



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



THE SECRETS OF FACILITATION

**The SMART Guide to Getting Results
with Groups**

MICHAEL WILKINSON



J JOSSEY-BASS
A Wiley Imprint
www.josseybass.com

Майкл Вилкинсон

 **Секреты
фасилитации**

Smart
РУКОВОДСТВО

**ПО РАБОТЕ
С ГРУППАМИ**

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва

2019

УДК 005.32
ББК 65.290-2
В44

Переводчики П. Миронов, И. Окунькова
Научные редакторы В. Бехтерева, П. Безручко
Редактор А. Петров

Вилкинсон М.

В44 Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами / Майкл Вилкинсон ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 515 с.

ISBN 978-5-9614-6586-0

Вы держите в руках книгу № 1 по фасилитации. Майкл Вилкинсон, самый авторитетный специалист по фасилитации в мире, делится ключевыми технологиями подготовки и проведения успешных совещаний или фасилитационных сессий. Прочитав эту книгу, вы узнаете все необходимое для организации работы с любой группой. Как сформулировать цель, которую перед собой ставят участники сессии. Какие вопросы и как должен задавать фасилитатор по ходу сессии. Как максимально наглядно отражать полученные идеи на флипчартах и парковочных досках. И многое другое.

Книга будет полезна не только начинающим фасилитаторам и специалистам с богатым опытом работы, но и руководителям компаний, которые стремятся находить эффективные решения в области стратегического планирования, согласования целей, повышения производительности, формирования культуры ответственности.

УДК 005.32
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая 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. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru



ISBN 978-5-9614-6586-0 (рус.)
ISBN 978-1-118-20 613-3 (англ.)

© Michael Wilkinson, 2012
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2019
All Rights Reserved. This translation published under
license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.



СОЖЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ ПАРТНЕРОВ ИЗДАНИЯ	12
ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ	15
Что нового во втором издании	16
ВВЕДЕНИЕ. ГЛАВНЫЙ СЕКРЕТ	22
Применение главного секрета фасилитации.....	25
Принципы SMART-фасилитации	28
Еще несколько применений секретов фасилитации	40
Что эта книга даст вам	41
С чего начать	42
ГЛАВА 1. В ЧЕМ СОСТОИТ РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА	44
Когда уместна фасилитация	48
Определение: что такое фасилитационная сессия.....	49
В чем состоят обязанности фасилитатора	50
Душа фасилитации.....	52
Когда фасилитация не нужна	53
Фасилитация в наши дни	56
Что ждет фасилитацию.....	57
Применение фасилитации для получения согласия со стратегическим планом	59
Чеклист для понимания сути фасилитации и ролей фасилитатора	61
Упражнение для развития навыков.....	61



ГЛАВА 2. СЕКРЕТЫ ЗАДАВАНИЯ ВОПРОСОВ	63
Начальный вопрос.....	64
Реагирующие вопросы.....	74
Как подсказать группе идею.....	76
Применение техник задавания вопросов.....	80
Последнее замечание относительно задавания вопросов.....	83
Чеклист для задавания вопросов.....	84
Упражнения по развитию навыков.....	85
ГЛАВА 3. СЕКРЕТЫ ПОДГОТОВКИ	86
Пять «П» процесса подготовки.....	87
Все дело в цели.....	88
Определение продукта.....	90
Отбор участников.....	92
Выявление возможных проблем.....	95
Подготовка процесса.....	96
Уведомление о встрече.....	96
Особая тема: работа с организатором встречи.....	99
Применение пяти «П».....	103
Чеклист для подготовки.....	105
Упражнение для развития навыков.....	105
ГЛАВА 4. СЕКРЕТЫ ОТКРЫТИЯ СЕССИИ	106
Открытие сессии.....	107
Утверждение повестки дня группой.....	113
Использование основных правил.....	115
Использование парковочных досок.....	121
Как правильно знакомить людей друг с другом.....	122
Открытие собраний без фасилитации.....	124
Когда нужно приходить на собрание.....	125
Как начинать работу вовремя.....	126
Применение секретов открытия встречи.....	127
Чеклист для начала сессии.....	128
Упражнение для развития навыков.....	129

ГЛАВА 5. СЕКРЕТЫ КОНЦЕНТРАЦИИ	130
Концентрация группы:	
использование контрольных проверок	132
Расширенная контрольная проверка	135
Как разогреть группу	135
Точные, ясные и осмысленные указания (PeDeQs)	137
Как сохранить направление движения	140
Управление малыми группами	143
Применение секретов концентрации	149
Чеклист для концентрации группы	150
Упражнение для развития навыков	152
ГЛАВА 6. СЕКРЕТЫ ВЕДЕНИЯ ЗАПИСИ	153
Как фасилитаторы злоупотребляют маркером	154
Использование маркера без злоупотребления	156
Имейте представление о том, что именно нужно записывать	161
Как вести записи	164
Стратегии, позволяющие избегать пауз во время записи	168
Дополнительные техники записи	171
Семь смертных грехов фасилитатора	173
Применение секретов записи	174
Чеклист для записи	174
Упражнение для развития навыков	176
ГЛАВА 7. СЕКРЕТЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ	177
Понимание основных функций по сбору и обработке информации	179
Понимание типов групп	180
Что такое порядок обработки	181
Сбор и обработка информации	182
Сбор фактов	184
Категоризация	185
Исследование	189
Генерирование идей	192
Определение приоритетов	195

Отчетность	201
Получение обратной связи	203
Дополнительные стратегии сбора и обработки информации	205
Применение секретов, связанных со сбором и обработкой информации	211
Чеклист для сбора и обработки информации	213
Упражнение для развития навыков	215
ГЛАВА 8. СЕКРЕТЫ ЗАВЕРШЕНИЯ СЕССИИ	216
Обзор проделанной работы и личных целей	218
Подтверждение обязательства в отношении принятых решений	219
Проработка списка вопросов	225
Назначение ответственных за действия	226
Какую информацию о сессии можно сообщать	227
Оценка сессии	230
Завершение сессии	230
Разбор	232
Что делать, если сессия не укладывается в оговоренные временные рамки	232
Что делать, если сессия уже точно не завершится вовремя	233
Частичное закрытие	234
Чеклист действий фасилитатора при закрытии сессии	235
Упражнение для развития навыков	237
ГЛАВА 9. СЕКРЕТЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕПРОДУКТИВНЫМИ СИТУАЦИЯМИ	238
Что такое непродуктивное поведение	240
Методы сознательного предотвращения	244
Методы раннего выявления	247
Методы гладкого разрешения проблем	250
Рекомендуемая реакция на различные типы непродуктивного поведения	254
Когда происходит неожиданное	265

Реагирование на ошибки и нападения	267
Вознаградите человека за конструктивное поведение.....	270
Полученные уроки.....	270
Применение секретов управления непродуктивным поведением.....	272
Чеклист по управлению непродуктивным поведением.....	274
Упражнение для развития навыков.....	277
ГЛАВА 10. СЕКРЕТЫ ДОСТИЖЕНИЯ КОНСЕНСУСА	278
Определение консенсуса.....	280
Определитесь с тем, как вы будете принимать решение.....	282
Почему люди не соглашаются друг с другом.....	284
Инструменты достижения консенсуса	294
Вернемся к семейному отдыху	314
Применение секретов фасилитации к достижению консенсуса	315
Чеклист по достижению консенсуса	317
Упражнение для развития навыков.....	319
ГЛАВА 11. СЕКРЕТЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ЭНЕРГИИ	320
Как влияет энергия.....	321
Демонстрируйте энергию с самого начала.....	323
Как приспособиться к сонному времени.....	327
Поддержание уровня энергии во время встречи.....	328
Использование упражнений для тимбилдинга	333
«Переправа через реку». Мое любимое упражнение.....	334
Чеклист по поддержанию уровня энергии.....	339
Упражнение для развития навыков.....	340
ГЛАВА 12. СЕКРЕТЫ СОСТАВЛЕНИЯ ПОВЕСТКИ ДНЯ	341
Понимание процесса.....	343
Использование стандартных повесток	343
Адаптация повестки дня.....	348
Разработка повестки дня с нуля	349

Досконально изучите процесс.	
План фасилитации	351
Оценка времени и его отслеживание.....	353
Применение секретов фасилитации на первой встрече группы.....	355
Чеклист по составлению повестки дня.....	358
Упражнение для развития навыков.....	359
ГЛАВА 13. СЕКРЕТЫ ФАСИЛИТАЦИИ ВИРТУАЛЬНЫХ ВСТРЕЧ	360
Выбор и подготовка технологического средства	367
Подготовка к встрече.....	368
Начало встречи.....	370
Проведение встречи	371
Особые случаи	373
Чеклист по виртуальным встречам.....	375
Упражнение для развития навыков.....	376
ГЛАВА 14. СЕКРЕТЫ ФАСИЛИТАЦИИ БОЛЬШИХ ГРУПП И КОНФЕРЕНЦИЙ	377
Фасилитация больших групп	379
Фасилитация конференций	381
Чеклист по фасилитации больших групп и конференций	389
Упражнение для развития навыков.....	391
ГЛАВА 15. СЕКРЕТЫ ФАСИЛИТАЦИИ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ ГРУПП	392
Введение.....	392
Что такое культурная компетенция.....	393
Применение секретов фасилитации к межкультурным группам.....	408
Нарушение эффекта институциональной власти с помощью фасилитации.....	430
Чеклист по фасилитации межкультурных групп	445
Упражнение для развития навыков.....	447

ГЛАВА 16. СЕКРЕТЫ СОЗДАНИЯ СОБСТВЕННОГО ШТАТА ФАСИЛИТАТОРОВ	448
Введение.....	448
Лучшие практические стратегии.....	468
Упражнение для развития навыков.....	480
 ГЛАВА 17. ОСОБЫЕ СЛУЧАИ	481
Как применить секреты фасилитации, чтобы провести простую встречу.....	481
Как применять секреты, будучи рядовым участником встречи	488
Как применять секреты фасилитации к очень маленьким группам	491
Как применять секреты фасилитации, будучи консультантом или специалистом в конкретной области.....	492
Как стать сертифицированным фасилитатором	494
Нейтральная позиция фасилитатора: реальность или вымысел?	499





ПРЕДИСЛОВИЕ ПАРТНЕРОВ ИЗДАНИЯ

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

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

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

Помимо базовых методов и принципов работы с группой, в книге рассматриваются и такие более сложные вопросы, как работа с запросом заказчика, взаимодействие с трудными участниками, или фасилитация удаленных

сессий в режиме видеоконференции. Я почерпнул для себя много новых идей. Чего и вам желаю.

Павел Безручко,
управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

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

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

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

Вы держите в руках уникальную книгу, в которой емко, четко, без воды даются пошаговые инструкции, как готовить и проводить любые встречи, совещания и мероприятия. За более, чем шесть лет использования парковочных досок, вступительных речей, ролей, чек-листов и других инструментов вовлечения, которые описывает Майкл, мы существенно повысили качество наших тренингов, совещаний и сессий. И, самое главное, теперь мы точно знаем, что энергия и драйв — есть у каждого, надо только уметь ими управлять. Увлекательного вам путешествия в мир секретов фасилитации!

Виктория Бехтерева,
партнер и ведущий фасилитатор компании «Правила Игры»

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

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

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

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

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

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

Желаю Вам увлекательного чтения!

Владимир Соловьев,
управляющий партнер консалтинговой компании «EVERYCO»

ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

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

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

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

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

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

- К примеру, исследование, проведенное MCI (Meetings in America: A Study of Trends, Costs and Attitudes Toward Business Travel and Teleconferencing, and Their Impact on Productivity, 1998), показало, что квалифицированные

сотрудники компаний посещают более 60 собраний в месяц. При этом почти все опрошенные признались в том, что их поведение во время собраний было в той или иной степени неконструктивным: 91% собравшихся думали о чем-то постороннем, более 70% сообщили, что занимались на собраниях другой работой, а 39% — дремали.

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

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

Что нового во втором издании

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

- четыре новые главы, посвященные:
 - виртуальным сессиям;
 - фасилитации больших групп и конференций;
 - фасилитации межкультурных групп;
 - созданию внутрикорпоративной сети фасилитаторов;
- десять стратегий вовлечения, о которых мы обычно рассказываем фасилитаторам продвинутого уровня:
 - Короткие контакты;
 - Отбор и сортировка;
 - «Речь в лифте»;
 - «Вынужденная аналогия»;
 - «Письмо в будущее»;
 - «Последний герой»;
 - «Больше/меньше» (More of / Less of);

- «Начать/перестать/продолжить»;
- «Жезл оратора»;
- «Блиц-опрос»;
- десять новых секретов, посвященных следующим темам:
 - определение продукта;
 - работа с организатором встречи;
 - умение заинтересовать участников с самого начала;
 - определение консенсуса;
 - подготовка к виртуальной сессии;
 - фасилитация больших групп;
 - фасилитация конференций;
 - умение следить за временем;
 - фасилитация межкультурных групп;
 - формирование группы внутренних фасилитаторов;
- пятнадцать дополнительных кейсов, в том числе:
 - работа фасилитатора в группе, занимающейся вопросами общественной безопасности;
 - начальный вопрос, позволивший вовлечь в дискуссию помощника вице-президента компании;
 - подготовка к совету по выработке видения;
 - власть маркера, карточки ELMO и парковочных досок;
 - тихий голос;
 - виртуальная встреча в рамках мониторинга стратегического плана;
 - фасилитация конференции на тему духовности;
 - фасилитация встречи по стратегическому планированию правительства одной из стран Карибского бассейна;
 - стратегия притяжения в компании Hydro One;
 - программа обучения фасилитаторов в компании Saudi Aramco;
- подробная информация о том, что делать в случае столкновения с непродуктивным поведением участников (в частности, как избежать его, как минимизировать вред от него и что делать после);
- расширенный список типов непродуктивного поведения — к списку из первого издания были добавлены следующие пять пунктов:
 - разговоры по телефону;
 - разговоры на посторонние темы;
 - перебивание других;
 - низкий уровень энергии в группе;
 - нехватка времени;



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

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

- Лучшие решения возможны благодаря тому, что участники открыто делятся своими взглядами, зачастую непохожими, и открыто обсуждают их.
- Эти решения принимаются быстрее, поскольку рабочие процессы строятся на продуктивном и эффективном взаимодействии.

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

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

*Майкл Вилкинсон,
управляющий директор Leadership Strategies
«Делиться силой фасилитации со всем миром»™*

Пример. Как два практика освоили секреты фасилитации

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

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

Моя задача в основном состояла в том, чтобы выступить со вступительной речью на каждой из конференций, вовлечь участников в разговор о будущем, а в конце дня систематизировать их вопросы и предложения. Иными словами, я вел фасилитационную сессию в формате вопросов и ответов и отвечал за то, чтобы в ней наблюдался какой-то прогресс. Крайне важным для успеха всей конференции было правильно ее открыть.

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

Затем я заказал экземпляр «Секретов фасилитации». Книгу привезли мне в понедельник, за два дня до начала последней конференции. Я читал ее в понедельник вечером и во вторник, параллельно готовясь к мероприятию,

запланированному на среду. Мне было очень интересно узнать, существуют ли какие-то незнакомые мне приемы, которыми я мог бы воспользоваться, чтобы лучше произнести открывающую речь, вовлечь участников конференции в дискуссию и побудить их задавать больше вопросов?

Я дочитал книгу к середине вторника. Особо меня заинтересовали главы 2 и 4 — «Секреты задавания вопросов» и «Секреты открытия сессии» — и отчасти глава 3 — «Секреты подготовки». Кроме этого, я запомнил секрет №19 (использование модели PeDeQs для конкретизации указаний) и секрет №30 (проведение сессий в формате вопросов и ответов). Во вторник вечером я написал новый план своей вступительной речи, чтобы выстроить ее по модели IEEI и организовать сессию в формате вопросов и ответов в соответствии с шагами, описанными в книге.

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

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

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

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

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

Позвольте для начала сказать вам, насколько сильно и искренне я ценю программу «Эффективный фасилитатор». Принципы, которые я узнал в процессе обучения, я использую во всех аспектах жизни — и личной, и профессиональной. Пожалуй, единственное, что не изменилось, — это взаимоотношения с моим псом (он просто не понимает, о чем я ему говорю).

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

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

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

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

ВВЕДЕНИЕ. ГЛАВНЫЙ СЕКРЕТ

Профессиональные фасилитаторы знают важный секрет.

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

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

Пример. Как я узнал главный секрет фасилитации

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

В последние годы моей работы в этой организации она начала применять иной подход, имеющий больше отношения к фасилитации. Мы приезжали с меньшей командой консультантов и работали бок о бок с сотрудниками

компании-клиента. Вместе с ними мы организовывали групповые интервью (фасилитационные сессии), в которых обычно участвовало от 8 до 12 человек. В ходе таких сессий рекомендации создавались участниками, а не консультантами. В большинстве случаев дело заканчивалось тем, что можно назвать «решением на 60–70%».

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

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

Главный секрет фасилитации

Секрет № 1

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

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

Пример. История про мусорщиков

Опираясь на беспристрастные рекомендации некой консалтинговой фирмы (которая не практиковала фасилитацию), мэр одного большого города сделал распоряжение: каждая группа мусорщиков теперь должна состоять из двух человек, а не из трех, как было прежде. Однако руководитель бюро санитарного контроля считал, что если сами мусорщики не поддержат эту идею и не захотят

ее обсуждать и внедрять, то дело закончится неудачей. Он обратился в нашу компанию, чтобы мы помогли с фасилитацией, когда будет разрабатываться план внедрения.

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

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

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

Именно члены команды (а не фасилитаторы) представили свой план мэру и городской администрации. Мы обучили людей навыкам презентации, технике вопросов и ответов и другим приемам, помогающим повысить эффективность работы. Один член команды даже купил себе деловой костюм — специально для встречи с мэром. В конце презентации градоначальник заявил, что это лучшие рекомендации, которые он когда-либо слышал. Созданный нашей командой план был впоследствии внедрен почти в полном объеме.

Давайте еще раз взглянем на историю мусорщиков и на состояние их умов после того, как они активно включились в обсуждение и выработку решения. В ночь перед презентацией их больше всего беспокоили две проблемы. Конечно, они боялись, что им не удастся адекватно представить свои идеи, — эта эмоция хорошо знакома большинству из нас. Однако куда больше они опасались, что мэр не примет их рекомендации, при том что сама идея перейти на группы из двух человек принадлежала именно ему. Побудив подчиненных заняться созданием плана по внедрению этой инициативы, руководитель

бюро санитарного контроля заставил их считать ее своим собственным делом. Люди почувствовали, что это именно их план, и захотели убедить в его правильности мэра и своих коллег.

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

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

$$ED = RD \times CD$$

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

Применение главного секрета фасилитации

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

- как в достаточной мере заинтересовать людей, чтобы они приняли участие в поиске решения;
- как поддерживать сосредоточенность участников совещания на цели и их вовлеченность в процесс;

- как задавать вопросы, не вызывающие отторжения у группы;
- как направлять группу, не оказывая на нее чрезмерного давления;
- как справляться с несогласием и добиваться консенсуса;
- как общаться с людьми, которые отказываются от участия, пытаются доминировать над другими или демонстрируют другие виды непродуктивного поведения;
- как убедиться в том, что участники достаточно привержены общему делу.

Все это — основополагающие навыки фасилитатора, помогающие группам достигать поразительных результатов. В начале 1993 года мы с другими сотрудниками Leadership Strategies заинтересовались, где можно научиться этим навыкам. Мы нашли много курсов, имеющих отношение к фасилитации процессов более высокого уровня, таких как стратегическое планирование и анализ требований. Также мы обнаружили курсы, на которых давались основы отдельных рабочих методов, таких как инструменты для определения качества работы и техники решения конкретных проблем. Чаще всего это были прекрасные учебные курсы. Однако их создатели не уделяли должного внимания базовым навыкам, которые помогли бы фасилитаторам преуспеть на своем поприще. На некоторых курсах речь шла о концепциях, связанных с групповой динамикой, однако зачастую там лишь описывался желаемый результат (к примеру, необходимость помочь группе прийти к консенсусу), но ничего не говорилось о том, как именно его достигнуть. Казалось, что всем этим учебным программам недостает информации об основополагающих навыках (рис. 1.1).

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

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

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

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

Какие типичные ошибки фасилитаторов вам доводилось наблюдать? Вспомните случаи, когда вы присутствовали в комнате для совещаний,

РИС. 1.1. ЧЕМУ УЧИТ БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ КУРСОВ ПО ФАСИЛИТАЦИИ

но фасилитацией занимался кто-то другой. Что такого делал (или не делал) этот человек, что вызывало у вас досаду, раздражение или даже желание лично включиться в работу?

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

На основе информации, собранной во время этих интервью, мы выявили ряд навыков, которые считаем основными для любого фасилитатора (рис. 1.2).

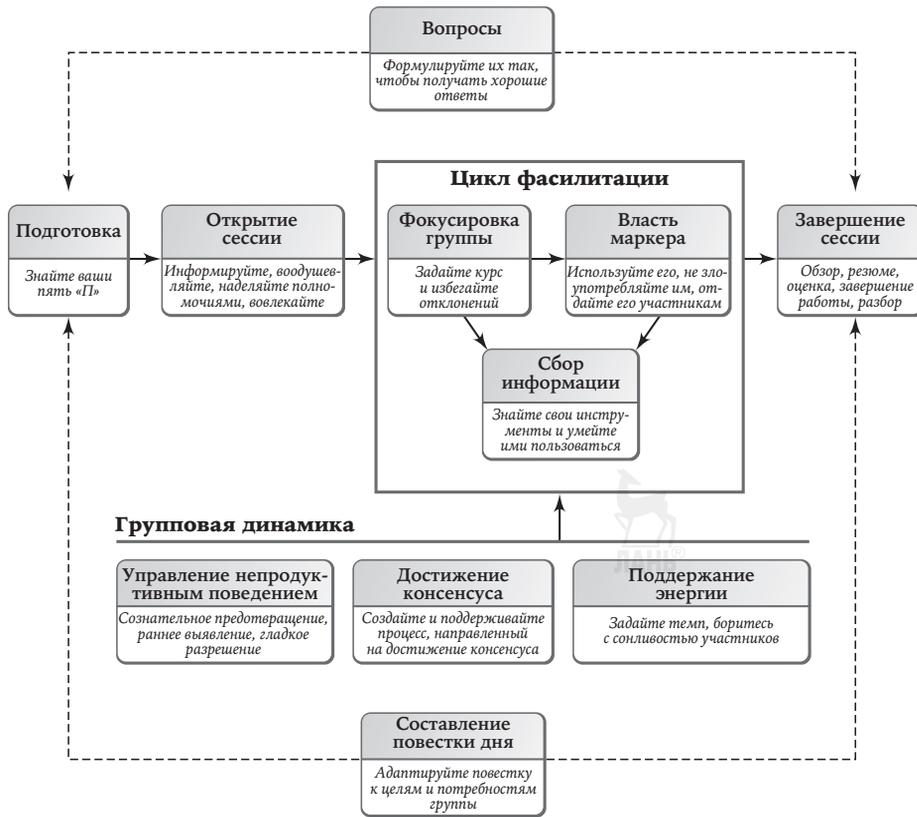
РИС. 1.2. ОБЛАСТИ ОСНОВНЫХ НАВЫКОВ ФАСИЛИТАТОРА

Принципы SMART-фасилитации

Выявив области основных навыков, мы испытали огромное воодушевление. Опираясь на эту информацию, мы создали четкую методологию, которую назвали SMART-фасилитацией¹. Она основана на 11 принципах, позволяющих четко видеть, что представляет собой совершенство в работе фасилитатора. Эти принципы поддерживаются практическими стратегиями и техниками. Комплексная методология SMART-фасилитации может использоваться для

¹ Сокращение от *англ.* Structured Meeting And Relating Techniques — структурированные техники проведения сессий и выстраивания связей, при этом слово «smart» переводится как «умный». — Прим. ред.

РИС. 1.3. ПРИНЦИПЫ SMART-ФАСИЛИТАЦИИ



гарантированного достижения результатов. На рис. 1.3 показана общая структура SMART-фасилитации.

Поскольку эта диаграмма имеет много компонентов, я разобью ее на основные части. Каждая из 11 глав после главы 1, рассказывающей о роли фасилитатора, посвящена одному из этих принципов. Главы 2–8 описывают принципы, которые служат основой для обычной фасилитационной сессии (рис. 1.4).

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



Глава 2. Секреты задавания вопросов

Как получать хорошие ответы на свои вопросы

SMART-фасилитаторы знают, что их самый важный инструмент — это умение спрашивать. Обычно они не ограничиваются открытыми и закрытыми вопросами². У них есть расширенный набор техник, каждая из которых предназначена для своей конкретной задачи.

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

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

Глава 3. Секреты подготовки

Знайте свои пять «П»

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

- Каковы самые важные шаги в планировании фасилитационной сессии?
- Как формулируются ключевые вопросы, на которые вам нужно получить ответы?

² Закрытый вопрос подразумевает ответ «да» или «нет», открытый требует развернутого ответа. — Прим. ред.

РИС. 1.4. ПРОЦЕСС ФАСИЛИТАЦИОННОЙ СЕССИИ

- С кем вам стоит общаться в процессе подготовки?
- Что вы должны спросить участников о встрече?
- Как убедиться, что вы хорошо подготовились?

Глава 4. Секреты открытия сессии

Информируйте, воодушевляйте, наделайте полномочиями, вовлекайте

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

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

Глава 5. Секреты концентрации

Задайте курс и избегайте отклонений

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

Из главы 5 вы узнаете ответы на следующие вопросы.

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

Глава 6. Секреты ведения записи

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

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

Прочитав главу 6, вы узнаете ответы на следующие вопросы.

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

Глава 7. Секреты сбора информации

Знайте свои инструменты и умеете ими пользоваться

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

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

Глава 8. Секреты завершения сессии

Обзор, установление границ, оценка, завершение работы, разбор

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

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

Глава 9. Секреты управления непродуктивными ситуациями

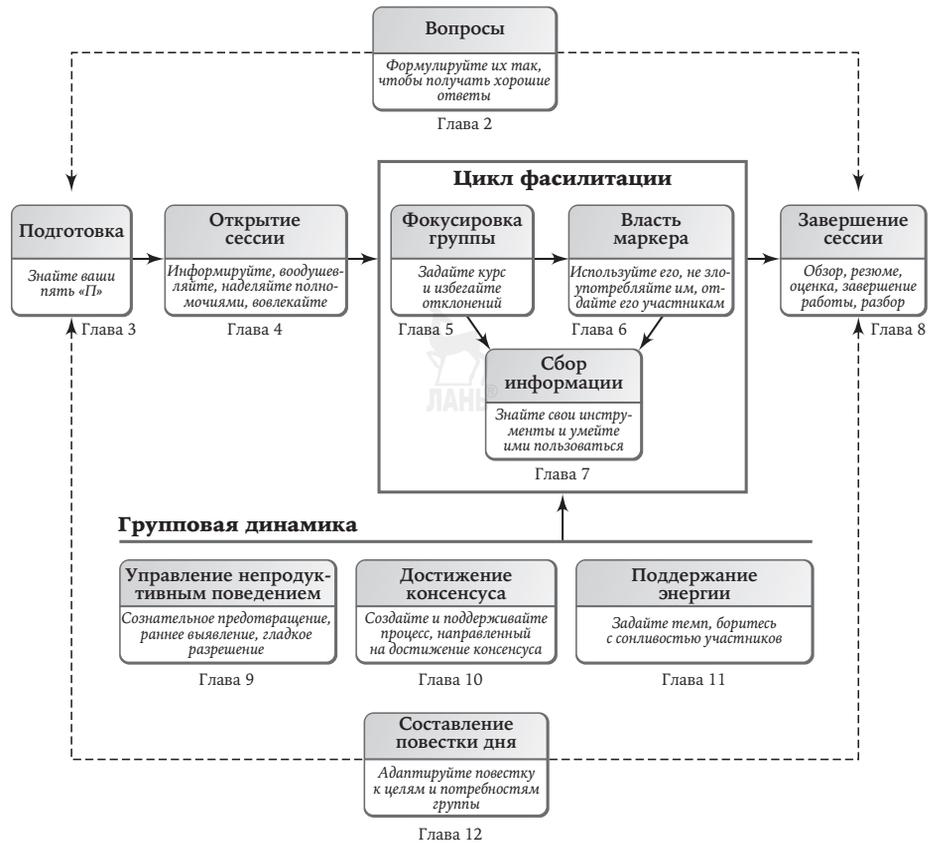
Сознательное предотвращение, раннее выявление, гладкое разрешение

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

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

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

- Что такое непродуктивное поведение?
- Как заранее подготовиться к вероятным непродуктивным ситуациям?
- Какие стратегии можно применить до мероприятия, чтобы предотвратить непродуктивное поведение?

РИС. 1.5. ПРИНЦИПЫ SMART-ФАСИЛИТАЦИИ ПО ГЛАВАМ

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

Глава 10. Секреты достижения консенсуса

Создание и поддержание процесса, направленного на достижение консенсуса

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

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

Глава 11. Секреты поддержания энергии

Задайте темп, боритесь с сонливостью участников

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

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

Глава 12. Секреты составления повестки дня

Адаптация повестки к потребностям группы

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

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

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

Глава 13. Секреты фасилитации виртуальных встреч

Как сделать, чтобы все были внимательны и вовлечены

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

- Как помочь людям, не находящимся в комнате для совещаний, «видеть», что в ней происходит?
- Какие технологии используются для проведения виртуальных встреч?
- Как сделать так, чтобы люди были полностью вовлечены в виртуальную встречу?
- Какие особые правила можно использовать при проведении виртуальных встреч?

- Как применять секреты фасилитации в условиях виртуальной встречи?
- Как вести виртуальную встречу, когда фасилитатора нет в комнате для совещаний?
- Как применять анонимность на виртуальной встрече?

Глава 14. Секреты фасилитации больших групп и конференций

Используйте преимущества процесса, чтобы направлять и вовлекать людей

Многие техники, которые используются при работе с командой из 16 человек и меньше, применимы и при фасилитации большой группы или конференции на сотню с лишним участников. Однако применение техник будет зависеть от размера группы, цели сессии, наличия других фасилитаторов и т. д. В главе 14 описаны лучшие способы максимально вовлечь людей в процесс и сохранить контроль над происходящим при работе с крупными группами и проведении конференций. Эта глава дает ответы на следующие вопросы.

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

Глава 15. Секреты фасилитации межкультурных групп

Признайте собственные предубеждения, чтобы лучше приспособиться к культуре других людей

Как заниматься фасилитацией в случае с людьми, чья культура отличается от вашей? Главу 15 я написал совместно с тремя опытными коллегами. Мы делимся опытом принятия собственных предубеждений и применения секретов фасилитации с их учетом. Мы научим вас принимать во внимание культурные различия между вами и группой, с которой вы работаете. Также эта глава

включает в себя объемный раздел, где рассказывается, как с помощью фасилитации противостоять влиянию институциональной власти. Вы найдете ответы на следующие вопросы.

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

Глава 16. Секреты создания собственного штата фасилитаторов **Обоснуйте необходимость, повышайте осведомленность**

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

- Что такое собственный штат фасилитаторов и как он работает?
- Каковы преимущества организации, имеющей своих фасилитаторов?
- Как ввести в штат должность фасилитатора?
- Сколько фасилитаторов вам может понадобиться? Как искать фасилитаторов и развивать их навыки?
- Кто управляет фасилитаторами? Как распределять задания между фасилитаторами?
- Как внутренние клиенты узнают о появлении новой должности? Как они будут платить за услугу?
- Каких ловушек следует избегать?

Глава 17. Особые случаи

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

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

Еще несколько применений секретов фасилитации

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

- Участница одного из наших первых занятий, менеджер-консультант из IBM, предположила, что эти техники будут невероятно полезны для продавцов компании. Она решила, что если бы торговые представители использовали при общении с клиентами подход, основанный на принципах фасилитации, то избежали бы частых проблем, таких как неправильное понимание потребностей, нереалистичные ожидания и сопротивление со стороны сотрудников клиента.
- Глава Американского общества по тренингу и развитию (American Society for Training and Development) счел, что наши техники идеально подходят для тренеров и ведущих. Он попросил нас провести

специальный семинар для начинающих тренеров и рассказать о принципах фасилитации. С тех пор нас многократно приглашали с такими лекциями в крупные тренинговые организации.

- Во время занятий менеджеры часто интересовались, как иметь дело с людьми тех или иных типов и справляться с проявлениями непродуктивного поведения.
- Сотрудница компании, разрабатывающей программные продукты, по секрету призналась, что после первого же дня трехдневного тренинга начала использовать наши техники, чтобы улучшить отношения с мужем. Ей было очень приятно, когда после этого он начал относиться к ней иначе.

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

Что эта книга даст вам

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

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

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

- *Секреты фасилитации.* Эта книга детально описывает 70 принципов и техник, которые я называю секретами фасилитации. Каждый представляет собой инструмент, способный дать потрясающие результаты при работе с командами, группами и отдельными людьми. Все эти секреты — отличные практические приемы, вы можете начать использовать их уже завтра на встречах один на один, планерках, выездных совещаниях продолжительностью в целый день и в работе мультисессионных проектных сессий.
- *Уникальный практический опыт.* Эта книга полна важных откровений — таких, как три причины, по которым люди выражают несогласие, объяснение непродуктивного поведения или способы задавать вопросы так, чтобы участники мероприятия сразу видели ответы. Я не ограничиваюсь одним лишь объяснением, что делать в той или иной ситуации. Я прорабатываю причины этой ситуации — ведь глубокое понимание позволяет вам создавать собственные техники для решения проблем, способных возникнуть в ходе фасилитационной сессии.
- *Обучение на реальных примерах — кейсах и диалогах.* Множество диалогов, происходивших в реальности, записанных и приведенных на страницах книги, помогут вам ощутить атмосферу, в которой работает фасилитатор. Вы узнаете, что он делал в том или ином случае и как — и почему именно так — реагировала группа. Также я расскажу об ошибках фасилитатора и их последствиях.
- *Возможность немедленного использования — быстрые подсказки и контрольные списки.* Секреты фасилитации имеют множество точек приложения, и в каждой главе описывается примерная ситуация того или иного их применения в деловой и повседневной жизни. Быстрые подсказки и чеклисты в конце каждой главы и пример повестки дня, приведенный в главе 12, помогут вам более четко понять, каким образом вы можете использовать эту информацию в профессиональной и личной жизни.
- Если говорить совсем коротко, то в книге я делюсь с вами секретными приемами, которые SMART-фасилитаторы используют для гарантированного достижения потрясающих результатов при работе с разными группами.

С чего начать

Глава 1 дает определение фасилитации и роли фасилитатора. Затем последовательно раскрываются все ее принципы. В дальнейших главах рассказывается



о методах, которые используют SMART-фасилитаторы для проведения структурированных сессий и установления связей.

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

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

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

Чтобы получить от книги максимум пользы, придерживайтесь следующих рекомендаций.

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

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

В ЧЕМ СОСТОИТ РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА



Вопросы, на которые отвечает эта глава

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

Пример: роль фасилитатора в группах гражданского лидерства

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

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

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

- В некоторых случаях он просто выступает *консультантом*. Он не руководит планированием сессии и не занимается реализацией плана. В основном он держится в стороне и вступает в действие, только когда его об этом просят или когда возникает ситуация, с которой участники не могут справиться самостоятельно.
- В других ситуациях фасилитатор играет роль *менеджера*. В этом случае он задает повестку, формулирует основные правила и инициирует обсуждение, однако вмешивается в процесс, только когда необходимо.
- Третья из выявленных нами ролей — *лидер*. В этой роли фасилитатор задает повестку дня, устанавливает правила и инициирует обсуждение точно так же, как менеджер, управляющий совещанием. Однако, кроме того, лидер активно вовлекает участников в работу. Фасилитатор описывает общую цель таким образом, чтобы участники увидели широкую картину и поняли, чем важна эта сессия. Кроме того, он побуждает группу перейти к обсуждению практической стороны вопроса, если дискуссия застопорилась на теоретических выкладках. Фасилитатор должен подталкивать всех участников включаться в процесс.
- И, наконец, мы выявили роль *участвующего лидера*. Такой фасилитатор сначала делает то же самое, что и обычный лидер или менеджер: он определяет повестку, задает правила и начинает дискуссию. Однако в дальнейшем он сам активно участвует в ней: делится своей точкой зрения на рассматриваемую проблему, высказывает мнение по тем или иным вопросам и, если он не согласен с кем-то из участников, не скрывает этого.

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

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

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

Примеры ситуаций: необходимость групповых решений

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

Работа с персоналом: процесс найма

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

Завод по производству пищевых продуктов: план по качеству

Директор вашего завода заявил: «Наш крупнейший клиент [сеть ресторанов быстрого обслуживания] попросил нас разработать и реализовать план работ, чтобы повысить качество говяжьих котлет, булочек и соусов в соответствии с растущими требованиями клиентов. Если клиенту наш план покажется

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

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

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

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

- Какой подход следует использовать в целом для решения вопроса? В частности, что группа должна делать сначала, что — следующим шагом и т. д.? Стоит ли заняться стратегическим планированием или же вам больше подойдет формат совещания по решению проблем или по улучшению процесса?
- Кто должен и кто может участвовать в процессе принятия решений?
- Как на первом же совещании побудить участников взаимодействовать друг с другом и работать вместе?
- Что предпринять, чтобы не позволить кому-то одному доминировать в дискуссии, не давать людям выпасть из процесса и исключить конфликты, способные помешать работе всех собравшихся?



- Как убедиться в том, что группа в достаточной мере сосредоточена на поставленной задаче? Что делать, когда люди начинают обсуждать второстепенные вопросы или пытаются протолкнуть свою «негласную повестку»?
- Как поддерживать высокий уровень энергии в течение всей сессии?
- Какие техники стоит использовать, чтобы побудить участников в конце прийти к консенсусу?
- Как убедиться, что всем понятно, что именно было сделано, к какому положительному результату пришла группа и какие следующие шаги нужно предпринять?

Когда уместна фасилитация

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

- *Была выявлена важная проблема.* Имеется проблема, требующая внимания: неэффективный процесс, клиент, желающий получить гарантии качества, или проект, по которому уже был превышен бюджет.
- *Решение не очевидно с первого взгляда.* Если решение кажется ясным, то велики шансы, что оно уже внедряется в той или иной форме. В описанных случаях поиск решения потребует более глубокого анализа ситуации и привлечения к этому большого числа людей.
- *Для успешного решения проблемы необходимо согласие.* Задача требует понимания и принятия со стороны некоторого количества людей, а часто и изменения их поведения. Без этого даже самое хорошее решение обречено на провал.
 - Если изменения процедуры найма окажутся неприемлемы для отделов или сотрудников, занимающихся поиском и приемом новых работников, этот процесс и дальше останется неэффективным.
 - Если директор предприятия разрешит директору по качеству разработать план, не привлекая к этому ключевых сотрудников на местах, шансы на его успешное внедрение значительно снизятся.
 - Принимая решение о продолжении или прекращении проекта по разработке компьютерной системы, нужно учесть все аспекты проблемы. Если утаить критически важную информацию или не привлекать к принятию решения ключевых сотрудников, то оно может оказаться недостаточно обоснованным и не найти поддержки.

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

Секрет №2**Секрет уместности фасилитации**

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

Определение: что такое фасилитационная сессия

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

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

Давайте рассмотрим некоторые ключевые аспекты этого определения.

- Каждая фасилитационная сессия имеет конкретную цель, результат, который нужно достичь. К примеру, это может быть создание стратегического плана для организации, повышение эффективности определенного процесса или поиск решения сложной проблемы.
- Для достижения результата участники совершают ряд заранее определенных шагов. К примеру, в случае создания стратегического плана фасилитационная сессия может включать в себя следующие шаги:
 - оценка ситуации: «Где мы находимся?»;
 - определение целей: «Где мы хотим оказаться?»;
 - разработка стратегии: «Как мы туда доберемся?»;
 - планирование действий: «Как мы будем отслеживать прогресс?»
- Роль фасилитаторов состоит в том, чтобы проводить участников совещания через определенные этапы работы. Фасилитаторы не навязывают решения. Вместо этого они используют свое понимание этапов процесса и групповой динамики, для того чтобы помочь участникам

добиться желаемых результатов и учесть специфические потребности и особенности отдельных людей. Благодаря этому *результаты достигаются силами участников совещания и оказываются понятны и приемлемы для всех из них.*

Зачем
это нужно

Почему участники вырабатывают решение, понимают и принимают его

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

В чем состоят обязанности фасилитатора

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

Вот различные задачи, которые может выполнять фасилитатор

- **Консультант.** Фасилитатор помогает лидеру планировать собрание; однако во время сессии фасилитатор в основном находится на периферии собрания и вступает в действие, только когда его об этом просят или когда возникает ситуация, с которой участники не могут справиться самостоятельно.
- **Менеджер собрания.** Фасилитатор задает повестку, формулирует основные правила, инициирует обсуждение и позволяет сессии развиваться, включаясь, только когда это необходимо.
- **Лидер собрания.** Фасилитатор задает повестку, формулирует основные правила и инициирует обсуждение точно так же, как это делает менеджер. Кроме того, фасилитатор рассказывает о том, почему встреча важна, помогает участникам заинтересоваться происходящим, сохраняет нужную степень концентрации группы на работе при обсуждении, задает (в уместных случаях) провокационные вопросы и делает все возможное для того, чтобы каждый из собравшихся внес свой вклад в обсуждение.

- **Участвующий фасилитатор.** Фасилитатор начинает работу почти так же, как лидер собрания: задает повестку, формулирует основные правила и инициирует обсуждение. Однако также он активно участвует в обсуждении, предлагая свою точку зрения, делясь мнениями по тем или иным вопросам и выражая несогласие с чужими комментариями.

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

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

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

ТАБЛИЦА 1.1. ОБЯЗАННОСТИ ФАСИЛИТАТОРА

Вдохновитель	С момента открытия встречи и до слов благодарности в самом конце вы должны зажигать в группе огонь, создавать импульс и поддерживать нужный темп
Проводник	Вам следует от начала до конца знать последовательность этапов, через которую пройдет группа. Вы должны обеспечить навигацию на всем протяжении этого пути
Интервьюер	Вы должны внимательно слушать дискуссию и уметь быстро анализировать, сравнивать комментарии и формулировать вопросы, которые помогут вам управлять обсуждением. В нужных случаях вы должны быть способны бросить группе вызов
Посредник	Ваша обязанность — создать и поддерживать безопасную и открытую среду для обмена идеями. Там, где другие видят различия, вы должны находить и использовать сходства — это формирует основу для консенсуса
Тонкий психолог	В течение сессии вы должны внимательно следить за признаками возможного напряжения, усталости, расстройства и разочарования — и заблаговременно на них реагировать, чтобы избежать непродуктивного поведения
Миротворец	Хотя почти всегда предпочтительно избегать прямой конфронтации между участниками, при ее возникновении вы должны быстро вступить в дело, восстановить порядок и направить людей к конструктивному разрешению разногласий

Окончание табл. 1.1

Хранитель порядка	В конечном итоге именно вы несете ответственность за правильный ход встречи; это предполагает, что вы тактично прекращаете неуместные обсуждения, пресекаете попытки отвлечься от основной темы дискуссии и поддерживаете должный уровень детализации в течение всей сессии
Хвалитель	При каждой возможности вам следует хвалить участников за их усилия, за то, что они движутся вперед, и за результаты, которых они достигают. Хвалите их много, часто, но за конкретные достижения

Душа фасилитации



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

- *Фасилитаторы заботятся о людях.* Они ценят участников встречи, их точку зрения и их вклад в общее дело. Они хотят, чтобы каждый ушел с мероприятия с ощущением того, что ему здесь были рады, что его услышали и поняли. Фасилитаторы формулируют позитивные утверждения и демонстрируют заботу об участниках на словах и на деле.
- *Фасилитаторы хотят помочь.* Само слово «фасилитатор» происходит от латинского *facil*, означающего «облегчать, содействовать». Фасилитаторы получают огромное удовольствие от того, что могут быть полезны. Они с радостью используют свой опыт, чтобы помочь другим достигнуть успеха.
- *Фасилитаторы отодвигают свое «я» в сторону.* Они признают свою служебную роль, отдают себе отчет, что их точка зрения незначительна и что их ценность определяется лишь способностью помогать группе в достижении ее целей, а не целей самого фасилитатора. Фасилитаторы не расстраиваются, если участники ведут себя не лучшим образом. Они не принимают сомнения в успехе встречи на свой счет. Они желают играть свою роль так, чтобы помочь группе быть эффективной.

Книга «Секреты фасилитации» предоставит вам целый ряд инструментов и техник для проведения успешных встреч. Однако эти же методы

могут использоваться для манипулирования группой и достижения личных интересов фасилитатора — в случаях, когда его действия не отвечают критериям душевности. Фасилитаторы не должны заниматься «фасипуляциями»; иными словами, нельзя использовать навыки фасилитации для попыток манипулировать группой и подталкивать ее к заранее определенному решению.

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

Когда фасилитация не нужна

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

- Когда не нужно выработать решение.
Пример. Решение двигаться в определенном направлении уже было принято менеджером. В этом случае фасилитация обсуждения вопроса, куда можно двигаться, не только приведет к напрасной трате времени, но и будет балансировать на грани «фасипуляции». Участники могут посчитать такую встречу пустой тратой времени, поскольку решение уже принято. Однако в этом случае уместно совещание, посвященное внедрению решения.
- Когда ситуация или связанная с ней информация слишком сложны или слишком конфиденциальны, чтобы группа их поняла.
Пример. Организация разрабатывает компьютерную систему по отслеживанию заказов с момента их принятия оператором по телефону и до доставки в дом клиента. С помощью групповых фасилитационных сессий команда выявила задачи, которые должна решать система, а также высказала кое-какие идеи относительно пользовательского интерфейса и стандартных ответов. Однако в целом информация, связанная с проектом, слишком сложна, и потому разработчики сами доводят

до ума интерфейс и формы отчетов. Затем проводится несколько фасилитационных сессий, на которых разработчики обсуждают дизайн с другими членами команды.

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

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

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

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

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

Когда фасилитация используется ненадлежащим образом, результат может быть обескураживающим. Однако при правильном подходе она позволяет выработать отличные решения, которые примет и будет готово реализовать

большее число участников встречи. В табл. 1.2 приведены случаи, в которых следует и не следует применять фасилитацию.

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

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

ТАБЛИЦА 1.2. ЧЕКЛИСТ СЛУЧАЕВ, В КОТОРЫХ НУЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ФАСИЛИТАЦИЮ

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

Фасилитация в наши дни

Наша профессия прошла долгий путь с момента основания Международной ассоциации фасилитаторов³ более 15 лет назад.

- Люди по всему миру используют фасилитацию во множестве различных ситуаций, связанных, помимо прочего, со стратегическим планированием, вопросами комплексного управления качеством, разрешением споров, повышением производительности, бережливым производством, дизайном систем, улучшением коммуникации, визуализацией, подбором партнеров, анализом требований, фокус-группами и мероприятиями с большим количеством участников.
- К началу 2012 года в мире было почти 500 сертифицированных профессиональных фасилитаторов из 45 стран.
- Международный институт фасилитации разработал сертификацию для фасилитатора уровня мастера, и к 2012 году степень сертифицированного мастера фасилитации получили 18 человек.
- Термин «сертифицированный фасилитатор» начал появляться в заявках на проведение работ (в том числе и со стороны государственных структур). Так, правительство Канады считает необходимым, чтобы фасилитаторы, выполняющие работы по государственным контрактам, имели соответствующий сертификат.
- Каждый год во всем мире проводятся международные конференции, помогающие фасилитаторам и прочим заинтересованным лицам формировать сети контактов и развивать навыки.
- В организациях стали появляться внутренние фасилитаторы — люди, которых можно привлекать для проведения важных собраний в широком диапазоне областей. Иногда внутренние фасилитаторы работают на полную ставку, но довольно часто они занимаются чем-то еще и уделяют лишь часть своего времени фасилитации. В таких организациях понимают все преимущества, которые дает фасилитатор, знакомы к тому же со спецификой бизнеса и его текущим состоянием.
- Фасилитация уже стала своего рода отраслью. В наши дни вы можете нанять фасилитатора для управления собранием, пройти тренинг, где вас научат азам этой профессии, прослушать вебинар или онлайн-курс, пообщаться с коучем по фасилитации, количественно оценить

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

в интернете собственные навыки фасилитации, стать сертифицированным фасилитатором, купить необходимые инструменты и шаблоны для проведения сессий, а также программы для компьютера и мобильных устройств, получить консультации для подготовки к сертификации, приобрести лицензионные материалы, помогающие обучать фасилитации других, и т. д.

Что ждет фасилитацию

Я попросил 15 авторитетных фасилитаторов⁴ поделиться мнением относительно того, что ждет нашу отрасль в ближайшие десять лет. Проанализировав их ответы, я выделил несколько общих тем.

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

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

в том, что авторитеты в области фасилитации видят ее в будущем как повсеместно распространенный навык, а не как роль, которую играют немногие избранные.

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

- для проведения встреч на высшем уровне, включая мероприятия в ООН, G7 и кабинетах министров отдельных стран.
- **Виртуальность.** Со временем куда больше групповых встреч будет проводиться по Сети. Я не удивлюсь, если к концу десятилетия количество виртуальных фасилитационных сессий превысит количество сессий с личным участием. Это означает, что фасилитаторы должны будут разбираться в технологиях и специальных стратегиях, позволяющих делать виртуальные сессии эффективными, продуктивными и интересными (фасилитация виртуальных встреч подробно описана в главе 13).
- **Молодость.** Первое поколение сертифицированных фасилитаторов уже стареет, и вряд ли в следующие 20 лет большинство из нас будет активно заниматься своей профессией. В течение ближайшего десятилетия мы должны будем сознательно приложить усилия, чтобы привлечь к занятиям фасилитацией молодежь. Навыкам фасилитации нужно учить в колледжах, университетах, бизнес-школах и других научных учреждениях, чтобы повышать степень осведомленности студентов о предмете и привлекать молодых профессионалов.

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

Применение фасилитации для получения согласия со стратегическим планом

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

- Вы прочитали введение и главу 1 этой книги и понимаете, насколько важно и полезно для достижения успеха получить согласие тех, на кого повлияет план.
- Вы пришли к выводу, что стратегический план так или иначе повлияет на всех сотрудников вашей организации.

- Вы убеждены в том, что организация может более эффективно внедрить план, если люди, на которых он повлияет, готовы самостоятельно выработать, понять и принять его.
- Вы также считаете, что было бы непродуктивно приглашать все 250 человек на мероприятие по стратегическому планированию вместе с вами и другими руководителями. Сотрудники не понимают всех проблем, их может интересовать лишь определенная область работы (здесь возникает проблема с принятием), а для создания плана силами всей группы потребовалось бы слишком много времени.

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

Сотрудники понимают ситуацию

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

Сотрудники вырабатывают решение

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

Сотрудники принимают решение

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

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



Чеклист для понимания сути фасилитации и ролей фасилитатора

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

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

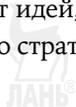
- на встрече нечего создавать — решение уже было принято;
- ситуация или связанная с ней информация слишком сложны или слишком конфиденциальны, чтобы ими могла заниматься вся группа;
- участники не имеют полномочий, связанных с принятием решения;
- время не позволяет организовать фасилитационную сессию.

Упражнение для развития навыков



Если вам предстоит принимать решение, разрабатывать план или внедрять программы, проекты, стратегии или инициативы, задайте себе вопросы, перечисленные в табл. 1.2, чтобы осознать, применима ли в вашем случае

фасилитация. Если она применима, задумайтесь, что вы можете сделать, чтобы убедиться, что люди, на которых влияют ваши действия, готовы вырабатывать решение, понимают и принимают его, а также что им ясны дальнейшие действия. Если вам не хватает идей, изучите раздел «Применение фасилитации для получения согласия со стратегическим планом» этой главы и два примера из введения к книге.



СЕКРЕТЫ ЗАДАВАНИЯ ВОПРОСОВ

Как получать хорошие ответы на свои вопросы

Вопросы, на которые отвечает эта глава

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

Пример. Начальные вопросы

Во время одного из наших первых открытых тренингов по фасилитации мы научились технике, которая, по моему мнению, для фасилитатора важнее всех прочих. Мы называем ее секретом начального вопроса. В то время мы занимались с группой, разрабатывающей школьные расписания. Нашей целью было выявить требования этих людей к новой системе составления расписаний.

В ходе одного из занятий, где мы обучали фасилитации трех человек, мы предложили им упражнение: создать список исходных данных, необходимых для составления расписания.

Первый из учащихся задал группе примерно такой вопрос: «Прежде всего нужно поговорить об исходных данных. Какими они должны быть в случае с составлением графика?»

После того как он получил нужные ответы и обратную связь от участников, я переместился ко второй команде. Женщина, занимавшаяся здесь фасилитацией, использовала тот же подход, однако задала вопрос иначе: «Если вам будет нужно разработать школьное расписание, какая информация вам потребуются?»

Услышав это, я тут же остановил занятие и попросил участников еще раз послушать оба вопроса. Я пояснил, что, если мы потратим несколько минут, то получим важный урок (я сам совершенно не понимал, в чем тут суть, поэтому хотел разобраться вместе с участниками). Второй вопрос был очевидно лучше первого, и я спросил у группы разрешения потратить побольше времени на то, чтобы понять, почему это так.

В результате мы обнаружили важную вещь, которой теперь каждый год обучаем сотни людей: секрет начального вопроса.

SMART-фасилитаторы регулярно демонстрируют то, что многим кажется врожденной способностью задавать правильные вопросы. Они используют техники задавания вопросов во время подготовки встречи и в ее начале, для концентрации внимания, сбора информации, выстраивания консенсуса и на всех других этапах фасилитационной сессии. С учетом того, что фасилитаторы задают вопросы все время, давайте начнем с самого первого, который я называю начальным.

Начальный вопрос



Если бы я мог научить каждого фасилитатора в мире одному-единственному инструменту или технике, я бы выбрал секрет начального вопроса. Почему? Дело в том, что, если мы задаем хорошие вопросы, мы будем стабильнее и чаще получать хорошие ответы.

Начальный вопрос — это вопрос, который фасилитатор задает, чтобы начать дискуссию. Обычно начальный вопрос используется при обсуждении каждого пункта повестки дня. К примеру, при работе с командой над улучшением процедуры найма фасилитатор может использовать следующую повестку дня.

1. Начало работы.
2. Как работает процесс в настоящее время?
3. В чем состоят проблемы и основные причины?
4. Каковы потенциальные улучшения?

5. Как можно расставить эти улучшения в порядке приоритетности?
6. Как будет работать новый процесс?
7. Как мы будем его внедрять?
8. Общий обзор и завершение работы.

Пункты со 2-го по 7-й представляют собой основу фасилитационной сессии. Доходя до каждого из них, фасилитатор задает вопрос и ожидает, что участники начнут на него отвечать. *Способность группы ответить сильно зависит от качества вопроса, который задает фасилитатор.* Начальный вопрос похож на выстрел стартового пистолета. Используя неправильный материал для формулирования вопросов, фасилитатор получит лишь отдельные язычки пламени, которые придется постоянно раздувать. Если же он возьмет верный материал, быстро вспыхнет настоящий костер ответов — участники будут с нетерпением ждать возможности внести свой вклад.

Что такое секрет начального вопроса и как получать множество ответов? Давайте изучим два вопроса, приведенные в примере в начале этой главы.

- Вопрос типа А:** «Прежде всего нужно поговорить об исходных данных. Какими они должны быть в случае с составлением графика?»
- Вопрос типа В:** «Если вам будет нужно разработать школьное расписание, какая информация вам потребуется?»

Почему вопросы типа В лучше

Что именно во втором вопросе делает его лучше первого? Когда мы выясняем это у людей, которых обучаем навыкам фасилитации, они дают разные ответы.

- В нем используется язык, привычный для аудитории («школьное расписание», «информация»).
- Он носит более личный характер и адресован напрямую к слушателям («вам»).
- Он ориентирован на действие («нужно разработать»).
- Он открытый («какая информация»).

И хотя все эти ответы можно считать вполне справедливыми, они не полностью раскрывают секрет начального вопроса. Со своими учениками мы обычно проводим простое упражнение, помогающее быстро понять и запомнить суть секрета. Фасилитатор просит их закрыть глаза и прослушать вопрос типа А. Задав его, фасилитатор просит учеников открыть глаза и поднять руку,

если они представили себе какую-то картинку, пока слушали. Один-два человека обычно говорят, что видели график, диаграмму или что-то в этом роде. Большинство отвечают, что не видели ничего. А когда фасилитатор просит их закрыть глаза во второй раз и прослушать вопрос типа В, результат оказывается совершенно иным. Обычно две трети собравшихся, если не больше, видят что-то. Чаще всего они описывают, как сидят за столом, на котором разложены предметы, необходимые для создания графика. В этом и состоит секрет начального вопроса.

Секрет №3**Секрет начального вопроса**

Удачные начальные вопросы рождают образы ответов.

Почему этот живой образ так важен для начального вопроса? При его появлении участники могут (почти буквально) увидеть ответы и способны тут же описать их.

Сравнение вопросов типа А и типа В

Если начальный вопрос типа В позволяет нарисовать живой образ, начальный вопрос типа А просто сообщает, что фасилитатор хочет узнать. Если вы хотите понять, какие исходные данные нужны для создания графика, вы спрашиваете: «Каковы исходные данные?» Если вы хотите знать, как сегодня организована процедура найма, вы задаете вопрос: «Из каких этапов состоит нынешний процесс?» Вопросы типа А очень легко задавать: фасилитатор просто решает, что он хочет узнать, а затем облекает свой запрос в нужную форму.

К сожалению, после того как фасилитатор задает вопрос типа А: «Каковы исходные данные в случае с составлением графика?» — участники часто подпирают головы руками и начинают размышлять. Возможно, они пытаются представить себя в школе в тот последний раз, когда они занимались составлением расписаний. Не исключено, что они пытаются создать в голове образ, который не нарисовал для них фасилитатор. К сожалению, эти усилия обычно приводят к неловкому молчанию — возникающему именно в те моменты, когда фасилитатор хочет получить ответы. По сути, плохим начальным вопросом фасилитатор заставляет замолчать всех присутствующих! И это молчание иногда формирует у участников неприятное ощущение бессознательного бессилия: «Мы же должны знать ответ. Что с нами не так?» Когда мы не делаем то, что должны, участники (но не мы сами!) часто выглядят плохо в собственных глазах. Мы допустили ошибку, задав

плохой вопрос, но в итоге неудачниками чувствуют себя другие люди, которые не знают ответа.

Важно понять, что вопросы типа А мы задаем автоматически. Если вы заранее не задумаетесь о формулировке, то, скорее всего, у вас вырвется именно вопрос типа А. Давайте предположим, что, согласно повестке, группа должна выявить проблемы с нынешней процедурой найма. Если вы заранее не подготовили вопрос типа В, создающий образы, то, возможно, вы спросите: «С какими проблемами вы столкнулись, нанимая людей на работу согласно нынешней процедуре?»

Как научиться всегда задавать вопросы типа В

Как быть уверенным, что ваши начальные вопросы относятся к типу В, а не к типу А? Ниже приведен список шагов, позволяющих создавать отличные начальные вопросы.

- | | |
|---------------|--|
| Шаг 1: | начните с фразы, позволяющей создать образ. Такие создающие образ фразы, как «Вспомните о...», «Представьте себе...», «Если...» и «Подумайте...», помещают участников внутрь некоего сюжета и готовят их к тому, чтобы увидеть ответы. |
| Шаг 2: | свяжите образ с их ответами. Скажите две-три дополнительные фразы или предложения, помогающие участникам сформировать образ ответов. Не давайте им готовые решения. Просто предложите некий образ, помогающий участникам четко визуализировать ответ. |
| Шаг 3: | задайте вопрос типа А. Теперь, когда участники видят ответы, задайте им прямой вопрос, побуждающий к четкому ответу. |

Описанная здесь процедура помогает создавать отличные начальные вопросы. Помните, однако, что при подготовке начального вопроса вам нужно прежде всего выполнить шаг 3. Для наглядности давайте предположим, что вы учите кого-то навыкам фасилитации. В начале занятия вы собираетесь узнать, чему хотят научиться люди на ваших занятиях. Для этого вам нужно задать вопрос типа В.

Создание отличного начального вопроса

- Начните с шага 3 — сформулируйте вопрос типа А. В данном примере вопрос типа А может звучать так: «Чему бы вы хотели научиться в результате занятий?» (вопросы типа А очень просты, не правда ли?).
- Теперь вернитесь к шагу 1 и придумайте фразу, создающую образы. Если вы хотите, чтобы люди были способны визуализировать то, что

хотят узнать на занятиях, то какой образ вы могли бы использовать, чтобы помочь им увидеть ответы? Как насчет такого: «Представьте себе, что вы занимаетесь фасилитацией своего самого страшного кошмара — собрания, где обсуждаются все ваши профессиональные слабости как фасилитатора, то, в чем вы не добиваетесь успехов?»

- Затем вы должны расширить образ на ответы участников. В этом хорошо помогает то, что я называю «трюком с синонимами». Какие две три фразы со схожим смыслом вы могли бы придумать для выражения «то, что вы хотите узнать на занятиях»? Вот лишь несколько примеров: «вещи, которые вы хотите делать эффективнее», «навыки, которые вы стремитесь улучшить», «техники, способные сделать вас более профессиональным фасилитатором».
- Теперь вы готовы задать свой начальный вопрос типа В. Он может звучать так: «Мне нужно знать, что бы вы хотели вынести для себя из этого обучения. Представьте себе, что вы занимаетесь фасилитацией своего самого страшного кошмара — собрания, где обсуждаются все ваши профессиональные слабости как фасилитатора, то, в чем вы не добиваетесь успехов. Подумайте о тех вещах, которые вам нужно делать эффективнее, о навыках, которые вы хотели бы улучшить, и о техниках, которые сделают вас более профессиональным фасилитатором и помогут избежать подобных кошмаров в будущем. Итак, чему бы вы хотели научиться в результате наших занятий?»

Этот пример позволяет выяснить несколько интересных вещей.

- Обратите внимание на то, как сплетаются воедино три части начального вопроса.
- Также обратите внимание, насколько хорошо в этом примере я первым же предложением доношу до участников свое пожелание: «Мне нужно знать, что бы вы хотели вынести для себя из этого обучения». Это помогает присутствующим сразу понять, чего я хочу добиться с помощью своих вопросов.
- И, наконец, обратите внимание на то, что часть начального вопроса возникает еще на шаге 2, при расширении образа на ответы. С помощью двух-трех фраз вы помогаете участникам визуализировать ответы перед тем, как зададите им вопрос типа А в конце.

Зачем
это нужно

Зачем использовать вопросы типа В

Если вам когда-либо доводилось задавать вопрос группе и вместо ответа слышать молчание, то вы знаете, как плохо это влияет на фасилитационную сессию. Возможно, все промолчали, потому что никто не услышал вопрос. Однако намного чаще такое происходит из-за того, что вы задали вопрос типа А вместо вопроса типа В. А когда наступает молчание, оно высасывает энергию из аудитории и обычно заставляет участников чувствовать собственную неполноценность. Мне даже доводилось слышать, как фасилитаторы отвечают на молчание фразами типа: «Ну же, ребята, вы же знаете ответ!» Однако, когда вы задаете вопрос типа В, участники могут буквально увидеть свои ответы. В результате они тут же начинают тянуть руки вверх, не в силах дождаться своей очереди отвечать. Благодаря вопросам типа В у вас появляется много людей, готовых отвечать. Я могу честно сказать, что после того, как я узнал о вопросах типа В, мне никогда больше не доводилось слышать молчание вместо ответа на начальный вопрос (за исключением случаев, когда я по забывчивости задавал вопрос типа А).

Распространенные ошибки с вопросами типа В

Люди, которые только учатся формулировать вопросы типа В, часто допускают ряд распространенных ошибок. Теперь вы знаете о трех частях начального вопроса (фраза, создающая образ; связывание образа с ответом; вопрос типа А), так что попробуйте понять сами, что неправильно в каждом из следующих вопросов.

- Вопрос 1: «Для начала я должен понять, с чем бы вы хотели уйти с нашей встречи. Какие цели, связанные с ней, вы ставите перед собой?»
- Вопрос 2: «Для начала я должен понять, с чем бы вы хотели уйти с нашей встречи. вспомните, когда вы впервые увидели объявление о ней. Какие цели, связанные со встречей, вы ставите перед собой?»
- Вопрос 3: «Для начала я должен понять, с чем бы вы хотели уйти с нашей встречи. вспомните, когда вы впервые увидели объявление о ней. Какой шрифт там использовался, хорошо ли был написан текст и в какой тональности? А теперь скажите, какие цели, связанные со встречей, вы ставите перед собой?»
- Вопрос 4: «Для начала я должен понять, с чем бы вы хотели уйти с нашей встречи. Что вы стремитесь узнать? Что помогло бы вам стать более профессиональным фасилитатором? Что в вашем случае работает лучше всего? Какие цели, связанные со встречей, вы ставите перед собой?»

Каждый из вопросов демонстрирует одну из распространенных ошибок, которые допускают люди, впервые узнавшие этот секрет фасилитации.

- Вопрос 1 не начинается с фразы, выстраивающей образ, — говорящий сразу переходит к вопросу типа А.
- Вопрос 2 не связывает образ с ответом с помощью двух фраз.
- Вопрос 3 создает неправильный образ, никак не связанный с вопросом типа А.
- Вопрос 4 предполагает более одного вопроса, вы же должны ограничиться одним, относящимся к типу А, а перед ним использовать фразы, выстраивающие образ (к примеру: «Подумайте о...», «Представьте себе...», «Вспомните...»).

Примеры начальных вопросов

Давайте рассмотрим несколько примеров вопросов типа А и В, относящихся к улучшению процедуры найма.

Вопрос типа А: «Как организован найм в настоящее время, какие этапы включает процесс?»

Вопрос типа В: «Давайте перечислим шаги, которые включает нынешняя процедура найма на работу. Представьте себе, что один из сотрудников заходит в ваш кабинет и говорит, что через 30 дней увольняется и что за это время вы должны найти кого-нибудь ему на замену и обучить. Вы понимаете, что вам нужно решить проблему, и начинаете прокручивать в голове действия, которые вам предстоит совершить, чтобы у вас появился новый коллега. Вы вспоминаете все, что должны сделать лично вы, а также другие сотрудники. Давайте перечислим некоторые из этих шагов. Что вы должны сделать, чтобы принять человека на работу?»

Вопрос типа А: «Какие у нас есть проблемы с текущей процедурой найма?»

Вопрос типа В: «Давайте теперь перейдем к проблемам с нынешней процедурой найма. Вспомните тот случай, когда вам в последний раз приходилось брать кого-то на работу. Подумайте о том, что представляло для вас сложность; что заставляло вас нервничать; что не получалось, или занимало слишком много времени, или казалось напрасной его тратой. Вспомните о вещах, заставлявших

вас восклицать: “Все это наверняка можно сделать как-то иначе!” Каковы хотя бы некоторые из проблем, связанных с нынешней процедурой найма и расстраивающих лично вас?»

Вопрос типа А: «Что мы могли бы сделать для улучшения нынешней процедуры?»

Вопрос типа В: «Итак, мы готовы создать список действий, способных улучшить процедуру найма. Посмотрите на проблемы, которые нам необходимо решить. Подумайте о том, что для этого можно было бы сделать. Вспомните, видели ли вы нечто подходящее в других организациях; подумайте, как использовать их подход для улучшения процедуры найма и какие вещи позволят нам лучше организовать эту работу. Давайте перечислим идеи, подходящие для улучшения существующей процедуры. Кто хочет начать?»

Читая эту книгу, вы увидите множество диалогов с участием фасилитатора. Возможно, вам стоит обратить внимание на примеры с дополнительными начальными вопросами.

Как избежать начальных вопросов, формирующих неверный образ

Как я уже говорил выше, берегитесь начальных вопросов, которые формируют неверный образ. В своем стремлении создать картинку в головах участников мы можем допустить ошибку и *заставить их визуализировать не собственные ответы, а что-то иное*. В результате участники замолчат, поскольку образы в их голове очевидно не будут отвечать на нужные вопросы. Ниже приведен пример начального вопроса, создающего неверный образ.

Вопрос типа А: «Какие улучшения в процедуре найма нам стоит сделать?»

Вопрос типа В (неверный образ): «Представьте себе, что президент вашей организации заходит в ваш офис, протягивает вам чек с незаполненной суммой и говорит: “Я хочу, чтобы вы сделали все, чтобы с наймом сотрудников у нас теперь было все как в лучших компаниях в мире”. Что бы вы изменили в текущем подходе?»

Этот вопрос типа В создает очень живой образ. К сожалению, картинка (вручение чека с незаполненной суммой) не помогает участникам визуализировать изменения, которые стоило бы сделать. Вместо этого они начинают представлять себе президента, чек и как они улыбаются. Помните: чтобы

задать отличный начальный вопрос, вы должны выстроить образ, который поможет участникам визуализировать ответы.

Влияние слов «можно», «стоит», «необходимо» и «будет»

В некоторых фасилитационных сессиях возникают моменты, когда вы проводите группу через процесс выявления возможностей. К примеру, во время стратегического планирования участники часто выдвигают новые идеи с помощью мозгового штурма. Занимаясь решением проблем, люди ищут разные подходы к ним. Эта справедливо и по отношению к нашему примеру с изменением процедуры найма, когда участники встречи выявляют возможные улучшения.

В разделе «Примеры начальных вопросов» мы рассмотрели вопрос типа В, позволяющий увидеть такие улучшения. Вопрос завершился инструкцией со словами «Давайте перечислим идеи, подходящие для улучшения существующей процедуры». Как бы отличались ответы, если бы фасилитатор произнес одну из следующих фраз?

«Давайте перечислим идеи, которые можно было бы реализовать».

«Давайте перечислим идеи, которые необходимо реализовать».

«Давайте перечислим идеи, которые стоит реализовать».

«Давайте перечислим идеи, которые будут реализованы».

Фасилитатору необходимо уметь выбирать подходящее слово — это поможет ему быстрее добиваться результата.

«Можно»	Фраза «Что можно сделать...» не предполагает никаких ограничений. Используйте ее для генерирования максимального количества идей.
«Стоит»	Фраза «Что стоит сделать...» подразумевает некоторую готовность к действию, но не предполагает конкретной ответственности за него. Используйте ее, когда группа еще не взяла на себя обязательства сделать что-то.
«Необходимо»	Фраза «Что необходимо сделать...» предполагает, что группа должна выявить лишь самые важные задачи. Очевидно, что в этом случае количество обсуждаемых тем будет меньше, а участники в каком-то смысле возьмут на себя ответственность.
«Будет»	Фраза «Что будет сделано...» значит, что мы должны сосредоточиться лишь на тех действиях, которые добровольно обязуемся совершить. Соответственно, количество этих действий будет еще меньше.

Пример. Начальный вопрос для вовлечения в работу помощника вице-президента

Майк Дюга, штатный консультант крупной портлендской компании, работающей в отрасли цифровых технологий, моментально добился успеха после того, как использовал начальный вопрос типа В при общении с топ-менеджером.

Некоторое время назад я работал с вице-президентом компании над проектом по оценке организации и несколько раз перекраивал его с учетом критических замечаний со стороны руководителя. Мы создавали новый подход к работе, и фактически этот проект был детищем вице-президента. Меня попросили представить инициативу на общем собрании, однако оказалось, что вице-президент (основной защитник идеи оценки) не может на нем присутствовать. Это означало, что мне предстоит рассказывать о проекте без какой-либо поддержки или участия с его стороны.

На собрании должен был присутствовать первый помощник вице-президента. Однако у меня сложилось впечатление, что его не особенно занимала идея дальнейшего развития проекта. И это было серьезной проблемой, поскольку его мнение могло оказать огромное влияние на эффективность проекта оценки.

В начале встречи я рискнул и предложил сотрудникам самим сформулировать мнение, стоит нам заниматься такой оценкой, не стоит или, может, лучше отложить решение на потом. Я решил использовать стратегию вовлечения, чтобы заинтересовать помощника вице-президента. Я знал, что, если он выскажется в поддержку проекта, всю встречу можно считать успешной. Если бы он высказался негативно, я бы предложил участникам встречи перенести принятие решения на другое время. Однако я был готов пойти на риск, поскольку даже при неблагоприятном исходе мы как минимум начали бы разговор о самых важных вещах.

В нашей организации существовала определенная культура проведения собраний. Зайдя в комнату, вы бы увидели, что каждый из приглашенных сидит, уткнувшись в свой ноутбук. В некоторых областях бизнеса такое поведение считается невежливым, однако в нашем случае это вполне распространенная практика. Примерно через 10 минут после начала презентации я использовал одну из техник, которую только что узнал на курсе фасилитации. Я хотел быть уверен, что мои слова затронут струнки в душе каждого, поэтому сделал паузу, а затем обратился ко всей группе. «В течение следующих пяти минут, — сказал я, — мне понадобится все ваше внимание. То, о чем я буду говорить, затронет вас и может повлиять на вашу роль в организации».

А затем я обратился к помощнику вице-президента со словами: «Представьте себе, что вы едете в лифте с одним из наших инженеров. Он смотрит на вас и спрашивает: "Почему мы тратим время на заполнение оценочных документов? Мы и так уже утонули в процедурах, связанных с квалификационной оценкой, а теперь вы втягиваете нас еще и в оценку организации. Зачем?"»

Я знал, что ответ помощника вице-президента задаст тон всей оставшейся части собрания. И он искренне удивил меня, показав хорошее чувство юмора! Это было потрясающе, потому что прежде я никогда не видел улыбки на его лице. В ответ на мой вопрос он заявил, что новая оценка очень важна для всех, а затем принялся детально объяснять, в чем состоит ее смысл. По сути, это упражнение в буквальном смысле побудило его произнести «речь в лифте», объяснив присутствующим, почему мы проводим это собрание и как участие в нем может повлиять на организацию. После того как ключевой топ-менеджер высказал свое мнение, оставшаяся часть собрания прошла как по маслу. Для меня случившееся стало личным достижением — реакция этого руководителя была для меня неожиданной, поскольку все прошлые разы, когда нам доводилось работать вместе, убедить его мне было крайне сложно. Модель WIFM⁵ помогла группе сфокусироваться на самой важной цели и подчеркнула важность вовлечения людей в этот проект.

Реагирующие вопросы

В предыдущем разделе мы обсуждали, как с помощью начальных вопросов побудить членов группы отвечать. А сейчас мы поговорим о том, как фасилитатору следует реагировать на слова участников встречи. SMART-фасилитаторы используют реагирующие вопросы в нескольких случаях: для признания, уточнения, критической оценки, подтверждения, исследования и перенаправления.

После того как вы задаете начальный вопрос, участники обычно начинают говорить. Некоторые их ответы вполне соответствуют обсуждаемой теме, другие могут казаться не вполне ясными, а третьи — совершенно неуместными. Реагирующие вопросы используются для того, чтобы помочь группе лучше проработать и понять сделанные некоторыми участниками комментарии.

Прежде чем я расскажу вам о шести типах реагирующих вопросов, давайте посмотрим, что могут делать в той или иной ситуации фасилитатор и обычный ведущий встречи (табл. 2.1).

⁵ От «what's in it for me» — «что здесь есть для меня» (англ.).

Обратите внимание на то, что в каждом случае не-фасилитатор делает заявление, тогда как фасилитатор задает вопрос. Задавая вопросы, фасилитатор подталкивает участников к поиску собственных решений — они создают эти решения, они понимают их, и они их принимают.

ТАБЛИЦА 2.1. ОТВЕТЫ ФАСИЛИТАТОРА И ОБЫЧНОГО ВЕДУЩЕГО

Восприятие	Ответ обычного ведущего	Ответ фасилитатора	Тип и цель вопроса
Сказанное не кажется вам верным	«Не думаю, что это правильно»	«Почему это так важно?»	Прямой исследующий вопрос, побуждающий задуматься
Вы считаете, что понимаете сказанное, в отличие от большинства собравшихся	«Позвольте мне объяснить присутствующим, что говорит этот человек...»	«Мне представляется, что вы говорите о... Это так?»	Резюмирующий — вопрос для уточнения того, что вы, по вашему собственному представлению, знаете
Вы не понимаете сказанного и не уверены, что это понимает кто-то еще	«Я не понимаю вашего комментария»	«Это важно, потому что ...?»	Косвенный исследующий — помогает участнику дать необходимые уточнения
Участники проглядели подходящее решение	«Думаю, что нам нужно...»	«Существуют ли решения в области ...?»	Вытягивающий — вопрос, помогающий находить другие решения
Замечание не имеет отношения к повестке текущего обсуждения	«Это высказывание не по теме. Давайте двинемся дальше»	«Это хорошее замечание. Можем ли мы занести его в список вопросов, чтобы не забыть, а затем вернуться к ...?»	Перенаправляющий — вопрос, который помогает вернуть разговор в нужное русло
Работа группы застопорилась	«Давайте перейдем к следующему вопросу»	«Мы обсудили то-то и то-то. Что еще нам стоит сделать, чтобы улучшить процесс найма?»	Продолжающий — вопрос, который помогает группе двигаться дальше

Секрет №4**Секрет направления группы**

Направляйте группу с помощью вопросительных, а не утвердительных фраз.

Зачем
это нужно

Зачем нужно расширять набор реагирующих вопросов

Представьте себе, что вы — плотник, который располагает всего одним инструментом. Когда все, что у вас есть, — это молоток, то каждая проблема становится похожей на гвоздь. Аналогичным образом, большинство из нас пользуется чаще всего лишь одним или двумя типами вопросов. До того как я узнал о существующем разнообразии, большинство моих реагирующих вопросов были прямыми исследующими («Почему это так важно?» или «Расскажите мне об этом больше») и продолжающими («Что еще?»). Но в некоторых случаях более уместным будет перенаправление («Это хорошее замечание. Можем ли мы занести его в список вопросов?»), вытягивающий вопрос («Существуют ли решения в области ...?») или повторяющий, который подталкивает группу в определенном направлении («Кажется, вы говорите о... Это действительно так?»). Прежде мне недоставало возможностей помочь группе — только потому, что у меня был ограниченный набор инструментов.

Шесть типов реагирующих вопросов (прямые и косвенные исследующие, перенаправляющие, резюмирующие, вытягивающие, продолжающие) дают фасилитаторам возможность помочь командам не потерять концентрацию и направление. В конце этой главы я дам упражнение, которое поможет вам попрактиковаться в более активном использовании реагирующих вопросов.

Как подсказать группе идею

Для того чтобы в группе было согласие и чувство, что решение принадлежит всем присутствующим, лучше не навязывать идею, а сделать так, чтобы группа сама пришла к ней. Вот почему SMART-фасилитаторы используют техники задавания вопросов для критической оценки и исследования. Впрочем, иногда даже самые верные приемы фасилитатора не позволяют группе заметить какую-то конкретную идею. Вам следует пользоваться вытягивающими вопросами в случаях, когда вы видите, что есть потенциально хорошее решение, но его никто не замечает. А что делать, если вытягивающие вопросы не работают?

Давайте изучим пример диалога.

**Пример диалога. Вытягивающий вопрос, который не ведет никуда**

Правление ассоциации женщин-бухгалтеров изучает информацию, оценивает сложившуюся ситуацию и определяет стратегические приоритеты на три года.

Фасилитатор: Из ваших слов я понимаю, что мы пришли к следующему выводу: одна из ключевых потребностей членов ассоциации состоит в том, что нам нужно создать инструментарий развития лидерских навыков. Он поможет участницам стать управляющими партнерами в своих организациях. Давайте выделим несколько минут и определим возможные подходы к решению этой задачи. Представьте себе, что только мы способны помочь членам ассоциации развить лидерские навыки и улучшить карьеру в области бухгалтерского учета. В чем состоит наша роль? Что мы делаем? Как мы оказались там, где находимся сейчас? Давайте создадим список возможных вариантов того, как мы могли бы помочь этим женщинам развить лидерские навыки. У кого есть идеи?

Вице-президент по программам: Я считаю, что мы могли бы вложить время и силы в создание собственного учебного курса.

