители вкладывали все свои силы в профессиональную деятельность, сами предпочитают более дистанцированный подход к работе. Они более недоверчивы и независимы по отношению к любой власти, а также менее привязаны к конкретной территории, чем старшие поколения. Эволюция в образовательной сфере может служить наглядным доказательством: главенствующая роль учителя, обладающего знанием, как единственного и непререкаемого авторитета в классе ставится под сомнение.

Этот феномен распространяется вследствие растущих возможностей Интернета. Делая информацию доступной, он лишает преимущества, а значит и власти, тех, кто раньше обладал монополией на информацию.

Потеря привычных ориентиров и обращение к новым способам принятия решений учащается на фоне возрастающей неприязни к политикам. Возвращение интереса к политике возможно только путём привлечения людей к осуществлению политического выбора по вопросам, которые непосредственно их касаются.

Констатация этих тенденций и новые групповые практики вдохновляют компании: они ломают вертикальную или директивную модель управления (*сверху-вниз top-down*), которая давно преобладала и до сих пор существует во многих сферах. К тому же, благодаря развитию различных форм занятости, таких как работа на удалённом доступе, лизинг персонала или проектный подход к работе, компания становится менее монолитной. Границы компании слабеют, вместе с этим ослабевают главенствующая роль руководства и иерархии. Как следствие, необходимо налаживать новые связи между разными заинтересованными сторонами, входящими в организацию.

Под влиянием новых технологий усугубляется дефицит времени в рабочем процессе организаций, поэтому не-

обходимость эффективного использования коллективного времени стоит более остро: бесконечные и непродуктивные совещания всё менее допустимы. Издержки стремительной глобализации и усиление конкуренции отражаются на содержании работы и атмосфере в коллективе. Задачи краткосрочной перспективы ставят под угрозу работу на долгосрочную перспективу, верховенство службы внутреннего контроля в разветвлённой структуре компании вынуждает уделять всё больше времени *отчётности*. Синдром «эмоционального выгорания» на работе стал обыденным явлением. Иными словами, сотрудники, испытывающие высокие рабочие нагрузки, в условиях нехватки ориентиров пытаются найти смысл в своей работе и уверенность в своих силах. Как в таких условиях быть уверенным, что команда действительно заинтересована в результатах своего труда?

Компания вынуждена меняться, чтобы приспособливаться к окружающим условиям. Для этого она должна иметь возможность рассчитывать на вовлеченность сотрудников в рабочий процесс, которую подрывают перечисленные нами факторы.

Попутный ветер для фасилитации

Рассмотренный нами контекст благоприятствует развитию фасилитации. Чем больше команды сотрудников перегружены и разобщены, тем больше времени не хватает каждому сотруднику в отдельности. И тем более важным становится правильное использование коллективного времени.

Возрастает нетерпимость к бесконечным совещаниям, которые отнимают у сотрудников время и не приносят результатов. Развитие работы на удалённом доступе с использованием цифровых технологий усиливает эту нетерпимость. Чем реже происходят общие собрания и совещания,

тем больше результатов сотрудники ожидают от этих встреч. Иначе говоря, требование к эффективности совещаний растёт.

Мы видим, что это требование распространяется на всех уровнях: от совещаний отделов или заседаний правления, семинаров в компаниях до общих собраний собственников... и даже Совета министров. Возникло новое явление: *производитель-потребитель*, или *профессиональный потребитель**, который активно участвует в процессе разработки и производства товаров повседневного спроса совместно с компаниями-производителями. Каждый на своём уровне стремится стать действующим лицом процесса поиска возможных решений и участвовать в принятии окончательного решения. Вскоре ни один орган принятия решений не сможет себе позволить быть неэффективным.

Поэтому роль фасилитатора будет, бесспорно, расти, чтобы оптимизировать работу коллективного разума в различных группах. В контексте групповой работы участие фасилитатора повышает эффективность и результативность совещания, стимулирует приобщение всех участников процесса к поставленным задачам, мобилизует заинтересованные стороны, повышает интенсивность обмена мнениями и креативность в поиске нестандартных решений. Он следит за тем, чтобы групповая работа всегда была эффективной.

В этом случае всё способствует тому, чтобы присутствующие – сотрудники, руководители, активисты и т. п. – ощущали себя действительно участниками: чтобы они чувствовали, что их слушают, и чтобы они коллективно вписывались в общую динамику, определённую едиными для всех сроками, чёткими установками по принятым решениям или даже планом действий.

*Примеч. перев.: или *просьюмер* от англ. *prosumer = producer + consumer*.

Почему я написал эту книгу и для кого она предназначена?

В ходе моей профессиональной деятельности я почувствовал необходимость зафиксировать и смоделировать свои знания и умения. Я не нашёл нужных данных в книгах по фасилитации и коллективному разуму, которые прочитал на французском и на английском языках. В них часто не хватает того, что для меня составляет ценность и интерес моей профессии, а именно предварительного анализа, который заставляет коллектив работать и порождает потрясающую групповую динамику в интересах компании и её эволюции. Многие публикации сосредоточиваются преимущественно на прикладном подходе к профессии фасилитатора, сводящемся к описанию наиболее распространённых техник и инструментов. Поскольку, по моему мнению, эта профессия не основывается только на использовании техник, я решил разработать более широкую концепцию и поделиться методологическим подходом.

Помимо того, что при профессиональном подходе фасилитация повышает креативность, увеличивает эффективность и стимулирует вовлеченность персонала в работу, она порождает удовольствие от работы внутри команды и позволяет каждому найти своё место. Это мотивация, которая движет мной каждый день. Я всегда поражался тому, как гибнут таланты внутри некоторых организаций, что как следствие приводит к психологическим страданиям в коллективе, хотя компании сегодня как никогда нуждаются в мозгах и опыте всех сотрудников, чтобы принимать актуальные вызовы общества.

Этой работой я хочу продемонстрировать следующий факт: как только коллективу оказывается доверие, грамотно сопровождая его по главным вопросам, полученные им результаты превышают всякие ожидания. Коллектив, воспринимаемый иногда как потенциальная угроза, на самом деле представляет собой многообещающую перспективу.

Эта книга – свидетельство невероятной радости, которую я испытываю от занятия своей профессией, призванной восстанавливать связи внутри коллектива и наполнять смыслом организационные структуры. Я могу вас заверить, что это очень почётная роль.

Данная публикация обращается к специалистам-практикам, которые хотят двигаться дальше по пути профессионализации, работая внутри компании или в качестве внешних сотрудников. В этой работе я попытался также ответить на возникающие практические вопросы, которые мне задают на семинарах по профессиональной фасилитации.

Как построена книга?

В первой части, которая в целом отвечает на вопрос: что можно ожидать от фасилитатора или что может обещать фасилитатор? – я решил сначала определить поле деятельности фасилитатора, перед тем как говорить о его роли.

Вторая часть посвящена тому, что происходит за кулисами работы фасилитатора до начала рабочей сессии или встречи – фасилитатор подготавливает её ход. В этом разделе я стремился описать процесс отчасти интуитивный, отчасти рациональный, который позволяет организовать коллективную работу таким образом, чтобы она наиболее соответствовала проблематике, заявленной клиентом.

Третья часть посвящена самой видимой стороне работы фасилитатора – проведению встречи. В ней даются общие понятия о положении фасилитатора по отношению к группе. Как начать совещание? Как вести? Как закончить?

И наконец, в последней части я решил рассмотреть, как сеанс групповой работы включается в более глобальный процесс, обращается к более долгосрочному результату. Ставит вопрос: а что потом?

Последние уточнения перед прочтением

Перед тем как пригласить читателя открыть первую главу, я хотел бы уточнить, что эта книга основывается на моей профессиональной практике, в основном на работе с компаниями. Большинство компаний видят в групповой работе и в приглашении фасилитатора способ осуществления важных шагов в сторону плавной внутренней трансформации. Я пользуюсь настоящей публикацией, чтобы поблагодарить компании, с которыми я работал, за оказанное доверие. Существует много других сфер деятельности фасилитатора, например ассоциативная среда или публичные дискуссии, но им присущи особенности, которые я здесь не затрагивал.

На этих страницах мне хотелось поделиться собственным опытом. Речь не идёт о том, чтобы провозглашать неоспоримые истины, но дать возможность другим сэкономить время, а мне – встать в ряд специалистов-практиков, которые делятся своими знаниями во благо общества, более здорового и комфортного для жизни будущих поколений.

Я желаю вам читать эту книгу с таким же интересом, с каким я писал её.

ЧАСТЬ 1

ФАСИЛИТАТОР И ЕГО ПОЛЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Прежде чем подробнее разобрать роль фасилитатора, которую можно на данном этапе схематично представить как роль ведущего дискуссии, облегчающего ход обсуждения и способствующего принятию решений, мне кажется необходимым обозначить условия, требующиеся для работы фасилитатора.

УСЛОВИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ РАБОТЫ ФАСИЛИТАТОРА

В качестве преамбулы напомним, что сегодня как никогда основная задача менеджера, директора, руководителя, которого мы будем далее называть лидером, или заказчиком, – приспособить организацию к её среде (это клиенты, технологическая эволюция, конкуренты, законодательные и нормативные акты). Роль лидера состоит в том, чтобы достичь результатов, которые позволят организации решить стратегические задачи. Для этого он должен постоянно принимать решения. Отсутствие решения – это тоже решение, а именно решение не принимать такового в ближайшее время.

Все решения имеют разного рода последствия для участников организации – иногда малозаметные, иногда ощутимые, иногда необратимые. Таким образом, организация живёт в ритме решений, принимаемых её участниками.

Мы рассмотрим несколько методов принятия решений в организациях. Каждый из них отводит лидеру и командам различные роли, явные или скрытые, и меру ответственности.

Можно ли рекомендовать один универсальный метод для принятия всех решений в организации? На самом деле выбор способа принятия решений зависит от типа проблемы, требующей решения, и не может слепо копироваться.

Можно выделить три основных метода принятия решений в организациях: авторитарный метод, консультативный метод и групповой метод. Работа фасилитатора возможна только при условии использования двух последних методов.

ТРИ МЕТОДА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Авторитарный метод

Лидер выявляет проблематику. Чтобы найти решение, он советуется со своим окружением (друзьями, коллегами, другими руководителями, людьми из своей команды, которым он доверяет). Из этого обмена мнениями возникают понимание, идея, желание. Лидер принимает решение, сообщает его своей команде и просит воплотить его в конкретные действия. В конечном счёте он имплицитно ставит себя в позицию контролёра, который следит, чтобы принимаемые действия соответствовали его решению.

Авторитарный метод принятия решений сильно критикуют в последнее время. Становится расхожим мнение, что молодые поколения, так называемые поколения Y или Z, не любят получать приказы и требуют независимости в работе.

Не являясь инклюзивным, авторитарный метод вызывает сопротивление у тех, кто думает, что их идеи лучше, чем у руководства. Однако он остаётся очень эффективным в трёх конкретных ситуациях:

- в кризисной ситуации, когда необходимо срочное решение, когда некогда оценивать положение вещей и беседовать с заинтересованными сторонами; а нужно действовать. Грубо говоря, в случае пожара нет

времени становиться в круг и выбирать, к какому эвакуационному выходу бежать. Все должны просто следовать указаниям человека, который знает, где находится этот выход;

- авторитарный метод также уместен для решений, которые мало затрагивают интересы участников и могут быть приняты без консультаций с коллективом. Все решения, которые относятся к текущей работе, входят в эту категорию. И как правило, все сотрудники без исключения должны иметь возможность использовать этот метод в своём радиусе действий;
- авторитарный метод подойдёт в любых обстоятельствах, когда команды считают, что лидер легитимен принимать решение по сложному вопросу.

Между тем в настоящее время многие лидеры, которые «освобождаются» от иерархического способа функционирования, не осмеливаются принимать решения, хотя их авторитет полностью признан, из страха показаться противниками новой тенденции управления, которая утверждает, что всё должно исходить от команд. Другие, напротив, продолжают использовать своё право принимать решения, когда мало кто из их окружения думает, что они способны к здравым суждениям.

Напомним, что смелые решения – это результат, слагающийся из интуиции, ума, чуткости и увлечённости человека. Некоторые лидеры умеют принимать единоличные решения, когда это необходимо, чтобы произвести кардинальные изменения.

Консультативный метод

Для решения проблемы вместо того, чтобы искать ответ на поставленные вопросы в своём окружении или в

неформальном общении в коридорах, лидер решает вынести их на рассмотрение основных участников, которые находятся внутри рабочего процесса и на которых больше всего скажется принятое решение. Таким образом, он становится инициатором групповой рабочей сессии, а значит, заказчиком фасилитатора. Участники сессии формулируют ряд рекомендаций, возможно, даже обозначают приоритеты. Затем ответственность принять решение с учётом результатов групповой работы ложится на заказчика. Выбор решения на основе предложений группы остаётся его прерогативой.

При консультативном методе группе людей предлагается высказать своё мнение, но окончательное решение остаётся подконтрольно заказчику.

Консультативный метод особенно подходит для комплексных проблем, которые затрагивают большое количество сторон и когда ни одно решение не кажется очевидным на первый взгляд. Например, когда компания собирается провести реорганизацию, она может решить привлечь интеллект команд, спросив мнение главных заинтересованных лиц. Задействованные на этапе разработки команды будут с большей вероятностью вовлечены в процесс преобразований.

Консультативный метод предоставляет множество преимуществ. Его использование позволяет привлечь главных заинтересованных лиц к принятию решения, давая им возможность выразить свою точку зрения, что способствует погружению в проблематику и пониманию командами стоящих перед ними задач. Кроме того, этот метод позволяет уменьшить слепую зону в анализе ситуации и различия в её восприятии разными присутствующими сторонами; стороны приобретают новые знания и становятся ближе друг к другу.

Заказчик получает множество предложений, к тому же он не застрахован от того, что среди них найдётся несколько предложений отличного качества – какой лидер не удивлялся мудрости своих команд в таком процессе?

И наконец, заказчик сохраняет контроль над окончательным решением. Он не рискует, а участники не берут на себя

больше ответственности, чем у них уже имеется.

Однако у этого метода существуют подводные камни. Довольно часто сотрудники, которые участвуют в процессе консультаций, не понимают, что принятие решения остаётся прерогативой заказчика, и бывают неприятно удивлены, что их предложение (предложения) не принято (не приняты) во внимание или даже что оно не воплощается (они не воплощаются) в жизнь.

В таком случае разочарование и огорчение неизбежны, тем более, если решение заказчика не понятно командам. Чтобы не попасть в подобную ловушку, заказчик должен заранее провести разъяснительную работу и уточнить процесс принятия решения.

Наиболее часто встречающиеся трудности связаны с действиями самого заказчика. А именно, когда он понимает, что какая-то тема вызовет большое сопротивление команд. Отдавая себе в этом отчёт, он не решается представить командам своё решение из опасения, что его выполнение будет игнорироваться или тормозиться. В этом случае он предпочитает спросить мнение команд, рассчитывая на то, что одно из сформулированных предложений будет довольно близким к его позиции. Он сможет таким образом выбрать его как предложение, непосредственно исходящее от коллектива. Этот процесс можно назвать фасипуляцией*. Рано или поздно этот маневр возвращается бумерангом к его инициатору: время, деньги и надежды потеряны, возникает дефицит доверия.

Меры по увеличению общественного участия, предлагаемые политиками для поднятия собственной легитимности в глазах граждан, не являются единственной сферой, затронутой этим феноменом, частные компании тоже, увы, не остаются в долгу.

*Примеч. перев.: фасипуляция = фасилитация+манипуляция.

Не является ли коллективная дискуссия иногда просто дымовой завесой?

В процессе принятия решения консультативным методом фасилитация заключается в том, чтобы спросить мнение команд и использовать коллективное обсуждение для легитимизации одного или нескольких решений, которые заказчик не осмелился представить с самого начала. То есть делается ставка на то, что идея рабочей группы приблизится к идее, сформулированной до начала консультативного процесса, а затем эта идея будет представлена как поступившая от команды. Используется коллективный голос, чтобы утвердить решение, которое в большей части уже было принято.

Сознательный приглашённый фасилитатор должен убедиться, что его заказчик не вступит на такой путь, который, в лучшем случае, приведёт к возросшему недоверию команд, а в худшем – вызовет большое сопротивление с их стороны в исполнении окончательного решения.

Групповой метод

Заказчик ставит перед группой вопрос, который лежит в области интересов группы. Участники обмениваются мнениями, дебатуют, предлагают идеи и вместе принимают решение.

Оно доводится до заказчика, который помогает группе воплотить в жизнь групповое решение. Таким образом, он становится рупором и спонсором этого решения внутри всей организации.

В рамках группового метода все участники заинтересованы и вовлечены в конечное решение.

Групповой метод подходит больше всего для небольших команд (меньше 20 человек), где царит атмосфера доверия

и общее желание отдавать предпочтение коллективному интересу, а не личным интересам. Без этих составляющих групповое решение быстро превращается в хождение по мукам. В такой атмосфере всё, что ставит под сомнение функционирование группы, должно быть объектом группового решения.

Групповой метод также хорошо работает в проектных командах, где цикл итерации максимально приближен к операционным решениям. Типичный случай: команда разработчиков, использующая гибкую методологию разработки программного обеспечения, например Scrum.

У группового метода принятия решения также есть свои подводные камни. Прежде всего, когда он применяется к важным решениям, это требует очень много времени. Частое принятие решений групповым методом может вызвать усталость и у некоторых людей даже отторжение как крайнее её проявление. Эта усталость от групповых обсуждений чаще всего сопровождается пробуксовкой в процессе обмена мнениями и ухудшением качества принятых решений. А значит, важно стремиться не злоупотреблять этим методом.

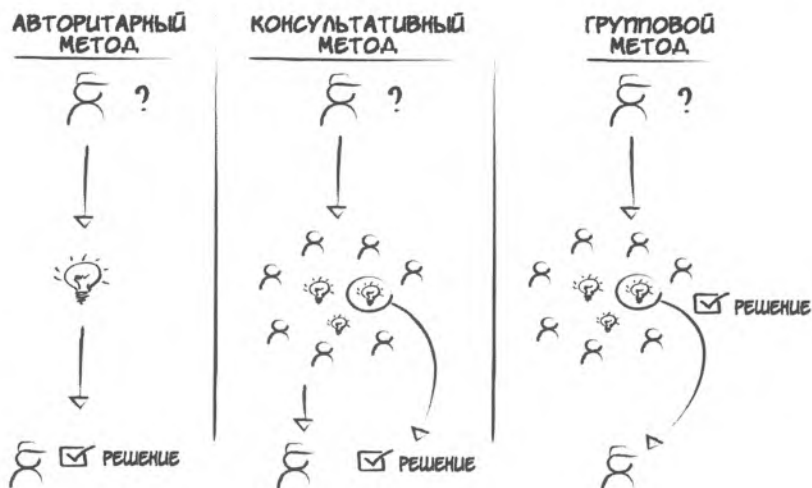
И наконец, групповой метод принятия решений может подтолкнуть сплочённую группу избегать решений, которые рискуют подорвать социальный диалог в коллективе. Неосознанное стремление сохранить единство может парализовать группу. В таком случае мы наблюдаем снижение уровня дискуссии и принимаемых решений, что позволяет, по мнению участников, сохранить чувство безопасности, которое обеспечивает группа. Участники пытаются удержать зону коллективного комфорта (которая точно так же бес-сознательна, как и зона личного комфорта).

Таблица 1. Сводная таблица по трём методам принятия решений

	Авторитарный метод	Консультативный метод	Групповой метод
Роль лидера или заказчика	<ul style="list-style-type: none"> • Формулирует проблематику. • Неофициально советуется со своим окружением. • Единолично принимает решение. • Контролирует выполнение решения 	<ul style="list-style-type: none"> • Формулирует проблематику. • Созывает рабочую группу. • Собирает мнения. • Определяет последующие этапы. • Принимает решение 	<ul style="list-style-type: none"> • Формулирует проблематику. • Созывает рабочую группу. • Соглашается с решением команды, даже если оно отличается от собственного мнения. • Становится рупором и спонсором группового решения
Роль команд	<ul style="list-style-type: none"> • В лучшем случае разрабатывают план действий для исполнения решения, принятого лидером 	<ul style="list-style-type: none"> • Высказывают свою точку зрения, идеи и/или рекомендации 	<ul style="list-style-type: none"> • Экспериментируют с точками зрения, идеями, рекомендациями. • Принимают решение вместе. • Обязуются выполнять коллективное решение
Участие фасилитатора	<ul style="list-style-type: none"> • Нет 	<ul style="list-style-type: none"> • Да 	<ul style="list-style-type: none"> • Да
Условия/благоприятные ситуации	<ul style="list-style-type: none"> • Кризис/чрезвычайная ситуация. • Решения, связанные с законодательством. • Решения, имеющие мало влияния на участников и организацию. • Решения, по которым авторитет лидера признан 	<ul style="list-style-type: none"> • Комплексные проблемы. • Решения, которые влияют на большое количество заинтересованных сторон 	<ul style="list-style-type: none"> • Решения, которые сильно влияют на жизнь команды. • Решения, касающиеся небольшой группы, перед членами которой стоят одинаковые задачи

<p>Преимущества</p>	<ul style="list-style-type: none"> Быстро. Эффективно. Признание легитимности лидера в принятии решения 	<ul style="list-style-type: none"> Вовлечённость команд. Погружённость в проблематику и понимание задач командами. Расширение перспектив. Широкий спектр предложений 	<ul style="list-style-type: none"> Высокий уровень вовлеченности людей, участвующих в процессе. Повышает степень поддержки коллективного проекта
<p>Подводные камни</p>	<ul style="list-style-type: none"> Возможные слепые зоны в процессе принятия решений. Сопrotивление изменениям наименее убеждённых участников. Никакой ответственности команд относительно решения 	<ul style="list-style-type: none"> Фасипуляция командами и со временем сопротивление с их стороны. Разочарование команд после принятия решения заказчиком 	<ul style="list-style-type: none"> Реализация занимает много времени. В долгосрочной перспективе, усталость от социального напряжения в группе. Защитная реакция единства в группе, которая мешает принимать решения, чтобы сохранить зону коллективного комфорта

Рисунок 1. Разные методы принятия решений



**Групповой метод принятия решения –
это когда мы просто работаем
с клейкими листочками?**

Не являемся ли мы свидетелями смешения жанров, происходящего от эйфории вокруг групповой деятельности? Во многих организациях сотрудники очень довольны тем, что их мнение спрашивают в залах, где нет столов, но повсюду наклеены клейкие листочки; они надеются, что их предложения будут учтены. Однако достаточно ли организовать мероприятие в форме воркшопа, чтобы применить в работе групповой метод?

Будут ли участники при этом содействовать процессу принятия решений в организации?

Очень часто речь идёт о групповой работе, которая больше вписывается в понятие консультативного метода принятия решений, хотя это и не было объявлено заранее. Отсюда возникают миллионы трудностей и разочарований как со стороны дирекции, так и со стороны команд. А значит, крайне необходимо чётко обозначить разницу между этими двумя методами принятия решений.

Консультативный и групповой методы: основные различия

Консультативный и групповой методы принятия решений мало отличаются по способам ведения мероприятий, но в действительности радикально отличаются как по позиции, которую занимает заказчик, так и по степени ответственности команд.

При консультативном методе заказчик оставляет за собой полномочия принимать конечное решение, следовательно, он сохраняет некую безопасность. При групповом методе, даже если рамки решения чётко определены, заказчик дол-

жен утвердить коллективное решение, какими бы ни были его собственные убеждения. Это требует от него уверенности в качестве и способностях команд. Необходимо отпустить ситуацию, что часто трудно сделать для человека, который взял на себя большую ответственность перед организацией.

Кроме того, консультативный метод очень удобен для команд, которые не чувствуют на себе другой ответственности, кроме как присутствовать и обмениваться мнениями. Как и в авторитарном методе, заказчик несёт ответственность за результат внедрения принятого решения. В случае неудачи часть команд, чаще меньшая их часть, не упустит возможность увидеть в этом в первую очередь ошибку лидера («Это шеф виноват»).

При групповом методе, напротив, команды чувствуют себя глубоко вовлеченными в принятое решение – это их решение. В случае неудачи они больше не могут перекладывать вину на заказчика. Они полностью берут ответственность на себя.

В этой связи интересно констатировать такой факт: насколько участники группы способны приспособиться к давлению своего вышестоящего начальства при консультативном или авторитарном методе, настолько они плохо переносят давление своих коллег при групповом методе.

Возложение ответственности на команды не обходится без последствий. Некоторые сотрудники не готовы брать на себя дополнительные обязательства, будучи наёмными работниками. Они хотят хорошо выполнять свою работу в положенное время, но не более того. Для них групповой метод быстро становится подобен диктатуре: или они неохотно соглашаются, или они отказываются, и группа тут же их отторгает. Они попадают в ловушку и не могут выбраться оттуда без риска для себя. Не правда ли, парадоксальный эффект для процесса, который, напротив, нацелен на включение.

Риск чрезмерного применения группового метода состо-

ит в том, что на обочине останутся те, кто не готов вносить большой личный вклад, как того требует этот метод принятия решения. Напротив, те, кто готов выкладываться больше, в конце концов ставят вопрос о роли лидера, ответственность которого оказывается размытой внутри команды. При этом разница, в том числе в зарплатах, чаще всего сохраняется. Премии редко повышаются пропорционально полученному росту эффективности. Всё это со временем подводит команду к вопросу о справедливом распределении ответственности и вознаграждения.

Этот важнейший вопрос редко глубоко рассматривается и решается в компаниях, где групповой метод принят за основной метод принятия решений. Хотя если эта проблема не решена, то внутри организации скрыта бомба замедленного действия.

Искусство разнообразия, умение выбрать метод принятия решения в зависимости от ситуации

Каждый метод имеет свои преимущества и свои недостатки. Организация, в которой руководство принимает 100% решений авторитарным методом, не считается больше нормальным явлением. Этот метод опирается на множество промежуточных инстанций, призванных отслеживать выполнение решений, начиная с верхних и до самых низших эшелонов. Вся обратная связь также должна следовать по этому пути в обратном направлении: с мест – до дирекции. Это медленный процесс, малодинамичный, в то время как внешние обстоятельства, особенно в условиях конкуренции, заставляют организацию быстро адаптироваться к хаотичным изменениям.

Наряду с этим данная модель требует и порождает до такой степени мало вовлечённости со стороны команд, что

некоторые лидеры, привлечённые обещаниями – иногда поспешными – группового метода, мечтают превратить структуру организации в совокупность увлечённых, мотивированных и чрезвычайно гибких коллективов.

Мир, в котором мы живём, развивается с большой скоростью, и адаптация к нему должна происходить как минимум так же быстро: нет времени поднимать информацию по инстанциям, чтобы начать изменения.

Использовать консультативный метод для всего комплекса решений, принимаемых в организации, не имеет никакого особого смысла как для лидеров, так и для команд – организация увязнет в постоянных согласованиях.

С групповым методом будет не лучше. Возведённый в абсолют, он может завести в тупик и гарантированно снизит уровень дискуссии³.

Положение фасилитатора нередко позволяет прийти к выводу, что в командах возникает здоровое противодействие, если тот или иной метод чрезмерно превалирует над другими, тем самым проявляя предел своих возможностей. Коллектив ощущает необходимость разнообразить методы принятия решений, и такие ощущения правильны.

Бунт против тирании группового метода, против *фасципуляции* или против всемогущества лидера в авторитарной модели, так же, как и дискомфорт некоторых менеджеров, которые поддаются модным тенденциям, не приняв искренне правила игры новых процессов, без всякого сомнения, свидетельствует о наличии запроса на использование разных методов в зависимости от специфики ситуации. Если в компании вести разъяснительную работу относительно различных методов принятия решения и опыта их использования, то воззрения заказчика меняются,

³Существуют такие методы управления, как социократия и холократия, которые позволяют сократить риски группового метода. Однако они не являются панацеей. Процесс принятия решений почти идентичный для всех решений и всех типов организаций также не может не иметь негативных последствий.

а команды приобретают функциональную зрелость. Организация в таком случае постепенно переходит к разделённому лидерству в принятии решений в зависимости от конкретной ситуации.

В настоящее время много организаций находятся в середине пути. Они попробовали новые методы принятия решений, в которые больше вовлекаются команды, и задумываются об их систематическом использовании. Однако разнообразие – это наилучшее решение. Как мы рассмотрели выше, эти методы уместны в разных ситуациях; выбор одного или другого опирается на конкретные критерии, как, например, число людей, на которых повлияет решение, или степень срочности, или необходимая компетенция.

Каждому лидеру необходимо подавать пример и выбирать метод принятия решения в соответствии со складывающейся ситуацией. Заметим, что лидеры, осмеливающиеся встать на этот путь и показать пример, редко заседают в высоких руководящих инстанциях организаций. Чаще всего они находятся на среднем иерархическом уровне, действуя решительно по личным убеждениям. Правда, некоторые современные руководители предприятий являются исключением, именно они в будущем станут примером для подражания.

Совместная деятельность и групповой процесс: понять разницу

Ввиду частого злоупотребления терминами «совместная деятельность» и «групповая работа», мне кажется необходимым определить, в чём их различие. Когда кто-то помогает коллеге по офису закончить доклад по итогам исследования, речь идёт о совместной деятельности. Но когда, например, 20 человек работают, объединённые одной целью, – это совершенно другой процесс. Именно этот смысл

мы вкладываем в термин «групповая работа» в этой книге.

В то же время, если раньше кто-то считал, что групповая работа лишь модная тенденция, которая сдуется как воздушный шарик, то теперь мы знаем, что это не так. Она глубоко изменит жизнь коллективов. Большое количество руководителей уже убеждены в неизбежности перехода к модели управления, которая будет отдавать приоритет консультативному и групповому методам. С другой стороны, сегодня парадокс состоит в том, что об этих новых методах чаще всего упоминается в инстанциях, которым они были бы необходимы, но которые их не используют и даже оказывают сопротивление, а именно в органах принятия решений на уровне генеральных дирекций. Наверное, многие из них ещё не поняли глубинную природу изменений и реальные последствия, которые они несут.