Фасилитатор: Да, это хорошее предложение. Давайте послушаем других. Какие еще варианты имеются? [продолжающий вопрос]

(Фасилитатору кажется, что ассоциация могла бы вступить в партнерство с организацией, специализирующейся на тренингах по лидерству. Вместе они бы разработали программу, нацеленную именно на женщин, занимающихся бухгалтером.)

Президент ассоциации: Если мы планируем предложить людям программу по развитию навыков лидерства, то нам, пожалуй, стоило бы сделать ее доступной через интернет, чтобы ею могли воспользоваться женщины в разных городах.

Фасилитатор: Это тоже отличная мысль. Есть ли у нас партнеры для выстраивания и проведения программы? [вытягивающий вопрос]

Заведующий финансовым отделом: Мы могли бы сэкономить, если бы попросили какую-нибудь из крупных бухгалтерских фирм предоставить нам помещения для обучения.

- Фасилитатор: Какими еще способами мы могли бы удовлетворить потребности участниц курса по развитию лидерских навыков? [продолжающий вопрос]
- Вице-президент по коммуникациям: Мы могли бы разместить на нашем сайте список доступных учебных программ.
- Заведующий финансовым отделом: И пусть тренинговые компании нам за это заплатят!
- Фасилитатор: Хорошо, мы нашли несколько возможных решений. Есть ли еще какие-нибудь идеи или мы готовы двинуться дальше и обсудить, как нам сделать выбор?

Фасилитатор сдается!

SMART-фасилитаторы берут на себя ответственность за то, чтобы быть максимально полезными для клиентов. Помимо прочего, это означает, что они помогают команде в случае, если она сама не в состоянии найти потенциальные решения. Тем не менее фасилитаторы должны выступать со своими предложениями максимально честно и непредвзято. И эта мысль подводит нас к следующему секрету.

Секрет №5

Секрет передачи идей участникам встречи

Предлагая свою идею, попросите участников сформулировать ее преимущества и то, какими словами ее стоит записать.

Техника передачи идеи — седьмой тип реагирующих вопросов. Вместо того чтобы позволить идее остаться неозвученной, вы можете подбросить ее группе. Для этого вы формулируете идею в форме вопроса: «Что насчет ...?» В случае благосклонной реакции участников вы задаете вторую часть реагирующего вопроса: «Какие преимущества вы видите у этой идеи?» Если люди видят положительные стороны, то вы передаете идею в их собственность с помощью последнего вопроса: «Какими словами, по-вашему, мне стоит это записать?» Ниже приведен пример диалога, с помощью которого я расскажу о том, нарушает ли техника передачи идеи распространенное убеждение, что фасилитаторам не следует вторгаться в содержание встречи.

Пример диалога. Передача идеи

Представим себе ситуацию, которая продолжает диалог из предыдущего примера. Правление ассоциации женщин-бухгалтеров оценивает текущую ситуацию и определяет стратегические приоритеты на следующие три года.

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО КОММУНИКАЦИЯМ: Мы могли бы разместить на нашем сайте список доступных учебных программ.

ЗАВЕДУЮЩИЙ ФИНАНСОВЫМ ОТДЕЛОМ: И пусть тренинговые компании нам за это платят!

ФАСИЛИТАТОР: Хорошо, мы нашли несколько возможных решений. Если они вас устраивают, то я бы хотел на секунду оставить роль фасилитатора и предложить дополнительную идею. Вы не возражаете? Что вы думаете насчет идеи партнерства с компанией, которая уже проводит курсы по лидерству, и того, чтобы ведущие бухгалтеры ассоциации могли бы преподавать вместе с их тренерами?

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ПРОГРАММАМ: Это прекрасная идея! Она мне нравится.

ФАСИЛИТАТОР: В чем вы видите ее преимущества?

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ПРОГРАММАМ: Она дает нам уже готовую основу для работы. Нам нужно всего лишь убедиться, что все примеры и практические упражнения применимы в области бухучета.

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ: А кроме того, это отличный способ вовлечь высших руководителей в деятельность ассоциации. Таким образом мы зожим фундамент для внедрения программы по наставничеству.

ЗАВЕДУЮЩИЙ ФИНАНСОВЫМ ОТДЕЛОМ: А еще мы, вероятно, сможем взимать бóльшую плату, если нашим партнером будет известная фирма!

ФАСИЛИТАТОР: Все перечисленные преимущества мне очень нравятся. Какими словами мне стоит записать эту идею?

Обратите внимание! Многие фасилитаторы отказываются использовать технику передачи идеи и даже вытягивающие вопросы. Они полагают, что роль фасилитатора состоит только в управлении процессом, а за его содержание несут ответственность сами участники встречи. Согласно этой точке зрения, фасилитатор не должен делать никаких высказываний, способных повлиять на содержание. Кроме того, сторонники этого подхода утверждают,

что такое активное участие фасилитатора может привести к злоупотреблению: группа будет чаще соглашаться с его точкой зрения только из-за того, что он — ее лидер.

Я согласен с тем, что эти опасения имеют под собой основания; их стоит тщательно изучить и по возможности обсудить заранее с организатором встречи или с ее участниками. В главе 17 я более подробно остановлюсь на теме нейтральности фасилитатора.

Чтобы избежать смешения ролей, рассмотрите три следующие ситуации.

- До начала фасилитационной сессии спросите у организатора, можно ли вам будет подсказывать группе идеи, если вам покажется, что она что-то пропустила. Объясните, в чем заключается техника передачи идеи.
- Когда вы будете описывать основные правила, опишите свою роль и заметьте, что время от времени вы можете подсказывать идеи, но лишь тогда, когда участники, на ваш взгляд, упустили что-то важное; объясните, что именно вы скажете и почему.
- Заметив, что группа не видит какую-то потенциально важную и полезную для работы идею, сначала задайте продолжающий вопрос, затем вытягивающий и, только если никакой из этих подходов не принесет результата, привлечите к себе внимание (например, с помощью слов «Я хочу на минуту оставить роль фасилитатора и предложить еще одну идею...»), а затем используйте технику передачи идеи.

Мой опыт подсказывает, что, когда SMART-фасилитаторы задают вытягивающие вопросы и передают группе свои идеи, участники высоко ценят такую помощь и реагируют правильным образом. Однако люди, недостаточно владеющие навыками и техниками фасилитации, зачастую избегают этих более продвинутых типов вопросов.

Применение техник задавания вопросов

Вы можете использовать типы вопросов, обсуждаемые в этой главе, во множестве ситуаций. Ниже я привел два примера: прояснение ситуации в случае разногласий между участниками и использование начального вопроса в интервью.

Использование вопросов для прояснения ситуации и выявления причин разногласий

Зачастую разногласия, возникающие в ходе встречи, бывают вызваны плохим пониманием того, почему тот или иной человек отстаивает свою точку зрения.

Пример диалога. Противостояние «Получится» и «Не получится»

- Оптимист: Я уверен, что лучший способ справиться с проблемой состоит в том, чтобы собрать вместе людей, позволить им найти решение на основе консенсуса, а затем представить это решение на одобрение руководству.
- Скептик: Плохая идея.
- Оптимист: Нет, не плохая. В компании, где я раньше работал, мы уже использовали эту стратегию для решения целого ряда вопросов, причем с большим успехом.
- Скептик: Ерунда. Такие штуки могут работать где угодно, но только не здесь. У нас нет шансов на успех.
- Оптимист: Я не понимаю, почему вы так негативно относитесь к этой идее.
- Скептик: Я не отношусь к ней негативно. Я просто рассказываю вам, как обстоят дела в реальности, и о том, что ваша идея не сработает.

Когда скептик говорит: «Это плохая идея», для оптимиста вполне естественно чувствовать, что он подвергается атаке. А когда человек подвергается атаке, возможны две стандартные реакции: принять бой (и, вероятно, потерпеть поражение) или пуститься в бегство. Оптимист предпочитает драться, и внезапно мы оказываемся в центре конфликта. Оптимист верит, что его самый сильный, нокаутирующий удар состоит в том, чтобы объяснить, какого «большого успеха» удалось достичь с помощью этого подхода в других местах. К сожалению, скептик почти сразу парирует удар, и битва разгорается с новой силой.

SMART-фасилитаторы знают, что чаще всего ни бой, ни бегство не могут считаться правильной реакцией. Зачастую самое верное решение во время конфликтов состоит в поиске точки соприкосновения — то есть в прояснении ситуации и выявлении источника несогласия. Если кто-то верит, что некая идея «плоха», фасилитатор должен сделать все возможное, чтобы группа поняла, прав ли этот человек и почему.

Пример диалога. Прояснение ситуации, помогающее избежать конфликта

- Оптимист: Я уверен, что лучший способ справиться с проблемой состоит в том, чтобы собрать вместе людей, позволить им найти решение на основе консенсуса, а затем представить это решение на одобрение руководству.
- Скептик: Плохая идея.
- Фасилитатор: Вполне возможно, что вы правы. Помогите нам понять: почему вы считаете, что это плохая идея? [прояснение ситуации]
- Скептик: Два года назад мы впустую потратили шесть дней на собрания, обсуждая, как улучшить процедуру найма, однако руководство не внедрило ровным счетом ни одной из наших идей.
- Фасилитатор: Как вы считаете, по какой причине руководство не внедрило ни одной идеи? [прояснение ситуации]
- Скептик: Нам сказали, что наши решения не дают никаких преимуществ.
- Оптимист: Из ваших слов можно сделать такой вывод: решив воспользоваться командным подходом, мы должны будем заранее сделать все, чтобы руководство обязалось внедрить наши рекомендации, если нам удастся продемонстрировать их преимущества.
- Скептик: Я сомневаюсь, что начальство согласится дать такие обязательства. А даже если и даст, я все равно не поверю.

Использование вопросов типа В для интервьюирования кандидатов

Преимущество начального вопроса типа В состоит в том, что он помогает человеку увидеть образ ответа. Эта техника может оказаться достаточно эффективной при изучении сложной темы. К примеру, во время интервью кандидаты бывают не готовы критически оценивать себя или много рассказывать о своих слабых сторонах. Вопросы типа В облегчают задачу.

Пример диалога. Интервью

- ИНТЕРВЬЮЕР: Джерри, вспомните какого-нибудь своего начальника, который понимал вас лучше других, знал все ваши сильные стороны и всегда хотел, чтобы вы преуспели. Представьте себе, что я сижу напротив него прямо сейчас и спрашиваю насчет ваших достоинств и того, что удается вам лучше всего. Вот он улыбается,

думая о ваших навыках и способностях. Что мог бы сказать он о ваших главных сильных сторонах?

ДЖЕРРИ: Пожалуй, он сказал бы, что я умею то-то и то-то...

ИНТЕРВЬЮЕР: Предположим, что он рассказывает мне все это, а потом я говорю ему: «По вашим словам, парень почти святой. Давайте спустимся с небес на землю. Наверняка есть какие-то области, в которых ему есть куда расти. Ответьте мне, что именно помогло бы Джерри стать лучше?» Что бы сказал этот человек?

ДЖЕРРИ: Наверняка он сказал бы, что хочет видеть меня...

В данном примере, попытка заставить кандидата думать так же, как его бывший начальник, испытывавший к нему симпатию, помогла облегчить рассказ о слабостях. Кандидат получил возможность взглянуть на себя другими глазами и использовать чужие слова для того, чтобы адекватно описать области, в которых ему стоит совершенствоваться.

Последнее замечание относительно задавания вопросов

Вы узнали о множестве техник задавания вопросов и, возможно, чувствуете себя перегруженным. Позвольте поделиться несколькими советами, касающимися практического применения этой информации.

- Возможно, вы уже используете некоторые из описанных техник, сознательно или бессознательно. Я надеюсь, что, если мы дадим им названия и ограничим их применение отдельными областями, это позволит вам при необходимости применять техники более системным образом.
- Имея дело с менее знакомыми вам типами вопросов, выберите один или два, которые вы хотите использовать сразу же. Примерно раз в неделю перечитывайте разделы, посвященные этим вопросам, чтобы вспомнить всю касающуюся их информацию. В ходе разговоров ищите возможность использовать эти техники.
- Если вы не уверены, с каких типов вопросов нужно начать, то я бы рекомендовал такую последовательность:
 - начальные вопросы;
 - перенаправляющие вопросы;
 - детализация;
 - передача идеи.

Чеклист для задавания вопросов



Когда вы задаете вопрос, ожидая услышать разнообразные ответы, убедитесь в том, что он формирует живой образ, благодаря которому участники могут увидеть эти ответы.

- Начинаяте с фразы, рисующей картинку в голове (к примеру, «Подумайте о...»).
- Создайте образ, позволяющий участникам увидеть ответы.
- Задайте прямой вопрос.

Выберите для своего вопроса подходящую форму.

- Используйте слово «можно», чтобы создать максимальное количество идей.
- Используйте слово «стоит», чтобы создать готовность к действию без чувства личной ответственности.
- Используйте слово «необходимо» для создания чувства ответственности.
- Используйте слово «будет», чтобы участники приняли на себя обязательства.

Направляйте обсуждение, используя реагирующие вопросы для признания, уточнения, критической оценки, подтверждения, исследования и перенаправления.

Реагирующие вопросы

Задайте **прямой исследующий вопрос** для формирования критической оценки

«Почему это так важно?»

Задайте **резюмирующий вопрос** для уточнения того, что вы поняли

«Кажется, вы говорите о... Это действительно так?»

Задайте **косвенный исследующий вопрос**, чтобы помочь участнику дать необходимые пояснения

«Это важно, потому что ...?»

Задайте **вытягивающий вопрос**, чтобы найти конкретные решения

«Существуют ли решения в области ...?»



Задайте **перенаправляющий вопрос**, чтобы вернуть разговор в нужное русло

«Это хорошее замечание. Можем ли мы занести его в список вопросов, чтобы не забыть, а затем вернуться к тому, что обсуждали ранее?»

Задайте **продолжающий вопрос**, чтобы помочь группе двигаться в нужном направлении

«Мы обсудили то-то и то-то. Что еще нам стоит сделать?»

Помогите группе почувствовать, что именно ей принадлежит предложенная вами идея. Для этого, подбросив интересную мысль, просите участников встречи описать ее преимущества, а затем запишите ее их собственными словами.

В случае разногласий в группе проясните ситуацию и выявите их источник, задавая для этого вопросы со словом «Почему?».

Упражнения по развитию навыков

Естественно, что большинство из нас во время фасилитационной сессии будет использовать наиболее комфортные техники. Следовательно, очень важно заранее потренироваться в использовании нового инструмента перед тем, как вы начнете постоянно им применения. В ходе обучения мы просим людей задавать начальные и реагирующие вопросы в рамках шести упражнений, что значительно упрощает усвоение этих техник.

Также вам стоит как следует познакомиться с реагирующими вопросами — они улучшат ваши навыки руководства группой. Потратьте неделю на их освоение и использование в повседневных разговорах — это даст вам необходимую практику в уточнении, критической оценке, подтверждении, исследовании и т. д. Возможно, вы удивитесь, насколько хорошо перечисленные техники встраиваются в повседневное общение: «А почему это так важно? Вы говорите так, потому что ...? Кажется, вы говорите о... Это действительно так? Есть ли какие-то иные решения?» Примеры помогут вам успешно начать диалог — причем конкретные формулировки не особенно важны.



СЕКРЕТЫ ПОДГОТОВКИ

Знайте свои пять «П»

Вопросы, на которые отвечает эта глава

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

Пример. Конференция директоров

Мы работали с представителями довольно крупной сети городских школ. Один из ее руководителей попросил нас поприсутствовать на собрании команды, которая вот уже несколько недель планировала конференцию директоров, посвященную образовательным стандартам. Мы решили изучить программу конференции и добавить в нее несколько элементов, призванных поддержать вовлеченность участников и сохранить их творческую энергию на высоком уровне.

К тому времени оргкомитет уже подготовил детальную программу конференции и, опираясь на информацию от участников предыдущих аналогичных мероприятий, назначил выступающих для каждой секции. Однако, перечитывая раз за разом программу, я никак не мог понять, в чем состоит ее основная цель и к каким результатам стремятся организаторы. Мы понимали, что директора получают больше новой информации. Однако при этом было совершенно не ясно, что им затем с ней делать.



Через 20 минут после начала собрания я поднял руку, сказал, что у меня есть несколько вопросов, и попросил у группы разрешения провести с ней 15-минутное упражнение. Мне показалось, что оно позволит нам более четко сосредоточиться на самых важных вопросах. Мы разбились на три команды и в течение пяти минут создавали варианты заявления о цели конференции. Группам предстояло найти ответ на вопрос «Зачем мы проводим это мероприятие? Чего мы хотим достичь?». Я не удивился, что три команды создали три совершенно разных заявления о цели. В течение 10 минут после некоторых дебатов нам удалось договориться об общей цели.

Затем я спросил всю группу: «Что мы хотим увидеть по завершении работы? Какие продукты должны быть созданы на конференции?» Хотя этот процесс занял немного больше времени, чем ожидалось, мы смогли договориться о ключевых параметрах — достигли консенсуса относительно общего подхода к стандартам, единого понимания ключевых стратегий, а также смогли разработать детальный график внедрения, включавший в себя роли и обязанности.

После завершения работы я предложил еще раз взглянуть на программу и убедиться в том, что каждая ее секция вносит непосредственный вклад в достижение цели и результатов конференции. Я почувствовал, как в комнате нарастает возбуждение. Участники оргкомитета уже довольно долго обсуждали детали мероприятия, до конца не понимая, в правильном ли направлении они движутся. Ясные цели и четко сформулированные результаты позволили группе осмысленно принимать решения о том, что имеет смысл, а что нет. В результате мы перекроили почти половину программы.

Эта история завершается на высокой ноте. Одна из руководительниц городского школьного совета совершенно неожиданно приехала на конференцию и осталась на ней до самого конца. На церемонии закрытия она рассказала о том, что, впервые услышав о мероприятии, она решила, что поездка туда — напрасная трата бюджетных денег. Однако затем она признала, что наша конференция оказалась едва ли не самой продуктивной из всех, которые ей довелось посещать за свою 20-летнюю карьеру.

Пять «П» процесса подготовки

Что необходимо сделать, чтобы быть готовым к совещанию перед запуском проекта, собранию рабочей группы, конференции или любой другой фасилитационной сессии с участием большого числа людей?



Секрет №6**Секрет подготовки: пять «П»**

Во время подготовки определите пять «П»: поставленную цель, продукт, приглашенных людей, проблемы и процесс.

SMART-фасилитаторы знают, что за подготовкой к совещанию рабочей группы, презентации или встрече с клиентом стоит один и тот же секрет: необходимо добиться ясного понимания следующих пяти «П».

- **Поставленная цель.** Зачем мы проводим эту сессию? В чем заключаются ее ключевые цели?
- **Продукт.** Что нам нужно получить в итоге работы? Как мы поймем, что достигли успеха?
- **Приглашенные участники.** Кто должен быть на мероприятии и каково представление этих людей о происходящем?
- **Проблемы.** Какие проблемы могут возникнуть в процессе работы? Какие подводные камни способны помешать нам создавать продукты и достигать целей?
- **Процесс.** Какие шаги, направленные на достижение цели, нам нужно предпринять во время сессии с учетом особенностей продукта, состава участников и возможных проблем?

Понятно, что подготовка фасилитационной сессии включает в себя массу организационных элементов, связанных со сроками, местом проведения и материалами. Тем не менее нужно помнить об этих пяти важнейших вещах. Постоянно держа их в уме, SMART-фасилитаторы более четко понимают, что именно должно быть достигнуто, почему, кем и как.

Все дело в цели

SMART-фасилитаторы знают, что ясность цели крайне важна для эффективности любого собрания. Каждый раз, когда собирается группа, SMART-фасилитаторы прилагают серьезные усилия, чтобы максимально четко донести до участников цель их будущей работы.



Вот вопросы, позволяющие прояснить цель.

- Зачем мы проводим эту сессию? Какова ее общая задача?
- Почему вы решили, что сегодняшняя встреча необходима? Какие проблемы вы пытаетесь решить?
- Откуда вы знаете о наличии проблемы? Как она проявляется?
- Какими могут оказаться последствия, если эта проблема не будет решена?

Цель представляет собой ответ на вопросы: «Зачем мы это делаем? Какова наша общая задача?» Когда вы планируете конференцию, готовите речь или просто выбираете место для проведения отпуска, вам важно иметь четко сформулированную цель, которую разделяют все участники процесса. Когда цель не ясна или не доведена до собравшихся, их деятельность может легко перерасти в хаос.

Секрет №7**Секрет хорошей цели**

Ясная цель обеспечивает надежную основу для принятия решений.

Вспомните о конференции директоров, о которой рассказывалось выше. Оргкомитет создал детальную программу еще до того, как договорился о целях. В результате она оказалась слишком размазанной, а работа имела все шансы стать неэффективной. Как только оргкомитет определил общую цель, он убедился в том, что теперь вся его деятельность сосредоточена на достижении поставленных задач.

Насколько важна цель? Давайте рассмотрим следующие примеры.

- Руководство организации размышляет о создании нового продукта и о том, стоит ли запускать его в производство сразу или лучше отложить это на четыре месяца до начала ежегодной отраслевой конференции. Какая стратегия лучше?
- Руководитель отдела хочет повысить всем сотрудникам зарплату по итогам года на одну и ту же сумму. Он верит, что это позволит избежать лишних слухов и кривотолков. Можно ли считать его идею достаточно хорошей?
- Семья рассматривает несколько вариантов проведения отпуска, в том числе неделю на пляже, турпоездку в Италию, посещение развлекательного парка Disney World и путешествие по горам. Какой вариант стоит выбрать?

Во всех трех ситуациях ответ связан с пониманием цели.

- В случае нового продукта ответ зависит от цели запуска. Если она состоит в том, чтобы компания лишней раз заявила о себе как о лидере отрасли, то запуск продукта к началу конференции может быть вполне уместным. Однако если цель — максимально быстрое увеличение выручки компании, имеет смысл запустить продукт немедленно.
- Руководитель отдела, размышляющий о компенсации для сотрудников, должен ответить на вопрос: «В чем состоит цель повышения зарплаты?» Если это вознаграждение за работу, то одинаковая надбавка имеет смысл, только если все сотрудники работали на одном и том же уровне. Если же цель состоит в стимулировании командной работы, то вознаграждение людей на основании общих результатов компании будет вполне оправданно.
- Для семьи, решающей, что делать в отпуске, ответ также связан с формулировкой цели. Она состоит в том, чтобы вся семья могла отдохнуть, побывать в новых местах, порадовать детей, вместе пройти какие-то испытания или, может, в каком-то сочетании всех этих вариантов? Или же цель совсем иная? Хотя у членов семьи может быть разное представление о том, зачем они едут в отпуск, после того как они договорятся о какой-то единой цели, принять решение оказывается намного проще.

SMART-фасилитаторы знают, что решения — личные или профессиональные, значительные или мелкие — должны приниматься на основании четко поставленной цели. Когда группы сосредоточиваются на цели, их решения оказываются более последовательными, ясными и эффективными.

Определение продукта

Помимо цели, SMART-фасилитаторы понимают важность четко определенного продукта. Представление о нем позволяет превратить туманные заявления о цели в набор четких и понятных результатов, определяющих степень ее достижения.

Давайте еще раз вернемся к примеру с конференцией директоров. Основная ее цель состояла в том, чтобы получить согласие участников на внедрение нового подхода к стандартам. Как и большинство других формулировок цели, эта представляет собой заявление о намерениях. После того как участники смогли дать определение продуктов, четко связанных с целью, программа конференции директоров стала намного более концентрированной.

Вот какие продукты были определены:

- консенсус относительно общего подхода к стандартам;
- ключевые стратегии;
- детальный график внедрения с уточнением ролей и обязанностей.

В случае с большинством фасилитационных сессий продукты представляют собой конкретные результаты, такие как решение, отчет или план действий. Есть также продукты, связанные с интеллектуальной деятельностью или отношениями. К первым, например, относится глубина знания предмета или понимание перспективы. Примеры продуктов, связанных с отношениями, включают улучшение коммуникации между отделами и повышение доверия. В случае с отношениями SMART-фасилитаторы пытаются сформулировать, что подтвердит создание продукта. К примеру, если речь идет об улучшении коммуникации, свидетельством такового могут быть участвовавшие контакты между разными отделами или участие их представителей в совместном планировании.

**Секрет определения продукта фасилитационной сессии:
результат, знания, убеждения****Секрет №8**

Для определения продуктов фасилитационной сессии задайте вопрос: «Какие элементы, отсутствующие перед началом мероприятия, должны появиться в руках людей (результаты), в их головах (знания) или сердцах (убеждения)?»

Определить продукт фасилитационной сессии помогают следующие вопросы.

Что вы надеетесь разработать на этой сессии?

- Какие конкретные документы должны появиться в руках людей после завершения сессии?
- Какие новые знания должны появиться у людей после завершения сессии?
- Какие новые убеждения должны появиться у людей после завершения сессии?
- Какие другие нематериальные продукты вы надеетесь создать?
- Каким образом можно будет убедиться в успешности сессии через три месяца после ее завершения?

Отбор участников

В мире фасилитаторов говорят: «Если вы не сидите за обеденным столом, то, возможно, вы есть в меню!» Иными словами, это означает, что если вы не участвуете в принятии решений, есть вероятность, что они окажут на вас негативное влияние.

В процессе отбора подходящих людей для группового процесса SMART-фасилитаторы задают себе три ключевых вопроса.

- На кого повлияет принятое решение?
- Каким должен быть уровень вовлеченности этих людей в процесс?
- Чья точка зрения, вовлеченность и согласие важны настолько, что эти люди должны присутствовать на обсуждении лично или направить на него своих представителей?

Первый вопрос предполагает, что вы составляете список людей, на которых повлияет решение. Второй вопрос помогает разграничить различные уровни заинтересованности. К примеру, некоторым будет достаточно постфактум получить информацию о принятых решениях, без кого-то обсуждение кажется невозможным, еще кого-то просто стоит пригласить. Последний вопрос помогает вам сформулировать предварительные критерии для отбора участников.

Размер группы

Подходящий размер группы в значительной степени зависит от таких факторов, как объем необходимой работы, ее характер и сложность, количество подразделений, на которые повлияет эта работа, а также наличие у людей свободного времени. В табл. 3.1 приведены рекомендуемые размеры групп и общие принципы, сформулированные на основе моего опыта работы с аудиториями различного размера.

ТАБЛИЦА 3.1. ПРИМЕР РАЗМЕРОВ КОМАНД

Тип встречи	Размер группы
Решение проблемы Вы пытаетесь решить проблему, выбирая из нескольких возможных вариантов	3–9 Группа достаточно мала для того, чтобы можно было услышать каждого ее члена и тщательно обсудить различные точки зрения

Окончание табл. 3.1

Тип встречи	Размер группы
<p>Создание нового</p> <p>Вы ищете решение или разрабатываете новый метод (к примеру, улучшаете какой-либо процесс)</p>	<p>7–16</p> <p>Группа достаточно мала для того, чтобы можно было быстро найти решение довольно сложных проблем, однако достаточно велика для того, чтобы в ней присутствовали представители всех заинтересованных подразделений</p>
<p>Определение направления</p> <p>Вы описываете некие широкие направления (к примеру, занимаетесь стратегическим планированием)</p>	<p>12–24</p> <p>Группа достаточно велика для того, чтобы можно было собрать разнообразные идеи, однако не настолько, чтобы обсуждение стало неуправляемым</p>
<p>Обзор</p> <p>Вы изучаете и комментируете результаты ранее проведенной работы (к примеру, проводите собрание на тему текущего продвижения работы)</p>	<p>2–100+</p> <p>Поскольку сессия предназначена прежде всего для изучения и комментирования (а не для выработки решений, создания чего-то нового или поиска направления), размер группы ограничен лишь организационными соображениями, к примеру размером комнаты</p>

Желательные характеристики членов команды

Какие люди лучше других подходят для фасилитационной сессии? Еще раз скажу, что все зависит от типа мероприятия. Если сессия представляет собой не что иное, как доклад о текущем продвижении работы, то я рекомендую подбирать участников со следующими характеристиками.

Все они должны:

- понимать суть обсуждаемой проблемы;
- быть заинтересованы в ее решении;
- иметь полномочия принимать решения или давать рекомендации;
- восприниматься коллегами как лидеры мнений;
- терпимо относиться к мнениям других людей.

При работе в группе в зависимости от типа сессии участникам следует:

- использовать различные стили коммуникации;
- обладать достаточными знаниями всех аспектов изучаемого вопроса;

- работать в кросс-функциональных командах и представлять все группы, заинтересованные в исходе;
- представлять различные уровни организационной структуры (к примеру, менеджеров, супервайзеров и рядовых работников).

При выборе участников стоит учесть и другие критерии — такие, как навыки отдельных людей и их авторитет. Спросите участников: «У кого есть знания, навыки или авторитет, необходимые для достижения наших целей?» Речь может идти как о необходимых технических умениях, так и о «гуманитарных». Например, не исключено, что вам потребуются «миротворцы» для конфликтных ситуаций или «специалисты по сдерживанию проблемы» для решения сложных вопросов.

Брифинг для участников

SMART-фасилитаторы предпочитают проводить брифинг с приглашенными людьми до начала фасилитационной сессии. У такого подхода есть несколько преимуществ.

- Вы можете выявить уже до начала сессии любые сомнения отдельных людей. Заранее зная об этом, вы скорректируете процесс, используемый для достижения цели сессии.
- Участники могут прийти к консенсусу относительно повестки дня и ключевых продуктов, которые предстоит создать. Сделав это до начала сессии, участники принимают на себя ответственность за дальнейшие результаты.
- Участники могут определить шаги, которые им предстоит сделать, а также понять, какая информация будет им необходима для того, чтобы лучше подготовиться к сессии. Это совершенно необходимо для некоторых типов мероприятий, таких как стратегическое планирование. В подобных случаях подгруппы должны заблаговременно, до начала сессии, собраться и проработать довольно большие объемы информации.
- Все перечисленные выше пункты позволяют, помимо прочего, увеличить согласие участников с происходящим и их готовность работать.

Что нужно делать во время брифинга участников?

Подумайте о следующих вещах.

<i>Опишите</i>	цель и результат сессии.
<i>Спросите:</i>	«Какие темы, по мнению участников, важно включить в повестку для достижения цели и получения нужных продуктов?»
<i>Опишите</i>	предлагаемый вами процесс.
<i>Спросите:</i>	«Позволит ли представленный процесс достичь нужной цели и создать продукт? Что вам нравится в этом процессе? Что могло бы его улучшить?»
<i>Спросите:</i>	«Какие еще проблемы способны помешать в достижении целей?»
<i>Спросите:</i>	«Что позволит нам убедиться, что эта сессия — не напрасная потеря времени?»
<i>Предоставьте</i>	документ с организационной информацией (с датой, временем, местом проведения мероприятия, дресс-кодом и списком вопросов, которые будут рассматриваться на сессии).
<i>Попросите</i>	участников прийти как минимум за 10 минут до начала сессии — этого времени им хватит, чтобы поздороваться друг с другом и выпить кофе.

Выявление возможных проблем

После того как вы разберетесь с целями, продуктом и составом участников, вам нужно будет определить возможные проблемы, способные повлиять на успех фасилитационной сессии. Проблемы обычно относятся к одному из трех типов.

Темы	Вопросы, которые должны быть включены в повестку дня, поскольку они помогают создать продукты и достичь цели собрания.
Препятствия	Сложные проблемы, которые нужно иметь в виду, потому что при неправильной организации процесса они могут нарушить ход собрания.
Отвлекающие моменты	Вопросы, которые прямо не связаны с темой дискуссии и не должны обсуждаться, но могут быть подняты в процессе.

Скорее всего, проведя беседу с организатором и брифинг с участниками, вы выявите некоторые возможные проблемы. Подумайте о том, чтобы задать в разговоре с организатором те же вопросы, что и на брифинге.

- Какие темы необходимо обсудить для того, чтобы успешнее достигнуть цели собрания и создать необходимые продукты?
- Какие у участников могут быть вопросы и сомнения относительно цели или продуктов?
- С какими препятствиями или отвлекающими моментами мы можем столкнуться в процессе достижения цели и создания продуктов?

Подготовка процесса

Процесс (иными словами — программа сессии), который вы будете использовать на фасилитационной сессии, зависит от остальных четырех «П»: поставленной цели, продукта, присутствующих людей и проблем. Также в процессе вы задействуете многие другие секреты, описанные в этой книге. Детально мы обсудим его в главе 12.

Уведомление о встрече

Уведомление о встрече содержит ключевую информацию, необходимую участникам для того, чтобы подготовиться. По возможности распространите этот документ как минимум за неделю до фасилитационной сессии. Уведомление должно содержать несколько ключевых элементов:

- содержание;
- цель встречи, ожидаемые продукты и предлагаемая повестка дня;
- место проведения, время сбора, начала и завершения работы;
- список приглашенных участников;
- что рекомендуется принести с собой.

Для повторяющихся мероприятий, таких как собрания для контроля текущих работ, уведомление не является необходимым, если каждый раз рассматриваются одни и те же вопросы. Для других типов фасилитационных сессий оно может быть устным (к примеру, передаваемым с помощью голосовой почты) или письменным.

Вы с большей вероятностью начнете встречу вовремя, если укажете в уведомлении время сбора и время начала собственно работы. В таком случае участники будут знать, что вы хотите, чтобы они пришли пораньше, и это позволит начать собрание в согласованное время.

Если до начала встречи участники должны что-то изучить или сделать, то не забудьте распространить соответствующую информацию. На рис. 3.1 приведен пример уведомления о собрании.

РИС. 3.1. ПРИМЕР УВЕДОМЛЕНИЯ О СОБРАНИИ

Собрания трансформационной команды

xx/xx/xx Сбор 8:50 / Окончание 11:30.

Первое собрание — конференц-зал А.

Цель собрания

Подтвердить цели проекта и договориться о том, как мы будем делать работу.

Ожидаемые продукты

Описание плана работы, принципов взаимодействия, графика собраний.

Предложенная повестка

8:50 Сбор.

9:00 Начало.

A. Приветствие, цель собрания и повестка.

B. Обсуждение целей команды проекта.

C. Выявление тем и вопросов, критически важных для достижения цели команды.

D. Обсуждение предлагаемого плана работы.

E. Формулирование принципов совместной работы и метода принятия решений.

F. Обсуждение графика последующих встреч.

G. Начало командной работы по содержанию проекта (если позволит время).

H. Определение следующих шагов.

11:30 Завершение.

Приглашенные участники

Клайв К. — лидер команды

Кен М.

Билл Г. — секретарь

Ванесса Р. — организатор собрания

Катрина Дж.

Андреа Т.

Что сделать до начала собрания. Изучите проект регламента работы команды, отправленный вам на прошлой неделе. Сформулируйте важные вопросы, которые вы хотели бы обсудить в ходе собрания.

Что принести на собрание. Регламент работы команды и свой список вопросов.



Пример. Подготовка к работе совета по выработке видения

Этот пример был предоставлен нам Деборой Кроуфорд, независимым консультантом и владелицей компании Deborah A. Crawford Consulting из города Коламбус. К тому времени, когда она прошла свой первый тренинг по фасилитации, она была директором по вопросам здравоохранения в компании United Way в Центральном Огайо. Она собиралась провести фасилитационную сессию по планированию позитивных изменений для совета по созданию видения — группы торговых представителей и экспертов из различных сфер бизнеса.

Деятельность совета по созданию видения предполагала групповое принятие решений, изучение существующих проблем и определение приоритетов. По сути, это была фасилитационная сессия в чистом виде. Я помню, как тренер нашего курса рассказывал о том, что многие фасилитаторы не понимают, что на планирование сессии может потребоваться намного больше времени, чем на ее проведение. Именно тогда я в первый раз поняла, что подготовка так же важна, как и сама встреча. Я обнаружила, что от качественного планирования бывает невероятно высокая отдача.

Я потратила много времени на выяснение того, чего хотят организаторы собрания. Однако вполне нормально, когда организаторы не могут в полной мере выразить, каких ключевых результатов они ожидают от сессии. Если они выражаются недостаточно конкретно, то вам следует обсудить, почему собрание необходимо в принципе и к чему должно прийти в итоге, а затем достичь консенсуса по форме его проведения. Со временем я поняла, что если организатор и фасилитатор не достигнут ясности относительно исхода мероприятия, то оно обречено на неудачу (а о вас как о фасилитаторе у присутствующих сложится не самое лучшее мнение). Потому именно от меня зависело и проведение того собрания, и его исход. Для этого мне нужно было сложить воедино несколько кубиков: если процесс предполагает проведение более чем одного собрания, какие продукты мы должны получить по итогам каждого, чтобы в конце прийти к желаемому конечному результату?

Чаще всего преодолеть негативные тенденции фасилитатору помогает практический опыт. А приобретаемые техники и методы применимы не только к действительно сложным проектам, но и к обычным встречам и дают гарантированно хорошие результаты. Мне не раз говорили, что собрания, что я провожу, очень продуктивны в сравнении со многими другими, которые, судя по всему, не были хорошо продуманы заранее.

Особая тема: работа с организатором встречи

Кому вы адресуете сформулированные вами пять «П»? Организатору. Обычно в этой роли выступает человек, принявший решение о проведении сессии или ответственный за достижение определенной цели и появление определенного продукта. Часто, хотя и не всегда, организатор присутствует на мероприятии. Если вы занимаетесь фасилитацией собрания, созданного вами, то в роли организатора выступаете вы сами.

Если же вы занимаетесь фасилитацией встречи по просьбе другого человека, очень важно, чтобы он поставил цель, назвал продукт, перечислил приглашенных людей и возможные проблемы, о которых шла речь ранее в этой главе. Заранее пообщайтесь с организатором о предстоящем мероприятии, чтобы обговорить все ключевые вопросы и другие темы — например, чем во время собрания будет заниматься он сам. Важно, чтобы вы получили в итоге ясную картину того, что считать успехом, услышали предложения организатора о том, как этого добиться, узнали о проблемах, с которыми вы, вероятно, столкнетесь, и выяснили любую другую значимую информацию.

Вопросы о приглашенных людях:

- Знакомы ли участники встречи или потребуется представить их друг другу?
- Есть ли среди приглашенных противники проведения сессии или те, кто что-то потеряет, если она завершится успешно?
- Есть ли среди них люди, точку зрения которых вам следует знать или которые требуют особого подхода?
- Будут ли на встрече люди, находящиеся в идейной конфронтации или в плохих отношениях друг с другом?

Вопросы о потенциальных проблемах:

- Какие сложности могут возникнуть в ходе работы и как их не допустить?
- Существуют ли какие-то темы, которые, по мнению организатора, лучше не затрагивать во время сессии?
- Что еще вам следует знать для того, чтобы лучше разбираться в темах встречи и возможных проблемах?

Вопросы о процессе:

- В каких фасилитационных сессиях эта группа участвовала в прошлом? Какими были результаты?

- Какие шаги по направлению к цели, позволяющие создать продукт, уже предприняты?
- Какие шаги, по мнению организатора, стоит сделать во время сессии?

Вопросы об организации встречи:

- В какое время, в какой день и в каком месте будет проходить фасилитационная сессия? Можно ли посмотреть помещение заранее?
- Какой дресс-код принят на таких мероприятиях?
- Будут ли доступны материалы для фасилитации (к примеру, флипчарт, проектор, экран, стикеры, маркеры, блокноты, таблички с именами)?
- Какую информацию необходимо заблаговременно распространить среди участников? Кто будет этим заниматься?
- Кто откроет сессию?
- Как будут документироваться результаты? Кто отвечает за ведение записей? Насколько быстро потребуется информация после сессии?

Стоит ли организатору присутствовать на встрече

Какую роль организатору будет правильно играть во время сессии? Стоит ли ему находиться в комнате, пока люди собираются? Представьте, что вы руководите рабочей группой, занимающейся вопросами найма. Стоит ли вам — организатору мероприятия, вице-президенту по кадрам — участвовать в собрании?

Самый простой ответ на этот вопрос: «Все зависит от контекста». Но давайте попытаемся сформулировать более развернутый ответ и выявим ключевые факторы, от которых он зависит. Начнем с преимуществ и недостатков каждого варианта.

Преимущества ситуации, когда организатор присутствует в комнате для совещаний.

- Организатор демонстрирует поддержку команде.
- Организатор может задать контекст — рассказать, в каких обстоятельствах и почему в прошлом были приняты те или иные решения.
- Организатор поможет рабочей группе избежать напрасной траты времени, если поделится своими мыслями о важности тех или иных проблем с точки зрения деятельности организации в целом.
- По завершении сессии организатор будет знать, какие именно проблемы обсуждались рабочей группой и на чем основаны сформулированные ею рекомендации.



Недостатки, связанные с присутствием организатора в комнате для совещаний, таковы.

- Присутствие организатора может помешать творческому обсуждению. Вполне вероятно, люди будут чувствовать себя скованными и предпочтут воздерживаться от комментариев относительно текущего процесса и связанных с ним проблем. Также они будут следить за тем, что говорят, и ограничатся теми решениями, которые, по их мнению, приемлемы для организатора.
- Организатор может доминировать в обсуждении неочевидных идей, если сочтет их плохими.
- Присутствие организатора может не позволить группе почувствовать ответственность за результаты работы. Вполне вероятно, что участники решат, будто от них требуется только сделать несколько предложений для организатора, а тот сам выберет стоящие. Сравните это с ситуацией, когда группа чувствует, что будущее зависит от нее, и создает набор конкретных рекомендаций, подкрепленных данными и четко описанными преимуществами. Обычно рабочая группа, которая чувствует ответственность за процесс, вкладывает в выработку решений много времени и сил и верит, что все получится; если же рекомендации такой группы оказываются не внедрены, ее члены обычно хотят знать почему.



Давайте суммируем все доводы «за» и «против». Когда организатору в будущем предстоит отвечать за внедрение решений, созданных группой, или когда сессия является стратегической по своей природе (к примеру, когда она посвящена вопросам стратегического планирования), тогда организатору стоит присутствовать в комнате для совещаний все время или значительную его часть. Когда же его роль ограничивается в основном одобрением принятого решения, участие организатора в сессии должно быть ограничено.

Как свести к минимуму проблемы, связанные с присутствием организатора на встрече

Я уже отмечал в предыдущем разделе, что в случае многих мероприятий присутствие организатора в комнате для совещаний будет правильным и уместным. Но как тогда избежать ситуаций, когда он может оказывать негативное влияние на остальных участников встречи, например тормозя обсуждение или подавляя креативность?

Секрет №9**Секрет беспроблемного присутствия организатора на встрече**

Договоритесь с организатором, что по любому обсуждаемому вопросу он не будет высказываться ни первым, ни вторым, ни третьим.

Чтобы избежать сложностей, которые может повлечь за собой присутствие организатора на сессии, заранее встретитесь с ним и обсудите его роль и приемлемый уровень его вовлеченности. Опишите преимущества, которые дает его участие, и его возможное негативное влияние. Попросите организатора принять ваши правила — так, как это сделано в следующем диалоге.

**Пример диалога. Роль организатора в сессии**

Фасилитатор Будущая сессия — отличная возможность для вас услышать мнение сотрудников. Я немного обеспокоен тем, что, если вы решите первым высказываться по обсуждаемым вопросам, это может повлиять на то, что скажут остальные выступающие. Если для вас такое приемлемо, позвольте другим изложить свои мнения и лишь затем раскрывайте свою точку зрения. Если вы решите поддержать чью-то позицию, то вы, безусловно, можете это сделать и объяснить почему. Если вы согласитесь с несколькими точками зрения, будет даже лучше, поскольку поможет членам команды рассмотреть вопрос с разных позиций. Однако я еще раз прошу вас позволить участникам высказаться перед вами. Если вам кажется, что группа упускает какие-то идеи, то вы можете, пропустив вперед нескольких человек, обратить внимание на эти вещи. Главное, чтобы группа чувствовала, что вы участвуете в процессе, а не руководите им. Устроит ли вас такой подход?

Руководитель Да, вполне. Мне очень интересно узнать, кто что скажет.

В большинстве случаев такие предложения со стороны фасилитатора хорошо принимаются, и их бывает достаточно для того, чтобы организатор понял, как ему нужно вести себя на собрании. Однако время от времени начальники забывают о своей роли и начинают доминировать. В главе 9 я расскажу о том, как противостоять такому поведению.

Берегитесь представителей организатора

Иногда бывает, что у инициировавшего совещание руководителя организации не находится времени на встречу со мной и о фасилитации меня просит второй человек в иерархии. Зачастую такие люди — представители организатора, как я их называю, — много и детально говорят мне о том, чего от собрания хочет их начальник. Иногда представителю организатора даже удается дать удовлетворительные ответы на вопросы относительно пяти «П». Однако я на собственном опыте понял, что, если мне не удастся обсудить сессию с самим организатором, потратив на это от 30 минут до часа, риск неудачи возрастает многократно. Итак, что нужно делать в ходе короткой беседы с организатором?

- Еще раз уточните, правильно ли вы поняли все, услышанное от его представителя. Если между настоящим организатором и его представителем случилось какое-то недопонимание, а вы не перепроверили полученную информацию, то в итоге на сессии вы будете заниматься не тем, что нужно на самом деле, а тем, что показалось нужным представителю организатора.
- Попросите организатора высказать мнение относительно запланированного вами процесса и результата. В частности, поинтересуйтесь у него, что ему нравится в повестке дня, а что вызывает сомнения. Иногда организатор бывает доволен тем, как его представитель разъяснил цель встречи, но не тем, как вы намереваетесь ее провести.
- Убедитесь, что организатор представляет себе, как будет оценивать успешность сессии.

Если у организатора нет никакой возможности встретиться с вами до начала сессии, иногда имеет смысл отказаться от фасилитации, поскольку риск неудачи в таком случае очень велик.

Применение пяти «П»

В этой главе описываются пять «П» и их важность для эффективной подготовки к встрече. Как правильно определить каждый из элементов? Кто отвечает за ответы на ваши вопросы относительно пяти «П»? Все это зависит от ситуации.

Применение пяти «П» в деятельности рабочей группы

Если вам поручено возглавить рабочую группу для решения вопросов, связанных с процедурой найма или с решением какой-то другой проблемы,

организатором обычно оказывается человек, способный ответить на основную массу вопросов относительно пяти «П». Обычно он же отвечает в компании за соответствующее направление деятельности или контролирует его. Организатор может дать разъяснения относительно поставленной цели, продукта, приглашенных участников и проблем. Однако ответы на вопросы, связанные с процессом (то есть тем, как именно будет достигаться поставленная цель), предстоит дать вам вместе с участниками рабочей группы.

Применение пяти «П» во время общения с клиентом

Как стоит использовать пять «П» в подобной ситуации? Просто перефразируйте основные вопросы.

- «Почему я хочу встретиться с этим клиентом?» (поставленная цель).
- «Какой конкретный исход или решение я хочу получить в результате встречи?» (продукт).
- «Кто будет присутствовать на встрече со стороны клиента и со стороны нашей организации? (приглашенные участники).
- «Какие ключевые темы захочет обсудить клиент?» (проблемы).
- «Как убедиться в том, что мы достигли желаемого?» (процесс).

Возможно, лучшие продавцы уже и так спрашивают себя об этом. Однако всем остальным важно сосредоточиться на перечисленных выше вопросах — что почти гарантированно поможет достичь лучших результатов!

Применение пяти «П» во время простого собрания

Если вы — лидер собрания, то до начала встречи вам понадобится определить его цель и желательные продукты. Понимание этих двух вопросов поможет вам разобраться с тем, какие люди необходимы. Для выявления возможных проблем вам стоит сформулировать тему собрания, записать имена участников и изучить, что уже было сделано для решения этого вопроса. Разобравшись с четырьмя «П», вы сможете создать верхнеуровневый процесс — повестку дня. Она должна содержать описание поставленной цели и продукта, а также выявленных вами проблем и вопросов для обсуждения. Как вы увидите в главе 4, очень важно с самого начала согласовать повестку дня с участниками встречи.

Чеклист для подготовки

Побеседуйте с организатором мероприятия, чтобы определить цель фасилитационной сессии, желательные продукты, возможные проблемы, состав участников и присутствие среди них определенных лиц.

Разработайте и распространите среди приглашенных людей четкое заявление о цели собрания и повестку дня.

Опишите примерный результат и убедитесь, что он понятен участникам встречи.

Выберите и адаптируйте под конкретную ситуацию нужный процесс проведения собрания. Определите начальные вопросы, примеры, способ записи и т. д. (см. главу 12).

Назначьте людей на ключевые роли (организационные вопросы, документирование происходящего на собрании и т. д.).

Обучите проектную команду (если таковая есть) процессу и объясните каждому человеку его роль.

Побеседуйте с приглашенными людьми, получите их согласие прийти и узнайте, что, по их мнению, может свидетельствовать об успешном проведении сессии.

Узнайте, чем занимается организация, чтобы не терять на это время, когда сессия уже начнется.

Соберите необходимые материалы.

Подготовьте комнату для совещаний и решите остальные организационные вопросы.

Подготовьте слова, которыми вы будете открывать сессию.

Упражнение для развития навыков

Глава 17 содержит примерную схему планирования и начала собрания. Также ее можно найти на веб-странице книги «Секреты фасилитации» на сайте издательства Jossey-Bass (www.josseybass.com/go/michaelwilkinson). Чтобы привыкнуть к правильному использованию пяти «П» в работе, заполняйте эту схему при планировании следующих трех-четырех собраний.

СЕКРЕТЫ ОТКРЫТИЯ СЕССИИ

**Информируйте, воодушевляйте,
наделяйте полномочиями, вовлекайте**

Вопросы, на которые отвечает эта глава

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

Пример. Запуск плана Vision 2020

Как-то раз мне довелось работать с региональной комиссией по планированию крупной городской агломерации. Проект носил название Vision 2020. Его цель состояла в создании стратегического плана развития до 2020 года. В этой агломерации, состоявшей из 10 округов, проживало свыше 3 млн человек. Комиссия намеревалась использовать новый подход к планированию. Обычно решения принимаются несколькими влиятельными лицами, но в этот раз предполагалось привлечь максимально широкую общественность. Комиссия хотела дать каждому члену сообщества возможность внести вклад в разработку единого видения. Для начала она стала публиковать опросы во всех крупных газетах в агломерации, в том числе в еженедельном журнале для афроамериканцев, а также в газетах для испаноязычных и уроженцев Азии.

Для изучения исходной информации и разработки стратегии по реализации видения комиссия создала 10 «групп по сотрудничеству». Каждая такая группа

отвечала за создание стратегического плана для определенного направления видения (например, экономическое развитие, окружающая среда, жилищный вопрос, здравоохранение, транспорт). Комиссия привлекла к участию в каждой группе по 60–100 человек. Представители групп должны были встречаться на три часа раз в месяц в течение года и в результате разработать стратегический план для своей области.

Я возглавлял команду фасилитаторов, работавших с 10 группами, и понимал, насколько важно первое собрание, на котором группам предстояло решить несколько задач. Каждому участнику следовало четко понимать цели своей группы, роль, которую она играет в общем процессе Vision 2020, и то, как будет строиться работа в течение следующих 12 месяцев. Мы также понимали, что куда важнее многих других вещей для нас — воодушевить участников так, чтобы они включили даты собраний в свои ежедневники и в течение всего года считали их высокоприоритетными задачами.

В процессе подготовки к сессии мы хотели четко понять, что именно будем говорить и какую среду нам нужно создать для того, чтобы люди хотели к нам возвращаться. Наши первые слова при общении с ними звучали так: «Спасибо вам всем за то, что вы решили принять участие в проекте Vision 2020. Нам всем поручена уникальная задача. В течение следующих двенадцати месяцев мы будем разрабатывать план по реализации нашего видения в соответствующей области. Сотня людей из агломерации с трехмиллионным населением и каждый из вас по отдельности должны сыграть важнейшую роль в разработке стратегического плана. Успешность процесса будет зависеть от ваших идей, предложений и креативности. У вас есть возможность повлиять на развитие города в течение следующих двадцати лет. Мы просим вас серьезно относиться к работе и присутствовать на каждой сессии всегда, когда это будет в ваших силах».

И хотя не все участники смогли сохранить интерес до конца, большинству из них удалось активно и плодотворно поработать в течение всего 12-месячного периода.

Открытие сессии

Как вы увидите ниже, порядок действий во время открытия фасилитационной сессии имеет большое значение. И особенно важно, чтобы ваши первые слова прежде всего были обращены к самым главным потребностям участников. Мой опыт сотен фасилитационных сессий показал, что в большинстве



случаев наиболее эффективен следующий порядок действий (смысл выражения «информируйте, воодушевляйте, наделяйте полномочиями, вовлекайте» я объясню чуть ниже):

- приветствие;
- цель встречи и продукты (информируйте, воодушевляйте, наделяйте полномочиями участников);
- цели участников (вовлекайте их);
- повестка дня;
- основные правила;
- парковочные доски;
- представление участников и знакомство их друг с другом;
- завершение открытия — и переход к первому основному вопросу повестки дня.

В зависимости от размера группы открытие может занимать от 20 до 90 минут. Как вы увидите ниже, SMART-фасилитаторы относятся к этому шагу очень серьезно.

Передача власти

Если на собрании, фасилитацией которого вы занимаетесь, присутствуют руководители, помните, что вся власть — у них. В ходе сессии вы обычно располагаете максимум 15 минутами, чтобы побудить их добровольно передать власть вам. Если этого не происходит, то в дальнейшем у вас могут возникнуть серьезные проблемы.

Что происходит, когда руководители не передали власть вам?

- Разумные руководители начнут вас просто игнорировать. Они будут проверять почту на смартфонах, беседовать о чем-то постороннем с соседями или заниматься еще какими-нибудь делами. В конечном итоге они будут уделять вам крайне мало своего драгоценного внимания.
- Как поведут себя не столь приятные руководители? Они начнут сражаться с вами. Они будут ставить под сомнение вашу повестку дня, если посчитают, что от нее нет пользы. Они станут критиковать происходящее на собрании, если решат, что вы напрасно растрчиваете время на неуместные вопросы. И они будут активно выражать несогласие с вами, если им покажется, что вы не знаете, что именно делаете.

Как добиться сильного открытия

Здравый смысл подсказывает, что хорошее собрание должно начинаться с оглашения повестки дня. Принято считать, что это ответ на вопрос: «Что мы собираемся делать?» Однако SMART-фасилитаторы знают, что участники фасилитационной сессии должны получить ответы на несколько вопросов еще до того, как начнется обсуждение предстоящих действий.

- Зачем мы проводим эту встречу?
- Чего нам нужно достичь к моменту ее завершения?
- Какова наша роль в процессе принятия решений?
- Почему я должен тратить свое время?

SMART-фасилитаторы отвечают на эти и другие вопросы в первые 15 минут сессии.

Секрет №10

Секрет сильного открытия

Информируйте, воодушевляйте, наделяйте полномочиями и вовлекайте участников в течение первых 15 минут.

Открытие задает тон, ритм и формирует ожидания участников до конца дня. Ваши первые слова должны сделать четыре ключевые вещи: проинформировать присутствующих (*inform*), вдохновить их (*excite*), наделить полномочиями (*empower*) и вовлечь в работу (*involve*). Все вместе это обозначается аббревиатурой IEEI.

- **Проинформируйте** участников о причинах проведения встречи. Для этого расскажите о ее целях и продуктах, которые необходимо создать.
- **Вдохновите** участников, поделившись с ними важностью общего результата, которого нужно достичь, и преимуществами, которые он открывает для них.
- **Наделите их полномочиями** — обсудите с ними ту важную роль, которую они играют в процессе, причины, почему для участия во встрече были выбраны именно они, и степень данной им власти.
- Максимально быстро **вовлеките их в работу**, поговорив с ними об их личных целях, вопросах, которые нужно рассмотреть в ходе встречи, проблемах, которые должны быть преодолены, или каких-либо других вещах, связанных с целью сессии. Убедитесь в том, что вы используете начальные вопросы типа В.

Вы можете использовать модель IEEI в качестве стандартной схемы открытия. К примеру, если вы занимаетесь фасилитацией команды, которая должна улучшить процедуру найма, вы можете использовать IEEI следующим образом.

Пример диалога. Использование IEEI

Фасилитатор: Я бы хотел поблагодарить вас всех за согласие принять участие в этой сессии. Теперь мне хотелось бы *проинформировать* вас о том, почему мы здесь собрались. Как вы все знаете, мы испытываем значительные трудности с нынешней процедурой найма. Иногда у нас случаются непозволительно длинные проволочки, иногда мы берем на работу неподходящих людей (вследствие чего растет текучка). Уверен, что у нас возникают и другие проблемы. Мы собрались для того, чтобы всем вместе создать новый подход и впредь избегать неприятностей такого рода. После этого нам предстоит разработать схему новой процедуры найма и план ее внедрения.

Что в этом может быть *вдохновляющего*? Прямо сейчас многим вашим сотрудникам недостает нужных навыков или правильного отношения к происходящему. В результате вам приходится работать намного тяжелее, чтобы компенсировать то, чего не делают коллеги и подчиненные. И сейчас у вас есть возможность внедрить новые стратегии для того, чтобы нанимать для выполнения нужной вам работы людей, умеющих ее делать.

Я хочу убедиться в том, что вы понимаете: вы *получили полномочия* сделать то, что нам сегодня предстоит. Каждый из вас был лично выбран руководителем для того, чтобы стать частью этого процесса. Ваше начальство верит, что у вас есть знания и видение, необходимые для создания лучшей процедуры найма. Ваше начальство ждет от вас рекомендаций.

Перед тем как мы перейдем к повестке дня, я бы хотел *вовлечь* каждого из вас в обсуждение. Прошу вас подумать о вопросах и темах, которые, по вашему мнению, нам нужно будет обсудить сегодня. Джо, давайте начнем с вас, а потом перейдем к другим участникам. Подумайте о том, какие проблемы, связанные с наймом сотрудников, вас особенно беспокоят. Возможно, вы уже видели интересные подходы в других организациях. Итак, мы собираемся улучшить процедуру найма. Какие темы или вопросы мы должны обсудить?



Зачем
это нужно

Почему стоит начинать сессию с ИЕЕИ

Открытие в формате ИЕЕИ — мощный инструмент, позволяющий убедиться, что участники понимают, зачем они пришли на встречу, чего пытаются достичь и в чем состоят преимущества для них самих. ИЕЕИ позволяет людям принять мысль о том, что они могут спокойно передать вам свою власть, поскольку вы делаете важные вещи и не игнорируете важные для них вопросы.

Воодушевление участников

Хотя все четыре шага — информирование, воодушевление, наделение полномочиями и вовлечение, — безусловно, имеют большое значение, я верю, что воодушевление — в каком-то смысле самая важная вещь, но именно с ним у фасилитаторов чаще всего возникают трудности. Давайте изучим этот вопрос поглубже и рассмотрим два примера воодушевления.

Пример воодушевления №1	Пример воодушевления №2
<p>Доброе утро, мне очень приятно быть здесь сегодня вместе с вами. Наша цель на следующие два дня состоит в создании плана, который позволит улучшить процедуру найма (информирование)</p>	<p>Доброе утро, мне очень приятно быть здесь сегодня вместе с вами. Наша цель на следующие два дня состоит в создании плана, который позволит улучшить процедуру найма (информирование)</p>
<p>Что в этом может быть вдохновляющего? В случае успеха мы получим новый подход к найму, который поможет нашей организации привлекать к работе правильных людей, причем делать это намного быстрее, чем сегодня</p>	<p>Что в этом может быть вдохновляющего? Прямо сейчас многим вашим сотрудникам не хватает нужных навыков или правильного отношения к работе. В результате вам приходится работать намного тяжелее, чтобы компенсировать то, чего не делают коллеги и подчиненные. И сейчас у вас есть возможность внедрить новые стратегии для того, чтобы нанимать для выполнения нужной вам работы людей, умеющих и желающих ее делать</p>

Большинство людей считает, что второй пример лучше. Главная причина, по их мнению, состоит в том, что он носит более личный характер и лучше объясняет, в чем состоят преимущества для участников встречи. Вот он, ключ к воодушевлению — описание преимуществ для участников. Как это работает? Все просто: заметили ли вы, сколько раз во втором примере использовались слова «вы» и «ваш»?

«Что в этом может быть вдохновляющего? Прямо сейчас многим **вашим** сотрудникам недостает нужных навыков или правильного отношения к происходящему. В результате **вам** приходится работать намного тяжелее, чтобы компенсировать то, чего не делают коллеги и подчиненные. И сейчас у **вас** есть возможность внедрить новые стратегии для того, чтобы нанимать для выполнения нужной **вам** работы людей, умеющих и желающих ее делать».

Секрет №11

Секрет воодушевления при открытии

Во время открытия встречи на этапе воодушевления используйте слова «вы» и «ваш» как минимум четыре раза — это позволит вам четко описать, чем встреча полезна для участников.

Вовлечение участников

SMART-фасилитаторы вовлекают людей в осмысленную работу с самого начала мероприятия. Однако обычные фасилитаторы довольно часто тратят критически важные первые минуты на объяснение основных правил, знакомство с участниками и рассказ о том, где находится ближайший туалет. Конечно, все это важные вещи, однако они никак не помогут увлечь участников и создать у них ощущение приверженности работе.

После того как вы проинформировали присутствующих, воодушевили их и наделили их полномочиями, вам нужно тут же вовлечь их в работу. Обычно для этого я прошу людей описать их личные цели, связанные с сессией, или перечислить самые важные вопросы, которые они хотят обсудить. Такая просьба в самом начале служит нескольким целям.

Зачем
это нужно

Зачем спрашивать у участников, в чем состоят их личные цели

- Это позволяет тут же вовлечь людей в работу.
- Это помогает участникам понять, что их потребностям и желаниям уделяется должное внимание.
- В некоторых случаях это дает возможность скорректировать повестку дня.

Подготовка к открытию

Большинство фасилитаторов знают, что сказать после того, как они завершили этап открытия и готовы перейти к групповому взаимодействию. Однако

Быстрая подсказка!

Перед тем как в начале собрания участники начнут делиться своими личными целями, разбейте их на команды по три-семь человек. Назначьте в каждой лидера. Дайте командам ограниченное время (к примеру, по две минуты), чтобы они определили личные цели всей команды или проблемы, которые она считает важными. Попросите лидеров записывать каждую тему на отдельном листе; чтобы ее видели все, предложите воспользоваться ярким маркером. Проконтролируйте, чтобы собранные вопросы были объединены в смысловые категории. Использование групп обеспечивает вам дополнительное преимущество — позволяет начать более энергичную работу с первых минут встречи. Результаты такой дискуссии пригодятся вам позже, когда вы будете привязывать личные цели к повестке дня.

у многих моих коллег возникают проблемы с началом сессии. Мы мычим в попытках подобрать слова, способные донести самую важную информацию. В ряде случаев мы не говорим всего, о чем намеревались рассказать. Хотя кому-то и удастся находить нужные формулировки на лету, для большинства фасилитаторов подойдет другой, более хороший способ.

Чтобы максимально усилить влияние своих слов, SMART-фасилитаторы заучивают наизусть свою речь во время открытия встречи. Это дает им возможность сосредоточиться на установлении доверительных отношений с группой с помощью визуального контакта, движений, жестов и т. д. Главное здесь заключается не в том, что вы говорите именно те слова, которые запомнили; важнее всего, что вы заранее знаете, что хотите сказать, и потому вам не нужно концентрировать на этом внимание.

После того как вы завершите речь на открытии встречи и вовлечете участников в работу, упомянув об их личных целях, вам следует обсудить с группой повестку дня. Это предполагает, что вы будете рассказывать как о шагах, которые предстоит сделать сегодня, так и о результате или продукте, создаваемом на каждом шаге. При изучении повестки дня следует тщательно объяснять, как каждое действие приближает вас к цели, ради которой была организована встреча.

Утверждение повестки дня группой

После того как вы изложите повестку дня и привяжете к ней личные цели участников, получите у группы формальное согласие с повесткой. Для этого скажите что-то вроде: «Я хочу немного расшевелить процесс принятия повестки. Есть ли у кого-нибудь что сказать?.. Еще у кого-нибудь?.. Вам нужно обсудить что-нибудь особенное?.. Прошу всех, кто готов принять повестку

дня и сделанные нами правки, поднять руку. Что ж, мы приняли первое решение за день. Отлично!»


Секрет №12
Секрет утверждения повестки дня

Убедитесь, что участники встречи согласны с повесткой дня, — для этого свяжите их личные цели с планом всего мероприятия.

Несколько слов о том, как связывать личные цели с повесткой.

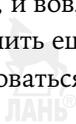
- Представив повестку, обсудите личные цели конкретных участников — либо одну за другой, либо (что предпочтительнее) по категориям, если вы уже провели групповую работу, описанную в блоке «Быстрая под-сказка!».
- Спросите у участников встречи, какой пункт повестки связан с той или иной личной целью.
- Обведите кружком те личные цели, которые не охватывает предложенная вами повестка дня.
- Закончив обсуждение, вернитесь к целям, не затронутым в повестке.
- Договоритесь с группой о том, стоит ли вам отложить проработку этих целей на потом или лучше изменить повестку дня, чтобы обсудить их в ходе текущей сессии.

Зачем
это нужно

Зачем связывать личные цели участников с повесткой дня

Это действие имеет под собой две важные причины: оно помогает убедиться, что присутствующие понимают суть всех вопросов повестки, и побуждает их согласиться с повесткой, самостоятельно указав, где и когда будут обсуждаться важные для них вопросы.

К этому моменту мы уже проинформировали участников о поставленной цели и продуктах, вдохновили их на то, чтобы поделиться ожиданиями и сомнениями, дали им достаточно полномочий, объяснили важность того, что им предстоит сделать, и вовлекли в работу, увязав личные цели с повесткой. Но нам нужно совершить еще три шага: сформулировать основные правила, объяснить, как пользоваться парковочными досками, и познакомить участников друг с другом.



Использование основных правил

Основные правила используются для того, чтобы участники взаимодействовали друг с другом единообразно. Хотя некоторые группы наверняка уже работали в текущем составе и создали собственные негласные, но работающие правила, в большинстве случаев, как я обнаружил, бывает полезно осознанно определить границы допустимого поведения. Со временем основные правила начнут помогать группе самостоятельно корректировать свое поведение — люди будут постепенно становиться лучше, опираясь на нормы, которые они сами создали и внедрили.

Вот пример списка основных правил.

1. Право высказаться есть у каждого.
2. Один разговор в один момент.
3. Говорите конкретно!
4. Сначала задайте вопрос.
5. ДДДД — Достаточно. Давайте двигаться дальше⁶.
6. Электронный этикет.
7. Подзарядка: _____.
8. Ваша роль / моя роль.
9. Начинаем и заканчиваем сессию вовремя.
10. Используем парковочные доски.
- 11.
- 12.

Секрет использования основных правил

Секрет №13

Предложите список основных правил, но позвольте участникам скорректировать и дополнить его.

SMART-фасилитаторы для начала предлагают набор основных правил и тщательно объясняют каждое из них. Затем они просят участников воспользоваться тем, что им известно о коллегах по группе, для того чтобы предложить дополнительные правила. И, наконец, SMART-фасилитаторы в явной форме получают подтверждение, что группа согласна с основными правилами (а также правками и дополнениями).

⁶ От англ. ELMO — Enough! Let's move on!

Зачем
это нужно

**Зачем нам нужно начинать с основных правил
и просить участников что-нибудь добавить к списку**

- Это позволяет сократить время на разработку основных правил.
- Обращение к группе с просьбой внести в список дополнения и сделать необходимые правки («поскольку вы все хорошо знаете друг друга») обеспечивает присутствующим дополнительный творческий импульс.
- Просьба фасилитатора принять основные правила неявно предполагает, что участники также согласятся следовать им.

Максимально четко и подробно объясните смысл каждого основного правила и то, как его следует применять. Ниже я показываю собственные трактовки правил из списка выше.

Право
выска-
заться есть
у каждого

В ходе встречи очень важно выслушать каждого участника. Последнее, чего бы мы хотели, — это чтобы кто-то молчал весь день, а потом вышел из комнаты и сказал: «Я напрасно потратил время». Так что если вы считаете нужным высказаться, то лучше будет сделать это здесь. Если вы считаете, что мы тратим время на вопрос, не заслуживающий обсуждения, — пожалуйста, поднимите руку. Если вам кажется, что мы проскочили мимо чего-то важного, не уделите ему должного внимания, — поднимите руку. Мы советуемся с группой, и, если она захочет ускориться или замедлиться, меня это вполне устроит. Единственная моя цель состоит в том, чтобы мы максимально эффективно использовали время и достигли наилучшего из возможных результатов.

Один разго-
вор в один
момент

Мы хотим, чтобы все могли высказаться, — но не одновременно! Мама учила меня, что если кто-то говорит, а я поворачиваюсь к соседу и начинаю перешептываться с ним, то тем самым я показываю, что мои слова важнее, чем чужие. А еще мама говорила мне, что это невежливо и что так себя вести не стоит. Потому, если вы услышите, что кто-то беседует с соседом во время чужого выступления, просто скажите громко: «Мама Майкла недовольна!» Давайте сегодня осчастливим мою маму!

Говорите
конкретно!

Для развития дискуссии очень важна ясность. К примеру, если вы скажете мне: «Мы могли бы сделать то-то, то-то или то-то», то знайте, что я отвечу вам: «Говорите конкретно. Что именно, по-вашему, нам стоит сделать? Давайте сосредоточимся на чем-то одном». А если вы скажете: «Не сработает», я отвечу вам: «Говорите конкретно. Что, по-вашему, сработает в этом случае?»



Сначала задайте вопрос	Мы стремимся проявлять уважение, общаясь с другими. Уважение способствует нормальному развитию идей и здоровой коммуникации. Когда кто-то говорит что-то, с чем мы не согласны, не надо кричать: «Это не сработает», лучше сначала задайте вопрос: «Помогите мне понять, как это может сработать? Каким образом вы решите проблему?..»
ДДДД	Время, которое мы с вами проведем вместе, ограничено, и нам нужно потратить его на работу над самыми важными вопросами. Мы же не хотим преуспеть в малозначительных деталях? Если кто-то решит, что мы тратим на обсуждаемый вопрос слишком много времени, то пусть громко скажет: «ELMO!» Это сокращение означает «Enough, let's move on» («Достаточно, давайте двигаться дальше»). Сам факт того, что кто-то сказал «ELMO», не обязательно должен приводить к завершению дискуссии. Однако в этом случае группа должна будет тут же проголосовать, стоит ли ей прекратить обсуждение, и мы подчинимся решению большинства.
Электронный этикет	Когда мы находимся в одной комнате, нам нужно полное внимание всех собравшихся. Давайте придерживаться электронного этикета. Это означает, что мы отключаем звук мобильных телефонов и, находясь на сессии, работаем только над ее вопросами. Никакой проверки сообщений, никаких ответов на электронные письма. Делаем это только в перерывах. Всех ли это устраивает?
Подзарядка	Это может звучать немного глупо, но подзарядка действительно работает. Я имею в виду какое-то действие, которое быстро помогает повысить уровень энергии в комнате. Как вы думаете, что произойдет с энергией к 13:30?.. Разумеется, ее уровень значительно снизится. Однако важно, чтобы все вы сохранили внимательность. Вот почему я бы хотел, чтобы мы придумали какое-нибудь упражнение для подзарядки, и каждый раз, когда кто-то почувствует, что уровень энергии в комнате снижается, пусть он попросит сделать это упражнение. Оно может иметь любую форму, какую захотите, но обязательно должно включать себя физические действия с произнесением каких-нибудь фраз. Продолжительность упражнения — 15 секунд. Давайте подумаем, что поможет нам сделать подзарядку (подробнее речь об этом пойдет в главе 11).
Ваша роль / моя роль	Ваша роль во время этой сессии состоит в активном участии и обмене идеями, в том, чтобы договориться об оптимальных решениях. Мы должны сделать все, чтобы использовать время максимально продуктивно. Моя роль состоит в том, чтобы сделать для вас более ясной цель и результаты, предложить процесс, который поможет эффективно достичь вашей цели, и поддерживать среду, в которой у каждого будет возможность высказаться.

Начинаем и заканчиваем сессию вовремя	Мы хотим начать и закончить собрание вовремя. Мы станем устраивать 15-минутные перерывы примерно через каждые полтора часа. Я буду начинать каждый следующий блок в заранее оговоренное время, даже если в комнате никого не будет. Надеюсь, мне не придется разговаривать с самим собой.
Используем парковочные доски	Для этого собрания мы подготовили три парковочные доски. Если у вас будут возникать какие-то мысли, которые стоит обсудить позже во время сессии или вообще за ее пределами, записывайте их на доске с названием «Вопросы». Все решения и запланированные действия мы будем заносить на доски с названием «Решения» и «Действия» (об использовании парковочных досок речь пойдет чуть позже в этой главе).
Дополнительные правила	Я рассказал обо всех основных правилах, которые хотел бы предложить. Но вы все знаете друг друга лучше, чем я. Могли бы вы порекомендовать какие-то еще правила, которые помогли бы нам провести время более эффективно и продуктивно?
Согласие	Сейчас хочу вас немного расшевелить и при этом получить от вас подтверждения, что вы принимаете правила со всеми правками и дополнениями. Хочет ли кто-то что-то добавить?.. Кто-нибудь еще?.. Нужно ли нам что-то еще обсудить?.. Прошу всех, кто готов принять основные правила с правками и дополнениями, поднять руку. Итак, мы приняли второе решение за день.

Пример. Как укротить агрессивных топ-менеджеров

В конце 1980-х — начале 1990-х годов почти все основные производители мейнфреймов столкнулись с одной серьезнейшей проблемой: организации перестали покупать их машины и начали вместо этого вкладывать деньги в персональные компьютеры и серверы. Компании-производители имели структуру, выстроенную, чтобы поставлять на рынок мейнфреймы (к примеру, для этого у них были продавцы и специалисты по установке по всему миру), и позиционировали себя соответственно. Большинство крупных компаний в этой отрасли не могли преуспеть на рынке персональных компьютеров.

Один из крупнейших производителей пригласил нас провести однодневное совещание с участием генерального директора, восьмерых его непосредственных подчиненных и еще 31 ведущих руководителей. Цель встречи состояла в разработке плана, который позволил бы преодолеть то, что в компании

считали тремя основными барьерами для роста. Еще до начала совещания были созданы три рабочие группы для анализа этих препятствий и выработки конкретных рекомендаций.

Директору уже приходилось видеть неспособность топ-менеджеров достигнуть какого-либо прогресса сообща, особенно в случаях, когда надо было работать по группам и когда участники не могли прийти к согласию относительно нужных действий. Поэтому он сразу сформулировал для сессии два условия: во-первых, команда из 40 человек должна находиться в одном помещении в течение всего дня, и, во-вторых, внедряться будут лишь те рекомендации, с которыми согласятся все участники.

Такие ограничения показались мне довольно смелыми: поддерживать внимание топ-менеджеров в течение всего дня — уже непростая задача. Мало того, им следовало избегать излишнего погружения во второстепенные детали (что порой бывает необходимо для получения согласия каждого участника). Однако во время подготовки к сессии мы побеседовали с пятью руководителями и обнаружили, что перед нами стоит куда более масштабная проблема. Мы узнали, что приглашенные на встречу топ-менеджеры склонны крайне жестко критиковать рекомендации, которые делал кто-то посторонний. Иногда они даже соревновались в том, кто найдет больше недочетов.

Порой доходило даже до того, что кто-то из них яростно накидывался на собеседника уже после его первых слов. Чтобы встреча прошла успешно, мы должны были как минимум избежать чего-то подобного.

Благодаря информации, полученной во время подготовки, мы создали особое правило для этого собрания. Ближе к началу сессии я описал его следующими словами: «Сегодня мы будем слушать рекомендации трех рабочих групп. После презентации первой группы наверняка найдутся желающие рассказать, почему это не сработает. Затем мы выслушаем представителей второй группы и, вероятно, потратим еще какое-то время на описание того, почему ее предложения неприемлемы. Что-то подобное может произойти и с третьей группой.

А потом день закончится, и окажется, что мы не продвинулись к решению ни на шаг, поскольку потратили все свое время на разговоры о том, что не будет работать. По сути, любое обсуждение того, что не сработает, в подобных ситуациях — не что иное, как напрасная трата нашего времени. Так что давайте договоримся не заводить этих пустых разговоров. Мы будем называть их словами "глядеть под ноги", поскольку они не позволяют нам смотреть вперед и двигаться в нужном направлении. Мы создали основное правило под названием "Всегда смотрите вперед". Каждый раз, когда кто-то поделится с нами рекомендацией, у нас будет два варианта действий: сказать, что нам в ней нравится и как

ее можно улучшить. Это позволит нам постоянно совершенствовать решения и не тратить время на объяснение того, почему что-то не работает. Согласны?»

Руководители приняли это основное правило.

В конце первой презентации мы с участниками встречи начали обсуждать, что нам понравилось и как можно было бы ее улучшить. В какой-то момент слово перешло к Дэррилу. Я уже знал, что в прошлом именно он часто выступал одним из лидеров агрессивной и нетерпимой кучки руководителей. Он начал со слов: «Давайте я скажу, почему это не сработает...» — и тут я прервал его и напомнил: «Дэррил, наше основное правило — мы всегда смотрим вперед. У вас есть рекомендация по улучшению?» Он ответил: «Нет, прошу прощения. Давайте поговорим об этом попозже». Выслушав остальных членов группы, я вернулся к нему. «Дэррил, у вас появились какие-то дополнительные комментарии?» Он сказал: «Нет, все мои сомнения были в целом развеяны». Судя по всему, кто-то уже предложил улучшение, позволившее справиться с его опасениями. Мы с командой перешли к следующему вопросу. Когда очередь дошла до Дэррила, он показал знаком, что его все устраивает. Я двинулся дальше по комнате, но Дэррил вдруг поднял руку и спросил: «А когда я наконец смогу сказать, что мне что-то не нравится?» Я почувствовал, как растет напряжение в комнате. Я ответил: «Дэррил, это же будет напрасной тратой времени, не так ли?» Дэррил ответил: «Да, думаю, вы правы». Он рассмеялся, за ним рассмеялся я, потом — вся группа, и мы продолжили работу.

Разумеется, обсуждение рекомендаций не всегда шло гладко, однако в дискуссии участники все же сосредоточились на том, как решать проблемы, а не на том, почему предложенное не сработает. В результате обсуждения количество рекомендаций значительно выросло.

В целом фасилитационная сессия оказалась очень продуктивной. Более того, генеральный директор позднее признался, что это было лучшее совещание за многие годы.

Как вы можете увидеть из примера, основные правила — это серьезный инструмент, помогающий полностью **исключить большую проблему**. Если в ходе подготовки вы понимаете, что у команды регулярно бывают трудности с чем-то, создайте основное правило, которые поможет всем вести себя более конструктивно. Чтобы избавиться от проблемы с помощью основных правил, нужно сделать три шага.

1. Сразу же заявите о сути проблемы. Не ждите, пока участники расскажут о ней или начнут демонстрировать соответствующее ей поведение

(в примере с агрессивными топ-менеджерами фасилитатор сразу же описал такое поведение: «Наверняка найдутся желающие рассказать, почему это не работает»).

2. Дайте участникам причину вести себя по-другому («Напрасная трата нашего времени»).
3. Опишите желаемое поведение («Когда кто-то поделится с нами рекомендацией, у нас будет два варианта действий: сказать, что нам в ней нравится и как ее можно улучшить»).

Использование парковочных досок

В повестке многих фасилитационных сессий обычно есть несколько вопросов, которые нужно решать в определенной последовательности. Однако большинство участников думают отнюдь не последовательно. К примеру, если бы нам поручили улучшить процедуру найма, то один из первых вопросов в повестке звучал бы так: «Как проводится найм в настоящее время?» Обсуждая этот вопрос, участники вполне могут вспоминать другие проблемы и предлагать решения. Вместо того чтобы говорить кому-то: «Запомните эту мысль, мы вернемся к ней позже», вы можете записывать ее, прежде чем вернуть дискуссию в русло текущего вопроса повестки, — но тогда вам понадобится место для записи. Фасилитаторы обычно называют такие места парковочными досками (parking boards).

Секрет парковочных досок

Секрет №14

Создайте место, чтобы записывать принятые решения, предстоящие действия и вопросы, которые были подняты раньше времени или не относятся к теме сессии.

Зачем это нужно

Зачем использовать парковочные доски

- Парковочные доски помогают группе не сбиться с пути. На них можно записывать возникающие в разговоре темы, не связанные напрямую с текущим обсуждением.
- Парковочные доски помогают участникам самостоятельно менять поведение. Люди сами начинают чувствовать, что вопросы преждевременны или не относятся к теме.
- Записи на парковочных досках видны всем, любой может убедиться, что ничто из высказанного им ранее не пропало.
- Записывая на доске чье-то замечание, вы подспудно сообщаете участнику, что его вклад в работу был достаточно ценным.

Быстрая подсказка!

В случае с фасилитационными сессиями, продолжающимися целый день или даже дольше, будет полезно напомнить основные правила в середине работы (сразу после обеда или в конце первого дня) и попросить группу обсудить, насколько ей удастся следовать им и не нужно ли изменить правила или поведение некоторых участников.

Существуют три основных типа парковочных досок, которые я обычно использую на большинстве своих сессий.

- **Список вопросов** — сюда я заносу темы, которые необходимо будет обсудить позже в ходе сессии или за ее пределами.
- **Список решений** — на этой доске отображаются принятые группой решения, благодаря чему к ним можно обращаться в любой момент.
- **Список действий** — здесь я веду запись того, что нужно будет сделать после сессии. Список действий должен представлять собой таблицу с тремя колонками, озаглавленными «Действие», «Кто» и «Когда».

Хотя я в большинстве случаев рекомендую использовать три стандартные парковочные доски, ничто не мешает вам установить большее их число в зависимости от типа сессии. К примеру, у вас могут иметься парковочные доски с названиями типа «Альтернативные варианты» или «Нужно как следует изучить». Для стратегического планирования вам может пригодиться парковочная доска с названием «Потенциальные стратегии».

Показать парковочные доски и объяснить, как ими пользоваться, стоит после начала сессии, как только вы закончите говорить о повестке дня. Незадолго до конца встречи вам придется обсудить с участниками все, что записано на каждой доске. Подробно о том, как использовать парковочные доски во время закрытия сессии, я расскажу в главе 8.

Как правильно знакомить людей друг с другом

В начале встречи у ее участников должна быть возможность пообщаться. Это особенно важно, когда большинство людей не знают друг друга. Если члены группы знакомы, для установления контакта будет достаточно тех 5–10 минут, которые отведены на сбор перед официальным началом сессии. Если же люди видят друг друга в первый раз, может потребоваться формальная процедура знакомства.

Быстрая подсказка!

Обычно я помещаю пункт «Используйте парковочные доски» на последнее место в списке основных правил, чтобы не забыть, что я должен обсудить этот инструмент с группой сразу же после начала сессии.

Есть целый ряд техник, позволяющих сделать это. Конкретный подход следует выбирать, исходя из цели встречи и объема времени, которое можно выделить на знакомство членов группы друг с другом. К примеру, если ей предстоит работать над масштабным проектом в течение 12 месяцев, стоит отвести на выстраивание отношений до половины дня. Напротив, в случае группы людей, которые будут взаимодействовать лишь в течение сессии продолжительностью в несколько часов, на знакомство стоит выделять не более 10–15 минут.

Чтобы побудить участников встречи рассказать другим о себе, фасилитаторы часто вовлекают их в соответствующие действия. К примеру, можно спросить человека о его любимом фильме или о самом неловком моменте в его жизни. Однако я рекомендую использовать процедуру, во время которой участники делятся информацией, помогающей целям сессии. К примеру, они могут рассказать о чем-то полезном и нужном для успеха команды.

К сожалению, во время знакомства часто бывает, что кто-то рассказывает о себе, а другие люди, которым еще не дали слова, слишком погружены в мысли о том, что именно они скажут. Кроме того, даже если предположить, что каждый будет говорить всего 20 секунд, последнему человеку в очереди все равно придется ждать несколько минут.

Секрет эффективного знакомства**Секрет №15**

Дайте участникам возможность заблаговременно записать свои мысли; установите временные рамки на представление каждого из них.

Быстрая подсказка!

Один из моих любимых принципов при организации знакомства называется «Подарки и крючки», поскольку информация, полученная таким образом, помогает людям показать себя и одновременно внести вклад в успех сессии. Попросите присутствующих рассказать о трех «подарках», которые они могут сделать для успешной работы, и об одном «крючке» — то есть о том, что должно произойти, чтобы они заинтересовались работой и сохранили интерес (впервые я узнал о «подарках» и «крючках» от Грега Бриттингема, когда он работал в Общественно-политическом центре Университета Содружества Виргинии).

Если вы хотите уложиться в ограниченное время, знакомя участников встречи друг с другом, проделайте следующее.

1. Во время подготовки определите свою цель, объем времени, которое вы можете выделить на знакомство участников, и то, как вы это будете делать.
2. Запишите вопросы на флипчарте, чтобы убедиться, что люди понимают, чего вы от них хотите.
3. Дайте им время (к примеру, минуту) для того, чтобы заранее записать свои мысли перед тем, как вы дадите слово первому участнику.
4. Установите временные рамки для каждого выступающего (к примеру, 30 секунд); для напоминания о времени используйте часы со звуковым сигналом.

Устанавливая временные ограничения для группы, я стараюсь вести себя максимально вежливо и призываю группу к тому же. К примеру, я говорю: «Нас здесь шестнадцать человек. Если каждому потребуется три минуты на то, чтобы рассказать о себе, знакомство займет более сорока пяти минут. Давайте не будем так делать. Все ли согласны ограничиться тридцатью секундами, рассказывая о себе? Чтобы вы ориентировались во времени, я запущу таймер. Когда вы услышите сигнал, то поймете, что ваши тридцать секунд закончились. Вы сможете завершить предложение, но прошу вас не начинать нового. И постарайтесь обойтись без точек с запятыми».

Открытие собраний без фасилитации

Если вы помните, в начале этой главы я определил следующий порядок действий для открытия фасилитационной сессии:

- приветствие;
- цель встречи и продукт (информируйте, воодушевляйте, наделяйте полномочиями участников);
- цели участников (вовлекайте их);
- повестка дня;
- основные правила;
- парковочные доски;
- представление участников и знакомство их друг с другом;
- завершение открытия — и переход к первому основному вопросу повестки дня.

Как должны начинаться собрания, где нет фасилитатора? По сути, они должны начинаться точно так же, с формулирования цели и продуктов, однако несколько следующих шагов (о которых я скажу ниже) придется пропустить.

Вот какой порядок открытия я рекомендую для собраний, где нет фасилитатора.

1. Организатор собрания приветствует собравшихся и ясно говорит в самом начале о **цели** встречи и о **продукте** предстоящего обсуждения. «Цель этой встречи состоит в... К моменту завершения работы мы должны получить... Все согласны?»
2. Затем организатор представляет **повестку дня** и задает временные рамки. «Для достижения этих целей я предлагаю следующий порядок обсуждения... Хочет ли кто-то предложить изменения?»
3. Завершение открывающей части — это переход к первому вопросу повестки дня.

Когда нужно приходить на собрание

SMART-фасилитаторы стремятся подготовиться к началу сессии задолго до прихода первого участника. Если вы уже видели помещение, в котором будет проходить мероприятие, то можете прийти и начать подготовку за 15 минут до его начала. Соответственно, когда участники начнут собираться за 10 минут до начала сессии (как вы и просили), вы уже будете во всеоружии.

Однако если вы незнакомы с помещением, то, возможно, вам стоит прийти туда за полчаса до начала, чтобы переставить мебель или проверить наличие флипчартов, стульев и необходимых материалов.

Итак, когда же точно вам приходить? Для ответа на этот вопрос сначала рассчитайте время, необходимое для настройки оборудования и подготовки, а затем добавьте 15 минут, если вы работаете в знакомой комнате, или 30 минут для незнакомой, а после этого вычтите полученное значение из времени, когда должна начаться фасилитационная сессия.

Знакомая комната = Начало – Время подготовки – 15 минут

Незнакомая комната = Начало – Время подготовки – 30 минут

К примеру, если собрание начинается в 9:00, а вы рассчитываете, что на подготовку вам потребуется 10 минут, и помещение вам знакомо, приходите в 8:35 (9:00 – 10 минут – 15 минут). В этом случае к 8:45 вы все настроите



и расставьте и будете готовы к приходу участников, которые начнут подтягиваться в промежутке между 8:50 и 9:00. Даже если вам потребуется немного больше времени на подготовку, вы все равно начнете встречу без опоздания.

Как начинать работу вовремя

Своевременное начало собрания — проблема многих фасилитаторов. Чтобы справиться с нею, примите во внимание следующие три стратегии.

Секрет №16

Секрет своевременного начала

Укажите время сбора первым пунктом в повестке дня; убедитесь в том, что первый выступающий готов; предупредите участников за две минуты до начала мероприятия.

Планирование времени сбора

Время сбора должно быть указано первым пунктом в повестке дня, которая рассылается участникам заранее; вторым пунктом указывайте время начала. Такой подход имеет три преимущества.

- Участники склонны обращать больше внимания на первый пункт повестки дня и потому постараются прибыть в назначенное время.
- Особо указав время сбора, вы четко даете знать, что ждете прихода людей до начала сессии.
- Еще это способ предупредить участников о том, что сессия начнется вовремя в любом случае.

Пример повестки дня с указанием времени сбора

<i>Цель сессии</i>	выявить улучшения в процесс найма.
<i>Повестка на сегодня</i>	7:50. Сбор.
	8:00. Открытие.
	Как осуществляется найм в настоящее время?
	Проблемы и основные причины.
	11:50. Обзор проделанной работы и завершение встречи.

Убедитесь в готовности первого выступающего

Вторая стратегия своевременного начала состоит в том, чтобы убедиться, что человек, начинающий работу сессии, заранее осведомлен о своей роли и что вы оба согласны с тем, сколько времени у него есть. Пока остальные собираются, полезно будет еще раз напомнить этому человеку о его роли и о регламенте.

Предупредите участников за две минуты до начала

Скажите, что собрание начнется через две минуты. Попросите участников занять свои места (или пусть объявление сделает организатор). В нужный момент дайте слово первому выступающему.

Применение секретов открытия встречи

Приведенные в этой главе секреты полезны во множестве областей жизни — как профессиональных, так и личных. Вот лишь несколько примеров.

Создание основных правил

SMART-фасилитаторы используют основные правила, чтобы помочь людям вести себя лучше. Основные правила описывают желательное поведение и то, которого следует избегать. Аналогичным образом организации могут использовать основные правила или принципы действия для того, чтобы сообщать сотрудникам, какого поведения от них ждут, а какое нежелательно. Если люди не понимают принципов работы, то они вряд ли примут решение или отреагируют нужным вам образом. Чаще всего, если вы не задали ясных правил, люди действуют на основе каких-то других, которые могут не соответствовать вашим!

Получение согласия

Главный секрет фасилитации гласит, что результаты оказываются лучше, когда решения вырабатываются, понимаются и принимаются людьми, на которых они влияют. Бывают, впрочем, случаи, когда решение уже принято, а вам нужно просто добиться его принятия участниками встречи. Уместна ли в таком случае фасилитация?

Давайте рассмотрим пример организации, команда топ-менеджеров которой уже создала первый вариант стратегического плана. Руководство хочет поделиться им с менеджерами среднего звена и получить их согласие.

Предполагается, что после этого менеджеры будут работать в своих отделах и взаимодействовать с коллегами из других отделов, чтобы усовершенствовать и внедрить этот план.

На собрании с менеджерами среднего звена команда руководителей может использовать секрет утверждения повестки дня.

- Сначала руководство просит менеджеров среднего звена перечислить самые важные вопросы, ответы на которые те хотят увидеть в плане. Эти вопросы будут сгруппированы по категориям.
- После пошагового изучения плана руководство просит менеджеров среднего звена сопоставить категории вопросов с теми частями плана, где они описываются.
- В большинстве случаев, когда мне доводилось заниматься такими вещами в прошлом, черновой план уже включал все или почти все сформулированные менеджерами вопросы. Вопросы, которых не оказалось в плане, будут рассматриваться позже при изучении черновика.

Использование этого метода для получения согласия позволяет показать менеджерам среднего звена, что план включает в себя большинство важных для них вещей, а то, что осталось за его рамками, будет рассмотрено и включено в него в дальнейшем.

Чеклист для начала сессии

Чтобы подготовиться к встрече, все настроить и расставить, придите за 15–30 минут до начала сессии — это позволит вовремя решить все неожиданные проблемы, а затем уделить внимание приходящим участникам.

Убедитесь, что в комнате для совещаний есть все необходимое: стулья и столы, схемы и графики, парковочные доски, маркеры, клейкая лента, таблички с именами.

Еще раз изучите свои заметки относительно открытия.

Приветствуйте приходящих участников.

Поговорите со организатором на тему того, кто и когда начнет собрание.

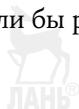
Предупредите участников о начале за две минуты.

Внимательно слушайте вступительную речь организатора, чтобы апеллировать к его словам во время открытия или позднее в течение дня.

Откройте сессию по схеме «информируйте, воодушевляйте, наделяйте полномочиями, вовлекайте».

- Расскажите о цели и продукте сессии.
- Воодушевите участников, обрисовав преимущества их участия.
 - Наделите участников полномочиями — объясните им, что из большого числа людей были выбраны именно они, или расскажите им о роли, которую они играют.
 - Спросите у участников об их личных целях и о тех ключевых вопросах, которые они хотели бы рассмотреть в ходе сессии.

Правильно завершите открытие.



- Обсудите предлагаемую повестку дня.
 - Расскажите о том, как она соответствует личным целям участников; при необходимости скорректируйте повестку; взбодрите участников, попросив их проголосовать за повестку.
 - Расскажите об основных правилах; спросите, стоит ли ввести какие-то дополнительные правила, которые помогут группе лучше сделать свою работу; участники должны одобрить основные правила со всеми изменениями и дополнениями.
 - Расскажите о парковочных досках и о том, как их используют.
 - Попросите участников представиться.

Перейдите к первому вопросу в повестке дня.

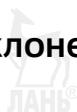


Упражнение для развития навыков

Глава 17 содержит примерную схему планирования и начала собрания. Также эту схему можно найти на веб-странице книги «Секреты фасилитации» на сайте издательства Jossey-Bass (www.josseybass.com/go/michaelwilkinson). Чтобы привыкнуть к модели IEEI, заполняйте эту схему при планировании следующих трех-четырёх собраний.

СЕКРЕТЫ КОНЦЕНТРАЦИИ

Задайте курс и избегайте отклонений



Вопросы, на которые отвечает эта глава

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

Пример. Фасилитация для сенатора и его помощника

Сенатор США захотел провести для избирателей своего штата ряд деловых форумов, направленных на стимулирование экономического развития. Хотя у него и были свои представления о том, как это сделать, он понимал, что ему потребуется время на детальное обдумывание идеи и разработку плана по ее внедрению. Меня попросили провести трехчасовую фасилитационную сессию для него и его помощника, чтобы выработать концепцию и создать план по ее внедрению. Я назвал эту сессию «фасилитацией для двоих».

Мы разместились в крошечной переговорной комнате. Она была тесная, без окон и, что хуже всего, без флипчарта! Я провел процедуру IEEI (см. главу 4), начав с информирования и получения согласия о цели и создаваемых продуктах. Затем я обрисовал повестку — на словах, поскольку нам негде было ее записать. Но как только мы перешли к первому пункту повестки, я заметил, что мне очень сложно заставлять собеседников сосредоточиться на решении вопроса. Хотя за столом нас было всего трое, обсуждение то и дело переключалось на другие темы. Я помню, как подумал: «Передо мной сидят два неординарных человека. Почему же мне так сложно заставить их сосредоточиться?»

Наконец я понял, что проблема во многом связана с отсутствием флипчарта. Участники не могли видеть, что именно я записываю; они не понимали, сохраняю ли я их идеи или нет. Разозлившись, я решил взять происходящее под контроль. Я повесил блокнот себе на плечо, написал в верхней части листа: «Доска для записей» и стал заносить туда черным маркером комментарии участников.

Это помогло. После первого совершенно беспорядочного получаса остаток встречи прошел отлично, поскольку я мог заострять внимание сенатора и его помощника на каждой теме повестки. Вот насколько важным бывает флипчарт — независимо от его размера или формы!

В главе 4 я рассказывал о том, как начинать сессию и почему так важно проинформировать, воодушевить, наделить полномочиями и вовлечь участников в первые же 15 минут. После этого наступает время, когда вы готовы перейти к первому вопросу повестки дня. Что нужно сделать? Как добиться внимания группы и поддерживать сосредоточенность ее членов на работе? Как избегать долгих и непродуктивных посторонних разговоров? В этой главе я поделюсь с вами стратегиями, помогающими сохранять внимание и избегать отклонений от основной темы. Когда вы закончите главу, у вас будет набор инструментов, позволяющий значительно повысить продуктивность работы и помогающий группе достичь целей.

Эта глава описывает четыре техники концентрации и три техники, позволяющие избегать отклонений от темы. Как вы увидите ниже, история про сенатора демонстрирует самую важную из этих техник — технику контрольной проверки.

Секрет контрольных проверок

Секрет №17

Перед началом работы над каждым новым вопросом повестки дня или практическим упражнением сделайте краткий обзор пройденного, озвучьте вопросы, которые будут рассмотрены далее, и покажите участникам общую картину происходящего.

Концентрация группы: использование контрольных проверок

Переходя к следующему пункту повестки дня или практическому заданию, важно делать контрольные проверки.

- **Обзор пройденного (Review).** Быстро пройдитесь по уже завершенным к настоящему моменту вопросам.
- **Обзор предстоящего (Preview).** Вкратце опишите, что еще предстоит сделать группе.
- **Общая картина (Big view).** Объясните, как новый пункт повестки вписывается в общую цель сессии.

Давайте рассмотрим пример проведения контрольных проверок с помощью следующей повестки дня.

Пример повестки дня

Цель:	определить, какие изменения необходимы для повышения эффективности и производительности процедуры найма.
Повестка дня:	<ul style="list-style-type: none"> • начало работы; • как осуществляется найм в настоящее время? • каковы проблемы и их основные причины? • какие можно сделать улучшения? • расстановка улучшений по приоритетности; • создание плана внедрения; • обзор проделанной работы и завершение встречи.

Предположим, что вы собираетесь перейти ко второму вопросу повестки: «Как осуществляется найм в настоящее время?» Ваша контрольная проверка должна выглядеть примерно так.

Пример контрольной проверки

Фасилитатор: Итак, мы разобрались с исходной информацией [обзор пройденного].
(Он ставит на странице флипчарта с повесткой дня отметку о завершении напротив соответствующего пункта.)

Фасилитатор: На следующем шаге нам нужно разобраться, как мы нанимаем сотрудников в настоящее время [предварительный обзор]. Почему это важно? Если мы сможем выявить все шаги процесса, то поймем, где именно возникают проблемы, а затем найдем способы улучшить процесс [общая картина]. А сделаем мы это следующим образом...

Зачем
это нужно

Зачем проводить контрольные проверки

Контрольные проверки позволяют убедиться, что все участники встречи понимают процесс работы. Кроме того, контрольные проверки демонстрируют необходимость следующего шага, объясняя, каким образом он связан с общей целью сессии.

Обычно фасилитаторам хорошо удается делать обзор пройденного и предстоящего. Но, к сожалению, они склонны упускать из виду третий ключевой компонент — общую картину. А ведь именно она объясняет, почему этот шаг так важен и почему участникам стоит вкладывать силы в работу. Общую картину нужно всегда связывать с целью сессии, показывая, какой вклад в ее реализацию делает следующий шаг. Возможно, вы заметили, что общая картина в каком-то смысле идентична воодушевлению в модели IEEI для начала сессии. В сущности, переходя к каждому следующему вопросу повестки дня, SMART-фасилитаторы раз за разом воодушевляют людей!

Быстрая подсказка!

Если какой-то пункт повестки требует нескольких действий, это значит, что вы должны будете сделать несколько контрольных проверок. К примеру, при изучении вопроса «Как осуществляется наем в настоящее время?» могут использоваться сразу несколько процессов с участием фасилитатора: сбор фактов, от которого зависят дальнейшие шаги, категоризация, определяющая основные виды предстоящей работы, а также обзор, позволяющий убедиться, что группа определила все этапы в каждом направлении деятельности. Контрольную проверку следует делать перед каждым из этих процессов, а также при переходе к следующему пункту повестки дня.

Что случится, если вы забудете показать общую картину? Последствия могут быть самыми неприятными. Давайте вернемся к нашему примеру с процедурой найма. Предположим, что вы должны были перейти ко второму пункту повестки «Как осуществляется наем в настоящее время?», однако рассказали участникам лишь о том, что уже было сделано и что планируется далее, упустив из виду общую картину.



Пример диалога. Почему забывать об общей картине так опасно

Фасилитатор: Итак, мы разобрались с исходной информацией. На следующем шаге нам нужно разобраться, как мы нанимаем сотрудников в настоящее время. И сделаем мы это следующим образом. (И вот тут начинается кошмар.)

Участник: Прошу прощения, но я согласился прийти сюда, потому что мне сказали, что мы будем разрабатывать новую процедуру. Мы все понимаем, что старая никуда не годится. Нужно что-то менять. Поэтому разговоры о том, как мы занимаемся наймом сейчас, — напрасная трата вашего и моего времени. Не надо так. Раз уж мы собрались здесь, чтобы создать новую процедуру, давайте этим и заниматься.

Фасилитатор: Я ценю вашу заботу о времени. Мы на самом сэкономим его, если не будем говорить о том, что происходит в компании сейчас. Но у нас есть как минимум одна причина поговорить о нынешней процедуре найма — если мы поймем, из каких этапов она состоит, нам будет проще увидеть, в чем заключаются проблемы. Так мы убедимся, что новая процедура позволит их решить. Хотя, возможно, другие участники совещания согласятся с тем, что нам не нужно обсуждать текущую процедуру. Что думают остальные?

Участник: Давайте не будем терять времени еще и на голосования. Я понял, чего вы хотите, так что давайте просто займемся делом.

В этом примере фасилитатор не показал людям общую картину, а сразу перешел к обсуждению очередного вопроса повестки, не объяснив, почему он так важен. Судя по всему, его оппонент серьезно относится к своему времени. Он тут же начал возражать против его напрасной траты на что-то, что, по мнению этого участника, никак не связано с достижением цели.

Обратите внимание на то, что произошло дальше: фасилитатор признал правильность замечания и даже отчасти согласился с ним (больше об этом вы узнаете в главе 8), однако затем попытался разрешить ситуацию и все-таки показать общую картину! Человек, который возражал ему, остался в целом удовлетворенным. Однако теперь в комнате повисло напряжение, а восприятие происходящего у кого-то могло ухудшиться.

Это произошло из-за того, что фасилитатор забыл об общей картине. Еще раз отмечу, что, когда мы плохо справляемся со своей задачей, участники

встречи чувствуют себя не в своей тарелке. Если бы фасилитатор поделился общей картиной в самом начале, описанной ситуации вполне можно было бы избежать.

Еще одно преимущество контрольных проверок состоит в том, что они обеспечивают плавный переход от одного вопроса повестки к другому. Общая картина — ключевой компонент, помогающий людям понять, каким образом каждая часть повестки дня вписывается в общие цели сессии. Помните следующее: если люди начинают спрашивать вас: «Почему мы этим занимаемся?» — значит, вы упустили из виду общую картину.

Расширенная контрольная проверка

Контрольные проверки используются для перехода от одного вопроса повестки к следующему. Если с того момента, когда вы обсуждали последний вопрос, прошло значительное время (к примеру, если вы начинаете сессию в другой день или после длительного перерыва), используйте расширенную контрольную проверку, чтобы «вернуть в комнату» участников встречи. Расширенная контрольная проверка включает в себя четыре шага.

1. Напомните участникам **об общей цели**.
2. Проведите **обзор пройденного** — всех вопросов повестки, завершенных к этому моменту; используйте технику «движения вдоль стен» — пройдите по комнате, указывая на страницы флипчартов, размещенных на стенах.
3. Сделайте **обзор предстоящего** — всех вопросов повестки, ждущих рассмотрения.
4. Если в течение дня вам предстоит поработать лишь с частью оставшихся вопросов, то покажите **общую картину**: как связаны эти вопросы с общей целью сессии.

Как разогревать группу

Итак, мы поговорили об обычных и расширенных контрольных проверках. Третья техника концентрации — это разогревание группы. Поначалу участники встречи часто ведут себя скованно и охотно уступают слово кому-то другому. В результате бывает так, что вместо ответа на свой первый вопрос вы слышите гробовое молчание. Это может деморализовать вас, особенно если

произойдет в самом начале сессии — то есть в то время, когда вы больше всего надеетесь на высокую энергию и участие присутствующих.

Секрет №18**Секрет разогревания группы**

Задайте два вопроса, требующих невербального ответа.

Чтобы избежать молчания в начале сессии, разогрейте группу — задайте ей как минимум два вопроса, требующих невербального ответа. Тщательно продумайте их содержание, поскольку ответы должны прямо вести к первой обсуждаемой теме.

Пример диалога. Разогревание группы

В этом примере предварительный вопрос фасилитатора звучит следующим образом: «В чем состоят преимущества планирования?» Обратите внимание на то, какие действия совершает фасилитатор, прежде чем его задать.

Фасилитатор: Скольким из вас приходилось работать над проектами, плохо спланированными с самого начала? *(сам поднимает руку)*.

Это было довольно сложно, не так ли? *(кивает)*.

Возможно, вы столкнулись с такой проблемой, как непонимание цели. Или участники не понимали, в чем заключаются их роли, не были привержены цели и т. д. Согласитесь ли вы с тем, что у планирования есть свои вполне реальные преимущества? *(кивает)*.

Давайте перечислим некоторые из них. В чем состоят преимущества планирования? Кто может сказать что-нибудь? *(Поднимает руку, а затем обращается к какому-нибудь участнику, который тоже поднял руку.)*

Техника разогревания отлично работает, когда вам нужно стимулировать ответы — сначала невербальные, а потом вербальные. Побуждая участников кивнуть или поднять руку, вы значительно повышаете шансы на то, что, когда вы зададите первый вопрос по существу и поднимете руку, вместе с вами руки поднимут еще несколько человек.

В процессе разогревания очень важен момент, когда вы совершаете жесты. Вам следует поднимать руку или кивать одновременно с тем, как вы задаете

вопрос. Вследствие этого участники будут знать, чего вы от них хотите, уже до того, как вы закончите вопрос, и смогут тут же отреагировать.

Точные, ясные и осмысленные указания (PeDeQs)

После проведения обычной или расширенной контрольной проверки фасилитаторы обычно дают инструкции о том, как начинать процесс. Способность фасилитатора донести эту информацию оказывает огромное влияние на то, насколько участники понимают процесс, выполняют все нужные действия и получают удовольствие от происходящего. Для формулирования точных, ясных и осознанных указаний существует особый научный метод. SMART-фасилитаторы используют прием, который мы называем аббревиатурой PeDeQs.

Секрет №19

Секрет ясных указаний

Если вам нужно дать указания, используйте модель PeDeQs.

Когда нужно дать сложные указания, всегда используйте этот подход.

1. Сообщите общую **цель** (purpose) деятельности.
2. Если это уместно, покажите простой **пример** (example) из какой-то другой области, помогающий участникам понять, как нужно работать.
3. Дайте общие **указания** (directions) с помощью наглядных примеров и жестов.
4. Объясните суть конкретных **исключений** (exceptions) и особых случаев.
5. Узнайте, есть ли у кого-нибудь **вопросы** (questions).
6. Задайте **начальный вопрос** (starting question), помогающий участникам визуализировать свои ответы.

Предположим, вам нужно, чтобы члены группы выявили проблемы, возникающие во время найма. Возможно, вы также захотите, чтобы они описали симптомы и основные причины каждой из проблем. Ответы вы сведете в следующую таблицу с тремя столбцами.

Проблема	Симптом	Основная причина
----------	---------	------------------

Модель PeDeQs можно использовать примерно так, как описано ниже.

Пример диалога. PeDeQs

Фасилитатор: Мы только что выявили все основные этапы в процедуре найма. Теперь нам нужно обсудить связанные с ними проблемы. Это важно, поскольку поможет нам понять их причины. Такая работа позволит выработать стратегии, улучшающие процедуру найма [контрольная проверка].

Чтобы записывать проблемы, симптомы и основные причины, мы будем использовать таблицу [цель]. Позвольте привести пример того, как это работает. Предположим, что мы готовили на ужин индейку, но что-то пошло не так. Нашу проблему можно было бы описать словами «сгоревшая индейка», а симптом — словами «она почернела». Основная причина, скорее всего, заключается в том, что мы слишком долго держали индейку в духовке. Что еще могло бы быть основной причиной? Правильно, слишком высокая температура, сломавшийся термометр и наша неопытность [пример].

Но все же мы с вами не готовим индейку, а анализируем проблемы с процедурой найма. Так что для начала давайте все их перечислим. После того как у нас появится список проблем, мы определим симптом и основную причину для каждой [указания].

Вам следует иметь в виду кое-что еще. Если в тот момент, когда мы говорим об одной проблеме, вы придумаете основную причину для другой, мы запишем ее в колонку причин, а затем попытаемся сформулировать связанную с ней проблему. Аналогичным образом, если в то время, когда мы уже закончим с проблемами и будем заниматься выявлением симптомов и основных причин, вы вспомните еще о какой-то проблеме, мы добавим ее в нижнюю часть списка [исключения].

Есть ли у кого-то вопросы? [обсуждение вопросов].

Хорошо, тогда я прошу вас вспомнить последний случай, когда вы брали кого-то на работу. Что вас расстраивало или заставляло говорить: «Слушайте, здесь надо навести хоть какой-то порядок»? Давайте создадим список проблем с существующей процедурой найма. Кто поможет мне начать? Итак, какие у нас проблемы с наймом сотрудников? [начальный вопрос].



Зачем
это нужно

Зачем давать указания по модели PeDeQs

Когда вы задаете участникам какой-то непростой вопрос, очень важно, чтобы вы наделили их полномочиями, дав ясные и логичные инструкции. Благодаря PeDeQs вы можете быть уверены, что четко объяснили, каких действий ждете, почему хотите, чтобы люди их выполнили, и как им сделать это лучше всего. Если участники начинают спрашивать: «Чем мы сейчас занимаемся?» или «Не могли бы вы объяснить еще раз?» — то, скорее всего, вы не следовали модели PeDeQs нужным образом.

PeDeQs помогает убедиться в том, что вы даете собравшимся точные, ясные и достаточно осмысленные указания. Однако, применяя эту модель, следует иметь в виду ряд тонкостей.

- До начала сессии не забудьте создать список, которым вы будете руководствоваться, давая указания группе. Затем спросите себя: «В какой момент у участников может возникнуть замешательство?» Для улучшения понимания добавьте наглядные примеры или аналогии.
- После того как вы опишете цель, используйте пример или аналогию, чтобы помочь участникам лучше понять, что от них требуется. В случае с примером вы делитесь с людьми исходным условием («Предположим, что мы готовили на ужин индейку, но что-то пошло не так. Нашу проблему можно было бы описать словами “сгоревшая индейка”»), а затем позволяете им продолжить («Что еще могло бы быть основной причиной?»). Это помогает участникам лучше понять суть процесса и осознать, чего вы от них хотите. Однако вам не стоит записывать их ответы в рамках примера — в большинстве случаев это занимает больше времени, чем у вас есть.
- Убедитесь, что придуманный вами пример никак не связан с целью или содержанием сессии, в противном случае участники могут пуститься в споры относительно точности ответов и формулировок.
- Дав пример, расскажите о том, как будет проходить дальнейший процесс под вашим руководством. Чтобы избежать замешательства на этом этапе, воздержитесь от упоминания исключений или особых случаев до тех пор, пока не закончите с общими указаниями.
- Ваш начальный вопрос — это вопрос, который запустит работу. Поскольку он будет последним, что вы скажете участникам перед началом, эти слова окажут огромное влияние на то, насколько точные и уместные ответы вы услышите. Тщательно подумайте над формулировкой начального вопроса.

Примите к сведению, что в случае сложных процессов вам потребуется, скорее всего, использовать все части PeDeQs. Если же ваша задача — составить простой список или провести мозговой штурм, вы можете просто обозначить цель, а затем перейти прямо к начальному вопросу.

Как сохранить направление движения

Техники из предыдущего раздела помогают сосредоточить внимание группы на чем-то конкретном. Здесь же я расскажу о том, как помочь ей сохранить нужную концентрацию и производительность в процессе работы. Для того чтобы двигаться в заданном направлении, SMART-фасилитаторы используют несколько простых техник, а именно:

- заголовки;
- расширенные продолжающие вопросы;
- перенаправляющие вопросы.

Секрет №20

Секрет сохранения направления

Заголовки, продолжающие вопросы, перенаправление.

Заголовки

Перед тем как перейти к контрольной проверке или модели PeDeQs, вам следует всегда помещать заголовки на флипчартах или других приспособлениях для записи. Используйте в качестве заголовков пункты повестки дня (как показано на рис. 5.1). Эта простая техника поможет группе помнить об обсуждаемой теме. Кроме того, все участники будут видеть, когда начнется обсуждение того или иного вопроса, и иметь перед глазами список посторонних тем, которые надо обсудить позднее.

РИС. 5.1. ЗАГОЛОВКИ ДЛЯ ФЛИПЧАРТОВ

Этапы процедуры найма

Расширенные продолжающие вопросы

В главе 2 я описал технику продолжающих вопросов, таких как «Что еще?..». Продолжающего вопроса бывает достаточно для того, чтобы возобновить затихшую дискуссию. Чтобы ответы имели отношение к предмету обсуждения, следует задать расширенный продолжающий вопрос.

Пример расширенного продолжающего вопроса	Если работа группы при обсуждении этапов в процедуре найма застопорилась после нескольких ответов, то, вместо того чтобы задавать вопрос «Что еще?..», вы можете спросить: «Какие еще этапы включает процедура найма?»
--	--

Он позволит группе сосредоточиться намного лучше, чем простое повторение вопроса типа А.

Перенаправляющие вопросы

В то время как участники, которым вы задали начальный вопрос, отвечают, вам следует внимательно следить за происходящим и отслеживать, чтобы все комментарии были связаны с текущим процессом. Если группа начинает отклоняться от курса и обсуждать посторонние предметы, вы можете вернуть ее обратно с помощью перенаправляющего вопроса.

Пример диалога. Перенаправляющий вопрос

- Фасилитатор: Какие еще этапы включает процедура найма?
- Карл: Думаю, что одна из вещей, с которыми нам нужно разобраться, связана с продолжительностью процесса. Сейчас мы тратим слишком много времени на каждого нового сотрудника.
- Фасилитатор: Да, продолжительность кажется мне проблемой, заслуживающей внимания. Устроит ли вас, если мы включим ее в список вопросов, чтобы не забыть к тому времени, как начнем говорить о проблемах, а затем вернемся к обсуждению этапов, из которых состоит процедура найма?
- Карл: Разумеется. Я просто хотел убедиться в том, что мы не упустим эту проблему из вида.

В своей традиционной форме перенаправляющий вопрос предполагает, что вы подтверждаете ценность высказанного, затем просите разрешения

включить тему в список вопросов и напоминаете группе об основном предмете разговора: «Это хорошее замечание. Можем ли мы занести его в список вопросов, чтобы не забыть в будущем, а затем вернуться к нашей основной теме?»

При использовании перенаправляющего вопроса важно попросить разрешения записать постороннюю тему. Таким образом вы получаете однозначное согласие поднявшего ее участника. Разумеется, вы можете просто сообщить ему, что собираетесь записать его комментарий, однако, если человек будет против, между вами начнется противостояние.

А что делать, если участник не соглашается с вашей просьбой? В этом случае вы должны задать вопрос группе или (если уместно) организатору собрания.

Пример диалога. Перенаправляющий вопрос — и отказ!

Фасилитатор: Да, продолжительность кажется мне проблемой, заслуживающей внимания. Устроит ли вас, если мы включим ее в список вопросов, чтобы не забыть к тому времени, как начнем говорить о проблемах, а затем вернемся к обсуждению этапов, из которых состоит процедура найма?

Карл: Нет, я думаю, что нам нужно обсудить это прямо сейчас.

Фасилитатор: Тогда мы отклонимся от основного курса, однако если группа согласна, то давайте так и поступим. Сколько времени, по-вашему, нам потребуется, Карл?

Карл: Около десяти минут.

Фасилитатор: Давайте обсудим. Группа, внимание! Мы планировали сначала обсудить этапы процедуры найма, а затем поговорить о проблемах. Карл предлагает потратить около десяти минут на обсуждение проблемы, связанной с продолжительностью процесса. После этого мы сможем вернуться к обсуждению этапов. Карл, я достаточно четко описал происходящее или вы хотели бы что-то добавить?

Карл: Да. Все правильно.

Фасилитатор: Обычно для принятия подобных решений нам хватает простого большинства. Кто-то хочет бы высказаться по этому вопросу? ...Хорошо, тогда прошу поднять руки тех, кто готов потратить следующие десять минут на обсуждение проблемы, связанной с продолжительностью найма... Кто против?

Управление малыми группами

Итак, я поделился с вами несколькими техниками, связанными с секретами концентрации, — это контрольные проверки (простые и расширенные), PeDeQs, разогревание группы, заголовки, а также расширенные продолжающие и перенаправляющие вопросы. Давайте теперь перейдем к последней технике концентрации — использованию малых групп. Как вы увидите ниже, это может оказаться важным инструментом для стимулирования вовлеченности и увеличения производительности.

Малые группы особенно уместны, когда повестка дня требует работы с участием фасилитатора несколько раз (к примеру, когда необходимо создать решения для 10 проблем, выявленных в процессе найма). В этом случае участники делятся на малые группы, каждая из которых отвечает за решение одной или нескольких проблем.

Секрет №21

Секрет работы эффективных малых групп

Поработайте над одним пунктом повестки все вместе, затем разделите участников на группы и дайте им указания.

При правильной организации работы малые группы бывают довольно эффективными. Вот что вы должны сделать.

1. Скажите участникам о том, что вы планируете разделить их на команды.
2. Проведите работу над первым вопросом повестки со всеми присутствующими.
3. Разделите участников на группы.
4. Назначьте лидеров малых групп, а также людей, фиксирующих результаты работы и докладывающих о них.
5. Дайте группам указания.
6. Наблюдайте за работой.
7. Попросите каждую группу сообщить о своих результатах.

Давайте рассмотрим все этапы по отдельности.

Этап 1: скажите участникам о том, что вы планируете разделить их на команды

Заранее предупредите людей о том, что после завершения совместной работы над первым пунктом повестки они будут разделены на группы, чтобы заниматься теми или иными из дальнейших вопросов. Когда вы заблаговременно предупреждаете участников, они начинают обращать на происходящее больше внимания.

Этап 2: проведите работу над первым вопросом повестки со всеми присутствующими

Вам как фасилитатору следует провести всю группу через процесс работы с первым пунктом повестки. К примеру, если вы планируете поручить каждой малой группе найти потенциальные решения для одной из проблем в процедуре найма, то перед разделением имеет смысл поработать со всеми присутствующими. Обычно это повышает качество результата для каждой команды, поскольку люди получают возможность увидеть и результат, и процесс его создания.

Иногда, впрочем, в такой работе нет особого смысла, поскольку она не дает группам никакого нового понимания процесса. К примеру, в стратегическом планировании часто используется метод SWOT-анализа, когда команда выявляет имеющиеся у организации сильные стороны, слабости, возможности и угрозы. Теоретически все присутствующие могли бы сосредоточиться на обсуждении сильных сторон, а затем три малые группы поработали бы над оставшимися вопросами: слабыми сторонами, возможностями и угрозами. Однако в данном случае общая работа никак не поможет малым группам: способность выявлять сильные стороны мало связана с умением видеть слабости, возможности и угрозы.

Для случаев, когда каждая малая группа занимается вопросом своего типа, стоит рассмотреть иной подход. Вместо того чтобы заставлять всех присутствующих работать над одним элементом, попробуйте в течение пары минут провести короткий мозговой штурм и составить список вопросов, которые затем будет рассматривать каждая малая группа. Таким образом, все получат и нужные указания, и стартовую точку.

Этап 3: разделите участников на группы

Определите необходимое количество групп. Лучше всего работать с группами по три–семь человек, хотя иногда бывают нужны команды большего размера.

Обычно чем меньше размер группы, тем выше уровень индивидуальной ответственности и участия ее членов.

Для разделения всех присутствующих на малые группы есть несколько методов, зависящих от целей. Предположим, что у вас в комнате для совещаний сидят 30 человек, вы все вместе разобрались с одной проблемой, связанной с процедурой найма, осталось решить еще пять. Соответственно, вам понадобится пять малых групп.

- Если вы хотите разделить людей максимально быстро, то сформируйте их в зависимости от того, где они сидят.
- Если ваша цель состоит в том, чтобы перемешать людей, вы можете попросить участников рассчитаться с первого по пятого (по количеству малых групп), а затем всем, кто произнес цифру 1, поручить изучение первой проблемы, тем, кто назвал цифру 2, — второй и т. д.
- Если вы хотите добиться максимального разнообразия в командах, вам стоит заранее распределить участников и просто озвучить в подходящее время составы групп. Такое заблаговременное разделение часто бывает необходимым, когда люди принадлежат к различным уровням иерархии внутри организации.
- Если вы хотите, чтобы присутствующие занялись решением проблемы с учетом своего опыта или интереса, можете попросить их самостоятельно выбрать проблему, над которой они будут работать. В этом случае, чтобы избежать возникновения групп с одним-двумя участниками, заранее договоритесь со всеми о максимальной и минимальной численности.

При работе над стратегическими вопросами я чаще всего использую этот последний метод. Давайте предположим, что у меня есть команда из 20 человек и пять областей, которые нужно изучить: рост и прибыльность, обслуживание клиентов, осведомленность о бренде, продуктах и культуре. Предположим также, что мы уже общими усилиями рассмотрели вопросы, связанные с культурой. Теперь я хочу, чтобы при разбивке на малые группы люди, более всего интересующиеся маркетингом и имеющие опыт в этой области, занялись вопросами, связанными с осведомленностью о бренде, а люди с интересами и опытом в области разработки взяли на себя вопросы, связанные с продуктом. В то же самое время я хочу, чтобы размеры малых групп были достаточно сбалансированными. Прежде чем делить участников, я говорю примерно следующее.

Пример диалога. Разбивка на малые группы

Фасилитатор: Теперь, после того как мы сообща определили цели для первой области, вы готовы разделиться на группы. Это позволит уделить больше внимания каждой области. Давайте сформируем четыре команды, и каждая займется одной из четырех целей. Сейчас я зачитаю их список, и вы скажете, решением какого из вопросов вы хотели бы заняться. Однако перед этим я хочу, чтобы мы кое о чем договорились. У нас здесь двадцать человек. Значит, что в каждой команде будет в среднем по пять участников. Все ли согласны с тем, что один вопрос не должно обсуждать меньше трех человек и больше семи? И все ли согласны, что каждый из вас должен будет войти в состав какой-то группы? ...Хорошо, тогда переходим к нашим целям. Поднимите руку, если вы хотите заняться изучением...

Этап 4: назначьте лидеров малых групп, а также людей, фиксирующих результаты работы и докладывающих о них

Отсутствие явного лидера нередко приводит к напрасной трате времени, равно как и неясность относительно ролей. Если людям непонятно, кто главный, им будет сложно начать работу. Кроме того, контроль над группой может оказаться в руках личностей, склонных к доминированию, в результате у остальных пропадет ощущение, что от них что-то зависит. Если не определены две другие функции, а именно секретаря и докладчика, их никто не будет выполнять вплоть до конца обсуждения.

Вы как фасилитатор способны помочь группам избежать проблем. Для этого нужно расписать четкий процесс распределения ролей. В случаях, когда мне нужно работать с малыми группами, я прошу подойти ко мне добровольцев и даю им задание выбрать лидера первой группы. После этого я предлагаю фиксировать результаты человеку, сидящему справа от лидера, а отчетываться — сидящему слева. Также я разрешаю группам корректировать процесс, чтобы он лучше соответствовал их конкретным потребностям. Если в процессе работы возникает необходимость снова разбиться на группы, то новых лидеров назначают прежние.

Этап 5: дайте группам указания

Давая указания, убедитесь в том, что члены групп знают о следующем:

- каким должен быть результат;
- как оценивается его качество;
- как он достигается;
- к какому времени нужно завершить работу.

Вы можете устанавливать дедлайны для отдельных промежуточных этапов работы (скажите, например: «Вы должны перейти к записи результатов на флипчарте не позже, чем...»), чтобы группы успели сделать все вовремя.

Этап 6: наблюдайте за работой

При наблюдении за работой вам стоит перемещаться от группы к группе. Это поможет вам удостовериться в том, что каждая продвигается вперед именно так, как планировалось, что результаты близки к желаемым и что все укладываются в заданные временные рамки.

Этап 7: попросите каждую группу сообщить о своих результатах

Результаты работы должны записываться так, чтобы их могли увидеть и понять другие группы. В некоторых случаях для этого используются флипчарты, в других — электронные и прочие носители. Ниже предлагается стандартный процесс отчетности, позволяющий изучить результаты работы в малых группах.

- Каждой группе предоставляется определенный временной лимит (к примеру, от трех до пяти минут), чтобы рассказать о своих результатах. Все остальные слушают, не делая комментариев, а по окончании отчета награждают группу аплодисментами.
- После этого другие группы сначала комментируют положительные моменты в презентации, а затем предлагают что-нибудь удалить или добавить.
- После всех дополнений и исправлений присутствующие полным составом голосуют по каждой рекомендации.

В случае неоднозначных рекомендаций допустимо их обсуждение в течение разумного времени, в ходе которого один или два человека делятся доводами «за» и «против».

Какое-то время назад я взял на вооружение другой подход к отчетности, который кажется мне достаточно эффективным для получения качественной обратной связи о работе малых групп.

Секрет №22

Секрет движения вдоль флипчартов

Попросите команды перемещаться от флипчарта к флипчарту, чтобы обеспечить качественный обзор рекомендаций.

Каждой малой группе дается от трех до пяти минут, в течение которых она, двигаясь вдоль флипчартов, должна по определенной процедуре изучить работу другой группы.

1. Назначьте лидеров групп и выдайте каждой маркер и набор цветных клейких стикеров (у каждой группы должен быть свой цвет).
2. Попросите группы двигаться по часовой стрелке от флипчарта к флипчарту.
3. Они должны изучать флипчарты других групп, ставя галочку напротив каждого вопроса или предложения, с которым они согласны.
4. Если группа не соглашается с чем-то, ее лидер ставит рядом с соответствующей записью знак «X», после чего записывает на стикере свои предложения и наклеивает его на флипчарт.
5. В этой части процесса очень важно сосредоточиться не на том, что вы считаете неправильным, а на том, что и как улучшить.
6. Также группа может добавлять новые пункты в нижней части чужого флипчарта.
7. По истечении отпущенного времени группа перемещается к следующему флипчарту, чтобы оставить там свои комментарии и изучить комментарии групп, побывавших здесь ранее.
8. Когда группа заканчивает обход флипчартов, приходит пора следующей. Вернувшись к своим флипчартам, группы увидят отметки разных цветов, показывающие, как были приняты их предложения и идеи. Также они увидят, по каким вопросам возникло несогласие и сколько групп его выразило.
9. Затем группы изучают, в чем состоит суть несогласия (то есть что написано на стикерах), и отмечают, разделяют они его (пишут «Да») или нет («Нет»), при необходимости давая развернутые комментарии.
10. После этого вся группа изучает вопросы, по которым было выражено общее несогласие. Группа, написавшая о своем несогласии с пунктом повестки, объясняет, почему она это сделала. Затем свою точку зрения излагает группа, имеющая другое мнение. Наконец, все участники встречи принимают окончательное решение о том, одобрить или отвергнуть предложение.

Перемещение между флипчартами позволяет каждой группе получить максимум внимания остальных участников. Также этот процесс позволяет повысить вовлеченность участников и чувство личной ответственности. Как ни странно, но такой подход обычно занимает не больше времени, чем стандартный отчет команд о проделанной работе.

Зачем
это нужно

Зачем перемещаться между флипчартами

Одна из проблем обычного отчета о работе связана с тем, что люди в целом не очень внимательны к тому, что говорят другие. Зачастую они, вместо того чтобы слушать, занимаются подготовкой своего выступления. В других случаях, например при большом количестве вовлеченных людей, участник каждой группы чувствует, что в том, что касается качественной обратной связи, от него мало что зависит. В результате после рассказа о проделанной работе возникает крайне мало комментариев, да и те исходят лишь от любителей поговорить. Если вы хотите получить качественную обратную связь, то, по моему глубокому убеждению, хождение групп между флипчартами даст куда лучшие результаты.

Последнее замечание относительно малых групп

Стоит обратить внимание, что, хотя практика использования малых групп призвана повысить вовлеченность людей и сэкономить время, на деле эти преимущества наблюдаются не всегда. Поскольку группа обсуждает и анализирует результаты каждой из остальных групп, хождение от флипчарта к флипчарту может потребовать больше времени, чем совместная работа. Часто ключевым фактором экономии выступает качество результатов командной работы. Если среди участников есть лишь несколько человек, которых можно считать серьезными источниками знания, то вам стоит воздержаться от работы в малых группах.

Применение секретов концентрации

Секреты концентрации можно с легкостью использовать в официальных и неофициальных условиях. Вот несколько примеров того, как это делать.

Контрольные проверки на выступлении

Контрольные проверки отлично подходят для того, чтобы помочь группам понять, на каком этапе обсуждения они находятся. Фасилитаторы

используют контрольные проверки в начале каждого нового вопроса повестки, чтобы отметить прогресс в работе и объяснить важность того, что должно произойти дальше. В ситуациях, связанных с выступлениями, таких как официальные и неофициальные презентации, вы можете использовать контрольные проверки в разных случаях: например, чтобы быстро рассказать слушателям об уже рассмотренных темах, сделать быстрый обзор того, о чем собираетесь говорить, или обрисовать общую картину, чтобы показать, почему следующий вопрос повестки так важен. Если вы будете использовать эту технику на выступлениях, слушатели станут внимательнее следить за вашей мыслью и поймут важность того, о чем вы собираетесь рассказывать.



Перенаправление разговора

В ходе собраний участники имеют склонность уводить обсуждение в сторону от главной темы. Чтобы избежать этого, фасилитатор использует перенаправляющие вопросы («Это хорошее замечание. Можем ли мы поместить его в список вопросов?»). Метод применим и в разговорах один на один. Когда кто-то отклоняется от темы в беседе с вами, вы можете дождаться паузы или даже прервать его и сказать: «Ваша мысль представляется мне интересной, и я не хотел бы о ней забыть. Но сейчас мы обсуждаем вопрос о... Могли бы мы вернуться к этой теме?»

Чеклист для концентрации группы

Проводите контрольную проверку в начале обсуждения каждого нового вопроса повестки или каждого активного действия.

- **Обзор пройденного.** Быстро пройдитесь по уже завершенным к настоящему моменту вопросам.
- **Обзор предстоящего.** Вкратце опишите, что еще предстоит сделать группе.
- **Общая картина.** Объясните, как новый пункт повестки вписывается в общую цель сессии.

Делайте расширенные контрольные проверки, если после работы группы над последним пунктом повестки прошло значительное время (к примеру, когда вы начинаете сессию в другой день или после длительного перерыва).

- Напомните участникам **об общей цели**.
- Проведите **обзор пройденного** — всех вопросов повестки, завершенных к этому моменту; используйте технику «движения вдоль стен» — пройдитесь по комнате, указывая на страницы флипчартов, размещенных на стенах.
- Сделайте **обзор предстоящего** — всех вопросов повестки, ждущих рассмотрения.
- Если в течение дня вам предстоит поработать лишь с частью оставшихся вопросов, то покажите **общую картину**: как связаны эти вопросы с общей целью сессии.

Чтобы избежать молчания в ответ на ваш первый вопрос, разогрейте группу, задав ей для начала пару вопросов, требующих невербальной реакции. В случае сложных указаний всегда используйте схему PeDeQs.

- Сообщите общую **цель** (purpose) деятельности.
- Если это уместно, покажите простой **пример** (example) из какой-то другой области, помогающий участникам понять, как нужно работать.
- Дайте общие **указания** (directions) с помощью наглядных примеров и жестов.
- Объясните суть конкретных **исключений** (exceptions) и особых случаев.
- Узнайте, есть ли у кого-нибудь **вопросы** (questions).
- Задайте **начальный вопрос** (starting question), помогающий участникам визуализировать свои ответы.

Чтобы помочь группе не сбиваться с темы обсуждения, используйте следующие приемы:

- заголовки;
- расширенные продолжающие вопросы;
- перенаправляющие вопросы.

Когда повестка дня требует, чтобы какой-то активный процесс проходил несколько раз, используйте работу в малых группах.

- Скажите участникам о том, что вы планируете разделить их на команды.
- Проведите работу над первым вопросом повестки со всеми присутствующими.

- Разделите участников на группы.
- Назначьте лидеров малых групп, а также людей, фиксирующих результаты работы и докладывающих о них.
- Дайте группам указания.
- Наблюдайте за работой.
- Попросите каждую группу сообщить о своих результатах.

Попросите малые группы двигаться между флипчартами, чтобы обеспечить высококачественную обратную связь. Пусть каждая группа последовательно изучит рабочие записи остальных, оставит заметки относительно сильных сторон и рекомендации по улучшению.

Упражнение для развития навыков

Умение давать указания и переходить от одного вопроса к другому — два важных навыка, способствующие повышению сосредоточенности. Во время следующих трех-четырёх собраний под вашим руководством проводите контрольные проверки, делая переход между этапами повестки. Чтобы давать указания, запишите пункты своего PeDeQs, но не для того, чтобы их зачитывать в нужные моменты, а чтобы приучить себя сознательно использовать каждый из элементов.



СЕКРЕТЫ ВЕДЕНИЯ ЗАПИСИ

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

Вопросы, на которые отвечает эта глава

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

Пример. Сотрудничество в области общественной безопасности

Один наш сотрудник работал как коуч и ассистент с фасилитатором из другой организации. Тот вел собрание группы из 40 человек, работавшей над улучшением общественной безопасности в крупном городском районе. Группа включала в себя судей, полицейских начальников, шерифов, районных прокуроров, сотрудников отдела по делам несовершеннолетних и других людей, заинтересованных в том, чтобы сделать жизнь в районе безопаснее.

Фасилитатор начал сессию и попросил участников сформулировать ключевые вопросы, которые они хотели бы обсудить во время совместного творческого процесса.

Один из них, шеф полиции, сказал: «Нам нужно обратить внимание на уровень рецидивизма». На это фасилитатор ответил: «Иными словами, вы говорите, что рецидивизм слишком велик». Полицейский с заметным раздражением возразил: «Нет. Я сказал, что нам нужно обратить внимание на уровень рецидивизма».

Вместо того чтобы записать то, что сказал участник, фасилитатор еще раз заявил: «Итак, вы говорите, что многие преступники совершают правонарушения повторно». «Нет, — ответил полицейский, — я говорил не это. Я сказал, что нам нужно обратить внимание на уровень рецидивизма!» Тогда фасилитатор обратился к другим участникам и спросил: «Какие у нас еще есть проблемы с уровнем рецидивизма?»

В этот момент полицейский по-настоящему разозлился. Он откинулся на стуле и не проронил ни слова до конца совещания. Фасилитатор-коуч позднее добавил: «Я видел, что полицейский начинает сердиться. И все, о чем я мог думать в тот момент, было: "Запиши это. Просто запиши. У него под рукой пистолет"».

Как фасилитаторы злоупотребляют маркером

Вполне вероятно, что то, о чем вы прочитаете в этой главе, окажется куда большим вызовом вашим прежним представлениям о фасилитации, чем все, что вы прочитали ранее. Я обнаружил, что фасилитаторы очень часто не понимают, какую власть им дает маркер и насколько часто они злоупотребляют им. Как показал пример с собранием на тему общественной безопасности, фасилитатор может заставить участников вести себя неконструктивно, просто злоупотребляя маркером. Это легко способно привести к выпадению участников из процесса, спорам с фасилитатором или несогласию с общим результатом.

Есть несколько типичных случаев, когда фасилитаторы злоупотребляют маркером, сами того не понимая. Давайте рассмотрим каждую из распространенных ошибок:

- фасилитатор сам выбирает, какие комментарии заслуживают записи на флипчартах;
- фасилитатор спрашивает у группы согласия перед тем, как записать чьи-то слова;
- фасилитатор интерпретирует сказанное и записывает своими словами, а не так, как это было произнесено;

- фасилитатор спрашивает у участника разрешения записать сказанное своими словами;
- перед тем как записать высказывание, фасилитатор ждет, пока оно станет «идеальным».



Фасилитатор сам выбирает, какие комментарии заслуживают записи на флипчартах

Фасилитаторы, не сознающие той власти, что дает им маркер, злоупотребляют ею следующим образом. Они быстро записывают комментарии, с которыми согласны, но когда слышат что-то, что им не нравится, то вступают в спор, пытаясь заставить человека изменить свою формулировку или согласиться с тем, что его слова не стоит записывать. Как вы увидите в этой главе, для решения подобных проблем существует целый ряд техник.

Фасилитатор спрашивает у группы согласия перед тем, как записать чьи-то слова

Однажды я принимал участие в сессии, которую вел другой человек. После того как Салли и Джо высказали свои замечания, фасилитатор тут же записал их. Однако, когда свой комментарий сделал Пит, фасилитатор с ним не согласился и вместо того, чтобы записать сказанное, повернулся к группе и спросил: «Какие у вас есть мысли о словах Пита?» Я помню, как подумал: «Что-то я не понял... Пит что, отверженный? Фасилитатор без вопросов записал слова всех остальных. Почему же высказывание Пита требует подтверждения группы?»

Фасилитатор интерпретирует сказанное и записывает своими словами, а не так, как это было произнесено

Фасилитаторы часто имеют привычку выслушивать участников, а затем записывать их слова в более «приемлемых» формулировках. Почему они так поступают? Некоторые говорят, что делают это, чтобы правильно выразить идею. Другие говорят, что изменяют слова для большей ясности. А третьи просто пытаются сократить фразу, чтобы ее было проще записать. Как вы увидите в этой главе, искажение слов участников способно полностью лишить их желания работать. Такие действия фасилитатора подспудно говорят собравшимся: «Вы все не знаете, как правильно. Позвольте мне говорить за вас». В итоге людям может показаться, что выводы и результаты не имеют к ним никакого отношения, поскольку они описаны чужими словами, а не их собственными.

Фасилитатор спрашивает у участника разрешения записать сказанное своими словами

Предыдущее злоупотребление проявляется в более тонкой форме, когда фасилитатор просит у участника разрешения написать свои собственные слова вместо того, что тот сказал, — то есть, по сути, спрашивают разрешения на злоупотребление. Эта форма злоупотребления маркером также может привести к тому, что участники потеряют интерес к происходящему и не будут чувствовать своей причастности к достигнутым результатам.

Перед тем как записать высказывание, фасилитатор ждет, пока оно станет «идеальным»

В этом случае фасилитатор записывает лишь те высказывания, которые группа уже обсудила и в отношении которых приняла решение. Я обнаружил, что зачастую это приводит к потере хороших идей и к тому же часто заканчивается беспорядочными дискуссиями, поскольку люди не видят, в каком направлении им нужно двигаться. Запись всех ключевых высказываний может служить важным инструментом, помогающим поддерживать концентрацию и не сбиваться с темы. Если вы никак не помогаете людям сосредоточиться на главном, они будут часто отвлекаться на посторонние разговоры.

Использование маркера без злоупотребления

Лучшее решение проблемы злоупотребления маркером, которое мне удалось найти, — это выработка правильной привычки.

Секрет №23

Секрет использования маркера без злоупотребления

Сначала запишите, потом обсуждайте; пишите так, чтобы все могли прочитать; спрашивайте, а не утверждайте.

Существуют четыре основные стратегии, помогающие воздержаться от злоупотребления маркером.

- Сначала записывайте, а только потом обсуждайте записанное — только так вы будете уверены, что не фиксируете комментарии избирательно.
- Записывайте то, что было сказано, а не то, что вы услышали. Это позволит вам убедиться, что вы используете слова участников, а не ваши собственные.

- Пишите так, чтобы слова были видны и понятны всей группе. Пишите крупными, разборчивыми буквами.
- Спрашивайте, а не утверждайте — это поможет вам оставаться в роли фасилитатора.

Сначала записывайте, потом обсуждайте

Один из способов избежать злоупотребления маркером состоит в том, чтобы сначала записывать сказанное, а лишь затем переходить к обсуждению. Вот несколько простых правил для этого:

- записывайте даже незавершенные фразы;
- записывайте, даже если сказанное можно как-то улучшить;
- записывайте, даже если сказанные слова не дают ответа на нужный вам вопрос;
- записывайте, даже если сказанное очевидно неправильно.

Записывая то, что говорят участники, вы как фасилитатор подспудно говорите им: «Спасибо за ваш вклад». Это крайне важно для позитивного поведения группы, и это стоит делать вне зависимости от того, был ли вклад хорошим, плохим или незначительным. Каждый раз, фиксируя вклад участника, вы выражаете ему благодарность. Если вы не будете благодарить участников, они очень быстро перестанут взаимодействовать с вами!

У такого порядка действий есть и другие преимущества.

- Это не дает возможности вашему собственному мнению повлиять на решение о том, нужно ли записывать комментарий.
- Это позволит вам избежать пауз, поскольку вы можете попросить участников повторить сказанное.
- Благодаря этому вы будете знать, что записываете слова участников, а не свои собственные.
- Это позволит вам как фасилитатору не сбиваться с пути. Если возникнет длительная дискуссия, вы сможете быстро вспомнить, о чем шла речь раньше, — достаточно будет посмотреть на последнюю записанную вами фразу.

Записывайте то, что было сказано, а не то, что вы услышали

Если вы записываете, а потом обсуждаете, вы тем самым показываете участникам, что от них что-то зависит. Другая столь же важная техника, позволяющая

показать, что у каждого есть достаточные полномочия, состоит в записывании сказанного слово в слово. Если человек потеряет интерес и чувство причастности к происходящему, вред от этого превзойдет любые преимущества, которые вы могли увидеть, когда решили поменять его слова.

Зачем
это нужно

Зачем писать то, что было сказано, а не то, что вы услышали

Если вы попытаетесь «придать форму» словам выступающего и записать то, чего он не говорил, то вы пошлете ему сигнал: «Вы не знаете, как это сказать, позвольте, я скажу за вас». Со временем менее напористые участники встречи начнут лениться и будут рассчитывать на то, что вы сами все напишете, а более напористые станут спорить с вами, предлагая «лучшие» формулировки своих и чужих мыслей.

Кроме того, запись высказываний вашими словами снижает вероятность, что через некоторое время участники смогут вспомнить и понять, что имелось в виду. Это происходит из-за того, что вы используете характерные для вас слова и обороты, тогда как другие люди привыкли выражать свои мысли иначе.

Наконец, если вы записываете услышанное по-своему, у людей пропадает чувство, что предложенные решения принадлежат им, — потому что они записаны не их, а вашими словами.

Пишите слова так, чтобы группа могла их прочесть

Четкое документирование помогает участникам сосредоточиться на обсуждении. А поскольку именно на вас лежит ответственность то, чтобы группа приняла результаты сессии, важно, чтобы ваши записи были разборчивы. Иногда, впрочем, случается так, что даже лучшие фасилитаторы не могут прочитать то, что сами написали. Чтобы ваши записи на флипчартах были более читаемыми, помните о следующих вещах.

- Пишите крупными буквами; 10 ваших строк должны заполнять всю страницу.
- Пишите ровные строки; при необходимости пользуйтесь разлинованной бумагой.
- Оставляйте достаточно места, чтобы в случае необходимости можно было добавить между строками исправления.
- Используйте темные цвета для основного текста (к примеру, черный, темно-синий или темно-зеленый); избегайте использования светлых маркеров (оранжевого, красного, светло-зеленого) для больших

фрагментов текста, поскольку такие цвета плохо читаются на расстоянии.

- В случае если на странице должен располагаться значительный объем текста, попробуйте использовать два темных цвета попеременно.
- Озаглавьте каждую страницу для ясности и концентрации внимания; обведите заголовок рамкой, чтобы отделить его от остального текста.
- Для улучшения читаемости делайте правки и добавления более светлыми цветами.

Спрашивайте, а не утверждайте

Главный секрет фасилитации состоит в том, что участники должны сами выработать, понять и принять решение. Чтобы стать эффективным фасилитатором, вы должны стремиться задавать вопросы, а не делать заявления в утвердительной форме.

Использование утверждений вместо вопросов имеет целый ряд недостатков.

- На словах вы можете добиться от участников согласия с тем, что говорите, однако они никогда не будут считать ваши формулировки своими.
- Участники могут поначалу не согласиться с тем, что вы говорите, а затем вы потратите зря много времени на попытки убедить одного или нескольких людей в правильности ваших слов.
- Вас могут посчитать слишком упертым человеком, и в глазах группы вы потеряете свой авторитет как беспристрастный фасилитатор.

Помните: если вы что-то говорите, с вами могут не согласиться. А если какие-то слова говорят сами участники — это их слова по умолчанию. Вы должны убедиться в том, что решения в ходе встречи вырабатываются, понимаются и принимаются всеми участниками. Даже если вы, исполняя роль фасилитатора, участвуете во встрече наравне с остальными, вы должны использовать вопросы, чтобы помочь группе почувствовать ответственность за происходящее. Если вы обнаруживаете, что вместо вопросов начинаете вещать и делать заявления, это значит, что вы перешли из роли фасилитатора в роль рядового участника.

Примеры различий между утверждениями и вопросами (в частности, реагирующими) приведены в главе 2.



Пример. Власть маркера, ELMO и парковочных досок

Чэд Клекар, сотрудник глобальной сервисной службы в крупной нефтяной компании, описывает, как изменили его работу принципы «власти маркера» и другие техники.

Одна из самых важных вещей, которые я узнал в жизни (я бы даже назвал это изменением парадигмы), состоит в том, что я постоянно записывал то, что слышал, а не то, что было сказано. Этим дело не ограничивалось, я еще вносил в тексты значительные изменения для того, чтобы формулировки соответствовали моим личным представлениям, — и главное, что я этого совсем не сознавал. Пройдя курс фасилитации, я полностью отказался от дурной привычки, что привело к совершенно потрясающим результатам. Я получаю в 10 раз больше информации от участников, чем раньше, и теперь я способен чувствовать, каково реальное положение вещей, не ограничиваясь собственными представлениями относительно того, каким оно должно быть!

Узнав о методе ELMO («Достаточно, давайте двигаться дальше»), я решил использовать его в одном семинаре, где участвовали наши пользователи со всего мира. Я выступал в роли фасилитатора. Некоторые люди были склонны к лишним разглагольствованиям и могли без конца делиться историями из своей жизни. Поначалу я немного опасался того, что неправильное или слишком частое использование ELMO мешает развитию дискуссии. Однако я решил рискнуть и правильно сделал.

Участники посчитали этот инструмент очень эффективным и позже говорили мне, что он помог сохранить концентрацию всей группе и использовать время наилучшим образом. Для ELMO я использую заламинированные карточки, и мы заранее договариваемся с группой, что, если поднимается определенное количество таких карточек, текущее обсуждение прекращается, а вопрос перемещается в список вопросов, отложенных на потом.

Этот список вопросов — еще один инструмент. До обучения я привык пользоваться «парковочной доской», но никогда не доводил дело до категоризации каждой обсуждаемой темы в виде проблемы, действия или решения. Часто случалось так, что парковочные доски были заполнены, но до перечисленных на них вопросов не доходили руки. Тогда я решил каждый день начинать с изучения списка вопросов и их категоризации. После этого участники стали чувствовать, что их голоса услышаны, и обрели уверенность в том, что на их предложения обратят самое пристальное внимание.

Имейте представление о том, что именно нужно записывать

SMART-фасилитаторы понимают, что должны получить у участников согласие на документирование сессии. Для этого прежде всего нужно договориться с группой о том, что информация, записанная фасилитатором во время сессии, представляет собой ее официальный протокол. Таким образом, участники будут обращать больше внимания на фиксацию самой важной информации во время сессии. После сессии фасилитатор расшифровывает и редактирует записи, после чего рассылает их всем участникам.

Секрет №24

Секрет понимания, что именно нужно записывать

Записывайте все решения, действия, проблемы и соответствующие выводы.

Что должно документироваться в ходе сессии? SMART-фасилитаторы записывают четыре важные вещи.

1. **Решения**, принятые во время сессии. Как говорилось в главе 4, важно иметь парковочную доску для документирования решений. Каждый раз, когда группа достигает консенсуса относительно какого-либо решения, вы обращаете на это внимание присутствующих и делаете запись в соответствующем списке.
2. **Действия**, сформулированные во время сессии. Аналогичным образом, каждый раз, когда группа решает, что после сессии нужно предпринять какое-то действие, вы должны обратить на это ее внимание и сделать запись в списке действий. Ближе к окончанию сессии вы попросите группу определить ответственных за выполнение каждого действия и срок, к которому оно должно быть завершено (об этом я расскажу в главе 8).
3. **Оставшиеся вопросы**, не имеющие отношения к теме встречи. Вам также нужно замечать, когда участники начинают обсуждать вопросы, не относящиеся к предмету текущей встречи. С помощью техники перенаправления, описанной в главе 5, вы должны сообщить группе, что этот вопрос, несмотря на всю его важность, не связан с обсуждаемой темой. Затем вам следует получить согласие от участника (участников) на то, чтобы сделать запись в списке вопросов, после чего переключить

внимание группы на текущий пункт повестки. В конце сессии вы делаете обзор списка вопросов, и все они будут либо решены и вычеркнуты, либо перенесены в список действий. Таким образом, в итоговых заметках о сессии не должно остаться никаких нерешенных вопросов.

4. **Анализ и комментарии**, сделанные во время сессии. По мере развития дискуссии вы будете записывать комментарии участников, связанные с обсуждаемой темой. Обратите внимание: цель фасилитационной сессии — дать участникам почувствовать, что они вместе приняли решения, запланировали действия и сделали выводы. Следовательно, очень важно не указывать имени человека, предложившего тот или иной комментарий.

Финальный документ, который вы создадите по итогам сессии, будет также включать примечания, сделанные вами для большей понятности или прояснения контекста. Вам стоит выделять свои примечания курсивом или цветом, чтобы отделить их от информации, записанной со слов участников встречи.

Пример такого документа представлен на рис. 6.1, 6.2 и 6.3.

РИС. 6.1. ПРИМЕР ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ СЕССИИ, ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Команда по улучшению процедуры найма

Собрание xx/xx/xx

Команда, работающая над улучшением процедуры найма, провела первое собрание xx/xx/xx с 9:00 до 11:30. Фасилитационная сессия проходила в конференц-зале А. В сессии приняли участие:

Анна Х.	Джеффри К.	Карен Л.	Сандра Р.
Джейми Б.	Джо Р.	Роберт К.	Тони Х.

Джеффри К. работал в качестве фасилитатора, а также документировал происходящее в ходе сессии. Ниже приведены заметки, сделанные в ходе собрания. Текст, написанный курсивом, представляет собой информацию, добавленную фасилитатором для большей понятности или прояснения контекста.

Цель команды

Общая цель — улучшить существующую процедуру поиска, интервьюирования и отбора кандидатов.

Повестка дня

1. Начало работы. Каковы самые важные вопросы для обсуждения?
2. Как осуществляется найм в настоящее время?
3. Каковы проблемы и их основные причины?

4. Какие можно сделать улучшения?
5. Расстановка улучшений по приоритетности
6. Создание плана внедрения
7. Обзор проделанной работы и завершение встречи

Во время этой встречи команда обсудила вопросы повестки 1–3.

РИС. 6.2. ПРИМЕР ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ СЕССИИ, ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Команда по улучшению процедуры найма хх/хх/хх

Каковы самые важные вопросы для обсуждения?

Участников попросили определить ключевые вопросы, которые, по их мнению, необходимо обсудить во время сессии. Список этих вопросов приведен ниже. В течение всего рабочего процесса мы будем возвращаться к списку, чтобы в конечном счете рассмотреть все вопросы.

- Общая продолжительность процедуры;
- качество нанятых кандидатов;
- показатель текучести;
- повышение уровня вовлечения со стороны отделов, занимающихся наймом;
- экономия денег всеми возможными способами;
- доступ к резюме хороших кандидатов, отклоненных в результате прошлых поисков.

Как осуществляется найм в настоящее время?

После обсуждения самых важных вопросов участники описали этапы нынешней процедуры найма.

1. Подразделение определяет потребность в персонале.
 2. HR размещает объявление в газете.
 3. HR помогает в создании должностных инструкций и объявления.
 4. Подразделения размещают информацию во внутренней сети.
 5. HR изучает резюме и выбирает кандидатов.
 6. Подразделения проводят интервью.
 7. HR проверяет каждого.
 8. Подразделения выбирают лучших.
 9. HR пишет предложение кандидату.
 10. Кандидат подписывает предложение / ведет переговоры.
-

РИС. 6.3. ПРИМЕР ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ СЕССИИ, ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

Команда по улучшению процедуры найма хх/хх/хх**Каковы проблемы и их основные причины?**

Участники встречи изучили каждый из этапов в нынешней процедуре найма и выявили ряд проблем.

- Описание открывшихся вакансий занимает слишком много времени.
- Отделы хотят более активно участвовать в отборе финалистов.
- Компания напрасно тратит деньги на размещение объявлений по вакансиям, которые в дальнейшем занимают уже имеющиеся сотрудники.
- Компания не хранит резюме подходящих людей, с которыми ранее уже были проведены интервью.
- Процедура в целом занимает слишком много времени.

Следующие шаги

Команда встретится снова уу/уу/уу с 9:00 до 11:30, чтобы продолжить работу.

Список решений

Ниже приводится список решений, принятых командой, с датой принятия решения.

1. Процедура найма начинается, когда подразделение выявляет потребность в новом сотруднике, и завершается, когда HR получает подписанное согласие от кандидата, — это решение должен утвердить организатор (хх/хх/хх).

Список действий

Ниже приведен список действий, которые нужно предпринять после сессии; каждое сопровождается датой выполнения и именем ответственного сотрудника. После завершения действия оно появляется в записях, относящихся к следующему собранию, с отметкой «сделано», а затем исключается из последующих материалов собраний.

1. Утвердить начало и окончание процедуры найма у организатора (Роберт К., уу/уу/уу).
2. Привести в порядок записи, сделанные в ходе сессии, и разослать их участникам (Джеффри К., zz/zz/zz).

Как вести записи

Если во время сессии SMART-фасилитаторы заняты тем, что сначала пишут — причем в точности то, что было сказано, — и лишь потом обсуждают

написанное, как они тогда успевают делать что-то еще? Порой складывается впечатление, что фасилитатор только и занимается тем, что пишет.

У SMART-фасилитаторов есть несколько техник, помогающих взять процесс записи под контроль. Посмотрите на приведенный ниже пример и решите, что именно вам следует фиксировать в качестве этапов процедуры найма. Реальные результаты работы с флипчартами будут показаны далее в этой главе.

Пример диалога. Этапы процедуры найма

- Фасилитатор:** Теперь мы переходим к определению того, из каких этапов состоит нынешняя процедура найма. Я бы хотел создать перечень. По возможности формулируйте свои мысли в формате «кто что делает», например «кадровики делают то-то», «подразделения делают то-то». Не беспокойтесь насчет точного порядка — мы рассортируем этапы в нужной последовательности позже. Вспомните последний раз, когда вы нанимали кого-то на работу. Что именно вам приходилось делать для привлечения этого человека, через какие этапы вы проходили, какие препятствия преодолевали? Давайте приступим к списку. Какие там могут быть пункты?
- Пэт:** Где-то в начале процесса мы, сотрудники отдела кадров, размещаем объявление в газете.
- Фасилитатор:** Я понял. Что еще?
- Крис:** Еще до того как объявление будет опубликовано, подразделения компании сталкиваются с тем, что им нужны новые сотрудники. Они обращаются в отдел кадров за помощью в создании должностных инструкций и рекламного объявления.
- Фасилитатор:** Похоже, то, о чем вы говорите, — две разные вещи. Я услышал их обе. Совершаются ли в процессе найма какие-то другие шаги?
- Шон:** Когда мы публикуем объявление, подразделения одновременно с этим размещают информацию во внутренней сети компании, чтобы о вакансии могли узнать сотрудники.
- Пэт:** А мы действительно делаем это в одно и то же время или же публикуем сначала объявление во внутренней сети?
- Шон:** Уверен, что это происходит одновременно. Однако поскольку большинство наших вакансий заполняются уже имеющимися сотрудниками, то, возможно, реклама в прессе — напрасная трата денег.

- Фасилитатор: Отличное замечание, об этом нам будет нужно поговорить, когда мы перейдем к обсуждению проблем. Можем ли мы поместить его в список вопросов, чтобы не забыть?
- Пэт: Конечно, пишите.
- Фасилитатор: Хорошо, какие другие действия, относящиеся к найму, мы еще не рассмотрели?
- Шон: Отдел кадров получает резюме — вы не поверите, как много их присылают. В прошлом году открылась одна позиция, так на нее претендовали свыше пятисот кандидатов. И пришлось изучать резюме каждого. Вообще место в нашей компании хотят получить люди со всего мира. Насколько я помню, нам присылали резюме даже из России и Куала-Лумпура. Ребята из отдела кадров изучили все эти документы, чтобы составить финальный список. Им пришлось несладко.
- Фасилитатор: Шон, вы произнесли целую речь. Если бы ваши слова печатались в газете, то как бы выглядел заголовок статьи?
- Шон: Думаю, что это звучало бы как «отдел кадров изучает резюме и выбирает кандидатов».
- Фасилитатор: Спасибо, Шон, я вас понял. Это все или есть какие-то еще этапы?
- Крис: Когда финалисты выбраны, мы в подразделениях проводим с ними интервью, а кадровики проверяют каждого. В конце концов подразделения выбирают лучших.
- Фасилитатор: И процесс на этом заканчивается? Или же есть какие-то другие шаги?
- Пэт: Разумеется, затем отдел кадров пишет предложение каждому кандидату и ведет переговоры с ним. Процесс завершается, когда кандидат возвращает нам предложение со своей подписью.

Этот пример демонстрирует несколько секретов осмысленной записи. Давайте рассмотрим каждый из них в деталях.

Секрет №25**Секрет осмысленной записи**

Используйте шаблоны, заголовки и аббревиатуры.

Для того чтобы все записи были осмысленными, используйте следующие техники.

Предложите участникам шаблон для ответов.

- Записывайте лишь столько слов, сколько необходимо для того, чтобы комментарии участников были ясны, осмысленны и уникальны.
- Всегда, когда это уместно, используйте широко распространенные аббревиатуры.
- Используйте технику заголовков для сокращения длинных комментариев.

Предложите участникам шаблон для ответов

Одна из техник, упрощающих процесс записи, предполагает, что вы даете участникам шаблон для ответов. В этом примере фасилитатор попросил отвечать в формате «кто что делает». У Криса и Пэт не возникло никаких проблем с шаблоном. Возможно, что со временем им научится пользоваться и Шон!

Метод шаблона помогает участникам понять, какая информация вам нужна. Также он позволяет выделить нужные для работы факты и задокументировать именно их.

Записывайте лишь столько слов, сколько необходимо

Вам как фасилитатору нужно убедиться в том, что ваша запись содержит сказанные участниками слова, разборчиво зафиксированные и осмысленные. Формулировки, которые вы записываете, должны также быть уникальны в том смысле, что для их понимания не нужно обращаться к предыдущим комментариям.

Для этого вам не нужно документировать все, что сказал человек. Практика показывает, что из-за особенностей нашей устной речи запись всех слов приводит лишь к снижению степени ясности. С аналогичным успехом вы могли бы записывать первое, третье, четвертое, седьмое и двенадцатое слова. Главное здесь — убедиться в том, что, какие бы слова вы ни записали, они будут именно теми, что произнесли участники.