В настоящее время менталитет работников меняется, но их действия не поспевают за менталитетом, так как изменение мышления произошло ещё недостаточно глубоко. Посмотрим на это через призму групповой работы: например, между мыслью «необходимо перестать действовать только в своих интересах» и способностью реально скорректировать своё поведение «лидера» в новой ситуации, согласиться измениться лично нужно сделать большой шаг вперед. Такой шаг предполагает, в частности, развитие глобального видения, исходя из того, что человек служит интересам единого целого, которое шире круга акционеров, клиентов и сотрудников. Мы служим интересам будущих поколений, и мы должны передать им планету и общество, которые будут вызывать желание продолжать человеческий род. Давайте начнём с того, что каждый на своём месте будет подавать пример...

Я совсем не собираюсь ругать тех, у кого не получается. Я сам делаю это в своей компании путём проб и ошибок, несмотря на мою приверженность вопросу. Любители критиковать редко сами идут по такому пути.

РАЗНЫЕ ТИПЫ МЕРОПРИЯТИЙ

Мероприятия различной конфигурации в зависимости от ситуации

Какой бы метод ни использовался в процессе принятия решений, консультативный или групповой, контексты работы фасилитатора многочисленны.

- **Совещание.** Фасилитатор принимает участие, чтобы просто облегчить обмен мнениями во время совещания. Используемые в процессе методы остаются вполне классическими, но хотя бы один человек, фасилитатор, направляет дискуссию, чтобы она достигла результата, удовлетворяющего группу.
- **Сессия.** Сессия обычно проводится в привычных условиях работы. Продолжительностью от 30 минут до одного рабочего дня, с небольшой группой.
- **Семинар.** Семинар состоит из нескольких сессий и обычно проводится вне стен компании (часто на природе) с большой группой. Семинар становится событием в жизни коллектива.
- **Сопровождение процесса преобразований.** Сопровождение процесса включает несколько совещаний, сессий и, возможно, семинаров на пути к преобразованиям.

Цели сессии: четыре типа

В настоящее время у организаций могут быть различные цели, вызывающие потребность в проведении групповой сессии. Под групповой сессией в данной публикации мы понимаем пространство, где встречаются несколько человек с намерением совместно найти ответ на общий вопрос.

Групповая встреча может состоять из сессий разных типов, следующих одна за другой. Метод принятия решения может быть как консультативным, так и групповым.

Сессия для диагностики ситуации

Цель такой сессии – разобрать со всех сторон ситуацию, которая требует улучшения. Участникам предлагается проанализировать проблемы, связанные с этой ситуацией.

Есть множество техник такого анализа: от AMDEC⁴ до диаграммы причин и последствий для промышленности, от матрицы SWOT⁵ до методики Пяти сил Портера для консалтинговых фирм, если перечислять только самые известные. Все они могут быть применены для динамичной работы на групповой сессии. Умение и способ подстроиться под динамику группы зависят от таланта фасилитатора (см. главы 2 и 6). Резюмируя цель такой сессии, можно сказать, что группа отвечает на вопрос: что происходит?

Сессия для поиска возможных решений

Коллектив участвовал или не участвовал в анализе сложившейся ситуации. Выводы сделаны совместно, или, как минимум, все участники группы согласились с ними. Следующий этап – поиск решений для выхода из ситуации. Группе предлагается найти решения, которые лучше всего ответят на поставленный перед ней вопрос. Такие встречи обычно называют «креативными собраниями».

Поощряются изобилие и креативность идей, а также улучшение внесённых предложений. Цель заключается в том, чтобы ответить на вопрос: что мы могли бы сделать?

⁴ AMDEC: анализ характера неисправностей, их последствий и степени критичности.

⁵ Матрица анализа SWOT: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

Сессия для принятия решения

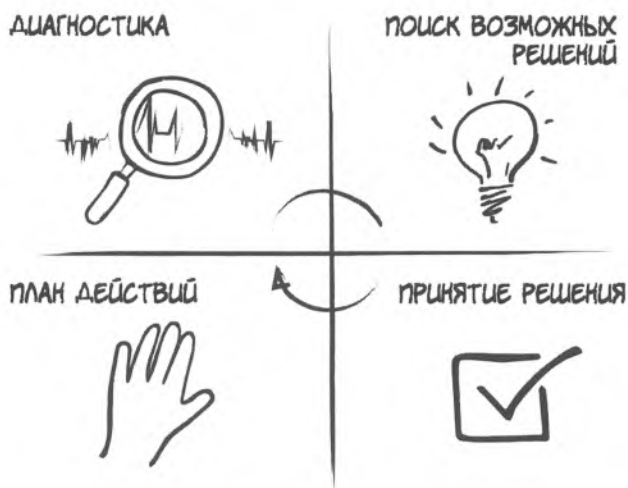
На основе списка идей, сформулированных на сессии для поиска решений, нужно выбрать по определённым критериям наиболее перспективные решения для выхода из ситуации. Цель – принять решение. Группа отвечает на вопрос: какое решение будет воплощаться в жизнь?

Решения, имеющие серьёзные последствия, заслуживают специальной сессии, до такой степени они иногда влияют на индивидуальные цели и задачи участников.

Сессия для разработки плана действий

Принято одно или два решения. Необходимо подумать, как их исполнить. Группа отвечает на вопрос: как мы будем выполнять наше решение?

Рисунок 2. Разные цели сессии



Можно ли найти решение, не придя к согласию в диагностике?

Зачем терять время на оценку ситуации, когда мы все хорошо её понимаем? Этот часто задаваемый вопрос иллюстрирует, насколько различия восприятия контекста встречи недооценены участниками.

Эти различия существуют даже в том, как разные люди понимают одно и то же слово, один эпитет. Достигнуть консенсуса в диагностике ситуации крайне важно для облегчения принятия коллективного решения, удовлетворяющего всех. После конструктивной дискуссии участники понесли свои расхождения в восприятии исходной ситуации и отчасти их сняли. В момент принятия решения каждый участник оценивает перспективы на основе лучше понятой исходной ситуации, и окончательное согласование происходит легче.

Бывает, что некоторые участники теряют терпение во время первого этапа диагностики ситуации, который занимает до половины общего времени встречи. Их нетерпение рождается часто от невозможности сразу приступить к процессу принятия решения, им кажется, что процесс «топчется на месте». Однако экономия времени на сближении точек зрения на этапе анализа исходной ситуации может поставить под угрозу весь процесс или сделать процесс принятия решения более трудоёмким.

ФАСИЛИТАЦИЯ И ФАСИЛИТАТОР

ЧТО ТАКОЕ ФАСИЛИТАЦИЯ?

Процесс фасилитации

Буквально фасилитация описывает процесс, целью которого является облегчить выполнение какой-либо задачи. Опираясь на это определение, каждый человек может сказать, что он занимается фасилитацией каждый день, не отдавая себе в этом отчёт. Например, помогая детям лучше понять выражения русского языка, помогая прохожему найти дорогу, помогая коллеге чётко сформулировать мысль и т. д. Несомненно, у одних это получается лучше, чем у других, но в принципе все люди практикуют фасилитацию.

Когда задача проста, то любой способ фасилитации, даже импровизированный и неумелый, может оказаться достаточным, если он сопровождается доброжелательным намерением. Однако если задача одновременно коллективная и сложная, то одной доброжелательности недостаточно. Тогда

для гарантии эффективности процесс фасилитации должен быть намного более продуманным, а значит, подготовленным.

И последнее, облегчить задачу другому не значит её упростить. При том, что процесс фасилитации облегчает путь к положительному результату, это не означает, что он не требует усилий. На самом деле процесс фасилитации концентрирует и направляет усилия, чтобы наиболее эффективно выполнить задачу, и позволяет, насколько возможно, избежать бесполезных усилий. Поэтому в практике фасилитации существует принцип умеренности.

Мировоззрение фасилитатора

В любой организации есть люди, которые отличаются фасилитирующим поведением, как бы добавляя смазочное масло в шестерни механизма: администратор отступает от стандартной процедуры, чтобы начальник проекта в ситуации крайней срочности имел дополнительный рабочий день; инженер-программист не уходит на обеденный перерыв, чтобы добровольно помочь коллеге, испытывающему трудности в программировании; ассистент директора даёт несколько советов новому сотруднику, как лучше донести информацию до своего начальника. За этими поступками легко заметить такие качества, как чуткость, рассудительность, инициативу и особенно доброжелательность. Последнее качество, к сожалению, незаслуженно недооценивается в компаниях.

Желание помочь другим само по себе способно охарактеризовать мировоззрение профессионального фасилитатора.

Фасилитатор должен испытывать удовлетворение и удовольствие от работы на благо коллектива – это к тому же прекрасное средство проверить, готов ли человек взять на себя такую роль.

Склонность к сопереживанию – мощный инструмент в

работе фасилитатора. Если его нет, то способность адаптации к группе, которую он сопровождает, значительно снижается. Ставить себя на место участников встречи на протяжении всего процесса сопровождения – лучшее средство, чтобы никогда не забывать, что фасилитатор работает на определённую цель и в интересах людей, которые должны её достигнуть. Напротив, слишком много сочувствия может быть ловушкой для ведения мероприятия. На этапах конфронтации или сомнений нужно не терять цель из виду, а слишком большая эмпатия может послужить тормозом.

Фасилитация есть революция?

Как глава компании может не ужаснуться, когда консультант сулит ему золотые горы, обещает «дать свободу компании», упразднив иерархию, контроль, стимулируя креативность всех сотрудников? Хотя менталитет быстро меняется, но инстинкт руководителя сохраняется.

Фасилитатор, управляющий групповым процессом, не ликвидирует существующую организацию. Он создаёт условия, чтобы команды полностью раскрыли свой потенциал, выразили мнение или приняли решение о необходимости изменений в организации.

Фасилитация не использует методы резких революционных изменений.

Совсем напротив, это мирная революция. Впрочем, это не революция, а коллективная эволюция. Фасилитатор прежде всего создаёт условия для обмена мнениями, где каждый может принять участие. Затем, по мере того как каждый участник отмечает полезный вклад других участников, группа может выработать более гибкие инновационные способы взаимодействия.

Иными словами, фасилитатор опирается на существующую структуру, чтобы дать толчок зарождению или, как минимум, росту внутренней динамики изменений в организации.

Профессиональная фасилитация

Профессиональная фасилитация объединяет ряд практик, цель которых облегчить выполнение рабочих задач коллектива, оптимально используя время и индивидуальные способности участников. Цель – не суммировать индивидуальные способности (сделать опрос онлайн было бы более эффективно), а приумножить их в конструктивном столкновении точек зрения.

Несмотря на то, что профессия фасилитатора находится только на стадии структурирования, нужно отличать смежные с ней профессии, а также разные категории фасилитаторов.

Медиация, которая тоже использует подготовленные процессы взаимодействия между двумя заинтересованными сторонами, является направлением, смежным с фасилитацией; она специализируется на предупреждении и разрешении конфликтов.

Профессиональная фасилитация, называемая также «фасилитацией группового процесса», включает в себя несколько различных направлений. Например, графическая фасилитация использует графическое изображение как средство облегчения коммуникации внутри группы. Цифровая фасилитация – это уже другое направление. Она может применять цифровые технологии для фасилитации работы в группах, находящихся как в одном помещении, так и удаленно (см. главу 7).

Профессиональная фасилитация появилась недавно. Ей проторили путь первые просвещённые практики, начиная с 1970-х годов, вслед за ними деятельность ICA (Institute of Cultural Affairs/Институт культурных отношений) заложила основы профессии. Затем, в 1994 году, была создана IAF (International Association of Facilitators/Международная ассоциация фасилитаторов).

Нет никаких сомнений, что в ближайшие годы в этой области будут происходить значительные перемены одно-

временно с изменениями потребностей групп и средств, используемых для их сопровождения.

КТО ТАКОЙ ФАСИЛИТАТОР?

Роль фасилитатора в сравнении с ролью консультанта, коуча и бизнес-тренера

Один из способов лучше понять роль фасилитатора – это найти отличия его роли от роли других профессиональных групп, осуществляющих сопровождение, а именно коуча и консультанта. Чуткость, способность переформулировать и вносить ясность, умение обобщать и искусство задавать вопросы, которые свойственны фасилитатору, являются также общими качествами, необходимыми для этих профессий.

Уточнить роль фасилитатора и найти отличия от коуча, консультанта, бизнес-тренера можно, рассмотрев соотношение их экспертных знаний по содержанию дискуссии и по управлению процессом дискуссии, одновременно оценив коллективный и/или индивидуальный характер их аудитории.

- **Бизнес-тренер** является экспертом по содержанию. Даже если он обучает группу, его моральный контракт индивидуален с каждым участником обучения. Он передаёт знания тому, кто ими не обладает.
- **Консультант** наделён полномочиями найти решение конкретной проблемы. Он вносит свою экспертизу и знания, поскольку его просят высказать мнение относительно содержания проблемы. У него есть выбор: опираться или нет на внутренние ресурсы организации для выработки решений, которые он обязался предложить.

- **Коуч** может работать индивидуально или с сотрудниками внутри команды. Кроме особых случаев, как, например, спортивный коуч, индивидуальный коуч не имеет знаний по содержанию профессии подопечного. Однако же он компетентен в процессе коучинга. Он знает, как вести собеседование в рамках коучинга. Что касается командного коуча, то он работает с группой не более 12 человек, поскольку его интересуют самооценка и межличностные отношения каждого участника в группе. Ему необходимо время для наблюдения за развитием этих отношений и для их анализа, а значит, он работает на длительной основе.
- **Фасилитатор** не обладает экспертными знаниями по содержанию встречи, что кроме прочего обеспечивает его нейтральность. Он является экспертом по методам групповой работы.

Объединяет фасилитатора и коуча то, что они эксперты по процессам и нейтральны по отношению к содержанию. Однако в отличие от коуча фасилитатор не высказывает своё восприятие ситуации или группы, чтобы дать обратную связь, например, с использованием способов метокоммуникации, напротив, он строго придерживается нейтралитета. С командным коучем их объединяет то, что они обращаются к группе. Но группа в процессе фасилитации может быть намного больше, чем та, с которой работает командный коуч, и может вообще не быть командой, но, к примеру, состоять из заинтересованных сторон, которые не знали друг друга раньше и больше никогда не встретятся в будущем. Фасилитатор может работать с группой один раз. Знания по психологии ему необязательны, а вот способности к межличностной коммуникации необходимы. И наконец, главная разница между коучем и фасилитатором в том, что коуч работает над отношениями в группе и не обязан предоставлять завершённый продукт, результат работы группы. Фасилитатор

работает над тем, чтобы группа произвела продукт, получила результат.

Медиатор может восприниматься как фасилитатор, специализирующийся на урегулировании конфликтных ситуаций в широком смысле. Он использует особые процедуры.

**Коуч, тренер, консультант...
Какие методы? Какой договор?**

Существует некоторое взаимопроникновение между разными ролями профессионального сопровождения. Разве невозможно себе представить, например, тренера или коуча, работающего с сотрудниками-практиками на местах, который будет использовать те же технические приёмы, что и профессиональный фасилитатор? Хотя эти специалисты разделяют одинаковые базовые компетенции в сфере межличностной коммуникации, крайне важно, чтобы их статус был чётко определён по отношению к людям, которые находятся напротив них.

Кроме того, осуществление одновременно нескольких ролей мешает добиться оптимальной эффективности в каждой из них. Если в работе с группой мы хотим быть эффективными, мы должны уделять внимание той роли, которая важнее в данный момент. Ясность намерений равносильна ясности роли и повышению эффективности. В противном случае мы вносим путаницу во взаимоотношения с группой и создаём непонимание нашей сферы ответственности с её стороны.

В идеальной ситуации с целью избежать любой путаницы роль необходимо объявлять и объяснять.

Этапы профессионального роста фасилитатора

Можно за несколько дней научиться вести сессии продолжительностью в несколько часов с группой из десяти человек. С другой стороны, потребуется несколько лет для развития навыков разработки и управления групповыми процессами по сложным вопросам.

Путь до положения опытного фасилитатора лежит через разные этапы профессионального роста. Некоторые уровни достичь легче, чем другие, в зависимости от личных качеств будущего фасилитатора, его образования и возможного предыдущего профессионального опыта. В любом случае фасилитатор никогда не прекращает учиться, поскольку группы и обстоятельства всегда разные, что требует от него постоянной адаптации.

Всё начинается с получения общих базовых компетенций для различных форм сопровождения групп: умение активно и доброжелательно слушать других и самого себя, способность перефразировать, синтетическое мышление и искусство задавать вопросы.

С таким багажом фасилитатор может проводить сессии, будучи способным определять и регулировать аномалии в групповой динамике. Это первый этап.

Эти первичные компетенции готовят его к ведению небольших сессий (от 5 до 25 человек). Чтобы перейти к сессиям с большими группами (от 25 до 500 человек), где взаимодействие между участниками становится сложным, фасилитатор должен уметь предложить такой сценарий встречи, который облегчит общение между ними.

И наконец, достигнув высшей степени компетентности, фасилитатор должен быть способен активно участвовать в разработке полноценной стратегии преобразований в организации. Процесс, создаваемый фасилитатором, нацелен на вовлечение различными методами всех заинтересованных сторон организации, осуществляющей трансформацию, даже если сотрудники потеряли мотивацию и больше не

участвуют в сессиях. Фасилитатору необходимо абстрагироваться от конкретных аспектов управления проектом с тем, чтобы удостовериться, что в глобальном плане все инстанции, затронутые изменениями, максимально вовлечены в процесс (руководящие органы, сотрудники других отделов, внешние сотрудники и другие участники, важные для успеха процесса трансформации).

Модель компетенций фасилитатора

Международная ассоциация фасилитаторов (IAF), объединяющая в сообщество несколько тысяч фасилитаторов на пяти континентах, выработала очень подробную модель компетенций, в которой перечислены все качества, требуемые от фасилитатора. Составленная не только на базе научных разработок, но и на основе опыта многочисленных сессий, проведенных практиками, она выделяет 6 категорий основных и специфических компетенций:

- построение взаимоотношений с клиентами;
- планирование соответствующих групповых процессов;
- создание и поддержание атмосферы вовлечения;
- управление группой с целью достижения необходимых результатов;
- создание и поддержание уровня профессиональных знаний;
- позитивный и этичный стиль поведения в профессиональном плане⁶.

Каждая из этих шести категорий подразделяется на несколько компетенций⁷. По этой модели проводится сер-

⁶ IAF также составила кодекс этики, который подписывают её члены.

⁷ Вы можете найти полную версию модели компетенций на сайте: <https://www.iaf-world.org>

тификация⁸ фасилитаторов, признаваемая во всём мире, и присваивается звание «сертифицированный профессиональный фасилитатор» (Certified Professional Facilitator/CPF).

Как для коучей, которые должны в настоящее время подтверждать свой статус через получение признанной сертификации, так и для фасилитаторов это уже стало обязательным в англоязычных странах. Возможно, рано или поздно это произойдёт и в других странах.

Когда компании осваивают новую неизвестную для них территорию, какой для большинства из них являются групповые методы работы, руководителям необходимы критерии выбора, внушающие доверие.

Они вполне обоснованно опасаются применения групповых методик в фольклорном исполнении, лишённом логики и смысла.

Рамки модели компетенций фасилитатора и сертификация, которая удостоверяет наличие данных компетенций у фасилитатора, внушают клиенту доверие.

Разные профили фасилитаторов

Перед тем как перейти к подробному описанию деятельности фасилитатора, важно провести различие между непрофессиональными фасилитаторами, выполняющими эту роль в соответствии с существующими правилами, но эпизодически, параллельно с другими своими функциями, и профессиональными фасилитаторами, для которых это полноценная профессиональная деятельность.

Можно также разделить начинающего и опытного фасилитатора. Пересечение этих двух категорий позволяет создать таблицу, в которой будет четыре профиля фасилита-

⁸Сертификация происходит путём подтверждения компетенций, приобретённых в ходе практической работы фасилитатора.

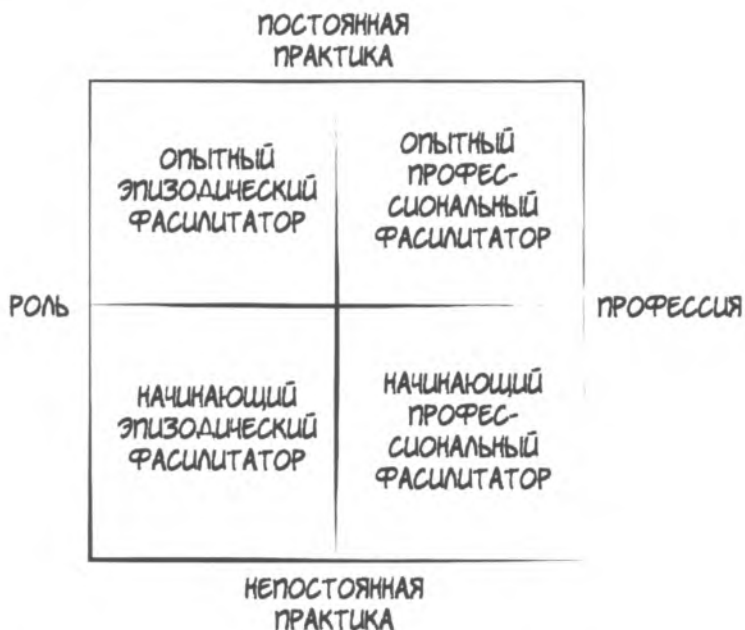
торов (см. рисунок 3). Она не исчерпывающа, но в ней представлен смоделированный⁹ анализ профилей участников, которые мы встречаем на этом рынке услуг.

- **Начинающий эпизодический фасилитатор**, которому фасилитация позволяет изменить методы своей работы. Часто это фасилитатор внутри организации, который занимает должность руководителя проекта или менеджера.
- **Опытный эпизодический фасилитатор**. После нескольких лет практики фасилитация позволяет ему занять особое место внутри организации, где он трудится, или при работе с клиентами. Он эффективно использует фасилитацию, когда это необходимо ему или когда его об этом просят, но это не главная составляющая его деятельности.
- **Начинающий профессиональный фасилитатор**. Фасилитация даёт ему шанс профессиональной эволюции. Нередко это человек, который проходит переподготовку и начинает практику, используя любой случай для применения фасилитации – чаще всего на добровольной основе – в областях, которые ему наиболее близки.
- **Опытный профессиональный фасилитатор**, для которого фасилитация – это призвание. Она позволяет ему раскрыться профессионально, и он рассматривает свою деятельность скорее как любимое занятие, чем как работу. В своей практике он разрабатывает инновационные подходы.

Помимо вышеназванных типов можно также выделить внутренних и внешних фасилитаторов.

⁹Эта таблица синтетически представляет исследование, которое провела компания Формапарт с целью более точного выявления своих потенциальных клиентов в рамках подготовки профессиональных фасилитаторов.

Рисунок 3. Различные профили фасилитаторов



Внутренние и внешние фасилитаторы

Для большинства текущих потребностей компании целесообразно использовать услуги внутреннего фасилитатора. Он знает общую ситуацию в компании, её язык, коды, культуру... Кроме того, если он избран, то он де-факто пользуется капиталом доверия, потому что он уже проявил себя в глазах коллег. Эти факторы значительно облегчают подготовительную работу: нет необходимости в нескольких встречах, чтобы понять особенности организации и взаимодействия между участниками. И наконец, финансовые затраты на внутреннего фасилитатора намного меньше, чем на внешнего, и это по двум причинам. Во-первых, ввиду его знания организации, время на подготовку сессии для внутреннего фасилитатора намного сокращается. Во-вто-

рых, стоимость его работы чаще всего не видна («он просто приходит нам помочь» или она становится объектом внутренних расчётов по более выгодному тарифу, чем стоимость внешнего фасилитатора).

Но в реальности, к сожалению, очень мало людей, готовых взять на себя роль внутреннего фасилитатора. Эта функция ещё малоизвестна в организациях¹⁰, и ничего не делается для того, чтобы она когда-то появилась официально. Профессия и должность в большинстве случаев не признаны, хотя некоторые компании уже пошли на такой шаг, чаще всего в рамках отдела управления персоналом (внутренний университет, отдел обучения, развитие лидерства и т. д.) или в рамках дирекции информационных технологий, которая знакома с групповыми методами благодаря принципам Agile¹¹. И наконец, иногда внутренние фасилитаторы появляются в связи с трансверсальными проектами, такими как корпоративно-социальная ответственность (КСО).

Даже сегодня, за неимением других кадров, компании используют для фасилитации сотрудников, которые не имеют ни компетенции, ни понимания, что такое групповая сессия. Большое число групповых встреч становятся похожими на эксперименты под руководством ученика волшебника. В таких условиях кривая обучения может оказаться долгой и дорогой. Вероятно, более разумно избежать этого и обратиться за помощью извне.

Приглашать внешнего фасилитатора стоит тогда, когда повестка встречи настолько важна, что требует задействовать внешнего специалиста. Например, члены правления компании предпочтут работать над планом реорганизации с внешним фасилитатором, а не с внутренним, который работает в отделе управления персоналом. Им потребуется абсолютная беспристрастность. К тому же они будут стремиться не

¹⁰ В России многочисленные организации могут послужить примером. Среди них мы можем назвать Ростелеком, Сибур, Сбербанк, Леруа Мерлен, DHL Express Россия.

¹¹ Комплекс шагов, целью которого является развитие и соблюдение принципов, изложенных в манифесте Agile.

допустить утечки содержания дискуссии во время всего процесса. Приглашение внешнего фасилитатора также целесообразно, когда нужно применить специфические технологии, соответствующие комплексным задачам сессии. Его взгляд со стороны позволит лучше рассмотреть культуру компании и выявить недостатки, а значит, избежать неожиданных препятствий. Более того, внешнему фасилитатору проще не согласиться с идеями заказчика, имеющего влияние в организации. И напротив, это особенно проблематично, когда фасилитатор является подчинённым клиента.

Как понять, подходите ли вы для работы по данному конкретному запросу?

Вот, пожалуй, самый важный вопрос, который должен себе задать фасилитатор после первых контактов с заказчиком.

Ответ на этот вопрос нерационален и не может быть объектом анализа, где мы будем ставить галочки напротив определённых критериев.

Единственно правильный ответ принадлежит самому фасилитатору: его чувства, ощущения, интуиция являются лучшими советчиками.

Будучи частью организации, внутренний фасилитатор, чтобы ответить на этот вопрос, располагает хорошей предварительной информированностью, которая добавляется к содержанию переговоров с «заказчиком».

Если ему комфортно в компании и он любит своё дело, то он отвечает, как правило, положительно на адресованные ему запросы.

Внешний фасилитатор максимально включает в работу все свои органы чувств, начиная с первых контактов по телефону или электронной почте, для поиска не одного, а нескольких индикаторов, которые позволяют ему ответить на этот вопрос. После первых

контактов приходит время визита к заказчику. Обстановка в компании даёт возможность получить дополнительную информацию: здание, холл на входе, как сотрудники приветствуют друг друга, атмосфера в коридорах, как ассистент встречает клиента и т. д. И наконец, встреча с заказчиком.

Обычно первые пойманные сигналы точно совпадают с ощущениями от общения с заказчиком.

Остаётся теперь понять, какой отклик (положительный? отрицательный?) эти индикаторы вызывают у фасилитатора. В случае, когда, по его ощущениям, чаша весов перевешивает в сторону отрицательного ответа, проблема ни в нём, ни в заказчике, а в их совместимости.

Один мой друг, консультант, сказал об этом очень хорошо и кратко: если при первой встрече с заказчиком ты замечаешь за собой, что в голове вертятся критические замечания по отношению к заказчику и его окружению, то, очевидно, ты не тот человек, который нужен в данной ситуации.

Критический настрой может подорвать доверительные отношения, необходимые для работы с заказчиком.

Впрочем, отказать тому или иному заказчику, основываясь на иррациональных критериях, – роскошь намного большая для внешнего фасилитатора, чем для внутреннего. Какова же альтернатива? Я советую в этом случае ввести второго фасилитатора, который найдёт взаимопонимание в отношениях с заказчиком. Они могут руководить процессом вместе, или первый может отойти на второй план и передать второму инициативу проведения мероприятия.

ЧАСТЬ 2

ПОДГОТОВКА И МОБИЛИЗАЦИЯ

Заказчик и фасилитатор договорились провести групповую сессию (часть первая). Теперь нужно обозначить рамки групповой работы с учётом целей, задач, желаемого результата и трудностей. Этот этап подготовки самый сложный для фасилитатора, он сильнее всего влияет на общий успех проекта.

ОПРЕДЕЛИТЬ РАМКИ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

Вероятно, это самый деликатный и недооценённый этап процесса фасилитации. Все решения, принятые на этом этапе, повлияют на работу группы и дадут ориентацию полученным результатам. На этом этапе стоит несколько задач: прояснить мотивы и детали запроса заказчика для того, чтобы работать с группой над самой главной темой, обеспечить все условия для успеха, создать прочный союз с заказчиком.

Чтобы этого добиться, необходимо стимулировать заказчика и задавать вопросы с целью лучше выяснить его представления о процессе. Благодаря изучающим и уточняющим вопросам, а также переформулировкам фасилитатора, появятся новые грани изложенных ранее потребностей, способные изменить представление заказчика о ситуации.

Эволюция представлений заказчика – прекрасный критерий оценки качества подготовительной работы. Порождает изменение в формулировке цели мероприятия – эффективное средство превратить групповую сессию в реальный процесс изменений.

На этом этапе для заказчика важно быть готовым к получению обратной связи, а для фасилитатора – найти правильный баланс между умением стимулировать смелыми предложениями и умением внимательно слушать, чтобы заслужить доверие заказчика.

Какими должны быть отношения между фасилитатором и заказчиком?

На первом этапе определения рамок и контекста запроса на групповую сессию заказчик и фасилитатор тестируют обоюдное доверие и проверяют, что они одинаково понимают реальные цели и предлагаемые подходы.

Как коуч не может ничего сделать, если клиент добровольно не соглашается на процесс коучинга и не доверяет ему, так и фасилитатор не может подготовить подходящий план мероприятия без доверия заказчика.

Если заказчик намеренно умалчивает важную информацию о контексте мероприятия, есть риск, что процесс начнётся неудачно.

Когда с той или с другой стороны возникают сомнения, либо они снимаются в течение этого этапа, либо они нарастают и угрожают успеху мероприятия.

УТОЧНИТЬ ЗАПРОС ЗАКАЗЧИКА

Если по запросу заказчика не обозначить чёткие рамки групповой работы, бесполезно надеяться на вовлечённость участников во время и после групповой сессии. Чтобы обозначить рамки групповой дискуссии, необходимо определить:

- **проблематику:** главный вопрос сессии;
- **цель:** зачем мы будем работать над этой проблематикой;

- **задачи групповой сессии:** шаги, которые надо пройти, чтобы разрешить заявленную проблематику;
- **ожидаемые результаты** (или продукт) групповой работы по окончании сессии.