В нашем примере Пэт сказала: «Где-то в начале процесса мы, сотрудники отдела кадров, размещаем объявление в газете». Фасилитатор может записать: «HR размещает объявление в газете». Пэт произносит 12 слов, а фасилитатор записывает всего 5, причем все они были сказаны Пэт.

Всегда, когда это уместно, используйте широко распространенные аббревиатуры

Еще одна техника, облегчающая запись, связана с использованием аббревиатур. Обращайте внимание на то, чтобы они были понятны участникам как во время встречи, так и спустя несколько дней после завершения работы над документацией. В нашем примере фасилитатор использовал для обозначения отдела кадров буквы «HR».

Используйте технику заголовков для сокращения комментариев

Доводилось ли вам сталкиваться с многословными людьми? Вы стоите с маркером в руках, совершенно не понимая, что именно писать. В таких ситуациях стоит использовать технику заголовков. К примеру, скажите следующее: «Если бы ваш комментарий представлял собой статью в газете, то как бы выглядел ее заголовок? Можете ли вы сформулировать его?» В нашем примере техника заголовков оказалась достаточно эффективной и позволила Шону сократить комментарий с 66 слов всего до 7.

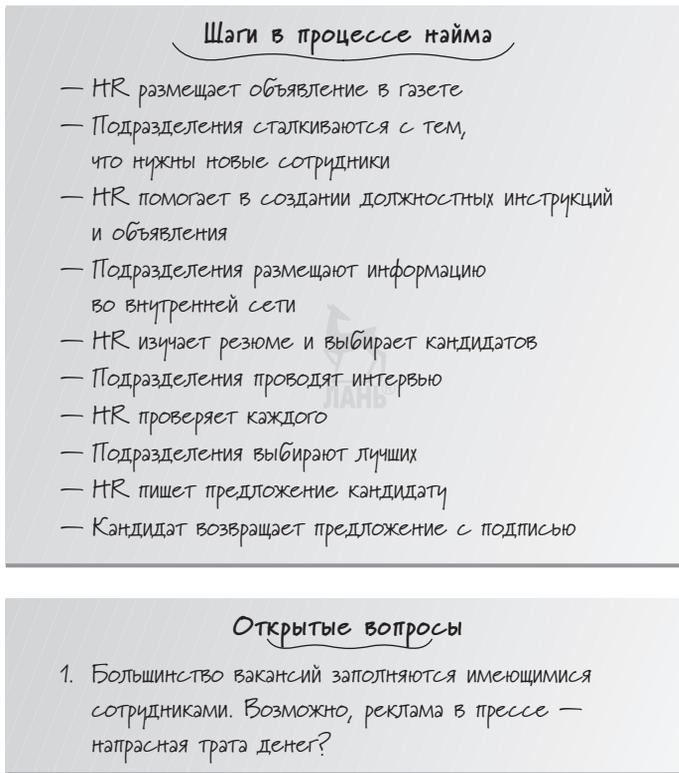
Техника заголовков стопроцентно надежна. Вы можете использовать ее в ситуациях, когда все остальные приемы терпят неудачу и вы не имеете никакого представления, что именно нужно писать. Помните, однако, что она сработает только тогда, когда вы используете ее после сразу после слов какого-либо участника. Другие приемы, описанные выше, помогут вам не обращаться к технике заголовков чересчур часто.

С помощью приемов, описанных в этом разделе, фасилитатор в последнем примере смог создать флипчарты (вроде тех, что показаны на рис. 6.4).

Стратегии, позволяющие избегать пауз во время записи

Как уже было упомянуто выше, использование маркера без злоупотребления требует, чтобы вы сначала записывали, потом обсуждали, а также чтобы вы фиксировали то, что сказали участники, а не то, что услышали. Можно подумать, что, пока вы будете записывать, участники станут молчать. Однако вы отвечаете также за ритм сессии, и с этой точки зрения крайне важно избегать длинных пауз — они могут стать причиной непродуктивного поведения. Что происходит во время пауз?

- Терпеливые участники будут, скорее всего, ждать, пока вы закончите писать.

РИС. 6.4. ПРИМЕР ФЛИПЧАРТА: ЭТАПЫ ПРОЦЕДУРЫ НАЙМА

- Не столь терпеливые (обычно таких большинство) могут начать отвечать, в то время как вы еще не готовы обработать их ответы. В итоге вам придется говорить: «Подождите! Позвольте мне закончить с предыдущим вопросом».
- Разговорчивые участники начнут перешептываться друг с другом, пока вы заняты делом и они не могут общаться с вами.
- Агрессивным участникам не понравится низкая производительность процесса, и они быстро начнут выражать признаки недовольствия, заниматься своими делами или отпускать негативные комментарии относительно темпа работы (мы поговорим об этом более детально в главе 9).

Как избегать пауз во время записи? В следующем диалоге я продемонстрирую вам техники, которые вы могли бы использовать.

Пример диалога. Избегание пауз

- Участник: Я думаю, что нам стоит использовать онлайн-сервисы для увеличения числа потенциальных кандидатов.
- Фасилитатор: Итак, вы сказали, что нам стоит «использовать онлайн-сервисы...» для того, чтобы сделать что? (продолжает писать).
- Участник: Увеличить число потенциальных кандидатов.
- Фасилитатор: О'кей... чтобы увеличить число потенциальных кандидатов. Почему это так важно? (продолжает писать).
- Участник: Чем больше количество резюме, тем выше шансы, что мы найдем подходящего по всем параметрам кандидата.
- Фасилитатор: Я понял. Какие другие улучшения нам стоит изучить?

Давайте рассмотрим, как могут применяться следующие пять техник сокращения пауз и заполнения их словами участников.

- *Стойте рядом с досками для записи* во время мозговых штурмов или создания списка информации. Так вы сможете приступить к записи сразу же.
- *Начните писать, как только услышите заслуживающее записи слово.* Чтобы свести к минимуму время пауз, важно начать записывать при первой же возможности. Если вы будете ждать, пока участник завершит свою реплику, пауза затянется. Однако люди часто начинают отвечать издали. Поэтому очень важно услышать первое заслуживающее записи слово. К примеру, вы хотите знать, как улучшить процедуру найма. В случае с первым ответом участника (в примере) вы можете начать писать, как только слышите слово «использовать».
- *Повторяйте сказанные участником слова, пока их пишете.* После того как человек закончит говорить, повторяйте его слова, пока записываете. Так вы заполните время паузы, и группа не успеет потерять интерес.
- *Просите участников повторять свои слова.* Проговорив то, что сказал участник, попросите его еще раз сказать, что именно вам нужно зафиксировать, продолжая при этом писать. «Итак, вы сказали, что нам стоит “использовать онлайн-сервисы...” для того, чтобы сделать что?» Понятно, вы уже знаете, что он скажет, однако своим ответом участник заполнит паузу.

- *Задайте прямой исследующий вопрос*, если вам нужно еще больше времени. Вопрос типа «Почему это так важно?» позволяет вам завершить запись, пока участник дает свой ответ.

После должной практики вы будете без особых усилий использовать эти эффективные техники.

Дополнительные техники записи

Ниже я описываю еще несколько техник, которые вы можете посчитать полезными для записи информации.

Как пользоваться помощью секретаря

Некоторые мои коллеги просят делать записи кого-то другого, в то время пока они сами занимаются фасилитацией. Пользование услугами секретаря снижает нагрузку на фасилитатора, а также дает ему дополнительное преимущество — ему становится проще сохранять визуальный контакт с группой и не терять связи с ней.

Если вы решите пригласить секретаря для записи комментариев на флипчартах во время сессии, очень важно, чтобы этот человек ясно понимал, как пользоваться маркером без злоупотреблений. Попробуйте попрактиковаться вместе с ним на одном или нескольких примерах из этой главы, чтобы убедиться, что секретарь пользуется маркером как надо.

Используйте план размещения флипчартов

Создайте план размещения флипчартов на стене. Он обеспечит вам должную последовательность, и вы будете знать, где и когда их ставить по мере развития сессии. Ваш план должен включать в себя следующие элементы.

- Страницы флипчарта, которые нужно размещать в передней части комнаты (к примеру, основные правила, парковочные доски, цель сессии), чтобы они всегда были на виду и под рукой.
- Начальная точка для остальных флипчартов (к примеру, правая боковая стена) и указание по их размещению (к примеру, по часовой стрелке).
- Флипчарты необходимо размещать один под другим для экономии места на стенах.

Как удобнее работать с флипчартами

Попробуйте использовать несколько стоек флипчартов — тогда участники будут видеть несколько вопросов повестки дня без необходимости переворачивать страницы. Когда перед глазами находятся все замечания, связанные с обсуждаемым вопросом, участники могут легко обратиться к сделанным ранее комментариям и избежать повторов.

В случае типичной фасилитационной сессии три флипчарта дадут вам необходимое пространство для адекватного документирования всех элементов процесса. Зачастую хватает и двух флипчартов, но одного, скорее всего, будет недостаточно. Если вы готовите флипчарты заранее, оставьте пустыми пару первых страниц — это позволит вам не раскрывать информацию раньше времени. Вы можете отметить нужную вам страницу клейкой лентой или цветным ярлычком Post-it. Также вы можете загнуть угол первых пустых листов. Используйте твердый простой карандаш для собственных заметок на флипчартах, которые не должны быть видны из аудитории.

Редактирование методом добавления

Когда записываешь большие объемы текста на флипчарте, не обойтись без правок. Именно поэтому вам стоит оставлять достаточно пространства между строками. Для исправлений используйте маркер другого цвета, чтобы повысить читаемость текста. При необходимости вычеркивайте ненужные слова и записывайте над ними другие. Если вы хотите добавить собственные комментарии, помещайте их в скобках, чтобы отличить от слов участников.

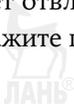
Проверка правильности

При использовании флипчартов во время сессии многие фасилитаторы делают ошибки. Как кто-то сказал: «Когда встаешь перед группой с маркером в руке, IQ тут же падает пунктов на 40». Однако, если вы будете постоянно

Быстрая подсказка!

Если вас все же беспокоят ошибки, которые вы можете сделать в записях, воспользуйтесь следующей хитростью. Нарисуйте яркий красный квадрат в правом углу первого флипчарта и объясните группе: «Это — кнопка проверки орфографии. Я нажму ее, когда наша сессия завершится, и все ошибки в словах будут автоматически исправлены. Так что не беспокойтесь об этом сейчас».

писать неграмотно, это может отвлечь участников от работы. Попробуйте решить проблему заранее: скажите группе, что в данном случае орфография не имеет значения.



Рвите безупречно

Чтобы ровно оторвать страницу флипчарта, прижмите ее верхнюю часть и сделайте небольшие надрывы (длиной около полутора сантиметров) справа и слева. Затем возьмитесь за края страницы обеими руками и потяните вниз.

Семь смертных грехов фасилитатора

Я завершаю главу обзором того, что называю семью смертными грехами фасилитатора. Чаще всего именно эти ошибки приводят к тому, что один или несколько членов группы начинают вести себя непродуктивно. Если фасилитатор упорствует в грехах, то рано или поздно он столкнется с полномасштабным протестом со стороны участников. Я включил описание этих вещей в данную главу, поскольку, как вы можете видеть, первые две из них четко связаны со злоупотреблением маркером.

1. Фасилитатор сам выбирает, какая реплика заслуживает записи.
2. Фасилитатор интерпретирует сказанные участником слова и записывает вместо них что-то свое.
3. Фасилитатор позволяет группе надолго отвлекаться от заявленной цели собрания.
4. Фасилитатор разрешает нарушать основные правила и не предпринимает никаких видимых действий, чтобы исправить ситуацию.
5. Участникам кажется, что фасилитатор утратил беспристрастность и отдает предпочтение какой-то одной точке зрения.
6. Фасилитатор слишком эмоционально общается с кем-то или позволяет участникам разговаривать в таком тоне, не предпринимая никаких видимых действий, чтобы исправить ситуацию.
7. Фасилитатор потворствует растущему недоверию или взаимному неуважению среди участников встречи.





Применение секретов записи

Вы можете применять секреты записи не только в ходе фасилитационных сессий, но и в других областях.

Документирование собраний

SMART-фасилитаторы знают, что в ходе фасилитационной сессии нужно записывать всего четыре типа данных. Аналогичным образом, в ходе обычных собраний под вашим руководством вам стоит фиксировать лишь следующую информацию:

- 1) принятые решения;
- 2) необходимые действия;
- 3) открытые вопросы;
- 4) выводы.

Документирование решений

SMART-фасилитаторы знают, что использование флипчартов для документирования дискуссии — отличная стратегия, помогающая группе сконцентрироваться и понять суть принятых решений. Потому и на официальном собрании, и для неформальной встречи стоит использовать доски для записи, флипчарты или хотя бы блокноты — это позволит не только задокументировать решения, но и убедиться в том, что все понимают их суть. Кроме того, когда группа впадает в ступор и ей трудно выбрать один из нескольких вариантов, вы можете записать все, что относится к каждому из них, чтобы показать самое важное и обратить внимание на критически важные различия.

Чеклист для записи

В процессе фасилитационной сессии важно документировать следующее:

- решения, принятые во время сессии;
- действия, сформулированные во время сессии;
- вопросы, оставшиеся нерешенными после сессии;
- соответствующие выводы и комментарии, сделанные во время сессии.



Чтобы избежать злоупотребления маркером, вам следует:

- сначала записывать, потом обсуждать;
- записывать то, что сказал участник, а не то, что вы услышали;
- писать так, чтобы группа могла прочесть это;
- спрашивать, а не утверждать.

Чтобы сделать процесс записи проще, вам следует:

- предложить шаблон для ответов;
- записывать лишь столько слов, сколько необходимо, чтобы высказывания участников были ясными, осмысленными и уникальными;
- всегда, когда это уместно, использовать широко распространенные аббревиатуры;
- использовать технику заголовков для сокращения длинных комментариев;
- использовать стратегии, позволяющие избегать пауз во время записи.

Чтобы избегать пауз во время записи, вам следует:

- стоять рядом с флипчартом;
- начинать писать, услышав первое заслуживающее записи слово;
- повторить сказанное участником, пока вы это записываете;
- просить участников повторять их слова;
- задавать прямые исследующие вопросы.

Другие техники, облегчающие запись:

- работа с секретарем;
- план размещения флипчартов на стенах;
- использование достаточного количества флипчартов, чтобы можно было видеть все страницы повестки одновременно;
- редактирование методом добавления;
- безупречное отрывание листов.

Упражнение для развития навыков

Чтобы привыкнуть сначала фиксировать реплику, а потом обсуждать, записывать именно то, что вы слышите, и избегать пауз, нужно как следует попрактиковаться. Мы рекомендуем участникам наших профессиональных тренингов использовать описанные здесь техники во время просмотра вечерних телевизионных новостей. Попробуйте позаниматься этим каждый день в течение недели. Возьмите ручку и блокнот, как только начнется выпуск новостей. Заранее напишите: «Ключевые элементы истории». Одновременно со словами диктора перечислите главное из сказанного, используя его собственные формулировки. Вы можете вступить с ним в заочный диалог: «Кажется, вы говорите, что... Это действительно так?» Просите его повторить.

Цель упражнения состоит в том, чтобы обрести привычку записывать чужие слова, а не свои собственные и научиться избегать пауз. Как только вы освоите эти приемы на практике, вам станет намного удобнее работать с группой.



СЕКРЕТЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ

Знайте свои инструменты и умеете ими пользоваться

Вопросы, на которые отвечает эта глава

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

Пример. Конференция розничных торговцев

Компания, занимающаяся развитием розничных торговых центров по всему миру, обратилась к нам с просьбой разработать программу и взять на себя фасилитацию глобальной внутренней конференции под названием Retailing Globe. В течение нескольких дней 225 руководителей и менеджеров компании должны были обсуждать нынешние и перспективные стратегии развития супермаркетов по всему миру. Еще до начала конференции мы тесно поработали в течение двух месяцев с командой, занимавшейся разработкой программы. На основе общих целей конференции она пыталась подобрать лучших докладчиков и оптимизировать программу; наша роль состояла в том, чтобы структурировать стратегии вовлечения участников и убедиться в том, что результат работы команды



достаточно качественный. Это была очень напряженная работа. В последний день конференции на ней присутствовало руководство корпорации, а участники представляли на одобрение презентацию с конкретными стратегиями и набором рекомендаций.

Как вы можете себе представить, участники были очень толковыми людьми и активно участвовали в работе всей конференции. После того как мы разобрались с глобальными стратегиями, малые группы в последний вечер занялись конкретными цифрами, проработкой сценариев и созданием презентаций в формате PowerPoint. Их рекомендации были хорошо приняты руководством.

В процессе разбора мы усвоили очень ценный урок. Сначала мы удивились, когда участники указали, что самой неинтересной частью конференции был рассказ представителей каждого региона о своих достижениях в течение года. В это время члены каждой группы говорили о себе, но остальные в процесс практически не включались. Хорошенько поразмыслив над случившимся, мы поняли, где тут ошибка. Мы не подготовили никаких стратегий вовлечения — это было время презентаций, то есть простого предоставления информации, и другие участники просто ничего не могли сделать. Произошедшее на той конференции лишней раз показало мне, насколько важно, чтобы каждый процесс вовлекал всех участников в тот или иной тип осмысленной деятельности. Если предполагается одностороннее изложение информации, то, возможно, ее лучше будет предоставлять всем остальным в печатной форме.

SMART-фасилитаторы используют множество методов для вовлечения участников встреч. В этой главе я начну с общего объяснения различных подходов к получению информации (таких как сбор фактов и генерирование идей) и описания методов работы (малые группы, круговое обсуждение). Затем я дам вам множество приемов, используемых в фасилитационных сессиях, тем самым обеспечив вам полный набор инструментов для планирования и проведения различных типов сессий.



Зачем
это нужно

Зачем использовать множество стратегий вовлечения

Как показывает практика, если участники не вовлечены, ценность собрания оказывается довольно низкой. К сожалению, я обнаружил, что в большинстве случаев единственный метод вовлечения представляет собой презентацию с ответами на вопросы в конце. Нужно ли удивляться тому, что групповые сессии часто характеризуются низкой энергией и слабой степенью вовлеченности?

Быстрая подсказка!

Обратите внимание на то, что эта глава — одна из самых длинных в книге. Она включает в себя 17 методов сбора и обработки информации, многие из которых вы наверняка уже используете. Хотя я и предпринял попытку изложить все предельно доходчиво, может получиться так, что количество представленных инструментов покажется вам чрезмерным. Если вы почувствуете, что запутались, я советую вам для начала быстро прочитать описания инструментов, чтобы получить общее представление, а затем добавлять к своему арсеналу по одному новому приему раз в неделю или в месяц.

Понимание основных функций по сбору и обработке информации

В процессах фасилитации более высокого уровня, таких как стратегическое планирование или улучшение существующих процедур, используется набор более простых процессов, «строительных кирпичиков», вроде того, что показан на рис. 7.1. Иногда участники делятся информацией, которую они уже знают. В других случаях они генерируют новые идеи. Еще бывает, они разбирают информацию по категориям или принимают решения.

Хотя в качестве «строительных кирпичиков» могут выступать многие инструменты для сбора и обработки информации, для этой книги я разбил их на семь основных категорий, как показано в табл. 7.1.

РИС. 7.1. ПРОЦЕССЫ — СТРУКТУРНЫЕ ЕДИНИЦЫ И ПРОЦЕССЫ БОЛЕЕ ВЫСОКОГО УРОВНЯ



ТАБЛИЦА 7.1. ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ И ФУНКЦИИ

Функция	Пример вопроса	Цель
Сбор фактов	Как работает процесс в настоящее время?	Получить больше детальной информации; процесс лучше всего работает, когда можно сформулировать «правильные» ответы
Категоризация	Каковы ключевые блоки/темы/категории в этом массиве информации?	Разделять информацию на категории для дальнейшей обработки
Исследование	На какие вопросы мы хотим получить ответы?	Поощрять участников формулировать и задавать вопросы докладчику или друг другу
Генерирование идей	Каковы возможные пути решения этой проблемы?	Создать решения или подходы; метод наиболее уместен, когда есть множество возможностей и желателен творческий подход
Определение приоритетов	Какие из этих решений лучше остальных?	Проранжировать, оценить или выбрать
Отчетность	К чему пришла ваша группа?	Проинформировать о результатах работы в малой группе или другого активного занятия
Получение обратной связи	Каковы сильные и слабые стороны сегодняшней сессии?	Оценить фасилитационную сессию или другое совместное занятие

Понимание типов групп

SMART-фасилитаторы подбирают не только подходящую функцию по сбору и обработке информации, но еще и приемлемый для решаемой задачи тип группы.

- **Все присутствующие.** В некоторых ситуациях обработку информации стоит поручить всем участникам встречи. Часто такой подход

используется, когда присутствующие должны слышать что-то одновременно. Также работа в общей группе применима, когда каждый участник знает лишь часть информации, при этом всем необходимо иметь полную картину (к примеру, при создании схем бизнес-процессов).

- **Малые группы.** Для других ситуаций более правильной будет работа в составе малых групп из трех и более участников. Как я описывал в главе 5, малые группы особенно уместны, когда повестка дня требует неоднократного проведения некоего процесса под руководством фасилитатора (к примеру, при поиске решений 10 проблем, выявленных в процессе найма). Малые группы помогут сократить общее время работы, повысить уровень вовлеченности и укрепить у участников ощущение ответственности за результат.
- **Пары.** Иногда лучше всего работа строится в парах. Пары обеспечивают более интенсивное взаимодействие в формате «один на один» и могут быть довольно эффективны, к примеру, в упражнениях по тимбилдингу.
- **Индивидуальная работа.** Есть ситуации, когда лучше всего работать в одиночку. Такой подход дает каждому достаточно времени для размышлений и анализа. Зачастую участники работают в одиночку перед тем, как войти в состав общей группы или малых групп. Это позволяет им поразмышлять, прежде чем сообщать что-то другим (например, сформулировать важнейшие вопросы для обсуждения). Экстравертам комфортнее в большой группе, а вот интровертам стоит сначала поработать в одиночку, чтобы собраться с мыслями.

Что такое порядок обработки

После того как вы определитесь с функцией по сбору и обработке информации, а также с типом группы, вам нужно будет понять, в каком порядке лучше совершать действия.

- **Случайный порядок.** Зачастую люди или команды выступают в случайном порядке или по желанию.
- **Круговое обсуждение.** В других случаях стоит использовать технику кругового обсуждения, чтобы дать возможность высказаться каждому из присутствующих. Вы начинаете с какого-нибудь участника, затем перемещаетесь к его соседу и т. д. Техника кругового обсуждения эффективно позволяет избежать доминирования кого-то одного. Кроме того, в этом случае высказываются даже самые скромные участники.

- **Установленный порядок.** Вы можете принять решение работать в заранее заданном порядке. Такой подход часто используется, когда малые группы занимаются ранее упорядоченными темами, а затем отчитываются в соответствующей последовательности.

Быстрая подсказка!

При использовании техники кругового обсуждения громко произнесите имя первого выступающего перед тем, как зададите вопрос. Это поможет человеку обратить больше внимания на обсуждаемую тему и даст ему время на подготовку ответа.

Пример диалога. Объявление о начале кругового обсуждения

Фасилитатор: Теперь я бы хотел пройтись по комнате и попросить каждого из вас, начиная с Сандры, описать мне какой-нибудь один этап в процедуре найма. Так что вспомните последний раз, когда вы нанимали кого-то на работу. Что именно вам приходилось делать для привлечения этого человека, через какие этапы вы проходили, какие препятствия преодолевали? Давайте создадим список и начнем с вас, Сандра. Итак, из каких этапов состоит процедура найма?

Сбор и обработка информации

SMART-фасилитаторы имеют в своем арсенале много инструментов для каждой функции по сбору и обработке информации. Чтобы достичь лучших результатов, они совмещают эти инструменты с наиболее подходящим порядком обработки и типом группы. И тут мы подходим к следующему секрету.

Секрет сбора информации

Секрет №27

Для достижения поставленной цели используйте самые подходящие инструменты самым эффективным образом.

Я не буду включать в книгу полный список различных методов сбора и обработки информации, но в этой главе я расскажу о техниках работы по каждой из семи основных функций, показанных в табл. 7.2.

ТАБЛИЦА 7.2. МЕТОДЫ ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ

Функция	Пример метода	Цель
Сбор фактов	Создание списка	Метод используется для получения детальной информации; лучше всего он работает при наличии «правильных» ответов
Категоризация	Группировка	Разбивка информации по категориям для дальнейшей обработки
Исследование	Заблаговременное выявление вопросов	Метод позволяет подтолкнуть участников формулировать и задавать вопросы докладчику или друг другу
Генерирование идей	Мозговой штурм	Создание набора возможных решений или подходов; более всего применим, когда есть множество возможных решений и от участников требуется креативность
Определение приоритетов	Голосование точками ⁷	Ранжирование, оценка или выбор
Отчетность	Отчет участников	Рассказ о результатах работы в малой группе или другого активного занятия
Получение обратной связи	Взвешенная обратная связь	Оценка сессии или другого совместного занятия

Чтобы рассмотреть эти методы на конкретных примерах, давайте вернемся к команде, занимавшейся проблемами с процессом найма. Ее повестка выглядела следующим образом.

Примерная повестка

Цель:	определить, какие изменения необходимы для повышения производительности и эффективности процесса найма.
Повестка:	<ul style="list-style-type: none"> • начало работы; • как осуществляется найм в настоящее время? • каковы проблемы и их основные причины? • какие можно сделать улучшения? • расстановка улучшений по приоритетности; • создание плана внедрения; • обзор проделанной работы и завершение встречи.

⁷ Имеется в виду голосование, где участники отмечают клейкими точками (стикерами) идеи или ставят точку маркером напротив идеи. — Прим. ред.

Воспользуемся этой повесткой для изучения методов сбора и обработки информации. Если при описании метода я обращаюсь к технике, уже описанной в книге, то ее название я выделяю **жирным шрифтом**.

Сбор фактов

Итак, вы завершили работу над пунктом повестки «Начало работы». Вы только что сделали **контрольную проверку**, и теперь участники встречи могут перейти к следующему вопросу: «Как осуществляется наем в настоящее время?» И здесь вам потребуется какая-нибудь техника для сбора фактов. В данном случае лучше всего использовать технику создания списка.

Секрет №28

Секрет прояснения деталей

Спрашивайте, записывайте, реагируйте.

Список — наиболее распространенный прием, позволяющий получить информацию от присутствующих во время фасилитационной сессии. После того как вы напишете **заголовки** на флипчартах, пройдите вместе с участниками описанные ниже шаги.

Сбор фактов: список

1. Заблаговременно напишите заголовки на флипчартах (или на любом другом приспособлении, которое вы используете для документирования сессии).
2. Опишите предстоящие действия и их цель (возможно, вы уже сделали это с помощью **контрольной проверки**).
«Наш следующий шаг состоит в том, чтобы сформулировать этапы, из которых состоит процедура найма. Это позволит нам увидеть ситуацию в целом, а затем понять, где возникают проблемы и как их решать».
3. Используйте модель **PeDeQs** для указаний (при необходимости давайте примеры); если это уместно, предложите шаблон для ответа.
«Я бы хотел, чтобы каждый из вас, начиная с Сандры, рассказал мне об одном этапе процедуры найма. Не беспокойтесь насчет их неправильной последовательности — позже мы расставим все эти шаги в нужном порядке. По возможности отвечайте в формате “кто — что делает”, например “кадровики делают то-то”, “подразделения делают то-то».

4. Задайте **начальные вопросы**, чтобы помочь членам группы визуализировать ответы.
«Вспомните последний раз, когда вы нанимали кого-то на работу. Что именно вам приходилось делать для привлечения этого человека, через какие этапы вы проходили, какие препятствия преодолевали? Давайте создадим список и начнем с вас, Сандра. Итак, из каких этапов состоит процедура найма?»
5. Записывайте ответы. Следите за собой, чтобы, **используя маркер, не злоупотреблять им** и чтобы **держат процесс записи под контролем**.
6. При необходимости используйте **реагирующие вопросы** для признания, уточнения, критической оценки, подтверждения, исследования и перенаправления дискуссии.
«Почему это так важно?»
«Кажется, вы говорите, что... Это действительно так?»
«Есть ли в процессе шаги, имеющие отношение к ...?»
«Связано ли то, о чем вы говорите, с чем-то, что уже высказал кто-то из ваших коллег? Можно ли объединить ваши комментарии?»
7. Задавайте **продолжающие и расширенные продолжающие вопросы**, пока конструктивная информация не иссякнет.
«Что еще?»
«Какие другие действия предпринимаются в процессе найма?»

На рис. 7.2 показан пример того, какую информацию можно собрать в список.

Категоризация

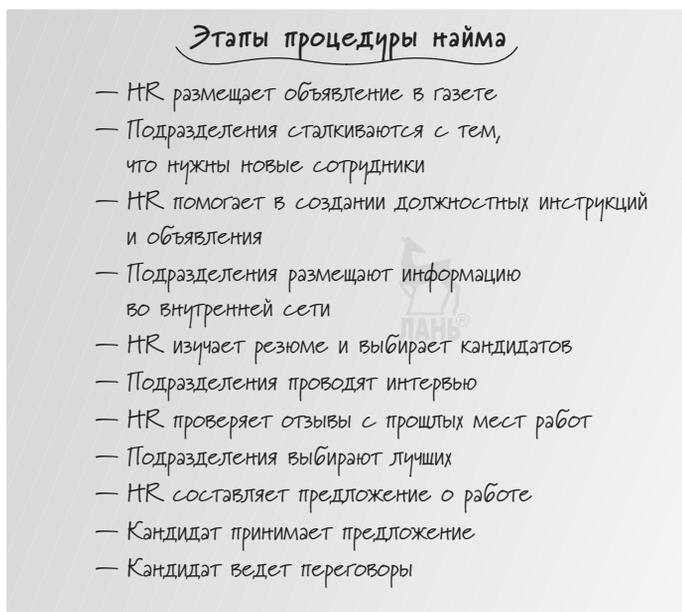
Часто во время сбора фактов удается собрать значительный объем информации и выявить 10 и более проблем. В таких случаях полезно объединить эти сведения в небольшое число категорий, чтобы удобнее было работать. Есть множество методов категоризации. Один из них — группировка. Ее идея состоит в том, чтобы просто взять список из 10 и более вопросов и сгруппировать их в категории (число которых обычно оказывается между тремя и восемью)⁸.

Секрет категоризации

Секрет №29

Задайте вопрос «Та же или другая категория?» применительно к каждому пункту повестки дня⁸.

⁸ Для решения задачи категоризации хорошо подходит работа со стикерами. — Прим. науч. ред.

РИС. 7.2. ЭТАПЫ ПРОЦЕДУРЫ НАЙМА

Делая группировку, вы должны привести участников к озарению таким образом, чтобы правильный ответ пришел вам и им одновременно. Нужно отметить, что многие фасилитаторы считают этот процесс сложным, поскольку он предполагает открытие нового обеими сторонами: и участниками, и самим фасилитатором.

Вернемся к нашему примеру с процедурой найма. Мы создали список этапов, из которых она состоит. Теперь давайте проведем категоризацию методом группировки. На рис. 7.3 представлен пример результата такого упражнения.

Категоризация: группировка

1. Перед началом группировки сделайте так, чтобы исходная информация была видна всем участникам и чтобы они могли без проблем изучать ее и делать свои отметки.
2. Опишите предстоящие действия и их цель (возможно, вы уже сделали это с помощью **контрольной проверки**).

«На следующем шаге мы сгруппируем выявленные нами вопросы по категориям. Их должно получиться от трех до восьми. Категоризация поможет нам лучше понять проблемы и значительно усовершенствовать процедуру найма».

РИС. 7.3. СГРУППИРОВАННЫЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕДУРЫ НАЙМА

Этапы процедуры найма	
Группа	
A	1. HR размещает объявление в газете
A	2. Подразделения сталкиваются с тем, что нужны новые сотрудники
A	3. HR помогает в создании должностных инструкций и объявления
A	4. Подразделения размещают информацию во внутренней сети
B	5. HR изучает резюме и выбирает кандидатов
B	6. Отделы проводят интервью финалистов
B	7. HR проверяет отзывы с прошлых мест работы
B	8. Подразделения выбирают лучших
C	9. HR составляет предложение о работе
C	10. Кандидат принимает предложение
C	11. Кандидат ведет переговоры

Этапы процедуры найма	
Групповые категории	
A.	Анонсирование
B.	Отбор
C.	Получение согласия

3. Используйте модель **PeDeQs**, чтобы донести до участников указания и обозначить исключения.

«Я прошу вас предлагать категории, к которым, по вашему мнению, относится каждый из выявленных этапов. Если категории не существует, мы создадим ее. В конце работы мы изучим их все, чтобы посмотреть, устраивает ли нас такая группировка».

4. Прочитайте вслух описание первого этапа и попросите участников определить, к какой категории он относится. Возможно, для самого первого пункта списка вам стоит самостоятельно предложить участникам подходящую категорию, а затем спросить у них согласия.



Быстрая подсказка!

Участники могут легко отвлечься от работы во время группировки, особенно когда среди них есть два-три наиболее активных, охотно предлагающих названия для категорий, или когда флипчарты видны не всем. Чтобы добиться полной вовлеченности, разделите участников на команды в зависимости от того, где они сидят. Затем в процессе группировки пунктов списка просите команды по очереди решать, принадлежит ли очередной рассматриваемый вопрос к существующей категории или нужно создать новую.

«Первый пункт звучит так: “HR размещает объявление в газете”. Если бы я захотел объединить этот этап с некоторыми другими, как бы могла называться категория? Мне представляется, что первый пункт в списке связан с анонсированием. Вы согласны?»

5. Напишите название категории на флипчарте и обозначьте ее буквой «А». Затем напишите «А» рядом с первым пунктом в составленном чуть ранее списке. Используйте маркер, отличающийся по цвету от того, которым вы составляли список, — это позволит сделать категории более заметными.
6. Перейдите к следующему пункту в списке. Попросите участников решить, относится он к ранее созданной категории или требует новой. *«Давайте посмотрим на следующий шаг: “Подразделения сталкиваются с тем, что нужны новые сотрудники”. Должен ли он попасть в категорию “Анонсирование” или стоит завести еще одну?»*
7. Если пункт списка относится к уже существующей категории, то обозначьте его буквой «А». Если он нуждается в создании новой, попросите участников придумать для этой категории название, присвойте ей букву, а затем напишите ее рядом с соответствующим пунктом списка.
8. Повторяйте шаги 6 и 7, пока все вопросы из изначального списка не будут разбиты по категориям.
9. Обсудите с группой, уместна ли разбивка отдельных категорий или объединение нескольких в одну. Бывает, что какая-то категория в результате оказывается переполненной по сравнению с другими — возможно, ее уместно разделить на две. В других случаях некоторые категории оказываются слишком маленькими, и их можно объединить. Это хороший повод обратить внимание на вопросы, вероятно ошибочно отнесенные к неправильной категории.

«Давайте посмотрим, что у нас получилось. Судя по всему, у нас десять пунктов в группе А, “Анонсирование”, четыре в группе В, “Отбор”, и всего два в группе С, “Получение согласия”. Может, стоит объединить группу С

с другими? Или лучше оставить все как есть? ...Хорошо, я правильно понял, что мы сохраняем С и включаем в нее еще один шаг — “Кандидат обсуждает сделанное предложение”? Готово, записано».

10. Когда вы хорошо освоите процесс группировки, то сможете предлагать участникам объединять и разбивать категории одновременно с наполнением их вопросами.

Исследование

Допустим, вы смогли проработали первые три вопроса повестки: «Начало работы», «Как осуществляется наем в настоящее время?» и «Каковы проблемы и их основные причины?» На следующем шаге вам нужно сосредоточиться на вопросе: «Какие можно сделать улучшения?» Однако предположим, что организатор проекта пригласил на встречу стороннего специалиста, чтобы тот рассказал команде о самых передовых подходах, которые используют в его компании для подбора персонала.

Секрет №30

Секрет сессий в формате вопросов и ответов

Пусть малые группы заблаговременно сформулируют вопросы.

Цель исследования состоит в том, что участники формулируют и задают вопросы докладчику или друг другу. Процесс, предшествующий задаванию вопросов, должен подготовить людей к слушанию. Эта техника также позволяет выступающим понять, каковы самые важные элементы их докладов, и обратить на них внимание слушателей.

Исследование: заблаговременное выявление вопросов

1. Опишите предстоящие действия и их цель (возможно, вы уже сделали это с помощью **контрольной проверки**).
«Перед тем как выслушать нашего эксперта, давайте потратим немного времени и сформулируем наиболее важные вопросы, ответы на которые мы хотим получить. Это позволит понять, какие самые животрепещущие проблемы стоят перед нами, а наш гость будет четко знать, что для нас важнее всего».
2. Разбейте присутствующих для работы в **малых группах** и выберите лидеров.

«Давайте быстро разделимся на команды в зависимости от того, кто где сидит. Анна, Джефф и Тони — вы будете командой номер один. В команду два войдут... В команду три... Командам понадобятся лидеры. Я хочу, чтобы в роли лидера выступил тот представитель команды, который сидит ближе остальных ко мне. Подойдите ко мне и возьмите стикеры и ручки».

3. Используйте модель **PeDeQs** и сообщите командам, что у них есть две минуты на то, чтобы записать на стикерах вопросы, которые они считают самыми важными.

«Прошу внимания! У вас есть две минуты, чтобы выявить самые важные вопросы, ответы на которые ваша команда хотела бы услышать. Записывайте вопросы на стикерах, по одному на каждом. По истечении двух минут вы должны будете отложить ручку. Я слежу за временем. Есть у кого-нибудь вопросы?»

4. Задайте **начальный вопрос**, чтобы помочь членам группы визуализировать ответы.

«Сегодня нам расскажут о том, как организован наем сотрудников в другой организации. Для того чтобы эта речь оказалась полезной для нас, в ней должны быть затронуты определенные темы. Подумайте о том, как мы сами проводим наем и с какими проблемами сталкиваемся. Поскольку наш гость имеет иной опыт в этой области, то, возможно, вы захотите услышать от него какие-то секреты или узнать, как в его компании решают аналогичные проблемы. Прошу вас записать вопросы. Помните — по одному вопросу на стикер! Итак, о чем бы вы прежде всего хотели услышать сегодня? У вас есть две минуты, обратный отсчет начинается прямо сейчас».

5. Используйте технику **группировки**, чтобы объединить вопросы в категории.

«Первая группа подготовила шесть стикеров. На первом из них написано: "Удалось ли вам автоматизировать процессы хранения и поиска нужных резюме?" Давайте создадим категорию и придумаем для нее название, чтобы затем поместить туда же другие сходные вопросы. Как могло бы звучать название, подходящее для этой первой категории? ...Хорошо, теперь у нас есть категория А — "Технологии". Что насчет второго вопроса? Он звучит так: "Сколько времени обычно проходит с момента выявления потребности до начала работы нового сотрудника?" Связано ли этот вопрос с категорией "Технологии" или нам нужна какая-то новая? ...Хорошо, теперь у нас появляется новая категория В — "Время". Давайте перейдем к следующему вопросу».

6. Проведите **контрольную проверку**, а затем дайте слово выступающему, предупредив его о поступивших вопросах. Не забудьте сообщить

всем присутствующим, что во время презентации не обязательно отвечать на каждый из них.

«Итак, мы определили ключевые вопросы. Скорее всего, у докладчика получится ответить лишь на некоторые из них. После завершения презентации мы вернемся к оставшимся вопросам и посмотрим, на какие из них все же можно получить ответы сегодня, а какие нужно будет решать иным способом. Теперь я передаю слово...»

7. После презентации раздайте сгруппированные по категориям вопросы **малым группам**. Попросите их назначить лидеров. Дайте группам три минуты на изучение вопросов, выявление тех из них, на которые ответа не получено, и выбор не более трех вопросов, которые команда все же хотела бы задать выступающему.

«Теперь, после того как мы узнали много нового, давайте изучим список наших вопросов и выявим те, ответов на которые мы так и не получили. Прошу прежних лидеров команд передать эстафету кому-нибудь из коллег... Новые лидеры, обратите внимание! У вас и ваших команд есть три минуты на то, чтобы взять у меня стикеры с вопросами, относящимися к одной категории. Изучите, что там написано, и решите, были ли получены ответы. Если вопрос закрыт, просто отложите стикер в сторону. Если нет, подумайте, хотите ли вы еще раз задать этот вопрос выступающему. Скорее всего, у нас есть время, чтобы обсудить от одного до трех вопросов от каждой команды. Команда номер один, вам поручается категория вопросов... Прошу забрать стикеры. Вторая команда, ваша категория — ... Итак, даю вам три минуты на то, чтобы определить вопросы, на которые вы хотите получить ответ от нашего гостя. Все ли понятно? За работу!»

8. Дайте каждой команде максимум четыре минуты на то, чтобы задать вопросы приглашенному специалисту.

«Что ж, теперь у нас есть списки вопросов, давайте поработаем с каждой командой по очереди. У одной команды будет не более четырех минут на то, чтобы задать вопросы и получить ответы. Четыре минуты — это очень мало, так что я разрешаю вам забыть о вежливости! Если вы чувствуете, что услышали достаточно, можете прервать выступающего и сказать: "Извините, вы уже ответили на наш вопрос, так что я бы хотел задать еще один перед тем, как у нас кончится время". Давайте начнем с команды номер один. Прошу лидера задать свой первый вопрос».

9. После завершения предыдущего шага дайте командам еще три минуты на то, чтобы они изучили оставшиеся вопросы и решили, на какие все же хотят получить ответы. Попросите команды сделать отметки, указав, как следует поступить с тем или иным вопросом (к примеру,

обсудить на собрании или отложить в сторону). Соберите эти вопросы и включите в отчет по сессии.

«Теперь, после того как мы закончили допрашивать нашего гостя, нам следует посвятить какое-то время изучению оставшихся вопросов, ответы на которые так и не были получены. Прошу команды просмотреть стикеры и решить, есть ли вопросы, на которые вы все же хотите услышать ответы. Отметьте на стикере решение. К примеру, какие-то вопросы лучше всего обсудить в команде, а другие поручить кому-то еще. Понятно, что некоторые вопросы могут оказаться незначительными, и, вероятно, вы захотите отказаться от их изучения. Выбор за вами. У вас есть три минуты на то, чтобы еще раз просмотреть вопросы и решить, что с ними делать. Потом я соберу стикеры и задокументирую вместе с другими заметками о сессии. Вот почему я хочу, чтобы вы сначала определили, какие вопросы заслуживают ответа, а затем написали на стикере, каким образом этот ответ лучше всего получить. Все ли понятно лидерам команд? Хорошо, три минуты начались. За работу!»

Генерирование идей

Чтобы помочь команде, работающей над улучшением процедуры найма, обратиться с четвертым пунктом повестки, «Какие можно сделать улучшения?», вы предлагаете поискать свежие идеи.

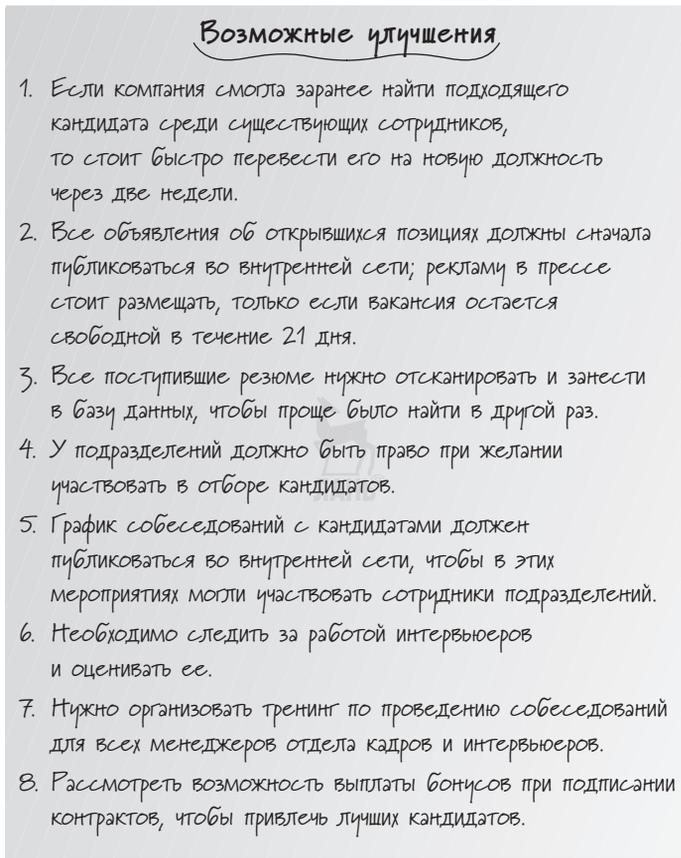
Генерирование идей и сбор фактов — это, пожалуй, самые распространенные функции, которые используют группы на фасилитационных сессиях. Во многих типах сессий генерирование идей играет важнейшую роль для поиска творческих решений. В качестве основной техники я часто использую мозговой штурм.

Секрет №31

Секрет генерирования идей

Спрашивайте, записывайте, но не реагируйте.

Мозговой штурм — это великолепный метод, позволяющий быстро собрать большое количество идей. Для его проведения вы заявляете о цели, определяете временные ограничения и пользуетесь флипчартом или чем-нибудь еще для записи идей, которые начинают быстро выдавать участники сессии. Флипчарт, показанный на рис. 7.4, содержит информацию, которая могла быть создана в результате описанного ниже мозгового штурма.

РИС. 7.4. ВОЗМОЖНЫЕ СПОСОБЫ УЛУЧШИТЬ ПРОЦЕДУРУ НАЙМА**Генерирование идей: мозговой штурм**

1. Опишите предстоящие действия и их цель (возможно, вы уже сделали это с помощью **контрольной проверки**). Не забывайте поощрять участников за креативность и выдвижение необычных идей.
«В ближайшие несколько минут мы проведем мозговой штурм, чтобы выявить возможные улучшения в процедуре найма. Это важно, поскольку мы не хотим ограничиваться теми подходами, которые используем сейчас. Куда лучше будет найти творческие решения, которые помогут нам привлечь и брать на работу лучших из имеющихся кандидатов — причем делать это быстро и эффективно».

2. Используйте модель **PeDeQs**, чтобы дать указания. При необходимости приведите пример. Если это уместно, предложите шаблон для ответа. *«Итак, следующие пять минут мы посвятим интенсивному мозговому штурму. Я бы хотел, чтобы каждый участник, начиная с Джо, поделился со мной одной идеей относительно идеальной процедуры найма. По возможности используйте для ответов глаголы, например: “Внедрить то-то”, “Разработать то-то”. Мы повторим это упражнение не менее четырех раз. Если вам в голову не придут никакие идеи, просто скажите: “Пропускаю”».*
3. Не позволяйте участникам критиковать или оценивать предлагаемые идеи.
«Поскольку на этом этапе нам нужно максимизировать свои творческие способности, важно не тратить время на вынесение суждений или анализ предлагаемых идей. Я буду писать без остановки, а вы один за другим предлагайте решения. Если вы поймаете себя на мысли: “Это не сработает”, спросите себя: “А что тогда сработает? Что и как я могу улучшить?” Бывает, самые хорошие идеи на первый взгляд кажутся нереальными».
4. Задавайте **начальные вопросы**, чтобы помочь членам группы визуализировать ответы.
«Давайте вернемся к нашему списку проблем, то есть вопросов, ответы на которые нам нужно найти. Подумайте о том, что делают другие компании и что делаем мы. Представьте себе конкретные действия, которые мы могли бы предпринять, чтобы сделать процедуру найма значительно лучше. Джо, разрешите начать с вас. Итак, давайте начнем создавать список идей, которые сделают поиск сотрудников лучше. Что бы вы включили в этот список?»
5. Записывайте ответы. Убедитесь в том, что вы успеваете **записывать** и что **не злоупотребляете маркером**. Если предложенная идея не соответствует заявленной цели, все равно заносите ее в список. После этого еще раз напомните участникам о цели и двигайтесь дальше.

Быстрая подсказка!

Во время мозгового штурма нужный уровень энергии и поток идей поддерживаются за счет скорости. Однако зачастую в этом процессе возникает узкое место — когда вы просто не в состоянии записывать идеи с той скоростью, с какой их выдают участники. В этом случае вам следует привлечь к записи идей на флипчартах одного-двух человек.

6. Поддерживайте ритм. В данном случае важно количество решений. Чем больше идей, тем лучше. Чтобы избежать молчания, используйте

при необходимости реплики, заполняющие паузы (типа «Что еще?..»), а также **продолжающие и расширенные продолжающие вопросы**. *«Что еще? У кого есть мысли? Мне нужно больше идей... Каким еще образом мы могли бы улучшить процедуру найма?»*

7. Закончите мозговой штурм, когда истечет время или когда никто больше не сможет предложить ничего нового. Перед завершением спросите, остались ли еще у кого-то мысли на заданную тему.

«Итак, наше время вышло. Есть ли еще какие-то идеи, которые мы можем быстро добавить в список?»

8. После мозгового штурма всегда нужно объединить решения в категории или определить приоритеты (см. следующий раздел), чтобы выявить самые яркие идеи.

Определение приоритетов

На некоторых этапах фасилитационной сессии бывает важно выделить наиболее важные идеи, собранные в процессе составления списка или сгенерированные с помощью мозгового штурма. К примеру, определение приоритетов позволяет понять, какие вопросы требуют первоочередного рассмотрения и над какими вообще стоит работать дальше.

Если вы достаточно долго занимались стратегическим планированием, то должны знать, что обычно удается разработать больше стратегий, чем можно реализовать. Иногда команды предлагают до нескольких десятков вариантов, в то время как большинство организаций способны внедрить в течение года не более 6–12. Как понять, какие стратегии использовать в первую очередь? Как определить приоритеты? Для этого существует целый ряд подходов.

Некоторые компании используют так называемый метод точек: каждый присутствующий получает небольшой запас стикеров круглой формы по числу желаемых стратегий. Участников стратегического планирования просят приклеить свои стикеры около описания стратегий, которые, по их мнению, должны быть реализованы раньше остальных. Те из них, что наберут наибольшее количество точек, получают наивысший приоритет.

Другие организации используют более сложные аналитические подходы, такие как взвешенная балльная система: команда оценивает каждую стратегию по заранее определенному списку критериев. Критериям присваивается определенный вес, а затем вычисляется взвешенный балл для каждой стратегии. Сначала баллы, поставленные каждой стратегии по ряду критериев,

умножаются на вес каждого критерия, а затем результаты складываются. Стратегии с наибольшими взвешенными баллами получают наивысший приоритет. Более подробно об этой системе мы поговорим в главе 10.

Некоторые организации используют гибридный подход. К примеру, они оценивают каждую стратегию с помощью небольшого количества критериев и характеристик «хорошо», «средне» и «плохо», после чего для окончательного выбора используется метод точек.

Какой бы подход вы ни использовали для определения приоритетов, помните о трех базовых принципах.

Секрет №32

Секрет определения приоритетов

Задайте критерии; разрешите лоббирование; добейтесь консенсуса после выставления баллов.

Задайте критерии для определения приоритетов

Перед тем как определять приоритеты (даже в случае, когда вы пользуетесь методом точек), попросите участников договориться относительно критериев оценки. Как минимум вам следует использовать следующие три.

- *Эффект.* Какие материальные и нематериальные результаты стоит ожидать от реализации данного предложения? Как повлияет данное предложение на достижение ключевых целей в случае его успешного внедрения?
- *Вероятность успеха.* Каковы шансы того, что решение получится успешно внедрить, если мы его выберем?
- *Издержки.* Каковы издержки и затраты? Велики они или малы в сравнении с эффектом?

Зачем
это нужно

Зачем просить участников определить общий набор критериев

Если нет общих критериев, люди будут использовать те, которые считают важными они сами. К сожалению, во многих случаях отдельные сотрудники могут в своей оценке опираться совсем не на те вещи, которые считаются важными организации. К примеру, участник встречи может руководствоваться одним-единственным критерием: «Польза для моего отдела». Этот человек будет отдавать свой голос лишь за те стратегии, которые интересны для его ближайших коллег, — довольно близорукий подход.

Обеспечьте возможность лоббирования, прежде чем голосовать или использовать метод точек

У каждого участника должна быть возможность объяснить, почему тем или иным стратегиям нужно оказать поддержку. Я называю это лоббированием. Если стратегии оцениваются по набору критериев, то лоббирование должно происходить после количественной оценки, но до применения метода точек или чего-то подобного. Я обычно описываю процесс лоббирования участникам следующим образом.

«Мы с вами сформулировали критерии для определения приоритетов. На следующем этапе нам предстоит голосование. Однако перед этим я бы хотел дать некоторое время, чтобы все желающие могли заняться лоббированием — в разумных пределах. Мне бы совсем не хотелось столкнуться с ситуацией, когда мы все проголосуем, а потом Пол скажет: “Вы идиоты! Что с вами всеми не так? Я что, единственный здравомыслящий человек во всей компании? Ведь очевидно, что самое важное — то-то и то-то. Почему никто, кроме меня, за это не проголосовал? Если мы хотим иметь хотя бы минимальный шанс достигнуть своих целей, то нам придется сделать то-то и то-то. А между тем стратегия, за которую я отдал свой голос, — единственная, на это нацеленная. Почему же вы не проголосовали за нее? Что с вами не так, ребята?” Так что давайте дадим Полу и всем остальным возможность высказаться в защиту той или иной идеи до голосования. И сделаем мы это следующим образом. У каждого участника, начиная с Джейн, будет шестьдесят секунд на то, чтобы сказать всей группе, почему какая-либо стратегия очень важна. Главное — это объяснить почему. Разумеется, если вы не хотите заниматься лоббированием, просто скажите: “Пропускаю”, и мы перейдем к следующему участнику. Каждый раз, когда кто-то выступит в защиту конкретной идеи, я поставлю около нее особую отметку, чтобы все видели, сколько людей ее поддержало. После завершения лоббирования мы проголосуем. Вопросы?»

Такое контролируемое лоббирование позволяет каждому участнику повлиять на мнение остальных. Также это помогает прийти к консенсусу по определенным решениям, поскольку люди по несколько раз слышат слова в поддержку тех или иных действий. Есть и еще одно важное преимущество лоббирования: после того как вы выберете приоритетные решения и придет время кому-то взять на себя обязательства их реализовать, часто бывает, что участники, отстаивавшие определенную идею, обнаруживают сильную

привязанность к ней и вызываются добровольцами. Вот почему я почти всегда разрешаю лоббирование перед любым определением приоритетов.

Достижение консенсуса после выставления баллов

Вне зависимости от того, используете вы метод точек, взвешенную балльную систему или гибридный подход, в результате вы получаете некие показатели поддержки определенных идей участниками встречи. Важно понимать, что этот показатель — еще не решение, а всего лишь результат проведенного анализа, который следует рассматривать как отправную точку для дальнейших действий. Когда идеи проранжированы по выставленным им баллам, участники должны на основе этой информации принять окончательное решение или внести поправки в планы дальнейшей работы.

К примеру, в одной организации группа после определения приоритетов поняла, что ни одно из направлений внутрикорпоративной деятельности (развитие персонала, технологические улучшения и т. д.) не получило достаточно высоких баллов, чтобы считаться приоритетным. Однако участники стратегического планирования решили, что нужно поместить в список приоритетов хотя бы стратегию, затрагивающую эти направления, поскольку важно было направить всей компании убедительное сообщение: для руководства внутренние улучшения важны ничуть не меньше, чем внешние успехи.

Давайте рассмотрим, как работает голосование методом точек, на примере пункта повестки «Расстановка улучшений по приоритетности». На рис. 7.5 представлена информация, которая вполне могла быть создана в результате описанного ниже определения приоритетов.

Определение приоритетов: голосование методом точек

1. Опишите предстоящие действия и их цель (возможно, вы уже сделали это с помощью **контрольной проверки**).

«На следующем этапе мы должны будем расставить эти улучшения в порядке приоритетности, чтобы понять, какие из них стоит внедрить в первую очередь».

2. Используйте PeDeQs для указаний и пояснений.

«Мы начнем с выявления самых важных критериев, позволяющих расставить предложенные варианты в порядке значимости. После этого я дам каждому из вас несколько круглых цветных стикеров — точек. Каждый может приклеить свои стикеры напротив улучшений, которые, по его мнению, лучше других повлияют на процедуру найма. Реализовываться в первую


РИС. 7.5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ УЛУЧШЕНИЙ ПРОЦЕДУРЫ НАЙМА

<u>Приоритеты</u>	
3333331 (19)	1. Если компания смогла заранее найти подходящего кандидата среди существующих сотрудников, то стоит быстро (через две недели) перевести его на новую должность.
1111 (4)	2. Все объявления об открывшихся позициях должны сначала публиковаться во внутренней сети; рекламу в прессе стоит размещать, только если вакансия остается свободной в течение 21 дня.
3333311 (17)	3. Все поступившие резюме нужно отсканировать и занести в базу данных, чтобы проще было найти в другой раз.
33331 (13)	4. У подразделений должно быть право при желании участвовать в отборе кандидатов.
31 (4)	5. График собеседований с кандидатами должен публиковаться во внутренней сети, чтобы в этих мероприятиях могли участвовать сотрудники подразделений.
1 (1)	6. Необходимо следить за работой интервьюеров и оценивать ее.
33111 (9)	7. Нужно организовать тренинг по проведению собеседований для всех менеджеров отдела кадров и интервьюеров.
3331 (10)	8. Рассмотреть возможность выплаты бонусов при подписании контрактов, чтобы привлечь лучших кандидатов.

Примечания: Цифры 3 обозначают красные точки трехбалльной ценности, а цифры 1 — синие точки в 1 балл. Общий результат для каждого предложения показан в скобках.

очередь будут те решения, которые получают наибольшее количество точек. Однако перед тем, как мы приступим к голосованию, давайте выделим немного времени для лоббирования. Если бы я сам участвовал в голосовании, то хотел бы, чтобы все проголосовали так же, как и я. Мне было бы очень неприятно, если бы после расстановки точек решение, которое я считаю самым важным, получило лишь один, только мой голос. Лоббирование призвано решить эту проблему. Перед началом голосования у каждого из вас будет одна минута, чтобы рассказать всей группе, что вы считаете самым важным и почему. После того как выступят все желающие, мы перейдем к голосованию. Итак, повторяю еще раз: сначала мы поговорим о критериях, которые будут использоваться для определения приоритетов; затем каждый получит минуту для лоббирования; и, наконец, мы проголосуем и оценим результаты. Есть ли у кого-нибудь вопросы?»

3. Предложите команде набор критериев и спросите, хочет ли кто-то изменить их, перед чем принять.

«Обычно при определении приоритетов мы используем три критерия. Пожалуй, самый важный из них — это уровень влияния. Я имею в виду, какое влияние окажет то или иное улучшение на процедуру найма в целом: высокое, среднее или низкое? Вторым критерий — это вероятность успеха. Если мы решим реализовать принятое решение, каковы шансы, что у нас это получится, — с учетом того, что именно нам предстоит делать, есть ли у нас соответствующие навыки и так далее? И, наконец, мы рассмотрим вопрос затрат, инвестиций. Насколько эффективным окажется это улучшение по сравнению с другими с точки зрения окупаемости инвестиций? Хотите ли вы предложить какие-то другие критерии, которые нам стоит принять во внимание?»

4. Сделайте **контрольную проверку**, а затем позвольте каждому заняться лоббированием.

«Мы с вами поговорили о критериях. Прежде чем мы начнем голосование с помощью стикеров, у вас есть возможность в течение минуты рассказать, какие улучшения, по вашему мнению, должны получить наивысший приоритет и почему. Помните, что “почему” — это самая важная часть, поскольку она позволит нам всем лучше понять ценность того или иного решения. Я бы хотел начать с Тони и затем перейти к следующему по порядку участнику. Каждый из вас может что-то сказать или пропустить свою очередь. Тони, что вы думаете? Хотели бы вы в чем-то убедить группу?»

5. После очередной **контрольной проверки** раздайте круглые стикеры-«точки» и объясните, как ими пользоваться. Количество стикеров у каждого участника должно составлять 20–30% от общего числа обсуждаемых вопросов. Чтобы получить более широкий диапазон оценок, используйте стикеры разного цвета. Я обычно делаю 50–60% «точек» одного цвета (красного) и оставшиеся — другого (синего). Красные точки означают три балла, а синие точки — один балл.

«Теперь, после того как мы завершили этап лоббирования, давайте наконец определим приоритеты. Это покажет нам, на чем стоит сосредоточиться в течение следующего года. У каждого из вас будет по пять стикеров-“точек” — три красные и две синие. Наклейте красные рядом с тремя вариантами, которые вы считаете наиболее важными, а синие — рядом с еще двумя, которые вы также хотели бы видеть реализованными. Каждая из красных “точек” означает три балла, а синяя — один балл. У вас будет пять минут на то, чтобы приклеить “точки” рядом с идеями, которые вы считаете лучшими. Никому из вас нельзя ставить более одной

“точки” рядом с одной идеей. В процессе голосования помните о согласованных нами критериях. Есть ли у кого-нибудь вопросы?»

6. Изучите результаты голосования и убедитесь в том, что в группа пришла к консенсусу относительно приоритетных направлений, за которые было отдано больше всего голосов. Если на этом этапе возникают какие-то затруднения, то воспользуйтесь для их решения стратегиями выстраивания консенсуса, описанными ниже.

«Из пятнадцати идей по улучшению, созданных в результате мозгового штурма, всего восемь получили хотя бы один голос. Среди них пять явных фаворитов — идеи под номерами один, три, четыре, семь и восемь. Наименьшее количество баллов у решений из этой пятерки составило девять. Идеи под номерами два и пять получили по четыре балла каждая, то есть меньше на пятьдесят с лишним процентов. На основании этого мне представляется, что приоритетными решениями являются следующие... Давайте попытаемся найти консенсус. Кивните мне, если вас все устраивает».

Отчетность

Процедуры отчетности используются для сбора информации о результатах работы в малых группах или другой деятельности. В главе 5 я уже говорил о приеме с движением вдоль флипчартов как о способе, позволяющем командам показать сделанное. В данном разделе я расскажу о более стандартном процессе отчетности.

Итак, к этому моменту команда, занимающаяся улучшением процедуры найма, уже поняла, какие идеи наиболее важны, и перешла к обсуждению пункта повестки «Создание плана внедрения». Каждая из пяти малых групп создала план действий по реализации одной из пяти приоритетных стратегий. Затем пришло время рассказать о проделанной работе.

Как уже упоминалось ранее, главная проблема с отчетами состоит в том, что люди в целом довольно невнимательны к тому, что говорят другие. Кроме того, когда участников много, никто не готов с должной ответственностью давать другим группам качественную обратную связь. Вот почему я предпочитаю использовать прием с движением вдоль флипчартов, речь о котором шла в главе 5. Однако, если этот метод вам не подходит, используйте стандартный процесс отчетности, описанный далее.

Секрет №33

Секрет правильной отчетности

Повышайте качество обратной связи, поручая группам рассматривать и анализировать отчеты других групп.

**Отчетность: стандартный отчет**

1. Опишите предстоящие действия и их цель (возможно, вы уже сделали это с помощью **контрольной проверки**).
«Теперь, после того как мы создали черновые планы внедрения, пришло время представить их. Пока группы будут делиться с нами своими наработками, внимательно их слушайте, чтобы затем улучшить их».
2. Используйте **PeDeQs** для указаний и пояснений.
«У каждой группы будет четыре минуты на рассказ. Вы можете использовать время по своему усмотрению, однако мы как минимум хотим узнать о списке действий, обязанностях и графике. Во время рассказа я попрошу членов какой-нибудь другой группы выступить в качестве активных комментаторов. Они могут, к примеру, рассказать, что им нравится в плане действий и как сделать его лучше. После того как первая группа комментаторов закончит свои замечания, смогут высказаться и остальные».
3. Перед началом каждого отчета напомните комментирующей его группе о ее роли. В идеале комментировать не должна та группа, которая отчитывается прямо сейчас, а также та, что закончила отчет непосредственно перед ней. Это даст возможность каждой группе активно выступить в удобный для нее момент времени.
«Поскольку мы начнем с первой команды, я попрошу третью внимательно слушать и делать заметки. Помните, что вам нужно обращать особое внимание на то, что именно вам нравится и как это можно улучшить».
4. После того как группа отчитывается о своей работе, попросите комментаторов обдумать сильные стороны озвученных идей и способы их улучшения, а затем рассказать об этом всем остальным.
«Давайте послушаем третью команду. Что вам понравилось в услышанном? ...Какие улучшения вы могли бы предложить? А теперь я даю слово другим командам. Расскажите по очереди о том, что вам понравилось и какие еще можно было сделать улучшения. Кто хотел бы начать?»
5. Когда все выскажутся, изучите каждое предложение. Позвольте всем присутствующим решить, стоит ли его внедрять.
«Итак, теперь, когда у нас достаточно идей, давайте обсудим каждую из них, чтобы прийти к полному согласию. Первое предложение звучит

так... Комментарии? Достаточно ли нам будет для принятия решения простого большинства голосов? Хорошо, тогда прошу поднять руки тех, кто выступает за внедрение первого предложения... Принято. Переходим к следующему».

Получение обратной связи

Наша команда, занятая усовершенствованием процедуры найма, дошла до последнего пункта повестки — «Обзор проделанной работы и завершение встречи». Участники изучили все этапы существующей процедуры и все принятые решения. Вы знаете, какие вопросы пока что остаются без ответа и что нужно сделать после завершения встречи. Теперь вы готовы к тому, чтобы получить подробную обратную связь относительно самой сессии.

Обратная связь — важная часть непрекращающегося процесса обучения и развития. Нужно, однако, отметить, что люди не особенно склонны критиковать других. Иногда, слыша критические замечания, мы не вполне понимаем, что это — мнение одного человека или всей команды. Процесс взвешенной обратной связи — метод, помогающий убедиться, что вы получаете качественные замечания и понимаете, как много людей согласны со сказанным вами.

Секрет №34

Секрет получения качественной обратной связи

Спросите участников о том, что хорошего было на встрече, что стоит улучшить и насколько присутствующие согласны друг с другом по этим вопросам.

Процесс взвешенной обратной связи включает в себя следующие шаги.

- *Прежде всего попросите группу определить сильные стороны сессии.* Это поможет расшевелить участников, не склонных к критике, и даст им возможность свободно сделать замечания. Для выявления сильных сторон используйте **круговое обсуждение** или какую-нибудь другую технику, позволяющую вовлечь всех присутствующих.
- *Попросите группу сказать, что вы могли бы улучшить.* Обратите внимание на то, что вы спрашиваете не о слабых сторонах сессии, а о вполне конкретных рекомендациях по ее улучшению. Так вы сохраните конструктивное обсуждение в формате «Вот что мне понравилось — и вот как сделать это лучше».

- *Посмотрите, какой поддержкой пользуется каждое предложение.* Как только кто-то даст рекомендацию по улучшению, попросите поднять руки тех, кто согласен.

Зачем это
нужно

Зачем знать, какой поддержкой пользуется каждое предложение

Давая советы, люди показывают вам, какой формат сессии больше всего устроил бы их самих.

Если вы внедрите каждое из предложенных улучшений, то как минимум одному человеку следующая сессия наверняка понравится намного больше этой. Однако что насчет остальных людей? Озвучив все предложения и выяснив, как много людей согласны с каждым из них, вы сможете усовершенствовать свою работу максимально эффективно. Вероятно, вы удивитесь, насколько часто предложение по улучшению поддерживается лишь одним-двумя людьми.

Получение обратной связи: взвешенная обратная связь

1. Опишите предстоящие действия и их цель (возможно, вы уже сделали это с помощью **контрольной проверки**).
«Мы приближаемся к завершению работы. Последний пункт повестки дня — оценка самой сессии, позволяющая нам понять, что прошло хорошо и какие можно сделать улучшения. Это позволит компании понять, как усовершенствовать подобные мероприятия».
2. Используйте **PeDeQs** для описания общих направлений.
«Вот что я хотел бы сделать. Давайте сначала выявим сильные стороны — то, что, в нашем представлении, прошло хорошо. Затем мы с вами поговорим о способах улучшить сессию. И, наконец, мы еще раз посмотрим на все предложения и выявим те, которые имеют наибольшую поддержку».
3. Начните с сильных сторон. Задайте **начальный вопрос** и инициируйте **круговое обсуждение**, чтобы включить в дискуссию всех. Обращайте внимание на одинаковые комментарии.
«Давайте начнем с сильных сторон. Я бы хотел спросить каждого из вас, начиная с Джейми. Скажите об одной вещи, которая понравилась вам в сегодняшней работе. Если нечто подобное уже кто-то упомянул, то просто скажите: “Согласен с пунктом...” — и я сделаю напротив этого пункта отметку о том, что его поддерживает кто-то еще. Итак, Джейми, подумайте обо всей сессии, начиная с первого дня, когда мы делали упражнение “Подарки и крючки”, и обо всей проделанной нами работе: о документировании

текущих шагов, о разговорах о проблемах, о потенциальных решениях, определении приоритетов и создании плана внедрения. Подумайте, что вам нравилось в том, как мы работали, или, может, в достигнутых результатах и так далее. Давайте создадим список. Итак, Джейми, что вам понравилось? Что пошло хорошо?»

4. Перейдите к возможным улучшениям. Вместо кругового обсуждения попросите участников высказываться в случайном порядке.

«Мы с вами поговорили о том, что нам понравилось. Давайте теперь перейдем к тому, что можно было бы сделать лучше. Думаю, что здесь нам стоит отойти от высказываний по кругу. Не исключено, что во время сессии вы время от времени думали что-то вроде: “Эх, если бы мы сделали по-другому...” или “Это как-то неправильно...” Возможно, вам приходили в голову какие-то конкретные идеи по улучшению. Итак, если бы вам представился шанс, что бы вы сделали иначе? Что можно предложить команде для улучшения процесса? Кто хочет начать?»

5. Вернитесь на шаг назад и зачитайте каждый полученный совет. Попросите поднять руки тех, кто с ним согласен. Если вы работаете с небольшой группой, то можете посчитать отдельных проголосовавших. Если группа большая, имеет смысл записывать долю согласившихся в процентах.

«Давайте вернемся на шаг назад и изучим каждое предложение по улучшению. Я бы хотел понять, какой примерно поддержкой пользуется каждое из них. Когда я буду зачитывать предложение, пусть те, кто согласен с ним, поднимают руки. Итак, первый полученный совет... Сколько людей согласны с тем, что это поможет сделать сессию лучше? Примерно восемьдесят процентов. Давайте перейдем к следующему пункту списка».

Дополнительные стратегии сбора и обработки информации

В предыдущих разделах я рассказал вам о своих предпочтениях в отношении каждой из семи функций по сбору и обработке информации. В этом разделе я вкратце опишу 10 дополнительных методов, которые считаю полезными для фасилитатора. В разделе «Ресурсы для фасилитатора» вы найдете информацию о том, где можно развивать ваши навыки с помощью этих и других стратегий вовлечения.





Короткие контакты

Цель

Позволить участникам получить обратную связь от остальных присутствующих относительно своих идей.

Общее описание

- Фасилитатор просит участников сформулировать личный вопрос (к примеру: «Как бы я мог давать конструктивную обратную связь и не казаться при этом слишком придирчивым?»).
- В течение 10 минут участники занимаются разговорами один на один, спрашивая друг друга и получая ответы. Реагировать на ответы при этом нельзя.

Преимущества

- Позволяет расшевелить аудиторию.
- Дает участникам возможность сделать значительный вклад в развитие идеи.
- Люди могут услышать, что другие думают относительно их стиля коммуникации, и дать ответные рекомендации своим собеседникам.

Отбор и сортировка

Цель

Собрать информацию и разбить ее на категории.

Общее описание

- Участники, работающие в малых группах, записывают на стикерах свои ответы на какой-либо вопрос, касающийся уже известной информации (к примеру: «Каков полный перечень действий, из которых состоит процедура найма?», «Чего лично я жду от этой сессии?») или требующий творческого подхода (к примеру: «Куда стоит вывезти нашу команду на пикник?»).
- Фасилитатор собирает стикеры, а затем помогает присутствующим сгруппировать их в категории с помощью матриц, изображенных на флипчартах.

Преимущества

- Вовлекает максимальное количество людей.
- Позволяет обрабатывать большие массивы данных быстро и эффективно.

«Речь в лифте»

Цель

Обобщить информацию или подготовить ответ на вопрос, уже изученный в ходе сессии.

Общее описание

- Участники работают в одиночку или в малых группах над формулировками «речи в лифте» — короткого заявления, которое можно сделать за то время, пока лифт поднимается от первого до самого высокого этажа здания (около 60 секунд). Эта речь должна заинтересовать слушателей и донести до них важную мысль с помощью минимального числа слов.
- Темы для «речи в лифте» должны давать ответ на вопрос, связанный с целью встречи (к примеру: «Что нового в этом стратегическом плане?», «Что было самым хорошим в сессии?», «Как команда решала вопрос ...?»).
- В некоторых случаях можно предложить всем присутствующим поработать сообща над определением ключевых элементов «речи в лифте», перед тем как перейти к индивидуальной подготовке выступлений.

Преимущества

- Занимает очень мало времени и позволяет услышать все идеи или точки зрения.
- Позволяет избежать ненужных повторов и обмена слишком большим объемом информации.

Цель

Помочь командам в создании творческих решений.

Общее описание

- После проведения мозгового штурма выберите какой-то объект, совершенно не связанный с вашей текущей работой. К примеру, если команда ищет способы улучшить процедуру найма, фасилитатор может задать вопрос: «Что общего между наймом и чашкой кофе?»
- Затем участники тратят 5–10 минут, отвечая на вопрос. Вот примерные ответы на вопрос: «Вы можете потратить много денег, но не получить желаемого» или «То, что подходит одному, не всегда подходит другому, поэтому нужно понимать, чего хочет клиент».
- После завершения работы с вынужденными аналогиями проведите мозговой штурм повторно, задав вопрос: «Итак, какие еще решения нам стоит рассмотреть после этого упражнения?»

Преимущества

Вытаскивает участников за привычные рамки мышления и побуждает их рассмотреть не самые очевидные возможности.



«Письмо в будущее»

Цель

Помочь убедиться в том, что вы совершили все нужные действия.

Общее описание

- После того как сессия завершится, а участники составят список дальнейших действий и возьмут на себя обязательства, попросите каждого написать письмо, адресованное себе самому. В этом документе нужно сказать о следующем:
 - как я чувствую себя прямо сейчас и почему;
 - какие обязательства я взял на себя и почему они так важны для меня и для организации;
 - с какими препятствиями я могу столкнуться при выполнении своих обязательств и что я буду делать, если это произойдет.
- Соберите все письма и сообщите участникам, что разошлете их обратно через три-четыре месяца после сессии.

Преимущества

Несмотря на свои благие намерения, люди после возвращения на рабочие места оказываются завалены другими, тоже довольно важными делами. Зачастую мысли о том, что это письмо точно придет, бывает достаточно, чтобы люди помнили: взятые обязательства остаются в силе. Получение письма нередко помогает освежить в памяти подробности, о которых человек уже забыл.

«Последний герой»

Цель

Выявить максимум уникальной информации или идей в короткий промежуток времени, причем сделать это максимально энергично.

Общее описание

- Участники, работающие в малых группах, записывают на стикерах свои ответы на какой-либо вопрос, касающийся уже известной информации (к примеру: «Каков полный перечень действий, из которых состоит процедура найма?», «Чего лично я жду от этой сессии?») или требующий творческого подхода (к примеру: «Куда стоит вывезти нашу команду на пикник?»).
- Затем фасилитатор просит лидеров команд выходить по очереди на середину зала. Они приклеивают один из своих ответов на флипчарт. К примеру, лидер первой команды приклеивает ответ и перемещается в конец очереди, затем то же самое делает лидер второй команды и т. д.

«Больше/
меньше»

- Если кто-то приклеивает на флипчарт ответ, аналогичный уже имеющемуся там, участники начинают шуметь, показывая, что он допустил ошибку.
- В первый раз, когда лидер команды дает ответ, аналогичный уже имеющемуся, фасилитатор снимает его стикер, а наклеивший его участник перемещается в конец очереди. Однако, если это произойдет во второй раз, человек должен будет сесть на свое место.
- Выигрывает команда, лидер которой остался у флипчарта последним (то есть давшая наибольшее количество уникальных ответов).

Преимущества

- Обеспечивает конкурентный и энергичный подход к выявлению уникальных ответов.
- Особенно полезен в сонное время, которое наступает несколько раз в день.

Цель

Выявить на высоком уровне абстракции, что требуется для реализации нового видения или для внедрения изменений.

Общее описание

- После завершения визуализации или описания желаемого состояния участники определяют, чего в организации должно быть больше или меньше, чтобы воплотить решение.
- Выявленные идеи могут быть связаны с такими вещами, как операции, действия, отношения, ценности и т. д.

Преимущество

Позволяет дать описание изменений в целом перед тем, как перейти к конкретным действиям.

«Начать/
перестать/
продолжить»

Цель

Определить на более детальном уровне, что должно измениться для достижения желаемого состояния.

Общее описание

- После завершения визуализации, описания желаемого состояния или упражнения «Больше/меньше» участники составляют список новых действий, которые они совершат, того, что они перестанут делать, и того, что в своей деятельности оставят без изменений, для достижения и поддержания желаемого состояния.

«Жезл оратора»

- Это упражнение можно делать на любом подходящем уровне (на уровне отдельных участников, команды, отдела или организации в целом).

Преимущество

Позволяет людям продумать, в чем именно будет состоять их реакция на перемены.

Цель

Стимулировать обсуждение и слушание.

Общее описание

- Участники стоят в круге, а в его центре лежит палочка, символизирующая жезл оратора.
- Фасилитатор задает вопрос. Первый участник входит в круг, берет палочку и отвечает на вопрос. Пока палочка находится в его руках, никто другой не имеет права говорить.
- Закончив выступление, человек кладет палочку на пол. Когда в круг входит следующий участник и берет палочку, первый возвращается на свое изначальное место.

Преимущество

Стимулирует вдумчивое обсуждение идей и развивает ощущение общности.

«Блиц-опрос»**Цель**

Стимулировать всех участников быстро отвечать на вопросы.

Общее описание

- Фасилитатор задает группе вопрос, на который можно ответить одним, двумя или тремя словами.
- Затем он убеждается, что все определились с ответами.
- Фасилитатор быстро перемещается по комнате и выслушивает ответы участников.

Преимущество

Позволяет быстро «измерить температуру» группы или определить, что она чувствует в отношении определенной идеи или подхода.



Применение секретов, связанных со сбором и обработкой информации

Эта глава включает обширный набор техник, помогающих собирать и обрабатывать информацию. Все они могут быть полезны в очень разных ситуациях. Давайте внимательно разберем несколько техник и рассмотрим пример фасилитационной сессии в школьном классе.

Заблаговременное выявление вопросов и отношения с клиентами

SMART-фасилитаторы еще до начала презентации выявляют ключевые вопросы, ответы на которые хотят услышать присутствующие. Эта техника позволяет аудитории подготовиться к слушанию, а выступающему — получить общее представление о том, что думают люди в зале.

Вы можете использовать эту технику в ситуациях, связанных с коммерческой деятельностью. Попробуйте задать клиенту один из следующих вопросов (не забудьте переформулировать его в начальный вопрос типа В!).

- «Что вы хотите услышать от нас сегодня?»
- «На какие вопросы вы хотите получить ответы?»
- «Что в презентации поможет развеять ваши сомнения и привести вас к заключению о том, что с нами стоит выстраивать партнерские отношения?»

Решение проблем

Работая над какой-либо проблемой, SMART-фасилитаторы понимают, как сначала расширить, а затем сузить набор действий. Участники постепенно перемещаются от ответа на вопрос «Что можно сделать?» к вопросу «Что будет сделано?».

Аналогичным образом при работе над проблемами в малых группах или в парах не забывайте использовать такие процессы, как создание списка и мозговой штурм, позволяющие расширить перечень возможных действий. Это позволяет участникам создавать широкий диапазон вариантов и побуждает их к поиску творческого решения. После анализа идей устройте лоббирование, а затем определите приоритеты, чтобы сузить список до тех действий, над которыми команда действительно готова работать.

Получение обратной связи

SMART-фасилитаторы, желающие получить качественную обратную связь в рамках сессии, не спрашивают о том, что у них не получилось; вместо этого они интересуются сильными сторонами и способами, позволяющими в следующий раз провести встречу лучше. Это позволяет сохранить позитивный и конструктивный настрой. Вы можете использовать технику во всех случаях, когда полезна критика, — при обсуждении меню, фильма, будущего отпуска, собрания или управленческого стиля конкретного руководителя.

Пример. Фасилитационная сессия в школьном классе

Однажды мне пришлось проводить собрание на тему стратегического планирования для одного из подразделений Project GRAD — организации, работающей над улучшением системы школьного образования. Получив финансовую поддержку со стороны бизнес-сообщества, организация представила план инновационных преобразований. В частности, было предложено уделить особое внимание чтению и математике, повышению квалификации и поддержке учителей, созданию методологии управления классом, системе стимулов (стипендий для учебы в колледжах) и внедрению нового процесса отчетности.

В тот день я приехал в одну начальную школу, поддерживаемую Project GRAD, чтобы посмотреть, как на деле работают техники управления классом и обучения чтению. Идя по коридору, я заметил, что на двери каждого класса висит табличка с словами: «Неделя 17, день 4, урок XXX» и списком учебных целей конкретного урока. Было понятно, что любой ученик, входящий в класс, точно знает, чему ему предстоит научиться в этот день.

Зайдя в класс, я увидел, что столы составлены так, чтобы за каждым могли сидеть от четырех до шести детей. Также я заметил, что каждый ребенок погружен в чтение, а учительница стоит посередине комнаты с учебником и банкой, из которой торчали палочки от мороженого. В какой-то момент женщина сказала: «Время задавать вопросы!» Она прочитала вслух первый вопрос, а затем дала команду: «По парам!» Ученики тут же повернулись к одному из своих соседей. Пары принялись обсуждать ответы, и воздух наполнился тихим гулом голосов. Довольно быстро пары по всей комнате начали поднимать руки, что означало, что у них есть ответ. Учительница достала из банки палочку от мороженого и прочитала написанное на ней имя ученика. Мальчик встал и выпалил свой ответ.

Учительница сказала: «Все правильно. Давайте поаплодируем Тони». Дети начали хлопать в ладоши, это длилось пять-шесть секунд. Тони сиял от радости.



Затем учительница сказала: «Следующий вопрос». Прочитав вопрос вслух, она воскликнула: «Команды!» Участники, сидевшие за каждым столом, взялись за руки и начали обсуждать ответ. Затем по всему классу опять начали подниматься руки. Женщина достала еще одну палочку и прочитала имя. Какая-то девочка встала и произнесла ответ. Учительница сказала: «Все правильно. Давайте похвалим Катерину. Катерина — умница». Ученики встали и захлопали со словами: «Катерина — умница!»

Все это продолжалось в течение целого часа. Позднее я узнал, что ученики сами договорились, как поощрять друг друга в случае удачного ответа, а палочки из-под мороженого использовались для того, чтобы дать возможность высказаться каждому. Учительница очень предусмотрительно поместила внутрь банки еще одну. Палочки в ней содержали имена учеников, которые еще не ответили.

Таким образом, учительница всегда понимала, кому из детей еще предстоит задать вопрос. Я также узнал, что ежедневно в течение одного и того же 60-минутного периода каждый преподаватель в каждом классе предлагал ученикам задание по чтению, соответствующее их навыкам и программе текущего дня. Если учитель не успевал завершить урок, намеченный на этот день, ему все равно нужно было перейти к следующему занятию, чтобы класс не отставал. Мне рассказали, что в час, когда все занимались чтением, ученикам разрешалось переходить в более подходящие для них классы. Второклассник мог оказаться в четвертом классе и наоборот, в зависимости от своего уровня чтения.

Я был очень впечатлен тем, насколько хороша оказалась учительница в качестве фасилитатора и какие сложные техники сбора информации и поддержания энергии она применяла. Меня восхитило, что в каждом классе использовались одни и те же подходы. Все это невероятно сильно воодушевляло учеников, и материал они усваивали на отлично. Эффективность таких методов работы привела впоследствии к значительному улучшению результатов тестов.

Чеклист для сбора и обработки информации

Для того чтобы быть эффективным, фасилитатор должен понимать суть различных функций по сбору и обработке информации, а также иметь полный набор инструментов для решения каждой из своих задач.

Сбор фактов: список

При сборе детальной информации путем создания списка используйте техники реагирующих вопросов (вместо утверждений) для признания, уточнения,

критической оценки, подтверждения, исследования и перенаправления во всех необходимых случаях.

Категоризация: группировка

В процессе категоризации высказанных участниками мыслей рассмотрите каждый комментарий по очереди и задайте вопрос: «Относится ли этот пункт списка к одной из имеющихся категорий или нам понадобится какая-то новая?» При необходимости создавайте новые категории и просите участников дать ей название.

Исследование: заблаговременное выявление вопросов

В случае когда вы планируете панельную дискуссию или презентацию стороннего специалиста, попросите участников сформулировать свои вопросы заранее. Затем, пока они слушают выступающего, сгруппируйте вопросы и попросите задать лишь те, на которые не дает ответа презентация.

Генерирование идей: мозговой штурм

Во время мозгового штурма будьте осторожны — не позволяйте оценкам или рассуждениям помешать рабочему процессу. Мозговой штурм должен проводиться энергично и быстро.

Определение приоритетов: голосование методом точек

В процессе определения приоритетов выявите необходимые для этого критерии, дайте участникам время для контролируемого лоббирования, позволяющего повлиять на мнение остальных, и добейтесь консенсуса после голосования.

Отчетность: стандартный отчет

Вы можете улучшить качество обратной связи, получаемой во время отчетов малых групп о проделанной работе. Для этого позаботьтесь, чтобы другие группы делали позитивные комментарии и давали рекомендации по усовершенствованию.

Получение обратной связи: взвешенная обратная связь

Для получения качественной обратной связи по итогам сессии или другой деятельности сначала спросите группу о том, что ей понравилось (так как многие

участники могут быть настроены критически). Затем поинтересуйтесь, что следовало бы улучшить.

Когда вы запишете все предложения, зачитайте каждое и попросите проголосовать за него тех, кто с ним согласен. Это позволит вам понять уровень поддержки.

Вы можете менять формат рабочей группы (все присутствующие, малые группы, пары, участники по отдельности) и порядок высказываний (случайный порядок, круговое обсуждение, установленный порядок), чтобы вовлечь людей во взаимодействие различными способами.

Упражнение для развития навыков

Как было указано в начале этой главы, я обнаружил, что на многих собраниях используется единственный метод вовлечения — презентация, за которой следуют вопросы и ответы. Я рассказал вам о ряде инструментов, помогающих выполнять различные функции — от сбора фактов до получения обратной связи. Чтобы освоить их на практике, вспомните собрание, которое вы недавно вели или на котором присутствовали. Изучите каждый пункт повестки и определите для него функцию, связанные с ней вопросы и использовавшийся метод. Затем подумайте о том, какой альтернативный подход вы могли бы использовать. Выберите какой-нибудь из семи методов, детально описанных в этой главе, или из дополнительных десяти, обзор которых я сделал вкратце. По возможности используйте разнообразные способы вовлечения. Прodelайте то же самое упражнение применительно к следующей фасилитационной сессии, которую вам предстоит вести, и обратите внимание, изменится ли уровень вовлеченности.



СЕКРЕТЫ ЗАВЕРШЕНИЯ СЕССИИ

Обзор, установление границ, оценка, завершение работы, разбор

Вопросы, на которые отвечает эта глава

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

Пример. Как голосование в конце сессии позволило добиться согласия

(Примечание: В примере рассказывается продолжение истории «Как укротить агрессивных топ-менеджеров» из главы 4.)

Если вы помните, то перед началом фасилитационной сессии для топ-менеджеров, посвященной трем основным барьерам роста, директор компании — производителя мейнфреймов сказал нам, что внедряться будут только те рекомендации, относительно которых придут к консенсусу все 40 участников. В течение сессии по мере того, как руководители обсуждали вопросы и разрабатывали стратегии, мы документировали каждое принятое решение. К концу

дня у нас было несколько флипчартов с рекомендациями и предварительными планами действий.

Для закрытия сессии я использовал технику голосования. Я напомнил присутствующим о том, что нам необходимо добиться согласия по каждому пункту плана, поскольку мы будем работать дальше лишь над теми вопросами, которые все считают заслуживающими поддержки. Зачитав список решений и действий, я спросил первого участника: «Устраивают ли вас эти рекомендации и готовы ли вы поддержать их в процессе внедрения?» Человек дал утвердительный ответ. Так же было и со следующими участниками, к которым я обращался. Затем, примерно после того, как я опросил две трети присутствующих, один из руководителей заявил: «Думаю, мне придется смириться». Я сказал: «Мне кажется, у вас есть какие-то сомнения в отношении одного или нескольких пунктов нашего плана». На это мой собеседник ответил: «Да нет, без проблем, все нормально». Меня обеспокоило то, что я не услышал в его словах полной приверженности, так что я предпринял еще одну попытку: «А могли бы вы предложить что-нибудь, что позволило бы вам чувствовать себя более уверенным в том, что касается нашего общего плана?» В ответ на это он пояснил, что один конкретный аспект плана казался ему сомнительным. Затем он порекомендовал внести изменение, которое, по его мнению, могло бы повысить вероятность успеха. Я обсудил это с группой. «Поступило предложение изменить один из пунктов плана. Давайте обсудим... У кого-нибудь есть вопросы или сомнения относительно внесенной поправки?» Один человек посоветовал кое-что изменить, против чего тот руководитель, что внес поправку, не стал возражать. Когда вся группа согласилась с предложением, я снова обратился к его инициатору: «Готовы ли вы принять план в такой форме и поддержать его внедрение?» Он ответил: «Определенно».

Зачастую собрания заканчиваются без четкого резюме. В результате проходит несколько дней, и вот уже участники по-разному толкуют то, что на самом деле обсуждалось на собрании. Иногда расхождения во мнениях оказываются очень большими, и сложно поверить, что все эти люди посещали одно и то же мероприятие.

По окончании фасилитационной сессии группа должна дать ответы на следующие вопросы.

- Чего мы достигли?
- Какие решения мы приняли? О чем договорились?
- Что мы можем рассказать другим о прошедшей сессии?
- Как она будет документироваться?

- Что мы будем делать, когда завершим сессию?
- Кто отвечает за то, чтобы это точно произошло?
- Как мы узнаем, что это произошло?
- Когда мы снова соберемся?
- Что мы будем делать на следующей встрече?

SMART-фасилитаторы получают ответы на эти вопросы с помощью завершающей последовательности, состоящей из пяти этапов.

1. **Проведите обзор** проведенной работы, целей участников и содержимого парковочных досок (вопросы, решения и действия).
2. **Установите границы** информации, которую можно предать огласке.
3. **Оцените** сессию и достигнутые результаты.
4. **Завершите** сессию напоминанием о следующих шагах и попрощайтесь с участниками.
5. **Проведите разбор** мероприятия с его организатором, чтобы выявить удачные моменты и возможные улучшения.

Секрет №35**Секрет хорошего закрытия**

Сделайте обзор проделанной работы; установите границы того, о чем можно рассказать; оцените сессию; завершите сессию рассказом о следующих шагах; проведите разбор с организатором.

Обзор проделанной работы и личных целей

Вы должны закончить сессию общим обсуждением проделанной работы. Это позволит команде вспомнить все важные вещи, полученные в ходе встречи. Есть два способа сделать это.

- Первый способ — последовательно пройти по всем пунктам повестки дня.
- Другой способ (который мне больше нравится) — это «движение вдоль стен». Если во время сессии вы вешали где-то флипчарты с информацией, то для изучения проделанного вы можете пройти по комнате, перечисляя результаты каждого этапа работы. Такой обзор обычно занимает две-три минуты; люди в это время смотрят на результаты своего труда и испытывают удовлетворение.

После обзора проделанной работы следует обсудить личные цели участников, задокументированные в начале сессии.

1. По каждой цели задайте команде вопрос: «Была ли достигнута цель?»
2. Побуждайте присутствующих активно отвечать — это позволит им сохранить высокий уровень энергии до конца сессии. К примеру, попросите их громко восклицать какую-то условленную фразу, показывая согласие, или шикать, если они не согласны.
3. Маркером (цвет которого должен отличаться от цвета основных записей) поставьте галочку напротив каждого «да» и обведите в кружок каждое «нет».
4. Изучив все цели, вернитесь к каждой теме, обведенной кружком, и обсудите, что нужно сделать для ее решения в будущем (и нужно ли делать что-нибудь в принципе).
5. Убедитесь, что вы сделали соответствующие записи в списке действий.

Подтверждение обязательства в отношении принятых решений

Если помните, в течение сессии я советовал вам использовать три парковочные доски, позволяющие отслеживать важную информацию.

- **Список решений** — решения или рекомендации, сделанные группой во время сессии.
- **Список вопросов** — темы, которые должны быть обсуждены позже в ходе сессии или даже вне ее рамок.
- **Список действий** — задокументированные задачи, которые нужно выполнить через какое-то время после завершения сессии.

В конце собрания обсудите содержимое всех трех парковочных досок, начиная с первой. Обзор нужен для того, чтобы напомнить всей группе о принятых решениях. Кроме того, он укрепит готовность участников действовать, позволит выявить возможные препятствия и разработать стратегии по их преодолению.

Секрет №36

Секрет подтверждения обязательств

Запишите преимущества ключевых решений, препятствия на пути их реализации и стратегии преодоления.

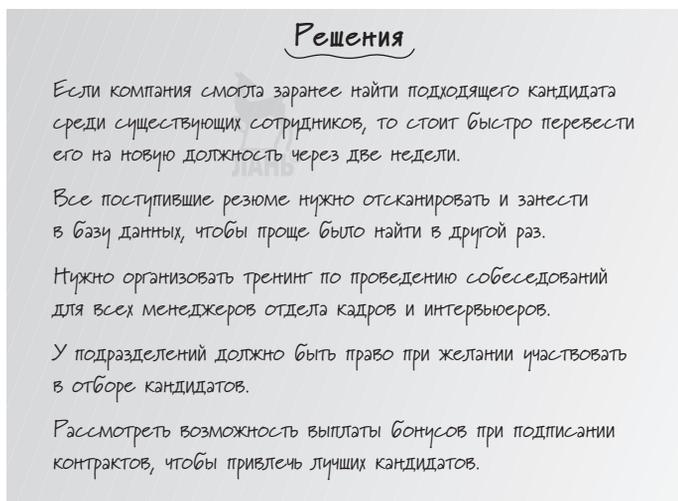
При обзоре списка решений SMART-фасилитаторы проходят через четыре этапа. После завершения первого вы можете предпочесть тот или иной следующий шаг в зависимости от оставшегося времени, важности решений, необходимости укрепить приверженность участников и уровня сопротивления, ожидаемого от людей, не участвовавших в собрании.

1. Обсудите содержимое списка.
2. Запишите преимущества каждого решения.
3. Выявите возможные препятствия на пути внедрения решений и запишите стратегии преодоления этих барьеров.
4. Проголосуйте.

Этап 1: простой обзор решений

Самый простой метод обсуждения решений предполагает, что вы просто зачитываете список и спрашиваете участников: «Достаточно ли точно он отражает решения, принятые нами на этом собрании? Есть ли что-то, что я забыл записать?» Пример списка решений представлен на рис. 8.1.

РИС. 8.1. СПИСОК РЕШЕНИЙ



Этап 2: документирование решений и их преимуществ

После обсуждения списка решений вы можете записать преимущества каждого из них — это поможет вам убедиться, что члены команды понимают ценность принятых решений. В некоторых типах сессий записывать преимущества решений удобнее в процессе работы. Если это не ваш случай, то проделайте следующие шаги.

1. Убедитесь в том, что решения в списке пронумерованы.
2. Расчертите чистый лист на два столбца с заголовками «Решения» и «Преимущества». Столбец с решениями нужно сделать сравнительно небольшим, шириной около пяти–семи сантиметров.
3. Поставьте в первом столбце цифру 1 и попросите участников сформулировать преимущества первого решения, как показано в следующем примере диалога.
4. Продолжайте до тех пор, пока команда не выявит все преимущества каждого из решений.

Пример диалога. Документирование решений и преимуществ

Фасилитатор: Теперь, после того как у нас появился список решений, давайте быстро посмотрим, какие преимущества открывает каждое из них. Это важно, поскольку, скорее всего, кого-то из нас попросят пояснить, почему мы приняли именно такие решения. Документирование преимуществ поможет убедиться, что все мы одинаково их поняли.

Давайте посмотрим на первое решение. Оно гласит... Предположим, что оно уже реализовано. Подумайте о его влиянии на компанию. Представьте себе, чего мы могли бы достичь после внедрения этой вещи. Давайте запишем пару пунктов. Итак, каковы здесь преимущества?

Зачем это нужно

Зачем документировать преимущества решений

- Обратив внимание на все принятые решения и обсудив их, каждый участник встречи будет четко понимать, каковы ее результаты.
- Кроме того, благодаря документированию преимуществ люди получают общее представление о пользе, которую принесет то или иное решение. Это бывает полезно, когда в дальнейшем участникам встречи предстоит обсуждать ее результаты с кем-то еще.

На рис. 8.2 приведен пример страницы флипчарта с записанными преимуществами определенных решений.

РИС. 8.2. РЕШЕНИЯ И ПРЕИМУЩЕСТВА

<u>Решение</u>	<u>Преимущество</u>
1	Быстрый поиск кандидатов внутри компании, есть возможность занятия вакансии существующими сотрудниками.
2	Выше вероятность найти более сильных кандидатов и отсеять более слабых; меньше неуместных вопросов со стороны интервьюера во время собеседования.

Этап 3: препятствия и стратегии их преодоления

Когда вы запишете решения и их преимущества, попросите группу подумать над тем, какие препятствия могут возникнуть в процессе реализации. Это особенно важно, когда предстоит внедрять сложные изменения или когда ожидается высокий уровень сопротивления. На рис. 8.3 приведен пример флипчарта с записями, сделанными во время обсуждения возможных препятствий.

РИС. 8.3. ВОЗМОЖНЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

<u>Возможные препятствия</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Несогласие руководства с рекомендациями. 2. Отказ сотрудников от участия в тренингах по проведению собеседований. 3. Бюджет премиального фонда растрочен на людей, которых нельзя назвать лучшими кандидатами.

Пример диалога. Выявление препятствий

Фасилитатор: Итак, мы с вами записали преимущества каждого из наших решений. Однако вполне вероятно, что, реализуя их, мы столкнемся с препятствиями — внутренними, внешними или еще какими-нибудь. Давайте создадим их список. Прошу вас сказать мне, какие проблемы нас ждут.

После того как вы запишете все возможные препятствия, следующим шагом нужно будет определить стратегии для их преодоления.

1. Расчертите флипчарт на четыре столбца со следующими заголовками: «Препятствие», «Стратегия», «Кто» и «Когда». Столбец с описанием препятствий должен быть сравнительно узким, шириной не более пяти-семи сантиметров.
2. Поставьте в первом столбце цифру 1. Попросите участников сказать, какие действия можно предпринять для преодоления первого препятствия.
3. Запишите каждую стратегию преодоления препятствия, выявленную группой.
4. После того как вы запишете все стратегии, попросите группу решить, кто из присутствующих в комнате должен взять на себя ответственность за реализацию каждой стратегии. Пусть этот человек укажет дату, к которой внедрение будет завершено.

Пример диалога. Возможные стратегии для преодоления препятствий

Фасилитатор: Препятствия, вне всякого сомнения, способны серьезно усложнить нам жизнь, помешав в реализации решений. Так что очень важно позаботиться о том, чтобы свести вред от этих препятствий к минимуму. Давайте изучим каждое из них по очереди и определим, какие стратегии можно использовать для их преодоления.

Первым пунктом у нас в списке идет... Мы должны не позволить этой вещи помешать нашей дальнейшей работе. Подумайте о том, что мы могли бы сделать, чтобы свести вред к минимуму. Давайте создадим их список. Итак, какие шаги нам стоит сделать, чтобы это потенциальное препятствие не повлияло на принятое нами решение?.. Теперь, после того как мы определили стратегии для преодоления каждого барьера, давайте вернемся на шаг назад и подумаем, кто лучше других

способен возглавить работу над той или иной стратегией и к какому дню она должна быть внедрена. Давайте посмотрим на первую стратегию. Здесь говорится... Кто мог бы взять на себя ответственность за это?.. К какому дню работа будет завершена?

Очень важно, чтобы группа сначала выявила преимущества каждого из решений и только потом начала документировать барьеры и стратегии их преодоления. Если начать с преимуществ, то потом легче будет увидеть, насколько важно преодолеть те или иные барьеры. Если же участники лишь выявляют вероятные проблемы, но не документируют преимущества решений, может случиться так, что препятствия обескуражат группу и она начнет сомневаться в важности решений. Пример флипчарта, созданного в результате обсуждения стратегий, приведен на рис. 8.4.

РИС. 8.4. СТРАТЕГИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ ВОЗМОЖНЫХ ПРЕПЯТСТВИЙ

<u>Барьер</u>	<u>Стратегия</u>	<u>Кто</u>	<u>Когда</u>
1	Провести брифинг для руководителей, осветив разработанные рекомендации и их преимущества, — это позволит получить согласие на внедрение	Роберт	В течение 3 недель
2	Провести брифинг для менеджеров HR и спросить, что бы они хотели увидеть на тренингах по проведению собеседований; пусть они выберут трех человек, которые послужат консультантами во время разработки тренинга	Сандра	В течение 6 недель

Этап 4: голосование

В некоторых типах фасилитационных сессий бывает очень важно получить явное согласие со стороны всех участников до реализации решений. К примеру, очень полезно это может быть на мероприятии, связанном со стратегическим планированием, реинжинирингом процессов и решением проблем (как в примере в начале главы). Один из способов получить согласие — голосование.

1. В начале сессии дайте консенсусу следующее определение: «Я готов принять это решение и поддержать его» (см. пример диалога в главе 10).

2. Также в начале сессии сообщите, что по окончании работы вы спросите всех участников, готовы ли они согласиться с принятыми решениями и в дальнейшем поддерживать их.
3. После обсуждения принятых решений и — если это уместно — их преимуществ, а также возможных препятствий и стратегий их преодоления пройдите по комнате, обращаясь лично к каждому из присутствующих: «Готовы ли вы принять эти решения и поддержать их?»
4. Если у кого-то возникнут сомнения, вы можете спросить: «Какие минимальные изменения вы бы порекомендовали сделать, чтобы это решение больше устраивало вас и вы были готовы его поддержать?»
5. Если вам кажется, что сомнения участника незначительны, спросите его: «Помешает ли вам то, что вас сейчас тревожит, принять эти решения и поддерживать их?»
6. Если кто-то захочет сделать поправки, дайте ограниченное время для их обсуждения и спросите участников, хотят ли они поговорить о предлагаемых изменениях.
7. Пообщавшись со всеми участниками, убедитесь, что они достигли консенсуса, прежде чем переходить к голосованию. Затем скажите: «Итак, мы услышали предложение изменить одно из решений. Давайте его обсудим... Есть ли у кого-то вопросы или сомнения относительно поправки?»

Проработка списка вопросов

В список вопросов вы ранее заносили различные комментарии, всплывавшие в ходе сессии, которые либо не имели отношения к ее теме, либо заслуживали более детального изучения в будущем. В конце сессии очень важно проработать весь список этих вопросов, чтобы в нем ничего не осталось.

Бывает, что к этому моменту какие-то вопросы уже рассмотрены и закрыты. В других случаях команда может прийти к заключению, что какой-то пункт списка не заслуживает обсуждения. Тем не менее нередки случаи, когда вопрос действительно приходится рассматривать — либо на следующих сессиях, либо даже на текущей.

Секрет №37

Секрет проработки списка вопросов

Спросите участников «Достаточно ли хорошо мы рассмотрели вопрос? Нужно ли нам его еще обсуждать? Стоит ли обсуждать это прямо сейчас?»

Вы можете быстро проработать список с помощью описанной ниже процедуры. Применительно к каждому вопросу используйте следующий порядок действий.

- «Достаточно ли хорошо мы рассмотрели этот вопрос?» (Если да, переходите к следующему.)
- «Нужно ли нам его еще обсуждать?» (Если нет, переходите к следующему.)
- «Стоит ли обсуждать это прямо сейчас?»
 - Если да: установите временные ограничения и займитесь фасилитацией обсуждения.
 - Если нет: переместите вопрос в список действий.

К концу этой процедуры список вопросов опустеет. Любые вопросы, которые требуют дополнительных действий, перемещайте в список действий.

Назначение ответственных за действия

Список действий содержит список задач, которые необходимо выполнить после завершения сессии. Во время ее закрытия команда должна подтвердить, что каждое из этих действий на самом деле требует работы, а также назначить ответственного за него. Пусть этот человек определит дату, к которой задача точно будет выполнена.

Секрет №38

Секрет назначения ответственных

Назначайте ответственных лишь из числа присутствующих на собрании и позвольте этим людям самостоятельно определить дату завершения работы.

Как говорилось в главе 4, список действий представляет собой таблицу с тремя колонками и следующими заголовками: «Действие», «Кто» и «Когда». Чтобы его создать, нужно совершить следующие шаги.

1. Обсудите все действия из списка и убедитесь, что присутствующие осведомлены о них.
2. Перед тем как перейти к назначению ответственных, напомните группе о следующих правилах.

- Принятие на себя ответственности за задание не означает, что вы должны выполнять его самостоятельно — вы лишь отвечаете за доведение его до желаемого результата.
 - Неправильно назначать ответственным человека, не присутствующего на собрании, он не будет чувствовать себя обязанным что-то делать или, вероятно, не до конца поймет, что именно от него требуется.
 - Если какое-то действие лучше всего выполнит человек, которого нет на собрании, то вам стоит поручить эту задачу одному из присутствующих, достаточно авторитетному и ответственному, чтобы он мог делегировать полномочия конечному исполнителю и контролировать выполнение задания.
3. Спрашивайте, хочет ли кто-то добровольно выполнить ту ли иную задачу, или доверьте команде выбрать ответственное лицо.
 4. Попросите человека, готового выполнить задачу, назначить дату, к которой она будет завершена. Если он сам примет это решение, то более серьезно отнесется к работе.

Быстрая подсказка!

При распределении заданий попросите участников самостоятельно написать свои имена напротив соответствующих пунктов в списке действий. Этот символический жест поможет им лучше почувствовать ответственность. Все пустые поля должны быть заполнены именами добровольцев или тех, кого назначит команда.

Какую информацию о сессии можно сообщать

Иногда организатор встречи готов делиться всеми ее результатами с любым, кто посчитает эту информацию достойной внимания. Но не менее часто случается так, что результаты сессии признаются конфиденциальными и обсуждать их между собой могут только лица, присутствовавшие на мероприятии. Кроме того, в ходе своей работы я порой сталкиваюсь с подходом, который лежит где-то между полной открытостью и полной конфиденциальностью.

В последнем случае иногда возникают проблемы, поскольку разные участники могут воспринимать одну и ту же информацию и как открытую, и как конфиденциальную. Вследствие этого в конце сессии вам стоит определиться с тем, что именно можно рассказывать о сессии тем, кто не принимал в ней участия.

В зависимости от характера и тематики сессии я использую три разных подхода к разработке того, что я называю планом коммуникации:

- простой список;
- двойной список;
- матрица плана коммуникации.

Простой список

В случае с простым списком фасилитатор берет чистый лист и пишет на нем заголовок: «Темы для коммуникации», затем проводит контрольную проверку и задает вопрос типа В, например: «Мы с вами завершили обзор парковочных досок. Теперь нам нужно подумать, что мы будем рассказывать о нашей сессии другим людям. Это важно, поскольку все должны иметь одинаковое представление о том, что можно говорить. Представьте, что вы выходите из дверей и один из ваших коллег спрашивает: “Ну и чем же вы там занимались?” Подумайте о том, что вы могли бы сказать, о ключевых моментах, которые хотели бы отметить, и о впечатлении, которое вы хотите произвести на собеседника. Как могли бы выглядеть эти ключевые моменты?»

Затем фасилитатор в столбик фиксирует на подписанном ранее листе ответы участников. Вполне нормально, если в этот список будут включены вопросы повестки, принятые решения и запланированные действия.

Двойной список

В этом случае фасилитатор делит флипчарт на два столбца: «Что можно рассказывать» и «Чего нельзя рассказывать». Используйте такой двойной список, когда у вас есть основания думать, что какую-то информацию нельзя раскрывать посторонним. Объяснить присутствующим, что такое двойной список, вы можете примерно следующими словами.

«Мы с вами завершили обзор парковочных досок. Теперь нам нужно подумать, что мы будем рассказывать о нашей сессии другим людям. Это важно, поскольку все должны иметь одинаковое представление о том, что можно говорить. Представьте, что вы выходите из дверей и один из ваших коллег спрашивает: “Ну и чем же вы там занимались?” Подумайте о том, что вы могли бы сказать, и о впечатлении, которое вы хотите произвести на собеседника. Итак, о чем вы будете говорить?»

После того как участники определятся с тем, что рассказывать, спросите: «А что, как вам кажется, нам лучше не говорить другим? Какие темы могут оказаться слишком щекотливыми или неуместными? Подумайте о том, какие ваши действия и решения должны оказаться во втором списке».

Запишите то, что будут говорить люди. Вероятно, они начнут спорить, должна ли та или иная тема находиться в левой колонке («Что можно рассказывать») или правой колонке («Чего нельзя рассказывать»). Для преодоления этого затруднения вы можете воспользоваться методом информированного большинства, описанным в главе 10.

Матрица плана коммуникации

В самом сложном случае фасилитатор создает флипчарт с пятью столбцами — примерно такой, как показано ниже.

Аудитория	Информация	Кто	Метод	Когда
-----------	------------	-----	-------	-------

Столбцы в матрице плана коммуникации.

- **Аудитория:** различные группы, которым нужно иметь информацию о сессии (к примеру, менеджеры отдела кадров, сотрудники и кандидаты).
- **Информация:** конкретные данные, необходимые этой аудитории (к примеру, общее описание новой процедуры, детальные инструкции).
- **Кто:** человек, ответственный за взаимодействие с этой аудиторией.
- **Метод:** подходящий канал распространения информации (к примеру, электронная почта, бумажные письма, презентация).
- **Когда:** дата, до которой должна быть распространена соответствующая информация.

Матрица плана коммуникации более всего подходит для случаев с несколькими разными аудиториями, каждая из которых должна либо получить свой объем информации о сессии, либо услышать рассказ, выстроенный по особым правилам.

Матрица плана коммуникации заполняется следующим образом.

1. Составьте список всех аудиторий, которым нужно иметь информацию о сессии.
2. Начиная с первой аудитории, определите объем необходимой информации и человека, который лучше всего ее передаст.
3. Пусть этот человек определит метод донесения информации и дату.

Оценка сессии

Обратная связь — важнейшая часть цикла улучшения. Попробуйте получить письменную обратную связь от организатора каждой вашей сессии. Не забывайте просить участников давать вам конкретные отзывы, позитивные и негативные, чтобы вы знали, что именно стоит продолжать дальше, а что лучше изменить.

В случае если уместен письменный опрос, воспользуйтесь формой вроде той, что показана на рис. 8.5. Если группа продемонстрировала, что способна обойтись без анонимных комментариев, используйте последние несколько минут сессии для группового обзора. Это позволит вам получить качественную обратную связь, если вы проделаете определенные шаги (см. главу 7).

1. Устройте круговое обсуждение, чтобы группа сказала, что ей понравилось на сессии. Многим участникам так будет значительно проще сформулировать важные комментарии.
2. Попросите случайно выбранных людей сделать предложения по улучшению.
3. Обсудите каждое предложение. Затем участники должны проголосовать, чтобы вы могли увидеть, насколько они его поддерживают.

Быстрая подсказка!

Попробуйте использовать описанную выше технику группового обзора, чтобы «измерять температуру» группы, например в середине сессии или в конце каждого дня в случае длительных мероприятий.

Завершение сессии

После того как вы изучили все оставшиеся вопросы, обсудили решения и действия и получили обратную связь, вы готовы официально завершить сессию.

1. Поблагодарите присутствующих за участие. Напомните им о роли, которую сыграла эта встреча в процессе достижения общей цели.
2. Напомните команде о следующих вещах:
 - кто будет документировать сессию, писать протокол;
 - когда и как будут распространяться результаты;
 - каковы место, дата, время и цель следующей встречи.
3. Объявите сессию законченной.

РИС. 8.5. ПРИМЕР ОЦЕНОЧНОЙ ФОРМЫ

Организация:	Дата:
Фасилитатор:	Место проведения:

СЕССИЯ	Отлично	Хорошо	Норм.	Плохо
1. Содержание сессии (обсужденные вопросы, глубина, точность и т. д.)				
2. Полнота изученных вопросов				
3. Ритм сессии				
4. Распределение времени между обсуждаемыми вопросами				
Общая оценка сессии				

ФАСИЛИТАТОР	Отлично	Хорошо	Норм.	Плохо
1. Понимание процесса (планирование, анализ и т. д.)				
2. Профессиональные навыки				
3. Способность поддерживать оптимальный ритм				
4. Готовность реагировать на вопросы участников				
5. Чувствительность к потребностям группы				
Общая оценка фасилитатора				

ПОЛЬЗА	Отлично	Хорошо	Норм.	Плохо
1. Насколько хорошо удалось добиться поставленных целей				
2. Насколько вероятны дальнейшие позитивные изменения				
3. Насколько полезной оказалась эта сессия лично для вас				
Общая оценка пользы от сессии				

КОММЕНТАРИИ
1. Какая тема повестки была для вас наиболее ценной?
2. Какая тема оказалась наименее ценной?
3. Как можно было бы улучшить эту сессию?
Прошу вас в одном-двух предложениях прокомментировать общие преимущества сессии (или их отсутствие) и то, что лично вы посчитали ее основными преимуществами (или недостатками). Используйте обратную сторону этой формы, если вам понадобится дополнительное пространство для ответа.

В зависимости от объема работ, проведенных в ходе фасилитационной сессии, этапы обзора, оценки и закрытия могут занимать в общей сложности от 10 минут для короткого собрания до 45 минут или даже больше для собрания продолжительностью в целый день. Не забудьте выделить на это достаточно времени.

Разбор

В кратчайшие сроки после сессии вам следует встретиться с организатором, чтобы обсудить ее процесс и результаты. Во время разбора вам нужно получить ответы на следующие вопросы.

- Насколько хорошо вам удалось добиться поставленных целей?
- Насколько активно работали в ходе сессии ее участники?
- Насколько удовлетворительными можно считать результаты сессии?
- Какие дальнейшие действия нужно предпринять?

Что делать, если сессия не укладывается в оговоренные временные рамки

Своевременное начало и завершение сессии очень важны для демонстрации уважения к участникам. Одна из обязанностей фасилитатора, описанных в главе 1, — это обязанность хранителя порядка. Фасилитатор несет ответственность за порядок на сессии, за достижение ее целей и за своевременное завершение.

Тем не менее иногда задержки неизбежны. SMART-фасилитаторы используют следующие стратегии для контроля времени.

- Подготовьте детальную повестку дня со временем начала и завершения сессии, а также с примерной длительностью каждого этапа.
- По ходу сессии отслеживайте время начала и завершения каждого этапа.
- Если вы начнете отставать от графика, скажите об этом участникам. Попросите у них помощи. Пусть их комментарии будут максимально короткими, чтобы вы могли наверстать упущенное время.
- Если отставание не удастся преодолеть, то определите конкретные временные цели для каждого последующего вопроса повестки.

Получите согласие от участников на то, чтобы придерживаться нового расписания. Периодически напоминайте о согласованной цели и степени ее достижения.

- Если отставание все равно не удается преодолеть, то в течение ближайшего перерыва поговорите с организатором и определите вместе с ним новый план действий, которые будут предложен группе.

Обратите внимание! Избегайте ускорения! Неопытные фасилитаторы часто начинают торопиться, чтобы закончить вовремя. SMART-фасилитаторы не допускают этой ошибки. Они понимают, что ускорение фасилитационной сессии имеет несколько негативных последствий.

- В результате спешки участники, работающие в сравнительно более медленном темпе, чем остальные, начнут выпадать из процесса. Им будет сложнее вырабатывать, понимать и принимать решения.
- Зачастую, когда фасилитаторы ускоряют работу, им приходится отказаться от вовлекающих действий и обратной связи, кроме того, они начинают пресекать разговоры на «несущественные» темы. Это помогает сэкономить время, но, к сожалению, также приводит к снижению понимания и принятия со стороны участников.
- Ускорение может увеличить напряжение в комнате. Участники начинают нервничать, терять терпение, их отношения перестают быть сколько-нибудь теплыми.

Спешка может обескуражить одного или нескольких членов группы. SMART-фасилитаторы, вместо того чтобы ускоряться, сужают фокус. Они получают от группы согласие на уменьшение объема работы, которую нужно сделать до конца дня, и ищут альтернативные способы закончить остальное, не связанные с дополнительными финансовыми или временными расходами (если это возможно).

Что делать, если сессия уже точно не завершится вовремя

Если вы понимаете, что сессия не будет завершена вовремя, вам нужно заблаговременно получить от участников разрешение на продолжение работы после оговоренного ранее времени.

Зачем
это нужно

Зачем просить разрешения

- Это показывает ваше уважение к участникам и помогает избежать сожалений по поводу сверхурочной работы.
- Такая просьба поддерживает целостность процесса — вы передаете людям полномочия решать, стоит ли продлевать сессию.
- Вы учитываете интересы людей, которым может быть просто необходимо покинуть собрание в изначально намеченное время.
- Вы можете предложить и согласовать альтернативное действие, если группа будет против продления времени сессии.

В случае если сессия не укладывается в оговоренные сроки, вам нужно сделать следующие шаги.

1. Предупредите об этом участников.
2. Подсчитайте дополнительно необходимое вам время (с запасом).
3. Спросите участников, какие альтернативные действия можно предпринять.
4. Оцените, чем будет полезно продолжение сессии.
5. Получите у участников согласие на продолжение.
6. Четко придерживайтесь достигнутых договоренностей.

Если участники не согласились продолжить сессию сверх согласованного времени, проведите все действия, необходимые для ее закрытия. В случаях если предполагается проведение дополнительной сессии, проведите частичное закрытие (см. следующий раздел). Если дополнительная сессия не планируется, проведите все завершающие действия, четко согласовав с участниками, что вы будете делать с нерешенными вопросами.

Частичное закрытие

Если фасилитационная сессия предполагает работу в течение нескольких дней или состоит из нескольких встреч (что часто случается во время стратегического планирования и работы по улучшению процессов), то иногда бывает лучше провести не полное, а частичное закрытие. При частичном закрытии вы не проводите обзор целей участников, поскольку еще не завершили работу над повесткой. Также вы можете не заниматься формальной оценкой процесса, созданием плана коммуникации или финальным разбором итогов сессии с организатором. В большинстве случаев вам следует совершить другие закрывающие шаги.

1. Обсудите проделанную работу и содержимое парковочных досок (вопросы, решения и действия).
2. Завершите работу, напомнив участникам о том, что их ждет дальше. Попрощайтесь.

Чеклист действий фасилитатора при закрытии сессии



Обсудите действия, совершенные во время собрания, «двигаясь вдоль стен».

Обсудите личные цели участников. В отношении каждой задайте команде вопрос: «Была ли эта цель достигнута?»

Обсудите список решений (второй, третий и четвертый шаги, перечисленные ниже, не обязательны):

- список решений: обсудите каждое из принятых решений;
- преимущества решений: применительно к каждому решению задайте вопрос: «Какое преимущество мы получим, если внедрим эту идею?»;
- вероятные препятствия и стратегии их преодоления: определите, какие трудности могут возникнуть в процессе реализации решений, и создайте стратегии, позволяющие преодолеть эти барьеры;
- голосование: спросите у всех участников, готовы ли они поддерживать решения, согласованные командой.

Полностью проработайте список вопросов. Спросите участников:

- «Достаточно ли хорошо мы рассмотрели этот вопрос?» (Если да, переходите к следующему.)
- «Нужно ли нам его еще обсуждать?» (Если нет, переходите к следующему.)
- «Стоит ли обсуждать это прямо сейчас?» (Если да, то установите временные ограничения и займитесь фасилитацией обсуждения; если нет, то переместите вопрос в список действий.)

Внесите задания в список действий.

- Убедитесь, что каждое действие из списка поручено человеку, находящемуся в комнате, и попросите его самостоятельно установить дату, к которой эта задача должна быть выполнена.

- Если какое-то действие лучше всего выполнит человек, которого нет на собрании, то вам стоит поручить эту задачу одному из присутствующих, достаточно авторитетному и ответственному, чтобы он мог делегировать полномочие конечному исполнителю и проконтролировать выполнение задания.

Установите границы того, что можно рассказывать о сессии посторонним людям. Используйте один из следующих методов:

- простой список;
- двойной список;
- матрица плана коммуникации.

Попросите участников оценить сессию. Используйте оценочную форму или процедуру получения обратной связи от группы.

- Поинтересуйтесь присутствующих, что им понравилось в сессии.
- Попросите их поделиться предложениями по улучшению.
- Попросите участников встречи проголосовать в поддержку каждого из предложенных улучшений.

Проведите завершение сессии.

- Поблагодарите людей за их участие.
- Напомните команде о дальнейших шагах, в том числе о том, как будет производиться документирование и где и когда состоится следующая сессия.
- Официально завершите сессию.

В кратчайшие сроки после этого назначьте встречу с организатором для разбора — обсуждения процесса и результатов сессии.

Если вы поймете, что сессия не завершится вовремя, вы должны заранее получить разрешение участников на сверхурочную работу.

- Предупредите участников, что вы не успеваете.
- Подсчитайте дополнительно необходимое вам время (с запасом).
- Спросите участников, какие альтернативные действия можно предпринять.
- Оцените, чем будет полезно продолжение сессии.
- Получите у участников согласие на продолжение.
- Четко придерживайтесь достигнутых договоренностей.

Упражнение для развития навыков

Как уже указывалось выше, процесс закрытия требует некоторого времени. На следующую сессию продолжительностью в один или несколько дней запланируйте получасовую процедуру закрытия. Чтобы записать план закрытия, используйте отдельную страницу флипчарта. Попробуйте задействовать все уместные компоненты закрытия. Запишите, сколько времени у вас занял каждый из них, что лучше рассчитать продолжительность этой процедуры в будущем.



СЕКРЕТЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕПРОДУКТИВНЫМИ СИТУАЦИЯМИ

Сознательное предотвращение,
раннее выявление, гладкое разрешение

Вопросы, на которые отвечает эта глава

- Что такое непродуктивное поведение?
- Как заранее подготовиться к возможным непродуктивным ситуациям?
- Какие стратегии можно применить до мероприятия, чтобы предотвратить непродуктивное поведение?
- Как выявить непродуктивную ситуацию на раннем этапе?
- Каковы потребности и типичные проблемы людей, склонных к различным стилям коммуникации?
- Как решить наиболее распространенные типы проблем, такие как молчание во время дискуссии, скептицизм, разговоры на посторонние темы, оскорбления?
- Что делать, когда во время мероприятия происходит что-то неожиданное, например взрыв эмоций?
- Как реагировать, если один или более участников указывают, что вы ошиблись, или предлагают внести в процесс изменение, с которым вы не согласны?

Пример. Президент и операционный директор

Когда-то (еще до того как я постиг секреты фасилитации) я был сотрудником крупной консалтинговой фирмы и работал с нефтегазодобывающей компанией Юго-Запада США. Нас пригласили помочь недавно созданной команде запустить информационную систему. О то, что такая система нужна, заявил новый

президент, назначенный менее девяти месяцев назад материнской компанией. Предыдущего президента понизили в должности, и теперь он работал операционным директором. Изначально предполагалось, что системой будут пользоваться топ-менеджеры компании: президент, операционный директор, а также восемь вице-президентов.

На первом этапе проекта мы побеседовали с каждым из руководителей, чтобы понять, какой информации они хотят от новой системы. Затем мы объединили собранные данные и пригласили команду топ-менеджеров на встречу, чтобы дать знать, что мы поняли все основные информационные потребности, и решить, с каких из них стоит начать на первом этапе работы над системой. На той встрече я выступал в роли фасилитатора.

Еще в начале мероприятия я обратил внимание, что каждый раз, когда говорил операционный директор, президент начинал ерзать, складывал руки на груди и проявлял другие признаки того, что ему неловко. По ходу встречи стало заметно, что его раздражение становится сильнее. После короткого перерыва встреча продолжилась, и после первой же реплики операционного директора президент взорвался: «Какая глупость! Из-за того что кое-кто мыслит ограниченно, мы и оказались в сегодняшней ситуации!» В комнате повисла гробовая тишина. Все выжидающе посмотрели на меня. А я понятия не имел, что делать. «Секретов фасилитации» еще не существовало. И тогда я спросил: «У кого-нибудь есть еще какие-нибудь соображения на этот счет?» Встреча оказалась для меня полным провалом.

Фасилитаторы часто волнуются, не зная, что будут делать, столкнувшись с непродуктивным поведением, — и не напрасно. Обычно мы оказываемся плохо подготовлены к таким ситуациям, потому что не знаем, как себя вести, и нам не хватает инструментов и методов, чтобы с ними справиться. А столкнувшись с непродуктивным поведением, мы часто поступаем так же, как поступил я в вышеприведенном примере: прячем голову в песок в надежде, что проблема разрешится сама собой.

К сожалению, если непродуктивное поведение игнорировать, оно никуда не денется. Бывает, что позже оно проявляется в гораздо более серьезной форме.

В этой главе мы сосредоточимся на четырех темах.

1. Что такое непродуктивное поведение?
2. Каковы методы его сознательного недопущения и предотвращения?
3. Каковы методы его раннего выявления: как пресечь начавшиеся проблемы на раннем этапе?

4. Каковы методы гладкого разрешения проблем: что делать, чтобы не оттолкнуть человека, ведущего себя непродуктивно, и избежать дальнейшей неуверенности остальных участников?

Что такое непродуктивное поведение

Существует множество типов непродуктивного поведения. Как показано на рис. 9.1, к нему относятся самые разнообразные случаи, например, когда человек молчит во время дискуссии, уходит, хлопнув дверью, или набрасывается на кого-то с кулаками.

Обратите внимание, что *с ростом проблем становятся серьезнее и возможные последствия*. Мягкие формы непродуктивного поведения, например, когда человек во время дискуссии молчит или занимается во время встречи своими делами, вы можете и не заметить. Средние по тяжести, такие как физическое выражение несогласия и недовольные вздохи, которые слышат все присутствующие, могут немного раздражать кого-то, но не способны сорвать встречу. А вот крайние проявления, такие как словесные и физические нападения, ведут к серьезным неприятностям. Так как усугубление непродуктивного поведения способно привести к более серьезным последствиям, такая ситуация требует решительного вмешательства со стороны фасилитатора.

Однако не бывает такого, чтобы человек вошел в комнату, сел — и ни с того ни с сего вцепился в глотку соседу. Взрыву эмоций обычно предшествует их раскачивание, когда люди все больше раздражаются, растет напряжение и нетерпение, и только потом кто-то дает выход недовольству. Фасилитаторы должны понимать природу непродуктивного поведения и иметь в распоряжении инструменты, позволяющие его не допустить, а если оно все-таки случится — своевременно выявить и свести на нет. Давайте для начала дадим определение непродуктивному поведению и рассмотрим, как оно действует.

Определение

Непродуктивное поведение — это любая деятельность участника совещания, с помощью которой он сознательно или неосознанно демонстрирует недовольство содержанием или предметом дискуссии, процессом фасилитации или внешними факторами. Непродуктивное поведение — симптом проблемы, а не основная причина.



РИС. 9.1. НЕПРОДУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ



Секрет №39

Секрет понимания непродуктивного поведения

Непродуктивное поведение — симптом проблемы, а не основная причина.

Из определения можно сделать три важных вывода.

1. **Непродуктивным является поведение, а не человек.** На одном собрании человек проявляет активность и готовность к сотрудничеству, а на следующем его поведение может стать непродуктивным. Бывает, что переход от конструктивного поведения к непродуктивному происходит в рамках одного собрания несколько раз!
2. **Непродуктивное поведение бывает сознательным и неосознанным.** Часто люди, демонстрирующие признаки непродуктивного поведения, не понимают этого. В других случаях человек ведет себя так намеренно, чтобы изменить ход собрания, сорвать его и т. д.
3. **Непродуктивное поведение замещает выражение недовольства,** связанного с содержанием дискуссии, ее ходом или внешними факторами. Например, если кто-то высказал мысль, с которой данный участник совершенно не согласен, — это недовольство содержанием. Если недовольство касается хода дискуссии, возможно, человеку кажется, что задан слишком быстрый темп или что совещание подменяет

настоящую работу. Если недовольство связано с внешним фактором, вероятно, у участника есть какая-то проблема личного характера, из-за которой он отвлекается и не может сосредоточиться на происходящем здесь и сейчас.

Конструктивное поведение в сравнении с непродуктивным

Как отличить конструктивное поведение от непродуктивного? Давайте рассмотрим пример.

Пример диалога. Является ли такое поведение непродуктивным?

- КАРЛА:** Меня начинает раздражать происходящее здесь. Я уже вижу, что это очередное пустое собрание, на котором обсуждается какая-то ерунда. Пора заканчивать, нас занесло не туда, нужно заниматься другими вещами.
- Фасилитатор:** Помогите мне понять, о чем вы говорите. На каких вопросах, как вам кажется, нам нужно сосредоточиться?
- КАРЛА:** Посмотрите на доску! Все предложенные решения всего лишь улучшают существующую процедуру найма. Нам нужно совершенно другое решение. Мы должны обсудить методы, которые повысят нашу эффективность в десять или в сто раз, а не те, которые дадут пять процентов экономии или сократят временные расходы на восемь процентов.
- Фасилитатор:** Возможно, вы правы, и нам нужно поискать совершенно новые решения, которые дадут беспрецедентные результаты. Вероятно, мы уже готовы к этому. Давайте спросим у остальных, разделяют ли они ваше беспокойство. Итак, Карла говорит, что...

SMART-фасилитаторы понимают, что поведение Карлы конструктивно. Она сообщила, чем именно недовольна. Она никак не замещала свое недовольство. Она дала фасилитатору возможность решить проблему, и тот отреагировал, во-первых, задав уточняющий вопрос, во-вторых, повторив услышанное и, в-третьих, передав слово группе, чтобы она высказала свое мнение и приняла решение, как реагировать на слова Карлы.

В случае непродуктивного поведения недовольство выражается не напрямую, а в виде действий, не способствующих достижению цели встречи. Например, если бы, вместо того чтобы высказаться, Карла откинулась бы на спинку

стула, сложила руки на груди и молчала до конца мероприятия, это было бы непродуктивным поведением. Или если бы Том повернулся к Шейле и прошептал: «Пустая трата времени», или если бы Боб отвечал на письма с телефона, вместо того чтобы полностью сосредоточиться на встрече, или если бы Ким встала и вышла, хлопнув дверью, — все это считалось бы непродуктивным поведением.

Симптом в сравнении с основной причиной

SMART-фасилитаторы относятся к непродуктивному поведению как к сигналу, показывающему, что участник сессии просит о помощи. По сути, этот человек размахивает красным флажком и говорит: «Мне не нравится происходящее, но я еще не готов об этом сказать». Конечно, участники могут и не сообщить о своем недовольстве напрямую, пока оно не выплеснется через край! Как вы увидите далее, очень важно, чтобы фасилитатор распознал непродуктивное поведение и разобрался с ним, пока оно имеет мягкую форму и не вышло из-под контроля.

Он также должен понимать, что непродуктивное поведение — это симптом, маскирующий реальную проблему (основную причину). Как уже говорилось, основной причиной обычно оказывается проблема с информацией, связанной со встречей (содержание), или с тем, как проходит встреча (процесс), или с чем-то, не относящимся к встрече (внешний фактор).

Пример. Симптом или основная причина?

Фасилитатор заметил, что Карла откинулась на спинку стула, сложила руки на груди и смотрит не на группу, а на дверь. Похоже, что она потеряла интерес к происходящему.

Фасилитатор: Извините, Карла. Кажется, вы про нас совсем забыли.

Не могли бы вы опустить руки, повернуть колени к центру группы и сесть ровно? Спасибо.

Пример нелепый, но делает понятной мою мысль. Фасилитатор попытался разобраться с непродуктивным поведением, обратившись к симптому (поведению), но проигнорировав основную причину (возможно, проблему, касающуюся встречи). Если мы устраняем симптомы и не пытаемся выяснить, чем они вызваны, то в дальнейшем нас ждет еще более непродуктивное поведение. По сути, фасилитатор неявным образом поощряет участника поступать еще хуже, как будто говорит: «Твое поведение оказалось недостаточно плохим,

чтобы заставить меня обратиться к истинной проблеме. Покажи, на что еще ты способен!» Иногда человек так и делает.

Со временем непродуктивное поведение ухудшается

Если не устранять непродуктивное поведение, со временем оно будет становиться все хуже. Одна из причин заключается в том, что уровень нетерпения участников растет с каждой минутой, которую, как им кажется, вы тратите впустую. Таким образом, игнорируя непродуктивное поведение и надеясь, что оно исчезнет само по себе, вы обрекаете себя на гораздо большие проблемы в будущем. К счастью, те формы непродуктивного поведения, которые проявляются на ранних этапах, устранить легче, чем те, что бывают позже.

Методы сознательного предотвращения

Теперь, когда мы понимаем, что такое непродуктивное поведение, давайте поговорим о том, как его предотвратить.

Секрет №40

Секрет предотвращения непродуктивного поведения

Во время подготовки к фасилитационной сессии подумайте о том, где и как может проявиться непродуктивное поведение, а затем примените стратегии для его предотвращения.

Выявление потенциального непродуктивного поведения

Как отмечалось в главе 3, на этапе подготовки следует поговорить с организатором встречи и по возможности с ее участниками. Во время этих бесед вы должны расспросить людей о проблемах и тревогах, которые способны вызвать неприятности во время мероприятия. Если говорить более конкретно, вам нужно выяснить следующее:

- что тревожит участников, которые не поддерживают проведение встречи;
- кто из участников считает, что потеряет что-то, если цели встречи будут достигнуты;
- какие участники встречи не ладят друг с другом;
- кто из участников указывает на проблемы, но не предлагает решений.

Применение стратегий предотвращения

С помощью информации, полученной на этапе подготовки, вам следует разработать стратегию и применить ее, чтобы заведомо не допустить непродуктивного поведения. Я часто пользуюсь следующими пятью стратегиями.

Распределите места

Готовясь к встрече, сделайте таблички с именами всех участников. Я обычно складываю пополам лист формата А4 и пишу имя крупными буквами, а фамилию и должность — более мелкими ниже.

До прихода участников положите все таблички на стол и пометьте их разными цветами, обозначающими команды и столы, к которым приписаны конкретные участники. Когда люди придут, объясните, что они будут работать в командах и могут занимать любое свободное место за столом своего цвета (во время подготовки столы тоже нужно пометить цветными табличками).

Метод распределения мест имеет ряд преимуществ. С одной стороны, он дает участникам некоторый выбор — где сесть за конкретным столом. В то же время вы можете тщательно составить задания для команд с учетом потенциального непродуктивного поведения, выявленного на подготовительном этапе. Например, двух не ладящих между собой участников можно посадить за разные столы, а слишком разговорчивых — равномерно распределить по командам.

В случае необходимости можно отметить табличками с именами конкретные стулья. Однако я убедился, что жесткое распределение мест хуже сказывается на настроении участников. Кроме того, бывает, что люди отвлекаются, пытаясь понять причины такой рассадки. Некоторые участники даже переставляют карточки, чтобы занять место, которое нравится им больше.

Установите правила

Как говорилось в главе 4, основные правила обеспечивают саморегулирование поведения, благодаря чему участники фасилитационной сессии работают эффективно. В примере «Как укротить агрессивных топ-менеджеров» упоминалось правило «Всегда смотрите вперед», которое можно использовать, чтобы ограничить стремление руководителей ломать, вместо того чтобы строить. Рассматривайте любую потенциальную проблему, выявленную на этапе подготовки, как повод ввести правило. Некоторые примеры приведены в табл. 9.1.

Взаимодействуйте с конкретными людьми

Если вы заранее знаете, что среди участников есть кто-то, кто не хочет присутствовать на встрече или считает, что потеряет что-то, если она пройдет успешно, обязательно заранее пообщайтесь с ним.

Как говорилось в главе 3, необходимо задать следующие главные вопросы.

- Зачем проводится встреча? Какова ее реальная цель?
- Каких основных результатов следует достичь?
- Какие проблемы могут возникнуть?
- Как сделать так, чтобы встреча не прошла впустую?

Ваша основная задача — сделать так, чтобы участники фасилитационной сессии открыто высказали свои сомнения, и привлечь их к разработке стратегии, призванной разрешить эти сомнения. Такая предварительная работа поможет людям увидеть, что вас интересуют важные для них вещи и что вы готовы совместно с ними решать возможные проблемы, а также стимулирует конструктивное взаимодействие во время мероприятия.

Обращайте внимание на конкретные реакции

Если вы знаете, что какой-то конкретный человек не заинтересован во встрече или что двое не ладят между собой, следите за их действиями и реакциями. Например, если вы заметите, что, когда один конкретный человек говорит,

ТАБЛИЦА 9.1. УСТАНОВИТЕ ПРАВИЛА, ЧТОБЫ ПРЕДОТВРАТИТЬ НЕПРОДУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Если есть потенциальная проблема...	...то установите правило
Участники хотят вести обсуждение на высоком уровне абстракции, но редко касаются реальных проблем	Обсуждать корневые причины, а не только симптомы проблем
Возникают споры, так как люди думают, что все понимают, но на самом деле это не так	Убедиться, что все поняли суть вопроса, прежде чем начинать спор
Участники встречи молчат и не высказывают несогласие	Проверять консенсус по всем важным решениям
Участники тратят время впустую, отвергая альтернативные варианты, вместо того чтобы искать решения	Комментировать только сильные стороны решений или вносить предложения по их улучшению
По окончании встречи люди не понимают четко, какое решение принято или что будет происходить дальше	Выделить 15 минут на подведение итогов и составление плана действий

двое других откинулись на спинки кресел с выражением недоверия или презрения на лице, вам нужно будет превратить потенциально непродуктивную ситуацию в конструктивную. О том, что для этого следует сделать, мы поговорим чуть позже.

Проводите неформальные беседы во время перерывов

Перерыв — отличное время для предотвращения непродуктивного поведения, так как вы можете обсудить с людьми возникшие проблемы. Например, если двое участников недовольно откинулись на спинки кресел, но промолчали, поговорите с ними с глазу на глаз во время перерыва. Спросите: «Как, на ваш взгляд, проходит встреча?» или более прямолинейно: «Я заметил, как вы отреагировали на слова Рэнди. Как вы думаете, он предлагает реалистичный вариант?.. Ваша точка зрения может быть очень ценной. Пожалуйста, скажите, что вы думаете, чтобы нам услышать больше мнений». Ваша задача — поощрять конструктивное поведение.

Методы раннего выявления

Мы обсудили, как предотвратить непродуктивное поведение еще до начала фасилитационной сессии. Теперь давайте поговорим, как выявить непродуктивное поведение, если вы с ним все-таки столкнулись.

Секрет №41

Секрет выявления непродуктивного поведения

Регулярно делайте проверку на непродуктивное поведение.

Как увидеть первые признаки непродуктивного поведения

Фасилитаторы должны постоянно отслеживать симптомы непродуктивного поведения. Что это за симптомы? Давайте сравним, что люди делают, когда активно вовлечены в работу и когда она им нравится, и что происходит, когда они не вовлечены.

Когда люди вовлечены

Участвуют в обсуждении
Одобрительно высказываются
Смеются, улыбаются, кивают
Корпус наклонен вперед, ноги направлены в центр комнаты

Когда люди не вовлечены

Практически не участвуют в обсуждении
Жалуются, возражают
Хмурятся, качают головой
Сидят откинувшись, ноги обращены в противоположную от центра сторону

Можно сделать вывод, что во время встречи нужно обращать внимание на:

- участников, которые молчат;
- участников, которые открыто жалуются или возражают остальным;
- участников, которые, возможно, жалуются или возражают — но делают это тихо, вполголоса ведя разговоры с соседом;
- участников, чья мимика выражает несогласие;
- участников, язык телодвижений которых указывает, что их что-то не устраивает, например, они сидят, скрестив руки на груди, положив ногу на ногу или откинувшись на спинку стула.

Обратите внимание! Конечно, если у человека руки сложены на груди, это не обязательно означает, что он будет вести себя непродуктивно. Возможно, ему просто холодно. Аналогично, если ноги человека повернуты в сторону, противоположную от центра комнаты, совершенно не обязательно, что он недоволен встречей. Возможно, ему просто так удобнее сидеть.

Однако во время встречи вы должны составить представление о характерном поведении каждого участника и следить за изменениями. Например, стоит обратить внимание, если человек после чьих-то слов откинулся на спинку кресла или отвернулся либо если люди, прежде улыбавшиеся и кивавшие, начали хмуриться или застыли неподвижно.

Регулярно делайте проверку на непродуктивное поведение

Чтобы точно не пропустить первые признаки непродуктивного поведения, часто и регулярно проводите проверку — ищите эти признаки. Чтобы не забыть о проверках, свяжите их с пунктами программы. Например, прежде чем объявить очередной перерыв, проведите проверку на непродуктивное поведение: окиньте взглядом комнату и поищите невербальные признаки, которые могли пропустить раньше.

Распознавайте стили коммуникации в лучшем и худшем проявлении

У фасилитатора должна быть модель распознавания различных стилей коммуникации. Люди общаются по-разному и преследуют разные цели во время встречи. Имея в голове такую модель, а также понимая потребности и зная о типичных проявлениях непродуктивного поведения, связанного с конкретными стилями коммуникации, вы сможете лучше предотвращать, выявлять проблемы и справляться с ними.

Существует ряд моделей, позволяющих понять поведение и стили коммуникации, включая типологию Майерс — Бриггс, тест Германа на определение мозговой доминанты и стили поведения DISC. У себя в организации мы пользуемся моделью DISC, разработанной TTI Performance Systems. Мы считаем эту модель полезной и простой, ее легко понять, запомнить и применять даже непрофессионалам.

Она включает четыре основных стиля коммуникации: доминирование, влияние, постоянство и соответствие. Каждый из нас общается, используя все четыре стиля, однако мы пользуемся ими в разной степени, и большинство из нас имеет склонность к какому-то одному. Эти стили очень кратко описаны в табл. 9.2 — там приведены лучшие и худшие проявления стиля и стратегии по предотвращению связанного с ним непродуктивного поведения.

**ТАБЛИЦА 9.2. СТИЛИ КОММУНИКАЦИИ DISC
НА ФАСИЛИТАЦИОННОЙ СЕССИИ**

Стиль	Лучшее проявление во время встречи	Худшее проявление во время встречи	Стратегии по предотвращению непродуктивного поведения
Доминирование (D)	Стремится к эффективности Участует Направляет Высказывается прямо Сначала указывает измеряемый результат	Отталкивает других своим напором Не дает никому вставить слово Принимает поспешные решения Убивает в других творческое начало Не понимает, что происходит в группе	Ведите встречу в быстром темпе, четко придерживайтесь плана Говорите о процессе и его преимуществах Привлеките этого человека на свою сторону, чтобы он двигался в потоке
Влияние (I)	Участует Проявляет творческий подход Разговаривает Поддерживает высокий уровень энергии Подбадривает и поддерживает остальных	Говорит не переставая Не слушает других Не хочет тратить время на важные детали Фантазирует, предлагает нереалистичные идеи	Часто давайте ему возможность говорить Задействуйте этого человека, если нужны нестандартные идеи или необходимо разговаривать с другими Установите правило: не отвлекаться от темы, сначала указывать измеряемый результат, избегать разговоров на посторонние темы Проверяйте идеи на соответствие действительности

Окончание табл. 9.2

Стиль	Лучшее проявление во время встречи	Худшее проявление во время встречи	Стратегии по предотвращению непродуктивного поведения
Постоянство (S)	Проявляет дружелюбие Поддерживает других, кивает, соглашается Внимательно слушает Демонстрирует терпимость Выступает в роли миротворца	Подчиняется тому, с чем не согласен Играет роль молчаливого мученика Отстраняется Сталкиваясь с изменениями, проявляет пассивную агрессию	Спрашивайте, все ли согласны Используйте командную работу, чтобы никого не ставить в неудобное положение Часто называйте этого человека по имени Подкрепляйте его предложения похвалой
Соответствие (C)	Обращает внимание на подробности Критикует по делу Видит последствия решения Не отвлекается от задачи Проверяет идеи на соответствие действительности	С головой погружается в подробности Излагает множество причин, по которым ничего не получится Не дает другим судить интуитивно Предлагает нереалистичные стандарты качества, закапывается в детали	Договоритесь, что более подробный анализ, чтобы подтвердить решения, будет проведен после встречи Напоминайте об уровне детализации, достаточном для каждого решения

Методы гладкого разрешения проблем

Методы, позволяющие справиться с непродуктивным поведением, будут зависеть, например, от характера такого поведения, времени его возникновения, числа людей, которых оно затрагивает, и его вероятной основной причины. Наш следующий секрет содержит общую формулу борьбы с непродуктивным поведением.

Секрет №42

Секрет разрешения ситуации непродуктивного поведения

Поговорите с участником, ведущим себя непродуктивно, с глазу на глаз или в присутствии других; проявите эмпатию; обращайтесь к причине такого поведения; договоритесь о решении.

Этапы разрешения проблемы с непродуктивным поведением

Давайте рассмотрим каждый этап этой формулы. В качестве примера возьмем некоего Барри, который занят тем, что подписывает бумаги, и не уделяет встрече должного внимания.

Этап 1: поговорите с участником, ведущим себя непродуктивно, с глазу на глаз или в присутствии других

Во многих случаях, когда кто-то проявляет непродуктивное поведение, лучше поговорить с человеком с глазу на глаз во время перерыва, так как, если вы будете публично обращать внимание на его действия, это может помешать разрешению ситуации. В случае с Барри, подписывающим бумаги, следует поступить именно так.

В других случаях можно решить вопрос в присутствии всей группы, не указывая на конкретного человека. Например, если один или несколько человек опоздали, скажите: «Хочу напомнить всем о правилах, о которых мы договорились. Мы решили, что будем вести общий разговор, начинать и заканчивать вовремя и не отвлекаться на посторонние разговоры».

Человек, которому предназначалось замечание, оценит, что вы не стали показывать на него пальцем, однако напомнили о правилах поведения. Еще одна причина поговорить с человеком в перерыве — необходимость убедиться, что у него нет еще каких-то проблем.

Этап 2: проявите эмпатию

Когда люди ведут себя непродуктивно, как Барри, подписывающий бумаги во время встречи, естественной реакцией будет сказать: «Прекрати! Отложи эти документы. Веди себя как положено». К сожалению, большинство взрослых людей плохо реагируют на подобные замечания.

Я настоятельно рекомендую начать с эмпатии. Можно высказать сочувствие относительно ситуации, в которой оказался человек, или похвалить его за какой-то аспект поведения. В случае Барри я бы сказал: «Похоже, вам нужно закончить важное дело, и совещание задерживает вас». Заметьте, что я не обвиняю Барри и не говорю, что его поведение неприемлемо.

Этап 3: обращайтесь к причине такого поведения

Посочувствовав человеку, нужно найти основную причину нежелательного поведения. Приложите усилия, чтобы понять, в чем на самом деле состоит проблема. Попробуйте задать вопрос, чтобы получить ответ, который подтвердит

вашу догадку. В случае Барри, который занимается на встрече посторонними делами, можно предположить, что эти дела для него важнее, чем совещание. Не исключено, что он ценит работу остальных, но у него поджимают сроки (внешний фактор). Или же он считает встречу формальностью и пытается сделать в это время хоть что-то полезное (проблема с содержанием или процессом). У такого поведения могут быть и другие объяснения. Попробуйте выяснить основную причину, задав вопрос вроде: «Нам необходимо ваше полное участие. Вам кажется важным то, о чем мы здесь говорим?»

Этап 4: договоритесь о решении

На последнем этапе необходимо договориться, что делать с ситуацией дальше. Конечно, решение будет зависеть от реальной проблемы.

Давайте вернемся к примеру Барри. Начнем с простого варианта. Если проблема заключается в сроках сдачи работы, разговор может происходить следующим образом.



Пример диалога. Добиться согласия, вариант 1

- Фасилитатор: Нам необходимо ваше полное участие. Вам кажется важным то, о чем мы здесь говорим?
- Барри: Отличная встреча, Майкл. Просто мне нужно закончить с контрактами к обеду, чтобы на этой неделе можно было сделать пробный заказ.
- Фасилитатор: Понятно. Мне кажется, что людей отвлекает то, что вы делаете, к тому же кто-нибудь может в следующий раз тоже принести с собой работу. Как вы думаете, сколько времени вам нужно, чтобы закончить с контрактами?
- Барри: От двадцати минут до получаса.
- Фасилитатор: Перерыв продлится еще десять минут. Может, вы сейчас пойдете к себе в кабинет, закончите дела и вернетесь, как освободитесь? Я объясню группе, что вам необходимо разобраться с делами до полудня, а в следующий перерыв перескажу вам то, что вы пропустили.
- Барри: Очень хорошо. Уверен, что вернусь очень быстро.

Теперь давайте рассмотрим более сложный вариант. Предположим, Барри не хочет присутствовать на встрече и пришел только потому, что его обязали.

Пример диалога. Добиться согласия, вариант 2

- Фасилитатор: Нам необходимо ваше полное участие. Вам кажется важным то, о чем мы здесь говорим?
- Барри: Да я вообще не знаю, что я здесь делаю, мне сказали — я пришел. Это пустая трата времени. Эти разговоры ничего не изменят.
- Фасилитатор: Я бы тоже не радовался, если б мне пришлось напрасно тратить время. Но моя задача — делать так, чтобы встречи не проходили впустую. И мне нужна ваша помощь. Расскажите, пожалуйста, почему эти разговоры ничего не изменят.
- Барри: Руководство никогда не осуществляет идеи, которые исходят от нас. Я видел это неоднократно. Я даже пытался покинуть команду, но начальник сказал, что я должен быть здесь.
- Фасилитатор: Я бы с радостью дал вам гарантию, что к рекомендациям вашей команды прислушаются, но это вне моей компетенции. Возможно, в группе есть люди, которых беспокоит то же, что и вас. Мне понадобится ваша помощь, чтобы поднять вопрос. Если ваша проблема станет проблемой всей команды, мы сможем донести ее до руководства и заставить его отреагировать. После перерыва я спрошу, кого еще это волнует. Когда мы начнем обсуждать решения, пожалуйста, выскажите свое мнение. Не стесняйтесь, предложите сообщить о проблеме руководству. Как вы думаете, такое решение имеет смысл?
- Барри: Не уверен, что что-то изменится, но готов попробовать.

Конечно, фасилитатору не удалось полностью убедить Барри. Скорее всего, в следующий перерыв придется снова разговаривать с ним, чтобы поддержать его заинтересованность. Но теперь фасилитатор понимает, в чем проблема, и он заложил основы для ее решения.

Тонкости разрешения проблем с непродуктивным поведением

Вот несколько тонкостей, которые помогут вам решать проблемы непродуктивного поведения. Не забывайте об этих вещах.

- **Время:**
 - беритесь за непродуктивное поведение сразу, в ближайший удобный момент после того, как распознаете первые признаки;

- во время каждого перерыва обсуждайте оставшиеся вопросы;
- если случай серьезный, устройте перерыв пораньше.
- *Действия, которых следует избегать*, так как они могут усугубить проблему:
 - публичные замечания;
 - ваш собственный гнев или эмоциональная речь;
 - потеря объективности или нейтралитета.
- *Постоянный мониторинг*. На ранних этапах непродуктивного поведения достаточно поднять вопрос о нем. Однако, после того как вы договорились о решении, периодически посматривайте на человека, который повел себя непродуктивно, чтобы убедиться, что основная проблема решена. В противном случае от него можно ждать неприятностей.

Рекомендуемая реакция на различные типы непродуктивного поведения

Я дал вам общую формулу реакции на непродуктивное поведение. А теперь мы рассмотрим конкретные проявления непродуктивного поведения и способы их пресечения. Ниже приведены рекомендации по разрешению 15 распространенных проблем с непродуктивным поведением. Каждый тип поведения я снабдил описанием, вероятными причинами, стратегиями предотвращения, а также рекомендациями, что делать в момент возникновения такой ситуации и после, чтобы свести к минимуму неприятные последствия. Большинство типов непродуктивного поведения проявляют отдельные люди, однако два последних относятся ко всей группе.

Итак, распространенные типы непродуктивного поведения:

- не может оторваться от сотового телефона;
- уходит, хлопнув дверью;
- молчит во время обсуждения;
- перебивает других;
- опаздывает или уходит раньше срока;
- часто берет слово и подолгу говорит;
- настроен скептически;
- бросается на кого-то с кулаками;
- рассказывает истории;
- отвлекается на посторонние темы;
- нападает словесно;

- говорит с соседом вполголоса;
- занят посторонней работой;
- у группы низкий уровень энергии;
- группе не хватает времени.

Давайте рассмотрим различные типы непродуктивного поведения и постараемся понять причины, стратегии по предотвращению и действия, которые необходимо предпринять в момент возникновения. Подготовившись заранее, вы сможете предотвратить непродуктивное поведение и адекватно отреагировать в случае необходимости.

Не может оторваться от сотового телефона

Описание	Сотовый телефон постоянно звонит, участник часто им пользуется.
Распространенные причины	<p>У участника есть приоритетная задача, требующая его внимания во время встречи.</p> <p>Он не осознает, что его телефон мешает остальным и может снизить эффективность встречи.</p> <p>Участник не придает встрече значения и во время нее пытается заниматься чем-то, что считает более полезным.</p>
Как предотвратить	Установите правило: во время встречи звонки по телефону запрещены.
Действия в момент возникновения проблемы	<p>Если возможен разговор с глазу на глаз, скажите: «Похоже, люди не знают, что вы на важной встрече, потому отвлекают вас. Решите, пожалуйста, эту проблему. Можете отключить звук телефона до конца мероприятия?»</p> <p>Если разговор с глазу на глаз невозможен: «Я сейчас, когда зазвонил телефон Тони, вспомнил, что нам всем лучше держать свои гаджеты выключенными. Если кто-то не может сделать это — дайте мне знать».</p>
Действия после	Поговорите с человеком с глазу на глаз, чтобы убедиться, что никаких других проблем нет.

Уходит, хлопнув дверью

Описание	Участник в раздражении покидает комнату.
----------	--

Распространенные причины	<ul style="list-style-type: none"> • У человека есть проблема, не связанная со встречей, которая требует его немедленного внимания. • Он считает, что встреча не стоит его времени. • Он не удовлетворен содержанием или процессом встречи.
Как предотвратить	Установите правило: говорить о проблемах во время встречи; можно обсуждать что угодно.
Действия в момент возникновения проблемы	<p>Скажите несколько слов об инциденте и обсудите его с группой в течение нескольких минут. Это поможет сформировать коллективное мнение о случившемся: что и почему произошло, как быть дальше и как сделать так, чтобы больше ни у кого не возникло внезапной необходимости покинуть помещение.</p> <p>«Ничего себе, Билл просто встал и ушел. Он так резко вскочил, вряд ли ему захотелось в туалет».</p> <p>«Мы могли бы попытаться продолжить работу, но я уверен, многие сейчас думают об уходе Билла. Я хочу выделить несколько минут, чтобы разобраться с этим. Кто попробует объяснить, что произошло и почему?»</p> <p>«Итак, мы обсудили, что произошло, и предположили почему. Теперь два других вопроса. Как нам быть с Биллом? И что можно сделать, чтобы у других не возникло желания уйти вслед за ним?»</p>
Действия после	<ul style="list-style-type: none"> • Устройте перерыв. Встретьтесь с организатором совещания или менеджером проекта, чтобы обсудить проблему и, если нужно, кем-нибудь заменить ушедшего. • Проследите, чтобы действия, о которых вы договорились, были предприняты. Возможно, стоит встретиться с этим человеком лично, с глазу на глаз.

Молчит во время обсуждения

Описание	Участник не вступает в дискуссию.
Распространенные причины	<p>Человек по характеру интроверт и редко говорит во время групповых встреч.</p> <p>Обычно этот человек разговорчив, но сегодня меньше участвует в обсуждении из-за стресса на работе или других факторов, не связанных со встречей.</p> <p>Он не удовлетворен темой или тем, как проходит встреча.</p>

Как предотвратить	Установите правило: высказываться должны все.
Действия в момент возникновения проблемы	<p>Напомните группе о правилах (высказываться должны все).</p> <p>Устройте круговое обсуждение, чтобы вовлечь всех участников. Не надо показывать на него пальцем, начните за два-три человека до молчавшего ранее участника, пусть он подготовится и говорит третьим или четвертым. «Давайте послушаем всех по следующему вопросу. Я хотел бы начать с [назовите имя человека, сидящего за два стула до молчуна] и двигаться влево. Вопрос следующий...»</p>
Действия после	Поговорите с этим человеком с глазу на глаз, чтобы убедиться, что никаких других проблем нет.

Перебивает других

Описание	Участник перебивает товарищей или заканчивает за них фразы.
Распространенные причины	<ul style="list-style-type: none"> • Он согласен с высказываемой мыслью, взволнован и хочет продемонстрировать поддержку. • Ему кажется, что другие говорят слишком медленно. • Ему кажется, что его мысли важнее, или он не согласен с высказываемым мнением.
Как предотвратить	Установите правило: в свою очередь говорит только один человек, остальные должны относиться к нему с уважением.
Действия в момент возникновения проблемы	Признайте желание этого человека говорить, однако верните слово тому, кого он перебил. «Не могли бы вы минутку подождать, пока выступающий закончит? Иногда очень тяжело ждать, когда хочется что-то сказать, но давайте помнить о правилах».
Действия после	Поговорите с этим человеком с глазу на глаз, чтобы убедиться, что никаких других проблем нет.

Опаздывает или уходит раньше срока

Описание	Участник обычно приходит на встречу с опозданием или уходит раньше завершения.
-----------------	--

Распространенные причины	<ul style="list-style-type: none"> • Есть другие мероприятия или обязательства, которые мешают ему приходиться вовремя или оставаться на протяжении всей встречи. • Участник не считает, что это конкретное совещание стоит того, чтобы сидеть до конца.
Как предотвратить	<ul style="list-style-type: none"> • Заранее разошлите приглашения, укажите время сбора за пять–десять минут до начала, сообщите о важности цели и результатов встречи. • Свяжитесь с этим участником заранее и добейтесь от него обещания присутствовать все время. Скажите, что встреча начнется вовремя, независимо от того, все ли собрались.
Действия в момент возникновения проблемы	Вежливо напомните группе о правилах. «Хочу поблагодарить всех за то, что вы пришли — и пришли вовремя, — за то, что стараетесь так организовать свой график, чтобы мы могли начинать в срок. Следующая тема...»
Действия после	Поговорите с этим человеком с глазу на глаз, чтобы убедиться, что никаких других проблем нет.

Часто берет слово и подолгу говорит

Описание	Один из участников доминирует в обсуждении.
Распространенные причины	<ul style="list-style-type: none"> • Человек по характеру экстраверт и не понимает, что, часто начиная говорить первым, он отнимает время у других и лишает их возможности высказаться. • Он знает о своей склонности, и ему нужно, чтобы кто-то помог ему взять под контроль время, когда он говорит и когда слушает. • Этот участник сознательно стремится доминировать, чтобы ограничить другим возможность высказать свое мнение.
Как предотвратить	<ul style="list-style-type: none"> • Установите правило: «Говорит только один». • Встретьтесь с этим человеком заранее, чтобы сообщить, что ваша задача — дать высказаться всем. Скажите ему: «Я ценю вашу готовность делиться своими соображениями, особенно когда большинство помалкивает. Но мне нужно, чтобы другие участники говорили больше, потому что их мнение тоже важно. Поэтому во время следующей встречи я иногда буду говорить вам: “Хорошо сказано. А теперь давайте послушаем, что думают остальные”. Так мы узнаем мнения всех».