Нарисованный таким образом «пейзаж» мероприятия всегда вписывается в контекст, ограничивающий его (время, бюджет, расписание, занятость и число участников, помещение). Эти ограничения следует учитывать, чтобы правильно разработать план сессии.

Цели и смысл

Определение рамок групповой работы требует, в первую очередь, ясного понимания цели, что позволит составить план действий совместно с пилотной группой внутри организации.

Определение цели даёт ответ на вопрос, который может возникнуть у участников групповой сессии: зачем организована эта сессия?

В зависимости от профиля заказчика для фасилитатора будет труднее или проще определить эту цель. Координатор внутри компании сможет назвать скорее ожидаемые результаты, в то время как руководитель будет лучше знать цель, но у него вряд ли хватит времени и терпения заниматься определением формы продукта групповой сессии.

Чередовать общение с собеседниками на одном и на другом уровне очень полезно для точного определения рамок групповой работы.

Цель сессии или встречи должна быть чётко объявлена и ясна всем. Она придает смысл процессу.

Пример неправильно сформулированного запроса

Однажды коллега пришёл ко мне проконсультироваться по следующей ситуации: его клиент купил компьютерную программу для совместной работы, чтобы улучшить обмен информацией и увеличить общую эффективность команд в компании (среднесрочная цель). Однако его первоначальный план оказался под угрозой, потому что мало кто из сотрудников использует программу. Можно резюмировать его проблематику следующим образом: как сделать так, чтобы команды использовали этот рабочий инструмент? Он хочет организовать мероприятие на один день, в течение которого сотрудники ощутили бы пользу от групповой работы (первая цель сессии) и, таким образом, осознали бы целесообразность группового инструмента, которым они уже располагают (вторая цель сессии).

Мы понимаем, как групповой процесс может улучшить эффективность команд. Но его планы на этот день противоречат любой попытке налаживания долгосрочного группового подхода. «Я» заслоняет «Мы». Видимо, он просто хочет оправдать вложение денег. Намерение клиента очень авторитарно и замаскировано. Заявленные цели не могут быть достигнуты групповым методом или сессия превратится в фасилитацию (см. главу 1), что не только не уважительно по отношению к командам, но и ставит всех участников процесса, включая клиента, в рискованную ситуацию.

Напротив, если сохранить ту же цель на среднесрочную перспективу, проблематика может быть сформулирована следующим образом: как развить сотрудничество между нами? Тогда цель групповой сессии будет такова: закрепление положительного опыта групповой работы в командах. В конце ожидаемый результат сессии будет представлять собой список из десяти приоритетных действий, облегчающих сотрудничество внутри команд, конкретных и поддающихся оценке.

Если обозначить рамки групповой работы таким образом, то, возможно, команды и не запишут в список приоритетов использование компьютерной программы, о которой шла речь выше. Это риск, на который должен пойти клиент, чтобы по-настоящему запустить групповую динамику. В то же время, если компьютерная программа действительно имеет реальные преимущества, может быть, команды назовут её среди приоритетов.

Тогда клиента ожидает приятный сюрприз и гарантия того, что не надо будет тратить энергию на то, чтобы бороться с сопротивлением переменам, связанным с использованием новой программы.

Задачи сессии и ожидаемые результаты

Чтобы группа включилась в проблематику, определённую во время предварительных встреч с заказчиком, должна быть поставлена цель групповой работы. В идеале необходима двойная цель: операционная и управленческая. Первая выражается в операционных терминах (например, обозначить приоритеты на следующий год, договориться о распределении бюджета, выработать план действий и т. д.), а вторая касается управления (например, вовлечь команды, повысить приверженность сотрудников, облегчить утверждение командой той или иной темы или проекта).

Желательно определить двуплановую цель. Постановка только операционной цели не оправдывает организацию группового процесса: лучше пригласить эксперта, который предложит решение. Если ограничиться только управленческой целью, то есть риск, что у группы возникнет впечатление, что во время групповой сессии ничего не было сделано. Чёткая формулировка одновременно цели и формы ожидаемых результатов позволит группе почувствовать, что

участники смогли «сделать шаг вперёд».

Определение формы ожидаемых результатов сессии делает групповую работу более конкретной и более эффективной. Результат сессии должен быть полезен и предназначен для последующего использования. Имея конкретный характер, он может принимать различные формы: список идей или рекомендаций, приоритетные элементы или решение. Самой распространенной формой остаётся, безусловно, план действий.

Какова ценность плана действий?

Что может быть лучше плана действий, чтобы оправдать инвестиции в групповую сессию? Такое рассуждение прагматично и имеет право на жизнь. Однако выработка плана действий не является спецификой только групповой сессии. Большая часть проектных совещаний заканчивается составлением плана действий. Сотрудники организаций уже посвящают всё своё время выполнению задач, записанных в различных планах действий. Поэтому нередко команды с тревогой относятся к организации группового мероприятия из-за опасения, что к огромному объёму работы добавится ещё один план действий.

План действий часто является ожидаемым результатом групповой сессии, но это не самоцель, это конечный пункт. Но именно дорога к его достижению придаёт ему ценность. Обмен информацией, возможность увидеть ситуацию со стороны, проявленная креативность, сплочение, испытанное группой, уважение мнения каждого, появившиеся мотивация и вовлечённость – вот каковы негласные качественные ожидания участников групповой сессии, и надо стараться их удовлетворить.

Мобилизация группы на производство конкретного результата имеет множество положительных эффектов. Это не даёт распыляться и уходить от темы, что, в свою очередь, увеличивает шансы добиться ожидаемого результата в отпущенное время. Этот конкретный осязаемый результат, кроме того, наглядно материализует процесс сотрудничества и даёт участникам чувство удовлетворения от выполненной работы.

Рамки группового мероприятия.

Конкретный пример

Дирекция по управлению персоналом (HR) компании-клиента поставила стратегическую цель: изменить культуру менеджмента (что затронуло около 1200 менеджеров). Усилить конкурентоспособность и инновационную деятельность компании было возможно только при условии изменения их стиля руководства. Это позволило бы подчинённым работать более автономно, лучше сотрудничать между собой, быть более вовлечёнными и ответственными. В целом контекст довольно распространённый!

Среди шагов, предпринятых дирекцией по управлению персоналом, находилось построение системы по обмену практическим опытом между коллегами (группы соразвития¹²). Было организовано несколько пилотных групп с целью испытать этот механизм. Текущий вопрос был следующим: как лучше распространить эту практику внутри всей организации? Чтобы ответить на поставленную проблематику, мы подготовили однодневную сессию с участниками первых пилотных групп.

Операционной целью этого дня было проведение

¹²Сформулированная квебекцами Адрианом Пайетт и Клодом Шампань (Adrien Payette, Claude Champagne) концепция профессионального соразвития позволяет группам коллег от 4 до 8 человек учиться друг у друга. Методика в шесть этапов проводится ведущим, который участвует в обсуждении. А значит, он не является фасилитатором в нашем понимании.

анализа работы экспериментальных групп (какие преимущества и изменения для участников?) и извлечение опыта для оптимального внедрения в более крупном масштабе. Кроме того, управленческая цель заключалась одновременно в том, чтобы дать возможность участникам переосмыслить и оценить полученный опыт, а также вызвать у них желание содействовать популяризации этой системы внутри компании.

Положительные результаты новой системы для участников (что они поняли, чему научились и что внедрили в своей роли менеджера) и их потребности (до, во время, после внедрения системы) представляли собой результат этой сессии. Затем список предложений дополнял этот результат (условия, участники, коммуникация по проекту).

Рисунок 4. Пример целей и смысла сессии

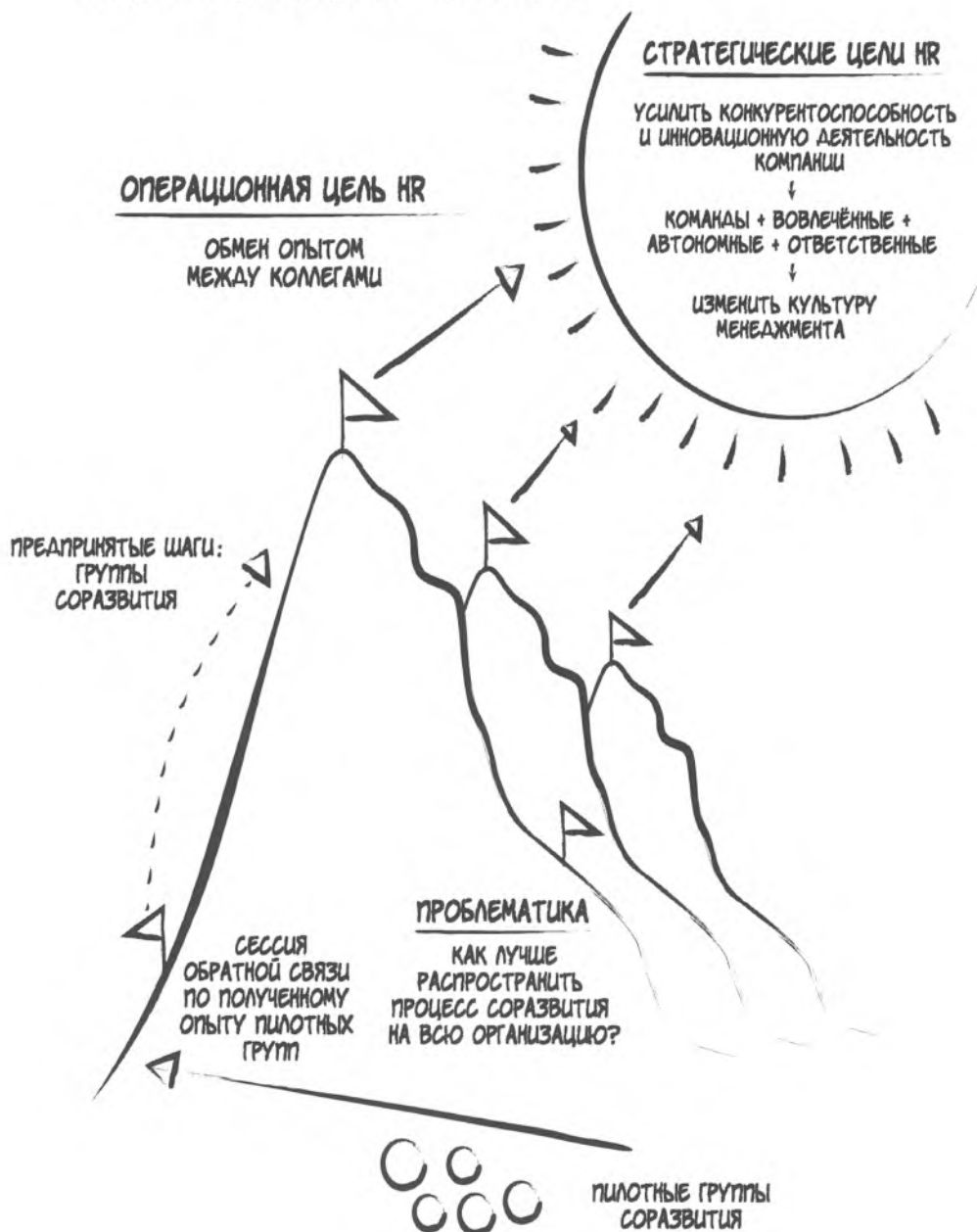


Рисунок 5. Пример целей и продукции сессии



В зависимости от цели может быть полезно разделить конечную продукцию сессии на несколько промежуточных. Например, перед тем как перейти к определению пяти новых изделий, на которых будет основываться развитие предприятия в следующем году, возможно пройти через промежуточный вопрос «какие пять изделий имели наибольший успех за последние пять лет?» (если важно сохранить преемственность в этой цепочке).

В любом случае очень желательно заранее разработать ясное видение того, какой будет последовательность работы над продуктами сессии. Эффективная фасилитация направляет усилия и средства на достижение цели и находит лучшие пути, чтобы её достичь.

Скоординированность различных продуктов имеет важнейшее значение: от этого зависит качество того, что произведёт группа.

Как правильно определить рамки и масштаб запроса заказчика?

В ходе первых дискуссий с заказчиком можно схематически выделить два типа возможных запросов: «горизонтальные» запросы с очень широкими границами (например, как работать вместе?) и «вертикальные» запросы, сосредоточенные на одном конкретном аспекте (например, уточнить производственный процесс двух отделов, которые столкнулись с общими проблемами, специфическими и неожиданными). Оба типа запросов имеют свои подводные камни, которые желательно заранее обговорить с заказчиком. Фасилитатор может почувствовать головокружение (а участники сессии тем более) при изучении «горизонтальных запросов», настолько многочисленны возможные темы для обсуждения (менеджмент, организация офисов, инструменты, оплата труда, социальная структура предприятия,

отношения с клиентами, как в примере, приведённом выше). Участники приглашаются к рассмотрению разных по масштабу вопросов со всех 360 градусов. Они испытывают благодарность от того, что с ними советуется относительно различных средств улучшения функционирования компании, а также от того, что они смогут встроить видение, выявленное в ходе сессии, в глобальную схему.

Однако есть риск, что у них возникнет ощущение, что они не смогли глубоко обсудить вопросы, а также неуверенность в пользе такой работы, которая кажется хаотичной и поверхностной, так как ей не хватает фокусировки.

С другой стороны, очень специфические, или «вертикальные», запросы, требуют более глубокой работы с фокусировкой на 15°, а не на 360°. В то же время нельзя не допускать, что участники, которым нравится заниматься конкретной работой, могут поставить под сомнение приоритетный характер цели, выбранной для сессии. Этот вопрос, который предлагается детально обсудить, самый ли он актуальный на сегодняшний день? Нет ли более фундаментальной проблемы, которую необходимо решить сначала?

После изложения этих трудностей заказчик, возможно, попросит принять во внимание оба угла зрения (широкий и углублённый). Тогда для фасилитатора и заказчика настанет момент перейти к согласованию количества времени, отведённого на групповую работу.

УТОЧНЕНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППОВОЙ СЕССИИ

При определении периметра групповых действий обязательно учитываются ограничения, которые накладывает заказчик. В современном экономическом и социальном контексте, в котором существуют компании, в них нет не-

достатка. Какова бы ни была природа высказанных ограничений, они являются хорошим индикатором приоритетов заказчика. Желательно их выявить как можно скорее, чтобы построить прочный каркас группового процесса.

Ограничения – источник креативности и эффективности?

Ограничения прекрасно стимулируют креативность фасилитатора. В случае ограничения по времени он должен ещё больше вовлекать участников до начала групповой сессии; воспользоваться проблемой с помещением, чтобы предложить цифровые техники фасилитации.

Ограничения заказчика – источник развития для фасилитатора. Они вынуждают его постоянно меняться и максимально адаптироваться к условиям заказчика. Они объективно способствуют улучшению его эффективности.

Ограничение круга вопросов для обсуждения

Заказчик может на свой выбор исключить некоторые темы из группового обсуждения во время сессии. Например, он может предложить обсудить все рычаги улучшения мотивации команд, кроме увеличения заработной платы.

Исключение темы должно быть указано в приглашении на сессию или в начале сессии. Если участники расценят, что приведённые аргументы убедительны, то они в полной мере войдут в процесс обсуждения. Исключение также может содержаться внутри вопроса, поставленного перед группой. В рамках примера, приведённого выше, вопрос может быть сформулирован так: если бы наши бюджетные трудности могли стать самым мощным рычагом мобилизации команд,

что бы мы сделали по-другому? Формулировка позволяет одновременно направить обсуждение и расширить его рамки, соблюдая исключение перспективы повышения оплаты труда, сделанное заказчиком.

Сужение таким образом границ обсуждения позволит снять сомнения заказчика относительно группового опыта, инициатором которого он является, поскольку он сохраняет контроль над периметром обсуждаемых вопросов.

Ограничения по времени

Рамки групповой работы устанавливаются в зависимости от количества отведённого времени. Чаще всего продолжительность групповой сессии составляет минимум полдня, максимум день.

Если она длится один час, тогда её цель скромна: заинтересовать участников методами групповой работы или решить конкретный производственный вопрос.

В течение трёхдневной сессии, напротив, можно глубоко исследовать тему мероприятия, детально изучить различные варианты, сделать выбор и построить подробный план действий. Рамки групповой работы в этом случае будут намного шире, чтобы позволить группе в ходе обсуждения охватить общую ситуацию во всех её аспектах. Речь пойдёт не об одной, а о нескольких сессиях с перерывами на другие виды деятельности, на такие как формальные презентации, мотивирующие конференции участников, творческие или развлекательные занятия; всё возможно при условии наличия чёткой путеводной нити.

Другое возможное ограничение по времени – это ограничение времени на подготовку мероприятия.

Глубокое погружение в контекст, чтобы разработать индивидуальный план сессии, требует времени, размышления и переосмысления, а работа в режиме срочности этому не способствует. Наряду с этим для сессии, имеющей особую

важность, необходимо заранее начинать вовлечение участников в процесс. Это также плохо сочетается со срочностью. Если подготовительный период короткий, принципиально важно сосредоточиться на минимальном результате, которого следует добиться.

Сколько нужно времени, чтобы подготовить групповую сессию?

Разумно предусмотреть от одного до трёх дней на подготовку групповой сессии. Это время используется, чтобы обозначить рамки групповой работы, разработать сценарий сессии и проконтролировать логистику. В зависимости от цели, задач и ограничений сессии может понадобиться больше времени. Подготовка двухчасовой групповой работы на заседании правления компании займёт от одного до двух дней в зависимости от исходного знания контекста и цели совещания.

Одnodневная сессия для двухсот участников, которая имеет очень важное значение, требует около десяти дней подготовки, а иногда и больше.

Успешное проведение групповой встречи – не ловкий трюк фокусника, а результат кропотливой и требующей времени работы.

Бюджетные ограничения

Бюджет представляет, несомненно, самое главное ограничение, поскольку сильно влияет на все остальные аспекты. Он прямо пропорционален значению, которое заказчик придаёт групповой сессии. Он представляет собой ценный индикатор его мотивации.

Хотя очень часто заказчик недооценивает время подго-

товки сессии фасилитатором, а значит, и общую стоимость группового мероприятия. Полезно объяснять заказчику все этапы подготовки и ценность, которую представляет для него каждый этап.

Предварительная разъяснительная работа иногда крайне необходима, чтобы в некоторых ситуациях не ограничиваться организацией всего лишь групповой «закуски» там, где поставленные цели заслуживали бы «целого обеда».

Ограничения, связанные с ходом группового мероприятия

Обязательные этапы, которые заказчик просит вставить в план мероприятия, являются ещё одной формой ограничений для определения периметра дискуссии. Будет ли это выступление высокого начальника в середине дня, желание заказчика использовать корпоративную социальную сеть во время сессии или организовать подведение итогов в подгруппах в более эстетичной форме, чем записи на *флипчарте*.

Иногда эти ограничения обоснованы. Но иногда они представляют собой тормоз в достижении цели. Чаще всего это решается путём переговоров.

Логистические ограничения

Зал с закреплённым по центру столом, вынужденное использование амфитеатра, обед, сидя за столом, опоздание четверти группы – часто проблемы с логистикой многочисленны. К тому же нельзя исключить, что фасилитатор обнаружит какую-то их часть прямо в процессе работы.

Даже если они кажутся заказчику незначительными, логистические ограничения существенно отражаются на ходе групповой работы и на динамике группы. Более осмотри-

тельно прояснить этот аспект до того, как принимать на себя обязательства по достижению результата.

Как реагировать на ограничения, наложенные заказчиком

Прежде чем начинать выбирать стратегию, каким образом учесть ограничения заказчика, желательно ответить себе на три вопроса. Можно ли снять данное ограничение в ходе переговоров? Может ли оно стать генератором креативности для фасилитатора и эффективности для группы? Совместимо ли оно с целью и желаемым результатом?

Далее можно реагировать на представленные ограничения тремя способами: пытаться договориться, креативно справляться с ними или сузить цель сессии.

Чаще всего удаётся договориться с заказчиком. Если довести ограничения до уровня, приемлемого для фасилитатора, они не повредят ни динамике группы, ни достижению результата. Эти переговоры позволяют фасилитатору продемонстрировать свою компетенцию в разработке плана групповой сессии и его коммуникативные качества.

В других случаях ограничения могут быть толчком для создания абсолютно оригинального и одновременно учитывающего ограничения заказчика плана групповой работы (см. главу 4).

И наконец, ограничения иногда вынуждают фасилитатора объяснить заказчику, что придётся пересмотреть цель на понижение. Если такой вариант ему совсем не нравится, тогда фасилитатор должен объяснить парадоксальный и иногда противоречивый характер его требований.

СОГЛАСОВАТЬ УСЛОВИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА

К ограничениям заказчика добавляются ограничения фасилитатора, которые также не надо недооценивать. Может ли он себе позволить выдвигать ограничения и представлять их заказчику? На практике соглашаться со всеми ограничениями заказчика и не говорить о своих – верное средство усложнить себе задачу и поставить группу в проигрышную ситуацию.

Фасилитатор не волшебник, и групповые методы срабатывают при определённых условиях. Очень важно прийти к согласию, чтобы обеспечить качественную работу с долгосрочными результатами. Во время работы с запросом заказчика требуется удостовериться, что присутствуют все условия для обеспечения успеха групповой сессии.

Обеспечить адекватность группового процесса

Вопрос адекватности не всегда является приоритетным для заказчика. Для фасилитатора это ключевой вопрос, так как адекватность обеспечивает полное вовлечение группы в групповой процесс и долгосрочность его результатов.

Когда участники сессии чувствуют несоответствия в обозначенных рамках групповой работы или в программе сессии, они задают себе вопросы, которые снижают их вовлечённость в процесс.

В таком случае приходится корректировать нестыковку. Исправлять на ходу трудно. Разумнее позаботиться заранее о том, чтобы выстроить логику работы. Для этого необходимо, чтобы ценности фасилитатора, линия его поведения и его слова соответствовали друг другу. Фасилитатор, который соглашается организовать групповую сессию, когда её итоги уже написаны заказчиком, не только нарушает профессиональную деонтологию, но и ставит под сомнение ожидаемые

от специалиста компетенции по механизмам групповой динамики.

Сталкиваясь с запросами заказчика, не соответствующими групповой динамике, следует попытаться смягчить его позицию, уверенно отстаивая свой профессионализм. Это обязательное условие, позволяющее сохранить целостность процесса и обеспечить качественную работу.

Когда ограничения в расписании несовместимы с целью

Клиент просит организовать трёхчасовую сессию в рамках семинара для руководства компании. Он хочет немного изменить сложившуюся практику и сделать более динамичным ежегодное мероприятие.

Его намерение искреннее, а интерес к групповым практикам не подлежит сомнению. Но ограничения, которые он обозначает, парадоксальны. Он хочет, чтобы групповая сессия была проведена между официальным отчётным совещанием и лекцией признанного в своей области эксперта.

Однако мне кажется, что ограничения, связанные с таким расписанием, противоречат поставленной цели, а именно: сделать семинар более динамичным. Утреннее отчётное совещание с нисходящей динамикой будет тормозить формирование групповой динамики в середине дня, а конференция во второй половине дня с такой же убывающей динамикой уничтожит весь предыдущий положительный результат созданной групповой динамики.

Клиент быстро понимает, что лучше изменить ограничения и отдать предпочтение групповой динамике, постоянной и прогрессивной. В результате расписание сильно изменилось с большой пользой для клиента и руководства компании.

Чёткое понимание последующих этапов

Задача групповой сессии ясна. Ограничения обозначены и не сказываются на адекватности процесса. Всё, кажется, способствует качественной работе. Однако не хватает одного очень важного для всех участников элемента. Как заказчик будет использовать результаты, полученные во время сессии? Готов ли он защищать решения группы перед дирекцией? Готов ли объявить о своих решениях после сессии и объяснить, как он к ним пришёл?

Чтобы участники полностью включились в групповой процесс, им нужно чувствовать, что заказчик тоже полностью вовлечён и честен в своих действиях. В противном случае высок риск, что групповую работу постигнет участь, подобная осевшему суфле.

Через несколько месяцев участники будут разочарованы, когда увидят, что сессия была приятным, полезным, многообещающим опытом, но с тех пор ничего не изменилось. Если бы групповая сессия закончилась неудачей, может быть, это повлекло бы за собой больше изменений.

Заручиться твёрдым обязательством заказчика имеет отнюдь не второстепенное, а очень важное значение с самого начала процесса.

Привлекать все заинтересованные стороны

Итак, задача групповой сессии определена заказчиком. Перед тем как приниматься за разработку подробного плана групповой встречи, нужно встретиться со всеми заинтересованными сторонами.

Если важность рассматриваемых вопросов во время сессии выходит за рамки ответственности заказчика, необходимо привлечь его более высокое начальство и/или коллег, равных по иерархии. Это также послужит гарантией закрепления положительного результата групповой сессии.

Рекомендуется особая осторожность, если заказчик избегает темы привлечения вышестоящего руководства. Когда его намерения искренни, то групповая сессия становится площадкой свободного выражения мнений и выдвижения различных инициатив. Группа заинтересована и эмоционально вовлечена в решение поставленного вопроса. Если заказчик или его руководство отметут одним взмахом руки их инициативы или рекомендации, участники воспримут это как предательство.

С другой стороны, заказчик нередко беспокоится о том, получится ли создать групповую динамику во время сессии. Существует очень эффективное средство развеять его сомнения: запустить групповую динамику на этапе подготовки. Привлечь к организации сессии несколько ключевых фигур – лучший способ вовлечь участников в групповой процесс. Общение с заинтересованными сотрудниками позволит улучшить понимание ситуации, проверить адекватность рамок групповой работы и определить способы мобилизации.

Выбор собеседников на стадии подготовки производится вместе с заказчиком. В идеале нужно стараться добиться репрезентативности и разнообразия: различные места работы (головной офис, филиалы в регионах, различные департаменты, профессии...) и разный профиль участников (мужчины и женщины, молодые менеджеры и опытные менеджеры).

Кого привлекать на этапе подготовки и как?

Возложить какие-либо задачи на участников, привлечённых к подготовке групповой сессии, – это эффективный способ предварительной мобилизации и вовлечения в групповой процесс. Способы мобилизации очень разнообразны.

Их выбор осуществляется в зависимости от характеристик группы (её культуры, компетенций, ожиданий и имеющихся ресурсов), от целей сессии, от того; как проходит мобилизация на стадии подготовки: индивидуально или коллективно в рамках маленькой группы.

Задачи на данном этапе могут быть многочисленны, назовём некоторые из них.

В рамках индивидуальных встреч:

- *получить обратную связь с мест относительно начатого группового процесса;*
- *тестировать вопросы сессии.*

В рамках коллективных встреч:

- *сформулировать вопросы, которые будут заданы группе в ходе сессии;*
- *протестировать этапы группового процесса, запланированного для сессии.*

РАЗРАБОТАТЬ СЦЕНАРИЙ ГРУППОВОГО МЕРОПРИЯТИЯ

ЧТО ТАКОЕ СЦЕНАРИЙ МЕРОПРИЯТИЯ?

Сценарий, или групповой процесс¹³, – это поэтапный план работы (или план проведения мероприятия), разработанный со всей тщательностью, простотой и креативностью и направленный на достижение поставленной цели в оптимально короткое время. Этот план продуман так, чтобы использовать качества, компетенции, опыт всех присутствующих наиболее эффективно. Он позволяет стимулировать коллективный разум группы и получить наилучшие плоды её работы.

¹³Вместо термина сценарий сессии, или групповой процесс, некоторые фасилитаторы используют просто термины «процесс» или «дизайн» (подразумеваемая дизайн проведения групповой работы) или даже «групповая архитектура».

Зачем нужно разрабатывать сценарий групповой сессии?

Принимая во внимание время, которое отведено на данный этап, такой вопрос вполне уместен. Нельзя ли прямо в присутствии группы обозначить задачи для достижения ожидаемого результата? Тем, кто задаёт себе такой вопрос, можно ответить другим вопросом: вам придёт в голову начать восхождение на горную вершину без подготовки? Скорее всего нет, разве что у вас есть вкус к неоправданному риску.

Человек, накопивший большой опыт таких мероприятий, вероятно, может себе это позволить. С другой стороны, опыт, несомненно, заставит его сделать хотя бы минимальную подготовку.

Предстать перед группой без подготовки хода групповой сессии – прекрасный опыт, чтобы понять динамику межличностных отношений внутри группы. Это может быть полезно для группового коучинга, но я решительно не рекомендую для достижения конкретного операционного результата, особенно если он кажется сложным. Неоправданный риск существует не только для фасилитатора, но и для группы, которая может попасть в ситуацию крайнего разочарования и возрастающего напряжения.

Для заказчика это риск снова оказаться в трудной ситуации, которую нужно будет урегулировать.

Создание сценария групповой работы не снимает все вероятные риски, но резко их сокращает. Напомним, что заказчик приглашает фасилитатора, чтобы упростить задачу и решить её более эффективно и особенно чтобы снизить риск выхода ситуации из-под контроля.

Метафорическое определение

Рассмотрим следующую метафору. Подъём в гору требует тщательной подготовки экспедиции: проложить маршрут, найти места для привала, распределить роли среди участников, выбрать снаряжение. Естественно, всё это должно соответствовать опыту альпинистов. Разработать сценарий группового мероприятия означает наметить дорогу и этапы для достижения вершины, то есть цели.