Действия в момент возникновения проблемы

В начале ближайшей встречи устройте круговое обсуждение, чтобы вовлечь в него всех. Запустите дискуссию так, чтобы любитель поговорить оказался последним. «Давайте послушаем, что каждый из нас думает по этому вопросу. Я хотел бы начать с [назовите имя человека, сидящего слева от любителя поговорить] и двигаться влево по кругу. Вопрос такой...»

Действия после

- В перерыве попросите этого участника помочь вам разговаривать других. Не забудьте посочувствовать ему. Дайте знать, что время от времени вы специально не обращаетесь к нему, чтобы побудить говорить других.
- На встречах время от времени признавайте желание этого человека взять слово, но просите высказаться остальных участников.
- Убедитесь, что никаких других проблем нет.

Пример диалога. Попросите помочь разговаривать других

Фасилитатор: Я ценю вашу готовность делиться своими соображениями, особенно когда большинство помалкивает. Вы можете мне помочь. Мне нужно разговаривать других людей. У вас есть идеи, как это сделать?

Марк: Я тоже заметил, что они неразговорчивы. Я часто доминирую в обсуждении, потому что остальные молчат.

Фасилитатор: Давайте поступим так: после перерыва я проведу несколько круговых обсуждений, чтобы вовлечь больше народу. И время от времени, возможно, вам будет что сказать, но я стану спрашивать мнение других. Вас это устроит?

Марк: Да, вполне. Спасибо, что сказали.

Настроен скептически**Описание**

Участник демонстративно издает недовольные вздохи или отпускает негативные замечания, например: «Ничего не получится», но не предлагает решений.

Распространенные причины

- Особенности мышления этого человека таковы, что он склонен выявлять проблемы и риски.

**Как
предотвратить**

- Ему не нравится предложенная идея, и он ищет причины для сопротивления.
- Для него неприемлема предложенная идея, и он пытается создать препятствия для ее принятия.

**Действия
в момент
возникновения
проблемы**

Установите правило: сначала говорить о сильных сторонах идеи и только потом выявлять проблемы.

- Скептики часто возражают, не предлагая альтернатив. Избегайте обсуждения отрицательных сторон идеи, переключайте внимание таких людей на поиск более удачных вариантов.
- Скажите с оптимизмом: «Возможно, вы правы. Но как тогда сделать лучше?»

Действия после

Постарайтесь договориться всегда сначала говорить о преимуществах, а не о проблемах.

Бросается на кого-то с кулаками

Описание

Один из участников с кулаками набрасывается на других.

**Распространенные
причины**

Разногласия, возникшие во время встречи, перерастают в физическое противостояние.

Напряжение, которое человек испытывает из-за каких-то сторонних проблем, делает его агрессивным.

**Как
предотвратить**

- Выявите вероятные проблемы до начала встречи.
- Установите правила: можно обсуждать что угодно; к людям нужно относиться мягко, а к идеям — жестко.
- Активно акцентируйте внимание на поиске решений, а не назначении виновных.

**Действия
в момент
возникновения
проблемы**

- В момент физического нападения вам важно взять контроль в свои руки.
- Немедленно остановите фасилитационную сессию.
- Скажите участникам, что им сообщат о дате следующей встречи.

Действия после

Поговорите с участниками драки по отдельности, чтобы выявить проблемы и выработать план действий.

Рассказывает истории

Описание	Человек любит долго говорить.
Распространенные причины	<ul style="list-style-type: none"> • Он по характеру экстраверт и не осознает, насколько разговорчив. • Он знает о собственной многословности и нуждается в помощи, чтобы говорить по существу. • Он знает о собственной многословности, однако считает, что каждая его история стоит того, чтобы выслушать ее до конца.
Как предотвратить	<ul style="list-style-type: none"> • Установите правило: давать другим возможность высказаться. • Встретьтесь с этим человеком заранее и сообщите, что на встрече время одного высказывания будет ограничено. «Я понимаю, что истории помогают людям лучше понять вашу точку зрения. Но я заметил, что иногда они начинают скучать и отвлекаться. Не могли бы вы сначала говорить по существу, а историю рассказывать потом и в сокращенной форме? В этом случае мы больше успеем сделать. Если во время следующей встречи я почувствую, что вы собираетесь что-то рассказать, я скажу: “Давайте сначала послушаем ваши мысли по существу, чтобы всем было понятнее”».
Действия в момент возникновения проблемы	<ul style="list-style-type: none"> • Дайте участнику понять, что ему нужно сократить выступление. • Встаньте рядом с ним и по возможности незаметно покажите ему пальцы, сложенные в кружок, в знак того, что ему нужно быстро закругляться. • Напомните группе о правилах: «Не забывайте, что сначала нужно говорить по существу и только потом проводить аналогии и рассказывать истории — но кратко, чтобы люди не потеряли нить повествования».
Действия после	Убедитесь, что никаких других проблем нет.

Отвлекается на посторонние темы

Описание	Участник встречи часто уводит обсуждение в сторону.
Распространенные причины	Для стиля общения этого человека характерно перескакивать на новую тему, не закончив предыдущую.

Как предотвратить	Установите правило: говорить о чем-то одном, обсуждать темы по очереди.
Действия в момент возникновения проблемы	Признайте желание участника поговорить о чем-то другом, предложив внести эту тему в список обсуждения, а затем вернитесь к текущему предмету дискуссии. Скажите: «Хорошая мысль. Давайте внесем ее в список обсуждения, чтобы обсудить позже, и вернемся к...»
Действия после	Попробуйте договориться с участником, чтобы он сам внес новые темы в список обсуждения.

Нападает словесно

Описание	Участник отрицательно высказывается о ком-то.
Распространенные причины	<ul style="list-style-type: none"> • Разногласия, возникшие во время встречи, перерастают в словесную перепалку. • Напряжение, которое человек испытывает из-за каких-то сторонних проблем, делает его агрессивным.
Как предотвратить	<ul style="list-style-type: none"> • Выявите вероятные проблемы до начала встречи. • Установите правила: можно обсуждать что угодно; к людям нужно относиться мягко, а к идеям — жестко. • Активно акцентируйте внимание на поиске решений, а не назначении виновных.
Действия в момент возникновения проблемы	Встаньте между людьми, чтобы прекратить ссору, замедлите темп обсуждения и восстановите порядок. «Давайте сделаем паузу. Нам нужно рассмотреть важные вопросы, и мы установили ряд правил. Одно из них — относиться к людям мягко, к идеям — жестко. Вряд ли мы добьемся успеха, если станем искать виновных и показывать друг на друга пальцем. Я хотел бы продолжить обсуждение, но только если вы будете с уважением относиться друг к другу и сосредоточитесь на поиске решений. Согласны?»
Действия после	<ul style="list-style-type: none"> • Можно сделать перерыв и собраться заново позже. • Можно поговорить с участниками конфликта по отдельности, чтобы выявить проблемы и выработать план действий. • Можно попросить исключить зачинщика ссоры из числа участников встречи, если вы считаете, что ситуация может повториться.

Говорит с соседом вполголоса

Описание	Участник встречи ведет посторонние разговоры.
Распространенные причины	<ul style="list-style-type: none"> • Человек не расслышал или не понял предыдущее высказывание и просит пояснить ему. • Он расслышал предыдущее высказывание и комментирует его, обращаясь к соседу. • Он просто разговаривает на посторонние темы.
Как предотвратить	Установите правило: говорит только один человек.
Действия в момент возникновения проблемы	<ul style="list-style-type: none"> • Предпримите действия, чтобы вежливо дать понять этому участнику, что его поведение мешает другим. • Подойдите и встаньте напротив него. Часто этого бывает достаточно, чтобы посторонние разговоры прекратились. • По возможности незаметно приложите палец к губам, если шепот продолжается. • Напомните группе о правилах: «Давайте не забывать, что в каждый момент говорит кто-то один и что к нему и к слушателям нужно относиться с уважением».
Действия после	Обсудите вопрос с глазу на глаз с нарушителем спокойствия, чтобы убедиться, что никаких других проблем нет.

Занят посторонней работой

Описание	Участник встречи занимается другой работой.
Распространенные причины	<ul style="list-style-type: none"> • У него есть приоритетная задача, требующая его внимания именно в это время. • Участник не считает встречу важной и пытается извлечь максимум пользы из времени, которое проводит на ней.
Как предотвратить	Установите правило: не заниматься посторонней работой (делать только то, что относится к встрече).
Действия в момент возникновения проблемы	<ul style="list-style-type: none"> • Если возможен разговор с глазу на глаз: «Похоже, у вас есть важная работа, и вы не успеваете сделать ее из-за встречи. Однако нам необходимо ваше полное участие. Давайте вы сделаете это позже?» • Если разговор с глазу на глаз невозможен: «Мы установили правило не заниматься на встрече посторонней работой. Хочь убедиться, что все помнят об этом».

Действия после | Обсудите вопрос с глазу на глаз, чтобы убедиться, что никаких других проблем нет. (См. пример в разделе «Методы гладкого разрешения проблем» в этой главе.)

У группы низкий уровень энергии

Описание	Группа ведет себя вяло.
Распространенные причины	<ul style="list-style-type: none"> • Члены группы по характеру интроверты и редко говорят во время подобных мероприятий. • Тема неинтересна группе, либо говорящий или фасилитатор выступают недостаточно энергично. • Обсуждение проходит в период снижения энергии (например, сразу после обеда).
Как предотвратить	<ul style="list-style-type: none"> • Убедитесь, что темы и докладчики подходят аудитории. • Составьте повестку дня так, чтобы группа была вовлечена в активные действия в период снижения энергии. • Договоритесь с группой о проведении разминки (например, можно выполнить упражнение «Волна»⁹) в период спада энергии.
Действия в момент возникновения проблемы	<ul style="list-style-type: none"> • Предложите группе игру, способствующую повышению уровня энергии, такую как «Блиц-опрос» или «Последний герой», как описано в главе 7. • Можно применить круговое обсуждение, чтобы вовлечь всех в дискуссию («Давайте ответим все по очереди на следующий вопрос...»). • Воспользуйтесь разминкой, оговоренной в правилах. «Чувствую, что все засиделись. Давайте немного разомнемся, чтобы восстановить уровень энергии».
Действия после	Оценивая, как прошла встреча, обсудите возможные причины низкого уровня энергии, например отсутствие интереса к теме.

⁹ Упражнение «Волна»: участники встают в круг и берутся за руки. По кругу пускается волна: участники по очереди поднимают и опускают соединенные руки. Движение (поднятие рук) может сопровождаться звуком «А-а!». Как правило, достаточно пропустить волну по кругу около трех раз для достижения подзарядки. Другое популярное упражнение на поддержание энергии «Массаж»: участники выстраиваются в круг и поворачиваются по часовой стрелке — стоят в затылок друг другу. Затем делают впереди стоящему участнику массаж плеч (воротниковой зоны) в течение одной минуты. После этого они разворачиваются на 180 градусов (оставаясь в кругу) и одну минуту делают аналогичный массаж участнику, от которого получили массаж в предыдущем раунде. — *Прим. науч. ред.*

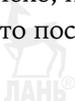
Группе не хватает времени

Описание	Вы понимаете, что не успеете уложиться в отведенное время.
Распространенные причины	В повестку дня включили слишком много пунктов. Во время встречи слишком долго обсуждали менее важные или посторонние темы.
Как предотвратить	<ul style="list-style-type: none"> • Просматривая повестку дня в начале встречи, запишите, сколько времени нужно потратить на каждый пункт. • Поместите менее важные вопросы ближе к концу списка. • Отслеживайте время с помощью таймера; предупреждайте группу, когда время обсуждения каждого вопроса подходит к концу. • Проявляйте гибкость, давая дополнительное время, когда это оправданно и приемлемо для группы, но завершайте обсуждение в срок.
Действия в момент возникновения проблемы	<p>Сообщите группе о проблеме и совместно решите, как действовать дальше.</p> <p>«Время, отпущенное на обсуждение этого вопроса, вышло. Перейдем к следующему — или поговорим еще немного? ...Хорошо, давайте выделим еще пять минут, но постараемся закончить раньше».</p> <p>«Похоже, что в таком темпе мы не успеем подробно обсудить последний пункт повестки. Перенесем его на следующий раз или есть другие предложения?»</p>
Действия после	Оценивая, как прошла встреча, обсудите вероятные причины нехватки времени. Скажите, что вам необходимо понять, как много тем группа может обсудить за одну встречу.

Когда происходит неожиданное

Иногда происходит что-то неожиданное, и вы не знаете, как быть, особенно если ситуация связана с сильными эмоциями. Например:

- участник начинает кричать или опрокидывать флипчарт;
- кому-то становится плохо, и ему нужна медицинская помощь;
- своими словами кто-то поставил в неловкое положение одного или больше участников.



Как должен отреагировать SMART-фасилитатор? Об этом говорит наш следующий секрет.

Секрет №43**Секрет реагирования на неожиданное происшествие**

Попросите участников самих объяснить, что происходит.

Фасилитаторы часто называют неожиданные происшествия, такие как эмоциональные взрывы, «слоном в гостиной», которого все видят, но о котором не хотят говорить. Конечно, неправильно будет продолжать встречу, как будто ничего не случилось. SMART-фасилитатор немедленно возьмет ситуацию под контроль и поможет группе найти решение.

1. Попросит у группы разрешения отвлечься от повестки дня.
2. Проведет круговое обсуждение, в котором каждому участнику будет предложено ответить на вопрос: «Что вы чувствуете по поводу произошедшего?»
3. Проведет второе круговое обсуждение, в котором каждый участник должен будет ответить на вопрос: «Что нам нужно сделать, чтобы продолжить?»
4. Объявит перерыв и свяжется с организатором встречи, чтобы убедиться, что дальнейшие действия, которые собирается предпринять группа, соответствуют его целям.

Быстрая подсказка!

Во время первого кругового обсуждения вы задаете вопрос: «Что вы чувствуете?» Начните с человека, склонного к поиску творческих решений (см. в табл. 9.2 описание четырех стилей коммуникации по модели DISC). Во время второго кругового обсуждения участники отвечают на вопрос: «Что нам нужно сделать?» Начните с человека, склонного к критике или к доминированию. Людям, которым свойственны эти стили коммуникации, будет легко ответить на соответствующие вопросы, благодаря чему дискуссия пройдет более гладко.

Пример диалога. Реакция на неожиданное происшествие

Фасилитатор: Не знаю, как остальные, а я чувствую себя немного некомфортно. Я предлагаю не делать вид, что ничего не произошло, а отвлечься на несколько минут, если вы не против. Я обойду комнату, начиная с Криса, и попрошу каждого ответить на простой вопрос: «Что вы чувствуете по поводу случившегося?»

Мы можем испытывать разные эмоции, пожалуйста, говорите первое, что придет вам в голову. Крис, давайте начнем. Постарайтесь ответить как можно более честно. Что вы сейчас чувствуете? ...Хорошо, мы разобрались со своими чувствами, теперь давайте ответим на вопрос: «Что нам нужно сделать, чтобы продолжить?» ...Итак, мы прояснили, как нам следует поступить, чтобы не прекращать встречу. Предлагаю сделать перерыв, а после него попробуем продолжить.

Реагирование на ошибки и нападения

Выше речь шла о том, что нужно делать, если один участник ведет себя агрессивно по отношению к другому. А что, если нападкам подвергается фасилитатор? Или вы допустили ошибку и участник указывает на это? Как быть? Рассмотрим следующий пример.

Пример. Ошибка фасилитатора

Школьный совет крупного городского района проводил тимбилдинг. Один фасилитатор работал утром, а мне предстояло провести занятия днем. Это был мой первый опыт управления группой, потому я решил посидеть на утреннем занятии. Проводившая его женщина явно имела опыт в области тимбилдинга. Однако стало быстро заметно, что она слабо справляется с групповой динамикой. Она очень хорошо открыла тренинг, постаравшись проинформировать, воодушевить и вовлечь группу, однако я обратил внимание, что один из членов совета читал газету все время, пока она говорила. Казалось, он вознамерился игнорировать фасилитатора, и, конечно, другие члены группы это тоже заметили. После того как ведущая повторила основные правила, она перешла непосредственно к первому пункту повестки дня. И тогда вклинился участник, читавший газету: «Вы не спросили, согласны ли мы с правилами».

Я подумал, что это хороший момент вовлечь человека в обсуждение, сказав: «Вы совершенно правы. Спасибо, что напомнили. Давайте исправим ситуацию. Предлагаю принять правила. Вы не возражаете?»

Однако, вместо того чтобы признать ошибку, ведущая ответила: «Ну это же такие простые правила! Я подумала, что их не надо согласовывать. Любой третьеклассник согласится с ними». На что член совета ответил: «Мы не дети». В этот момент другие члены совета пришли на помощь

фасилитатору. «Отложи газету и включайся в работу, нечего кидать камни в человека, который делает свое дело». С этого момента тренинг проходил все хуже. Я уже не ждал от дневных занятий ничего хорошего, но, к счастью, через час напряжение в комнате спало — помогли упражнения, запланированные фасилитатором.

Роль фасилитатора — упростить работу группы. Лучше всего с этой задачей справляются те, кто может отодвинуть собственное эго на задний план и сосредоточиться на интересах собравшихся. Как должны реагировать фасилитаторы, если на них нападают или указывают им на ошибки?

Секрет №44**Секрет реагирования на ошибки и нападения**

Признайте, что человек, возможно, прав, продемонстрируйте поддержку и предложите группе найти решение.

Участник указывает на ошибку

Когда один или более участников встречи говорят, что вы ошиблись, и они правы, есть простой способ спасти ситуацию.

- Признайте свою ошибку и поблагодарите их, сказав: «Вы совершенно верно заметили. Спасибо, что сказали об этом. Позвольте исправиться». Но что делать, если вы считаете, что они ошибаются? Фасилитатору не должен быть свойственен эгоизм. Если так называемая ошибка осталась в прошлом и не влияет на движение вперед — не важно, правы вы или нет, просто не спорьте.
- Поблагодарите их за замечание и скажите, что обязательно подумаете об этом: «Спасибо, что сказали. Сейчас я не буду отвлекаться, но обещаю поразмыслить над сказанным вами потом».
- Если нужно, свяжитесь с этими людьми позже для дальнейшего обсуждения.

Участник считает, что процесс следует изменить

Иногда участники фасилитационной сессии предлагают внести в нее изменения. Само по себе такое поведение нельзя назвать непродуктивным, но многие фасилитаторы могут расценить эту просьбу как проявление агрессии.

Если вам нравится новая идея, проделайте следующее.

- Поблагодарите участников за предложение.
- Сообщите группе, что одобряете изменение, и спросите разрешения применить его.

Если вам не нравится идея, действуйте по-другому.

- Поблагодарите участников за предложение.
- Назовите как минимум одно его преимущество.
- Объясните, почему, на ваш взгляд, лучше оставить все как есть.
- Скажите о своей готовности учитывать пожелания группы.
- Спросите участников, согласны ли они внести изменения. (Чтобы вас не сочли предвзятым, не спрашивайте, согласны ли они оставить все как есть.)

Пример диалога. Реакция на просьбу изменить процесс

Фасилитатор: Спасибо, что сказали. Как, на ваш взгляд, нужно изменить процесс?.. Это может помочь, так как... Давайте я объясню, почему делаю то, что делаю, а если вы все равно скажете, что нужно поступить по-другому, тогда пусть будет по-вашему.

Участник считает, что фасилитатора нужно заменить

Надо признаться, что в ситуации, когда один или несколько участников встречи сомневаются, что вы подходите им как фасилитатор, бывает трудно забыть о собственном эго. Однако SMART-фасилитаторы все-таки пытаются. Они знают, что их задача — сделать встречу проще, и если оказывается, что они мешают, то они скромно уходят.

Когда ваша роль оказывается под угрозой, важно не занимать оборонительную позицию, а показать, как вы беспокоитесь о группе. Попробуйте предпринять следующие шаги.

- Выразите сожаление, что один или несколько членов группы чувствуют себя некомфортно с вами.
- Скажите, что готовы отказаться от своей роли.
- Скажите, что готовы приспособиться к потребностям группы.

В примере диалога приведены слова, которые помогут в этом очень сложном разговоре.

Пример диалога. Реакция на просьбу заменить фасилитатора

Фасилитатор: Во-первых, позвольте мне выразить сожаление. Если хотя бы один человек считает, что группе будет лучше без меня в роли фасилитатора, значит, я явно не справился с работой. Я готов отказать от своей роли, если вы этого хотите. Даже если всего несколько человек полагают, что я не справился, думаю, вам следует найти замену. Однако, если вы готовы рассказать, что мне нужно делать по-другому, я скорректирую свои действия и доведу работу до конца. Поскольку решение должна принимать вся группа, я, с вашего позволения, оставлю вас на некоторое время. Пожалуйста, подумайте, не нужен ли вам помощник в этой дискуссии, возможно, вы также захотите применить метод слияния сильных и слабых сторон, которым прежде часто пользовались (см. главу 10).

Вознаградите человека за конструктивное поведение

Когда люди прекращают вести себя непродуктивно и демонстрируют готовность к конструктивным действиям, например начинают участвовать в обсуждении или говорить о проблемах, вместо того чтобы потихоньку закипать, — обеспечьте им положительное подкрепление.

- Уделите им больше внимания.
- Кивайте и улыбайтесь им.
- Дайте им слово, когда они попросят.
- В перерыве можете дать им обратную связь касательно их участия.

Полученные уроки

Давайте вернемся к примеру «Президент и операционный директор». Вспомните, как глава компании кричал на операционного директора в присутствии вице-президентов: «Какая глупость! Из-за того что кое-кто мыслит ограниченно, мы и оказались в сегодняшней ситуации!»

Спросите себя: «Что я мог бы сделать как фасилитатор? Какие шаги мне следовало бы предпринять, чтобы заранее предотвратить ситуацию либо выравнять ее на ранней стадии и гладко разрешить?»

Сознательное предотвращение

Я провел подготовительную работу и понял, что президент был новичком, а человек, занимавший эту должность ранее, понижен до операционного директора. Однако я не применил никакой стратегии, чтобы предотвратить вероятное непродуктивное поведение, хотя мог бы заранее поговорить с операционным директором с глазу на глаз. И, конечно, мне стоило бы для начала посочувствовать ему.



Пример диалога. Сочувствие операционному директору

Фасилитатор: То, что вы согласились остаться в компании на таких условиях, многое говорит о том, как вы заботитесь о ней. Во время встречи я хотел бы попросить вас не выступать первым или вторым по всем вопросам. Так вы ясно покажете всем, что вполне комфортно чувствуете себя в этой должности, и дадите шанс новому генеральному директору высказать свои пожелания. Конечно, вы тоже будете выступать, но третьим или четвертым, а не первым. Вас это устроит?

Нечто подобное я сказал бы генеральному директору перед совещанием топ-менеджеров. Но в данном случае, поскольку операционный директор раньше занимал высшую должность, я поговорил бы с ним.

Раннее выявление

Я заметил, что президент испытывает беспокойство, но не попытался решить проблему. После первого или второго замеченного симптома я мог бы спросить: «Давайте узнаем, кто что думает об услышанном. Джо, что вы скажете? ...Джейн, а вы? ...Боб [президент], какие у вас соображения?» Так я помог бы обеспокоенности выйти наружу конструктивным образом.

Или же во время перерыва, предшествовавшего взрыву эмоций, я мог бы отвести президента в сторону для короткого разговора. «Мне показалось, вас беспокоит что-то из сказанного. Есть какая-то проблема? Как вы считаете, что нужно сделать? Может быть...»

Гладкое разрешение

Я упустил возможность решить проблему до начала встречи. У меня была вторая попытка сделать это, если бы я выявил непродуктивное поведение на раннем этапе, но я упустил и ее. Потому, когда неприятности с ревом обрушились на участников, случившееся выглядело довольно неприглядно. Я не разобрался с проблемой раньше, и она стала больше.

Однако даже после произошедшего взрыва я все еще мог решить ее как минимум двумя способами. Первый довольно прямолинеен. «О, это было весьма эмоциональное выступление, — сказал бы я. — Помогите мне понять, на что нам, на ваш взгляд, следует обратить внимание. Почему это важно?.. Давайте опросим всех присутствующих — возможно, мы обнаружим, что нужно учесть что-то еще».

После кругового обсуждения я бы устроил перерыв, чтобы поговорить с президентом, и тогда бы он публично извинился за свое поведение перед операционным директором.

Второй способ решить проблему — отреагировать как на любое неожиданное происшествие, о чем говорилось немного ранее. «О, это было весьма эмоциональное выступление. Не знаю, как остальные, а я чувствую себя немного некомфортно. Давайте не будем делать вид, будто ничего не произошло...»

Применение секретов управления непродуктивным поведением

Непродуктивное поведение возникает во время личного и профессионального взаимодействия. Ниже приведен пример с разгневанным клиентом.

Как бы хорош ни был ваш продукт и служба поддержки, если вы работаете в бизнесе достаточно долго, то обязательно столкнетесь с недовольством. Клиента расстроит что-то, что ваша организация сделала или не сделала. Его гнев может быть обоснованным или необоснованным — но, находясь под воздействием эмоций, он об этом не думает.

Попытайтесь решить проблему, как если бы столкнулись со скептически настроенным участником встречи. Давайте представим, что это телефонный разговор, то есть общение один на один. Нужно выполнить следующие шаги:

- 1) посочувствовать;
- 2) найти основную причину;
- 3) договориться о решении.

Посочувствовать можно по-разному. Главное, чтобы клиент понял, что вы разделяете его боль. Для этого обычно нужно больше одного предложения!

Пример диалога. Посочувствуйте клиенту

Сотрудник клиентской службы: Если бы я потратил деньги на занятия, которые не дали бы того, что я ожидал, я бы тоже расстроился. Еще бы! Не только лишиться денег, отданных за бесполезное обучение, — но к тому же потратиться на проезд и, что более важно, безвозвратно потерять три дня своей жизни. Да, я точно был бы недоволен.

После того как клиент почувствует, что вы понимаете суть проблемы, — но не раньше, — можно переходить к основной причине и формулировке решения.

Пример диалога. Найдите основную причину

Сотрудник клиентской службы: Нам нужно исправить ситуацию. Но мне понадобится ваша помощь. Я должен понять, как так получилось, что вы попали в неподходящую группу. Не могли бы вы объяснить, чего хотели от этих занятий? ...Хорошо, я понял, что вы хотели научиться завоевывать доверие клиентов и управлять отношениями с ними. Почему вы решили, что этот тренинг вам подходит? ...Значит, вы прочитали описание курса и зарегистрировали через сайт. А с вами связывался менеджер, чтобы подтвердить регистрацию? ...А, так вас не было в стране в течение нескольких недель и вы не смогли перезвонить!..

Вот мы и выяснили причину проблемы. Человек записался на занятия через интернет, выбрав курс по краткому описанию. Однако, судя по реакции клиента, тренинг не удовлетворил его. Наш менеджер, вероятно, понял бы это во время телефонного разговора, но разговора не состоялось, так как клиента не было в стране. Теперь можно пробовать договориться о решении.

Пример диалога. Договоритесь о решении

Сотрудник клиентской службы: Мы, конечно, вернем вам деньги. Если мы совершенно не удовлетворили ваши потребности, то не заслуживаем оплаты. Однако у меня есть идея, и мне хотелось бы, чтобы вы ее обдумали.

Вы видели, как проводят обучение наши инструкторы? Мы называем это ПДИ — «Практические методы, динамичные инструкторы, интерактивные занятия»... То есть вам понравился инструктор и динамичная обстановка, не подошла только тема. Как я понял, вы попали не в ту группу. На этих занятиях учат методам групповой фасилитации, а вам нужны занятия по консалтингу, посвященные управлению отношениями с клиентами, завоеванию доверия, определению потребностей аудитории и т. д. Давайте я приведу несколько примеров того, чему обучают на курсе... Если вы не возражаете, то мы переведем деньги на следующий курс по консалтингу, потому что, похоже, это то, что вам нужно. Вам не придется больше ничего платить, вы попадете на нужные вам занятия, а мы получим удовлетворенного клиента. Согласны?

Чеклист по управлению непродуктивным поведением

Осознайте, что непродуктивное поведение — это любые действия участника, которые сознательно или неосознанно замещают собой прямое выражение недовольства содержанием или целью встречи, процессом фасилитации или внешними факторами. Непродуктивное поведение — симптом, а не основная причина.

Во время подготовительного этапа выявите, где может возникнуть непродуктивное поведение. Для этого выясните следующее:

- что тревожит участников, которые не поддерживают проведение встречи;
- кто из участников считает, что потеряет что-то, если цели встречи будут достигнуты;
- какие участники встречи не ладят друг с другом;
- кто из участников указывает на проблемы, но не предлагает решений.

Примените стратегии для предотвращения непродуктивного поведения:

- распределите места;
- установите правила;
- взаимодействуйте с конкретными людьми;

- обращайтесь внимание на конкретные реакции;
- проводите неформальные беседы во время перерывов.

Признайте потребности людей, демонстрирующих разные стили коммуникации:

- доминирование — ведите встречу в быстром темпе, четко придерживайтесь плана;
- влияние — часто давайте возможность говорить;
- постоянство — спрашивайте, все ли согласны; не ставьте никого в неудобное положение;
- соответствие — договоритесь, что более подробный анализ будет проведен после встречи.

Чтобы выявить проблему на раннем этапе, регулярно проводите проверку на непродуктивное поведение и ищите его признаки, а именно:

- участников, которые молчат;
- участников, которые открыто жалуются или возражают группе;
- участников, которые, возможно, жалуются или возражают, но тихо, ведя разговор вполголоса с соседом;
- участников, чье выражение лица указывает на несогласие;
- участников, чей язык телодвижений указывает, что их что-то не устраивает (например, кто-то сидит, скрестив руки на груди, положив ногу на ногу или откинувшись на спинку стула).

Всегда быстро решайте проблемы с непродуктивным поведением:

- поговорите с участником с глазу на глаз или при других;
- посочувствуйте ему;
- найдите основную причину непродуктивного поведения;
- договоритесь о решении.

Используйте конкретные методы борьбы с наиболее распространенными типами непродуктивного поведения:

- участник не может оторваться от сотового телефона;
- участник уходит, хлопнув дверью;
- участник молчит во время обсуждения;
- участник перебивает других;

- участник опаздывает или уходит раньше срока;
- участник часто берет слово и подолгу говорит;
- участник настроен скептически;
- участник бросается на кого-то с кулаками;
- участник рассказывает истории;
- участник отвлекается на посторонние темы;
- участник нападает словесно;
- участник говорит с соседом вполголоса;
- участник занят посторонней работой;
- у группы низкий уровень энергии;
- группе не хватает времени.

Когда во время встречи происходит что-то неожиданное, например взрыв эмоций, необходимо проделать следующие шаги.

1. Попросите у группы разрешения отвлечься от повестки дня.
2. Проведите круговое обсуждение, в котором каждому участнику будет предложено ответить на вопрос: «Что вы чувствуете по поводу произошедшего?»
3. Проведите второе круговое обсуждение, в котором каждый участник должен будет ответить на вопрос: «Что нам нужно сделать, чтобы продолжить?»
4. Устройте перерыв и поговорите с организатором встречи, чтобы убедиться, что действия, которые собирается предпринять группа, соответствуют его целям.

Когда один или более участников указывают, что вы ошиблись, или предлагают внести изменения в процедуру проведения встречи, предпримите следующие шаги.

- Признайте, что, возможно, они правы.
- Поблагодарите за предложение.
- Если вы согласны на изменение, внесите его, посоветовавшись с группой.
- Если вы не согласны с предложением:
 - назовите как минимум одно его преимущество;
 - объясните, почему, на ваш взгляд, лучше оставить все как есть;
 - скажите о своей готовности учитывать пожелания группы;
 - спросите участников, согласны ли они внести изменения.

Когда ваша роль оказывается под угрозой, важно не занимать оборонительную позицию, а показать, как вы беспокоитесь о группе. Попробуйте предпринять следующие шаги.

- Выразите сожаление, что один или несколько членов группы чувствуют себя некомфортно с вами.
- Скажите, что готовы отказаться от своей роли.
- Скажите, что готовы приспособиться к потребностям группы.

Когда люди прекращают вести себя непродуктивно и начинают демонстрировать признаки конструктивного поведения, обеспечьте им положительное подкрепление.

Упражнение для развития навыков

Предотвращение непродуктивного поведения на этапе подготовки, раннее выявление и гладкое разрешение проблем — три ключа к эффективному управлению такого рода ситуациями. Чтобы эффективно разрешать их, необходимо уметь распознавать типы непродуктивного поведения и справляться с любыми его проявлениями. Потренируйтесь в применении полученных навыков — выполните два следующих шага.

- Сначала прочитайте каждый из описанных в этой главе типов непродуктивного поведения, обращая особое внимание на то, что следует делать в момент возникновения проблемы. Возвращайтесь к этим страницам снова и снова, пока не будете уверены, что знаете, какие действия необходимо предпринять в случае возникновения непродуктивного поведения на любой фасилитационной сессии. На это может уйти несколько недель.
- Затем на нескольких групповых мероприятиях, где вы будете присутствовать в качестве участника, наблюдайте за групповой динамикой так, как делали бы это в роли фасилитатора.



ГЛАВА 10

СЕКРЕТЫ ДОСТИЖЕНИЯ КОНСЕНСУСА

Создание и поддержание процесса, направленного на достижение консенсуса

Вопросы, на которые отвечает эта глава

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

Пример. Консенсус по поводу ценностей

Две компании, занятые в индустрии строительства офисных и производственных помещений и работающие одна преимущественно в Европе и США, а другая — в Австралии и Азии, объединились и стали едва ли не крупнейшей строительной корпорацией в мире. Культура этих организаций несколько отличалась, однако одной из причин слияния стали очень похожие ценности и убеждения сотрудников.

Обе компании признавали, что важно иметь ряд четко сформулированных ценностей, подкрепленных описанием соответствующего им желательного поведения. Команда менеджеров и руководителей высшего звена обеих организаций собралась на двухдневную встречу, чтобы объединить ценности в один список. На встрече было необходимо достичь двух результатов: во-первых, консенсуса по поводу заявления о ценностях и, во-вторых, ряда планов действий

на организационном, региональном и индивидуальном уровнях, которые обеспечили бы интеграцию ценностей.

В ходе встречи было заметно, что, несмотря на различия культур двух организаций, в надеждах и ценностях их представителей много общего. Участники быстро и продуктивно выполняли пункты повестки дня, пока не дошли до темы честности. Все присутствующие согласились, что необходимость честности «даже не обсуждается». Однако, когда началось обсуждение связанного с нею поведения, оказалось, что мнения на этот счет участников из разных компаний сильно отличаются.

Я применил модель достижения консенсуса (речь о которой пойдет ниже). Мы выделили альтернативные подходы к реализации принципа честности, определили сильные и слабые стороны каждого из них, а затем объединили сильные стороны и получили новое решение, сочетающее в себе лучшие элементы обоих вариантов.

Обсуждение было очень плодотворным. Многие из людей, работавших в менее развитых странах, считали, что нужно играть по правилам, принятым в конкретной национальной культуре. Если там принято обеспечивать косвенную компенсацию и щедрые подарки лицам, принимающим решения, то, не играя по этим правилам, вы значительно сокращаете свои шансы на успех, считали они. Однако те, кто работал в более развитых странах, были убеждены, что организация нуждается в едином определении добросовестности, не меняющемся в зависимости от конкретной страны.

В результате обсуждения участники намного лучше поняли проблемы, связанные с работой на мировом рынке. Группа достигла консенсуса по поводу определения честности и составила единый список моделей поведения для всей компании. С помощью процесса, описанного в этой главе, участники встречи смогли сформулировать требования к поведению таким образом, чтобы оно было этичным и прозрачным, но учитывало культурные особенности различных стран.

Известно ли вам, что люди спорят друг с другом всего по трем причинам? Все разногласия в мире можно отнести к уровню 1, 2 или 3. Фасилитатору необходимо понимать, с каким типом разногласий он имеет дело и какой подход необходим для их разрешения. Если вы попытаетесь уладить споры уровня 3 с помощью подхода уровня 1, вы обречены на неудачу. Аналогично, если вы будете применять к разногласиям уровня 1 методы уровня 2, у вас очень мало шансов на успех.

В этой главе вы познакомитесь с тремя причинами, по которым люди не соглашаются друг с другом, и четырем специфическими методами,



позволяющими помочь группе достичь консенсуса. Я также покажу вам на практическом примере, как это делается.

Определение консенсуса

Как показывает мой опыт, понятие консенсуса часто неверно интерпретируется. Многие думают, что консенсус по поводу решения означает, что все считают это решение лучшим. Они опираются на такое определение и думают, что дискуссия должна продолжаться, пока они не убедят других или другие не убедят их.

Последствия от такого подхода могут быть ужасающими для продуктивности организации. Позвольте объяснить свою мысль с помощью аналогии. В США суд присяжных состоит из 12 человек. Выбрав председателя, они должны принять всего одно решение. Им нужно решить, виновен обвиняемый или нет. Чтобы принять это решение, им требуется иногда несколько часов, а часто — несколько дней. Бывает, присяжные не могут прийти к единогласному решению, и процесс настолько затягивается, что группу распускают и судебный процесс аннулируется.

Давайте вернемся в рабочую среду и вспомним команду, которая пытается усовершенствовать процедуру найма персонала. Этим людям нужно принять не одно решение, а целый ряд таковых относительно каждого этапа и процесса в целом. Если бы в команде было всего два человека и им предстояло бы вести дебаты до тех пор, пока они не договорятся о лучших решениях, им потребовалось бы, предположим, три дня. Если добавить в команду третьего человека, насколько больше времени уйдет на достижение консенсуса? Пять дней? Вероятно, значительно больше, поскольку обсуждение не будет прекращаться, пока все трое не согласятся с каждым аспектом решения. То есть для трех человек процесс займет дней семь. Теперь добавим четвертого, а затем шестого, восьмого и т. д. Сколько времени займет поиск консенсуса, когда размер команды достигнет 10 или 12 человек, каждый из которых должен будет высказаться по каждому аспекту решения? Как минимум несколько недель, более вероятно — несколько месяцев. Вполне возможно, что, как в случае с присяжными, зашедшими в тупик, эта группа никогда не договорится!

Чтобы избежать огромных затрат времени и энергии, которых требует стопроцентное согласие по каждому аспекту решения, SMART-фасилитаторы пользуются другим определением консенсуса.

Секрет №45

Секрет понимания консенсуса

Консенсус означает: «Я готов принять это решение и поддержать его».

Как данное определение отличается от такого: «Думаю, это лучшее из возможных решений»? Мы хотим, чтобы каждый присутствующий был способен сказать что-то подобное:

«Если бы я принимал это решение самостоятельно, то не обязательно пошел бы в том же направлении, что и группа. Однако у меня была возможность высказать свои мысли, а у людей — время понять мою точку зрения. И хотя мне не удалось убедить большинство, меня услышали и мое мнение приняли в расчет. Поэтому я принимаю решение группы сейчас и готов поддерживать его в будущем».

Вернемся к группе из 12 человек, работающей над усовершенствованием процедуры найма, и предположим, что они закончили предлагать решения.

- Возможно, три-четыре члена группы считают, что все предложенные командой решения являются лучшими.
- Возможно, два-три члена довольны первыми тремя рекомендациями, но предпочли бы изменить две последние. Однако, выслушав доводы, они поняли, что кому-то очень важны эти два решения. Они по-прежнему не очень довольны, но готовы смириться с тем, что два последних пункта включают в рекомендации.
- Еще двое, возможно, думают, что именно две последние рекомендации приведут к самым значительным улучшениям. Эти люди считают, что первые три рекомендации можно было бы усилить. Но после обсуждения стало ясно, что большинство членов группы хотят оставить их без изменений, и эти двое согласились с мнением остальных.
- Несмотря на различия мнений, все члены команды заявили, что полностью поддерживают все аспекты плана. Они даже отметили, что если их спросят: «Как вы считаете, это лучшее из возможных решений?» — то они спокойно скажут: «Если бы за все отвечал я один, то, возможно, я кое-что изменил бы. Но ради успеха организации нам нужен план, который устроит всех и который все поддержат. Я считаю, что это хороший план, и полностью его принимаю. А можем ли мы рассчитывать на вашу поддержку?»

Определитесь с тем, как вы будете принимать решение

В начале работы каждой группе необходимо выбрать способ принятия решений. Существует несколько вариантов.

Зачем
это нужно

Зачем определяться со способом принятия решений

Если вы разрабатываете рекомендации, улучшаете процесс, пытаетесь справиться с проблемой или сообща движетесь к еще какой-нибудь цели, рано или поздно группа должна будет сказать, что работа выполнена. Но как определить, что все согласны? Когда все одновременно кивнули? Или кивнули две трети участников? Или просто большинство? Или когда лидер группы сказал, что цель достигнута?

Договорившись заранее о том, что является решением, группа знает, как оно будет достигаться, и в этом случае обычно продвигается эффективнее и быстрее.

Решает лидер

Группа обсуждает сильные и слабые стороны различных вариантов, а затем лидер принимает окончательное решение.

Лидер имеет право вето

Группа приходит к решению с помощью одного из методов, о которых пойдет речь дальше, но за лидером остается право отменить это решение.

Правило большинства голосов

В некоторых группах решения принимаются большинством голосов. Это довольно быстрый способ, однако он ведет к принятию менее оптимальных решений, поскольку на рассмотрение альтернативных вариантов выделяется недостаточно времени. Решения, принятые большинством голосов, оказываются менее эффективны, так как в группе отсутствует полное согласие.

Подавляющее большинство

Если решение принимается подавляющим большинством голосов, группа обсуждает вопрос, пока с одним из вариантов не согласится 60, 67 или 75% присутствующих. Этот метод позволяет достигнуть цели не так быстро, как

в случае с простым большинством голосов, и по описанным выше причинам тоже иногда ведет к принятию неоптимальных и неэффективных решений.

Полный консенсус

Как говорилось ранее, SMART-фасилитаторы понимают консенсус следующим образом: «Я готов принять это решение и поддержать его». Сила консенсуса заключается в том, что он поощряет дискуссию до тех пор, пока не будет найдено решение, приемлемое для всех. Поскольку в результате группа приходит к полному согласию, консенсус обычно делает решение практически более эффективным. Однако он также представляет большую проблему. Часто отличная идея, поддерживаемая почти всеми, долго не принимается в качестве решения из-за одного-двух несогласных, которые спорят до тех пор, пока не добьются уступок. И даже если ослабленное таким образом решение получает полную поддержку, в конце концов оно может оказаться совсем не тем, чего хочет группа.

«Консенсус пяти пальцев»

Я считаю «консенсус пяти пальцев» более полезным методом группового принятия решений, чем все описанные выше.

Секрет №46

Секрет «консенсуса пяти пальцев»

Пользуйтесь «консенсусом пяти пальцев», чтобы достичь согласия, не рискуя качеством решения, имеющего сильную, но не единодушную поддержку.

Вот как работает метод «консенсуса пяти пальцев».

1. После того как группа обсудила предложенный вариант и готова выяснить, кто согласен с ним, фасилитатор говорит, что на счет «три» каждый должен показать от одного до пяти пальцев, обозначив уровень поддержки предложенного решения:
 - пять — полностью согласен;
 - четыре — согласен;
 - три — вижу плюсы и минусы, но готов согласиться с группой;
 - два — не согласен;
 - один — категорически не согласен.

2. Если при первом голосовании все показывают от трех до пяти пальцев, то можно считать, что консенсус достигнут, и двигаться дальше. Если кто-то показал один или два пальца, этим людям дают возможность объяснить, почему они оценили решение так низко, и предложить изменения, которые сделают его приемлемым для них. Автор рассматриваемого варианта может внести изменение или оставить все как было, объяснив свое решение остальным. В случае с исправлением группа снова проводит первое голосование; если все осталось, как было, фасилитатор объявляет второе голосование.
3. Если при втором голосовании все показывают от двух до пяти пальцев, то решение считается принятым. Люди, показавшие два пальца, обычно имеют в виду: «Не думаю, что идея хороша, и готов заявить об этом, но, если такова воля группы, я не буду блокировать решение». Однако, если кто-то показал один палец, ему дается дополнительная возможность объяснить группе, почему он оценил рассматриваемый вариант действий так низко, и предложить изменения, которые сделают решение приемлемым для него. Автор идеи снова может внести изменение или оставить все как есть (обязательно объяснив почему). И снова, если изменения были внесены, группа проводит первое голосование, в противном же случае переходит к заключительному голосованию.
4. В заключительном голосовании применяется правило простого большинства голосов.

Зачем это
нужно

Зачем использовать «консенсус пяти пальцев»

«Консенсус пяти пальцев» поощряет группу внимательно слушать, когда в ней нет согласия, а если нужно — то слушать вдвое более внимательно. Но этот подход не дает свести решение на нет из-за нескольких человек. Возможно, останутся один-два недовольных участника, но «консенсус пяти пальцев» помогает сделать так, чтобы услышали каждого и чтобы мнение группы победило.

Почему люди не соглашаются друг с другом

За последние 10 лет работы с сотнями групп мы в Leadership Strategies пришли к выводу, что разногласия можно поделить на три основных типа, или уровня. Для простоты я буду пользоваться примерами разногласий между двумя людьми, но те же принципы и методы применимы и к разногласиям в группах. Я подчеркну те случаи, когда противоречия между двумя людьми и внутри большей по размеру группы решаются по-разному. Вот три уровня разногласий:

- уровень 1: людям не хватает общей (разделяемой) информации;
- уровень 2: у людей различаются ценности и опыт;
- уровень 3: непонимание вызывают внешние факторы.

Секрет №47**Секрет понимания причин разногласий**

Разногласия возникают потому, что людям не хватает общей информации, у них отличаются ценности и опыт или на происходящее влияют внешние факторы.

Разногласия уровня 1: нехватка общей информации

Судя по моему опыту, чаще всего встречаются разногласия уровня 1: нехватка общей (разделяемой) информации. К счастью, их легче всего уладить.

В чем причина

На уровне 1 не соглашающиеся друг с другом люди не расслышали или не поняли предлагаемые варианты и объяснения. Такие разногласия часто возникают в результате того, что человек думает, будто ему ясны слова другого. Давайте рассмотрим пример.

Пример диалога. Закрытие главного офиса

- Джо: Я много думал об этом в последнее время. Мне кажется, нам следует закрыть главный офис в Денвере и вести дела из офисов в Лос-Анджелесе, Чикаго и Нью-Йорке.
- Ларри: Ты с ума сошел? Ничего не получится.
- Джо: Уверен, что получится. Ты сам говорил, что культура тамошних сотрудников не позволяет им думать о клиенте. Избавимся от офиса — и проблема решена. Заодно сэкономим кучу денег, сейчас это актуально.
- Ларри: Нет, я так не думаю. Джо, мы с тобой работаем как партнеры уже довольно долго, но это самая безумная из твоих идей.
- Джо: Не понимаю, почему тебе не нравится.
- Ларри: Во-первых, главный офис выполняет определенные административные функции, которые никуда не денутся. Нам что, перестать выставлять счета клиентам? А юрист? Нам придется брать юриста в каждый офис? По-моему, это неэффективно. А как же скидки, которые мы получаем благодаря централизованным закупкам?

Мы станем платить больше, если местные офисы начнут вести закупки сами. И что с...

Джо: Секундочку. Мне кажется, ты не расслышал. Я сказал «закрыть главный офис», а не «децентрализовать работу». Некоторые функции должны остаться централизованными, но давай перенесем их в один из местных офисов. Например, нью-йоркский может взять на себя выставление счетов и другие административные функции. Лос-анджелесский — отвечать за работу с персоналом. Тамошний кадровик лучше, чем здесь, в Денвере. И...

Ларри: Я понял. Чикагский офис займется обслуживанием клиентов и операционной деятельностью. Пожалуй, это стоящая идея. Мы могли бы даже предложить работу тем, кто будет готов переехать. Так мы сократим расходы на четвертый офис и в то же время сможем уделять больше внимания клиентам. Что же ты сразу так и не сказал?

Джо: Я сказал. Ты просто не слушал. Я сказал, что хочу вести дела из трех местных офисов. Что, по-твоему, я имел в виду?

Понятно, что именно Ларри услышал в словах партнера. Он решил, что фразы «закрыть главный офис» и «хочу вести дела из трех местных офисов» означают, что Джон хочет закрыть офис в Денвере и сделать так, чтобы каждый из региональных офисов отвечал за собственную деятельность сам. Ларри не понял сразу, что Джо собирался продолжить работать централизованно, но сделать каждый из местных офисов ответственным за одну или более общих функций. Осознав, что на самом деле имеет в виду Джо, Ларри быстро согласился.

Вы заметили, когда изменился тон разговора? Одна фраза перевернула весь разговор. Люди часто думают, что это произошло, когда Джо сказал: «Секундочку. Мне кажется, ты не расслышал». Но в действительности все изменилось еще до того. Обычно, когда двое спорят, каждый произносит утвердительные фразы, разговаривая скорее сам с собой, а не с собеседником. Если бы один из партнеров отступил назад и начал задавать вопросы, разговор второго с самим собой прекратился бы и оба начали бы слушать друг друга. Задача фасилитатора — задавать вопросы, чтобы люди начали слушать друг друга,

Когда же произошло изменение в разговоре? Когда Джо сказал: «Не понимаю, почему тебе не нравится». Обратите внимание, что, хотя это предложение и утвердительное, оно подразумевает вопрос: «Почему тебе не нравится?» Ларри отвечает, и тут выясняется, что на самом деле никаких разногласий нет. Партнеры просто не поняли друг друга.

Для описания разногласий уровня 1 мы используем термин «воинствующее согласие». Стороны на самом деле согласны друг с другом, но не знают об этом, потому продолжают спорить. Часто после того, как разногласия уровня 1 оказываются улажены, можно услышать: «Так вот что ты имел в виду! Почему же ты не сказал?»

Как уладить разногласия

Чтобы уладить разногласия уровня 1, SMART-фасилитаторы пользуются методом вопросов, замедляющих разговор и поощряющих стороны лучше слушать и стараться понять друг друга. Если спор возник исключительно в результате нехватки общей информации, стороны быстро осознают, что никаких разногласий нет. Они просто не слышали друг друга, или слышали, но не понимали, или не делились необходимой для понимания информацией.

В нашем примере Ларри и Джо обнаружили, что находятся в состоянии «воинствующего согласия», когда Ларри начал объяснять, почему из предложения, которое он услышал, ничего не получится. К счастью, Джо был настороже и понял, что Ларри неправильно понял, что он предлагает. В противном случае состояние «воинствующего согласия» могло поддерживаться еще какое-то время.

Далее в этой главе я более подробно остановлюсь на структурированных методах улаживания разногласий уровня 1. Но прежде давайте взглянем на два других уровня.

Разногласия уровня 2: различия в ценностях и опыте

Разногласия уровня 2 связаны с различиями в ценностях или опыте. Такие споры гораздо труднее завершить, так как в них оказываются задействованы убеждения или опыт, не являющиеся общими для всех сторон. Вспомните, что разногласия уровня 1 улаживаются, как только оба спорщика выясняют, какой информацией не поделились друг с другом. А вот при разногласиях уровня 2 выявление несовпадающего опыта или ценностей — лишь начало пути к разрешению ситуации.

В чем причина

Разногласия уровня 1 возникают из-за нехватки общей информации, но с разногласиями уровня 2 ситуация другая. В этом случае стороны полностью слышали и поняли друг друга, но поскольку обладают разным опытом и ценностями, то предпочитают один вариант другому.

Разногласия уровня 2 часто встречаются между политическими партиями. Как правило, им понятны платформы и инициативы друг друга. Просто их мнения о том, как надо управлять страной, штатом, городом, деревней или племенем, принципиально не совпадают. Например, к ценностям Австралийской лейбористской партии относится социал-демократия и обеспечение общественной справедливости — особенно гражданам с низким уровнем дохода. Потому члены этой партии считают, что правительство должно вмешиваться в экономику и жизнь общества, чтобы обеспечить более справедливое распределение благ. В отличие от нее, Либеральная партия Австралии ценит социальный консерватизм и поощряет свободный рынок. В целом обе партии поддерживают расширение бизнеса и ограниченную социальную защищенность.

Брак — еще одна арена для разногласий уровня 2. Мы с женой сходимся во взглядах на многие вещи, но и у нас случаются значительные разногласия уровня 2.

Пример диалога. Планирование семейного отдыха

- ШЕРРИ: Я думала, куда бы нам поехать в отпуск в следующем году, и мне пришла в голову хорошая мысль. Мы отправимся десятидневный тур по Италии. Восемь городов, в том числе Рим, Венеция, вся Тоскана и Флоренция. То, что надо. Как ты думаешь?
- МАЙКЛ: Хороший тур, но в этом году мне хотелось провести отпуск на море.
- ШЕРРИ: Ну, лапуля. [Так называет меня жена, когда ей что-то очень нужно.] Давай поедem в Италию. Мы там никогда не были.
- МАЙКЛ: О, милая, дорогая, малышка [изо всех сил изображая мягкий баритон певца Барри Уайта]. Давай поедem на море. Там тихо и спокойно.
- ШЕРРИ: Знаешь, Майкл, ты в этом году часто бывал в командировках, а мне приходилось работать и одной заботиться о детях, потому мы должны сделать так, как хочу я. Поедem в Италию.
- МАЙКЛ: Ты права, Шерри. У меня было много командировок в этом году, и я совершенно вымотался. Мне нужно сделать перерыв. Поехали на море.
- ШЕРРИ: Нет, мы поедem в Италию.
- МАЙКЛ: Нет, на море.
- ШЕРРИ: В Италию!
- МАЙКЛ: На море!
- ШЕРРИ: В Италию!

Понятно, что моя жена любит путешествовать. Она стремится к новым разнообразным впечатлениям. Для нее посетить восемь городов за десять дней — идеальный вариант. Однако я живу на чемоданах большую часть года. Меньше всего в отпуске мне хочется каждое утро паковать вещи и переезжать в другой город (ведь именно это я делаю по работе!). Мне нужен тихий песчаный пляж. Я хочу долго спать по утрам, вставать не по будильнику и ничего не делать, если мне так хочется.

Заметьте, что мы понимаем предложения друг друга и то, что за ними стоит. Я знаю, что жена ценит новые разнообразные впечатления, а она понимает, что мне нужен отдых и покой, — это классический случай разногласий уровня 2.

Как разрешить ситуацию

Главное при разрешении разногласий уровня 2 — выделить наиболее важные ценности и создать альтернативы, сочетающие их.

В предыдущем примере мы с женой обозначили определенные позиции. Если спор будет продолжаться на уровне этих позиций (Италия против пляжа), один из нас выиграет (скорее всего, жена), а другой проиграет. Однако настоящая проблема заключается не в позициях, а в причинах, по которым мы придерживаемся их. Если, пытаясь достичь консенсуса, мы выйдем за рамки позиций и сосредоточимся на реальных проблемах, то сможем найти решения, удовлетворяющие наиболее важные потребности каждого.

Представьте себе разногласия в виде айсберга. Верхушка айсберга, видимая часть, — это позиция. Но под водой находится то, что действительно имеет значение, важные аспекты, которые нам нужно понять. Как SMART-фасилитаторы выявляют основные ценности? Они задают вопросы вроде: «Какие преимущества вы получите, если сделаете так?» или «Почему это важно для вас?» Работая с ответами, SMART-фасилитаторы помогают найти решения, которые удовлетворят основные интересы или обеспечат основные преимущества всем сторонам.

Попутно замечу, что, хотя на первый взгляд мы с женой спорим о том, куда поехать в отпуск, если копнуть глубже, вы увидите, что разногласия на самом деле заключается в цели отпуска. Цель моей жены — получить впечатления: увидеть новые места и испытать новые ощущения. Для меня цель отпуска — восстановить силы: расслабиться и подзарядиться энергией. Пока мы не договоримся о цели отпуска, разногласия на эту тему будут возникать каждый год (в чем я убедился на собственном опыте).



Разногласия уровня 3: внешние факторы

Разногласия уровня 3 уладить труднее всего. Поскольку их причины не связаны с предлагаемыми сторонами вариантами действий, решение невозможно найти, обсуждая их.

В чем причина

Если причины разногласий уровня 1 заключаются в нехватке общей информации, а уровня 2 — в различиях опыта или ценностей, то разногласия уровня 3 связаны с характером человека, его прошлым или другими внешними факторами, не имеющими отношения к обсуждаемым вариантам. Иногда разногласия вообще не связаны с дискуссией. Давайте рассмотрим следующий пример.

Пример диалога. Комитет по назначениям

- Том: Чтобы улучшить работу нашего совета директоров, думаю, мы можем добавить одного-двух человек, имеющих опыт в области финансов. Так мы будем лучше понимать экономические последствия рассматриваемых предложений.
- Фрэнк: Ничего не получится.
- Том: Уверен, что получится. Просто нужно подобрать подходящих людей.
- Фрэнк: Бесплезная трата времени.
- Фасилитатор: Возможно, вы правы, Фрэнк. Объясните, пожалуйста, почему вы думаете, что ничего не получится.
- Фрэнк: Не получится и всё.
- Фасилитатор: Хорошо... Как нам тогда улучшить предложение?
- Фрэнк: Никак его не улучшить. Просто из него ничего не выйдет.
- Фасилитатор: Фрэнк, помогите нам понять вас. Почему вы так убеждены, что ничего не выйдет?
- Фрэнк: Не выйдет, и всё тут. Что бы он ни думал. Не получится!

Конечно, это утрированный пример. Фрэнк явно не хочет иметь дело с идеей Тома, и, похоже, что причина не связана с предложенным решением. На самом деле Фрэнк узнал, что некоторое время назад его выдвинули в совет, но Том был среди тех, кто высказался против его кандидатуры. С тех пор

любое предложение Тома обречено на провал, по крайней мере с точки зрения Фрэнка.

Разногласия, связанные с характером человека или его прошлым (уровень 3), часто требуют более глубокого вмешательства, и их нельзя разрешить во время обычной фасилитационной сессии. Поэтому важно как можно быстрее установить источник разногласий, чтобы понапрасну не тратить время.

Как распознать

Разногласия уровня 3 обычно бывают иррациональными. Споры на этом уровне нелогичны; во многих случаях спорящий не объясняет свою позицию (как в нашем примере). Кроме того, при разногласиях уровня 3 одна или более сторон не демонстрируют заинтересованности в разрешении разногласий и рассмотрении альтернатив, а также не пытаются убедить другую сторону. Поскольку конфликт мнений не связан с обсуждаемым вопросом, у несогласного нет желания сосредоточиться на нем.

Как уладить разногласия

Проблему с разногласиями уровня 3 невозможно уладить путем разбора ситуации. SMART-фасилитаторы обращаются с этим к более высокой инстанции.

Секрет №48

Секрет улаживания разногласий уровня 3

Обратитесь за решением проблемы к более высокой инстанции.

Если во время фасилитационной сессии обнаружилось разногласия уровня 3, предпримите следующие шаги.

- Устройте перерыв. Поговорите с обеими сторонами с глазу на глаз и сообщите, что, на ваш взгляд, проблему невозможно разрешить в рамках встречи.
- Договоритесь вместе обратиться к более высокой инстанции после встречи. Иными словами, вы предоставляете право принять решение человеку, занимающему более высокое положение в организации, отправив к нему обе стороны.

Проблемы, связанные с характером человека или его прошлым, обычно требуют больше времени, чем есть у группы или у вас по условиям контракта. Избегайте попыток решить разногласия уровня 3, если только цель

фасилитационной сессии не состоит именно в этом! Встречи по урегулированию конфликтов предназначены специально для того, чтобы стороны решили проблемы уровня 3. Данная тема выходит за рамки книги, однако стоит отметить, что такие специальные встречи должны как минимум включать в себя этапы, перечисленные в табл. 10.1.

ТАБЛИЦА 10.1. ЭТАПЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

1.	Дайте возможность каждой стороне высказаться по различным проблемам, волнующим их темам, действиям в прошлом и ситуациям в настоящем, отрицательно влияющим на совместную работу
2.	Получите у всех сторон подтверждение, что они желают улучшить рабочие партнерские отношения
3.	Выявите преимущества улучшения отношений для каждой стороны по отдельности и для всех вместе
4.	Убедитесь, что все стороны высказались по всем важным проблемам, волнующим их темам, действиям в прошлом и ситуациям в настоящем
5.	Проведите интерактивную презентацию и обсуждение лучших методов совместной работы (этот этап обеспечивает свежий взгляд на партнерские отношения между присутствующими)
6.	Разработайте ряд стратегий и принципов партнерства, которыми стороны будут руководствоваться для решения старых проблем, предотвращения новых и их разрешения, если они все-таки возникнут
7.	Договоритесь о методе мониторинга и внесения поправок в дальнейшем

Какой это уровень?

Взгляните на следующий пример. Пэт и Крис работают в одной организации. Пэт — менеджер отдела кадров, Крис занимается операционной деятельностью в одном из местных офисов. Они первые в организации участвуют в тренинге по фасилитации. Читая диалог, попробуйте определить, относятся разногласия к уровню 1, 2 или 3.

Пример диалога. Разногласия в связи с тренингом

Пэт: Я считаю, что это прекрасный тренинг. Методология логична, обучение проходит в интерактивном режиме, а приемы, которые там даются, могут дать результаты в разнообразных ситуациях. В целом эти знания и навыки помогут нам работать более эффективно. Думаю, всем сотрудникам нашей организации следует пройти тренинг.

- Крис: Всем? Мне кажется, ты немного преувеличиваешь. Я понимаю, чем он будет полезен ключевым менеджерам. По крайней мере, они смогут применить эти навыки.
- Пэт: Нет, мы не можем ограничиться менеджерами. Такие навыки необходимы всем сотрудникам. Они должны пройти курс.
- Крис: Это бизнес, Пэт. Вы в отделе кадров иногда забываете, чем мы тут занимаемся. Мы не можем отрывать от работы всех ради вещей, которые им даже не понадобятся. Мое слово — только ключевые менеджеры.
- Пэт: Я знаю, что это бизнес, Крис. Я не глупая. Если бы вы на местах давали людям больше возможностей, то получали бы результаты выше средних.

Похоже, что Пэт и Крис серьезно поспорили. Дружелюбный, полный энтузиазма комментарий перерос в глубоко философские разногласия, и собеседники перешли на личности.

Я придумал этот диалог, однако такие разногласия часто случаются в бизнесе, различных сообществах и при личном взаимодействии людей во всем мире. SMART-фасилитаторы могут конструктивно уладить подобные трудности, так как знакомы с тремя уровнями разногласий и методами разрешения для каждого уровня.

Итак, к какому уровню относятся разногласия между Пэт и Крисом?

Уровень 3?

Учитывая, каким тоном они разговаривали в конце, можно решить, что это разногласия уровня 3. Разговор шел на повышенных тонах, и раздражение уже было готово выплеснуться. Однако вспомните два признака разногласий уровня 3: отсутствие логики в отношении обсуждаемых вопросов и желание достичь согласия. И Пэт, и Крис приводят разумные аргументы («Такие навыки необходимы всем сотрудникам» и «Мы не можем отрывать от работы всех ради вещей, которые им даже не понадобятся»). Кроме того, каждый из них пытается убедить другого в обоснованности своей позиции. Отсюда можно сделать вывод, что эти разногласия относятся не к уровню 3.

Уровень 2 или 1?

Пример определенно похож на разногласия уровня 2. В то время как для Пэт важно распространение базовых навыков в организации, Крис хочет свести

к минимуму нарушения повседневной работы, отправив на тренинг только тех, кому действительно нужны эти навыки.

Однако, как вы увидите, приведенный пример может легко относиться и к уровню 1. Пэт и Крис думают, что понимают предложения друг друга, но вполне вероятно, что это не так.

Инструменты достижения консенсуса

Как говорилось ранее, если вы пришли к выводу, что перед вами разногласия уровня 3, обратитесь за решением проблемы к более высокой инстанции. Если исключить разногласия уровня 3, то можно предположить, что вы имеете дело с уровнем 1, и применить соответствующие стратегии достижения консенсуса, чтобы убедиться, что стороны понимают друг друга. Если разногласия не удается уладить с помощью методов уровня 1, следовательно, они относятся к уровню 2, и надо применить соответствующие стратегии.

Существует несколько методов достижения консенсуса. Ниже мы рассмотрим четыре наиболее распространенных (на рис. 10.1 показаны отношения между ними):

- 1) описание;
- 2) сильные и слабые стороны;
- 3) слияние;
- 4) взвешенная балльная система.

Описание

Если внешние факторы в качестве источника разногласий исключены, необходимо предпринять шаги, чтобы определить, относится ли спор к уровню 1. По сути, вам нужно убедиться, что каждая из сторон ясно услышала варианты другой стороны. Как это сделать? SMART-фасилитаторы пользуются процессом под названием «описание».

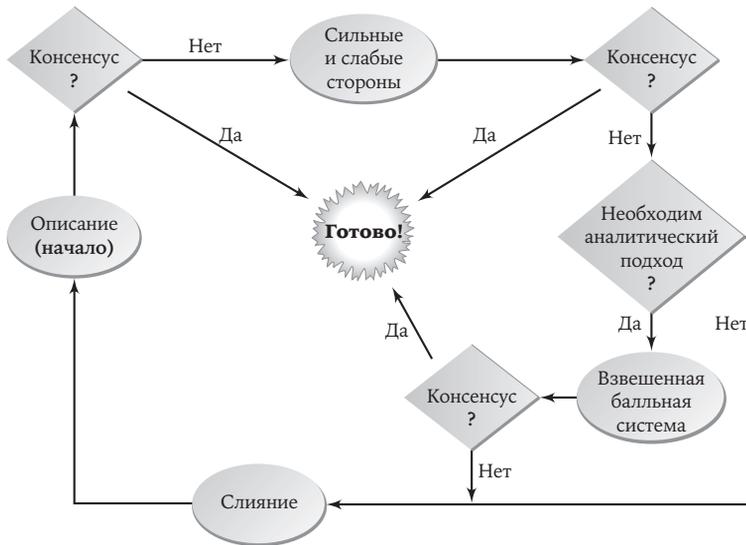
Секрет №49

Секрет улаживания разногласий уровня 1

Задайте вопросы, побуждающие стороны описать свои варианты решения.

Описание включает в себя шесть этапов:

- 1) начните с достижения согласия;
- 2) подтвердите источник разногласий;

РИС. 10.1. СТРАТЕГИИ ДОСТИЖЕНИЯ КОНСЕНСУСА

- 3) выявите обсуждаемые варианты решения;
- 4) задайте каждой стороне вопросы, требующие конкретного развернутого ответа: «Сколько?», «Как долго?», «Кто участвует?», «Что для этого нужно?»;
- 5) выделите ключевую информацию;
- 6) проверьте, достигнут ли консенсус.

Этап 1: начните с достижения согласия

Вы должны помочь обеим сторонам увидеть, что у них уже есть что-то общее. Согласие на начальном этапе послужит основой для создания окончательного решения.

Пример диалога. Начать с достижения согласия

Фасилитатор: Хочу убедиться, что правильно понимаю то, что слышу. Мне кажется, вы оба согласны, что это полезный курс, так?

Пэт: Да.

Крис: Согласен.



Этап 2: подтвердите источник разногласий

Если выявить источник разногласий, стороны увидят, что их мнения расходятся не так сильно, даже если дискуссия стала довольно напряженной.

Пример диалога. Подтверждение источника разногласий

Фасилитатор: Но у вас не совпадают мнения о том, кому следует пройти этот курс, правильно?

Пэт: Да.

Крис: Так.

Этап 3: выявите обсуждаемые варианты решения

Подтвердив источник разногласий, вы должны будете выявить обсуждаемые варианты решения. Если их два, нарисуйте таблицу из двух столбцов и дайте каждому название. Если вариантов больше, нарисуйте таблицу с соответствующим числом столбцов.

Пример диалога. Выявление обсуждаемых вариантов

Фасилитатор: Итак, Пэт, вы говорите, что тренинг должны пройти все.

Пэт: Правильно. (Фасилитатор подписывает первый столбец: «Все».)

Фасилитатор: А у вас, Крис, другое мнение?

Крис: Да, я думаю, что тренинг должны пройти только ключевые менеджеры. (Фасилитатор подписывает второй столбец: «Только ключевые менеджеры».)

Этап 4: задайте каждой стороне вопросы, требующие конкретного развернутого ответа

По каждому варианту вам необходимо задать его автору прямые конкретные вопросы и записать ответы на доске. Вопросы могут быть такими:

- Сколько это будет стоить?
- Сколько понадобится времени?
- Кто будет участвовать?
- Что для этого нужно?

Пример диалога. Вопросы, требующие конкретного развернутого ответа

- Фасилитатор: Пэт, вы сказали, что курс нужно пройти всем. Сколько это человек?
- Пэт: Все пятьсот наших сотрудников.
- Фасилитатор: И каждый пройдет трехдневный курс?
- Пэт: Совершенно верно.
- Фасилитатор: Сколько человек будет в каждой группе?
- Пэт: Как я поняла, организатор разрешает группы до шестнадцати человек. Предположим, что в одной группе будет от четырнадцати до шестнадцати человек.
- Фасилитатор: То есть для пятисот человек нужно около тридцати пяти групп?
- Пэт: Да.
- Фасилитатор: Как людей будут распределять по группам? По отделам, или когда у них появится время, или как-то еще?
- Пэт: Я бы предпочла, чтобы люди записывались на свободное время.
- Фасилитатор: Сколько стоит тренинг для одной группы?
- Пэт: Если не ошибаюсь, организатор берет десять тысяч долларов за группу. Мы будем заниматься в собственных помещениях, поэтому не придется платить за аренду, за проезд и проживание.
- Фасилитатор: Как часто вы бы проводили тренинг?
- Пэт: Например, два раза в месяц.
- Фасилитатор: Теперь мы хорошо представляем, как это будет. Крис, вы сказали, что предпочитаете, чтобы тренинг прошли только ключевые менеджеры. Сколько их всего?
- Крис: У нас где-то восемьдесят ключевых менеджеров.
- Фасилитатор: Кто их будет отбирать?
- Крис: Высшее руководство. Я думаю, в их число обучаемых войдут все вице-президенты, директора и менеджеры, имеющие в подчинении других менеджеров.
- Фасилитатор: Этот тренинг также будет трехдневным?
- Крис: Да.
- Фасилитатор: И в каждой группе также будет от четырнадцати до шестнадцати человек?
- Крис: Да.

- Фасилитатор: То есть для восьмидесяти человек понадобятся пять групп?
- Крис: Нет, думаю, что семь. Мы распределим всех менеджеров в первые пять групп, но уверен, что нам понадобятся как минимум две запасные группы для менеджеров, которые пропустят первый раунд.
- Фасилитатор: Стоимость будет та же?
- Крис: Да, десять тысяч долларов.
- Фасилитатор: Как часто вы предлагаете проводить тренинг?
- Крис: Думаю, один раз в месяц.
- Фасилитатор: Спасибо, я все записал.

Этап 5: выделите ключевую информацию

Выяснив подробности каждого из предлагаемых вариантов, повторите основные пункты в нижней части доски, как показано на рис. 10.2.

Пример диалога. Выделение ключевой информации

- Фасилитатор: Давайте подведем итоги. В случае с ключевыми менеджерами тренинг пройдут восемьдесят человек, на это потребуется семь месяцев, и обучение будет стоить около семидесяти тысяч долларов. В варианте, где тренинг проходят все сотрудники организации, нужно будет обучить пятьсот человек, на это потребуется восемнадцать месяцев и триста пятьдесят тысяч долларов.

Этап 6: проверьте, достигнут ли консенсус

Подробно описав каждый вариант и выделив ключевую информацию, посмотрите, не достигнут ли консенсус. Если да, то можно двигаться дальше. Если нет, переходите к следующему методу достижения консенсуса.

Пример диалога. Проверить, достигнут ли консенсус

- Фасилитатор: Я понимаю, что мы поговорили только об организации и стоимости и не обсудили другие аспекты. Но сейчас было бы полезно узнать, что вы думаете.

РИС. 10.2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОПИСАНИЯ

<u>Все</u>	<u>Только ключевые менеджеры</u>
500 человек	80 человек
Записываются, когда свободны	Руководители отбирают менеджеров
3-дневный тренинг	3-дневный тренинг
14–16 человек в группе	14–16 человек в группе
35 групп	7 групп
2 группы в месяц	1 группа в месяц
10 000 долларов за группу	10 000 долларов за группу
<hr/>	
500 человек	80 человек
18 месяцев	7 месяцев
350 000 долларов	70 000 долларов

С учетом информации, которую мы обсудили, сколько человек считают, что тренинг должны пройти все? ...Сколько человек за второй вариант, то есть за то, чтобы тренинг прошли только ключевые менеджеры? ...Так, ясно. До консенсуса еще далеко.

Зачем

это нужно

Зачем описывать варианты решения

Описание поощряет людей слушать друг друга. Таким образом вы замедляете разговор и гарантируете, что все осмыслят предлагаемые варианты. Хорошо сделанное описание развеивает домыслы, которые, возможно, возникли в головах у отдельных участников.

Главное об описании

При описании вариантов решения важно помнить о нескольких моментах.

- До того как вмешался фасилитатор, Пэт и Крис разговаривали каждый сам с собой. Фасилитатор использовал простой метод, чтобы заставить этих двоих слушать друг друга. Он взял контроль над разговором в свои руки и адресовал все вопросы одному человеку, Пэт. Тем временем Крис сидел тихо и слушал. Затем фасилитатор переключился на Криса и стал задавать вопросы ему, а Пэт тем временем слушала.
- Задавая вопросы по существу (этап 4), спрашивайте не напрямую (например: «Сколько будет стоить ваше решение?»), а так, чтобы получить информацию, необходимую для ответа на прямой вопрос. Например,



когда фасилитатор хотел узнать общие расходы на тренинг, он задал вопросы про количество групп и стоимость обучения каждой. Это помогло подсчитать общую стоимость.

- Обратите внимание, что, задавая вопросы при составлении описания, вы должны быть сосредоточены исключительно на фактах. На данном этапе не задаются оценивающие вопросы (например: «Почему это важно?»).
- Прежде чем выделять ключевую информацию, сделайте полное описание каждого варианта, в противном случае участники встречи сосредоточатся на том, чтобы их предложение «победило» другие.

Не забывайте, что метод описания предназначен для того, чтобы выявить информацию, необходимую для улаживания спора уровня 1. Могли ли разногласия Пэт и Крис оказаться разногласиями уровня 1? Конечно. Вот вариант дискуссии.

Пример диалога. Поиск разногласий уровня 1

Фасилитатор: Пэт, вы сказали, что курс нужно пройти всем. Сколько это человек?

Пэт: Все пятьсот наших сотрудников.

Фасилитатор: И каждый пройдет трехдневный курс?

Пэт: Нет. Мне бы хотелось, чтобы организатор разработал специальный однодневный курс для наших людей, чтобы их не отрывали от работы надолго.

Крис: Однодневный? Что же ты сразу не сказала? Тогда я согласен.

В данном случае Пэт и Крис изначально находятся в состоянии «воинствующего согласия», то есть они согласны друг с другом, но не знают об этом. Крис думает, что Пэт хочет, чтобы все прошли такой же трехдневный курс, как и они сами. Когда Пэт говорит, что курс будет однодневным, Крис вздыхает с облегчением. Если разногласия действительно относятся к уровню 1, метод описания поможет уладить их, так как у участников будет время полностью осмыслить предлагаемые варианты.



Сильные и слабые стороны

Если консенсус не был достигнут с помощью описания, выявите сильные и слабые стороны каждого варианта решения.

Этап 1: выявите сильные стороны

При описании вы уделяли основное внимание авторам каждой идеи. Однако в выявлении сильных и слабых сторон должна участвовать вся группа.

Пример диалога. Выявление сильных сторон

Фасилитатор: Пэт и Крис описали свои варианты, теперь давайте все вместе выявим сильные и слабые стороны каждого. Так мы сможем лучше понять, что нам предлагают и какие есть причины поддержать то или иное решение. Начнем со случая, где тренинг проходят все. Подумайте о нем в сравнении с другим вариантом. Это решение обладает уникальными сильными сторонами, преимуществами, которых в противном случае не будет. Давайте перечислим их. Каковы сильные стороны обучения всех сотрудников? ...А теперь давайте поговорим об идее провести тренинг только для ключевых менеджеров. Каковы сильные стороны этого варианта?

Этап 2: выявите слабые стороны

После того как группа выявит сильные стороны каждого из вариантов, предложите обсудить их слабые стороны. Результаты обоих сравнений показаны на рис. 10.3.

РИС. 10.3. РЕЗУЛЬТАТЫ СРАВНЕНИЯ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН

Все	Только ключевые менеджеры
<p>Сильные стороны</p> <p>Все говорят на одном языке</p> <p>Все выигрывают</p> <p>Навыки распространены по всей организации</p> <p>Слабые стороны</p> <p>Дороже</p> <p>Дольше</p> <p>Больше времени отвлекаются от работы</p>	<p>Сильные стороны</p> <p>Дешевле</p> <p>Быстрее</p> <p>Меньше времени отвлекаются от работы</p> <p>Тренинг предназначен для тех, кому он действительно нужен</p> <p>Слабые стороны</p> <p>Предназначен только для высшего звена организации</p> <p>Нет общих навыков и языка</p>

Этап 3. Проверьте, достигнут ли консенсус

Когда списки сильных и слабых сторон составлены, проверьте, достигнут ли консенсус. Если да, то можно двигаться дальше. Если нет, переходите к следующему методу достижения консенсуса.

Зачем это нужно

Зачем искать сильные и слабые стороны

Не забывайте, что разногласия уровня 2 связаны с различиями в опыте и ценностях. Когда вы спрашиваете людей о сильных сторонах предлагаемого варианта, их ответы, как правило, отражают их ценности, благодаря которым они предпочитают одно решение другому. Спрашивая о сильных сторонах, вы на самом деле просите людей рассказать, что для них важно.

Например, те, кто склоняются к решению «тренинг проходят все», придают большую ценность общему языку и равным преимуществам. А для тех, кто предпочитает вариант «только ключевые менеджеры», более важна экономия денег и времени.

Даже если участники не достигнут консенсуса на этом этапе, выявленные ценности создадут основу для движения группы вперед.

Главное о сильных и слабых сторонах

Пользуясь методом сильных и слабых сторон, надо помнить о следующем.

- Очень важно сначала выявить сильные стороны каждого варианта и только затем обсуждать слабые. Такой подход придает «ценность» идее прежде, чем участники «обесценят» ее во время обсуждения слабых сторон.
- Во многих случаях разногласий, особенно когда имеется всего два варианта, слабые стороны одного из них являются сильными сторонами другого. Обратите внимание, как слабые стороны варианта «тренинг проходят все» отражают сильные стороны варианта «только ключевые менеджеры». Если группа заметит эту взаимосвязь, вы сэкономите время на обсуждении слабых сторон.

Быстрая подсказка!

Если разногласия возникли только между двумя участниками, попросите их назвать сильные стороны идеи, которой они противостоят. Такой подход способствует активному слушанию и помогает спорщикам взглянуть на ситуацию с другой точки зрения. Затем автор обсуждаемой идеи может добавить сильные стороны, которые упустил оппонент.

Слияние

Если группа не достигла консенсуса с помощью метода сильных и слабых сторон, SMART-фасилитатору необходимо применить иной подход — слияние. С помощью слияния группа из двух вариантов решения создает третий, сочетающий основные сильные стороны исходных.

Секрет №50

Секрет улаживания разногласий уровня 2

Создайте новый вариант, сочетающий в себе основные сильные стороны исходных.

Чтобы уладить разногласия, связанные с ценностями или опытом (уровень 2), требуются следующие этапы:

- 1) выявите основные сильные стороны каждого решения;
- 2) создайте один или более новых вариантов, сочетающих в себе основные сильные стороны исходных;
- 3) опишите лучшее решение;
- 4) проверьте, достигнут ли консенсус.

Этап 1: выявите основные сильные стороны

Начните процесс слияния с выявления основных сильных сторон каждого решения.

Пример диалога. Выявление основных сильных сторон

Фасилитатор: Мы выявили сильные и слабые стороны каждой идеи, а теперь давайте посмотрим, поможет ли нам эта информация достичь консенсуса. Пожалуйста, поднимите руку те, кто предпочитает первый вариант. Сейчас я зачитаю его сильные стороны. Затем я попрошу вас назвать одну-две наиболее важные из них. (Зачитывает сильные стороны, помечает звездочкой одну-две, которые группа назвала наиболее важными.) Теперь давайте проделаем то же самое для тех, кто предпочитает второй вариант.

Этап 2: создайте один или более новых вариантов

Попросите группу сосредоточиться на важных сильных сторонах, чтобы объединить их в одном или нескольких новых решениях.

Пример диалога. Создание новых альтернатив

- Фасилитатор: Можем ли мы придумать еще какое-нибудь решение, которое сочетало бы отмеченные сильные стороны? Есть ли у нас идея... (Зачитывает сильные стороны и обводит все основные, как показано на рис. 10.4.)
- Пэт: Крис, я понимаю, что если тренинг пройдут только ключевые менеджеры, то мы потеряем меньше человеко-часов. Но мне все-таки хотелось бы, чтобы пользу от тренинга получили все. Что если менеджеры проведут двух-трехчасовые встречи с сотрудниками, чтобы познакомить их с навыками, которые они приобрели во время обучения?
- Крис: Это может получиться, особенно если организатор разработает для них соответствующий пакет материалов.
- Фасилитатор: Я записал эту идею. Есть другие варианты?



РИС. 10.4. РЕЗУЛЬТАТЫ СЛИЯНИЯ

Все	Только ключевые менеджеры
<p>Сильные стороны</p> <p>Все говорят на одном языке*</p> <p>Все выигрывают</p> <p>Навыки распространены по всей организации*</p>	<p>Сильные стороны</p> <p>Дешевле*</p> <p>Быстрее</p> <p>Меньше времени отвлекаются от работы*</p> <p>Тренинг предназначен для тех, кому он действительно нужен</p>

Этап 3: опишите лучшее решение

Попросите группу выбрать наиболее перспективный вариант и описать его.

Пример диалога. Выбор лучшего решения

- Фасилитатор: На каком из новых вариантов мы могли бы сосредоточиться сначала?



- Крис: Думаю, что если менеджеры расскажут о семинаре сотрудникам, это будет неплохо. Тренинг пройдет наиболее важная группа и распространит информацию по всей организации.
- Фасилитатор: Еще мысли? Похоже, у нас намечается консенсус по этому варианту. Давайте опишем идею, чтобы всем было понятно, в чем она заключается.

Этап 4: проверьте, достигнут ли консенсус

После того как группа опишет решение, полученное в результате слияния, проверьте, не достигли ли вы консенсуса. Если да, то можно двигаться дальше. Если нет, переходите к следующему методу.

Зачем

это нужно

Зачем использовать стратегию слияния для достижения консенсуса

Я обнаружил, что стратегия слияния — отличный способ заставить людей творчески находить решение проблем. Выявление сильных и слабых сторон помогает определить ценности, а стратегия слияния — сосредоточиться на поиске решений, сочетающих наиболее важные ценности. Стратегия слияния ведет не к компромиссу, а к творческим решениям, устраивающим все стороны.

Главное о слиянии

Применяя метод слияния, важно помнить о следующем.

- С помощью этого метода группа создает решение, сочетающее в себе основные ценности участников. Обычно мы пользуемся такой цепочкой методов: описание — выявление сильных и слабых сторон — слияние. Однако бывает, что группа готова перейти от описания сразу к созданию новой идеи.
- Обязательно детально опишите новое решение, прежде чем проверить, достигнут ли консенсус. Благодаря этому все участники поймут, в чем заключается идея.

Пример. Сокращение времени доставки

Чарли Томбазиан — президент компании Innovative Strategies LLC, занимающейся управленческим консалтингом и расположенной в Скоттсдейле. Он поделился историей, случившейся во времена, когда он занимал должность вице-президента в технологической компании, входящей в список Fortune 200.

Я выступал в роли фасилитатора на встрече двух групп, конфликтовавших друг с другом последние девять месяцев. Команда продаж и маркетинга нашего крупнейшего регионального офиса за это время подала несколько жалоб на команду центра интеграции (операций), расположенную в штаб-квартире, — якобы та вовремя не собирала и не доставляла заказы клиентов. До этой встречи команда продаж и маркетинга не признавала, что, возможно, сама способствует проблемам, а только выражала беспокойство относительно задерживающихся заказов.

Поговорив с основными участниками обеих команд и поняв, что, вероятно, нам предстоит препирательство и выяснения отношений, я воспользовался процессом достижения консенсуса, о котором узнал из выступления Майкла Вилкинсона на ежегодной конференции Международной ассоциации фасилитаторов в Форт-Уэрте.

Встреча проходила примерно так. После вступительной части я объяснил, что консенсус — это стопроцентная готовность поддержать решение группы и что мы не достигнем его, если после открытого и честного обсуждения кто-то не будет готов на такое. Участники покивали, показывая, что понимают и принимают такое определение консенсуса, затем я зачитал повестку дня и спросил группу, готова ли она помогать в достижении целей. После того как мы уточнили и добавили несколько пунктов, все согласилось, и я перешел к следующему этапу процесса, рассказав, что разногласия между людьми возникают по трем основным причинам.

Я немного изменил формулировки, но суть осталась прежней: различия в ориентированности задачи (что мы делаем, включая работу с информацией, и чего мы пытаемся достичь), различия в ориентированности процесса (как мы будем работать) и личные различия (связанные с культурой, полом, опытом, ценностями и отношением). Я сказал, что было бы справедливо разобраться с различиями в первых двух категориях, но мы ни в коем случае не станем тратить время на личные различия. Если такого рода проблемы всплывут, мы решим их с конкретными людьми за рамками встречи. В завершение этого пункта я сказал, что мы сосредоточимся на проблеме и решении, а не на личностях. Группа согласилась, и я перешел к следующему этапу.

Я применил метод описания, который начинается с поиска согласия по основным целям, попросив команды перечислить случаи однозначно несвоевременных поставок. Я составил довольно обширный список, и представители обеих команд согласились с большинством пунктов. Для обеих данный этап был позитивным и вдохновляющим, так как прежде бóльшая часть взаимодействия команд носила негативный характер. Этот этап в сочетании с предыдущим подтолкнул участников к обсуждению проблемы и ее совместного решения. Мне стало ясно, что как только взаимодействие становится неэмоциональным, люди принимают решение проблемы и пользоваться всеми возможностями. Я готов поспорить на свою зарплату, что, если бы мы начали встречу с обсуждения разногласий и проблем, процесс не был бы таким продуктивным. Я получил отличный урок: согласие дает энергию для поиска решений!

Затем мы перешли к этапу описания, по завершении которого стало ясно, в чем команды не согласны друг с другом. Был составлен список, а затем я помог выявить источники разногласий, попросив участников поделиться своими наблюдениями. Члены обеих команд пришли к выводу, что причина непонимания — разные взгляды на процесс формирования заказов и складского учета. Часто случается, что люди, работающие в одном отделе, хорошо понимают свою часть процесса, но не очень четко представляют другие, с которыми не взаимодействуют непосредственно. Когда на доске изобразили процесс управления заказами и запасами с начала до конца, команда быстро увидела, где происходят нарушения и где имеются возможности для совершенствования процесса.

Мы завершили этап описания, перечислив альтернативные решения для совершенствования процесса. Таких вариантов мы придумали множество, сформировав небольшие группы из членов обеих команд. Каждая команда могла предлагать только новые решения, не упомянутые ранее. Я спросил, все ли считают, что у нас есть достаточно новых вариантов, чтобы выбрать подходящее решение, и группа продемонстрировала не только согласие, но и радость от того, что этот этап был пройден так быстро и позитивно.

Далее мы быстро выявили сильные и слабые стороны каждого нового решения, и, хотя и возникли некоторые дебаты, я не слишком задерживался на разногласиях. После этого смогли перейти к созданию списка решений путем слияния. И снова группа увидела, что один или два варианта выделяются и кажутся наиболее разумными. Только пройдя через логические, безэмоциональные рассуждения, люди смогли более четко представить себе решения своих проблем.

Затем мы перешли к выбору двух лучших решений и разработке плана их реализации. Мы определили и согласовали, кто какие действия будет выполнять, и на заключительном этапе составили график работ. На весь процесс понадобилось около пяти часов, включая получасовой перерыв на обед.

Эта ситуация продемонстрировала мне, каким гибким может быть достижение консенсуса и, в частности, как важно сначала выявить причины разногласий между людьми, вынеся личностные различия за рамки встречи, и начать с того, в чем люди согласны, а не со спорных моментов. Я искренне благодарен Майклу за его инструмент и продолжаю пользоваться им при работе с клиентами и поставщиками.

Взвешенная балльная система

Метод слияния часто подходит для улаживания разногласий уровня 2. Однако в некоторых случаях для оценки альтернативных вариантов требуется более аналитический подход.

Секрет №51

Секрет использования взвешенной балльной системы

Начисляйте баллы по определенным критериям, каждый раз начиная с решения, наиболее соответствующего данному конкретному критерию.

Используйте пять этапов метода взвешенной балльной системы, когда структурированные сравнения и числовые значения могут помочь команде достичь консенсуса:

- 1) определите критерии;
- 2) установите вес критериев;
- 3) начислите решениям баллы;
- 4) перемножьте баллы на вес;
- 5) проверьте, достигнут ли консенсус.

Этап 1: определите критерии

Чтобы воспользоваться взвешенной балльной системой, начните с определения критериев, которые будут использоваться для оценки решений.

Пример диалога. Определение критериев

Фасилитатор: Мы воспользуемся взвешенной балльной системой, которая поможет нам оценить альтернативы. Этот процесс включает три основных этапа. Сначала мы решим, какие критерии использовать. Затем начислим имеющимся вариантам баллы. И, наконец, применим к баллам вес, чтобы получить окончательный

результат для каждого решения. Давайте выполним эти этапы один за другим, начав с критериев.

Если бы мы выбирали машину, то опирались бы на определенные характеристики, такие как место расположения автосалона. Какие еще критерии можно использовать при покупке автомобиля?.. Чтобы выбрать решение для нашей проблемы, нам тоже понадобятся критерии. Как нам определить, который из двух вариантов лучше? Какие критерии мы можем использовать, чтобы понять это?

Этап 2: установите вес критериев

На следующем этапе мы установим вес для каждого критерия, как показано на рис. 10.5.

Пример диалога. Установление веса критериев

Фасилитатор: Мы определили критерии, теперь нам необходимо установить, насколько важен каждый из них.

Это поможет нам лучше оценить варианты и выбрать лучший. Не все критерии равны; некоторые важнее других. Взгляните на список. Какая из перечисленных в нем вещей важнее всего? Я обозначу ее буквой «В». Есть ли другие настолько же важные критерии?.. Хорошо, а какой критерий имеет самую низкую важность? Обозначим его буквой «Н». Есть ли другие критерии, сравнимые с ним по важности? Остальные я обозначу буквой «С» — «средние».

РИС. 10.5. КРИТЕРИИ И ВЕС

<u>Критерий</u>	<u>Вес</u>
Стоимость	В
Время	Н
Улучшившиеся навыки	В
Потерянные рабочие часы	С
Настроение сотрудников	С



Этап 3: начислите альтернативным решениям баллы

Вес и критерии определены, и теперь команда готова приступить к сравнению. На рис. 10.6 показаны результаты этого этапа.

Пример диалога. Начисление баллов альтернативным решениям

Фасилитатор: Мы определили, какие критерии будем использовать, и присвоили им вес. Теперь давайте воспользуемся ими для оценки каждого варианта. Это позволит нам сопоставить их потребностям организации. Мы будем брать критерии по одному и выставлять оценку от 0 до 10. Оценка 10 получит решение, наилучшим образом отвечающее рассматриваемому критерию. Второе решение получит оценку в сравнении с первым. Если оно в половину хуже, то получит 5, если способно дать 80% от наилучшего результата, то 8.

Посмотрим на первый критерий. Какому из двух решений можно поставить 10? Какую оценку получит второе решение?

РИС. 10.6. НАЧИСЛЕНИЕ БАЛЛОВ АЛЬТЕРНАТИВНЫМ РЕШЕНИЯМ

(Оцените от 0 до 10, 10 — наиболее благоприятная оценка)

<u>Критерий</u>	<u>Вес</u>	<u>Все</u>	<u>Менеджеры</u>
Стоимость	В	2	10
Время	Н	4	10
Улучшившиеся навыки	В	10	3
Потерянные рабочие часы	С	3	10
Настроение сотрудников	С	10	3

Этап 4: перемножьте баллы на вес

На следующем этапе необходимо рассчитать взвешенный балл, присвоив значение каждому весу и умножив его на оценку. Результаты этого этапа показаны на рис. 10.7.

РИС. 10.7. ВЗВЕШЕННЫЕ БАЛЛЫ

(Оцените от 0 до 10, 10 — наиболее благоприятная оценка; взвешенные баллы выделены жирным шрифтом)

<u>Критерий</u>	<u>Вес</u>	<u>Все</u>	<u>Менеджеры</u>
Стоимость	B = 4	2/8	10/40
Время	H = 1	4/4	10/10
Улучшившиеся навыки	B = 4	10/40	3/12
Потерянные рабочие часы	C = 2	3/10	10/20
Настроение сотрудников	C = 2	10/10	3/2
		72	84

Пример диалога. Перемножение баллов на вес

Фасилитатор: Мы закончили оценивать варианты с помощью критериев. Теперь давайте рассчитаем для каждого из них взвешенный балл. Это позволит нам понять, какое решение наиболее полно отвечает нашим критериям. Обычно мы присваиваем следующие значения: критерии с низкой важностью получают 1, средние вдвое важнее, поэтому они получают 2, а критерии с высокой важностью — 4. Все согласны?

Теперь давайте рассчитаем взвешенный балл для каждого варианта решения, умножив оценку за критерий на вес и сложив получившиеся значения.

Этап 5: проверьте, достигнут ли консенсус

После того как группа рассчитала взвешенные баллы, проверьте, достигли ли участники консенсуса. Если да, то можно двигаться дальше. Если нет, значит, пора сделать перерыв (см. раздел «Как понять, что можно двигаться дальше»).

Главное о взвешенной балльной системе

Применяя метод взвешенной балльной системы, необходимо помнить о следующем.

- Критерии
 - Воспользуйтесь PeDeQs (см. главу 5) перед тем, как начать определять критерии.
 - Убедитесь, что каждый критерий уникален и не пересекается с другими, чтобы избежать двойного подсчета. Так, в примере с тренингом не нужны одновременно «улучшившиеся навыки» и «долгосрочное воздействие на компанию», так как значительная часть долгосрочного воздействия связана именно с улучшением навыков.
- Вес
 - Сначала нужно спрашивать, какой критерий имеет самый высокий вес, затем — какой самый низкий, и только потом переходить к остальным. Дело в том, что вес — понятие относительное. Прежде чем установить вес критерия, просмотрите весь список.
 - Не начинайте с первого пункта и не двигайтесь по списку последовательно вниз. Вы не поймете, высокой, средней или низкой важностью обладает критерий, пока не сравните его с другими.
 - Не присваивайте цифровые значения показателям веса, пока не начислите баллы всем вариантам. Таким образом вы не дадите членам команды с хорошими аналитическими способностями заранее подсчитать оценки и сжульничать.
- Начисление баллов
 - Используйте оценки от 0 до 10, где 10 — «наилучший» балл. Следует использовать термин «наилучший», а не «высший», так как это слово не всегда уместно. Если вернуться к нашему примеру и взять сравнение решений по критерию стоимости, то если бы мы дали 10 баллов варианту с высокой стоимостью, тогда вариант «все» получил бы 10. Если же мы используем термин «наиболее желательный» и даем 10 баллов той стоимости обучения, которая нас более всего устраивает, то 10 баллов получает вариант «ключевые менеджеры». И это правильно, так как мы стремимся свести расходы к минимуму. Для некоторых критериев, например улучшившихся навыков и настроения, термин «высокий» подходит. Для других, таких как время, деньги и потерянные рабочие часы, — нет. А вот термин «наилучший» подходит всегда и для всех критериев!
 - Начисляя баллы вариантам решения проблемы, рассматривайте по одному критерию, а не решения. Баллы начисляются относительно, и, чтобы определить баллы для какого-то варианта, нужно

сравнить их с баллами, начисленными другому варианту. Начните с первого критерия и по нему определите баллы для всех решений, прежде чем переходить к следующему решению.

- Всегда начинайте с варианта, который выглядит наилучшим, и начисляйте ему 10 баллов. Всем альтернативным решениям баллы присваиваются в сравнении с тем, которое получило 10. Например, вариант, реализация которого будет стоить дороже в два с лишним раза, получит 6 баллов, а в пять раз более дорогой вариант — 2 балла.
- Обратите внимание, что для некоторых критериев могут быть высокие оценки у всех вариантов решения, если между ними нет большой разницы.
- Относительное и абсолютное начисление баллов
 - В описанном мной методе использована модель относительного начисления баллов. Количество баллов для того или иного варианта зависит от его показателей в сравнении с таковыми у альтернативного решения. То есть один вариант может быть оценен, например, в 10 баллов за стоимость как самый экономичный, но он же получит только 5 баллов, если добавить еще одну, более дешевую, альтернативу.
 - В процессах со сложными расчетами команды чаще предпочитают абсолютное начисление баллов, а не относительное. В этом случае участники должны решить, что составляет конкретную оценку для каждого критерия. Например, команда может установить следующие четыре абсолютные оценки для стоимости, оставив место для промежуточных баллов. Использование абсолютной системы начисления означает, что оценка конкретного варианта не зависит от альтернативных решений, с которыми его сравнивают. Пример абсолютной шкалы стоимости:
 - 10 — менее 25 000 долларов;
 - 7 — менее 100 000 долларов;
 - 4 — менее 500 000 долларов;
 - 1 — свыше 1 000 000 долларов.

Как понять, что можно двигаться дальше

Если ничего не помогло, двигайтесь дальше! Если после нескольких попыток группа все-таки не достигла консенсуса, значит, должно пройти какое-то время. Сделайте перерыв или переходите к следующему пункту, а к этой теме

вернетесь позже. Свежий взгляд на проблему часто помогает лучше понять ее и обеспечивает бóльшую готовность участников смириться с неприемлемым поначалу вариантом.

Вернемся к семейному отдыху

В начале этой главы я рассказывал о своих разногласиях с женой по поводу семейного отдыха. Она хотела поехать в десятидневный тур по восьми городам Италии. Я хотел полежать на пляже. С помощью модели достижения консенсуса, о которой вы узнали из этой главы, мы можем сделать описание наших вариантов решения и выделить их сильные и слабые стороны, как показано на рис. 10.8.

Затем нам надо будет определить одну или две наиболее важные сильные стороны для каждого варианта и пометить их звездочкой, как на рис. 10.9.

РИС. 10.8. РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫЯВЛЕНИЯ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН (СЕМЕЙНЫЙ ОТДЫХ)

Поездка в Италию	Отдых на пляже
Сильные стороны Впечатления Разные места Разнообразный отдых Знакомство с новыми людьми	Сильные стороны Возможность расслабиться Сон в одной и той же постели каждую ночь Водные виды спорта Живописный пейзаж
Слабые стороны Нет времени, чтобы расслабиться Ежедневная смена отелей Много времени в автобусе	Слабые стороны Ничего нового Одно и то же место всю неделю Скучно

И затем, применив метод слияния, мы зададимся вопросом: «Есть ли третье решение, которое включало бы впечатления и разные места, но также позволяло бы расслабиться и спать каждую ночь в одной постели?» Наверное, вы уже угадали ответ. Сегодня наш излюбленный вид семейного отдыха — это круизы. Жена смотрит разные порты, я могу спать в одной и той же постели и ничего не делать. Вот что значит — достичь консенсуса!

**РИС. 10.9. ВЫЯВЛЕНИЕ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ СИЛЬНЫХ СТОРОН
(СЕМЕЙНЫЙ ОТДЫХ)**

Поездка в Италию	Отдых на пляже
Сильные стороны *Впечатления *Разные места Разнообразный отдых Знакомство с новыми людьми	Сильные стороны *Возможность расслабиться *Сон в одной и той же постели каждую ночь Водные виды спорта Живописный пейзаж
Слабые стороны Нет времени, чтобы расслабиться Ежедневная смена отелей Много времени в автобусе	Слабые стороны Ничего нового Одно и то же место всю неделю Скучно

Применение секретов фасилитации к достижению консенсуса

Адаптировано с разрешения владельцев прав из книги «Руководство по стратегии фасилитации» (Executive Guide to Facilitating Strategy).

Группам обычно бывает трудно прийти к консенсусу в том, что касается формулировок. При разработке миссии, одобрении важных заявлений для СМИ или разработке ценностей и руководящих принципов большие группы могут тратить многие часы на поиск подходящих слов. К сожалению, принимать решение по каждому слову в предложении — не лучшее решение. Важно иметь в своем распоряжении инструмент, который позволяет быстро и эффективно достигать консенсуса по вопросу формулировок. И в этом вам поможет следующий секрет.

Секрет №52

Секрет достижения консенсуса по вопросам формулировок

Чтобы взять под контроль процесс выбора формулировок, пользуйтесь методом информированного большинства.

Я обнаружил, что при обсуждении в группах метод информированного большинства — это эффективный инструмент, помогающий команде достичь

консенсуса по вопросам формулировок. Например, если бы я участвовал в качестве фасилитатора во встрече по стратегическому планированию и нам с участниками нужно было бы составить заявление о целях в пяти выбранных нами областях, то я разделил бы команду на пять групп и поручил бы каждой написать черновик по одной из целей.

Затем я снова собрал бы всех вместе и дал бы всей группе ограниченное время (например, в пределах 12 минут на цель), чтобы изменить или усовершенствовать формулировки с помощью метода информированного большинства.

Метод информированного большинства

1. Установите основное правило

Открывая встречу, я устанавливаю правило «Охватить 100% — выполнить 85%». Это правило означает, что команда должна полностью проработать повестку дня. Однако по каждому пункту повестки, например касательно заявлений о целях, мы будем объявлять победу, выполнив его на 85%. Согласие на 85% — это принципиальное согласие. Остальные 15% обычно касаются языковых тонкостей, подбора наиболее подходящих слов. С оставшимися 15% лучше справится маленькая группа за рамками встречи, а не большая, которая будет тратить по 10–15 минут на каждую запятую.

2. Соберите все изменения

Я прошу каждую группу записывать ход своей работы на досках крупным шрифтом, чтобы всем было видно, и оставлять побольше места между строками для редактирования. Затем я зачитываю первое заявление о цели и спрашиваю остальных участников, хотят ли они внести изменения. Наша задача — собрать все изменения относительно первого заявления о цели, прежде чем начать работать с ними. Я записываю их другим цветом, чтобы было заметно.

3. Попросите привести доводы в пользу изменения

Записав все изменения, я возвращаюсь к первому и говорю: «Такой-то порекомендовал внести изменение... Кто-нибудь готов объяснить, почему оно важно?» Если желающих нет, изменение вычеркивается, так как его никто не поддерживает.

4. Попросите высказаться против изменения

Я спрашиваю: «Кто-нибудь готов объяснить, почему это изменение — плохое и все надо оставить, как было?» Если никто не высказывается, я вношу изменение.

5. Попросите дополнительных комментариев

Если кто-то высказался за то, чтобы оставить формулировку без изменений, то я спрашиваю: «Кто-то еще хочет это прокомментировать?»

6. Вынесите на голосование

Выслушав все комментарии, я ставлю вопрос на голосование, и решение принимается большинством голосов. Смысл голосования по изменениям в формулировках состоит в том, чтобы учесть желание группы и не тратить слишком много времени на языковые тонкости. Дав людям высказаться в защиту предложенных изменений и против них, вы обеспечиваете их информацией перед тем, как переходить к голосованию.

7. Обсудите несколько альтернативных вариантов

Если у какой-то части заявления есть более двух формулировок (например, предложены изменения «Максимизировать доход» и «Оптимизировать доход», а оригинальный вариант — «Достичь плановых показателей дохода»), я прошу кого-нибудь высказаться в поддержку каждого из предложенных вариантов и еще кого-нибудь — в поддержку того, чтобы оставить формулировку без изменений. Как и прежде, если никто не готов объяснить, чем хорош тот или иной вариант, я вычеркиваю его.

8. Проведите второй тур голосования (если нужно)

Если есть несколько вариантов и ни один не получил большинства голосов, то все альтернативы, кроме двух с наибольшей поддержкой, вычеркиваются, а по тем, что остались, проводится второй тур голосования.

9. Проверьте, достигнут ли консенсус

После принятия всех решений по поводу формулировок я переписываю заявление и проверяю, согласно ли большинство с тем, что задача выполнена как минимум на 85%, прежде чем двигаться дальше.

Чеклист по достижению консенсуса

- Определение консенсуса: «Я готов принять это решение и поддержать его».
- В качестве лучшего метода группового принятия решений рассматривайте «консенсус пяти пальцев».
- Разберитесь с тремя причинами, по которым люди не соглашаются друг с другом:
 - уровень 1: нехватка общей информации;

- уровень 2: различия в ценностях и опыте;
- уровень 3: внешние факторы.
- Если разногласия связаны с внешними факторами (уровень 3), обратитесь за решением проблемы к более высокой инстанции.
- Чтобы уладить разногласия уровня 1, пользуйтесь методом описания:
 - начните с достижения согласия;
 - подтвердите источник разногласий;
 - выявите обсуждаемые варианты решения;
 - задайте каждой стороне вопросы, требующие конкретного развернутого ответа: «Сколько?», «Как долго?», «Кто участвует?», «Что для этого нужно?»;
 - выделите ключевую информацию;
 - проверьте, достигнут ли консенсус.
- Чтобы выяснить источник разногласий уровня 2, используйте метод сильных и слабых сторон:
 - выявите сильные стороны каждого варианта;
 - выявите слабые стороны каждого варианта;
 - проверьте, достигнут ли консенсус.
- Чтобы уладить разногласия уровня 2, используйте метод слияния:
 - выявите основные сильные стороны каждого решения;
 - создайте один или более новых вариантов, сочетающих в себе основные сильные стороны исходных;
 - опишите лучшее решение;
 - проверьте, достигнут ли консенсус.
- Используйте взвешенную балльную систему, когда структурированные сравнения и числовые значения способны помочь команде достичь консенсуса:
 - определите критерии;
 - установите вес критериев, начав с самого высокого и низкого;
 - начислите альтернативным решениям баллы;
 - примените к баллам вес;
 - проверьте, достигнут ли консенсус.
- Если ничего не помогло, двигайтесь дальше. Пусть пройдет какое-то время, к этой теме вы вернетесь позже.
- Для достижения консенсуса по вопросу формулировок пользуйтесь методом информированного большинства.

Упражнение для развития навыков

В течение следующих одной-двух недель обращайтесь пристальное внимание на разногласия, случающиеся в профессиональной или личной жизни, причем как вашей, так и других людей.

- Прислушиваясь к разговору, постарайтесь определить, к какому уровню относятся разногласия: 1, 2 или 3.
- В соответствии с процессом, описанным в этой книге, сначала определите, относятся ли разногласия к уровню 3. Иррациональны ли аргументы? Не кажется ли вам, что стороны не заинтересованы в поиске решения? Если да, то, похоже, это действительно разногласия уровня 3, и, чтобы решить их, следует обратиться к более высокой инстанции.
- Если вы можете исключить уровень 3, предположите, что наблюдаете разногласия уровня 1. Проверьте, понимают ли стороны предложения друг друга или им это только кажется? Они слушают друг друга или просто вещают в пространство?
- Если вы можете повлиять на обсуждение, попросите у участников разрешения описать варианты обеих сторон, например сказав: «Возможно, мы и так прекрасно понимаем друг друга, но на всякий случай давайте дадим каждому несколько минут, чтобы объяснить, в чем заключается его идея? Давайте начнем с Джо. Джо, как мы... Кто будет участвовать... Как это будет происходить... Сколько оно будет стоить... Сколько времени понадобится?»
- Если метод описания не помог уладить разногласия, значит, они относятся к уровню 2 и можно задать вопросы о сильных сторонах каждой идеи, чтобы выявить ценности участников и воспользоваться стратегией слияния для выявления потенциальных решений.
- Если вам неудобно принимать активное участие в улаживании чужих разногласий, просто подумайте, каким бы в этом случае могло быть описание, сильные и слабые стороны, вопросы для слияния.

СЕКРЕТЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ЭНЕРГИИ

Задайте темп, боритесь с сонливостью участников

Вопросы, на которые отвечает эта глава

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

Пример. Изучение того, как влияет энергия

Мне нелегко дался урок о влиянии энергии, и это очень личная история. Я начал карьеру фасилитатора в одной из национальных консалтинговых фирм. Как-то раз, когда я уже проработал примерно четыре года, ко мне подошел один из партнеров и спросил: «Ты знаешь, насколько тебе не хватает энергии на сессиях?» Я обиделся на его слова. Мне казалось, что я очень хороший фасилитатор, несколько клиентов меня хвалили.

Партнер попытался научить меня важной вещи, но я не готов был принять новое знание. Мне понадобилось еще три года и два значительных происшествия, прежде чем я понял и оценил подарок, который он хотел преподнести мне.

Первый из двух случаев произошел год спустя. Я посещал тренинг по фасилитации, чтобы расширить свои навыки. Я много узнал, однако больше всего меня впечатлило занятие в последний день. В группе из 16 человек каждый должен был какое-то время выступать в роли фасилитатора. Увиденное

потрясло меня. Каждый раз, когда перед группой оказывался новый фасилитатор, присутствующие становились похожими на него. Если фасилитатор был энергичным, участники тоже вели себя более энергично. Если фасилитатор был вялым, уровень энергии в комнате значительно снижался. Если фасилитатор был общительным, группа начинала больше разговаривать и т. д. В комнате присутствовали одни и те же 16 человек, однако они перенимали качества того, кто вел встречу. Увиденное показалось мне удивительным. Впрочем, я не понял, насколько это важно, пока два года спустя не получил еще один урок.

К тому времени я стал одним из основателей организации, в которой работаю и сегодня. Я вел курсы по фасилитации несколько раз в месяц, и в рамках этих занятий участники должны были выступать в роли фасилитатора в последний день. В одной из групп в первый год кто-то решил использовать наш метод планирования проекта. Он начал очень энергично. Но в середине сессии ему не удалось выполнить с группой пункт повестки под названием «критический анализ факторов успеха». Он потерял уверенность в себе, уровень его энергии значительно снизился, и остаток встречи прошел ужасно. Во время разбора я спросил, куда делась его энергия. Он ответил: «Я не понимал, как мне дальше быть. Я просто хотел, чтобы все побыстрее закончилось».

Следующий человек тоже решил использовать метод планирования проекта. Добравшись до критического анализа факторов успеха, он тоже запутался. Когда я слушал вопросы, которые он задавал участникам, я ясно видел, что он не понимает, что делает. Он был совершенно растерян. Но он продолжал действовать энергично, и люди все так же следовали за ним. Это выглядело так, будто слепой вел слепых. Он вел их к обрыву, и они шли за ним!

Во время разбора этот человек признался, что не до конца понял процедуру и сбился в середине с пути. Я обратился к остальным участникам и спросил, почему они продолжали следовать за ним. Один из них ответил: «Он выглядел уверенно. Казалось, он знает, что делает». В тот момент я наконец понял, чему пытался научить меня партнер три года назад. И теперь мы учим этому всех фасилитаторов.

Как влияет энергия

Ежегодно мы обучаем сотни фасилитаторов, которые потом работают в США и по всему миру, и за время существования нашей организации мы узнали о трех основных аспектах энергии: она заряжает тему, вовлекает участников и возвышает фасилитатора.

Секрет №53**Секрет энергии**

Энергия заряжает, вовлекает и возвышает.

Как энергия заряжает тему

Когда фасилитатор энергично ведет встречу, его энергия передается теме. То, с каким пылом вы беретесь за нее, заставляет участников думать: «Похоже, для фасилитатора это важная вещь. Пожалуй, мне тоже стоит отнестись к ней серьезно». Аналогично тому, как энергичный фасилитатор делает тему более интересной, вялый фасилитатор делает ее менее интересной.

Как энергия вовлекает участников

Большинству людей попросту приятнее слушать энергичного человека, чем сонного и медлительного. По сути, с первым просто веселее. Конечно, иногда энергии бывает слишком много, и тогда она начинает раздражать. Но если не перебарщивать, энергичный фасилитатор способен побудить участников слушать и быть внимательными. К сожалению, вялость может привести к тому, что присутствующие потеряют интерес или заснут. Несомненно, вы испытывали нечто подобное множество раз, как и я, когда слушали скучные выступления при различных обстоятельствах.

Как энергия возвышает фасилитатора

Энергия может оказывать значительное влияние на то, как участники воспринимают фасилитатора. Именно этому пытался научить меня партнер консалтинговой фирмы.

Когда я общался один на один с клиентами в качестве консультанта, я говорил тихим голосом, который должен был продемонстрировать искренность и заботу. Я стремился дать понять клиентам, что мне не безразличны их потребности и я хочу оказаться максимально полезным им.

К сожалению, начав работать в качестве фасилитатора, я продолжил говорить тем же тихим голосом. Он подходил для консалтинга, но совершенно не годился для фасилитации. Почему? Давайте вернемся к двум фасилитаторам, запутавшимся в процессе планирования проекта. Первый позволил уровню энергии упасть, и встреча провалилась. Второй продолжал вести себя активно, и люди последовали за ним. Вспомните, как один из участников сказал, что ему показалось, будто фасилитатор знает, что делает.

SMART-фасилитаторы понимают, что энергичность со стороны воспринимается как уверенность. В нашем примере активность фасилитатора создавала впечатление, что он знает, что делает. Но обратное также верно. Если энергичность видится как уверенность, то вялость — как неуверенность. Именно это партнер консалтинговой фирмы пытался мне сказать: моя вялость во время фасилитационных сессий казалась участникам неуверенностью. Как он выразился, мне не хватало энергии. Спасибо ему за подарок.

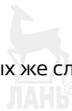
Демонстрируйте энергию с самого начала

Как продемонстрировать энергию с самого начала сессии? В этом вам поможет очередной секрет фасилитации.

Секрет №54

Секрет энергичного начала

Думайте «на уровне 3» с первых же слов.



Что такое уровень 3? Давайте для начала посмотрим на уровни 1 и 2. На графике, изображенном на рис. 11.1, линия на уровне 0 отделяет состояние бодрствования от состояния сна. В обычном разговоре большинство из нас говорит с энергией, достаточной лишь для того, чтобы собеседник не заснул. Я называют это голосом уровня 1. Однако во время встречи наш голос становится гораздо менее энергичным. В результате мы опускаемся ниже нулевой отметки.

РИС. 11.1. ЭНЕРГИЯ УРОВНЯ 1



Допустим, вы поднимете энергию до уровня 2, как показано на рис. 11.2. В начале встречи этого будет достаточно, но со временем уровень энергии упадет, причем, возможно, ниже нуля.

РИС. 11.2. ЭНЕРГИЯ УРОВНЯ 2

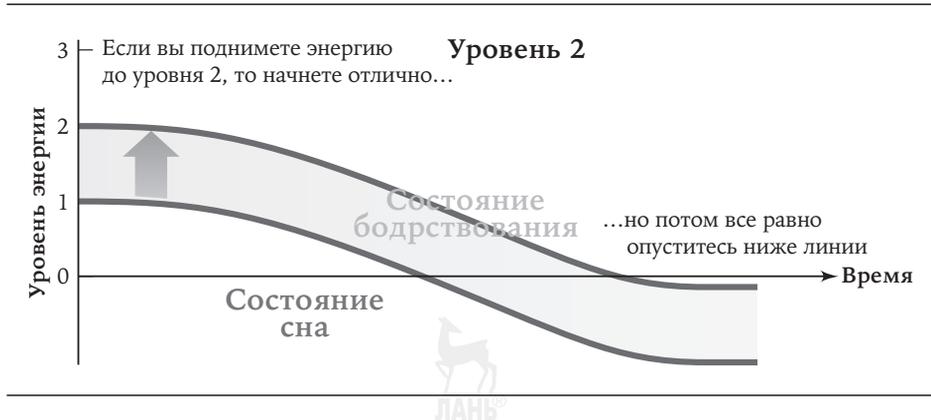
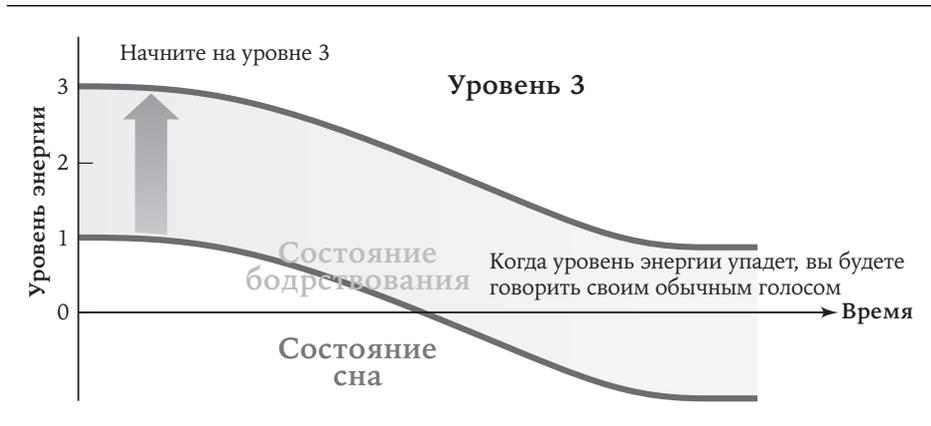


РИС. 11.3. ЭНЕРГИЯ УРОВНЯ 3



Для максимального воздействия начните встречу с энергией уровня 3, на два уровня выше, чем когда говорите в обычных обстоятельствах. Когда энергия снизится, вы вернетесь к своему нормальному голосу, как показано на рис. 11.3.

Зачем
это нужно

Зачем начинать встречу на уровне 3

Ваша энергия заразительна. Она распространяется на тему, на участников и на то, как они воспринимают вас. Когда вы начинаете

очень энергично, это косвенно указывает на то, что тема важна для вас, что вы уверены в том, что делаете, и что участникам нужно слушать внимательно, потому что должно произойти что-то интересное. Если вы начнете вяло, это косвенно будет говорить, что тема неважна, вы в ней «плаваете» и встреча вряд ли окажется интересной.

Найдите в себе энергию уровня 3

Многие не понимают, что собой представляет и как ощущается энергия уровня 3. Попробую помочь вам.

1. Представьте, что вы сидите за столом с близким другом. Скажите ему: «Доброе утро. Рад, что я здесь».
2. Теперь представьте, что вы оказались посреди комнаты среднего размера, в которой находятся пять человек. Встаньте и скажите то же самое всем пятерым.
3. Теперь представьте, что находитесь в гораздо большей комнате, где полукругом стоят пять столов, за каждым из которых сидит по шесть человек. Встаньте и скажите те же слова так, чтобы те, кто сидит дальше всех, услышали вас и почувствовали, что вы действительно рады быть здесь.

Люди часто думают, что энергичность означает громкость, но, когда мы выполняем это упражнение на занятиях по фасилитации, быстро понимают, что между уровнем 1 и 3 имеется несколько различий. Когда вы говорите на уровне 3, обычно происходит несколько вещей:

- у вас более выразительная интонация и модуляция;
- вы четче выделяете ключевые слова;
- вы говорите более ясно и разборчиво;
- вы замедляете речь и делаете более длинные паузы;
- вы шире открываете рот, ваше лицо становится более подвижным, чем обычно;
- вы больше жестикулируете, часто делая широкие жесты;
- вы больше двигаетесь по комнате;
- и — да, вы говорите громче.

Необходим ли уровень 3 для каждой фасилитационной сессии? Конечно, нет. Например, при открытии мероприятия, на котором предстоит уволить

30 человек, чтобы привести расходы в соответствие с текущим падением продаж, вы вряд ли будете говорить с энергией уровня 3. Но на большинстве фасилитационных сессий она помогает зарядить тему, вовлечь участников и повысить их веру в вас.

Энергичное начало

Первые же слова, которые вы произнесете перед группой, установят уровень энергии всей встречи. Если они будут сказаны на уровне 1, скорее всего, вы так и останетесь на нем или опуститесь ниже. Сознательно начинайте на уровне 3. Заранее решайте, какими словами вы откроете встречу, а произнося их, думайте: «Уровень 3!»

Энергия и естественность

Когда мы рассказываем на занятиях об энергии уровня 3, то часто слышим в ответ: «Вряд ли я смогу говорить так энергично на встречах. Это выглядит очень неестественно».

Конечно, фасилитатору важно быть естественным и чувствовать себя комфортно, применяя свои инструменты и стратегии. Если энергия уровня 3 не для вас, так тому и быть.

Однако мне хотелось бы, чтобы вы поразмыслили вот над чем. Чаще всего отзывы, которые я получаю после встречи, связаны с «потрясающей энергетикой». Думаю, я научился пользоваться энергией и настолько привык это делать, что стал выглядеть естественно. Как вы помните из примера в начале главы, обычно я себя веду, как пристало консультанту. Я по природе интроверт, черпаю энергию изнутри и предпочитаю более спокойный и аналитический подход к решению проблем. Однако я убедился, что мой естественный стиль далеко не так эффективен, когда я занимаюсь фасилитацией. Потому на своих сессиях я отношусь к происходящему как к шоу. В это время я извлекаю наружу немного экстраверсии, усиливаю ее и позволяю ей предстать во всей красе. Метод работает, а я в конце сессии чувствую себя обессиленным. Но я вижу, как это влияет на группы. Реакция людей очень бодрит меня и заслуживает таких усилий.

Веду ли я себя естественно? Мой ответ «да», но не в традиционном смысле. Это искренняя демонстрация моего желания быть максимально полезным для группы. И люди чувствуют мою искренность.

Пример. Вялый фасилитатор

В одной из наших первых групп училась довольно тихая женщина, менеджер среднего звена. Во время занятий я видел, что ей нравятся изучаемые методы и она ждет не дожидается, когда их можно будет применить на практике. Однако на каждой учебной фасилитационной сессии я замечал, что эта женщина очень неактивна. Мне интересно было увидеть, как она справится с упражнением на уровень энергии.

Когда мы дошли до этой темы, я спросил, есть ли среди присутствующих кто-то, кому кажется, что во время фасилитации он недостаточно энергичен. Несколько человек, включая эту женщину, подняли руки. Затем я спросил, кто хочет вместе со мной перед группой попробовать найти в себе более высокий уровень энергии. Я был рад, когда она вызвалась.

Я попросил ее прочитать три вступительных предложения на уровне 1, 2 и 3. К моему удивлению, она произнесла их все три раза практически одинаково. Я попросил ее прочитать первое предложение на уровне 1, а затем вложить всю энергию, чтобы продемонстрировать уровень 3. Ее уровень 3 больше напоминал 1,5. Я показал ей, как изменить тон, громкость и выражение, и она достигла уверенного уровня 2. Затем она произнесла фразу, которую я с тех пор слышал множество раз: «Мне кажется, что я ору». На что один из участников ответил: «Попробуй орать громче».

Как приспособиться к сонному времени

SMART-фасилитаторы знают, что в течение дня есть время, когда уровень энергии участников встречи естественным образом падает. На рис. 11.4 показано это сонное время.

РИС. 11.4. ОБЫЧНЫЕ ПЕРИОДЫ СОННОГО ВРЕМЕНИ

Середина утра	10:30–11:00 (незначительная сонливость)
Сразу после обеда	13:30–14:00 (основное сонное время)
Середина второй половины дня	15:00–15:30 (умеренная сонливость)



Секрет №55**Секрет приспособливания к сонному времени**

Планируйте на периоды, когда у участников встречи ожидается низкая энергия, деятельность с высокой интерактивностью.



Составьте план на сонное время:

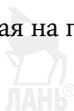
- запланируйте один из следующих видов деятельности:
 - упражнение для тимбилдинга;
 - работа в малых группах;
 - процессы, требующие движения (например, выход к доске);
- избегайте следующих видов деятельности:
 - презентации или длинные монологи;
 - чтение;
 - индивидуальные упражнения.

Как вы увидите, в сонное время люди предпочитают, чтобы первыми говорили другие. Если все будут так рассуждать, то в комнате окажется довольно тихо. Поэтому в такие периоды старайтесь не задавать вопросы группе в целом. Обращайтесь к конкретным людям (или командам). Во время основного сонного времени, которое наступает примерно через полчаса после обеда, следует избегать начинать встречу, просить участников представить себе что-либо или давать творческие упражнения.

Поддержание уровня энергии во время встречи

SMART-фасилитаторы сознательно пользуются во время встречи рядом методов, позволяющих поддерживать уровень энергии:

- обновление уровня энергии после перерывов;
- деятельность, направленная на подзарядку;
- похвала;
- аплодисменты;
- изменение методов вовлечения и размера команд;
- дополнительные перерывы по необходимости.

**Секрет №56****Секрет поддержания уровня энергии**

В течение встречи пользуйтесь приемами, позволяющими участникам вырабатывать энергию.

Зачем
это нужно

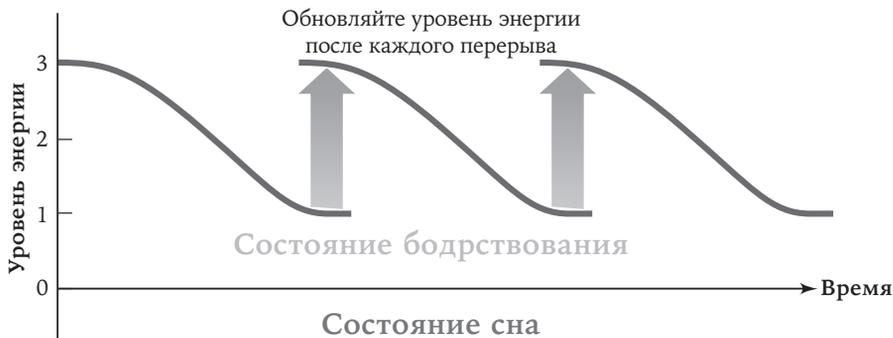
Почему важно поддерживать высокий уровень энергии

Фасилитаторы часто стремятся найти баланс между двумя задачами: достичь на встрече желаемого результата и сохранить высокий уровень вовлеченности и заинтересованности группы. Энергия — необходимое условие поддержания вовлеченности. А без вовлеченности вы скорее добьетесь апатии, чем заинтересованности. Поддерживайте достаточно высокий уровень энергии, чтобы люди были вовлечены и активно участвовали в мероприятии.

Обновление уровня энергии

После каждого перерыва необходимо начинать следующую секцию как минимум на том же уровне энергии, что была в начале дня. Если обновлять уровень энергии после перерывов, можно избежать длинных периодов апатии. Кроме того, обновление уровня энергии создает впечатление, что он и не падал. Участники фасилитационных сессий часто спрашивают меня, как мне удается поддерживать свою энергию на таком высоком уровне в течение целого дня. Ответ заключается в том, что я не поддерживаю ее постоянно. Уровень энергии меняется в течение дня, как показано на рис. 11.5. Просто люди запоминают ее пиковые проявления в начале дня и после каждого перерыва.

РИС. 11.5. ОБНОВЛЕНИЕ УРОВНЯ ЭНЕРГИИ



Деятельность, направленная на подзарядку

В начале встречи договоритесь о простых действиях, позволяющих провести подзарядку. Ее смысл заключается в том, чтобы дать участникам инструмент, позволяющий поднимать уровень энергии, когда это необходимо.

Пример диалога. Договориться о подзарядке

Фасилитатор: Следующая хитрость называется подзарядка. Я заранее согласен с тем, что название звучит глуповато, но сам прием очень полезен. Подзарядка — это быстрое упражнение, которое поможет вам поднять уровень энергии.

Позвольте спросить, что случится с энергией в этой комнате примерно в 13:30?. Правильно, она значительно упадет. Кому-то будет трудно внимательно слушать, другие начнут отвлекаться, а кто-то станет клевать носом. Я называют это время сонным. Его пик — после обеда, второй заметный период наступает в районе 15:30, и есть еще один незначительный отрезок, около 10:45.

Но мы хотим, чтобы все слушали и работали внимательно. Поэтому предлагаю сразу договориться о том, как мы будем подзаряжаться, и если кто-то почувствует, что уровень энергии в комнате падает, он просто встанет и попросит о подзарядке. Подзарядка может включать абсолютно любые действия, главное, чтобы в ней сочетались движение и слова.

У меня занималась группа из тридцати инспекторов, которые решили, что будут делать для этого «Волну». Другая группа выбрала танец маленьких утят. Участники третьей договорились, что просто встанут, потянутся, сядут и скажут: «Большое спасибо». А еще у каждого фасилитатора есть запасной вариант под названием «Чух-чух». Фасилитатор говорит: «По вагонам!» Все начинают изображать руками крутящиеся колеса паровоза и повторять: «Чух-чух-чух, ту-ту-у-у!» Выглядит глуповато, но отлично помогает проснуться.

Сейчас я засеку одну минуту. За это время вам нужно будет высказать как можно больше предложений насчет подзарядки. Затем мы проголосуем, и упражнение, которое наберет большинство голосов, мы и будем сегодня использовать. Если мы ничего не решим, то придется делать «чух-чух», поэтому, пожалуйста, предлагайте варианты. Вопросы есть? Хорошо, засекаю одну минуту...

Участники, обладающие определенными стилями общения, могут сначала отвергать идею подзарядки, однако SMART-фасилитаторы знают, что, если четко объяснить, почему она необходима, привести примеры и дать

Быстрая подсказка!

Обязательно выполняйте упражнение на подзарядку хотя бы один раз утром и столько раз, сколько понадобится, после обеда.

возможность выбрать упражнение, люди соглашаются или, по крайней мере, смиряются. Вот пара дополнительных нюансов, которые следует учесть при выборе упражнения для подзарядки.

- Обратите внимание, что на придумывание вариантов следует выделить не более минуты. Тем участникам, которым идея подзарядки кажется глупой тратой времени, полегчает, когда они узнают, что на это уйдет всего несколько минут.
- Заметьте, что участники получают небольшое наказание, если не смогут придумать упражнение: им придется делать «чух-чух». Это повышает вероятность, что кто-нибудь что-нибудь предложит, а другие оценят его усилия.

Похвала

Похвала может служить эффективным инструментом для поддержания уровня энергии. Многие мои коллеги избегают хвалить участников сессий, чтобы сохранять нейтральность и беспристрастность, однако SMART-фасилитаторы используют этот прием для поддержания позитивной энергии на высоком уровне. Похвала может принимать и довольно нейтральную форму, например: «Спасибо, об этом еще никто не говорил», и форму оценочного суждения: «Отличная мысль, вы очень помогли». Еще одно преимущество похвалы заключается в том, что таким образом фасилитатор демонстрирует участникам, как они могут хвалить друг друга сами во время встречи и после нее.

Несмотря на множество преимуществ похвалы, вам все-таки важно сохранять определенной уровень беспристрастности. Старайтесь не хвалить постоянно одну и ту же команду или участника.

Аплодисменты

Аплодисменты также служат эффективным способом поддержания уровня энергии в комнате. С их помощью члены команды могут выразить одобрение друг другу.

Фасилитатор должен начинать аплодировать первым. Однако, когда паттерн поведения станет понятен, участники привыкнут аплодировать в нужный момент и будут делать это без напоминаний.

Аплодисменты можно применять в следующих случаях:

- перед презентацией;
- в конце презентации;
- когда команда закончила выполнять групповое упражнение.

Я также использую аплодисменты, когда знакоблю людей. Обычно представления происходят малыми группами. Я призываю остальных аплодировать после того, как все участники такой группы расскажут о себе.

Изменение методов вовлечения и размера команд

Как говорилось в главе 7, методы вовлечения можно менять для поддержания энергии. Один из способов сделать это — перейти от составления списков к мозговому штурму, группировке, лоббированию, определению приоритетов. Упражнения «Блиц-опрос» или «Последний герой» также являются хорошими стратегиями вовлечения и поднимают уровень энергии.

Кроме того, можно изменять размеры групп и способы обработки информации с помощью круговых обсуждений, работы в малых группах и парах. Круговые обсуждения вовлекают всех присутствующих, а при работе в малых группах больше людей заняты в обсуждении одновременно.

Дополнительные перерывы по необходимости

Когда участники начинают выдыхаться, фасилитатору приходится удваивать усилия для поддержания высокого уровня энергии. Если другие способы не помогают, устройте перерыв, даже если придется сделать это раньше, чем вы планировали. Поскольку вы стремитесь вовлечь всех участников и добиться консенсуса, лучше потратить время на перерывы и обеспечить полную вовлеченность, чем продолжать двигаться вперед при поддержке всего нескольких человек.

Пример. Ошибка тимбилдинга

Более 10 лет назад, еще до того, как я постиг секреты фасилитации, меня пригласили вести встречу международной команды, состоявшей из 20 человек,

которые собрались, чтобы разработать план создания стратегической информационной системы. В команду входили представители трех компаний, объединившихся в совместное предприятие с целью стать второй по размеру телекоммуникационной корпорацией в одном государстве. Совместное предприятие конкурировало с двумя другими международными командами, борющимися за бизнес в этой стране. Через 90 дней правительство должно было объявить победителя. После подписания контракта тому предстояло наладить и запустить беспроводную связь в течение шести месяцев. Из-за этого ограничения все операционные решения организация должна была принять заранее, чтобы в следующие шесть месяцев начать осуществлять их, а не заниматься планированием. Таким образом, команде, отвечающей за информационные системы, был выделен некий срок, в течение которого ей предстояло определить, какие компьютерные системы потребуются для всех операций, и создать план действий на случай, если совместное предприятие получит контракт. Задача требовала титанических усилий.

Когда собирается новая команда, необходимо провести инструктаж, чтобы все ее члены познакомились с основными положениями: поставленной целью, продуктом, который предстоит создать, приглашенными людьми, проблемами и процессом, которым будет пользоваться команда. На инструктаж ушли две фасилитационные сессии. К вечеру второго дня я заметил, что уровень энергии участников резко упал. Я решил провести упражнение для тимбилдинга, чтобы поднять уровень энергии. Я выбрал упражнение «Категории», не имевшее ничего общего с работой, которой мы были заняты, и результаты которого никак не могли помочь нам в дальнейшем. Кроме того, впоследствии я так и не объяснил, как это упражнение связано с нашей целью (на самом деле оно не было с нею связано). Чуть позже организатор собрания отвел меня в сторону и довольно сердито сказал: «Мы больше не станем делать ничего подобного». В тот день я получил важный урок относительно тимбилдинга.

Использование упражнений для тимбилдинга

Тимбилдинг — прекрасный инструмент, позволяющий поднять уровень энергии во время встречи. Однако, как показал предыдущий пример, тимбилдинг, не связанный с целью встречи, может вызвать у участников негодование.

Используя упражнения для тимбилдинга, примите следующие меры предосторожности:

- убедитесь, что выбрали упражнение, подходящее к цели встречи;
- с помощью PeDeQs определите цель упражнения и дайте четкие указания;
- следите за ходом его выполнения, чтобы добиться поставленной цели;
- по окончании упражнения потратьте несколько минут на его разбор, чтобы члены команды поняли, как то, чем они только что занимались, связано с их работой.

Секрет №57**Секрет использования упражнений для тимбилдинга**

Выберите цель, расскажите, как упражнение связано с работой.

Упражнения по тимбилдингу служат нескольким целям. Некоторые предназначены для того, чтобы участники могли поделиться друг с другом опытом, другие — чтобы выявить проблемы, третьи — чтобы решить их. Вот несколько распространенных целей:

- больше узнать о членах команды;
- поделиться рабочим опытом;
- поделиться нерабочим опытом;
- понять, как команда ведет себя в условиях стресса;
- выявить предубеждения в команде;
- улучшить коммуникации;
- улучшить групповую динамику.

Необходимо четко определить цель и выбрать упражнение, соответствующее ей. В качестве источника упражнений можно использовать работы Джона Ньюстрема и Эдварда Скэннелла, начиная с книги «Игры, в которые играют тренеры» (Games Trainers Play), а также серии упражнений Брайана Коула Миллера, начиная с книги «Быстрый тимбилдинг для занятых менеджеров» (Quick Team-Building Activities for Busy Managers).

«Переправа через реку». Мое любимое упражнение

У каждого фасилитатора и тренера есть любимое упражнение для тимбилдинга. Некоторым нравятся более активные виды деятельности, такие как веревочные курсы, другие предпочитают более эмоциональные, например

упражнения на доверие, третьи выбирают упражнения с завязанными глазами или симуляции вроде «Золота королей пустыни».

Конечно, выбор наиболее подходящего упражнения зависит от ряда факторов, включая общую цель, характер группы, время, которым вы располагаете, ограничения пространства и т. д.

Однако из всех упражнений моим любимым является «Переправа через реку». Впервые я узнал о нем более 20 лет назад от чикагского консультанта, который работал с руководством моей церкви. С годами мы усовершенствовали это упражнение, но основные элементы остались прежними. Сначала я опишу его, а потом объясню, почему считаю его таким полезным.

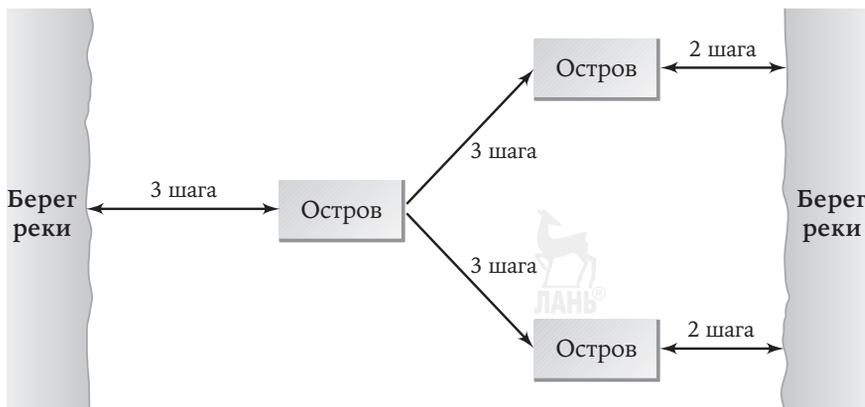
Задача

Задача участников — безопасно переправить всех членов команды с одного берега реки на другой.

Подготовка

Сделайте три острова, склеив вместе четыре листа формата А4 для каждого. Для каждого участника сделайте булыжник, разрезав лист А4 вдоль пополам. Сделайте один валун (лист А4) на каждых пятерых участников. Отметьте скотчем участок помещения минимум в десять средних шагов (7,5–9 метров) в длину и шесть шагов в ширину. Разместите острова, как показано на рис. 11.6.

РИС. 11.6. ПОДГОТОВКА К УПРАЖНЕНИЮ «ПЕРЕПРАВА ЧЕРЕЗ РЕКУ»



Инструкции

Поставьте всех участников на левом берегу, каждому дайте лист с инструкциями. Вместе прочитайте разделы «Ситуация» и «Правила». Затем выделите две минуты на вопросы. Отсчет времени начинается после ответа на последний вопрос.



Ситуация

Вы и члены вашей команды стоите на берегу отравленной реки. Вода настолько ядовитая, что если хоть капля попадет человеку на кожу или одежду, он тут же умрет. Все члены вашей команды должны перейти на другой берег. У вас есть 20 минут.

Правила

1. Реки нельзя касаться кожей, одеждой или личными предметами. В воде могут находиться только острова, валуны и булыжники.
2. Острова, валуны и булыжники — безопасные участки (до них можно дотрагиваться).
3. Острова нельзя передвигать.
4. Валуны нельзя передвигать после того, как вы разместили их в реке.
5. У каждого члена команды есть один булыжник.
6. Только хозяин булыжника своей рукой может положить его в реку, вынуть или переместить.
7. Все члены команды должны выйти из реки одновременно.

Выполнение

Выполняя упражнение, наблюдайте за групповой динамикой. Ниже будут описаны моменты, на которые следует обратить особое внимание.

Коммуникации

1. Сколько времени понадобилось, чтобы разговор стал общим?
2. Была ли возможность высказаться у всех желающих?
3. На каждое ли предложение была реакция или кого-то слушали, а других — нет?



Планирование

1. Был ли разработан план? Кто выступил его инициатором? Сколько человек участвовали в создании плана?
2. Как было достигнуто согласие? Убеждалась ли группа, что все согласны, прежде чем перейти к выполнению плана?
3. Было ли в плане полностью описано, как начать и закончить переправу?

Выполнение

1. У команды был один лидер или несколько? Как его выбрали? Следовали ли люди за лидером?
2. Насколько охотно люди полагались друг на друга, помогали и поддерживали физически?
3. Удалось ли команде достичь цели за 20 минут? Сколько времени потребовалось? Что стало основной причиной удачи или неудачи?

Разбор

По завершении упражнения разберите его со всей группой. Попросите участников поделиться наблюдениями. Не забудьте сказать, что на этот счет думаете вы сами. Спросите, чему они научились и как можно применить сделанные наблюдения и вынесенные уроки на работе.

Чем полезно упражнение

«Переправа через реку» идеальна для группы, состоящей из 8–16 человек. Если у вас до 24 человек, нескольких можно назначить наблюдателями и распределить между ними ваши задачи, описанные выше. Если у вас больше 24 человек, их можно поделить на несколько команд, которые будут выполнять упражнение одновременно, каждая на отдельной реке. Однажды у меня выполняли это упражнение одновременно 16 команд, в очень большом помещении. По завершении каждая издавала победный клич, что подгоняло еще не закончившие команды.

Почему «Переправа через реку» — хорошее упражнение для тимбилдинга?

- Задача требует совместного создания и выполнения плана; чтобы достичь успеха, группа должна объединиться.
- Его невозможно выполнить в одиночку; добивается успеха или терпит поражение вся команда.

- Благодаря упражнению рушатся препятствия; людям приходится делиться мыслями, ресурсами и пространством.
- И, пожалуй, самое интересное: в условиях ограниченного времени необходимо действовать быстро, и часто участники ведут себя так же, как на работе. Те, что обычно берут инициативу на себя, аналогично поступают при выполнении этого упражнения; те, что бездействуют на работе, остаются пассивными и здесь; те, что часто бывают настроены скептически, высказывают сомнения и по отношению к упражнению. Наблюдая, как команды выполняют его, я наблюдаю их реальную работу в миниатюре.

Решение

Это упражнение я проводил с более чем 50 командами. Каждая приходила к одному и тому же решению, и только одной не хватило времени, чтобы полностью выполнить все действия. Возможно, существуют и другие способы переправиться через реку, но я опишу только тот, который наблюдал лично.

Главное — начать, представляя конечную цель. Если все должны выйти из реки одновременно, подумайте, какой ситуация должна быть за секунду до того, как люди сделают последний шаг. Все должны стоять в реке в ряд в шаге от берега, готовые ступить на него. То есть на островах никого не должно быть; каждый из участников должен находиться или на валуне, или на булыжнике (поэтому валуны лучше поберечь).

Для этого первому участнику нужно положить булыжник между берегом и первым островом. Затем второй участник становится на булыжник первого, кладет свой булыжник еще ближе к первому острову и возвращается на берег. Третий участник проходит по булыжникам первых двух, затем становится на остров, кладет свой булыжник по направлению к следующему острову и возвращается на берег. Так продолжается, пока не будет сделан проход на второй остров, для чего обычно также требуется булыжник четвертого участника. Затем пятый участник проходит по выложенным булыжникам, помещает свой в одном шаге от берега, а затем кладет еще и валун, становясь так, чтобы одна нога стояла на булыжнике, а другая — на валуне. Остальные члены команды поступают таким же образом, пока на берегу не останутся первые четыре участника. (Помните, что один валун приходится на пятерых человек, поэтому вокруг любого валуна столпятся пять участников, каждый из которых одной ногой встанет на булыжник, а носком второй — на валун, или же его будет кто-то держать.)

Оставшиеся на берегу придут последними и будут передвигаться по островам в порядке, начиная с четвертого и заканчивая первым. Первый подберет свой булыжник при переходе на остров, а затем займет место в ряду. После этого участники второй, третий и четвертый, именно в таком порядке, заберут булыжники и перейдут с острова в ряд. Когда четвертый возьмет свой булыжник и займет место в ряду, вся группа будет готова сделать последний шаг. Обычно кто-то произносит: «Раз, два, три», — и все одновременно выходят из реки.

Как я уже говорил, все команды, с которыми я проводил это упражнение, справились с ним, кроме одной. Любопытно, что команда, потерпевшая неудачу, была из некоммерческой организации, и во время разбора ее члены пришли к выводу, что не смогли выполнить упражнение, потому что больше беспокоились о том, чтобы все чувствовали себя комфортно, а не о конечной цели. И они сделали вывод, что та же причина мешала работе их организации!

Чеклист по поддержанию уровня энергии

- Высокий уровень энергии обеспечивает три важные вещи:
 - заряжает тему;
 - вовлекает участников;
 - возвышает фасилитатора.
- Первые же слова, произнесенные фасилитатором в начале встречи, устанавливают уровень ее энергии. Сознательно начинайте на уровне 3.
- После каждого перерыва обновляйте уровень энергии, снова начиная на уровне 3.
- На периоды сонного времени старайтесь планировать работу в малых группах или деятельность, требующую движения. Избегайте длительных «пассивных» и творческих занятий. Сонное время:
 - 10:30–11:00 (незначительная сонливость);
 - 13:30–14:00 (основное сонное время);
 - 15:00–15:30 (умеренная сонливость).
- Во время встречи пользуйтесь разнообразными методами поддержания уровня энергии, такими как:
 - обновление уровня энергии после перерывов;
 - деятельность, направленная на подзарядку;
 - похвала;
 - аплодисменты;
 - изменение методов вовлечения и размера команд;

- дополнительные перерывы по необходимости.
- Если вы будете использовать упражнения для тимбилдинга, примите следующие меры предосторожности:
 - выбирайте упражнения, подходящие к цели встречи;
 - с помощью PeDeQs определите цель упражнения и дайте четкие указания;
 - следите за тем, как люди выполняют упражнение, — они должны добиться поставленной цели;
 - проведите разбор упражнения, чтобы члены команды поняли, как оно связано с их работой.

Упражнение для развития навыков

Из этой главы вы узнали о том, как я обнаружил, насколько сильно воздействует на собрания энергия уровня 3. Многие фасилитаторы неохотно работают на таком высоком уровне из страха переборщить или выглядеть неестественно.

Я уже говорил о естественности, однако предлагаю вам самостоятельно протестировать этот прием на участниках вашей следующей фасилитационной сессии, чтобы развеять сомнения. В начале встречи предупредите группу, что будете вести встречу на более высоком уровне энергии, чем обычно, и что хотите получить обратную связь в конце. А потом — действуйте! Начните сессию на уровне 3 и возвращайтесь к нему в начале каждого нового пункта повестки и после перерывов. В конце проведите разбор. Сначала спросите: «Что вам понравилось сегодня по сравнению с прошлыми встречами?» — и дайте всем ответить. Затем спросите: «Что бы вы предложили мне изменить?» И, наконец: «Как вы думаете, стоит ли мне продолжать пользоваться уровнем 3?» Результаты могут вас удивить.

СЕКРЕТЫ СОСТАВЛЕНИЯ ПОВЕСТКИ ДНЯ

Адаптация повестки к потребностям группы

Вопросы, на которые отвечает эта глава

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

Пример. Оплата по результатам

Нас пригласили помочь провести встречу торговой ассоциации, в которую входит около сотни членов. Совет директоров выразил озабоченность тем, что большинство сотрудников получают премии по результатам работы. Президент планировал встречу с непосредственными подчиненными, чтобы определить, как лучше решить вопрос.

На первый взгляд, у встречи была очень четкая цель — разобраться с возникшей сложностью, и мы могли использовать в качестве повестки дня нашу стандартную процедуру решения проблем (она описана в этой главе).

Однако во время подготовительной работы выяснилось, что в разных отделах ситуация сильно различается: в некоторых оплата по результатам составляет 100%, в других — менее 20%. Беседы с участниками встречи также показали,

что у менеджеров были разные взгляды на то, для чего существует программа оплаты по результатам.

Соответственно, мы объединили метод решения проблем с оценкой текущей ситуации и элементами визуализации метода стратегического планирования (также описанного в этой главе).

В результате мы получили следующую адаптированную повестку.

1. Вступление.
2. Ситуация на сегодня:
 - вопросы, вызывающие озабоченность совета директоров;
 - наши итоги оплаты по результатам (тенденция за три года).
3. Определение видения оплаты по результатам:
 - наше общее видение в отношении оплаты по результатам;
 - индикаторы успеха в реализации видения.
4. Сравнение последних результатов с видением.
5. Выявление альтернативных методов.
6. Оценка и выбор метода:
 - сильные и слабые стороны по сравнению с видением;
 - слияние, объединение сильных сторон с целью усовершенствовать существующие варианты решения;
 - окончательный выбор решения.
7. Разработка плана действий.
8. Разработка плана отчетности для совета директоров.
9. Подведение итогов и завершение встречи.

Команде пришлось потратить довольно много времени на пункт «Определение видения оплаты по результатам». Некоторые менеджеры считали, что такое поощрение оправданно всегда, когда сотрудник делает больше, чем обязан. Другие — что оплата по результатам оправдана только в случае, если он совершил что-то, значительно повлиявшее на успех организации. Эти менеджеры полагали, что административные работники редко когда заслуживают премии по результатам, если вообще заслуживают, так как просто не способны сделать что-то, что значительно повлияет на общий успех. Кроме того, один менеджер был уверен, что организация в принципе мало платит всем и что оплата за результат — это своего рода компенсация этой несправедливости.

После того как члены команды достигли консенсуса насчет того, зачем вообще в организации делается оплата по результатам, они сумели быстро найти возможные решения, выбрать лучшее из них, разработать план действий и предоставления отчетности совету директоров.

Понимание процесса

Если цель — это руль автомобиля, процесс — его двигатель. Цель задает направление, процесс доставляет вас в нужное место. Он представляет собой серию действий, ведущих к результату. Чтобы добиться чего-то, люди совершают некоторый процесс. Идет ли речь о разработке стратегического плана для корпорации стоимостью несколько миллиардов долларов или о принятии заказа на гамбургер («Добавить картошку?»), люди совершают ряд действий для получения результата.

Часто мы не отдаем себе отчета в том, что какой-то процесс вообще имеет место, как в случае с телевизором, принимающим сигнал у нас дома. Иногда процесс протекает очень неторопливо — например, к шведскому столу в ресторане можно подходить когда угодно и брать с него что захочется. Иногда процесс стремительный и жесткий — например, обезвреживание бомбы. Часто процесс не привлекает нашего внимания, пока его ход не нарушится — такое, например, бывает в случае с доставкой багажа из города вылета в зону получения. Самые лучшие процессы эффективны: они приводят к желаемому результату с минимальным напряжением, не тратя наши ресурсы понапрасну.

Одна из задач фасилитатора — создать процесс, то есть пункты повестки дня, с помощью которых команда достигнет цели. SMART-фасилитаторы пользуются процессом как средством, позволяющим добраться до пункта назначения, одновременно улучшая взаимоотношения членов команды и укрепляя в них уверенность, что решение, которое предстоит реализовать, принадлежит им. Если фасилитатор добьется успеха, команда сможет эффективно осуществить процесс. Ее члены достигнут желаемого результата с оптимальным расходом ресурсов и минимальным напряжением.

Использование стандартных повесток

На то, чтобы сформулировать процесс работы команды, может уйти одна или несколько фасилитационных сессий в зависимости от поставленной цели. Повестка дня, или процесс, должна быть разработана так, чтобы достичь этой цели с учетом продукта, присутствующих на сессии участников и проблем (пять «П»).

Например, если перед командой поставлена цель усовершенствовать процедуру найма персонала, можно использовать повестку улучшения процесса. Если вы пытаетесь создать план программы, возьмите повестку планирования

проекта. Если задача встречи — преодолеть конкретные препятствия, можно использовать повестку решения проблемы. Все эти повестки разные, потому что отличаются цели и продукты.

Секрет №58**Секрет стандартной повестки**

Стандартные повестки — это отправная точка для решения конкретного вопроса, поднимаемого на встрече.

Чтобы максимально повысить эффективность работы, SMART-фасилитаторы пользуются набором стандартных повесток, которые можно адаптировать под конкретную ситуацию. Стандартные повестки обладают несколькими преимуществами:

- сокращают время, необходимое на подготовку к встрече, так как дают отправную точку;
- помогают не пропустить в обсуждении важный этап;
- обеспечивают единый подход в работе независимо от конкретной задачи и фасилитатора.

Вот стандартные повестки для шести распространенных видов встреч:

- конференция;
- решение проблемы;
- улучшение процесса;
- планирование проекта;
- стратегическое планирование;
- тимбилдинг.

Повестка конференции**Цель**

- Сделать так, чтобы участники конференции поняли тему и выявили действия, которые необходимо предпринять коллективно и индивидуально для работы над этой темой.

Продукты

- Коллективные действия, которые предстоит предпринять.
- Краткосрочный план действий.

Процесс

1. Вступление.
2. Текущая ситуация.
3. Прошлые успехи и трудности.
4. Потенциальные решения (для трудностей).
5. Коллективные и индивидуальные действия (план).
6. Следующие шаги.
7. Подведение итогов и завершение сессии.

Повестка решения проблемы

Цель

- Определить проблему; найти возможные решения; добиться консенсуса по одному из них.

Продукты

- Выбор критериев.
- Поиск решений.
- Выбор конкретного решения и обоснование этого выбора.

Процесс

1. Вступление.
2. В чем проблема? Каковы ее причины?
3. Какие критерии следует использовать при выборе решения?
4. Какими могут быть решения? (варианты).
5. Каковы сильные и слабые стороны предложенных вариантов? (оценка вариантов по критериям).
6. Можно ли найти новые решения, сочетающие основные сильные стороны существующих?
7. Какое решение следует выбрать?
8. Подведение итогов и завершение сессии.

Повестка улучшения процесса

Цель

- Определить, какие изменения необходимы для повышения эффективности бизнес-процесса.

Продукты

- Описание имеющегося процесса.

- Описание нового процесса.
- План действий.

Процесс

1. Вступление.
2. Как процесс работает сегодня?
3. Каковы проблемы и их основные причины?
4. Как это можно улучшить? (предложения).
5. В каком порядке стоит расставить предложенные решения с точки зрения их приоритетности?
6. Как будет работать новый процесс?
7. Как мы будем внедрять новый процесс?
8. Подведение итогов и завершение сессии.

Повестка планирования проекта

Цель

- Выявить задачи проекта, а также ресурсы и сроки, необходимые для выполнения этих задач.

Продукт

- План проекта.

Процесс

1. Вступление.
2. Определение цели, задач проекта.
3. Определение перечня ключевых результатов.
4. Выявление критических факторов успеха.
5. Разработка общего подхода (концепции проекта).
6. Определение ресурсов, сроков, зависимостей, составление графика работ.
7. Выявление рисков и непредвиденных обстоятельств.
8. Подведение итогов и завершение сессии.

Повестка стратегического планирования

Цель

- Найти общее видение и зафиксировать шаги по его достижению.

Продукты

- Заявление о видении и миссии.

- Руководящие принципы.
- Цели и задачи.
- Стратегии и приоритеты.

Процесс

1. Вступление.
2. Краткий обзор ситуации.
3. Разработка миссии и видения.
4. Постановка целей.
5. Формулирование задач или показателей достижения целей.
6. Выявление критических факторов успеха и возможных препятствий.
7. Разработка стратегий.
8. Определение приоритетов.
9. Создание плана действий.
10. Подведение итогов и завершение сессии.

Повестка тимбилдинга

Цель

- Повысить способность команды работать сообща.

Продукты

- Видение эффективной команды (какими мы хотим стать).
- План действий (что мы сделаем, чтобы реализовать это видение).
- Нормы команды (как мы будем вести себя по отношению друг к другу).
- План мониторинга (как и с какой частотой мы будем проверять свой прогресс).

Процесс

1. Вступление.
2. Благодаря чему команды работают эффективно?
3. Формирование видения эффективной команды и общей цели.
4. Выявление проблем и препятствий.
5. Разработка стратегии по реализации видения и достижению общей цели.
6. Формулирование командных норм.
7. Составление плана мониторинга.
8. Подведение итогов и завершение сессии.

Адаптация повестки дня

В стандартной повестке дня основное внимание уделяется поставленной цели и продукту. Однако повестку следует адаптировать к конкретной ситуации, чтобы она также затрагивала присутствующих участников и возможные проблемы. Чтобы скорректировать повестку, пользуйтесь заметками, сделанными во время бесед с организатором встречи и участниками, а также своим пониманием цели этого мероприятия и добавляйте пункты в стандартную повестку, меняйте их или удаляйте при необходимости. В примере оплаты по результатам я использовал информацию, полученную из бесед с участниками, чтобы изменить повестку, и включил в нее обсуждение текущей ситуации и видения. Вот еще два примера адаптации повестки.

1. Вы стремитесь усовершенствовать процедуру найма персонала, но знаете, что несколько присутствующих человек заинтересованы в том, чтобы оставить все как есть. Вы можете включить после этапа «Как процесс работает сегодня?» этап «Каковы сильные стороны текущего процесса?».
2. Вы составляете план проекта по внедрению нового программного обеспечения для управления работой с клиентами и обнаруживаете, что участников беспокоит тот факт, что эту инициативу не поддерживает руководство (вероятная проблема). Соответственно, вы можете включить этап «Как нам обеспечить поддержку руководства?».

Как адаптировать повестку дня? И здесь мы подходим к следующему секрету.

Секрет №59

Секрет адаптации повестки дня

Составляйте повестку так, чтобы сначала у участников было много возможностей, а затем они сужались; включите обзор общей информации и создайте основу для принятия решений.

Адаптируя повестку дня, необходимо придерживаться нескольких принципов.

1. Убедитесь, что повестка содержит стандартную вступительную и заключительную части.
 - Включите пункт «Вступление», чтобы поприветствовать участников, рассказать им о том, что их ждет, заинтересовать задачами, установить правила, помочь понять задачи и согласовать повестку дня.

- Включите пункт «Подведение итогов и завершение сессии», чтобы вспомнить, что было сделано, убедиться, что задачи выполнены, и договориться о следующих шагах.
2. Повестку нужно составить так, чтобы сначала у участников было много возможностей, а затем они сужались.
 - Поначалу у участников должен быть широкий выбор возможностей. В это время группа должна найти максимум решений. Используйте мозговой штурм, визуализацию и другие приемы, помогающие людям проявить творческий подход.
 - На более поздних этапах возможности должны сужаться до конкретных стратегий или рекомендаций, которые будут выполнены. Поощряйте участников анализировать и оценивать возможности, чтобы отобрать несколько стратегий, имеющих наибольший потенциал.
 3. Как говорилось в главе 10, люди часто не соглашаются друг с другом из-за нехватки общей информации. Поэтому важно включить в начало повестки дня обзор базовой информации, чтобы в дальнейшем все могли полноценно работать над решениями. Например, в повестке улучшения процесса пункт «Как процесс работает сегодня?» стоит в начале, до того как группа начнет искать потенциальные решения.
 4. Составьте повестку так, чтобы участники достигли успехов раньше, чем перейдут к более сложным вопросам. Например, в нашей модели стратегического планирования группа разрабатывает видение и ставит цели до того, как взяться за очень сложную постановку задач.
 5. Когда группа сталкивается с необходимостью принять решение, всегда помогайте участникам составить общий список критериев, которым они могли бы руководствоваться. Например, в нашей модели решения проблем мы используем для этого пункты, касающиеся сильных и слабых сторон и критериев оценки.

Разработка повестки дня с нуля

Бывают случаи, когда ни одна из стандартных повесток, даже с изменениями, не соответствует в достаточной степени задачам вашей встречи. В этом случае вам необходимо будет составить повестку с нуля.

Секрет №60

Секрет составления повестки с нуля

Определите главный вопрос и подготовительные вопросы, необходимые, чтобы ответить на него.

Чтобы составить повестку с нуля, необходимо предпринять несколько шагов:

- 1) определите главный вопрос;
- 2) определите подготовительные вопросы;
- 3) определите логический порядок подготовительных вопросов;
- 4) превратите подготовительные вопросы в пункты повестки дня.