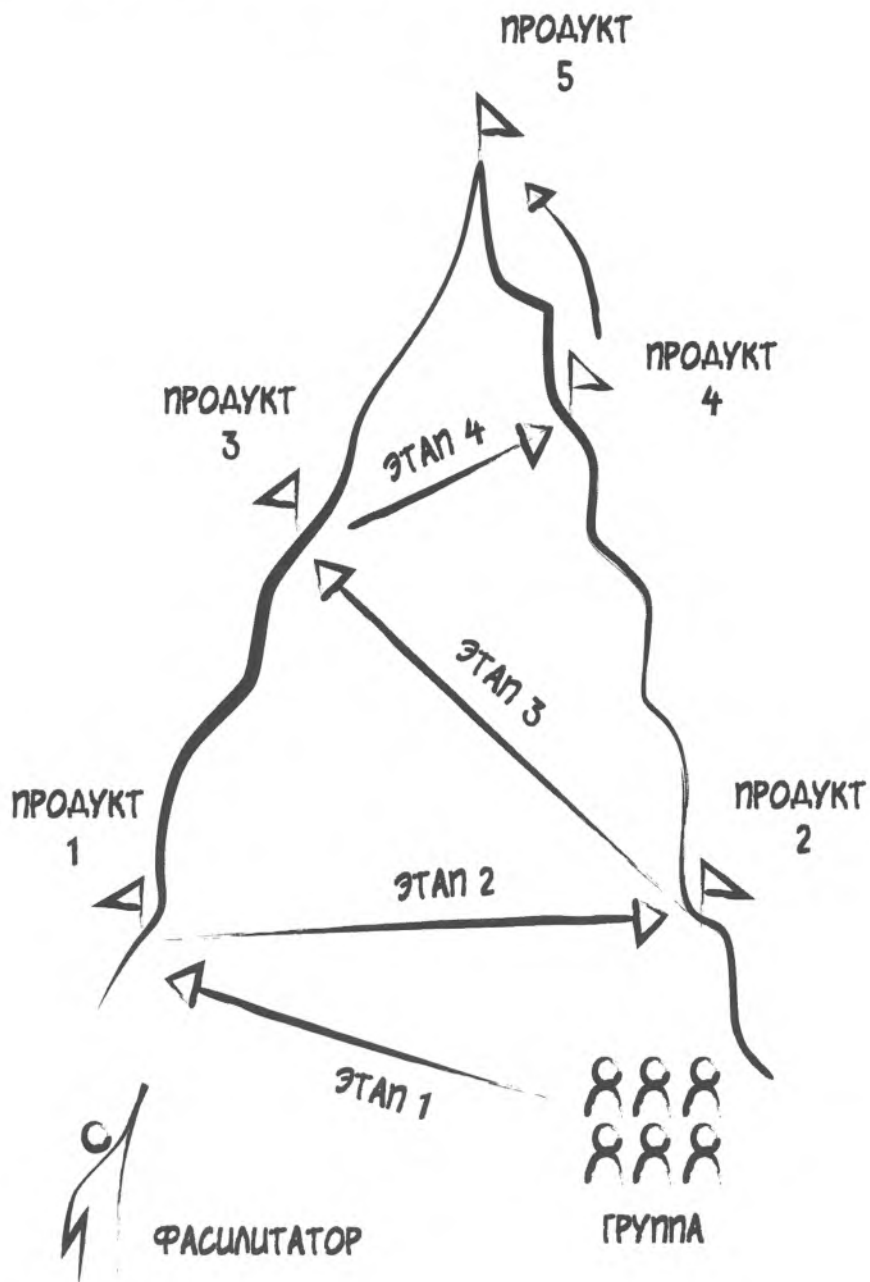
Так же, как и в горах, передвигаться змейкой лучше, чем по прямой. Некоторые этапы более пологие, и движение по ним медленное; другие участки более трудные и требуют большей бдительности. Фасилитатор сопровождает группу в пути, давая ей советы на каждом этапе и напоминая смысл процесса каждый раз, когда это необходимо. Группа же прикладывает усилия, чтобы преодолеть все этапы. Как однажды сказала мне участница семинара по профессиональной подготовке фасилитаторов: роль фасилитатора похожа на связку в горах – она страхует группу, обеспечивает связь между альпинистами и направляет их по маршруту. Можно двигаться без неё, но на свой страх и риск.

Чтобы добиться большой важной цели за один день или больше, понадобится несколько сессий, и у каждой из них будет свой сценарий, своя цель (диагностика, поиск решений, принятие решения, разработка плана действий) и ожидаемый результат.

Компоненты группового мероприятия

Сценарий групповой сессии (ход групповой работы) должен включать столько этапов, сколько необходимо для достижения поставленной цели и получения ожидаемого результата.

Рисунок 6. Ход сессии в форме метафоры.



Каждый этап содержит следующие элементы:

- **цель;**
- **проблематика**, внутри которой ставится цель;
- **промежуточный результат**: продукт, производимый за время одного этапа, отвечающий проблематике встречи и являющийся базой для последующего этапа;
- **указание используемых материалов и аксессуаров**: цветные маркеры, листы бумаги, распечатанные документы и т. д.;
- **указания по организации группы и помещения**: как распределить работу в группе (например, образование подгрупп) и как в пространственном отношении будет вестись работа в зале;
- **количество времени**: продолжительность этапа.

Ритм групповой работы: дивергенция, эмергенция, конвергенция*

Групповой процесс проходит последовательно несколько фаз: дивергенция, эмергенция, конвергенция.

В фазе дивергенции все участники высказывают своё мнение, идеи, оценку. Данная фаза позволяет получить палитру индивидуальных мнений внутри каждой подгруппы, сопоставить их в целой группе и констатировать разнообразие точек зрения. Расхождения во мнениях на данной стадии часто многочисленны, они являются отражением желаемой разнородности состава группы.

В фазе эмергенции каждый участник начинает находить точки соприкосновения своего видения ситуации с позициями других участников. В этой фазе стимулируется поиск и нахождение новых идей, которые участники не смог-

*Примеч. перев.: от лат. *divergium* – точка расхождения; *emergeo* – возникнуть, зародиться; *convergo* – сходиться из разных точек в одну. Здесь: расхождение мнений/сближение мнений и возникновение новых/схождение во мнениях.

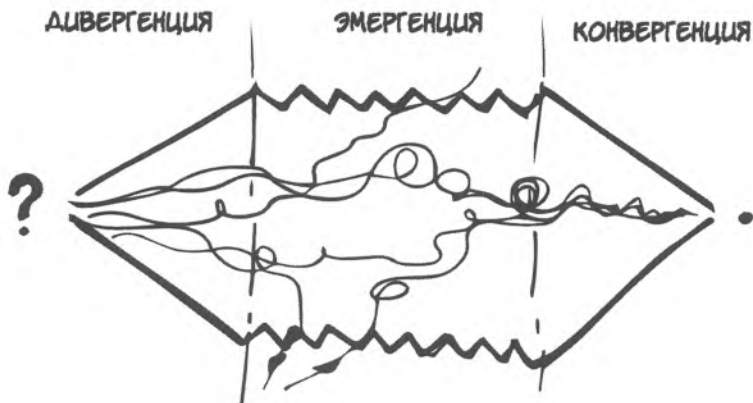
ли бы произвести в одиночку. В фазе эмергенции в группе может возникнуть некоторое замешательство. Это состояние очень способствует глубокому осознанию ситуации и изменениям в её оценке. Креативность группы в таком случае может достигнуть самого высокого уровня.

В фазе конвергенции группа подводит итоги, чтобы обозначить приоритеты и принять решения. Эта фаза позволяет констатировать прогресс, достигнутый группой, и подготовить следующие этапы. Когда фазы дивергенции и эмергенции были насыщенными, конвергенция обычно проходит быстро и эффективно. Напротив, когда фазы дивергенции и эмергенции были слишком быстрыми, конвергенция проходит дольше, сложнее и более поверхностно.

Кратко можно представить последовательность фаз следующим образом: дивергенция открывает двери, эмергенция позволяет найти смысл, а конвергенция позволяет сфокусироваться.

Эти фазы функционируют как неразлучное трио. Повторяясь по цепочке, фазы дивергенции/эмергенции/конвергенции облегчают достижение цели сессии. Цель подготовки сценария групповой сессии состоит как раз в том, чтобы разработать такую последовательность этапов, которая

Рисунок 7. Фазы дивергенции, эмергенции, конвергенции.



позволит группе получить ожидаемый результат с наименьшими усилиями.

Пример плана групповой работы

Возьмём пример сессии, заказчиком которой является отдел по управлению персоналом. Тема сессии: дисбаланс между профессиональной и личной жизнью сотрудников в ущерб последней. С одной стороны, цель данной короткой сессии – определить основные виды работ, которые выполняются вне рабочего времени, а также масштаб негативных последствий, по мнению сотрудников. С другой стороны, было необходимо привлечь внимание менеджеров к проблеме, вызывающей беспокойство внутри компании. Отдел, которым руководит заказчица, недавно получил задание работать над этой проблемой. Это явление достигло крупных масштабов и внушает беспокойство руководству большинства компаний. Оно затрагивает все уровни иерархии, а не только менеджеров и директоров компаний.

План групповой сессии, приведённый ниже, разработан для встречи на два с половиной часа примерно двенадцати менеджеров, добровольно выразивших желание в ней участвовать.

План представлен в форме упрощённой процедуры¹⁴, в которой мы проследим, как группа проходит разные этапы с целью достичь ожидаемого результата в конце сессии. Начало и заключение сессии намеренно прописаны неподробно (см. главу 6).

¹⁴ Более подробная процедура выделяет промежуточные этапы и более чётко указывает время на каждую операцию. Она определяет ответственное лицо или ответственных лиц за проведение каждой операции. Более того, она содержит описание необходимого оборудования, аксессуаров и подготовки помещения, а также цели каждого этапа.

Таблица 2. Пример сценария групповой работы в форме упрощённой процедуры

Этап	Время начала этапа	Длительность	Упрощённая форма планирования процесса
Начало	09:30	15 мин	<p>Приветственное слово.</p> <p>Заказчица объясняет контекст и ставит цели.</p> <p>Фасилитатор представляет программу встречи.</p> <p>Момент вовлечения: предложить каждому участнику найти двух человек, которых он не знает или плохо знает, далее представиться им и объяснить друг другу, почему они решили участвовать в этой встрече.</p>
Ключевые цифры	09:45	20 мин	<p>Попросить участников оставаться в подгруппах.</p> <p>Раздать подгруппам листы бумаги формата А5 и маркеры (1 подгруппа = 1 цвет маркера).</p> <p>Предложить участникам написать на листах бумаги ответы на вводный опрос по теме встречи (вопросы по статистическим данным).</p> <p>Заказчица читает и вывешивает вопрос (написанный на листе А4) на клейкую стену¹⁵, фасилитатор просит участников обсудить ответ в своих подгруппах и написать его (число).</p> <p>У них есть две минуты, чтобы прийти к общему мнению.</p> <p>Затем ответы собираются и вывешиваются справа от листка с вопросом в возрастающем порядке чисел. Заказчица обводит фломастером правильный ответ и комментирует. По такой же схеме разбираются остальные четыре вопроса.</p> <p>Спросить у участников, хочет ли кто-нибудь прокомментировать цифры. Дать возможность участникам свободно высказаться, не вступая в дискуссию.</p> <p>Сделать связку со следующим этапом:</p> <p>«После того как мы рассмотрели результаты нескольких исследований на тему, которая нас объединила сегодня, давайте обратимся к вашей конкретной ситуации...»</p>

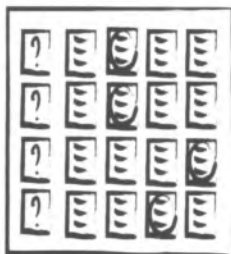
¹⁵ Клейкая стена представляет собой довольно большой кусок ткани (например, 1,6х3,8 м), который покрывается многоцветным клеем. На неё можно прикреплять любые носители из бумаги (фотографии, листы бумаги, плакаты и т. д.).

Этап	Время начала этапа	Длительность	Упрощённая форма планирования процесса
Ключевые виды деятельности и их частота	10:05	25 мин	<p>Предложить всем участникам вспомнить и записать все типы работ, связанных с их должностью, которые они делали вне рабочего времени и места в последние семь дней, указать количество раз в неделю. (Раздать карандаши и листы бумаги.) Как можно точнее описать виды работ. Например, ответ на e-мейл коллеги, менеджера или клиента. Им даётся 10 минут.</p> <p>Объединить все ответы, вывесив их на доску, на которой приготовлена следующая сводная таблица: в самом низу 1-я строка – виды работ, слева от неё по ординате снизу вверх напротив других строк: 2-я строка – частота от 1 до 3 раз в неделю, 3-я строка – от 4 до 7 раз в неделю и 4-я строка – более 8 раз.</p> <p>Попросить участников назвать работу, которую они делают чаще всего. Написать ее на листке А5 и поместить в строчку «виды работ». Друг за другом участники называют, пишут и вывешивают свои ответы. И так до конца записанных видов работ.</p> <p>Предложить упорядочить листки, так чтобы похожие операции находились рядом (e-мейл коллеги, e-мейл менеджера). Каждый вид деятельности помещается в отдельную колонку.</p> <p>Поместить белые листы А5 в каждый квадратик строк 2, 3, 4 над колонками с видами деятельности. Далее попросить участников указать количество раз, которое они выполняли тот или иной вид работ на этой неделе в нерабочее время, нарисовав напротив соответствующее количество палочек на листах А5.</p>
Влияние на личную жизнь	10:30	20 мин	<p>Когда таблица будет заполнена, раздать участникам красные и оранжевые стикеры (без ограничения количества), попросить их подумать и определить виды работ (учитывая частоту их выполнения в неделю), которые крайне негативно сказываются на их личной жизни. Наклеить красный стикер в колонку с видом работы и в колонку с частотой исполнения. Если какой-то вид работы и частота ее исполнения приносят неудобства, но они приемлемы, тогда наклеить оранжевый стикер. Для видов работ, которые не приносят дискомфорта, ничего не наклеивать. (Пример фазы дивергенции.)</p> <p>Пригласить участников сесть в полукруг перед таблицей и узнать их реакцию, стимулируя следующими вопросами:</p> <p>Каковы ваши наблюдения? Что особенно бросается в глаза? Чем вы объясняете эти различия? Что вы чувствуете по этому поводу?</p>

			Предусмотреть 15 минут на обмен мнениями. (Пример фазы эмергенции.)
Возможные рычаги изменений	10:50	45 мин	<p>На этой стадии процесса попросить участников образовать подгруппы по три человека (новая организация группы), затем предложить подумать над следующим вопросом: «Что вы хотели бы сделать на следующей неделе, чтобы это изменить?» Записать каждый ответ на отдельном листке А5. У них есть 10 мин.</p> <p>Для общего обзора ответов попросить участников встать полукругом напротив клейкой стены и распределить ответы между членами подгрупп. Вызвать одного человека огласить первое предложение. Другие участники продолжают озвучивать предложения (по одному на человека за один раз).</p> <p>По окончании оглашения индивидуальных инициатив спросить у группы, кажутся ли им эти шаги возможными и эффективными.</p> <p>Спросить у них, кто хочет воплотить в жизнь данные инициативы и какие. (Пример фазы конвергенции.)</p> <p>Последний вопрос: снова в подгруппах по три человека (прежние подгруппы) задать вопрос о том, что мог бы предпринять отдел по управлению персоналом, чтобы бороться с данной тенденцией, 10 мин обсуждения в подгруппах, каждое предложение записывается на отдельном листке А5.</p> <p>Общее оглашение по уже использованному принципу. После зачитывания всех предложений спросить у группы: есть ли добавления или комментарии.</p> <p>Далее попросить участников образовать круг для заключительного этапа.</p>
Заключение	11:35	10 мин	<p>После краткого напоминания цели и быстрого осмотра продуктов сессии фасилитатор передает слово заказчице, чтобы она поблагодарила сотрудников за участие и их вклад в решение проблемы, а также уточнила, как она будет использовать полученные предложения в работе отдела по управлению персоналом.</p> <p>Затем дать слово участникам, спросив их, с каким настроением они уходят с сессии, что интересного и/или полезного они вынесли из этой сессии?</p>
	11:45		Предусмотреть 15 мин запасного времени, которые покроют возможную задержку на некоторых этапах.

Рисунок 8. Продукты в ходе сессии.

КЛЮЧЕВЫЕ ЦИФРЫ



ПРОДУКТ 1



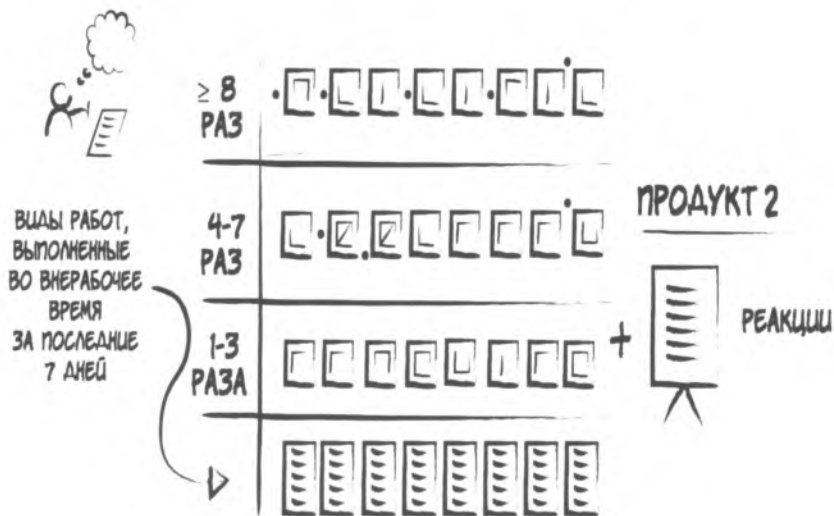
ВОЗМОЖНЫЕ РЫЧАГИ ИЗМЕНЕНИЙ



ПРОДУКТ 3



КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ РАБОТ, ЧАСТОТА ИСПОЛНЕНИЯ И ПОСЛЕДСТВИЯ



ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ СЦЕНАРИЯ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

Разработка сценария групповой встречи – основная компетенция фасилитатора. Это также самая техничная часть его работы.

Для человека, который уже проводил занятия с группой, например в рамках обучающих проектов, это может показаться очень просто на первый взгляд. Достаточно использовать несколько техник и правильно выбранные инструменты, чтобы получить метод, который достигнет эффекта. И всё же создать правильный сценарий, который приведёт группу к результату с долгосрочным эффектом при минимуме затраченных сил, оказывается намного сложнее.

Эта задача требует, в частности, знаний опробованных методов фасилитации, разнообразных инструментов и техник сопровождения групп, теоретических концепций. Она также нуждается в большой порции креативности. Однако трудность работы фасилитатора состоит не столько в самой необходимости быть креативным, сколько в умении направлять свою креативность. Множество возможных вариантов сценария для одного мероприятия – перспектива вдохновляющая, но и головокружительная, в то время как подготовка сценария требует сделать выбор. В его создание входит разработка архитектуры (структуры) и дизайна (стиля). Это работа алхимика – рациональность плюс креативность, разум плюс интуиция. И наконец, эта задача подразумевает опыт групповой динамики, который можно приобрести, только совмещая теорию и практику.

Как выстроить хороший сценарий с минимумом необходимых этапов? Как в ходе всего группового процесса найти правильный баланс между разумом и эмоциями, развлекательностью и серьёзностью? Как удивить группу, не вызвав у неё отторжения? Как восполнить минусы, связанные с неподходящим помещением? Какие вопросы задаёт себе фасилитатор, когда начинает разрабатывать сценарий групп-

пового процесса?

Как различать инструменты, техники и методы фасилитации?

Фасилитатор располагает инструментами, техниками и методами для разработки сценария группового процесса. Вот несколько тезисов с целью прояснить терминологию, часто используемую в совершенно разных значениях.

Инструменты – это материалы, которые используются в ходе встречи, такие как аналитическая таблица (причинно-следственная диаграмма, анализ за и против), матрица принятия решения (BCG, SWOT) или визуальные модели¹⁶ (геометрические формы, визуальные метафоры и т. д.). Аксессуары (клейкие листочки, белые листы бумаги, цветные стикеры) тоже относятся к категории инструментов, как и цифровые технологии.

Техники – это способы их использования. Иными словами, приёмы ведения группового процесса с использованием названных инструментов. Техники позволяют вдохнуть жизнь в инструменты. Например, организовать индивидуальную работу или работу в подгруппах; попросить использовать рисунок, цвет; выбрать способ голосования в группе и т. д.

Метод – это поэтапный сценарий, включающий в себя повторяющиеся несколько раз инструменты и техники ради достижения цели. Каждый этап метода содержит вопрос, задание, время на его выполнение, инструменты, технику и т. д.

Сценарий группового процесса использует одновременно один или несколько методов фасилитации, которые чередуются друг за другом.

¹⁶В своей книге «Визуализируй это!» Дэвид Сиббет очень полно представил различные визуальные модели, используемые фасилитатором. Книга обязательна к прочтению для всех, кто интересуется использованием изображений в фасилитации. См. список литературы.

Три способа создания сценария группового процесса

Различают три способа разработки сценария групповой сессии. Фасилитатор, выбирая тот или иной способ, демонстрирует своё умение адаптироваться к потребностям и специфике запроса заказчика.

Готовые методы

Первый способ: фасилитатор применяет существующие методы. Несколько лет назад IAF составила перечень из 650 методов, который позволяет выбирать метод в зависимости от поставленной цели, количества времени, отведённого на сессию, количества участников. Некоторые существующие методы широко распространены во всём мире:

- Технология открытого пространства (Харрисон Оуэн/Harrison Owen);
- Мировое кафе (Хуанита Браун/Janita Brown, Дэвид Исаакс/David Isaacs);
- Позитивное исследование (Давид Кооперридер/David Cooperrider);
- TOP (Technology Of Participation) – технология парситипативной фасилитации, разработанная Институтом Культурных Отношений (ICA);
- Поиск будущего (Марвин Вайсборд/Marvin Weisbord и Сандра Янофф/Sandra Janoff);
- Метаплан (Вольфганг и Эберхард Шнелле/Wolfgang and Eberhard Schnelle);
- Шесть шляп де Боно (Эдуард де Боно/Edouard de Bono);
- Карта эмпатии (Дейв Грей/Dave Gray).

Перечисленные методы хорошо зарекомендовали себя среди прочих; они являются чрезвычайно эффективными и представляют относительную безопасность в применении на практике. Их использование позволяет снизить риски и

время на подготовку. Однако применение уже существующих методов содержит в себе подводные камни: когда фасилитатор не сам разработал сценарий, он может попасть в неловкое положение, если непредвиденные обстоятельства вынудят его скорректировать сценарий. По отношению к участникам сессии и к заказчику существует также риск, связанный с ощущением дежавю. Данные методы, некоторые из которых опираются на новые разработки в области цифровых технологий, используются сейчас всё больше и больше. Группа, которая любит новизну, будет выполнять уже знакомое упражнение с меньшим желанием, чем задание, которое она делает в первый раз. К тому же заказчик также по праву может засомневаться в способностях фасилитатора нестандартно подойти к его запросу: не ограничился ли он выбором методов, лежащих «на полке»? А в худшем случае заказчик может поставить под сомнение профессионализм фасилитатора.

Служат ли на самом деле цифровые инструменты интересам фасилитатора?

Цифровые технологии входят постепенно в поле деятельности фасилитатора, и эта тенденция будет, без сомнения, расти. Групповые инструменты, линейка которых постоянно расширяется, позволяют упростить его работу, особенно использование готовых инструментов (шаблоны, списки вопросов и т. д.) Эти инструменты имеют многочисленные преимущества, прежде всего, для сбора данных, но можно задаться вопросом о последствиях их частого использования. На самом деле некоторые из таких инструментов сильно определяют ход сопряжённого с ними группового процесса и имеют свойство стандартизировать практику фасилитаторов. Их применение может быть очень заманчивым, но не

рискуем ли мы потерять из виду цель конкретной сессии, чтобы уложиться в стандартный формат данных инструментов. Богатство технических решений и перспектива облегчить свой труд не мешают ли фасилитатору следить за тем, чтобы разрабатываемый им сценарий соответствовал определённой группе и цели предстоящей встречи?

Кроме того, продолжает ли он руководствоваться принципом умеренности, который делает эту профессию одновременно творческой и эффективной?

Новые технологии не способны упразднить роль фасилитатора, напротив, их использование рискует повысить требования к его деятельности и профессионализму. Заказчики и участники встреч, знакомые с групповыми методами работы, не будут довольствоваться готовыми стандартными инструментами.

Издатели цифровых приложений и фасилитаторы выиграют от более тесного взаимного сотрудничества по созданию будущих инструментов фасилитации.

Адаптация готовых методов

Второй способ предусматривает разработку собственного сценария путём адаптации существующих методов. Получается своего рода копипаст этапов готовых методов, которые фасилитатор старается выстроить таким образом, чтобы они отвечали потребностям заказчика. В этом случае время на подготовку встречи также оптимизировано. Однако результат может страдать отсутствием цельности и особенно недостаточной слаженностью, может даже давать ощущение непрофессиональной работы. Как и при первом методе, существует риск, что, столкнувшись с непредвиденными обстоятельствами, фасилитатор будет в затруднении внести коррективы в свой сценарий во время сессии.

Индивидуальные методы

Третий способ – это разработка фасилитатором авторского сценария, отвечающего индивидуальным потребностям заказчика. Данный подход требует больше времени на подготовку, но это единственный путь, который позволяет построить сценарий, полностью соответствующий поставленным целям и ожидаемым результатам. Кроме того, такой подход упрощает превращение ограничивающих факторов сессии в креативные и разумные идеи для её ведения. Последний способ предоставляет большие возможности адаптации во время проведения сессии. Самостоятельно разработав сценарий, фасилитатор подойдёт с более высоким мастерством к его корректировке, если это окажется необходимым.

Создание сценария: три ключевых этапа

Разработка сценария – работа умственная и творческая. Не стоит надеяться, что можно всё подготовить за несколько минут на коленке. Чтобы получить первую неплохую версию, нужно иногда пользоваться моментами плавающего внимания, когда стоишь в очереди или едешь в поезде...

Для создания хорошего сценария бывает необходимо отложить его, забыть, вернуться к нему снова, обсудить с другими людьми, начать сначала и т. д. Это циклический процесс.

Рамки групповой работы – это одновременно отправная точка разработки сценария и ориентир фасилитатора. Создание сценария без определения рамок групповой работы подобно блужданию в лабиринте, не будучи уверенным, что выход, который мы найдём, будет правильным. Чем более точно и основательно сформулированы рамки групповой работы, что уже было предметом рассмотрения в предыдущих главах, тем проще будет разработать сценарий.

Если рамки групповой работы содержат неясные участки, то создать сценарий и провести встречу будет трудно.

Схематично можно определить три этапа написания сценария.

Создать структурный план встречи

На первом этапе необходимо подумать, через какой опыт вы хотите провести группу. Последовательность этапов строится в зависимости от целей встречи: с чего группа должна начать? Когда первая тема представлена, как лучше перейти к следующей?

На этой стадии целесообразно размышлять не с точки зрения способов проведения встречи, а через призму содержания и целей. Намечаем в общих чертах программу встречи. Создаём путеводную нить. Единственное ограничение, которое следует учитывать на этом этапе, – это объём времени (сколько времени выделено на эту встречу?).

Дать волю воображению

Следует поставить перед собой вопрос о том, как организовать совместную работу участников в соответствии с этапами, предусмотренными в программе встречи. Этот этап создания сценария (то есть дизайн) состоит из двух частей. Чем длиннее и сложнее сценарий, тем дольше необходимо его вынашивать и тем больше ревизий и редактур нужно сделать.

В первую очередь фасилитатор даёт свободу своему воображению, даёт себе время определить видение встречи, её структуру, даже если придётся поставить под вопрос некоторые уже разработанные положения (в частности, рамки групповой работы). На этой стадии фасилитатор придумывает процесс встречи. Это творческая часть работы.

Во вторую очередь он начинает рассматривать все лимиты и ограничения с тем, чтобы вписать их в обязательные

условия встречи; а также возможные скрытые ожидания, например неприязнь к работе с клейкими листочками, обнаруженная в ходе первых неформальных встреч.

Завершить работу над сценарием

Ограничения, о которых мы говорили выше (размер группы, бюджет, длительность...), влияют на выбор формы и создание сценария встречи. На данной стадии часто бывает, что заказчик уже арендовал зал. В таком случае надо обязательно иметь чёткое представление о помещении перед началом разработки сценария.

Нередко приходится перерабатывать проект сценария в связи с необычными характеристиками зала. Специфика зала и пространства вокруг него могут стимулировать творческий процесс и способствовать усовершенствованию сценария.

Фасилитатор учитывает также те слабые сигналы, которые он смог уловить до данного момента. Слабые сигналы – это информация, которая не выносится заказчиком на первый план, но которая привлекла внимание фасилитатора. Они обнаруживаются обычно во время первой установочной встречи или в процессе привлечения заинтересованных сторон, часто в неформальном разговоре. Речь может идти о намёке на недовольство клиентов, повторенном несколько раз, что подводит к идее включить в сценарий этап с критикой недовольного клиента («что сказал бы вам требовательный клиент, если бы вы предложили ему это решение?»). Небольшая фраза («мне совершенно не хочется идти в переговорную комнату») наводит на мысль о вопросе, который следует задать во время сессии команде, где существуют напряжённые отношения («какое устройство переговорной вызовет у вас желание вновь прийти сюда на следующей неделе?»). На первый взгляд слабые сигналы не имеют ценности сами по себе, но иногда бывает уместно их включить в разрабатываемый сценарий.

На данном этапе фасилитатор обладает общей довольно точной концепцией, которую будет полезно на время отложить.

Улучшить первоначальный сценарий (отложить, проверить ощущения, запросить обратную связь, убрать лишнее)

Пауза в работе над общей концепцией помогает впоследствии уточнить, исправить и упростить её. Совет третьего лица позволяет получить свежий взгляд и обогатить разрабатываемый сценарий.

Обратная связь от коллег

Не зная всех деталей ситуации и не имея контакта с заказчиком, третье лицо вряд ли предложит готовое решение, но оно способно стимулировать процесс дизайна сессии. Опытный взгляд со стороны всегда высвечивает проблемы и вносит новизну.

Ещё лучше стать частью небольшой группы фасилитаторов, которые регулярно встречаются и обсуждают вопросы, связанные с созданием сценариев, что позволяет получить разные точки зрения на дизайнерскую работу по текущим заказам.

Представить себя на месте участников

Другой способ получить полезную критику по разрабатываемому сценарию – это представить себя на месте заинтересованных сторон, которые приглашены на встречу.

Возможно также задействовать небольшую группу, представляющую заинтересованные стороны, если таковая была создана на этапе подготовки. Предложив участникам рабочей группы встать на место своих коллег, можно получить

ценную обратную связь. Членам рабочей группы будет легче выполнить такое задание, чем фасилитатору, поскольку они лучше знают настрой и ожидания сотрудников, с которыми работают.

Утверждение сценария клиентом

Первый или последний этап – спросить мнение заказчика. Сценарий должен быть обязательно ему представлен перед воплощением в жизнь. Это средство заручиться его доверием, а также избежать проявления внезапной инициативы с его стороны во время сессии.

Дискуссия с заказчиком по поводу сценария может привести к необходимости доработать или даже изменить цели и продукты сессии.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СЦЕНАРИЯ ГРУППОВОЙ СЕССИИ

Какие параметры нужно учитывать в процессе создания сценария групповой работы? Основные принципы, описанные ниже, позволяют адаптировать сценарий по отношению к цели, составу группы и уровню зрелости компании с точки зрения использования групповой работы. Только при таком подходе возможно получить максимальную пользу от работы коллективного разума группы.

Разработка сценария, отвечающего запросу заказчика

Сценарий групповой работы – это последовательность этапов, которая позволяет получить ценный опыт, то есть такой опыт, который имеет смысл для цели встречи.

Сценарий должен быть построен как история, которую предстоит рассказать; история, связанная с поставленной целью.

Например, намерение заказчика – укрепить связи внутри новой команды, образованной в сложных условиях. В этом случае сценарий будет вначале содержать моменты, посвящённые вхождению в команду разных её членов и обмену мнениями об условиях их интеграции, перед тем как перейти к обсуждению будущего команды.

Каждый этап будет продуман так, чтобы обеспечить максимальную интеграцию всех участников в команду в соответствии с целью мероприятия. Всё это, казалось бы, вытекает из здравого смысла. Однако нередко сценарий сбивается с пути, если фасилитатор теряет из виду, какой главный опыт должна получить группа.

Всесторонне вовлечь участников в процесс (голову, сердце, тело)

Хорошо продуманный сценарий групповой работы должен стимулировать рациональный и эмоциональный аспекты личности участников, а также их желание перейти к действиям, операционный аспект. Как это сделать? С этой целью организовать моменты для размышления, для обсуждения полученных ощущений, для физических движений и действий (см. ниже).

Необходимо следить за равновесием между этими тремя аспектами во время разработки сценария и использовать их в пропорции, необходимой для конкретной группы и её цели. Не учесть тот или иной аспект – ошибка, которая неизбежно ослабит заинтересованность некоторых участников и, что ещё более опасно, приведёт к поверхностному рассмотрению проблемы.

Варьировать движения в пространстве

Приведение группы в движение позволяет пробудить динамизм и готовность к изменениям. Это способствует тому, что участники становятся творцами успешной работы группы, а также выводит их из пассивного сидячего положения, близкого к тому, в котором они обычно находятся на собрании с использованием слайдов PowerPoint.

Движение облегчает размышление и поиск других перспектив. Не задействовав тело, труднее добиться изменений в умах.

Почему бы при разработке сценария не привязать каждый этап к особому расположению группы в пространстве?

Например, можно разместить в зале четыре рабочие группы, представляющие четыре географические зоны в соответствии с направлениями сторон света, а затем собрать их для общего обсуждения в центре зала. Также возможно использовать выход в сад, чтобы увеличить достоверность работы по анализу проблемы с позиции стороннего наблюдателя, или перемещать группу слева направо в течение встречи.

Использовать разные формы организации группы и объёмы подгрупп

Сколько бы ни было человек в группе, желательно регулярно разделять её на подгруппы, меняя их численность и состав в течение встречи. Таким способом фасилитатор значительно увеличивает время дискуссии между участниками и позволяет каждому обменяться мнениями с наибольшим количеством человек. Благодаря этому создаются условия для обогащения точек зрения, что является гарантией плодотворной коллективной работы.

Как выбрать объём подгрупп?

Количество человек в подгруппах существенно влияет на работу, которая в них ведётся. А значит, некоторые виды работ требуют определённой конфигурации подгрупп.

2 человека: преимущества такой подгруппы – качество слушания и дружелюбие, которые способствуют созданию доверительной атмосферы. В то же время существует мало возможностей для критики и стимуляции идей.

3 человека: такие подгруппы продуктивны и быстро приходят к согласию, одновременно стимулируя выработку идей. Это быстро и эффективно.

4 человека: разнообразие, стимуляция, уважительная конфронтация, дискуссия усиливаются и держат участников в состоянии высокой вовлечённости. Это подходящая форма подгруппы, чтобы побудить участников к обнаружению новых перспектив и идей.

5 человек: создать такую подгруппу означает допустить появление нестабильности. Всегда найдётся человек, который не согласен, чего-то не понял или не понимает, который сам отойдёт в сторону или группа тихо исключит его. Лучше отдавать предпочтение подгруппам по четыре или шесть человек.

6 человек: такой состав позволяет создать особую динамику в подгруппе. Например, можно временно внутри неё создать три подгруппы по два человека или две подгруппы по три человека. Такая форма позволяет отвести участникам конкретные роли, в частности организовать известное трио: хранитель времени, секретарь и спикер-докладчик.

7 человек: неустойчивая форма. Лучше образовывать подгруппу из шести человек или две подгруппы из четырёх и трёх человек.

8 человек и больше: теряется межличностный аспект. Отчётливо возникают динамики доминирующий/подчиняющийся, которые снижают

вероятность конструктивного обмена мнениями и осмысления ситуации. При отсутствии ведущего или фасилитатора в каждой подгруппе качество работы оказывается очень непостоянным.

Таким образом, чему лучше отдавать предпочтение: индивидуальной работе или работе в подгруппах?

Если в группах меньше двадцати человек, то лучше начинать с индивидуального размышления, а затем давать возможность участникам обмениваться мнениями в подгруппах. Этот способ позволяет получить наибольшее разнообразие точек зрения в группе. Более того, индивидуальная работа создаёт зону комфорта для интровертов, которые часто, вопреки сложившемуся мнению, могут многим поделиться с группой. Ведь экстраверты, когда у них есть желание, с легкостью находят пространство для самовыражения. Поэтому в начале сессии дать интровертам время подумать в тишине – отличный способ вовлечь их в работу и получить полное разнообразие точек зрения.

И наоборот, когда группа большего размера, лучше сразу начинать с анализа в подгруппах, в основном из соображений времени.

Как проводить фасилитацию на этапе конвергенции?

Во время обучающих сессий для фасилитаторов я часто слышу, как практикующие фасилитаторы признают, что конвергенция к конкретному результату встречи является для них очень щекотливым процессом. Почему? Вероятно, прежде всего, потому что она воспринимается как последний этап. Это ошибка. Говоря метафорически, представьте себе, если бы опытный марафонец сказал, что ему трудно пересечь финишную черту. На самом

деле трудно пересечь её первым. Чтобы добиться высшего результата, он должен ответственно подойти к этапу подготовки и отлично бежать во время всего соревнования. То же самое и для групповой сессии. Чтобы достичь результата, группа должна пройти через последовательность этапов, которые вполне естественно приведут к конечному результату, если они были выполнены правильно. Именно в этом сила хорошего сценария групповой работы: облегчить конвергенцию для достижения результата.

В отличие от процесса дивергенции и эмергенции, конвергенция подготавливается шаг за шагом во время всей сессии. Она выкристаллизовывается к концу сессии.

Чередовать ритм (медленный, быстрый)

Ограничение сессии по времени часто приводит к очень компактной программе и чрезмерно насыщенной работе. Фасилитатор вынужден вести группу в очень быстром темпе. Можно, на первый взгляд, предположить, что это хорошее стечение обстоятельств: ведение динамичное, группа очень активна. Это правда. Вместе с тем стремительный ритм может повредить реальной эффективности сессии.

В случае, когда поставлена цель – изменить подход к рассмотрению проблемы для нахождения новых идей, группа должна пройти через фазы заблуждений, сомнений, неуверенности. Слишком быстрый темп мешает проведению этого этапа ментальной подготовки к изменениям. Как правило, всегда трудно сочетать глубину и скорость. Дать время – лучший способ облегчить возникновение действительно ценного обмена мнениями. Кроме того, при более медленном ритме происходят другие явления. А именно появляются более тонкие связи между участниками, возрастает доверие или просто возникает более чёткое понимание ситуации.

Хотя изменение ритма должно регулироваться в зависимости от группы во время групповой работы, это необходимо предусмотреть уже на стадии разработки этапов сценария.

В хронологическом порядке хода сессии лучше сразу предусмотреть больше времени в начале сессии: успокоиться, встретиться, занять свои места. Создание атмосферы сотрудничества требует времени, особенно когда участники группы не знают друг друга. Затем ритм естественным образом ускоряется при оглашении первых рабочих заданий. Совместный обзор наработок подгрупп обычно лучше проходит в быстром темпе. Далее, чтобы дать группе возможность уточнить или стимулировать появление новых размышлений, стоит замедлить ритм. Повторюсь, нет ничего лучше, чем моменты молчания и заблуждения, чтобы вызвать осознание ситуации, рождение гениальной идеи, выражение нестандартного мнения. На всех этапах конвергенции ускорение темпа вполне уместно. Это помогает сконцентрироваться на главном. И наконец, целесообразно значительно ускорить темп к концу сессии. Необходимость соблюдать регламент является разумным основанием для ускорения в конце встречи и позволяет закончить сессию в динамичном ключе. Фазы дивергенции и эмергенции проходят в более медленном ритме, чем фаза конвергенции.

И последнее, смена стилей фасилитации путём чередования разных этапов, во время которых фасилитатор то полностью руководит процессом, то отходит в сторону, также представляет собой хорошее средство для изменения восприятия ритма сессии.

**Как оценить время, необходимое
для каждого этапа?**

Расчёт времени, отводимого на конкретный этап, производится исходя из множества параметров, которые могут увеличивать или

уменьшать продолжительность этапа. Назовём некоторые из них:

- **длительность предыдущего этапа.** Если он долгий, лучше сделать следующий этап коротким, и наоборот;
- **характер этапа.** Конвергенция короче, чем дивергенция и эмергенция;
- **количество человек.** Чем больше размер группы или подгрупп, тем больше следует отводить времени на каждый этап;
- **длительность сессии.** Чем она меньше, тем этапы короче;
- **место этапа в ходе сессии.** Планировать короткие этапы в конце сессии;
- **соблюдение жизненных циклов,** особенно утром и после обеда;
- **стиль заказчика и культура его компании,** которые позволяют лучше понять ритм, привычный для группы.

Создавать элементы неожиданности и повторять приёмы, когда это целесообразно

Всегда использовать одни и те же техники ведения, одни и те же инструменты и к тому же одни и те же методы – скрывается ли в этом опасность? Конечно, да, потому что группа быстро привыкает к групповым подходам. Она может годами молчаливо терпеть собрания с нисходящей коммуникацией. Но удивительно, что, как только она открывает для себя преимущества групповых встреч, она начинает плохо переносить участие в двух или трёх похожих сессиях. Когда ей предоставляется свобода высказывания, группа входит во вкус и уменьшает рефлексии самооценки по всем вопросам, включая оценку хода групповой работы.

Здесь всё дело в пропорциях и в ощущениях. Парадоксально, но повторение этапа в течение встречи тоже может быть

хорошей идей. Участники, которые несколько раз используют одни или те же техники и методы, увеличивают свою компетенцию. Им нравится быть более самостоятельными и эффективными. К тому же они испытывают чувство удовлетворения и комфорта, потому что могут предугадать, что от них потребуется. Например, задание подгруппам передвинуться вправо, чтобы ознакомиться с материалом, произведённым соседней подгруппой, может с лёгкостью применяться три раза подряд. Почему же не повторить этот принцип ротации вправо позже, в ходе сессии?

Следовательно, в процессе разработки сценария нужно уметь вносить разнообразие, но, когда это целесообразно, повторять использование некоторых способов ведения и инструментов. Работе с клейкими листочками точно существует альтернатива, стоит только проявить немного изобретательности. К тому же, если заказчик хочет, чтобы группа произвела по-настоящему инновационный результат, фасилитатору самому необходимо проявить смелость в выборе инструментов и способов ведения сессии.

Организовать сбор конечного продукта

Формат конечных продуктов сессии, их расположение в пространстве и подача не должны быть оставлены без внимания во время разработки сценария.

Три колонки на флипчарте? Использование визуальных шаблонов? Использование одного цвета для каждого рода занятий или для каждой подгруппы? Эти элементы способствуют созданию структуры продукта и делают его более удобным для восприятия самой же группой. Это источник гордости для участников, которые по окончании сессии уходят с осознанием того, что они продвинулись вперед и произвели что-то ценное. Не говоря уже о том, что качество продуктов сессии получается оптимальным.

Такой принцип предполагает письменную форму. Но

если мы вспомним многочисленные собрания, во время которых дискуссия ведётся вокруг презентации PowerPoint без какого-либо коллективного ведения записей, правомерно задаться вопросом: писать действительно так уж необходимо?

Сам факт записывания мысли, идеи заставляет сформулировать её чётко и кратко. Письменная форма даёт ещё одно преимущество: она облегчает отделение предложенной идеи от человека, который её высказал. Пока предложение участника не написано, оно ему принадлежит. С того момента, как он его записывает, он мысленно готовится поделиться им и допустить, что теперь оно принадлежит не ему, а группе. И наконец, записи упрощают общий обзор произведённого в подгруппах и конвергенцию.

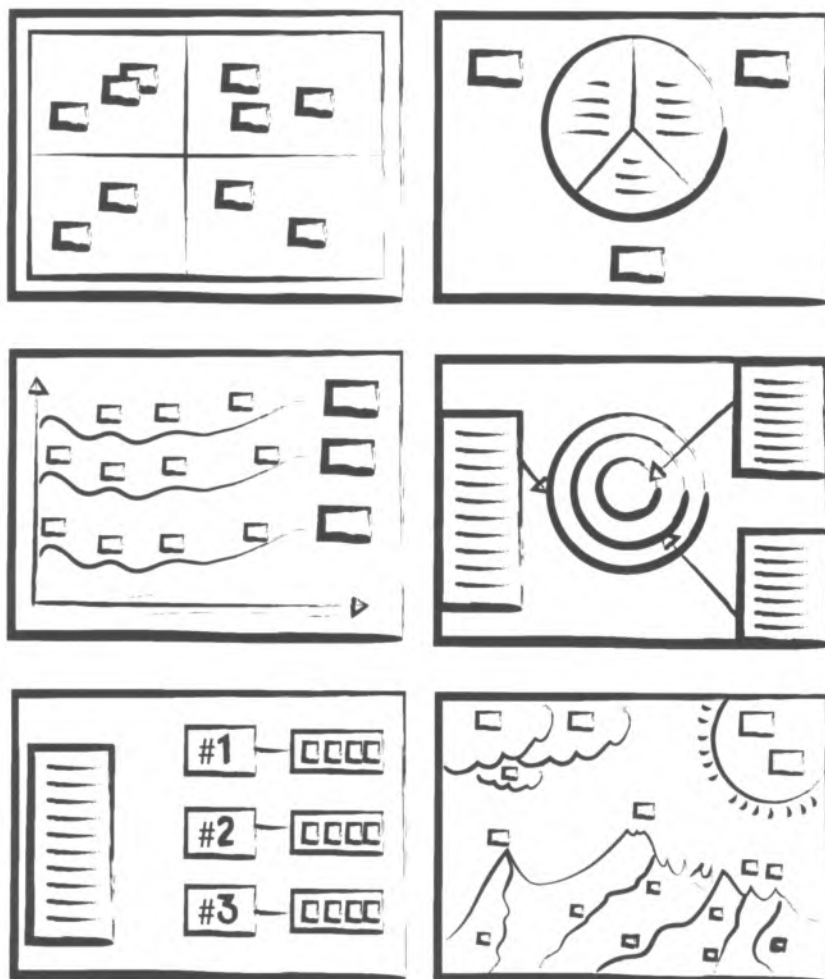
Писать или рисовать?

Зачем противопоставлять эти два способа самовыражения и коммуникации? Рисунок, который использует визуальное изображение, – прекрасное дополнение к письму.

Результаты часто убедительны. Рисунок несёт больше информации, чем несколько слов. В отличие от письменного выражения, он передаёт целое смысловое поле. Он раскрывает творческий потенциал участников. Он пробивает брешь в заезженных мыслительных схемах с уже готовыми аргументами. Он открывает зону неизвестности, в которой может проявить себя подсознание участников.

Конечно, многие участники сдержанно относятся к идее что-то рисовать, но в результате редко кому совсем не хватает смелости. Этот психологический барьер как раз и есть движущая сила в работе группы. Поставленные в уязвимое положение участники, естественно, начинают относиться доброжелательно к своим коллегам, так как надеются на такое же отношение с их стороны. Таким образом, возникает благоприятный настрой для групповой работы.

Рисунок 9. Примеры различных форм продуктов сессии.



Стимулировать и углублять процессы размышления

Чтобы стимулировать и углублять процессы размышления, незаменимым этапом является общегрупповое обсуж-

дение индивидуальных идей и тех, которые возникли в подгруппах. Трудно себе представить хороший сценарий групповой работы, в котором не было бы ни одного этапа индивидуального размышления или размышления в подгруппах и ни одного этапа общего обзора идей перед группой. Общегрупповое обсуждение – это ключевой момент. Оно позволяет группе увидеть общую картину и продвинуться вперёд в процессе размышления.

Существует несколько способов презентации индивидуальных соображений и идей, выработанных в подгруппах. Самая распространённая форма – это представить на общее обозрение предложения, написанные заранее на клейких листочках. Но для этого существует и множество других способов.

Общегрупповое обсуждение строится в зависимости от предыдущих и последующих этапов внутри сценария. В последовательной цепочке этапов необходимо достичь баланса трёх факторов: стимуляция, простота, логичность. Разработка этапа обзора идей требует бдительности, так как участники часто считают его скучным. Почему? Можно назвать как минимум три причины: фасилитатору не хватило воображения интересно организовать общее обсуждение; выступления ораторов не сводятся к главному, и отступления от темы повторяются в ритме, сбивающем с толку; или первоначальный вопрос был недостаточно стимулирующим и не побудил группу дать интересные ответы.

И наконец, для небольших групп всегда полезно предусмотреть время после презентации идей для возможных уточняющих вопросов и реакций. Таким образом можно избежать трудностей и недопонимания. Это момент, когда в группе может возникнуть реакция, ремарка или нестандартная идея, которая значительно повлияет на остальной процесс размышления группы.

Как сделать динамичным этап презентации идей?

Среди многочисленных рычагов удерживания внимания в арсенале фасилитатора напомним следующие:

- **отдавать предпочтение короткому формату презентации:** чем короче, тем динамичнее;
- **избегать повторений:** попросить спикеров подгрупп добавлять только новые элементы по содержанию, исходя из предыдущих выступлений;
- **чередовать ораторов.** Насколько возможно, избегать того, чтобы первый оратор изложил всё, что можно сказать, перед тем как передать слово следующему. Последнему может оказаться нечего говорить;
- **предусматривать для каждой подгруппы разные задания** и воспользоваться презентацией, чтобы составить общую картину различных оценок ситуации;
- **добавлять игровую нотку, чтобы оживить презентацию.** Пантомима, скетчи, загадки, макеты, художественные произведения и т. д. Работа над презентацией в группе становится рычагом креативности в подгруппах;
- **представлять в режиме «пчелиный улей».** У каждой подгруппы есть свои спикер и площадка. Все другие участники могут свободно передвигаться и слушать презентации, которые их привлекают больше;
- **задавать странные вопросы.** Когда вопрос, заданный группе, вызывает удивление, тогда ответы вдохновляют, и группа слушает на одном дыхании во время всей презентации. Например, если в группе есть несколько отцов и матерей маленьких детей, фасилитатор может попробовать задать такой вопрос: «Если бы вы должны были пересказать 4-летнему ребёнку главное из того, о чём вы говорили в подгруппе, что бы вы ему сказали?»

Предпочитать простоту – отсекай лишнее, чтобы сконцентрироваться на главном

Воодушевление, которое возникает на стадии творческой разработки, приводит иногда к составлению слишком сложного сценария. Чтобы обойти подобные подводные камни, надо до окончания написания сценария поставить себя на место неискушенного участника, у которого мало опыта групповой работы. Задать себе вопрос о реальной добавленной стоимости каждого этапа сценария, который мы задумали, что позволяет отсечь лишнее и вернуться к главному.

Смело выбирать простоту – призыв, который можно адресовать начинающим и опытным фасилитаторам, напомнив при этом, что групповая сессия должна быть подчинена поставленной цели. Не является ли помехой в достижении цели злоупотребление изощрённостью, а также техничностью, даже если иногда это даёт фасилитатору ощущение, что он может показать всё своё мастерство?

Для нахождения разумных компромиссов в завершении работы над сценарием нужно вспомнить о требованиях нейтральности и даже ухода в тень фигуры фасилитатора. Если этого принципа недостаточно, фасилитатор может напомнить себе, что умеренность – ключевое качество в сфере фасилитации: необходимо рассчитывать усилия и энергию относительно искомого результата.

Предусмотреть альтернативные варианты

В каждом сценарии групповой работы есть места с потенциальным риском. Моменты, в которых мы чувствуем, что динамика группы может или должна измениться. Во время доработки сценария с использованием приёма «взгляд со стороны» эти моменты должны быть чётко выявлены. С одной стороны, чтобы подумать, как снизить риск выхода процесса из-под контроля, а с другой стороны, чтобы

предусмотреть альтернативные этапы на всякий случай. Из моего опыта этапы с потенциальным риском – это чаще всего моменты работы в большой группе и этапы эмергенции.

Рассмотрим несколько примеров. Если фасилитатор предполагает, что этап обсуждения в большой группе может длиться дольше предусмотренного времени, разумно продумать заранее, как перестроить следующие этапы, чтобы не верстать упущенное время.

Если он опасается, что презентация наработок подгрупп может вызвать много эмоциональных откликов, он предвосхищает это и продумывает заранее способы, как направлять такие реакции, чтобы избежать потери контроля над временем и/или перехода к дебатам.

Каким бы ни был окончательный вариант сценария, лучше предусмотреть альтернативу для деликатных этапов. Это даёт фасилитатору необходимую гибкость на случай корректировки в процессе сессии и усиливает его уверенность, насколько возможно, в благоприятном ходе сессии.

Как распознать правильный сценарий групповой сессии?

Вместо заключения коротко приведём несколько характеристик правильного сценария:

- 1. Он отвечает на запрос заказчика.**
Существуют прекрасные изощрённые сценарии, которые не достигают цели, и скромные сценарии, которые этого добиваются. Всё зависит от того, подходит ли он и отвечает ли он запросу заказчика.
- 2. Он обеспечивает логичный переход от этапа к этапу.**
Чем больше этапов, чем больше различных методов, тем больше риск, что участники потеряются в дороге, а актуальность и движущая сила сценария тем самым ослабнут.

- 3. Он создаёт условия для настоящего обмена мнениями.**
Без подлинного обмена мнениями сессия представляет собой пустую трату времени.
- 4. Он выравнивает уровень информированности участников.**
Власть – это информация. Чтобы принимать правильные коллективные решения, лучше поделиться друг с другом всей необходимой информацией.
- 5. Он сводит к минимуму неудобства.**
В любой группе могут быть незаинтересованные участники, несогласные или просто возникают внешние помехи. Хороший сценарий разработан так, чтобы сглаживать их максимально эффективно.
- 6. Он облегчает конвергенцию к результату.**
Сценарий групповой работы стремится привести группу к ожидаемому результату самым простым путём. Каждый этап процесса должен этому способствовать.
- 7. Он повышает уверенность фасилитатора.**
Пока фасилитатор твёрдо не убеждён в правильности сценария сессии, он должен продолжать думать над ним и запрашивать мнения со стороны. Ему необходимо быть уверенным в том, что он запланировал, тогда он уверенно начнёт ведение встречи и передаст свою уверенность участникам группы.

КОНТРОЛЬ ЗА ЛОГИСТИКОЙ

ПОЧЕМУ НУЖНО ЗАНИМАТЬСЯ ЛОГИСТИКОЙ?

Значимость логистики часто недооценивают, хотя некоторые элементы логистики (зал, материалы, инструменты...) в большой степени влияют на впечатления, которые участники получают в ходе сессии, а значит, и на её успех. Следовательно, эти элементы должны контролироваться и соответствующим образом учитываться фасилитатором в ходе написания сценария сессии. Логистика не является второстепенным вопросом в процессе подготовки групповой работы, как это часто бывает при подготовке обычной встречи.

Что должны думать участники, приглашённые на групповую сессию, входя в зал, где ничего не подготовлено и материалы не развешаны? Возможно, они решат, что будет «традиционная» встреча, обычное собрание вместо ожидаемой встречи нового формата.

Если не уделять достаточного внимания вопросам логистики, то может возникнуть вероятность, что участники и

заказчик увидят в этом неготовность к встрече и её конкретным задачам.

В лучшем случае они останутся безразличны, в худшем – у них появится ощущение пустой траты времени, и они приступят к работе без уверенности в её пользе.

Проявить эмпатию, поставив себя на место будущих участников, – лучшее средство, чтобы с самого начала сессии создать условия, которые вызовут желание участвовать, продемонстрируют предварительную подготовку, покажут участникам, что их ждут и встречают с радостью в отличие от множества других обычных встреч, на которые они приходят.

Аналогия с подготовкой праздника может помочь фасилитатору представить себя хозяином, который хочет приятно удивить своих гостей, оказать им уважение тщательной предварительной подготовкой, доставить им удовольствие, предугадав их желания. Подобно праздничному мероприятию, нельзя ничего оставлять без внимания, чтобы добиться гармонии (яркие цвета, музыка...) и максимально приблизиться к теме дискуссии.

ЧЕМУ УДЕЛЯТЬ ВНИМАНИЕ В ЛОГИСТИКЕ?

Помещение и его подготовка

Выбор зала

Выбор зала – главный логистический элемент. Рассматриваемый иногда как потенциальный источник неудобств, зал может обернуться преимуществом. Если у фасилитатора не было возможности самому выбрать зал, то первоочередная задача – найти решение, как использовать особенности предоставленного помещения. В случае, если фасилитатор может дать рекомендации для выбора места проведения групповой работы, он постарается учесть ряд критериев.

Зал в офисе компании или арендованный зал?

Когда тема сессии скорее операционная, подойдёт зал в офисе компании. Если групповая работа требует взгляда со стороны на более глобальный вопрос, то лучше предусмотреть внешний зал, вне обычного места работы участников.

В любом случае предварительный осмотр помещения крайне необходим, поскольку чаще всего он приводит к корректировке сценария.

Размеры зала

Говоря упрощённо, можно исходить из того, что для однодневной групповой сессии с участием двенадцати человек требуется зал площадью примерно 60 м², в то время как обычное собрание с двенадцатью участниками может без проблем проходить в помещении площадью 20 м².

«Большая потребность» в свободном пространстве для групповой работы объясняется двумя причинами. Ритм сессии задаётся производством различных продуктов. Следовательно, необходимо пространство, чтобы развесить продукты групповой работы. Групповой процесс может также включать этапы работы в подгруппах, которые во время дискуссии не должны мешать друг другу.

Многие обстоятельства определяют требуемую площадь зала, размеры которого могут стать решающим фактором для успешного проведения встречи. Целесообразно, например, предусмотреть не менее 5 м² на человека для небольшой группы и не менее 3,5 м² – для более многочисленной. Фасилитатор и группа всегда хорошо приспособляются к «слишком» большому залу. Напротив, дефицит свободного пространства усложняет работу.

Длительность групповой работы – другой фактор, который влияет на определение необходимой площади помещения: чем она продолжительнее, тем больше необходимо места.

Если запланирован приветственный завтрак (лучше фрукты и шоколад, чем выпечка), то понадобится пространство для шведского стола, который затем станет местом неформальных встреч между участниками во время перерывов.

И наконец, последний совет: лучше избегать размещения в нескольких «маленьких» залах (т. н. комнатах для переговоров). Этот вариант подходит только тогда, когда необходимо отдельно рассмотреть очень разные темы, в противном случае такая практика размывает и дробит динамику, которая возникает внутри группы, находящейся в едином пространстве.

Соответствие помещения теме встречи

Помещение очевидным образом влияет на динамику группы. В случае, когда фасилитатор может выбрать помещение, желательно, чтобы зал соответствовал рабочей теме. Иметь в распоряжении зал с видом на море или на зелёный массив – несомненное преимущество для обсуждения будущего организации. В то же время для групповой сессии по разработке нестандартных идей предпочтительно выбирать нестандартное помещение. А для выражения чувств лучше подойдёт зал с округлыми линиями, отделанный тёплыми материалами.

Оформление зала и расстановка мебели могут также усилить погружение участников в тему обсуждения. Например, для начала работы над сплочённостью команды, мы поставим стулья так, чтобы образовать из них круг.

В связи с этим стоит заметить, что загромождённый зал имеет свойство засорять сознание участников, уменьшать их готовность к работе, а значит, и их вовлечённость в процесс. Задача состоит в том, чтобы найти зал, который позволит участникам как можно легче принять положение, ответственное цели встречи.

Мебель

Зал должен обладать ещё несколькими характеристиками. В нём должно быть пространство для развешивания продуктов групповой работы, следовательно, в идеале – гладкие стены и мебель (стулья, доски, столы и т. д.), которую можно передвигать. Возможность передвигать мебель сокращает время на размещение и повышает мобильность группы.

Оптимальная конфигурация предполагает наличие стульев и минимум столов или даже их отсутствие. Столы для ведения записей или чтобы положить компьютер и телефоны крайне редко служат для групповой работы: они создают дистанцию между людьми и не способствуют формированию атмосферы включения. Но в отдельных случаях, например для работы над прототипами, можно использовать стол.

Подготовка материалов

Подготовка материалов для развешивания или для раздачи участникам является частью логистических задач, которые должны быть проконтролированы и осуществлены фасилитатором заранее. Будет ли это шаблон с лентой времени для размещения на стене, на флипчарте или раздачи для заполнения участникам, будет ли это трёхстраничный материал для распространения, презентация заданий на PowerPoint (для больших групп), афиша с названием сессии – всё должно быть подготовлено заранее.

Использование цифровых инструментов не освобождает от предварительной подготовки наглядных материалов. Это также касается материалов в цифровой форме.

Цифровые технологии решают все трудности в логистике?

Думать, что, выбирая цифровые технологии, фасилитатор снимает все ограничения в логистике, – это заблуждение.

Конечно, ограничения будут, но они будут другими. В случае, если предполагается работать с инструментами или данными, находящимися в Сети, и чтобы быть уверенным в хорошей работе оборудования, в наличии необходимой скорости интернет-подключения, потребуется тщательная подготовка и, возможно, даже приглашение IT-специалиста.

И наконец, схемы и списки вопросов, которые будут представлены, должны быть тщательно подготовлены до начала встречи.

Инструменты

Подготовка необходимых инструментов для сессии, кроме компьютерного оборудования, о котором говорилось выше, также является частью логистики. Они должны быть предусмотрены заранее, в зависимости от подготовленного сценария, на разработку которого они также могли повлиять.

К незаменимым многофункциональным инструментам относятся:

- **бумага для групповых записей:** бумага для флипчарта или большие белые листы (116x140 см), листы А4 и несколько блоков клейких листочков;
- **маркеры на водной основе разных цветов** (которые видно на флипчарте с расстояния трёх или четырёх метров; жёлтым цветом, например, лучше не писать). Они служат для того, чтобы писать и

записывать, а также идентифицировать наработки разных подгрупп, украшать и выполнять многие другие потенциальные функции;

- **малярная лента.** Её можно использовать для приклеивания наглядных материалов к стене, чтобы указать свою фамилию (как неформальный бейджик), чтобы создать на полу или на стенах визуальную схему, а также использовать вместо двустороннего скотча.

Среди других почти незаменимых инструментов:

- **портативная колонка,** которая позволяет создать музыкальную атмосферу утром, во время сбора группы;
- **смартфон,** который совмещает в себе колоссальное множество функций: фотоаппарат, музыкальный проигрыватель, секундомер, проекция визуальных материалов, приложение для ведения записей, для проведения опросов, смс (очень полезно для команды фасилитаторов в работе с большой группой) и т. д., и т. п.

А также ещё несколько инструментов, которые иногда могут быть полезны:

- клейкая стена (см. описание в сноске 15 на стр. 92);
- набор картинок/фотографий;
- эстафетная палочка для передачи слова;
- стикеры (не только для голосования);
- настенные часы (для фасилитатора и участников).

Наконец, в зависимости от сессии и степени её креативности фасилитатор может предусмотреть использование в качестве инструментов вещей, которые находятся в зале (большая этажерка, шкаф с ящиками, ковёр или рисунок на ковровом покрытии, настенные профили для плакатов, картины, разноцветные стаканы и т. д.). Чтобы способствовать проявлению креативности в группе, сам фасилитатор

должен уметь её проявить, в том числе неожиданным образом, например с использованием подручных материалов. Это очень эффективный рычаг вовлечения группы.

ЧАСТЬ 3

ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ И ВОВЛЕЧЕНИЕ В ПРОЦЕСС

Когда групповой процесс разработан, групповая работа распланирована и заинтересованные стороны предельно вовлечены, настал момент встречи с группой.

Подготовив зал и инструменты, фасилитатор приветствует участников. Он должен создать пространство, способствующее дискуссии, и поддерживать его, выбрав особую линию поведения, внимательно отслеживая даже самые небольшие сигналы группы, чтобы по необходимости скорректировать сценарий, не теряя из виду цель и последовательность работы.

В конце сессии он завершает работу, убедившись, что запланированные продукты произведены, что участники удовлетворены проделанной работой и проинформированы о том, как будет использован полученный результат.

Открытие и закрытие сессии – чрезвычайно структурирующие моменты, которые имеют большое значение: открытие в большой степени влияет на ход встречи, а закрытие – на последующие этапы.

РАБОТА С ГРУППОЙ

СОЗДАНИЕ ПРОСТРАНСТВА ДЛЯ ДИСКУССИИ

Итак, зал был подготовлен заранее. Участники приходят, их встречают фасилитатор и заказчик. Пока все участники не соберутся, им предлагается приветственный завтрак.

В указанное в приглашении время сессия начинается с этапа открытия, качество которого в большой степени сказывается на успешном проведении сессии. Это ключевой момент: излагается «договор» или «предложение» предстоящей работы, которые должны быть понятны всем участникам (*над каким вопросом мы должны работать? какой ожидается результат?*). Без такого обмена информацией будет трудно завоевать доверие участников и обеспечить их вовлечённость в процесс.

При классическом варианте открытия групповой сессии заказчик (в зависимости от ситуации представитель команды проекта, начальник проекта или иногда организатор) объясняет цель и задачи сессии, затем передаёт слово фа-

силитатору, который быстро производит погружение группы в тему встречи.

Начиная с открытия сессии, во время вводной речи заказчика и первоначального погружения в тему, опытный фасилитатор, внимательно наблюдая за невербальными реакциями участников группы (улыбки, взгляды, позы), может предсказать атмосферу, в которой пройдёт сессия.

Роль заказчика

Заказчик открывает сессию, в любом случае это должна быть сторона, заинтересованная в теме обсуждения, а не фасилитатор. Он объясняет контекст и цель встречи (*вот какова ситуация, вот почему мы здесь собрались*). Его речь должна быть ясной, чёткой, и она должна вдохновлять. Именно заказчику отводится важная роль – задать тон встречи. Если он говорит вялым тоном, не приходится рассчитывать на динамичность и высокую вовлечённость группы в процесс размышления и обмена мнениями. Напротив, страстное и энергичное выступление повысит вовлечённость участников в процесс.

Фасилитатор не может заменить собой заказчика, являющегося лучшим выразителем проблематики, в которую вписывается встреча.

Передача слова от заказчика к фасилитатору должна быть простой без особой помпезности: «Для сопровождения нашей групповой работы и фасилитации дискуссии я пригласил ...»

Роль фасилитатора

Помимо неформального приветствия, в тот момент, когда участники заходят в зал, при первом контакте с группой фасилитатор должен кратко рассказать о себе, после того как заказчик представит его.

Он лаконично объясняет свою роль: сопровождать группу на пути к достижению ожидаемого результата, не принимая участия в обмене мнениями, но управляя процессом взаимодействия, в который включаются участники. Он излагает в общих чертах план встречи, не вдаваясь в детали множества различных этапов.

Ясность программы имеет важнейшее значение, потому что позволяет участникам понять основной лейтмотив дня и удерживать его в голове. Хорошая программа может быть рассказана как история.

Структурообразующая программа

Цель семинара была проста: заложить базис, который даст стимул сотрудникам, интересующимся темой устойчивого развития, заниматься ею на практике в своей компании. Программа рабочего дня должна была включать время на то, чтобы в цифрах напомнить экономический потенциал устойчивого развития, затем творческий этап по данной теме с обозначением перспектив для присутствующих добровольцев, время на констатацию представлений и убеждений по теме и в завершение – конечный продукт – список предложений по приоритетным направлениям на три года.

В результате повестка дня была построена вокруг четырёх вопросов:

- *зачем обсуждать устойчивое развитие в нашей компании;*
- *устойчивое развитие в других компаниях;*
- *устойчивое развитие и мы сегодня;*
- *устойчивое развитие и мы завтра.*

Подготовленный план прост и составлен без излишеств, его преимуществом является наличие постоянной путеводной нити, несмотря на разные ожидания участников.

Процесс групповой работы, который требует активного участия всех присутствующих, может быть специально разъяснён, если участники плохо знакомы с этим методом работы.

Большинство фасилитаторов оглашают также правила поведения во время сессии, которые можно разделить на две категории: правила «объективные» (не использовать телефон, компьютер, соблюдать расписание) и правила «субъективные», описывающие желаемый настрой (активное слушание, доброжелательность, запрет переходить на личности). В зависимости от того, насколько группа знакома с групповой работой, фасилитатор быстро напоминает или нет объективные правила. Но в ситуации, мало ограниченной правилами, лучше этого не делать. Таким образом уменьшается риск спровоцировать неповиновение, которое будет в основном направлено на проверку реакции руководства, то есть фасилитатора. Если речь идёт о регулярной работе (серия сессий с одной группой), фасилитатор непременно напоминает правила, которые группа сама разработала на предыдущей сессии.

Фасилитатор может подчеркнуть завершение этого краткого объяснения формальным вопросом: всё ли понятно? – перед тем как перейти к этапу погружения в тему.

Погружение группы в тему

Этап погружения в тему имеет двойную задачу. Он призван установить контакт между членами группы, особенно, если они незнакомы, и погрузить участников в тему встречи.

Речь идёт не о том, чтобы растопить лёд, выполнив задание, называемое *icebreaker*, как часто делают многие аниматоры (к счастью, атмосфера не всегда ледяная), а скорее «разогреть» группу в совместном обмене мнениями вокруг выбранной темы и «включить» постепенно их сознание в работу над ней.

Один из способов сделать это заключается в том, чтобы попросить участников вызвать в памяти воспоминание, связанное с темой встречи, поделиться им со своим соседом и ещё одним членом группы. Взять за отправную точку личный опыт участников является обычно наиболее включающим приёмом в начале групповой работы.

Icebreaker или Starter ? Растопить лёд или разогреть группу?

Парадокс состоит в том, что хорошо проведённый icebreaker направлен на самом деле не на то, чтобы растопить лёд, а на то, чтобы разогреть группу. Он уместен только тогда, когда связан с содержанием встречи, в частности:

- **с предметом встречи** (сплочение команды/ тимбилдинг, решение проблемы, креативность, принятие решения, осмысление полученного опыта, презентация и т. д.);
- **с темой встречи** (дизайн продукции, коммуникации, стратегия и т. д.).

Если icebreaker не связан ни с одним из этих элементов, мне кажется, следует хорошо подумать, прежде чем поддаться соблазну предложить это задание в начале встречи. Оно рискует стать источником путаницы, поскольку участникам будет трудно найти связь между тем, что их просят сделать, и заявленной целью сессии. Тогда «разогрев» не получится.

Отличный icebreaker не воспринимается участниками как таковой. Он кажется неотъемлемой частью сценария и соответствует теме, для обсуждения которой они собрались. Чтобы добиться этого, упражнение для разогрева должно творчески обыграть следующие ограничения:

- **состав группы** (количество, возраст, статус, паритет мужчины/женщины);

- **время** (минимум 5 мин и максимум 30 мин);
- **свободное пространство** (размеры и план зала, возможность двигать мебель).

Пример логичного стартового задания (starter)

Я подготовил однодневный семинар на обширную тему «Счастье на работе» для аудитории из пятидесяти менеджеров, которые были знакомы друг с другом. Придя в зал, мы поняли, что будет сложно снять со стен восемь украшавших их картин. Подумав несколько минут, я решил изменить наше стартовое задание с тем, чтобы извлечь пользу из этих картин...

После вступительной речи заказчика и представления повестки дня я попросил участников посмотреть на картины, которые нас окружали, и выбрать ту, которая была больше всего похожа на их представление о счастье. Затем я попросил их встать и подойти к картине, которую они выбрали, а потом обсудить с другими участниками, расположившимися вокруг этой картины, причины, определившие их выбор. Через 10 минут между всеми участниками был налажен контакт, и они погрузились в тему встречи. Далее было легко осуществить переход к следующему этапу сценария.

ПОДДЕРЖИВАТЬ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ДИСКУССИИ

Линия поведения фасилитатора

Как видно из предыдущих глав данной публикации, ли-

ния поведения фасилитатора важна не только в его отношениях с группой во время групповой сессии. Его требовательность и особая линия поведения проявляются на всех этапах работы с заказчиком, начиная с определения проблематики и соответствующих целей, вовлечения заинтересованных сторон и, конечно, разработки сценария встречи.

В работе с группой задача фасилитатора не состоит в том, чтобы показать себя. Он действует в интересах группы и подчёркивает значимость достигнутого результата. Более того, удовлетворённость группы итогами встречи является хорошим показателем: фасилитатора больше радует группа, которая довольна результатами своей работы, чем группа, которая хвалит его...

Линия поведения фасилитатора во время проведения встречи должна соответствовать принципу «служения интересам группы»: в какие-то моменты он активно присутствует, когда это необходимо, иногда замолкает, отходит на второй план, чтобы участникам группы было легче высказываться и между ними возникла динамика. О фасилитаторе часто говорят, что он одновременно присутствует и отсутствует. Он умеет адаптировать свое поведение соответственно ситуации, что вынуждает его быть то настойчивым, то гибким.

Его присутствие, которое является своеобразной моральной гарантией целостности процесса, внушает уверенность группе. Его жесты, позы, частота обращений к группе и положение в пространстве зависят от разных этапов встречи и от того, что происходит между участниками. Его высказывания лаконичны и абсолютно нейтральны по отношению к содержанию дискуссии.

Его внимание постоянно сосредоточено на группе, когда он активно слушает, стоя перед ней или наблюдая сбоку. Во время рабочих этапов в подгруппах он может почерпнуть полезную вербальную и невербальную информацию, убедиться, что задание правильно понято, или направлять и

корректировать сценарий в случае необходимости.

Работа в паре с одним или несколькими коллегами-фасилитаторами облегчает наблюдение за группой, которое необходимо, чтобы всегда чувствовать «пульс группы» (см. ниже).

Всегда ли нейтрален фасилитатор?

Этот часто задаваемый вопрос сопровождается следующим замечанием, выражающим сомнение: невозможно быть абсолютно нейтральным! Это правда, что ввиду своего образования и опыта человек не может быть абсолютно нейтральным. И фасилитатор не исключение.

Нейтральность фасилитатора – это правило поведения, которое указывает, что его ответственность лежит в области процесса и что его вмешательство в содержание может быть контрпродуктивным.

Правда, надо признать, что иногда трудно сохранять нейтральность, когда убеждения или аргументы, отстаиваемые одним из участников или группой, задевают наши чувства и принципы.

Однако нет никакого сомнения в том, что в любых ситуациях следует ставить на первое место наши обязанности.

Контроль над собой, когда хочется высказаться, требует большого смирения. В такой ситуации необходимо вспомнить другое правило профессионального поведения – доверяй группе! Члены группы сами должны определять, ошибочны или нет те или иные убеждения или аргументы, а не фасилитатор.

Педагогические приёмы в ходе сессии

Фасилитатор должен использовать педагогические приёмы, чтобы участники всегда могли проследить путеводную

нить встречи: он перефразирует сказанное в группе и проверяет, что ход различных этапов всегда понятен участникам (почему мы это делаем? как мы будем действовать?). Каждый перерыв или смена этапа дают фасилитатору возможность кратко подытожить прогресс, достигнутый группой, и напомнить суть следующего этапа. Он должен особенно тщательно выстраивать переходы между разными этапами сценария.

Во время встречи участники всегда должны понимать конечный смысл того, что уже было сделано. Это косвенно повышает их вовлечённость в процесс.

Педагогические навыки также очень важны для объяснения заданий, которые должны быть короткими и простыми. Если инструкция объявляется дольше, чем две минуты, есть риск, что разные люди поймут её по-разному.

Чтобы облегчить понимание заданий, можно попытаться следовать принципу, предложенному уважаемым педагогом Тиаги¹⁷: давать одну инструкцию за один раз. Другой распространённый приём: написать или проиллюстрировать задание рисунком и разместить на всеобщее обозрение. Написание задания заставляет ясно его сформулировать.

У фасилитатора может возникнуть соблазн изложить одно и то же задание несколько раз с разными формулировками. Между тем разные формулировки приводят к несколько отличному пониманию. Это вносит путаницу в головы участников, они не знают, какому варианту следовать.

И наконец, педагогический талант фасилитатора в ходе проведения сессии позволяет заручиться доверием участников, которые всегда нуждаются в структуре, чёткости и смысле на мероприятиях подобного рода. Однако не следует впадать в другую крайность и давать обоснование каждому заданию. Чтобы быть эффективным, педагогические приёмы должны быть сосредоточены на главном.

¹⁷ Sivasailam Thiagarajan; *Thiagi's 100 Favorite Games*. - Pfeiffer, 2006 (Сивасаилам Тиагараян. 100 лучших игр Тиаги, 2006)

Все участники группы равны?

Сотрудничать – это работать вместе. В больших компаниях, структура которых ещё часто состоит из множества функциональных подразделений, сотрудничать означает не бояться перешагнуть через тщательно выстроенные и надёжно охраняемые границы периметров, осмеливаться работать с теми, кто может поставить под сомнение результаты работы, не бояться задумываться о перспективах, которые, в конечном счёте, позволят каждому выиграть в качестве, продуктивности и получить удовлетворение от проделанной работы. Однако, пока групповая работа ещё не захватила все умы, вероятно, стоит сразу развеять романтическое представление, часто сопровождающее групповые процессы: миф о работе, которая проходит в условиях полного спокойствия, радости и человеколюбия. Эта идеальная ситуация возможна, но нетипична для такой среды, как компания, которая, как знает каждый, не населена мудрецами-филантропами и тибетскими монахами.

Рискуя кого-то разочаровать, а кого-то, наоборот, успокоить, нужно признать, что на групповой сессии понятия равенства не существует. Участники неравны и не участвуют в равной мере. У некоторых есть отточенные аналитические способности; у других – удивительные коммуникативные наклонности, а у третьих – неукротимая творческая фантазия. К этому добавляются разнообразие личных целей, иерархическое положение, жизненный опыт участников и накопленные конфликты, тёмные стороны личностей и, конечно, настроение каждого участника в день сессии.

Такое сочетание факторов далеко не исчерпывающее, но уже довольно сложное в своём разнообразии, которое может потенциально превратить работу над самым простым вопросом в кулачный бой групповым способом, и

является обычным, естественным, полезным и плодотворным.

Участники групповой сессии не похожи друг на друга и определенно неравны, но все они, по мере своих возможностей, способствуют достижению конечного результата, внося индивидуальный вклад в общее дело. Кроме того, как только начинается сессия, отношение ко всем присутствующим становится одинаковым, насколько это возможно. Пространство для выражения идей, время на размышление и идентичные правила функционирования для всех – вот некоторые средства, чтобы этого добиться.

Разрешение конфликтных ситуаций

Разные типы конфликтных ситуаций

Несмотря на педагогические усилия, фасилитатор не застрахован от конфликтов во время обмена мнениями в течение встречи.

Поразительно, но некоторые проявления сопротивления, выраженные в процессе групповой работы, могут быть полезны фасилитатору, чтобы понять группу и её функционирование и тем самым способствовать углублению дискуссии. Поэтому первая мысль фасилитатора при возникновении сопротивления, в том числе индивидуального, должна быть ответом на вопрос: не будет ли такая реакция полезна группе?

Когда участники, например, не принимают сопровождение фасилитатора и пытаются поставить под сомнение задания или смысл предложенной работы, сопротивление может быть связано с методом ведения сессии, но чаще всего оно отражает нечто более глубокое: несогласие с целью встречи или чувство, что поставленная цель уводит их в сторону от реальных задач, или что «жеребий уже брошен» и

результат, произведённый группой, не будет по-настоящему принят во внимание.

Спротивление, даже индивидуальное, может выявить опасения, вполне законные и полезные для обсуждения: страх потерять социальную идентичность (*что с нами будет?*); скепсис в отношении адекватности процесса (*зачем это обсуждать, если дирекция до сих пор не определила стратегические направления?*); или же недомолвки, которые незаметно вышли на поверхность в ходе дискуссии (группа не смогла смириться с отстранением одного из коллег, например). Более того, поведение, нарушающее спокойствие, может помочь группе не уклониться от размышления. Когда все думают одинаково, остаётся надеяться, что кто-нибудь в группе вдруг выразит своё несогласие, даже если он сердится и критикует сам процесс или фасилитатора. В таком случае конфликтное поведение – удача для фасилитатора, который сможет использовать ситуацию, чтобы попросить остальных участников критическим взглядом оценить предложенные ими идеи и продукт, а значит, сделать обмен мнениями более содержательным.

Фасилитатор может также столкнуться с феноменом индивидуального сопротивления, которое на этот раз связано с личными целями одного из участников: он «сопротивляется», чтобы во время встречи защитить свои личные интересы, в которых не может открыто признаться перед группой, потому что они противоречат общему интересу. Такое поведение можно сравнить с тактическими манёврами, распространёнными в высших эшелонах власти компаний, которые ухудшают рабочую обстановку и снижают общую производительность коллектива. Использование групповой формы работы осложняет такой тип индивидуальной игры, подготавливаемой за несколько недель или даже месяцев. Индивидуум противодействует. Безусловно, всегда желательно выявлять такой тип потенциальных помех до начала встречи и устранять каждую помеху по отдельности, но чаще всего они проявляются в разгаре дискуссии.

И наконец, бывают индивидуальные манеры поведения, связанные с некоторыми аспектами личности, которые сама сущность коллективной работы ставит под вопрос (властный характер, например), или бывает поведение, которое мешает другим членам группы (к примеру, экстраверт, который комментирует всё, что происходит).

В любом случае конфликтное поведение следует пресекать, чтобы позволить группе двигаться дальше, сохраняя сосредоточенность на цели и интересах коллектива.

Способы разрешения конфликтных ситуаций

Линия поведения, которую займёт фасилитатор по отношению к проявлениям сопротивления, имеет первостепенное значение. Худшей стратегией было бы противопоставить себя группе или личностям, которые сопротивляются, заставляя их выполнять задания в первоначальном виде. Эффект бумеранга может быть очень сильным. В случае коллективного сопротивления самое мудрое решение заключается в том, чтобы учесть противодействие группы и скорректировать сценарий в соответствии с ним.

Идти против группы бесполезно, фасилитация – это гибкий процесс. Коллективное сопротивление может быть, например, связано со страхом группы выйти из зоны коллективного комфорта или со страхом возникновения решений, которые будут угрожать её сплочённости. Некоторые источники¹⁸ называют это явление «групповой иллюзией».

В случае индивидуального сопротивления лучше не принижать человека, который сопротивляется, и тем более не исключать его, что может только усилить его сопротивление. Необходимо возразить на его выступление доброжелательно, чтобы он ни в коем случае не подумал, что его заставляют замолчать.

¹⁸ Anzieu D. (1996), *Le Groupe et l'Inconscient. L'imaginaire groupal*, Paris, Dunod, 1^{ère} édition, 1975 (Анзье Д. (1996). *Группа и Подсознание. Групповое воображение*. Париж: Дюно, 1-ое издание, 1975.)

Между тем чаще всего фасилитатор вынужден вмешиваться не для того, чтобы снять сопротивление, а для того, чтобы регулировать просто несдержанное, экспансивное поведение, индивидуальное или коллективное.

Во всех подобных случаях, как любой другой аниматор, он располагает средствами реагирования разных уровней:

- **невербальные средства:** взгляд, жестикуляция (жест руки, кивок головы, приближение к говорящему...) бывают иногда достаточны, чтобы незаметно скорректировать поведение человека, который мешает группе;
- **паравербальные средства:** изменение интонации или громкости голоса, молчание;
- **вербальные средства:** задать вопрос по сути возражений (подчеркнуть отсутствие связи между тем, что человек сказал, и этапом сессии); напомнить программу дня (мы скоро об этом поговорим); переформулировать и дать слово группе (что думают другие присутствующие о вашем предложении?);
- **инструменты:** использовать правила функционирования как средство сделать замечание в случае их несоблюдения; использовать «холодильник»¹⁹ (листок на флипчарте с заголовком «Холодильник»), на который записываются все темы, которые необходимо рассмотреть позже, чтобы не перегружать обсуждение, необходимое для достижения главной цели сессии.

Некоторые фасилитаторы считают, что обязанность по регулированию нежелательного поведения участников является самой трудной стороной их работы (*я не хочу, чтобы он обиделся; я не хочу показаться диктатором; важно, чтобы участники могли высказываться свободно*). Иногда по отношению к своим обязанностям сам фасилитатор также может быть источником сопротивления.

¹⁹ Французский эквивалент термина *parking lot* (автопарковка), который используется чаще.

Когда фасилитатор делает замечание за некорректное поведение, он действует в интересах группы, которая хочет двигаться вперёд, не отвлекаясь на поведение, не представляющее реальной ценности. Фасилитатор поступает во благо общего дела, и если участник это осознёт, то его некорректное поведение быстро прекращается.

Регулировать поведение участников, когда следует и как следует, – также прекрасный способ завоевать доверие группы.

Адаптация сценария

Обстоятельства, которые могут потребовать изменить сценарий

Сессия не всегда проходит в соответствии с первоначальным планом, хотя качественный сценарий и умение фасилитатора просчитывать ситуации позволяют уменьшить такой риск.

Фасилитатор внимателен и умеет распознавать сигналы, которые могут привести к изменению сценария, на создание которого потребовалось много часов, дней работы или согласований, связанных с организацией встречи.

В зависимости от численности группы будет проще или сложнее адаптировать сценарий: в работе с маленькой группой легче вносить изменения, в то время как с большой группой приходится ограничиваться лишь небольшой корректировкой.

Адаптация часто бывает необходима, и лучше её делать обдуманно. Она содержит три потенциальных риска: не соответствовать ожиданиям группы (которая может запутаться в череде обсуждаемых тем, ощутить потерю смысла и времени); поставить в затруднительную ситуацию фасилитатора (который в результате идёт, как эквилибрист по

тонкой проволоке, и рискует упасть, не выполнив свои обязательства); поставить в трудное положение заказчика, удаляясь от поставленной цели.

Кроме проявлений сопротивления основные непредвиденные обстоятельства, с которыми может столкнуться фасилитатор, связаны с ходом встречи и с проблемами логистики, иногда с содержанием.

В ходе встречи может быть множество непредвиденных обстоятельств. Самое распространённое – выход из графика: участникам потребовалось больше времени для обсуждения или был добавлен незапланированный этап. Фасилитатор констатирует опоздание относительно подготовленного сценария и должен скорректировать конец сессии. Изменение сценария по причинам, связанным с логистикой (необходимо закончить в 16:00, вместо 16:30 по плану), также довольно распространённый случай.

Среди причин, которые могут потребовать адаптировать сценарий, можно назвать факторы, связанные с залом, несмотря на внимание, уделённое этому вопросу на стадии подготовки (например, имеется меньше досок для развешивания продукции, чем предполагалось), или факторы, связанные с организацией (обед продлился дольше запланированного времени из-за плохой организации обслуживания; внезапное отсутствие участника, который был источником разнообразия мнений и т. д.).

Некоторые сигналы (несколько участников надевают тёплую одежду) требуют простой реакции (повысить температуру воздуха в зале). Другие сигналы более тонки и трудны в интерпретации: что означают одно или два выражения индивидуального сопротивления? А если участники зевают? Несколько раз украдкой смотрят в мобильный телефон? Нужно ли это понимать как снижение вовлечённости группы? Нужно ли видеть в этом расхождение между ожиданиями и ходом сессии?

И наконец, содержание, произведённое в течение сессии, может потребовать от фасилитатора убрать или до-

бавить этап. Например, участники группы сошлись во мнениях раньше, чем предполагалось, и поддержали одно из предложений. В этом случае несколько этапов должны быть последовательно скорректированы или упразднены.

Опаснее всего производить корректировку в один этап: фасилитатор понимает одновременно с группой, что возникла проблема. Получается импровизированная адаптация в неудобных для всех условиях. Очевидно, что действовать таким образом совершенно не рекомендуется, поскольку это верное средство поставить себя в трудное положение. В этой чрезвычайной ситуации самое мудрое решение – спросить мнение группы о том, какой этап больше всего подходит для продолжения работы.

Пять этапов адаптации сценария

В идеальном варианте адаптация производится в пять этапов:

1. **Наблюдение.** Внимательно следить за всеми вербальными и невербальными сигналами, которые исходят от группы и от подгрупп, и задумываться об их значении. Наблюдать за продуктами группы (не будут ли они лучше или содержательнее, чем предполагалось в первоначальном сценарии?). Фасилитатор постоянно ищет любые сигналы, которые помогут ему оценить качество происходящего процесса.
2. **Предвосхищение.** Спроецировать полученные сигналы на последующие этапы, чтобы предвосхитить их развитие в ходе осуществления подготовленного сценария. Если предполагается, что тенденция улучшится, можно оставить первоначальный сценарий. В противном случае лучше перейти к следующему этапу адаптации.
3. **Выявление возможных вариантов.** Определить альтернативные варианты и возможные изменения

сценария.

- 4. Оценка альтернативных вариантов.** Отбросить сразу варианты, которых по опыту лучше избегать. Воплотить в жизнь только те, которые не вызывают никаких сомнений. Если есть сомнения в выборе альтернативного варианта, запросить мнение заказчика или даже группы.
- 5. Реализация выбранного альтернативного варианта.** Когда адаптация была заранее предвосхищена и правильно выполнена, группа даже не замечает, что она имела место.

Нужно ли всегда доверять процессу?

Адаптация проходит легче, если фасилитатор сам разработал индивидуальный сценарий таким образом, чтобы он соответствовал цели встречи. Процесс вынашивания замысла, необходимый для того, чтобы проникнуться целью и создать сценарий, позволяет фасилитатору знать его в мельчайших деталях. Именно на это знание он сможет опереться, чтобы придумать альтернативу, новый вариант, не рискуя разрушить целостность сценария и обмануть ожидания заказчика.

Неотступное следование сценарию групповой встречи отчасти только потому, что фасилитатор не владеет им в полной мере, приводит к тому, что сигналы группы никак не учитываются. Профессиональная поговорка гласит, что надо «доверять процессу». Если это позволяет фасилитатору обрести уверенность в себе, то не означает, что он должен стать слепым и глухим к реакциям группы, которые могут свидетельствовать о начале снижения её вовлечённости в процесс.

Одним словом, лучший из сценариев требует изменения, если внимательный фасилитатор увидел признаки, указывающие на то, что он не

соответствует происходящему на самом деле в ходе сессии.

Призыву «доверять процессу» можно противопоставить вопрос: «А группа доверяет процессу?»

Проведение сессии совместно несколькими фасилитаторами

Невозможно переоценить преимущества совместной фасилитации хотя бы только потому, что двое и более фасилитаторов могут уловить больше сигналов группы. У каждого есть своя особая чувствительность, значит, поле зрения двоих, а тем более нескольких фасилитаторов, становится шире. Один будет больше восприимчив к эмоциональным реакциям участников, в то время как другой будет внимательнее следить за содержанием продукта сессии. В некоторых случаях наблюдение приведёт к необходимости адаптации сценария встречи и сделает её более креативной с учётом различных точек зрения.

Фасилитация вдвоём отличается от фасилитации в команде.

Фасилитация вдвоём

Схематически существуют три типа сценариев фасилитации с участием двух фасилитаторов.

Первый тип – поочерёдно – оба фасилитатора проводят один этап за другим: фасилитатор 1 проводит этап 1, фасилитатор 2 проводит этап 2, фасилитатор 1 проводит этап 3 и т. д. Одно из преимуществ такого сценария состоит в динамичном темпе сессии благодаря чередованию фасилитаторов. Другое преимущество: каждый «пилот» отвечает за свой этап, а второй оказывает поддержку. Но у этого сценария есть и недостатки: он не несёт в себе наглядный

пример сотрудничества, поскольку группе может показаться, что фасилитаторы сменяют друг друга без реального взаимодействия. И наконец, ситуация может сложиться так, что участники будут оценивать ведущих, а значит, создавать между ними конкуренцию, даже если оба фасилитатора ничего для этого не делают.

Второй тип – параллельно – один фасилитатор ведёт сессию, а второй осуществляет помощь и поддержку во время сессии. Только один фасилитатор даёт инструкции группе, а второй занимается логистикой, подготовкой материалов, сбором ответов, то есть выполняет задачу, которая требует строгой дисциплины и организованности. Преимущество такого распределения ролей в том, что это даёт возможность фасилитаторам с разными профилями чувствовать себя уверенно каждому в своей роли (активное проведение или поддержка). Это также является ограничивающим фактором: каждый из ведущих должен чувствовать себя абсолютно комфортно в своей роли.

Третий тип работает по принципу «танец вдвоём»: оба фасилитатора проводят вместе все этапы. Это мощный сценарий, но его непросто воплотить в жизнь: он основывается на умении обоих фасилитаторов по-настоящему взаимодействовать и сотрудничать друг с другом, импровизируя в ходе сессии. Результат такой конфигурации полностью зависит от характера и личности каждого из них, от способности доверять друг другу и дополнять друг друга в конкретной ситуации перед группой.

Команда фасилитаторов

Фасилитация в команде требует отвести роль каждому фасилитатору. Среди потенциальных ролей можно назвать следующие:

- **главный фасилитатор (главные фасилитаторы)**, который (которые) имеет исключительное право давать задания группе в полном составе;

- **промежуточный фасилитатор (промежуточные фасилитаторы)**, задача которого (которых) на встрече большой группы работать с подгруппами;
- **контент-менеджер**, который занимается сбором и организацией совокупности продуктов (на бумаге или в электронном виде) коллективной работы для подготовки отчёта;
- **графический фасилитатор**, который вносит в процесс визуальное измерение: осуществление графической записи или оформление продуктов групповой работы с целью подчеркнуть их ценность; фасилитация обмена мнениями с опорой на выразительность визуального изображения.
- **логист**, который занимается всеми материальными аспектами и вопросами логистики;
- **IT-специалист** (или команда техподдержки) необходим (необходима), если большая часть процесса фасилитации осуществляется с применением компьютерного обеспечения.

ЗАКРЫТИЕ ДИСКУССИОННОГО ПРОСТРАНСТВА

Способ закрытия сессии будет зависеть от того, о каком методе принятия решения идёт речь в данном случае: о консультативном или о групповом. В первом случае продукт сессии представляется на рассмотрение третьей инстанции, которая принимает решение. Во втором случае группа сама принимает решение о последующих этапах. Но при любых условиях закрытие должно быть отмечено каким-нибудь ритуалом, хотя бы особой рассадкой группы, например полукругом или сменой точки обзора (повернуться в сторону вывешенного продукта сессии).

Закрытие сессии с консультативным методом принятия решения

Любое закрытие начинается с обзора встречи, который делает фасилитатор: сначала он напоминает цель сессии, затем быстро перечисляет основные этапы и завершает, представляя конечный результат сессии.

Далее он передаёт слово заказчику для чёткой и лаконичной заключительной речи. Заказчик, прежде всего, благодарит группу за проделанную работу и за потраченное на неё время. Вспомним, что участники собрались по приглашению заказчика и работали, несмотря на перегруженный рабочий график, чтобы помочь ему в принятии решения. Следовательно, заказчик должен напрямую выразить им свою благодарность. Если он этого не делает, он рискует моментально уничтожить энтузиазм группы.

Затем заказчик даёт обратную связь относительно хода сессии: что привлекло его внимание и/или что ему понравилось. В заключение он говорит о том, чего ждут все участники: каковы следующие этапы? Как будет использован продукт сессии? Когда будет принято решение? Когда они получат от него обратную связь? Если чётко не ответить на эти вопросы, то с большой вероятностью динамика, возникшая в ходе сессии, исчезнет. Твёрдое обязательство заказчика относительно последующих действий крайне необходимо.

Если останется время и в зависимости от количества человек в группе, можно снова дать слово участникам и предложить им высказаться по итогам встречи.

Когда закрытие сессии на корню убивает групповую динамику

300 директоров участвовали в семинаре и были очень довольны тем, как проходила сессия.

Динамика была плодотворной в течение дня, и поэтому, заходя в амфитеатр на закрытие сессии, участники широко улыбались. После небольшого вступления мы передали слово генеральному директору, который меньше чем за пять минут смог создать ледяную атмосферу и продолжал это мучение ещё минут двадцать пять. Почему? Потому что он очень хотел донести до аудитории свои идеи, важные для него и для компании, но абсолютно не связанные с темой дня. Это выступление перечеркнуло положительные результаты проделанной за день работы, которая, в конечном счёте, не принесла никакой пользы (было бы лучше вообще ничего не проводить). Это грустное воспоминание для фасилитатора, который мог лишь виновато констатировать, что не сумел убедить заказчика в том, что было крайне важно говорить лаконично, одобрительно и воодушевлённо.

Закрытие сессии с групповым методом принятия решения

Последняя часть сценария групповой сессии должна содержать этап для определения дальнейших шагов и максимального использования результата, достигнутого группой в ходе сессии. Подойдя к стадии закрытия, фасилитатор делает небольшой обзор сессии, как говорилось выше, отмечая последующие этапы, которые группа утвердила коллективным решением, затем он передаёт слово непосредственно группе. Заказчик может взять слово на правах обычного участника группы.

В зависимости от количества времени и численности группы, можно на выбор предложить участникам:

- произнести одно слово (участники стоят в кругу), чтобы поделиться своими впечатлениями;
- ответить на вопросы следующего типа: что было

важно для вас? Что вам понравилось? Что вы узнали во время сессии? С каким настроением вы уходите?;

- выразить своё мнение о рентабельности инвестиции времени в прошедшую сессию, используя инструмент ROTI (Return On time Invested/Полезное затраченное время). Участникам предлагается поднять руку, чтобы дать оценку инвестициям времени в эту сессию. Количество разогнутых пальцев на руке указывает степень удовлетворённости встречей. Все пять пальцев разогнуты: время было прекрасно использовано, я очень доволен; все пальцы сжаты в кулак – я потерял время и очень недоволен.

Фасилитатор может творчески подойти к организации данного этапа. Для организации логичного завершения встречи возможности не ограничены.

КАКОЕ МЕСТО ОТВОДИТЬ ЦИФРОВОЙ ФАСИЛИТАЦИИ?

Поскольку мы используем выражение «поддерживать пространство дискуссии», мы должны рассмотреть, какое место в этом пространстве может занять цифровая фасилитация. Как отмечалось в первой части книги, следует различать два типа цифровой фасилитации: в присутствии группы и удалённо.

Цифровая фасилитация в присутствии группы

На смену бумаге, клейким карточкам или флипчарту приходит компьютерное обеспечение: планшеты, смартфоны или компьютеры со специальными программами.

Эти инструменты значительно упрощают работу по сбору и систематизации продуктов встречи. Участники группы могут быстро обмениваться отчётами и многими другими документами в рекордное время при минимальной затрате сил. Проекция на экран происходит мгновенно и безупречно.

Другое весомое преимущество – эти технологии соответствуют целям, которые ставят перед собой большинство организаций в области цифрового развития.

Однако встаёт вопрос: получится ли в процессе создания сценария придерживаться так же неуклонно поставленной цели, опираясь на стандартизированные инструменты, как при использовании «самодельных» методик?

К тому же цифровые инструменты имеют другие недостатки.

Иногда они «цементируют» процесс, лишая фасилитатора гибкости, необходимой для адаптации сценария по ходу встречи. Адаптация потребовала бы немедленной смены шаблонов (templates), используемых для сбора результатов коллективной работы. Это превращается в существенный недостаток, когда толчком для организации групповой встречи стал интерес к теме адаптивности и гибкости (agility). Как фасилитатор может сохранить соответствие процесса заявленной теме, если цифровые инструменты ограничивают свободу действий самого фасилитатора?

Вероятность технической проблемы также не может быть сведена к нулю. Максимальные меры предосторожности по обеспечению процесса (дополнительные планшеты, группа техподдержки, сеть Wi-Fi, предоставляемая подрядчиком по программному обеспечению) сильно сказываются на стоимости сессии.

Говоря более конкретно, если объединить четырёх человек вокруг листа бумаги А4 и дать им в руки цветные маркеры, то созданная таким образом креативная динамика будет очень отличаться от той, которая возникнет, если один из них будет использовать планшет. В первом случае все четыре человека смогут попробовать переход от устной речи к жесту руки, записывающей письменную формулировку. Уровень причастности к коллективному продукту будет намного выше, чем во втором случае, когда только один человек будет вести записи на планшете.

Когда мы записываем эмоцию, что важнее: жест руки при

письме или испытываемая в этот момент эмоция? Вероятно, и то и другое, эмоция проявляется, когда мы пишем, и ещё в большей степени, когда мы рисуем²⁰. Но при использовании цифровых инструментов, по крайней мере существующих на данный момент, не происходит эмоциональной разрядки. Именно в этом заключается основное препятствие и даже логика, противоречащая принципам фасилитации групповой сессии. Стоит ли ждать, пока цифровое развитие шагнёт ещё дальше, чтобы использование этих инструментов стало совместимо с основными принципами группового подхода и с творческой направленностью, которую он подразумевает? Эволюция цифровых инструментов настолько стремительна, что, возможно, это произойдёт довольно быстро.

И наконец, при виде множества инструментов, устаревающих всё быстрее, как не задуматься об их соответствии непреложному правилу умеренности, которое призывает фасилитатора делать большое из малого.

Виртуальная фасилитация на удалённом доступе

Неодновременная

Неодновременная виртуальная фасилитация предполагает групповую работу, участники которой не взаимодействуют в реальном времени часто просто потому, что находятся в разных часовых поясах. Поэтому такой тип обмена мнениями ближе к общению внутри сетевого сообщества, а фасилитатор становится своего рода комьюнити-менеджером.

Этот компонент всё чаще становится ключевым в рам-

²⁰Одно из многочисленных исследований, которые наглядно показывают преимущества использования рисования: *The Drawing Effect: Evidence for Reliable and Robust Memory Benefits in Free Recall* (Эффект рисования: доказательство надёжного улучшения памяти на примере свободных воспоминаний). – Jeffrey D. Wammes, 2014.

ках консультативных методов управления, прочно приживающихся в компаниях. В данной категории инструментов не наблюдается недостатка, даже наоборот, их ассортимент очень богат. Когда выбор сделан, не приходится долго ждать, как следующее новшество поступает на рынок, и цифровая технология, в которую мы инвестировали, устаревает.

Одновременная

Одновременная виртуальная фасилитация заключается в том, чтобы организовать групповую работу между участниками, которые удалены территориально, но будут взаимодействовать в один момент времени.

Довольно трудно возразить на такие аргументы, как экономия средств на переезд и гостиницу, экономия физических сил сотрудников, экономия времени: не так сложно выделить два часа на встречу в графиках людей, географически удалённых друг от друга. Вместе с тем некоторые несовершенства этого способа фасилитации могут омрачить общую картину: на данный момент наиболее распространённые инструменты не всегда позволяют добиться эффективности, в частности, с точки зрения скорости интернет-соединения (кто из нас не участвовал в виртуальной сессии, во время которой участник говорит, а его изображение распадается на пиксели или совсем зависает?) и в плане функциональных возможностей: каждый фасилитатор, который по-настоящему много работал в области виртуальной фасилитации на расстоянии, мечтает о появлении технологии, которая объединила бы несколько уже существующих инструментов.

Кроме того, могут ли участники, разделённые расстоянием, ощутить то удивительно сильное чувство коллективной причастности и невероятного динамизма, которое возникает на очной сессии? Без всякого сомнения, это трудно, хотя участие в большом количестве виртуальных сессий тренирует группу и позволяет ей улучшать качество групповой рабо-

ты на удалённом доступе. С другой стороны, какими бы ни были инструменты, имеющиеся на рынке на данный момент, каким бы опытом виртуальных сессий ни обладала группа, безусловно лучше провести виртуальную сессию с участием фасилитатора, чем видеоконференцию без фасилитатора или совсем ничего не проводить.

**Фасилитатор на удалённом доступе.
Профессия, которую ещё предстоит
изобрести...**

Гибкость мышления, которая является частью профессии фасилитатора, и креативность, возникающая из динамики, свойственной техникам фасилитации, трудно применимы при работе с наиболее распространёнными на данный момент программами для видеоконференций (идёт ли речь о AdobeConnect™, Webex™, Skype™ или Zoom™). Вариант использования нескольких инструментов одновременно с тем, чтобы восполнить недостатки каждого из них, может разумно рассматриваться только для аудитории опытных пользователей новых технологий.

Движения тел участников, которые выражают иногда больше, чем сказанные ими слова, их реакции, отслеживаемые незаметно, но тонко и с постоянством, – подобные сведения, отсутствующие при обмене мнениями на расстоянии, несут важную информацию, когда все участники находятся в одном помещении. В связи с невозможностью увидеть выражение лиц и другую невербальную информацию, характер дискуссии может показаться жёстким, что плохо способствует сотрудничеству. Смайлики в чате не могут выразить всё.

На сегодняшний день заказчики и участники бывают разочарованы сессиями на удалённом доступе в сравнении с насыщенностью групповой работы в одном помещении, если у них уже был успешный опыт участия в очной

сессии. На самом деле они убеждаются в том, что долгосрочная групповая эффективность не возможна без качественной межличностной коммуникации участников.

Одним словом, профессию фасилитатора на удалённом доступе ещё предстоит изобрести. Необходимо найти новые критерии и новые подходы. Это поле исследования имеет большой интерес и станет, вероятно, главным источником изменений в профессиональной деятельности фасилитатора.

ЧАСТЬ 4

ПОСЛЕ ГРУППОВОЙ СЕССИИ

В зависимости от поставленной цели итогом сессии могли стать разработанный план действий, укрепление сплочённости команды или обретение командой смыслов и энергии для дальнейшей работы.

Но если мы хотим сохранить созданную динамику, желательно включить разовое мероприятие (встречу, сессию) в более широкий процесс.

В целях закрепления динамики после завершения встречи также очень важно давать информацию, которая позволит оценить результаты встречи (отчёт, оценки, мониторинг) и предусмотреть последующие шаги.

ДАВАТЬ ОЦЕНКУ И ПОДЧЕРКИВАТЬ ЦЕННОСТЬ КОЛЛЕКТИВНОЙ РАБОТЫ

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ КОЛЛЕКТИВНОЙ РАБОТЫ

Оценка итогов встречи позволяет определить «рентабельность инвестиций» в работу, выполненную в ходе встречи. Оценка никак не связана с написанием отчёта о проведённой встрече. Различают две формы оценки: по горячим следам и на холодную голову.

Опрос по горячим следам

Опрос участников по горячим следам – сразу после окончания встречи, может быть формальным и неформальным. Оценить работу – значит узнать мнения участников о том, что они чувствовали во время сессии и что они думают о результате этой совместной работы. Цель – не выяснить «потребительское мнение» (в форме «мне понравилось» или

«мне не понравилось»), а оценить пользу, которую участники получили от встречи.

Как можно дать оценку групповой работе?

Групповая работа может получить оценку по двум критериям, каждый из которых будет иметь более или менее важное значение в зависимости от цели встречи.

Операционный результат оценивает то, что было сделано. Он считается положительным, если группа произвела:

- точную коллективную диагностику ситуации, с которой согласились все участники (аналитическая таблица...);
- продукты, готовые к использованию (список коллективных приоритетов, план действий...);
- решения, принятые коллективно.

Управленческий результат оценивает то, что почувствовали участники во время групповой работы. В зависимости от цели, поставленной во время встречи, этот результат считается положительным, если группа получила:

- чувство причастности к коллективу;
- утверждение командой цели и задач;
- чувство коллективной сплочённости;
- объединение команд вокруг цели и задач;
- вовлечённость сотрудников (выдвижение инициатив, принятие смелых решений);
- осознание истинного положения дел или пересмотр своей точки зрения (некоторыми участниками или заказчиком);
- чувство конструктивного и плодотворного противостояния (качественный диалог);
- чувство высокой эффективности.

Неформальный опрос может быть сделан заказчиком: вполне естественно он спрашивает участников, когда они покидают зал, довольны ли они прошедшей встречей? Очевидно, что в данном случае для заказчика это возможность удостовериться в результате встречи, отличающейся от классических собраний, которые он обычно организует.

Когда достаточно улыбки!

Один раз во время первой установочной встречи я спросил заказчика: «Как вы поймёте, что групповая сессия прошла успешно?» Его ответ был мгновенным: «Если участники сами придут ко мне и с улыбкой скажут, что они хорошо провели время». Невербальная коммуникация группы сообщает больше, чем длинные фразы.

Иногда итоговый опрос организуется фасилитатором в рамках этапа закрытия встречи и может быть более формальным. Например, фасилитатор просит участников сказать, какие основные выводы они сделали в ходе встречи или какие последующие шаги каждый из них лично думает предпринять. В конце встречи для получения мгновенной фотографии мнений участников можно также воспользоваться анкетой или барометром удовлетворённости с помощью поднятой руки (метод ROTI см. стр. 154). В любом случае, чтобы по-настоящему оценить эффективность групповой работы, необходимо перейти на другой уровень оценки, то есть определять результаты встречи через отрезок времени.

Опрос на холодную голову

Опрос на холодную голову больше похож на формальную процедуру оценки эффективности. Он может принимать различные формы:

- анкета с множественным выбором ответов, включаю-

щая или нет открытые вопросы;

- встреча с участниками, представляющими разные заинтересованные стороны, проведённой групповой сессии;
- беседа с заказчиком;
- другие более креативные формы, как, например, графическая фреска с хронологией событий, начатая в день групповой встречи и отражающая все последствия, вызванные этой встречей.

Приведём несколько примеров вопросов для оценки групповой работы, касающихся непосредственно встречи, а также пользы, которую участники из неё извлекли. Некоторые общие вопросы побуждают участников переосмыслить встречу на холодную голову и определить её результаты.

- Что вам принесла эта встреча?
- Какой самый важный вопрос был решён в ходе встречи?
- Как вы себя чувствовали, когда уходили после встречи?
- Какие наблюдения вы сделали с тех пор?
- Вы заметили изменения в отношениях? Разницу во взаимодействии между сотрудниками, принимавшими участие во встрече? Изменения в работе внутри команды?

Другие вопросы направлены на возвращение участников встречи в активную позицию, предлагая им стать генераторами идей.

- Какие вопросы и ожидания вызвала у вас эта встреча?
- Что, связанное напрямую со встречей, вы уже приняли?
- Что вы можете предложить, чтобы продлить динамику, созданную встречей?

Косвенные последствия могут также носить осязаемый характер

У меня была запланирована фасилитация групповой сессии в одной компании. Поставленная задача – дать новый импульс команде, психологически травмированной предыдущим менеджером, почти диктаторского типа, уволенным за грубую профессиональную ошибку.

На неделе, которая предшествовала встрече, отдел по работе с персоналом уведомил меня, что между двумя сотрудниками этой команды произошла жёсткая перепалка. После этой ссоры один из них решил покинуть офис, в котором работала команда, и нашёл другое рабочее место, чтобы не иметь контактов со своим оппонентом. Мы подумали об отмене встречи, но в конечном итоге решили не отменять.

Хотя встреча проходила «под высоким напряжением», она благополучно дошла до логического конца. Участники ссоры не наладили тёплые отношения, но и не избегали друг друга.

Впоследствии я узнал, что сотрудник, который покинул офис команды, вернулся по собственному желанию на своё обычное место.

Это наблюдение, сделанное через некоторое время после встречи, показывает, что встреча имела не прямой, но осязаемый эффект.

Анализ и сравнение оценок одной и той же встречи по горячим следам и на холодную голову позволяют отличить впечатления и опыт, полученный во время встречи (то, что участники испытали), от её пользы и результативности.

Негативные оценки по горячим следам и на холодную голову безусловно указывают на общий негативный итог. Компания не смогла извлечь пользу из групповой работы, и участники разочарованы. Желание повторить такой опыт, конечно, не возникает.

Положительные оценки по горячим следам и на холод-

ную голову подтверждают общий многообещающий итог. Встреча прошла хорошо и достигла своей цели. Кроме того, неоспоримые результаты были отмечены после встречи.

Положительная оценка по горячим следам и неоднозначная оценка на холодную голову говорят о том, что встреча была положительно воспринята, но огорчает отсутствие результатов. Заказчик и группа могут решить, что в целом опыт был не очень полезным.

Когда оценка по горячим следам негативная, а оценка на холодную голову положительная, в этом можно увидеть два вывода или последствия. Первый вывод, обнадеживающий, заключается в том, что встреча была трудной, но полезной, в частности, по своим результатам. Другой вывод, неутешительный для фасилитатора, когда встреча прошла неудачно для группы, то у него мало шансов быть вновь приглашённым. Какая бы часть ответственности за плохую оценку не лежала на фасилитаторе, сотрудники компании будут думать, что встреча была бы более приятной и насыщенной с другим специалистом. Вина за негативное впечатление от встречи очень быстро приписывается фасилитатору. Положительный результат по итогам опроса на холодную голову, напротив, ставится в заслугу группе.

Самые тёплые встречи не всегда становятся самыми перспективными. Напротив, встреча, которая сначала не вызывает энтузиазма, может принести ценный результат для компании.

Результат опроса на холодную голову очень важен для оценки целесообразности встречи. Если оценки опроса по горячим следам слишком преувеличены, то возникает риск последующего разочарования: энтузиазм от встречи ставит высокую планку на будущее. Эта завышенная оценка даёт надежду на динамику, которая может больше не возникнуть или будет воспринята с меньшим воодушевлением.

Когда коллективная эффективность важнее экономической выгоды

В большой международной компании внутренние фасилитаторы пригласили своих заказчиков и «клиентов» на встречу, чтобы вместе с ними определить критерии, позволяющие утверждать, что групповая сессия прошла успешно.

В ходе встречи было обозначено несколько направлений, по которым участники составили список критериев. Как, например, расчёт сэкономленного времени, произведённый умножением выигранного времени на количество человеко-дней, или оценка эффективности сессии, которую дают участники по своим ощущениям. Одним словом, идеи множились во время всей встречи. В конце встречи один из внутренних заказчиков взял слово и отметил, что даже если бы у него был самый точный способ оценить отдачу от инвестиции, польза от хорошо фасилитированной сессии намного больше, чем выгода, которую она приносит в количественном измерении. По его мнению, даже если бы было возможно подсчитать финансовую прибыль, подход в плане коллективной эффективности важнее, чем количественный результат.

ПОДЧЕРКИВАТЬ ЦЕННОСТЬ КОЛЛЕКТИВНОЙ РАБОТЫ: ОТЧЁТ

Составление структурированного отчёта сразу после встречи позволяет фасилитатору, заказчику и участникам почувствовать «завершённость» этапа, окончание проекта. Отчёт становится базовым документом. Все сотрудники смогут в дальнейшем обращаться к нему для работы в долгосрочной перспективе. Отчёт позволяет закрепить точки сближения позиций сотрудников в коллективе.

Более того, когда отчёт является плодом коллективной

работы, целеустремлённой и креативной, он способствует поддержанию групповой динамики с течением времени.

Кто составляет отчёт?

Отчёт пишет фасилитатор (чаще всего), заказчик (реже), один или несколько участников в зависимости от случая.

Составление отчёта обычно является частью полномочий, возложенных на фасилитатора. Его отчёт отличается нейтральностью и отвечает критерию объективности. К тому же подготовка отчёта не загружает рабочий график участников. Одним словом, он не отбирает времени у компании.

Когда отчёт пишет заказчик или координатор проекта, это представляет собой два преимущества: написание документа способствует возникновению у исполнителя чувства причастности к результатам встречи и произведенным материалам. Заказчик, таким образом, посылает участникам очень мощный сигнал о своей приверженности взятым обязательствам. И это подчёркивает ценность их работы. Составленный через какой-то отрезок времени, а значит, менее подверженный влиянию эмоций от встречи, отчёт позволяет заказчику представить, как эти материалы будут использоваться в продолжение процесса и на последующих этапах.

Третий вариант: несколько добровольных участников берут на себя ответственность по изложению информации в отчёте, вследствие чего они будут более активно следить за выполнением обязательств, принятых во время встречи.

С другой стороны, из-за загруженности сотрудников компаний существует большая вероятность, что «домашний» отчёт не будет написан так быстро, как это бы сделал фасилитатор.

Из чего состоит отчёт?

Отчёт содержит три уровня информации:

- В нём излагаются окончательные решения, как это обычно делается в отчёте собрания, если речь идёт о сессии для принятия решения или сессии для контроля за осуществлением проекта.
- В него включаются и систематизируются наиболее значимые тексты, графические элементы и визуальные материалы (фотографии), произведённые в ходе сессии. Однако он также отражает направления, которые были обсуждены, но не выбраны и которые могут оказаться полезными в дальнейшем.
- Отчёт составляется на уровне детализации, которая напрямую зависит от длительности встречи (*как сделать исчерпывающим отчёт по содержанию двух дней сессии?*).

В любом случае отчёт содержит полный список предложений и все окончательные продукты сессии. Он не описывает подробно ход дискуссии, но может включать самые важные промежуточные продукты.

Какие формы может приобретать отчёт?

В идеале отчёт должен быть подготовлен в течение 72 часов после встречи и может иметь различные формы:

- электронное сообщение (примерно страница текста), если сессия была короткой (от 30 минут до 3 часов);
- документ в формате Word, Excel или PowerPoint, в котором содержатся визуальные материалы;
- более творческие формы, которые повышают вероятность того, что отчёт будет открыт и прочитан с интересом.

Добавление визуальных материалов к тексту имеет положительный эффект. Графическая фреска, например, может

служить контрольным ориентиром для участников, если они повесят её в своём офисе. В то же время отчёт о двух- или трёхдневном семинаре можно представить в виде иллюстрированного журнала. Если в команде есть оператор, формой отчёта может быть репортаж. Во всех этих случаях отчёт должен отражать основную тональность встречи. Если встреча отличалась эмоциональной атмосферой, то данный аспект должен отразиться на форме отчёта.

ПОДДЕРЖИВАТЬ И РАЗВИВАТЬ ГРУППОВУЮ ДИНАМИКУ

ОТ МОНИТОРИНГА ВЫПОЛНЕНИЯ РЕШЕНИЙ ДО ГЛОБАЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Мониторинг выполнения принятых решений

Сотрудник, отвечающий за мониторинг

Если после встречи никто не следит за воплощением в жизнь плана действий, не использует произведённый участниками продукт, можно ли утверждать, что встреча приносит свои плоды?

Кто должен отвечать за мониторинг выполнения решений? В идеале это должен быть заказчик, руководитель проекта или участник команды, обладающий авторитетом среди коллег. Внутренний фасилитатор может также осуществлять контроль за выполнением решений.

В свою очередь, нежелательно, чтобы этим занимался внешний фасилитатор. На практике процесс контроля предполагает неформальный обмен информацией внутри команды. Такой контроль положительно сказывается на коллективной эффективности опосредованным путём («эффект кофе-машины»), что становится невозможным, если мониторинг проводит внешний сотрудник. За исключением чрезвычайных случаев внешний фасилитатор не призван участвовать в операционной деятельности. К тому же его уход на второй план позволяет команде взять на себя ответственность за поставленную цель и реализацию плана действий.

Способы отслеживания результатов

Прозрачность процесса выполнения поставленных задач – другой компонент контроля за реализацией решений. Необходимо максимально информировать сотрудников, вовлечённых в процесс, о выполненных шагах.

Внутренние коммуникации выполняют важную роль в донесении информации до сотрудников, участвовавших в групповых встречах, особенно если метод принятия решений был консультативным. Когда групповая встреча позволила разработать план действий, следует организовать регулярный контроль за его выполнением.

Информационная доска (дашборд), на которую заносятся показатели выполнения запланированных действий и которую могут видеть все сотрудники, является залогом успешного сопровождения команды в процессе выполнения решений. Такая панель индикаторов на белой доске или листе пенокартона (его удобно переносить) не излишняя роскошь. Если разместить ее в центре рабочего пространства проектной команды, то она станет местом особого интереса и ритуала. Нет ничего проще, чем собраться на 10 минут около неё для проведения рабочей летучки, когда это необходимо. Сотрудники могут зачёркивать, дополнять, украшать

рисунками сведения в этой таблице и тем самым приобщаться к процессу контроля.

Если выполнение принятых решений осуществляется сотрудниками, работающими в разных городах, тогда потребуется использование цифровых инструментов. Привычная таблица в формате Excel не является удовлетворительным вариантом, поскольку не позволяет нескольким сотрудникам одновременно работать над общим документом. Следовательно, целесообразно использовать цифровые инструменты групповой работы, существующие на рынке. Трудность будет лишь в том, чтобы сделать правильный выбор.

Для широкомасштабных планов действий можно предусмотреть использование комбинированного инструментария: материальную панель индикаторов для команд на местах и цифровую панель для отслеживания шагов по выполнению намеченного плана для общего обзора в дополнение к внутренним коммуникациям.

От групповой встречи до стратегии

Когда организация начинает масштабную трансформацию, одна-единственная групповая сессия воспринимается как «капля в море», если она не вписывается в более долгосрочную стратегию. Например, групповая сессия завершается разработкой плана действий, затем следует стадия его реализации, в ходе которой потребуются новые встречи, а значит, возможно, новые групповые сессии.

Принято, что реализацией стратегии руководит менеджер проекта. Но управление может также осуществляться групповым методом. Вместе с тем, возможно, организация пожелает вовлечь другие заинтересованные стороны в динамику, созданную коллективной работой. И тогда мы увидим, что разовая сессия вписывается в более широкую перспективу.

Растёт число организаций, которые начинают задумываться о разработке стратегии трансформации, которая

принимает форму целого ряда групповых сессий. Это позволяет повысить уровень приверженности команд и снизить уровень сопротивления изменениям, чего обычно не удаётся добиться, если компания выбирает классический способ управления процессом трансформации.

В этом случае фасилитатор планирует групповой процесс не как единичную сессию, а как ряд последовательных этапов в тесном сотрудничестве с соответствующим органом управления компанией, часто называемым «командой менеджмента проекта». Внутри этой команды фасилитатор может не только фасилитировать дискуссии, но также делиться своими экспертными знаниями в области групповой динамики.

Создание широкого консультативного процесса – это задача с высокой степенью риска, которая должна опираться на стратегические цели компании. Для этого требуется способность предвидеть систематические последствия принятых решений, высокая адаптивность и желание бороться за интересы тех, для кого предназначен разрабатываемый процесс. Для подобной работы по сопровождению команд не подходят методы дипломатии.

Пример долгосрочного стратегического процесса реструктуризации²¹

Отдел по коммуникациям и обучению персонала государственного французского Агентства по охране окружающей среды и энергосбережению (ADEME) выразил намерение провести реструктуризацию учреждения с привлечением команд в разработку её стратегии. Совместно с Агентством мы разработали комплексный процесс по мобилизации команд, чтобы констатировать текущее положение дел и разработать видение будущего организации согласно новой генеральной стратегии, которая была заранее определена с

²¹ В 2017 г. эта работа была представлена на премию Facilitation Impact Awards, организуемую ежегодно международной ассоциацией фасилитаторов IAF, где получила приз Platinum.

использованием консультативного метода.

Процесс начался с групповой работы на заседании правления. Наша задача состояла в том, чтобы подтолкнуть членов правления к размышлению над некоторыми существующими у них предубеждениями, а затем объединить вокруг общей цели, создать атмосферу открытости и линию поведения, соответствующую начатому консультативному процессу.

Следующий этап состоял в мобилизации команд, куда входило несколько представителей персонала. Групповые сессии позволили получить коллективную оценку существующей формы организации, которая затем была представлена на заседании правления небольшой группой сотрудников, выразивших такое желание.

На последнем этапе, ознакомившись с оценкой, данной командами, члены правления все вместе выработали проект соответствующей реструктуризации и затем представили его командам.

Развёртывание стратегического процесса в данной государственной организации позволило всем заинтересованным сторонам, в том числе представителям персонала, стать сопричастными, высказаться и быть услышанными.

Наряду с этим члены правления, пришедшие к договорённости о конечной схеме реструктуризации учреждения, выступили с единой позицией. Это имело влияние на команды: конечное предложение завоевало всеобщее доверие.

Кроме того, поскольку результат групповой работы был утверждён во всех инстанциях учреждения, то одним из косвенных последствий процесса, который длился несколько месяцев, стало увеличение групповой зрелости организации. Например, пространство, в котором прошло несколько групповых сессий, стало «сакральным местом». Зал был тщательно оборудован и отведён на постоянной и приоритетной основе под групповые сессии.

ПУТЬ ОТ ПРИГЛАШЕНИЯ ФАСИЛИТАТОРА ДО ГРУППОВОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Показатели групповой зрелости

Различают несколько уровней групповой «зрелости» организации.

Нередко компании начинают тестировать групповой подход, приглашая внешнего фасилитатора для первой сессии. Обычно именно он даёт чёткое и методологическое объяснение сущности групповой работы и претворяет её в жизнь с командами сотрудников.

Когда компания оценила пользу группового подхода, она стала лучше понимать, в каких обстоятельствах необходимо приглашать фасилитатора, и начинает привлекать фасилитатора для фасилитации больших групп, например семинаров или больших корпоративных событий.

Первый уровень зрелости соответствует этапу, когда к фасилитатору обращаются с более конкретными целями, для работы с небольшими командами (принятие важного решения, например, на уровне дирекции компании).

С этого момента несколько показателей один за другим могут отражать растущий уровень зрелости коллектива с точки зрения группового подхода.

Один из них – увеличение требовательности к использованию и эффективности коллективной работы. Непродуктивные собрания «по старинке» постепенно упраздняются.

Можно также отметить увеличение количества вносимых инициатив и смелых решений со стороны команд. Сотрудники чаще высказывают своё мнение, проявляют решительность, берут на себя больше ответственности. Рабочие офисы старательно оснащены.

Наконец, развитие компетенций фасилитации внутри

компании безусловно является показателем того, что компания достигла высокой групповой зрелости. Как и в случае, когда компания развивает культуру управления, мотивирующую сотрудников.

Как распознать компанию, которая осваивает групповые подходы?

Лучшим индикатором успешной работы фасилитатора являются жалобы клиента на то, что его команды больше не терпят собраний с проекцией слайдов PowerPoint. Это верный признак влияния групповых подходов на компанию.

Другие проявления также, несомненно, свидетельствуют о том, что в компании происходит эволюция методов принятия решений и методов управления:

- наличие информационных досок с индикаторами выполнения задач по каждому проекту, размещённых так, чтобы их видели все сотрудники;
- появление помещений для неформального общения сотрудников и залов для групповых сессий;
- отсутствие столов в переговорных комнатах (или хотя бы больше передвижных столов);
- работа на удалённом доступе широко распространена, и для таких сотрудников даже иногда арендуется офис в коворкинге;
- информированность отдела закупок, отвечающего за закупку интеллектуальных услуг и услуг группового сопровождения (знание требований по профессиональной подготовке и сертификации);
- внедрение методов групповой работы на всех уровнях организации – от IT-департамента, часто в первых рядах, до дирекции компании, нередко в последнюю очередь);

- участие команд в разработке видения будущего организации;
- компания открывает свои двери другим структурам, таким как бизнес-инкубаторы ассоциативных проектов и/или стартапы, коворкинги и групповые сессии с участием других компаний и т. д.

Компания Леруа Мерлен стремительно развивает групповые методы управления во Франции и в Украине.

Во Франции компания Leroy Merlin уже давно убедилась в преимуществах группового подхода. Для создания видения организации на 10 лет вперёд компания без малейших колебаний привлекла 23 000 французских сотрудников. Седрик Броссе, генеральный директор Леруа Мерлен Украина, лично олицетворяет эту приверженность компании к групповой работе. Он умеет выходить за рамки стандартного мышления, доверять командам, изобретать новаторский подход в трудных ситуациях, превращая их в потенциальные возможности. Он сам обучался фасилитации и пожелал передать эти знания своей украинской команде.

За четыре года он привёл в активное движение структуру, которой руководит. Члены Комитета дирекции также прошли обучение фасилитации и заняли позицию, направленную на то, чтобы прислушиваться к мнению и идеям сотрудников.

Первый положительный результат этой динамики: среди руководящего звена распространилась уверенность в способностях команд вносить идеи и инициативы для ускорения развития компании.

И по сложным вопросам, когда нужна мобилизация всех сотрудников, как, например, выполнение годового плана продаж магазинов, команды проявляют целеустремлённость и высокую вовлечённость.

Этот глоток свежего воздуха, искренность стра-

тегии на всех уровнях и новое соглашение между командами и руководством, несомненно, позволят Леруа Мерлен Украина повторить успех этой компании в России.

Развитие компетенций в области фасилитации внутри компании

Если во время реализации процесса широкомасштабной трансформации в компании на внешнего фасилитатора возлагаются обязанности по оперативному сопровождению, то его роль меняется; это имеет как свои преимущества, так и недостатки.

Работая в тесном контакте с заказчиком и командами, фасилитатор рискует попасть в центр борьбы за сферы влияния и быть втянутым в политические интересы компании, на которую он работает. Со временем ему трудно будет соблюдать принцип нейтральности, которого он должен придерживаться. Помимо этого существует вероятность, что сотрудники организации, которые должны вести проект трансформации, переложат на него свои обязанности.

Однако преимущество состоит в том, что фасилитатор может обеспечивать непрерывность работы между сессиями. Обладая общим видением, если он сможет его сохранить, а также критическим взглядом со стороны, фасилитатор формулирует очень чёткие и уместные советы по поддержанию необходимых условий для длительного и плодотворного процесса.

Когда фасилитатор включается в работу в рамках амбициозного плана трансформации, он может стать частью многопрофильной команды внешних специалистов, в которой будет заниматься созданием этапов групповой работы, предусмотренных внутри стратегического процесса (например, в сотрудничестве с коучем руководителя, командным коучем, консультантом по коммуникациям). Сужая своё поле деятельности таким образом, фасилитатор избегает чрез-

мерного погружения в дела компании, что поставило бы под угрозу его нейтральность, и одновременно поощряет команды брать на себя ответственность за процесс.

Развитие компетенций фасилитации внутри компании обоснованно, когда она начинает проект глубокой организационной трансформации или трансформации корпоративной культуры и желает максимально использовать интеллект и опыт своих команд. В таком случае для компании крайне важно сохранять в своих руках прерогативы управления групповыми процессами, связанными с проводимой трансформацией.

Развитие компетенций по фасилитации внутри компании обычно проводится в три этапа:

1. **Подготовка к роли фасилитатора нескольких сотрудников**, которым поручено фасилитировать конкретный проект или команду. Роль фасилитатора добавляется к их другим обязанностям.
2. **Создание команды, или сообщества, внутренних фасилитаторов**, которые проводят сессии в разных департаментах и подразделениях в границах компании, а не только там, где они работали изначально. У них тоже чаще всего есть другие роли и функции, как, например, обучение персонала.
3. **Обучение всех сотрудников** компании навыкам фасилитации.

По мере развития у персонала компетенций по фасилитации в компании возникает роль менеджера-фасилитатора²², который по-прежнему остаётся менеджером, но применяет техники фасилитации и групповые подходы к управлению и работе со своей командой. Он вправе пригласить

²²Стоит уточнить, что термин «менеджер-фасилитатор», широко используемый в некоторых компаниях, на самом деле ошибочен. Менеджер не может руководить и оставаться нейтральным по всем вопросам, по которым к нему обращаются. Больше подходит термин «фасилитирующий менеджер», в том смысле, что менеджер использует компетенции по фасилитации и одновременно высказывает определённое мнение по содержанию рассматриваемой проблемы.

внутреннего или внешнего фасилитатора, если ему нужен непредвзятый взгляд или необходимо посмотреть на ту или иную проблематику со стороны.

«Happy facilitators»: энергичное сообщество внутренних фасилитаторов

В то время как некоторые компании только начинают узнавать о профессии фасилитатора, компания Декатлон вырвалась вперёд и в её рядах функционирует очень активное сообщество внутренних фасилитаторов. В самом начале сообщество было образовано двумя сотрудниками, которые пожелали поставить на службу других департаментов свои новые компетенции по фасилитации. Два года спустя оно насчитывает более ста фасилитаторов, действующих более двадцати фасилитаторов, работающих на компанию в целом. Сообщество «Happy facilitators» существует на добровольной основе, им никто не руководит. У него нет собственного бюджета, оно функционирует на принципах самоуправления. Доказательство активной работы сообщества: за два первых года внутренние фасилитаторы провели 1000 сессий/семинаров, среди которых несколько носили стратегический характер для компании.

У блога сообщества «Happy facilitators» около 800 подписчиков, он стал одной из самых динамичных домашних веб-страниц компании. На эту страницу поступают запросы на услуги по фасилитации от внутренних клиентов; дежурный фасилитатор изучает и осуществляет первичную сортировку запросов. Фасилитаторы сообщества несут дежурство по очереди в течение недели.

В дополнение к проведению регулярных встреч для обмена опытом, участники сообщества создали библиотеку групповых процессов (сценариев групповой работы). Они работают парами, чтобы облегчить обучение новых фасилитаторов и поддерживать дух сотрудничества.

За два с половиной года компания Формапарт провела обучение по фасилитации и статусу фасилитатора в компании с 350 сотрудниками Декатлона на всех уровнях: ассистенты дирекции, директора магазинов, менеджеры проектов, инженеры-разработчики новых продуктов, дизайнеры и т. д. Никакая специальная кадровая политика, никакая стратегия по изменению культуры менеджмента, никакое иерархическое решение не обязывало их проходить обучение. Все эти сотрудники приняли решение сами, увидев работу внутренних фасилитаторов, уже прошедших подготовку.

В дальнейшем это сообщество вдохновило сотрудников компании в других странах (Китай, Италия, Испания, Индия) на создание подобных объединений.

Направление в сторону изменения культуры менеджмента

Когда компания внедряет консультативный и групповой методы принятия решений, роль менеджера (или руководителя проекта) неизбежно меняется. Со временем он приобретает компетенции по фасилитации и становится менеджером-фасилитатором. Он постепенно учится создавать условия для группового процесса, необходимого для выполнения своих профессиональных обязанностей: он запрашивает мнение команды; организует подгруппы для выработки предложений по достижению общей цели, определённой в предыдущих дискуссиях; использует техники фасилитации во время собраний команды и приглашает фасилитатора – внутреннего или внешнего – при рассмотрении щекотливых вопросов. Он берёт на себя ответственность за свои решения и за решения своей команды, которые входят в рамки, описанные выше.

Однако он продолжает руководствоваться понятием собственной территории (*моя команда, мой проект, мои полномочия*).

В наше время, когда новые потребности в умении адаптироваться возникают быстрее, чем в компаниях успевают обновить схему организационной структуры, понятие территории становится преградой к достижению заветной цели – гибкости организации, проповедуемой всеми компаниями, чтобы обеспечить свою долговечность и прибыль. Менеджер-фасилитатор должен понемногу отказываться от своей территории и работать в интересах «проекта». В таком случае у него в подчинении больше нет «постоянной» команды или, по крайней мере, он больше не выполняет роль менеджера по отношению к ней. Он оказывает поддержку команде, которой поручено вести проект, привнося в её работу смысл и свой методологический опыт для создания условий качественной групповой работы. Менеджер-фасилитатор перерастает в лидера-фасилитатора.

Есть большая вероятность, что в перспективе роль менеджера-фасилитатора будет снижаться, за исключением некоторых функций поддержки, обслуживающих проекты. Далее, по мере того как команды будут овладевать групповыми методами, роль лидера-фасилитатора также постепенно исчезнет.

В процессе эволюции возникнет новая организация – подобие большого инкубатора, в котором сотрудники будут входить то в одну, то в другую команду, собранную под конкретный проект. В такой организации понятие собственной территории бесполезно и руководство проектами осуществляется на основе разделённого лидерства.

Некоторые действующие менеджеры выбрали свою должность, потому что им по характеру свойственно лидерство, но значительная часть менеджеров стараются на данном этапе сдерживать свои лидерские качества под давлением групповых методов, не чувствуя больше себя легитимными в роли, которую они выполняли до сих пор.

Но цель, напротив, состоит в том, чтобы позволить каждому образовать свою собственную зону лидерства и создать умную систему управления, в которой все смогут брать на себя руководство в интересах коллектива. Это не имеет ничего общего с примитивными лозунгами (*упразднение иерархии и менеджеров; все свободны работать над тем, что хотят, как хотят и когда хотят...*), поражающими воображение любопытных и оппортунистов в поиске быстрой выгоды. Будущее менеджмента представляется намного более сложным и неопределённым, чем когда-либо.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В завершение данной работы мне кажется важным подчеркнуть, что время групповых процессов действительно пришло. Это особенно заметно в тех сферах, где раньше руководители принимали решения единолично, а сегодня искренне готовы поделиться своими полномочиями. Они обращаются к новым методам работы и получают стабильные результаты.

Как только компания, в которой принятие решений оставалось прерогативой «начальника», начинает выстраивать групповой процесс, отношение к полномочиям по принятию решений меняется. Команды, которые не имели права голоса и рассматривались как часть проблемы, теперь скорее воспринимаются как участники решения проблем, обладающие ценным опытом.

Эволюция в сторону увеличения роли групповых технологий представляется неизбежной. Яркий пример тому: новые поколения работников называют среди критериев выбора работодателя его восприимчивость к новейшим практикам управления, в том числе групповым.

Если рассматривать компанию как общество в миниатюре, то будет правомерно задаться вопросом, сколько пройдёт времени, пока эти методы затронут, наконец, политическую систему? Сотрудники, получившие групповой опыт, являются также гражданами своих стран. Некоторым на-

блюдателям кажется, что в обществе тоже растёт значение групповых процессов. Однажды, возможно, все вместе они станут требовательными к тем, за кого они голосовали, и выразят желание принимать участие в принятии решений. Без сомнения, роль фасилитатора, который будет неизбежно востребован в новых контекстах, имеет политическое измерение: он создаёт пространство, в котором люди могут сопоставить свои точки зрения и идеи, вдохновиться целью, сохраняя здравомыслие и критическое мышление, принять решения или, по крайней мере, на них повлиять. Говоря другими словами, деятельность фасилитатора способствует повышению требовательности группы к решениям, которые её касаются. Осуществляя свою работу там, где прежде решения принимались ограниченным кругом сотрудников, фасилитатор ослабляет власть меньшинства, при этом более многочисленная группа включается в процесс принятия решений. Ведь когда мы говорим о власти, мы говорим о политике. В этом смысле можно утверждать, что фасилитатор сам нейтрален по отношению к содержанию групповой работы, но групповой процесс или стратегия, которые он обеспечивает, таковыми не являются.

Если тенденция, которую мы констатируем во многих областях, подтвердится, то политика не сможет оставаться единственной областью, в которой групповые процессы не получают более широкое распространение. Мы уже видим на уровне районов или городов инициативы, которые обращаются к гражданам, чтобы узнать их мнение по вопросам расходования местного бюджета, например. Всё больше городских муниципалитетов ищут новые пути и показывают, что осуществление власти народом напрямую возможно. В общенациональном плане, если по инициативе граждан будут проводиться референдумы, то они также станут большим шагом в направлении развития совместного способа принятия политических решений.

Деятельность фасилитатора позволяет глубоко изменить социальные отношения власти и подчинения везде, где они

существуют. Если до сих пор фасилитатора приглашали в основном компании для создания нового фундамента трудового сотрудничества, вправе ли мы предположить, что фасилитация способна заложить базы для совместного принятия решений в обществе? Представительная демократия уступит ли однажды место консультативной демократии?

Становится всё больше и больше людей, которые опробовали групповые процессы, они будут возвращаться к ним с постоянно возрастающим уровнем требований в плане организации.

Я принадлежу к тем, кто видит в распространении групповых подходов, особенно под влиянием возрастающего использования цифровых инструментов, потенциальный риск стандартизации практик фасилитации, которая может привести к единообразию поведения и идей в командах. Таким образом, может исчезнуть разнообразие мнений, которое является источником энергии и продуктивности. Следовательно, перед нами стоит ответственная задача – использовать преимущества данных подходов, с одной стороны, с другой стороны, избегать возможных пагубных и парадоксальных тенденций, а именно снижения уровня коллективного интеллекта, задействованного в ходе групповой встречи.

Ответственность фасилитатора состоит в том, чтобы растущее применение данных инструментов и подходов всегда служило интересам группы, сообществу уникальных и неповторимых личностей. Это один из актуальных вызовов, стоящих перед профессией в ближайшие годы.

— СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ —

Эта небольшая подборка книг по фасилитации, вышедших на русском языке, позволит вам понять контекст, в который вписывается данная публикация, а также углубить представления о роли фасилитатора и расширить спектр используемых инструментов.

- **Сэм Кейнер.** Руководство фасилитатора. Как привести группу к принятию совместного решения/Сэм Кейнер, Ленни Линд, Кэтрин Толди, Сара Фиск, Дуэйн Бергер. – М. : Изд-во Дмитрия Лазарева, 2015.
- **Майкл Вилкинсон.** Секреты фасилитации. SMART-руководство по работе с группами. – М. : Альпина Паблишер, 2019.
- **Брайан Стенфилд.** Искусство Сфокусированной беседы: 100 способов доступа к групповой мудрости в рабочей среде. – Bloomington : iUniverse Print, 2017.
- **Дейв Грей, Санни Браун, Джеймс Макануфо.** Геймштурминг. Игры, в которые играет бизнес, – СПб.: ПИТЕР, 2012.
- **Ди Келси, Пэм Пламб.** Блестящие совещания (правила эффективной групповой работы). – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- **Микаэль Крогерус, Роман Чеппелер.** Книга решений. 50 моделей стратегического мышления, – М.: Олимп-Бизнес, 2012.
- **Александр Остервальдер, Ив Пинье.** Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
- **Люк Хоманн.** Бизнес-игры. Создание революционных продуктов с помощью клиентов. СПб.: Символ-Плюс, 2008.
- **Патрик Ленсиони.** Смерть от совещаний. – М.: Манн,

Иванов и Фербер, 2017.

- **Дэвид Сиббет.** Увидеть решение. Визуальные методы управления бизнесом. – М.: Альпина Пабlishер, 2016.
- **Дэвид Сиббет.** Визуализируй это! Как использовать графику, стикеры и интеллект-карты для командной работы. – М.: Альпина Пабlishер, 2017.
- **Эдгар Шейн.** Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

— ПОСЛЕДУЮЩИЕ ЭТАПЫ —

Вы почти закончили чтение книги, я благодарю вас за то время, которое вы этому посвятили. Я надеюсь, что такая инвестиция времени будет полезной для вас. Какие же дальнейшие действия вы теперь можете предпринять? Назовём только некоторые из них...

Начать применять новые знания на практике

Пробовать, иногда терпеть неудачи, начинать снова и не ждать идеальных условий, чтобы менять привычные практики работы. Используйте любые возможности, чтобы экспериментировать в том ритме, который вам больше подходит!

Продолжать обучение

- читать другие книги по фасилитации;
- повышать квалификацию, участвуя в тренингах и конференциях.

Популяризировать практики фасилитации

- делиться со своим окружением знаниями и опытом. Это даёт стимул и желание двигаться вперёд.
- дарить эту книгу знакомым, которым она будет полезна. Если вы хотите оформить крупный заказ, отправьте нам запрос на mail@personalimage.ru.

Вступить

- в **Международную ассоциацию фасилитаторов IAF** (International Association of Facilitators, <http://www.iaf-world.org>);
- в российскую **Ассоциацию фасилитаторов** (<http://фасилитация.рф>, <http://af.ru>): здесь можно найти единомышленников для совместного развития и обмена опытом и практикой. Эта организация объединяет фасилитаторов из разных уголков России.

Участвовать в ежегодной Конференции российских фасилитаторов

Это крупнейшее событие для обмена опытом и новейшими разработками в области инструментов групповых обсуждений, развития команд.

Информация на сайте <http://facilitators.ru>.

Десять лет архивов в свободном доступе.

Присоединиться

- к русскоязычным группам в **Facebook** «Мастера фасилитации», «Ассоциация фасилитаторов»;
- к каналу Ассоциации фасилитаторов в **Telegram** «Про фасилитацию от Ассоциации».

Следить за деятельностью

- проекта «**Всё для фасилитации и тренинга**» (<http://gotraining.ru>): материалы для фасилитации, маркеры для визуализации, практические пособия и книги, игры для тренинга;
- издательства **IMPER Group** – полезные книги для фасилитаторов, статьи и исследования на сайте <http://personalimage.ru>.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ - Марием Лесаже	9
ВВЕДЕНИЕ	15
Групповые процессы набирают обороты!	15
Попутный ветер для фасилитации	17
Почему я написал эту книгу и для кого она предназначена?	19
Как построена книга?	20
Последние уточнения перед прочтением	21
ЧАСТЬ 1 – ФАСИЛИТАТОР И ЕГО ПОЛЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	23
1 – Условия, необходимые для работы фасилитатора	25
Три метода принятия решений	26
Авторитарный метод	26
Консультативный метод	27
Групповой метод	30
Консультативный и групповой методы: основные различия	34
Искусство разнообразия, умение выбрать метод принятия решения в зависимости от ситуации	36
Совместная деятельность и групповой процесс: понять разницу	38
Разные типы мероприятий	40
Мероприятия различной конфигурации в зависимости от ситуации	40
Цели сессии: четыре типа	40
Сессия для диагностики ситуации	41
Сессия для поиска возможных решений	41
Сессия для принятия решения	42
Сессия для разработки плана действий	42

2 – Фасилитация и фасилитатор	45
Что такое фасилитация?	45
Процесс фасилитации	45
Мировоззрение фасилитатора	46
Профессиональная фасилитация	48
Кто такой фасилитатор?	49
Роль фасилитатора в сравнении с ролью консультанта, коуча и бизнес-тренера	49
Этапы профессионального роста фасилитатора	52
Модель компетенций фасилитатора	53
Разные профили фасилитаторов	54
Внутренние и внешние фасилитаторы	56
ЧАСТЬ 2 – ПОДГОТОВКА И МОБИЛИЗАЦИЯ	61
3 – Определить рамки групповой работы	63
Уточнить запрос заказчика	64
Цели и смысл	65
Задачи сессии и ожидаемые результаты	67
Уточнение ограничений при организации групповой сессии	74
Ограничение круга вопросов для обсуждения	75
Ограничения по времени	76
Бюджетные ограничения	77
Ограничения, связанные с ходом группового мероприятия	78
Логистические ограничения	78
Согласовать условия для достижения успеха	80
Обеспечить адекватность группового процесса	80
Чёткое понимание последующих этапов	82
Привлекать все заинтересованные стороны	82
4 – Разработать сценарий группового мероприятия	85
Что такое сценарий мероприятия?	85
Метафорическое определение	87
Компоненты группового мероприятия	87
Ритм групповой работы: дивергенция, эмергенция, конвергенция	89

Пример плана групповой работы	91
Процесс разработки сценария групповой работы	96
Три способа создания сценария группового процесса	98
Готовые методы	98
Адаптация готовых методов	100
Индивидуальные методы	101
Создание сценария: три ключевых этапа	101
Создать структурный план встречи	102
Дать волю воображению	102
Завершить работу над сценарием	103
Улучшить первоначальный сценарий (отложить, проверить ощущения, запросить обратную связь, убрать лишнее)	104
Обратная связь от коллег	104
Представить себя на месте участников	104
Утверждение сценария клиентом	105
Основные принципы разработки сценария групповой сессии	105
Разработка сценария, отвечающего запросу заказчика	105
Всесторонне вовлечь участников в процесс (голову, сердце, тело)	106
Варьировать движения в пространстве	107
Использовать разные формы организации группы и объёмы подгрупп	107
Чередовать ритм (медленный, быстрый)	110
Создавать элементы неожиданности и повторять приёмы, когда это целесообразно	112
Организовать сбор конечного продукта	113
Стимулировать и углублять процессы размышления	115
Предпочитать простоту – отсекай лишнее, чтобы сконцентрироваться на главном	118
Предусмотреть альтернативные варианты	118
5 – Контроль за логистикой	121
Почему нужно заниматься логистикой?	121

Чему уделять внимание в логистике?	122
Помещение и его подготовка	122
Выбор зала	122
Зал в офисе компании или арендованный зал?	123
Размеры зала	123
Соответствие помещения теме встречи	124
Мебель	125
Подготовка материалов	125
Инструменты	126

ЧАСТЬ 3 – ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ И

ВОВЛЕЧЕНИЕ В ПРОЦЕСС 129

6 – Работа с группой 131

Создание пространства для дискуссии	131
Роль заказчика	132
Роль фасилитатора	132
Погружение группы в тему	134
Поддерживать пространство для дискуссии	136
Линия поведения фасилитатора	136
Педагогические приёмы в ходе сессии	138
Разрешение конфликтных ситуаций	141
Разные типы конфликтных ситуаций	141
Способы разрешения конфликтных ситуаций	143
Адаптация сценария	145
Обстоятельства, которые могут потребовать изменить сценарий	145
Пять этапов адаптации сценария	147
Проведение сессии совместно несколькими фасилитаторами	149
Фасилитация вдвоём	149
Команда фасилитаторов	150
Закрытие дискуссионного пространства	151
Закрытие сессии с консультативным методом принятия решения	152
Закрытие сессии с групповым методом принятия решения	153

7 – Какое место отводить цифровой фасилитации?	155
Цифровая фасилитация в присутствии группы	155
Виртуальная фасилитация на удалённом доступе	157
Неодновременная	157
Одновременная	158
ЧАСТЬ 4 – ПОСЛЕ ГРУППОВОЙ СЕССИИ	161
8 – Давать оценку и подчеркивать ценность коллективной работы	163
Оценка результатов коллективной работы	163
Опрос по горячим следам	163
Опрос на холодную голову	165
Подчеркивать ценность коллективной работы: отчёт	169
Кто составляет отчёт?	170
Из чего состоит отчёт?	171
Какие формы может приобретать отчёт?	171
9 – Поддерживать и развивать групповую динамику	173
От мониторинга выполнения решений до глобального процесса	173
Мониторинг выполнения принятых решений	173
Сотрудник, отвечающий за мониторинг	173
Способы отслеживания результатов	174
От групповой встречи до стратегии	175
Путь от приглашения фасилитатора до группового управления компанией	178
Показатели групповой зрелости	178
Развитие компетенций в области фасилитации внутри компании	181
Направление в сторону изменения культуры менеджмента	184
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	187
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	191
ПОСЛЕДУЮЩИЕ ЭТАПЫ	193
СОДЕРЖАНИЕ	195

Жан-Филипп Пупар
СТАТЬ ФАСИЛИТАТОРОМ

Достичь профессионализма в управлении
групповыми процессами в компании

Компьютерная верстка: Н.М.Костылев
Дизайн обложки: Art-UP – Studio de création, art-up.fr

ISBN 978-5-6040843-2-8
Отпечатано в ООО «НОВЫЕ ПЕЧАТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

IMPER GROUP
ООО ИМИДЖ ПЕРСОНАЛ
129090, г. Москва, ул. Мещанская, д. 7, стр. 1
Электронный адрес: personalimage.ru
Email: mail@personalimage.ru.



СТАТЬ ФАСИЛИТАТОРОМ

ДОСТИЧЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА В УПРАВЛЕНИИ ГРУППОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ В КОМПАНИИ

В настоящее время групповые процессы набирают обороты и фасилитация является пока малоизвестным рычагом мобилизации, вовлечения, трансформации.

Эта книга представляет собой методологическое пособие, которое позволит фасилитатору, начинающему или опытному, эпизодическому или профессиональному, понять различные аспекты роли фасилитатора, совершенствовать свою практику, посмотреть на неё с высоты ответственности и современных задач эволюции и трансформации, стоящих перед компаниями.

Более того, данная публикация – это манифест: Жан-Филипп Пупар выступает за новые методы работы в организациях, которые в меняющихся условиях дают возможность людям влиять на ход преобразований и чувствовать себя причастными к ним повсюду, вплоть до политической арены.



ЖАН-ФИЛИПП ПУПАР

Профессиональный фасилитатор, создатель Формапарт – первой во Франции компании, специализирующейся на фасилитации и профессиональном обучении фасилитаторов.

Опыт фасилитации в разных областях, а также критический и прагматический подход к фасилитации позволяют автору консультировать руководителей компаний в области групповых процессов. Наряду с этим он передаёт свою увлечённость профессией на семинарах по профессиональной подготовке фасилитаторов, организуемых компанией Формапарт.

Он один из создателей французского отделения Международной ассоциации фасилитаторов IAF.

ISBN 978-5-6040843-2-8



9 785604 084328