Определите главный вопрос

Первый этап — определить главный вопрос, на который участники должны ответить по завершении сессии. Например, директор по персоналу формулирует цель встречи следующим образом: «Разработать план того, как мы будем усовершенствовать процедуру найма. Сделать ее более быстрой, менее затратной и более соответствующей потребностям начальников отделов». Отсюда можно вывести главный вопрос: «Какие действия необходимы, чтобы усовершенствовать процедуру найма?»

Обратите внимание, что главный вопрос может состоять из двух частей. Например, если цель встречи — задать организации новое направление развития, главный вопрос может звучать так: «Каким должно быть наше новое направление и как нам реализовать его?»

Определите подготовительные вопросы

Сформулировав главный вопрос, необходимо выявить вопросы, на которые участники должны ответить сначала, чтобы подготовиться к ответу на главный вопрос. Заметьте, что, по сути, последний подготовительный вопрос и является главным. Список подготовительных вопросов может выглядеть следующим образом.

1. Что плохо в существующей процедуре найма?
2. Что хорошо в существующей процедуре найма?
3. Как наем осуществляется сегодня?
4. Что можно сделать, чтобы улучшить процедуру найма?
5. Какие действия необходимы для реализации этих улучшений?

Определите логический порядок подготовительных вопросов

Выявив необходимые подготовительные вопросы, вы должны определить их порядок. Их следует расположить так, чтобы связанные вопросы следовали

друг за другом, а те, что зависят от ответов на другие вопросы, шли после них. В нашем случае новый порядок вопросов будет таким.

- Как наем осуществляется сегодня?
- Что хорошо в существующей процедуре найма?
- Что плохо в существующей процедуре найма?
- Что можно сделать, чтобы улучшить процедуру найма?
- Какие действия необходимы для реализации этих улучшений?

Превратите подготовительные вопросы в пункты повестки дня

Последний этап — превратить список вопросов в пункты повестки дня. Можно оставить их в вопросительной форме, а можно переписать в утвердительной, как показано ниже.

1. Вступление.
2. Этапы в существующей процедуре найма.
3. Сильные и слабые стороны существующей процедуры.
4. Проблемы и их основные причины.
5. Возможные улучшения.
6. План действий.
7. Подведение итогов и завершение сессии.

Досконально изучите процесс. План фасилитации

Стандартная повестка дня включает действия, которые вам предстоит выполнить, однако подробный план фасилитации содержит гораздо больше. Его задача — гарантировать, что вы справитесь с каждым пунктом повестки.

Секрет №61

Секрет досконального изучения процесса

Убедитесь, что вы изучили процесс от и до, составив подробный план фасилитации.

SMART-фасилитаторы пользуются подробным планом фасилитации, чтобы быть уверенными, что они полностью контролируют процесс. Кроме поставленной цели и продукта план фасилитации включает приведенный ниже список. Однако стоит отметить, что подобная детализация требует

от вас значительного времени и знания методов, которые вам еще предстоит изучить.

- Цель встречи.
- Продукты, которые предстоит создать (по возможности с образцами форматов).
- **Порядок** этапов процесса (именно это большинство людей считают повесткой дня).
- Подробности фасилитации для каждого этапа:
 - **метод**, который будет использован (например, мозговой штурм, составление списка, определение приоритетов, группировка — см. главу 7);
 - **вопросы** для начала этапов процесса (начальные вопросы типа В);
 - **способ записи** полученных ответов (например, простой список, таблица из двух колонок, записи, которые участники самостоятельно делают на бумаге для заметок);
 - **материалы**, необходимые для осуществления процесса (например, бумага для заметок, флипчарт, стикеры);
 - **время начала** и приблизительная продолжительность этапа.

Зачем
это нужно

Зачем тратить время на составление плана фасилитации

Преимущества плана фасилитации аналогичны преимуществам, которые дают стандартные повестки дня, но шире их.

- План фасилитации значительно сокращает время подготовки, давая отправную точку для начальных вопросов, процессов и методов фасилитации.
- План фасилитации помогает убедиться, что вы не пропустили какого-нибудь важного этапа, так как здесь изложены все подробности.
- План фасилитации обеспечивает единый подход в работе независимо от конкретной задачи и фасилитатора, причем не только в плане того, *что* сделать (повестка), но и *как* сделать (подробные этапы)

В «Справочнике ресурсов» есть информация о том, где можно приобрести планы фасилитации для встреч распространенных типов. На рис. 12.1 показан примерный план фасилитации для пункта повестки «Как процесс работает сегодня?».



РИС. 12.1. ОБРАЗЕЦ ПЛАНА ФАСИЛИТАЦИИ

План фасилитационной сессии по улучшению процесса	
Как процесс работает сегодня?	
Что говорить	Что делать
<ul style="list-style-type: none"> Мы закончили вступительную часть. Наш следующий шаг — описать, как процесс работает сегодня, составив список действий. Сделав это, мы убедимся, что все понимают происходящее одинаково, прежде чем перейти к усовершенствованию процесса. Позвольте привести пример. Если бы мы рассматривали расчеты с поставщиками, то в качестве одного из основных действий могли бы назвать получение платежных требований. Что еще можно было бы включить в расчеты с поставщиками: <ul style="list-style-type: none"> — обработку и распределение чеков; — сверку выписок по счету; — согласование с главной бухгалтерской книгой; — составление отчетов. Подумайте об этом процессе и связанных с ним регулярно совершаемых действиях. Давайте составим их список... 	<ul style="list-style-type: none"> Озаглавить страницу «Этапы процесса в [название области бизнеса]». Начать с контрольной точки, PeDeQs и списка. Вести записи на доске и бумаге для замечаний; пункты списка должны быть пронумерованы для удобства дальнейшего использования.
<ul style="list-style-type: none"> Теперь попробуем объединить эти действия в несколько категорий — от трех до пяти подпроцессов. Это позволит анализировать информацию быстрее. Давайте посмотрим на первое действие — ... Думаю, его можно отнести к группе под названием... Теперь второе действие — ... Как вы думаете, оно тоже относится к первой группе или нам нужна вторая? Итак, теперь каждое действие в рамках бизнес-процесса входит в один из перечисленных нами подпроцессов, правильно? 	<ul style="list-style-type: none"> Озаглавить отдельную страницу «Подпроцессы в [название области бизнеса]»; перечислять группы по мере их создания, обозначая буквами. Для каждого действия на соответствующих страницах указывать букву группы, к которой оно было отнесено (другим цветом). Проверить, достигнут ли консенсус. Примечание. Отделы могут осуществлять и другие действия за рамками рассматриваемого процесса (например, проводить оценку персонала). Поскольку эти действия являются частью другого процесса, не следует записывать их здесь.

Оценка времени и его отслеживание

Меня часто спрашивают о том, как заранее оценить время, необходимое для выполнения повестки дня. В этом случае подход напоминает оценку времени для проекта: полезно разделить целое на части.

Секрет №62

Секрет оценки времени

Оценивайте общее время, опираясь на количество пунктов и время, требуемое на выполнение каждого, и не забудьте добавить время на вступление и завершение сессии.

Оценка отдельных пунктов повестки

Чтобы оценить длительность каждого пункта повестки, оцените четыре описанные ниже вещи. Давайте для примера возьмем повестку улучшения процесса, которая будет использоваться на встрече по улучшению процедуры найма, и оценим время для пункта «Как процесс работает сегодня?». Помните, что он, как показано на образце плана фасилитации (рис. 12.1), включает составление списка (см. первый раздел слева) и группировку (см. второй раздел). Вам нужно будет оценить время, необходимое для обеих задач. Ниже перечислены четыре вещи, которые помогут вам с этим.

- **Вступление.** Сколько времени понадобится, чтобы представить пункт повестки? Обычно нужно от двух до пяти минут, хотя некоторые пункты могут потребовать больше времени. Включите в эту оценку все время, необходимое участникам, чтобы начать работать. Например, сюда могут входить ваши разъяснения или время для разделения участников на группы. В случае с нашим примером мы выделим три минуты на объяснение того, как составлять список, и еще две — на объяснение, как группировать действия.
- **Время на единицу.** Сколько времени понадобится, чтобы найти и обозначить одно действие? Предположим, что нам понадобится одна минута, чтобы выявить, записать и подтвердить каждый шаг, затем еще минута, чтобы решить, к какой группе его отнести, — то есть всего две минуты.
- **Количество единиц.** Сколько, на ваш взгляд, действий будет выделено? Предположим, что процесс найма включает от 12 до 20 этапов. Для оценки используем максимальное число — 20.
- **Завершение.** Сколько времени понадобится, чтобы завершить обсуждение после того, как все действия будут выявлены? Предположим, что на это уйдет пять минут.

Математическая формула для расчета количества времени выглядит следующим образом:

Вступление + время на единицу × (количество единиц) + завершение =
= время на пункт повестки

Для нашего примера количество требуемого времени будет рассчитываться следующим образом (при допущении, что процесс найма состоит максимум из 20 этапов):

$$5 + 2 \times 20 + 5 = 50 \text{ минут}$$

Подсчет остального времени

Оценив каждый пункт повестки, сложите все остальное время, включая то, что уйдет на перерывы и обед. Делайте 10–15-минутный перерыв каждые 60–90 минут. Частые перерывы позволяют всем членам команды оставаться вместе во время обсуждения и рабочих периодов.

Отслеживание времени

По ходу встречи отслеживайте, сколько времени реально уходит на те или иные шаги по сравнению с запланированным.

1. Записывайте время начала и окончания для каждого пункта повестки, двигаясь в соответствии с планом фасилитации.
2. На перерывах при необходимости корректируйте время начала и продолжительность предстоящих этапов в зависимости от того, больше или меньше запланированного ушло на предыдущие.

Я также рекомендую делать заметки, касающиеся подробностей повестки, это поможет вам улучшить свои навыки фасилитатора в будущем. Вы можете записывать неверные предположения (например, 12 действий вместо 20), вещи, которые вызвали затруднения у участников, и идеи насчет улучшения повестки дня.

Применение секретов фасилитации на первой встрече группы

За последние 20 лет моя организация провела сотни встреч с группами специалистов с целью создать тот или иной продукт: выработать стратегический план, изменить последовательность операций в процедуре, сформулировать

требования к новой информационной системе, добиться консенсуса среди местных жителей по важному для них вопросу или составить план развития команды, дополненный видением, нормами и операционными принципами. Благодаря этому опыту мы убедились, что качество первой встречи значительно влияет на успех последующих. Возможно, вас не удивит мысль о том, что первая встреча очень важна. Однако — и это кажется по-настоящему удивительным — мы со временем стали проводить первые встречи групп очень похожим образом, несмотря на широкое разнообразие их содержания.

Почему мы так последовательны в проведении первых встреч? Подумайте о целях конкретно этой фасилитационной сессии. Мы считаем, что на первой встрече важно достигнуть четкого всеобщего понимания по следующим вопросам.

- Почему нас собрали в группу? Какова общая **цель**?
- Что нам нужно иметь по окончании работы? Какие **продукты** мы должны произвести?
- Какие наиболее важные **темы** нам необходимо обсудить, какие проблемы решить? С какими трудностями мы можем столкнуться?
- Как мы будем выполнять работу? Какой повесткой дня мы воспользуемся и о каких **правилах** договоримся?
- Кем являются **участники** и какой вклад они могут внести?
- Как мы будем принимать **решения**?
- Кто должен знать о нашем прогрессе? Как мы будем **отчитываться** о своей деятельности?

Разумеется, есть и множество других вопросов, которые группе понадобится решить на ранних этапах. Однако мы считаем, что ответы на эти основные вопросы создают прочное основание для движения вперед. Ответы могут быть разными в зависимости от команды. Ниже вы найдете образец повестки для первой встречи группы. Имея четкое представление о направлении движения и методах совместной работы, ваша группа будет готова вступить на путь успеха!

Образец повестки. Первая встреча группы

1. Приветствие.

2. Задача группы.

Чего должна добиться группа?

Обычно эта информация берется непосредственно из документа о формировании группы. Во время встречи проверьте, достигнут ли консенсус.

3. Основные результаты.

Какие документы или другие продукты должна создать группа?

Список результатов составляется заранее, и их представляют в качестве возможных вариантов. Договорившись о результатах, предоставьте примерный план. Это позволит группе начать дело, представляя конечную цель.

4. Основные трудности.

С какими трудностями предстоит справиться, чтобы обеспечить необходимые результаты?

Этот пункт мы часто выполняем в виде интерактивной работы в малых группах, что позволяет участникам встречи выяснить взгляды друг друга и проблемные темы на ранней стадии.

5. Предполагаемый рабочий процесс.

Какие основные действия необходимо совершить, чтобы справиться с трудностями, получить результаты и выполнить задачу?

Список возможных шагов предлагается группе в качестве отправной точки. Участники встречи при необходимости корректируют процесс, чтобы выполнить конкретные задачи, достичь определенных результатов и справиться с трудностями.

6. Основные правила.

Чем мы будем руководствоваться при взаимодействии друг с другом?

7. Вклад и заинтересованность.

Какой вклад каждый участник может внести в работу группы?

Благодаря чему каждый будет сохранять заинтересованность и готовность посещать следующие встречи и активно участвовать в них?

8. План коммуникации.

Кому мы должны сообщать о том, на каком этапе работы находимся? Насколько часто? В какой форме?

Какой должна быть наша политика сообщения о состоянии дел группы людям, не входящим в нее, в том числе прессе?

9. Организация работы.

Как мы будем принимать решения? Голосованием? Методом «консенсуса пяти пальцев»?

Как часто мы должны встречаться? Когда? Где?

Какая информация о каждой встрече будет фиксироваться? Каким образом?

Как информация о каждой встрече будет распространяться для внутреннего или внешнего пользования?

В какое время предположительно начнется работа?

10. Следующие шаги.

Что должно произойти между сегодняшней и следующей встречей? Когда мы соберемся в следующий раз? Кто будет отвечать за действия между встречами?

11. Оценка.

Чеклист по составлению повестки дня

Держите под рукой набор стандартных повесток, которые можно использовать в качестве отправной точки, чтобы решить конкретные задачи встречи.

Чтобы адаптировать повестку, пользуйтесь заметками, сделанными во время бесед, и собственным пониманием цели встречи.

Адаптируя повестку, руководствуйтесь следующими правилами.

- Включите стандартные вступительную и заключительную части.
- Составляйте повестку так, чтобы сначала у участников было много возможностей, а затем они сужались.
- Включите в начало повестки базовую информацию.
- Составьте повестку так, что можно было достичь успехов и согласия на ранних этапах.
- Составьте общий список ценностей или критериев оценки для принятия решений.

Чтобы составить повестку с нуля, предпримите следующие шаги.

- Определите главный вопрос.
- Определите подготовительные вопросы.
- Определите логический порядок подготовительных вопросов.
- Превратите подготовительные вопросы и главный вопрос в пункты повестки.

Разработайте подробный план сессии, включающий следующие пункты.

- Цель.
- Продукт(ы).
- Порядок этапов процесса.
- Подробности фасилитации для каждого этапа:
 - метод;
 - начальный вопрос;

- способ записи ответов;
- необходимые материалы;
- время начала и продолжительность.

Чтобы оценить время, которое понадобится для выполнения всей повестки, оцените, сколько потребуется на каждый ее пункт, а затем прибавьте дополнительное время, например на перерывы и еду.

Вступление + время на единицу \times (количество единиц) + завершение = время на пункт повестки

- Сколько времени понадобится на представление пункта повестки?
- Сколько времени понадобится на работу с единицей?
- С каким числом единиц предстоит работать?
- Сколько времени понадобится на завершение обсуждения?

Упражнение для развития навыков

Для ближайшей фасилитационной сессии подготовьте повестку с нуля, выполнив следующие шаги:

- определите главный вопрос;
- определите подготовительные вопросы;
- определите логический порядок подготовительных вопросов;
- превратите подготовительные вопросы в пункты повестки.



СЕКРЕТЫ ФАСИЛИТАЦИИ ВИРТУАЛЬНЫХ ВСТРЕЧ

Как сделать, чтобы все были внимательны и вовлечены

Вопросы, на которые отвечает эта глава

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

Пример. Виртуальная встреча в рамках мониторинга стратегического плана

Своему методу стратегического планирования мы дали название «модель движущих сил» (Drivers model). Он охватывает все этапы, из которых состоит процесс разработки стратегии, включая информирование руководства о ее преимуществах, оценку ситуации, установление стратегического направления, разработку плана действий и мониторинг выполнения. В том, что касается последнего, модель движущих сил включает отчеты по телефону, ежеквартальные отчеты продолжительностью полдня, обычно проходящие вживую, и ежегодное обновление плана, которое занимает два дня.

В бюджете одной государственной организации в Цинциннати не было предусмотрено расходов на ежеквартальные отчеты, поэтому нас попросили проводить встречи в формате веб-конференций. Шестнадцать членов команды планирования находились в одной комнате у себя в Цинциннати, а я вел сессию через интернет, находясь в Атланте. Виртуальные встречи всегда сложны для фасилитатора, но в данном случае, поскольку единственным удаленным участником был я, мне пришлось столкнуться с новыми проблемами. Я отсутствовал в комнате для совещаний и потому, в отличие от всех остальных, не мог наблюдать за групповой динамикой.

Хорошо, что ежеквартальный отчет по модели движущих сил имеет четко структурированную повестку, это помогало мне поддерживать внимание участников на должном уровне и сохранять контроль над происходящим. Цель и повестка той встречи были следующими.

Цель встречи

Оценить, насколько прогресс соответствует планируемому, и скорректировать задачи и стратегию на будущее.

Повестка встречи

1. Начало

- Поприветствовать участников.
- Напомнить о задачах и планируемых результатах встречи.
- Выяснить, чем больше всего гордятся участники из произошедшего в организации со времени последней встречи.
- Огласить повестку дня и правила.
- Напомнить о проделанной работе.

2. Оценка деятельности и ожидания

По области задач

- Оценить каждую задачу. Мы добиваемся планируемых результатов? Насколько мы продвинулись? Чего мы планируем добиться к концу года?
- Оценить каждую стратегию. Делаем ли мы то, что собирались? Сколько процентов работы мы выполнили? Чего мы планируем добиться к концу года?
- С какими проблемами или препятствиями мы столкнулись в области задач?
- Как нам скорректировать задачи (если это нужно)?
- Что нам делать с каждой из имеющихся стратегий: сохранить, изменить, отменить?

— Какие стратегии нам нужно добавить, чтобы обеспечить выполнение задач?

3. Следующие шаги

— Составить краткосрочный план действий. Что нужно сделать сразу после встречи, чтобы обеспечить выполнение и завершение задач?

Подготовка

Перед встречей я попросил координатора подготовить таблицу с перечнем всех задач. Как показано на следующей странице, в таблице было пять дополнительных колонок: плановый показатель, ответственный, показатели за период с начала года, ожидаемые показатели к концу финансового года и оценка. Координатор собрал информацию и заполнил всю таблицу, кроме колонки оценок.

Задача	Планируемый показатель	Ответственный	Показатели с начала года	Ожидаемые показатели	Оценка

Координатор также подготовил аналогичную таблицу, содержащую все приоритетные стратегии и имена лидеров, как показано в следующей таблице. Он попросил лидеров указать процент выполнения с начала года и дать рекомендации, следует ли сохранить, изменить или отменить стратегию.

Стратегия	Лидер	Процент выполнения с начала года	Ожидаемый процент выполнения	Сохранить, изменить или отменить?

Я подготовил документ Microsoft Word, чтобы записывать информацию во время встречи, как я делал бы это на маркерной доске во время обычной встречи.

Начало

Я попросил, чтобы в Цинциннати подготовили комнату, где поместились четыре группы и можно было бы поставить LCD-проектор и экран. Когда все собрались, я с помощью программы GotoMeeting показал на экране повестку и цель встречи.

Сначала я попросил участников назвать свои имена. Я записал имена по группам на листе бумаги перед собой, чтобы при необходимости сверяться с ним.

После приветственных слов организатора встречи я провел наше классическое вступление, задача которого — дать участникам мероприятия необходимую информацию, заинтересовывать их, воодушевить и вовлечь в процесс. Для вовлечения я попросил присутствующих сказать, чем из произошедшего в организации со времени последней встречи они больше всего гордятся. Участники работали в командах (в каждой из которых я назначил лидера) и записывали ответы на листках. Все происходило так, как если бы я находился в комнате.

По мере того как команды показывали свои записи, я заносил информацию в свой документ Word, чтобы всем было видно ее на экране. Когда команда называла что-то, что уже упоминалось, я писал «2» или другую цифру напротив соответствующего пункта списка (отсутствие же цифр означало, что всего одна команда упомянула этот пункт).

Оглашая правила, я придерживался наших обычных основных правил: «Право сказать есть у каждого», «Говорит только один», «Определитесь!» и т. д. Поскольку я работал с этой группой раньше, то легко различал участников по голосам, и им не нужно было представляться, прежде чем что-то сказать, хотя обычно мы во время виртуальных встреч просим людей называть свои имена. Однако, поскольку в комнате для совещаний были все, кроме меня, я добавил одно специальное правило. Я попросил координатора взять на себя функцию моего помощника. Он был моими глазами в этой комнате, и ему надлежало останавливать меня (если нужно, то даже прерывать на полуслове), как только он заметит, что люди начали отвлекаться — и, значит, мне нужно говорить быстрее, — или потеряли мысль — и мне нужно говорить медленнее, — или что кто-то поднял руку, или в комнате происходит что-то еще, чего я не вижу. Другим участникам я разрешил делать то же самое.

Проведение встречи

Большую часть встречи мы рассматривали статус каждой задачи и ставили оценки, затем перешли к рассмотрению статуса каждой стратегии, чтобы понять, следует ли сохранить, изменить или отменить ее. За каждую задачу отвечал отдельный человек, и отслеживание информации по ней занимало одну-две минуты, а я в это время демонстрировал на экране актуальную информацию из таблицы задач. Некоторые участники просто читали с экрана, но большинство говорили более подробно и давали развернутые пояснения.

После того как мы рассмотрели первую задачу, я попросил кого-нибудь из членов первой команды предложить оценку (от А до F), исходя из того, насколько вероятно достижение планового результата. Например, если к концу года некий показатель должен был составить 500 единиц, а в конце первого

квартала он равнялся 100, но ответственный за него участник все-таки надеялся выполнить план, команда могла предложить оценку А или А-, так как показатель за первый квартал оказался ниже ожидаемого.

Задавая вопрос конкретной команде, я побуждал ее прийти к какому-либо выводу. Как только член первой команды предложил оценку, я записал ее в таблицу и спросил, есть ли у кого-нибудь другое мнение. Мой помощник сообщил, что несколько человек подняли руки. Если кто-то предлагал другую оценку, я также записывал ее. После того как предложения закончились (а предложений часто бывает не больше одного-двух), я применил метод информированного большинства, чтобы люди поняли точку зрения всех коллег и сделали выводы.

- Я попросил каждого из предложивших оценку объяснить ее.
- Я поинтересовался, есть ли желающие прокомментировать ее, и снова попросил помощника сообщить мне, есть ли поднятые руки.
- После того как все желающие высказались, мы проголосовали и выбрали оценку большинством голосов.
- Мой помощник подсчитал голоса и сообщил мне результаты. Я удалил все оценки, кроме победившей, и мы перешли к следующей задаче.

Когда пришло время оценить вторую задачу, я попросил вторую команду предложить оценку. В случае с третьей задачей я обратился к третьей группе и т. д. Таким образом я привлекал по очереди все команды.

Со стратегиями мы поступили аналогичным образом, только вместо присвоения оценки лидер группы говорил, сохранить, изменить или отменить стратегию. Затем я спрашивал, есть ли другие мнения. Если их не было, то мы переходили к следующей стратегии. Если кто-то высказывался иначе, я просил этого человека дать пояснения, а затем другие должны были прокомментировать его слова, после чего мы снова применяли голосование методом информированного большинства.

Перейдя к следующему пункту повестки, к проблемам и препятствиям, я попросил команды выбрать лидеров. Под их руководством участники встречи выявили основные проблемы и препятствия, с которыми столкнулись при выполнении стратегического плана. Через пять минут я попросил каждую команду назвать одно препятствие или проблему (о которых еще никто не говорил). Я записывал все варианты в документе Word, чтобы всем было видно.

Когда в командах поменялись лидеры, я попросил их обсудить со своими людьми, стоит ли что-либо изменить или добавить в стратегии и задачи, исходя из выявленных проблем и препятствий, и записать свои соображения. Через пять минут я попросил все команды зачитать рекомендации по изменениям и занес их в таблицу из двух колонок. Слева я записывал стратегию или номер

задачи, как показано ниже. Если команда рекомендовала новую стратегию или задачу, номер не указывался. Затем я отсортировал таблицу, и мы обсудили все рекомендованные изменения по каждой стратегии и задаче и с помощью метода информированного большинства решили, что следует воплотить в жизнь. После этого мы разобрали предложенные стратегии и задачи.

№ стратегии/задачи	Рекомендуемые изменения

Когда в течение встречи возникали вопросы, не связанные с текущим предметом обсуждения, я просил у группы разрешения записать их в специальный список в отдельном документе на своем компьютере. Там же содержался список действий и список решений.

Завершение

В завершение встречи я использовал этот документ для проведения стандартной заключительной части.

- Я вернулся к повестке дня, чтобы просмотреть, что мы сделали.
- Я прошелся по пунктам списка из этого документа, чтобы показать участникам, какие задачи мы решили.
- Я зачитал список принятых на встрече решений.
- Я зачитал список вопросов, которые мы должны были затронуть, и по каждому из них спрашивал: «Мы обсудили это? А нужно ли нам это обсудить? Прямо сейчас или в другой раз?»
- Я зачитал список действий, чтобы убедиться, что за каждым из них закреплен ответственный и везде проставлена дата выполнения.
- Мы быстро оценили, как прошла встреча.
 - Сначала все перечислили, что нам понравилось на встрече; я записывал.
 - Если комментарий повторялся, я ставил рядом с ним цифру.
 - Затем я попросил все команды по очереди внести предложения насчет того, как можно было бы улучшить встречу, и записал все идеи.
 - Чтобы понять, насколько участники поддерживают каждое предложение, я зачитывал их по очереди и просил поднимать руки тех, кто согласен. Мой помощник считал голоса, и я ставил соответствующие числа напротив каждого предложения.
- И, наконец, я передал слово организатору, который поблагодарил участников и напомнил им о следующих действиях. Все поблагодарили меня, и встреча закончилась.

После этого мне понадобилось около двух часов, чтобы привести в порядок записи и объединить их в один документ. Финальную версию я разослал участникам.

Как показывает этот пример, в сегодняшнем деловом мире многие встречи проходят виртуально с использованием разнообразных каналов, включая интернет, видеоконференц-связь, телефоны и другие технологические средства, позволяющие людям общаться, находясь в разных географических точках. Эти средства, способные сократить расходы на проведение встреч, создают, однако, значительные трудности для фасилитатора. Он находится далеко от участников, и при этом ему необходимо найти способ с самого начала увлечь их, поддерживать их вовлеченность и интерес к задаче, собирать и записывать важную информацию, добиваться консенсуса, справляться с непродуктивными ситуациями, обеспечивать высокий уровень энергии и завершить встречу с ясным пониманием людьми достигнутого, его ценности и шагов, которые необходимо предпринять в ближайшее время.

Виртуальными можно считать встречи, где один или более участников физически находятся в другом месте. В некоторых таких мероприятиях в комнате для совещаний отсутствуют всего один-два человека. В других случаях удаленных участников может оказаться больше, чем тех, что находятся на месте. Случается и такое, что все участники присутствуют виртуально. В большей части этой главы я буду описывать именно такой случай: все участники и фасилитатор находятся в разных местах. В конце главы я опишу случаи, когда только несколько человек участвуют удаленно или когда фасилитатор — единственный, кого нет в комнате. Однако в любом случае на виртуальных встречах имеют место две важные проблемы.

1. Как помочь людям, не присутствующим в комнате для совещаний, «видеть», что происходит?
2. Как сделать так, чтобы эти люди были полностью вовлечены в происходящее и активно участвовали?

Когда мы имеем дело с виртуальными встречами, секреты фасилитации становятся еще важнее, так как они позволяют поддерживать последовательность правильных действий, помогая удаленным участникам быть активнее. В этой главе мы рассмотрим секреты фасилитации виртуальных встреч, начиная с их подготовки.

Секрет №63**Секрет подготовки к виртуальной встрече**

Выберите подходящее технологическое средство, а затем спланируйте и подготовьте инструменты фасилитации так, чтобы все могли «видеть», что происходит.

Выбор и подготовка технологического средства

По возможности подумайте над тем, какая технология позволит всем участникам фасилитационной сессии видеть одну и ту же информацию. На полностью живых встречах основным местом, где собрана вся информация, служат доски. Аналогично виртуальные встречи проходят гораздо более продуктивно, когда участники видят, как по мере их продвижения постепенно создается результат. Когда информация видима — люди более заинтересованы, меньше общаются на посторонние темы, сводится к минимуму недопонимание из-за того, что кто-то что-то не расслышал, а если фасилитатор неправильно понял чью-то мысль, такую ошибку легко заметить и исправить.

Количество инструментов, способных помочь фасилитатору в виртуальных встречах, продолжает расти. На момент публикации этой книги наиболее популярными являются WebEx, Live Meeting, Adobe Connect, GotoMeeting, Join.Me, Skype, Google Docs, Pownoodle, ThinkTank, TeamViewer, iLinc и iMeet.

- Для простого совместного доступа к рабочему столу, позволяющего другим людям видеть экран вашего компьютера в процессе встречи, будет вполне достаточно бесплатных или сравнительно недорогих инструментов, таких как GotoMeeting, Join.Me, Skype и Google Docs.
- Если вам нужны более продвинутые функции, например возможность разделить участников на малые группы или позволить им одновременно писать на доске, то больше подойдут такие инструменты, как WebEx, Live Meeting или Adobe Connect.

Какой бы инструмент вы ни выбрали, обратите внимание на следующий список, который поможет вам хорошо подготовиться к работе с ним. (Идеи с разрешения автора позаимствованы из работы Рейчел Смит, директора по цифровой фасилитации компании Grove Consultants International, под названием «Проблемы виртуальных и смешанных встреч» (Challenges of Virtual and Blended Meetings).)

- Перед встречей потренируйтесь в работе с выбранным технологическим средством. Не забудьте загрузить файлы, которые будете демонстрировать, и опробовать все инструменты и опции, которыми собираетесь пользоваться. Полезно потренироваться на двух компьютерах, один из которых показывает то, что видите вы, а другой — что должны видеть остальные; так вы лучше поймете, как будет протекать встреча для вас и для группы.
- Предложите заранее устроить краткий инструктаж участников, чтобы те, кто незнаком с технологией, почувствовали себя более комфортно. Благодаря этому вы также сможете выявить потенциальные технические проблемы.
- По возможности договоритесь о том, чтобы у вас был ассистент на месте, который сумеет ответить на технические вопросы и помочь участникам, если у них что-то не получится. При наличии такого человека вы сможете вести встречу, не отвлекаясь, а он будет помогать участникам с техническими проблемами.
- Попросите участников, находящихся за компьютером, пользоваться наушниками с микрофоном. В противном случае встроенный в компьютер микрофон будет улавливать посторонние звуки и передавать их в эфир. Пользователь компьютера, ставшего источником шума, может не воспринимать их, но остальные будут слышать помехи и эхо.
- Если люди не могут воспользоваться наушниками, попросите их держать микрофон выключенным, когда они молчат.

Подготовка к встрече

Кроме выбора и настройки технологического средства, существуют еще несколько подготовительных этапов.

1. Запишите поставленную цель, продукт, имена приглашенных участников, возможные проблемы и шаги предстоящего процесса.
2. В случае с процессом тщательно продумайте порядок этих шагов, подходящие инструменты, начальные вопросы, способ записи, необходимые материалы и временные рамки.
 - Каким будет наиболее подходящий **порядок** этапов процесса?
 - Какими **методами** (такими как составление списка, мозговой штурм или группировка) вы будете пользоваться в случае каждого пункта повестки дня?

- Какие начальные **вопросы** типа В вы будете задавать для каждого пункта повестки?
- Как вы будете **записывать** ответы по теме повестки? В документе Word, PowerPoint или на доске?
- Какие **материалы** понадобятся вам во время встречи? Хотя встреча и виртуальна, подумайте, какие инструменты (например, карандаш и бумага) вам могут пригодиться, чтобы отметить присутствующих.
- Как вы оцениваете **время**, необходимое на каждый пункт повестки?
- Заранее разошлите уведомление о проведении встречи, включив в него цель, продукт, повестку дня и правила, а также необходимые раздаточные материалы. В уведомлении должно быть указано, какие документы понадобятся группе во время встречи и как людям необходимо подготовиться. Если ожидаются участники, живущие в разных часовых поясах, не забудьте указать время начала и окончания с учетом их пояса.
- Как и в случае живых встреч, укажите в уведомлении время сбора и время начала. Сбор назначайте за 10–15 минут до начала встречи, чтобы все подключились и были готовы немного заранее.
- При планировании встречи ограничьте повестку так, чтобы уложиться максимум в два часа, в противном случае внимание участников может ослабнуть. При необходимости разбейте одну слишком длинную встречу на несколько.
- Если нужно, предложите группе провести предварительный мозговой штурм и прислать свои идеи заранее. Вы можете обобщить эти мысли в отдельном списке и разослать его участникам вместе с повесткой дня и другими письменными материалами. Такая подготовка позволит уделить больше времени группировке, определению приоритетов или оценке идей, полученных в результате мозгового штурма.
- Если в одной географической точке находятся несколько человек, предложите им собраться в переговорной или другом подходящем помещении. Когда в одной комнате собирается максимум людей, это способствует их командной работе и помогает им справиться с искушением заняться посторонними делами (например, отвечать на электронную почту) во время встречи. В каждой географической точке, где находится группа участников, назначьте секретаря, который будет записывать основные положения на доске.
- Перед встречей составьте список, перечислив имя и местонахождение каждого участника.

Начало встречи

Как показано в примере, начало виртуальной встречи включает стандартную формулу «проинформировать, заинтересовать, воодушевить и вовлечь», которую мы применяем на живых мероприятиях. Однако, как вы увидите, с виртуальным характером встречи связаны несколько дополнительных шагов.

- Выделите на настройку компьютера и подготовку к встрече минимум 15 минут. Если вы пользуетесь технологией впервые, выделите полчаса — в таком случае, если вы столкнетесь с неожиданными сложностями, у вас будет время в запасе.
- В начале встречи проведите переключку: попросите каждого участника назвать имя и где он находится.
- Старайтесь обращаться к людям по имени, чтобы помочь другим связать имя с голосом.
- Начиная встречу, традиционно проинформируйте людей, заинтересуйте их, воодушевите и вовлеките.
 - Проинформируйте участников о поставленной цели и продукте встречи.
 - Заинтересуйте участников, объяснив им, чем будет хорошо успешное завершение встречи.
 - Сообщите о предоставленных им полномочиях.
 - Вовлеките их, задав вопрос типа В, который позволяет начать дискуссию по теме, способствующую выполнению работы. Используйте круговое обсуждение и записывайте ответы, чтобы их все видели.
- При необходимости быстро проинструктируйте, как пользоваться технологическими средствами, тех участников, что не знакомы с технологией или отсутствовали на предварительном инструктаже.
- Добавьте специфические «правила этикета» для виртуальных встреч, например:
 - называть свое имя, присоединяясь к встрече, а если необходимо уйти из эфира до окончания мероприятия, сообщать об этом группе;
 - всегда называть себя, прежде чем начать говорить;
 - без необходимости не удерживать нажатой кнопку связи, особенно если в результате слышна музыка или появляются другие звуки;
 - быть максимально внимательными во время встречи, не заниматься посторонними делами вроде электронной почты и т. п.

- Как говорилось в примере, если в одном месте находятся несколько человек, назначьте помощника, который будет вашими «глазами в комнате». Разрешите ему останавливать вас (если нужно, то даже прерывать на полуслове), как только он заметит, что люди начали отвлекаться — и, значит, вам нужно говорить быстрее, — или потеряли мысль — и вам нужно говорить медленнее, — или кто-то поднял руку, или в комнате происходит что-то еще, чего я не вижу. Подумайте о том, чтобы разрешить делать то же самое всем остальным.

Проведение встречи

Как говорилось ранее, одна из главных проблем виртуальных встреч — необходимость поддерживать заинтересованность и вовлеченность людей, участвующих удаленно, как если бы они находились в комнате для совещаний. И здесь мы переходим к следующему секрету.

Секрет №64

Секрет пробуждения интереса у людей, участвующих удаленно

Каждые 10–20 минут организуйте какую-нибудь значимую для хода встречи интерактивную деятельность, затрагивающую всех.

На виртуальных встречах, как и на живых, существует несколько способов повысить интерактивность происходящего. Вот несколько распространенных стратегий.

- Часто устраивайте **круговые обсуждения**, чтобы узнать мнение каждого участника. Например, если встреча посвящена совершенствованию процедуры найма, можно начать с вопроса типа В: «Мне хотелось бы составить список сильных сторон существующей процедуры. Давайте пойдём по кругу. Джо, что вы думаете о...» Проводя круговые обсуждения, каждый раз начинайте с разных людей, однако двигайтесь всегда в одной последовательности и называйте выступающих по имени. Это позволит всем подготовиться к ответу, и обсуждение будет проходить быстро. Установите последовательность обсуждения на ранних этапах встречи.
- **«Блиц-опрос»** — еще одна стратегия вовлечения, которая в условиях виртуальной встречи не менее эффективна, чем вживую. Вы задаете вопрос и даете людям очень мало времени (30 секунд или даже меньше),

чтобы придумать ответ, состоящий из одного слова. Например: «Я хочу услышать слово, которым вы бы описали текущую процедуру найма».

- Используйте **опросы** — это часто применяемый на виртуальных встречах инструмент, позволяющий группе продемонстрировать свои предпочтения или убеждения. Например: «Сколько времени в среднем уходит на то, чтобы нанять сотрудника? А. Менее пяти недель. В. От пяти до восьми недель. С. Более восьми недель».
- Применяйте инструмент «доска» в программе для проведения виртуальных встреч, чтобы записывать идеи, создаваемые во время мозгового штурма. Например, вы можете спросить: «С какими проблемами вы сталкиваетесь при нынешнем подходе к найму?» Доска позволяет людям записывать ответы одновременно, и круговое обсуждение становится ненужным.
- Используйте работу в **малых группах**. В примере с наймом можно распределить проблемы между группами и попросить их найти решение. *Внимание!* Помните, что на момент написания этой книги функция групповой работы в некоторых программах для организации виртуальных встреч недостаточно надежна. Часто от фасилитатора требуется высокое мастерство, чтобы правильно разделять звук и изображения между группами и собирать от них информацию. Убедитесь, что вы легко пользуетесь этой функцией.

Давайте посмотрим, какие существуют стратегии проведения виртуальной встречи с использованием вышеперечисленных инструментов.

- Как и на живых встречах, проводите **контрольную проверку** (обзор пройденного, обзор предстоящего, общая картина) в начале каждого пункта повестки.
- Очень четко давайте указания, потому что люди не видят вас. Используйте **PeDeQs** (цель, пример, указания, исключения, вопросы, начальный вопрос).
- Последовательно пользуйтесь **начальными вопросами** типа В, позволяющими участникам визуализировать ответы прежде, чем вы закончите задавать вопросы.
- Задавая вопросы, тщательно выбирайте слова, чтобы избежать молчания. Старайтесь не задавать группе вопросы, на которые никто не может ответить. Например, вместо того чтобы спросить: «Все согласны с повесткой?» (на этот вопрос никто не может ответить), лучше спросите: «Кто-нибудь хочет внести изменения в повестку?» Если вы

работаете с маленькой группой (12 или меньше участников), устраивайте переключку по конкретным вопросам, например: «Кто-нибудь хочет внести изменения в повестку? Давайте сделаем быструю переключку. Джо, хотите изменить что-нибудь? Марта? Сьюзен?»

- Договоритесь о вербальном методе проверки консенсуса, например о переключке, в которой каждый будет говорить, согласен он или нет.
- Чаше делайте обобщения и используйте вопросы, содержащие напоминания о предмете разговора, чтобы никто не терял нить дискуссии.
- Повторите все вопросы, решения и действия, прежде чем завершить встречу, — это позволит вам убедиться, что все всё поняли и готовы действовать.
- Напишите краткое резюме встречи сразу после ее окончания. Как и в приведенном в начале главы примере, может оказаться, что большая часть документации была подготовлена во время виртуальной встречи.



Особые случаи

Как я уже говорил, большая часть этой главы посвящена стратегиям виртуальных встреч в крайнем их проявлении: когда все участники и фасилитатор находятся в разных местах. Теперь давайте поговорим об особых случаях, в том числе о таких, когда всего несколько человек участвуют во встрече удаленно.

Если всего несколько человек участвуют во встрече удаленно

Если в комнате для совещаний, где находитесь вы и большинство участников встречи, отсутствуют всего один или два человека, вы очень легко можете упустить их из виду. В этом случае применяйте следующие стратегии.

- Добавьте правило «Не терять удаленных участников». Объясните, что мы должны не забывать о тех, кого физически нет в комнате, и нам всегда важно их мнение. Дайте удаленным участникам право вступать в дискуссию в любой момент, чтобы привлечь ваше внимание, потому что вы не можете видеть, когда они поднимают руку.
- Задавая вопрос, всегда начинайте с удаленных участников.
- Для удаленных участников можно предусмотреть за столом карточку с именем и стул, как и для тех, кто находится в комнате. Тогда во время кругового обсуждения вы не забудете о них.

- Поскольку удаленных участников в рассматриваемом случае не много, легко забыть, что их не будет в комнате и что они не смогут получить раздаточные материалы. Обязательно отправьте им заранее повестку дня и все необходимые документы.

Если вы единственный удаленный участник

Как и в примере в начале главы, бывает, что все участники встречи собираются в одном месте, а фасилитатор находится в другом. Это особенно сложная ситуация, потому что ко всем перечисленным сложностям добавляется еще одна: все, кроме вас, видят групповую динамику. Например, в отличие от остальных, вы не понимаете, что пора двигаться дальше или что вы слишком торопитесь.

Когда вы ведете виртуальную встречу и при этом не находитесь в одной комнате с участниками, советую попросить одного из них стать вашими глазами. Пусть он сообщает вам о вещах, которых вы не видите. Объясните ему, что он должен говорить вам об эмоциях участников, или о согласии группы, или о необходимом ускорении либо замедлении темпа.

Если есть потребность в анонимности

Как и на очных встречах, бывают случаи, когда анонимные комментарии идут на пользу группе. Такое часто встречается в организациях, где участники регулярно уступают руководству, где присутствует страх наказания или не хватает доверия.

Один из способов создать анонимность на виртуальной встрече — это показать, как отправлять приватные сообщения с помощью компьютера. Предупредите участников, что впоследствии вы скопируете анонимные комментарии на экран для всеобщего обозрения.

Обратите внимание! Анонимностью следует пользоваться с осторожностью. Как правило, она идет на пользу, однако она может и маскировать более глубокие проблемы команды, которые следует решить, чтобы установить атмосферу открытого общения. Поощряя анонимные комментарии, вы можете усугубить проблему, а не помочь решить ее.

Эта глава содержит более 40 стратегий эффективного проведения виртуальных встреч. Используйте описанные методы, чтобы сделать виртуальные встречи такими же целенаправленными и активными, как и очные.

Чеклист по виртуальным встречам

- Используйте программы для организации виртуальных встреч, позволяющие всем участникам видеть одну и ту же информацию; выбирайте технологические средства, максимально отвечающие вашим потребностям.
- Перед встречей потренируйтесь в использовании программы; загрузите файлы, которые будете демонстрировать, и опробуйте все инструменты и опции, которыми собираетесь пользоваться.
- Предложите заранее устроить краткий инструктаж, чтобы те участники, кто не знаком с технологией, чувствовали себя более комфортно.
- Договоритесь, чтобы у вас был ассистент, который сможет ответить на технические вопросы и помочь участникам, если у них что-то пойдет не так.
- Попросите участников, находящихся за компьютером, пользоваться наушниками с микрофоном.
- Назовите поставленную цель, продукт, имена присутствующих людей, возможные проблемы и этапы в процессе встречи.
- Составляя повестку дня, тщательно продумайте порядок этапов, инструментарий, начальные вопросы, способ записи, материалы и временные рамки.
- Заранее разошлите уведомление о проведении встречи, включив в него описание цели и продукта, повестку дня и предлагаемые правила, а также необходимые раздаточные материалы.
- Как и в случае живых встреч, укажите в уведомлении время сбора и время начала мероприятия. Сбор назначайте за 10–15 минут до начала, чтобы все подключились и были готовы немного заранее.
- При планировании встречи ограничьте повестку дня, чтобы уложиться максимум в два часа, — это позволит участникам все время быть сосредоточенными.
- Можно предложить участникам провести предварительный мозговой штурм и прислать вам идеи до начала встречи.
- Если в одной географической точке находятся несколько человек, пусть они соберутся в переговорной или другом подходящем помещении.
- Перед встречей составьте список с именами и местоположением каждого участника встречи.
- Запланируйте на настройку компьютера и подготовку к встрече минимум 15 минут.
- В начале встречи проведите переключку: попросите участников представиться и сказать, кто где находится.

- Старайтесь обращаться к участникам по имени, чтобы помочь остальным связать имя с голосом.
- Начиная встречу, как всегда, проинформируйте участников, заинтересуйте их, воодушевите и вовлеките.
- При необходимости быстро проинструктируйте участников, не знакомых с технологией или отсутствовавших на предварительном инструктаже.
- Добавьте специфические «правила этикета» для виртуальных встреч, например:
 - называть свое имя, присоединяясь к встрече, а если необходимо уйти из эфира до окончания мероприятия, сообщать об этом группе;
 - всегда называть себя, прежде чем начать говорить;
 - без необходимости не удерживать нажатой кнопку связи, особенно если в результате слышна музыка или появляются другие звуки;
 - быть максимально внимательными во время встречи, не заниматься посторонними делами вроде электронной почты и т. п.
- Если в одном месте находятся несколько человек, назначьте помощника, который будет вашими глазами в комнате.
- Каждые 10–20 минут организуйте какую-нибудь значимую для хода встречи интерактивную деятельность, затрагивающую всех. К распространенным видам деятельности относятся круговые обсуждения, техника «Блиц-опрос», опросы, работа на доске и работа в малых группах.
- При проведении встречи пользуйтесь теми же методами поддержания внимания и сбора информации, что и на живых мероприятиях, такими как контрольные проверки, PeDeQs (цель, пример, указания, исключения, вопросы, начальный вопрос), начальными вопросами типа В, реагирующими вопросами, обобщениями и словесными проверками.
- Завершая встречу, повторите все вопросы, решения и действия и напомним участникам о следующих шагах.
- Напишите краткое содержание встречи сразу после ее окончания.

Упражнение для развития навыков

На следующей виртуальной встрече воспользуйтесь описанными мною методами при ее подготовке, открытии, проведении и завершении. В первый раз подготовка займет вдвое больше времени, чем обычно, так как вы будете пользоваться новыми для вас инструментами и приемами.

СЕКРЕТЫ ФАСИЛИТАЦИИ БОЛЬШИХ ГРУПП И КОНФЕРЕНЦИЙ

Используйте преимущества процесса, чтобы направлять и вовлекать людей



Вопросы, на которые отвечает эта глава

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

Пример. Фасилитация группы в тысячу человек

Ежегодно одна из крупнейших в стране общественных организаций собирает своих членов и волонтеров — 1300 человек. В тот год организаторам конференции предстояло объявить новую миссию и видение, которые должны были изменить работу организации на местном уровне. До начала конференции удалось выявить семь основных проблем, которые могли помешать в реализации этого нового видения. Организаторы хотели, чтобы тысяча с лишним человек, которые соберутся на конференцию, обсудили эти проблемы и предложили потенциальные стратегии по их решению. Часть времени конференции предполагалось

выделить под отчеты по выявленным стратегиям. Организаторы хотели, чтобы люди обсудили темы, представляющие для них наибольший интерес. И, наконец, самое сложное: это все должно было произойти за два часа под руководством одного-единственного фасилитатора!

Мы знали, что успех мероприятия зависит от нескольких критически важных факторов.

- Цель встречи и результат должны быть абсолютно ясны участникам.
- Указания, касающиеся процесса, следует сделать предельно конкретными и понятными.
- Группы нужны маленькие, потому что их не будут возглавлять профессиональные фасилитаторы.
- Нам понадобится быстрый процесс, чтобы люди определили, какая тема представляет для них наибольший интерес, и перешли к командной работе над темами.
- Чтобы не терять время, каждой команде придется быстро выбрать, кто будет вести обсуждение, кто — записывать, кто — делать доклад.
- Нам понадобится процесс, который позволит сделать доклады малым группам, занимающимся каждой из семи проблем.

Мы применили несколько стратегий, чтобы процесс прошел эффективно.

- В комнате установили 150 столов из расчета восемь человек за столом. Столы были обозначены с помощью стикеров семью разными цветами, каждый из которых представлял одну из семи проблем. Столы, где обсуждалась одна и та же проблема, были сгруппированы.
- На каждом столе лежали две стопки бумаги. В первой — описания этапов процесса, конкретные вопросы по теме и чистые листы для ответов, по одному экземпляру на каждого участника. Во второй стопке лежали листы для записи комментариев группы по каждому из вопросов, по одному листу на вопрос.
- В начале этого этапа я применил наш метод, позволяющий давать подробные указания, — PeDeQs, — чтобы сформулировать цель встречи, привести пример того, что нам нужно найти, дать общие рекомендации, указать на вероятные исключения и вызывающие беспокойство моменты, кратко описать процесс выступления с отчетами и посоветовать, как лучше распределить роли в командах.
- Быстро огласив темы, я попросил участников выбрать, какие они хотят обсудить, и решить, за какой стол они пересядут, если возникнет такая необходимость. На смену столов я выделил две минуты. Удивительно, но пересели

всего несколько человек. Большинство решили работать над той темой, которая досталась их столу.

- Через две минуты я сказал, что каждый стол должен выбрать лидера обсуждения, секретаря и докладчика. Лидер обсуждения должен был представить пять вопросов, а секретарь — записывать ответы на специальных листах для отчета.
- На этом этапе я исполнял роль хронометриста. У каждого стола было 50 минут, чтобы ответить на пять вопросов. Мы объявляли об окончании каждые 10 минут и призывали лидеров обсуждения не снижать темп.
- По истечении 50 минут начался процесс выступлений с отчетами. Чтобы сделать его эффективным, мы наугад отбирали пять столов по каждой теме. Представители этих столов выходили на сцену и в течение семи минут обсуждали ответы на вопросы, связанные с их темой.
- Завершив обсуждение, эти люди уходили со сцены, и на нее поднимались другие случайно отобранные докладчики по следующей теме. Чтобы ускорить процесс перехода, следующую группу докладчиков представляли заранее, и они сидели рядом со сценой.
- По завершении выступлений с отчетами секретари сдали записанную информацию, которая позже была зафиксирована и распространена среди участников.

Фасилитация больших групп

Фасилитация большой группы — довольно пугающая задача. Как одному человеку повлиять на поведение сотен людей? При работе с большими группами четкость процессов приобретает еще большую важность. В этой главе я дам вам несколько советов и начну с секрета фасилитации больших групп.

Секрет фасилитации больших групп

Секрет №65

Пользуйтесь преимуществами процесса для того, чтобы поддерживать внимание участников, максимизировать их производительность и свести к минимуму непродуктивное поведение.

В случае с большим числом участников встречи создавайте план фасилитации в три этапа: во-первых, решите, каким процессом вы пользовались бы, если бы работали с одной группой, затем — если бы следили еще за пятью самостоятельно работающими группами, и, наконец, задумайтесь, какой процесс вам

понадобился бы, если б у вас было больше групп, чем вы в состоянии контролировать. Давайте подробнее рассмотрим каждый из этих этапов. Предположим, что вы уже проработали вопросы поставленной цели, продукта, присутствующих людей и возможных проблем и готовы сосредоточиться на процессе.

- Во-первых, решите, каким процессом вы пользовались бы, если б работали с одной группой, состоящей из 8–12 человек. На этом этапе вам нужно определить только порядок действий и методы — и вы будете досконально знать, что нужно делать.
- Далее подумайте, как бы вы вели процесс, если б имели дело с пятью командами по 8–12 человек. В такой ситуации вместе с вами, вероятно, работал бы второй фасилитатор и еще один человек выполнял бы функцию секретаря. Однако вы смогли бы наблюдать за происходящим в целом и уделять некоторое время каждой команде.
- И, наконец, подумайте, как бы вы изменили процесс, если б у вас было больше групп, чем вы в состоянии контролировать. Затем определите начальный вопрос для каждой задачи, решите, как записывать полученную информацию, какие материалы вам понадобятся и сколько времени уйдет на каждую задачу.
- Поскольку вы не будете работать непосредственно с командами, для них нужно подготовить очень простые процессы. Избегайте любых сложностей, требующих подробных объяснений.
- Если вы планируете выступления с отчетами, рассмотрите возможность применить один из следующих методов, чтобы не давать слово слишком большому числу людей.
 - Заслушайте выборочные отчеты. Выборку можно сделать наугад или заранее назначить, кто будет выступать, исходя из тем, результатов или состава группы.
 - Сгруппируйте команды по три, чтобы каждая отчиталась перед двумя другими и получила обратную связь.
 - Используйте метод коллективных выступлений, как в примере в начале главы. Если у вас несколько тем, над которыми работают по нескольку команд, предложите каждой выбрать представителя, который со сцены ответит на вопросы. Таким образом, по каждой теме у вас будет выступать свой коллектив.

Как и в нашем примере, полезно снабдить команды письменными указаниями, бланками для записи результатов и руководством по оценке их качества. Если процесс не слишком сложен, а лидеры групп достаточно опытные,

можно подготовить для них руководство по фасилитации — не просто описание, что делать, а образцы фраз, которые следует говорить, когда нужно перейти от одного этапа к другому (контрольная проверка), дать группе указания (PeDeQs), использовать начальные вопросы (типа В) или выполнить задание. Более опытные или творчески мыслящие лидеры групп, вероятно, будут пользоваться образцами фраз только в качестве отправной точки. Менее опытным образцы помогут чувствовать себя комфортнее.

Зачем
это нужно

Почему важно составлять максимально подробный план фасилитации больших групп

При работе с большими группами последствия даже мелких ошибок могут быть очень серьезны. Поэтому, если вы не подготовили максимально подробную повестку дня и не отрепетировали встречу, а также если у вас нет четких письменных инструкций для лидеров групп, вы обрекаете себя на провал.

Отберите лидеров групп заранее и проведите для них инструктаж как можно ближе к мероприятию. На нем необходимо рассказать о поставленной цели, продукте, приглашенных людях, вероятных проблемах и процессе и объяснить действия, которые лидеры будут совершать вместе со своими командами. Если время позволяет, полезно дать лидерам возможность попрактиковаться в применении плана.

И, наконец, если на карту поставлено многое или если в команде ожидается больше 12 человек и для работы в группах нужно больше 20 минут, рассмотрите возможность пригласить в качестве лидеров команд профессиональных фасилитаторов. В этих ситуациях опыт управления групповой динамикой становится наиболее актуальным.



Фасилитация конференций

Мне приходилось бывать на конференциях как по работе, так и по личным делам. Такое впечатление, что все мероприятия такого рода проводятся в одном и том же формате. На сцену поднимаются несколько известных докладчиков. Часто их выступления бывают интересными, иногда заставляют задуматься, но редко какое из них оказывается интерактивным. За основными выступлениями следуют доклады менее известных персон, проходящие параллельно для небольших групп. Их выступления тоже бывают интересными, иногда заставляют задуматься, но тоже почти никогда не требуют участия аудитории. Иногда остается время на вопросы участников. На большинстве конференций

нет никакого взаимодействия с гостями, они не вовлекаются в действие, а рассматриваются как пассивные получатели информации. Часто, сидя на конференции, я ловил себя на мысли: «Если бы только организаторы понимали, как воспользоваться преимуществами фасилитации, участники получили бы совсем другой опыт».

Как показывает следующий пример, у меня была возможность применить фасилитацию на конференции, не связанной с бизнесом.

Пример. Фасилитация конференции на тему духовности

Несколько признанных авторитетов в области духовности, за выступлениями и публикациями которых я слежу, должны были приехать в Атланту на двухдневную конференцию. Я был знаком с ее организаторами и встретился с ними, чтобы оценить, готовы ли они устроить мероприятие, непохожее на остальные. Предложенные мной методы заинтересовали их, и они решили воспользоваться моими услугами.

Много усилий было потрачено на разработку плана конференции, однако основным фактором успеха стали беседы с выступающими, в которых я поделился с ними мыслями о том, как можно использовать фасилитацию, чтобы увеличить воздействие на аудиторию, вовлечь ее и сделать выступления интерактивными.

В течение двух дней, что длилась конференция, я использовал ряд стратегий.

Вступление

После того как организаторы поприветствовали присутствующих, рассказали в общих чертах, о чем пойдет речь далее, и изложили повестку дня, мне дали возможность сообщить публике о нововведениях. Я сказал: «На большинстве конференций вас приглашают просто послушать выступления, то есть вы выступаете пассивными получателями информации. Эта конференция обещает быть другой. Мы не хотим, чтобы вы просто сидели и слушали. Мы хотим, чтобы вы активно приобретали опыт, соответствующий вашим конкретным потребностям. Мы хотим, чтобы вы получили максимум. Однако важно, чтобы вы сформулировали для себя вопрос, на который хотите получить ответ на нынешней конференции. Давайте займемся этим. Как вы видите, вас поделили на команды по восемь человек. Я хочу, чтобы в течение следующих пяти минут вы и ваша команда сформулировали три важных вопроса, на которые хотите получить

ответы к концу конференции. Вот как мы это сделаем...» Затем я рассказал им о PeDeQs, попросил их выбрать лидеров — и началось. Я также сообщил, что во время утренних мероприятий я сгруппирую вопросы и представлю их всем.

Сосредоточенность на аудитории

Представив первого докладчика, я пояснил: «Иметь знания — хорошо, уметь применять их — еще лучше. Чтобы меняться, нужно использовать полученные знания. Слушая первое выступление, ищите в нем инструменты, которые сможете применить на практике прямо завтра. Мы будем стараться из каждого выступления извлечь полезные уроки». Дав эту информацию заранее, я настроил участников активно слушать и искать полезное.

Последующие вопросы

По завершении первого выступления я, вместо того чтобы предложить задавать вопросы, попросил нынешних лидеров групп выбрать следующих лидеров и дал командам две минуты, чтобы решить, какие три вопроса они зададут оратору. После этого я предложил зачитать один вопрос первой команде, затем второй, третьей и т. д. Лидеров групп я попросил вычеркивать из своих списков уже заданные вопросы. Мы закончили со всеми вопросами в отведенные 15 минут, и я сказал, что если кто-то хочет спросить еще что-нибудь, он может это сделать.

Размышления

Затем я дал участникам конференции одну минуту поразмышлять над услышанным и подумать, какие важные инструменты или мысли, способствующие их духовному росту, они почерпнули и могут начать применять немедленно. На этот раз я начал со второй команды, попросив ее представителя поделиться, каким инструментом или мыслью он мог бы воспользоваться немедленно. Я выслушал по одному человеку от каждой команды. Все это время я записывал сказанное в документ, который проецировался на экран. Закончив, я предложил всем желающим добавить еще что-нибудь. Этот подход я использовал после выступления каждого оратора, чтобы расширить список инструментов и полезных мыслей.

Заблаговременное выявление вопросов

Представив второго спикера и тему его доклада, я рассказал участникам о методе заблаговременного выявления вопросов. «Так как вы уже немного

познакомились со следующим выступающим и его темой, — сказал я, — давайте быстро сформулируем вопросы, ответы на которые нам бы хотелось услышать от него. У лидеров групп есть минута на то, чтобы записать вопросы. Можно делать это на одном листе. У вас всего одна минута. Подумайте о... [здесь я задал начальный вопрос]. Итак, вы записали вопросы, и теперь, слушая выступление, вычеркивайте те, на которые докладчик ответит. В конце у каждой команды будет возможность задать один вопрос. А сейчас давайте поприветствуем аплодисментами...»

Коллективное выступление

В середине второго дня мы провели коллективное выступление, в котором приняли участие пять уже выступивших ораторов. Перед этим я напомнил участникам конференции вопросы, которые они сформулировали в первый день, и попросил указать, на какие из них они получили ответы. Под конец у нас осталось всего около десятка вопросов без ответа. Во время коллективного выступления у каждой команды было пять минут, чтобы задать вопросы ораторам, присутствовавшим на сцене. Остальные команды слушали. Команды могли выбрать один или более вопросов из списка, составленного в первый день, или спросить о чем-нибудь еще.

Короткие беседы

Чтобы дать участникам дополнительную возможность получить ответы на самые насущные вопросы, мы посвятили в конце второго дня 20 минут так называемым коротким беседам. Я описал эту практику так: «Возможно, у вас все еще остался вопрос, на который вы не получили ответа. Наверное, здорово задать его, скажем, двадцати другим участникам, правда? Прямо сейчас у вас будет такая возможность. Сначала я дам вам минуту, чтобы записать вопрос, на который вы хотите получить ответ. Желательно, чтобы он был связан с тем, что мы услышали за последние два дня, впрочем, это необязательно. Когда я дам отмашку, вы подойдете к первому попавшемуся человеку, и между вами произойдет короткая беседа. Сначала вы зададите свой вопрос. Этот человек ответит вам. Вы поблагодарите его, но не будете вступать с ним в дискуссию. Затем он задаст вам вопрос. Вы ответите, и он поблагодарит вас. Это конец беседы. Дальше каждый из вас будет подходить к другим людям. Главное — сосредоточиться на собеседнике, выслушать вопрос и дать лучший ответ, на который вы способны. Ваш собеседник сделает то же самое для вас. И никаких обсуждений! Получив ответ, поблагодарите, выслушайте вопрос, ответьте — и идите дальше.

Постарайтесь провести за эти двадцать минут от пятнадцати до двадцати пяти коротких бесед. Кому-то что-то непонятно? Итак, подумайте о... [начальный вопрос]». Короткие беседы — прекрасный способ поднять уровень энергии в больших группах и вовлечь людей во взаимодействие.

Завершение: «Что вам понравилось на конференции?»

В конце конференции я снова предложил участникам поработать в командах, опять сменив лидеров, и определить, что им понравилось на конференции. Затем лидеры зачитали, что у них получилось. Чтобы уложиться с отчетами в разумное время, мне пришлось ограничить выступление одного человека 30 секундами, так как у многих команд были длинные списки! В обычных условиях я еще спросил бы, как улучшить конференцию, но ввиду ограниченного времени этот вопрос я оставил для опросника, который участники заполняли позже.

Завершение: действия

Наконец, я попросил участников минуту подумать, какое одно действие они предприняли бы, познакомившись с инструментами и полезными идеями за два дня конференции. Члены команд обсудили свои мысли друг с другом и затем выбрали одного представителя, который рассказал всем участникам о том, что собирается предпринять.

По мнению организаторов, конференция прошла с небывалым успехом. Один из участников сказал, что, когда услышал, что на конференции ожидается фасилитатор, сначала расстроился, так как решил, что это отрицательно скажется на ней, но был приятно удивлен, насколько фасилитация усилила его впечатление.

Этот пример подчеркивает ценность нашего следующего секрета.

Секрет №66

Секрет фасилитации конференций

Как можно раньше сообщите участникам, что им предстоит активно участвовать в происходящем; пользуйтесь стратегиями вовлечения, чтобы каждая презентация была интересной и интерактивной.

Планирование, разработку и фасилитацию конференций мы с командой проводим по следующей схеме.

1. С самого начала четко сформулируйте цель.
 - Зачем мы проводим эту конференцию?
 - Какой вопрос или проблему мы хотим решить?
2. Определите желаемые результаты для участников.
 - Что участники должны получить на конференции? Это может быть что-то прикладное (например, план действий или новые инструменты, которыми они могут воспользоваться) либо неприкладное (например, убеждения, которые они приобретут).
3. Определите основные условия, необходимые для достижения этих результатов.
 - Если мы собираемся добиться таких результатов, то какие условия должны создать для этого (например, нам нужно понять, что преимущества перевесят затраты, связанные с действием, или выделить время и разработать процедуру для более глубокого общения)?
4. Определите стратегии успеха и элементы программы, связанные с достижением основных результатов.
 - Какие шаги мы должны предпринять, чтобы создать основные условия?
 - Какую информацию или темы необходимо усвоить участникам до конференции и во время нее, чтобы достичь желаемых результатов?
 - Как нам сгруппировать темы?
 - Сколько приблизительно времени нам понадобится?
5. Выберите докладчиков и фасилитаторов, которые смогут изложить темы так, чтобы заинтересовать участников, обеспечить взаимодействие с ними и вдохновить их на действия.
6. Изучите, каким образом участники могут заинтересоваться выступлениями, взаимодействовать с экспертами, поделиться друг с другом опытом и просто пообщаться, а также создать персональные и коллективные планы действий, чтобы применить полученные знания. Рассмотрите следующие варианты.
 - Рассадите участников за столики, чтобы способствовать командной работе и взаимодействию.
 - Используйте метод заблаговременного выявления вопросов перед выступлением докладчика или коллективной презентацией, чтобы вовлечь участников в командную деятельность, подготовить их к активному слушанию и дать выступающим представление о том, чего хочет аудитория.

- Предложите членам команд по очереди задать вопросы после презентации, чтобы все приняли в этом активное участие
 - Проведите три или четыре голосования, во время которых люди должны будут встать с места.
 - Попросите докладчика задать один-два вопроса, чтобы команды подготовили на них ответы, но для экономии времени заслушайте только три-четыре ответа.
 - Разбейте участников на малые группы, чтобы они определили, какие коллективные и индивидуальные действия можно предпринять, опираясь на информацию, полученную на конференции. При работе в малых группах каждый раз назначайте нового лидера, чтобы распределить ответственность.
 - Применяйте разнообразные стратегии вовлечения, такие как короткие беседы, чтобы поднять уровень энергии и помочь участникам узнать мнения друг друга.
7. Если участникам нужно достичь согласия по результатам конференции, воспользуйтесь принципами достижения консенсуса: методами описания, сильных и слабых сторон, слияния и лоббирования.
 8. Заранее обсудите с выступающими, как им спланировать свое выступление, чтобы сделать его максимально интересным и интерактивным.
 9. Все время внимательно следите за уровнем своей энергии. На конференциях фасилитатору совершенно необходима энергия уровня 3.
 10. Тщательно планируйте время. Учтите, что начало может задержаться, поэтому выделите на него больше времени. Отведите пять дополнительных минут на возобновление работы после перерыва. Если перерыв продлится 15 минут, группа сможет восстановить свою продуктивность через 20.
 11. Эффективно управляйте временем. Если вам интересно, как управлять временем, которое в основном контролируют докладчики, — читайте наш следующий секрет.

Секрет №67**Секрет управления временем выступлений**

Сообщите выступающим об ограничениях, объясните процесс, предпринимайте необходимые действия.

Для управления выступлениями вам необходимо знать, сколько времени выделено на них, когда они должны начаться и когда закончиться. Предупредите докладчиков, что вы дадите знак, когда до конца выступления останется

пять минут, затем — когда останется одна минута, а когда время закончится, вы встанете. Если возможно, сядьте в первый ряд и держите наготове три яркие карточки с надписями «5 минут», «1 минута» и «Конец». Запланируйте 10–15 минут на вопросы и ответы, и, если докладчик превысит время выступления, вы сможете сократить эту часть.

Работая с ораторами, старайтесь не обидеть их, когда будете спрашивать, как вы можете помочь им сделать выступление более интересным и интерактивным. Не стоит намекать, что их выступления неинтересны! Лучше сказать что-нибудь в таком духе:

«Конференции бывают довольно скучными, когда каждый оратор выступает, затем ему задают вопросы и этот процесс повторяется снова и снова. Потому организаторы хотят, чтобы каждое выступление по-своему вовлекало участников. Возможно, вы уже применяете что-то в этом роде или хотите что-то добавить. В любом случае, если вы согласны, то я хотел бы быть вашим помощником. Например, мы раньше пользовались такими стратегиями: просили группу сформулировать вопросы до выступления (мы называем это заблаговременным выявлением), или выступающий задавал пару вопросов, команды формулировали ответы, и некоторые из них зачитывались. Еще вы можете задать два-три вопроса, подразумевающих ответы “Правда” и “Неправда”, и пусть сначала встают те, кто поддерживает первый вариант, а потом — те, кто считает иначе. Это всего несколько примеров стратегий, которыми мы можем воспользоваться. Вы готовы включить одну или несколько из них в ваше выступление? Да? Тогда для начала расскажите, что вы уже запланировали...»

Существуют ли организации, проводящие высокоинтерактивные и интересные конференции? Конечно. Конференции, организуемые Институтом творческого решения проблем и Международной ассоциацией фасилитаторов, можно назвать одними из лучших. Ни та, ни другая не обеспечивает полностью интерактивных выступлений, но в целом они позволяют получить очень полезный опыт.

Зачем
это нужно

Зачем применять стратегии вовлечения во время конференций

Если вы воспользуетесь этими методами один раз, то получите эффект, который будет говорить сам за себя. Вы увидите, что организаторы конференции, докладчики и участники станут наперебой рассказывать о том, как много ценного они узнали и как отличалась эта конференция от других.

И последнее замечание на тему фасилитации конференций: на ее планирование уйдет в два-три раза больше времени, чем на планирование обычной

встречи той же продолжительности. Например, планирование стандартной встречи занимает столько же времени, сколько и сама встреча. Для подготовки двухдневной встречи члену нашей основной команды нужно около двух дней; иногда ему хватает одного, если встреча сравнительно простая, но порой уходит и три, если встреча сложная. А вот для подготовки двухдневной конференции нам требуется от четырех до шести дней. Почему настолько много? Есть две основные причины.

- На конференциях обычно бывает организационный комитет, с которым необходимо согласовывать многие элементы программы. Это означает, что вам придется не только встретиться с организатором, который ознакомит вас с требованиями к повестке и к стратегиям вовлечения, но и получить одобрение организационного комитета, что, как правило, влечет за собой дополнительные встречи и исправления.
- Вам придется потратить время на совместное с докладчиками планирование стратегий вовлечения, соответствующих теме, цели выступления и стилю.

Несмотря на затраты времени, применение методов фасилитации на конференции может значительно увеличить ценность выступлений и преимуществ, которые получают участники, докладчики и организаторы. Результат стоит затраченных усилий.

Чеклист по фасилитации больших групп и конференций

Фасилитация больших групп

- Запишите поставленную цель, продукт, приглашенных людей и проблемы.
- Разработайте процесс в три этапа: во-первых, решите, каким процессом вы пользовались бы, если бы работали с одной группой, затем — если бы следили еще за пятью самостоятельно работающими группами, и, наконец, задумайтесь, какой процесс вам понадобился бы, если бы у вас было больше групп, чем вы в состоянии контролировать.
- Используйте простые процессы, так как вы никак не сможете в работе малым группам.
- Если вы планируете выступления с отчетами, рассмотрите возможность применить такой процесс, чтобы не выслушивать все команды.

- Полезно снабдить команды распечатанными указаниями, бланками для записи результатов и руководством по оценке их качества. Если процесс несложен, а лидеры групп достаточно опытные, можно разрабатывать для них указания по фасилитации.
- Отберите лидеров групп заранее и проведите для них инструктаж как можно ближе к мероприятию.
- Рассмотрите идею пригласить в качестве лидеров групп профессиональных фасилитаторов, если на карту поставлено многое или если в команде ожидается больше 12 человек и для работы в группах нужно больше 20 минут.

Фасилитация конференций

- С самого начала сформулируйте четкую цель.
- Определите желаемые результаты.
- Выявите основные условия, необходимые для достижения этих результатов.
- Определите стратегии успеха и элементы программы, связанные с достижением основных условий.
- Выберите докладчиков и фасилитаторов, которые смогут изложить темы так, чтобы заинтересовать участников, обеспечить взаимодействие с ними и вдохновить их на действия.
- Рассадите участников за столики, чтобы способствовать командной работе и взаимодействию.
- Изучите, каким образом участники могут заинтересоваться содержанием выступлений, взаимодействовать с экспертами, делиться опытом и общаться друг с другом, а также создавать персональные и коллективные планы действий, чтобы применить полученные знания.
- Запланируйте конкретные стратегии вовлечения для каждого элемента конференции, особенно для индивидуальных и коллективных выступлений.
- Если участникам нужно достичь согласия по результатам конференции, воспользуйтесь принципами достижения консенсуса: методами описания, сильных и слабых сторон, слияния и лоббирования.
- На планирование конференции уйдет в два-три раза больше времени, чем на планирование обычной встречи той же продолжительности.

Упражнение для развития навыков

При планировании следующей конференции или встречи большой группы попробуйте применить стратегии, описанные в этой главе. В частности, выбирайте стратегии вовлечения, способствующие интерактивности и полной вовлеченности участников.



СЕКРЕТЫ ФАСИЛИТАЦИИ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ ГРУПП

Признайте собственные предубеждения, чтобы лучше приспособиться к культуре других людей

Вопросы, на которые отвечает эта глава

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

Введение

Как фасилитатору работать в группе, культура которой отличается от его собственной? Чтобы ответить на этот вопрос, я попросил трех заслуженных коллег, обладающих богатым опытом работы с межкультурными группами, поделиться своими знаниями в этой главе.

- Айлин Дауз — ректор Международного института фасилитации. Она является международным консультантом, автором нескольких книг, президентом Human Dynamics — консалтинговой фирмы,

специализирующейся на жизнеспособности и эффективности организаций, — часто выступает на конференциях. Айлин написала первую часть этой главы, «Что такое культурная компетенция».

- Юнис Шенкленд — фасилитатор и тренер Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН. Она является руководителем Shankland & Associates и бывшим председателем и членом-учредителем Международной ассоциации фасилитаторов. Юнис работает с организациями, ассоциациями, агентствами, компаниями и учреждениями ООН в США и других странах. В этой главе мы с Юнис поделимся идеями насчет применения секретов фасилитации в межкультурных группах.
- Нэнси Луна Хименес — признанный специалист в области динамичных выступлений, обучения и инклюзивной фасилитации групп, состоящих из людей различных возрастов, профессий и культурного происхождения. Она пользуется уникальным подходом к этническому и социальному разнообразию, инклюзии и социальной справедливости в работе с членами Конгресса США, вождями племен Амазонии, воспитателями детских садов, учащимися любого возраста и руководителями компаний, работающих в разных секторах экономики. Нэнси написала раздел под названием «Нарушение эффекта институциональной власти с помощью фасилитации».

Что такое культурная компетенция

В этом разделе Айлин Дауз делится своими мыслями о межкультурных группах.

Я родилась в Канаде, живу в США и много работаю в Азии и Европе. Как я заметила, цель и динамика встречи зависят от того, откуда родом участники. Британцы и американцы обычно считают встречу возможностью принять решения и выполнить задачи. Французы, как правило, пользуются встречами для того, чтобы обсудить важные аспекты какой-либо проблемы. Немцев чаще волнует точность и правильность, они стремятся договориться на встречах о соблюдении требований. Итальянцы используют встречи для оценки своих планов и поиска поддержки. Японцы и китайцы первые несколько встреч устанавливают статус и доверие.

Каждая культура имеет свой кодекс поведения, включающий правила, ценности и убеждения и определяющий, что считается приличным, приемлемым, а что — нет и как следует себя вести. Эти правила, ценности и убеждения не обязательно зафиксированы юридически. Чаще они представляют

собой нормы, принятые в культуре, которым необходимо следовать и которые нельзя нарушать. Если люди не эксцентричны, то в основном придерживаются ценностей и убеждений, свойственных их культуре. Что это все означает для фасилитатора, работающего с группами людей, принадлежащих к разным культурам? Это означает, что он должен учитывать культурные ожидания и быстро выявлять общие цели.

Не существует универсальных рекомендаций по фасилитации межкультурных групп. Нет жестких правил, касающихся структуризации повестки, управления процессом или расположения участников на встрече, где собрались представители разных культур, обладающие разными потребностями. Добиться лояльности от участников с разными ценностями, обычаями, привычками, стремлениями, предпочтениями и правилами — сложная задача для любого фасилитатора. Уровень ее сложности можно сравнить с прогулкой по минному полю — один неверный шаг приводит к непредсказуемым последствиям.

Поскольку динамика межкультурной фасилитации способна оказывать такое глубокое воздействие на процесс и результат встречи, мы решили, что необходимо посвятить ей раздел в книге «Секреты фасилитации». Наша цель — познакомить вас с простыми концепциями межкультурной фасилитации.

Определения

Антропологу Бенджамину Вулфу принадлежит гипотеза о том, что язык, на котором мы говорим, в значительной степени определяет наше мышление и взгляды. Иногда наша манера речи и поведения может казаться неделикатной или даже напрямую противоречащей тому, что другие считают священным или приличным. Однажды после трех дней фасилитации встречи по стратегическому планированию мы с моим партнером по бизнесу решили посидеть в баре отеля, где проходило это мероприятие, и обсудить события и результаты последних трех дней. Когда мы выпили по половине бокала вина, Барри (мужчина, который родился и вырос в Австралии, а живет в Гонконге) посмотрел на меня (женщину, родившуюся и выросшую в Канаде и живущую в США) и сказал: «Айлин, встреча была — чума. Что мне еще надо, так это повисеть, кишкануться и подрешлять. Ты как?»

Язык определяет наше мышление, и в тот момент мне показалось, что коллега и друг говорит что-то оскорбительное, но я не могла поверить, что он делает это намеренно. Я посмотрела на Барри, отчаянно пытаюсь вернуть на место выпученные глаза, и спросила: «Что?» После того как он перевел свои слова на нормальный язык, выяснилось, что он хотел сказать: «Айлин,

все прошло прекрасно. Что мне сейчас надо, так это отпраздновать, поесть и выспаться. А что ты думаешь?» Барри намеревался отметить окончание сложной работы над проектом, а затем заслуженно отдохнуть. Моей же задачей было ясно понять, о чем он говорит, прежде чем вlepить ему пощечину за оскорбление. Подобная смесь диалектов и жаргона часто становится источником неверного понимания во всех частях света. Надеюсь, эта история подчеркивает, насколько важно фасилитаторам помнить о воздействии коммуникации, языка и жаргона на других, когда адекватному восприятию мысли мешают особенности личности, пол и культура. Потому сейчас я хочу прояснить термины, которые буду применять в этой главе, говоря о различных концепциях и давая советы.

Термины, относящиеся к межкультурным концепциям, можно определять и понимать по-разному. То, что написано ниже, — моя интерпретация.

Культура	Культура — это одинаково запрограммированное мышление, которое отличает членов одной группы от другой. Культура включает бессознательное, воспринимаемое как должное восприятие, убеждения и мысли, связанные с группой, а также способы решения проблем. Она может проявляться в виде принятых норм, рабочей философии, суждений и ценностей, которым верна группа. Зачастую культура включает в себя видимые организационные структуры и процессы, устоявшиеся формальные и неформальные системы, правила, традиции, ритуалы, порядки и обычаи.
Национальная культура	К ней относятся такие специфические характеристики людей, как язык, религия, этническая и расовая принадлежность, культурная история и традиции. Национальная культура человека включает системы ценностей, убеждения, отношения и поведение, распространенное среди людей, живущих в данной стране, и влияет на семейную жизнь, образование, экономические и политические структуры и методы ведения бизнеса.
Организационная культура	Организационная культура включает системы ценностей, традиции, убеждения, отношение и поведение, распространенные среди людей, которые работают в конкретной организации. Организационная культура формируется с помощью опыта, истории, общих предположений и смысла, который группа придает символам и объектам, ценностям, порядкам, неформальным нормам и правилам поведения, привычкам и традициям.



Командная культура	Командная культура — это сумма того, что люди думают, делают и производят. Когда ее понимают все члены команды, она позволяет им четко работать в условиях стресса и борьбы приоритетов.
Индивидуальная культура	Индивидуальная культура представляет собой набор личных качеств, характера, черт, особенностей, ценностей, предпочтений, плохого отношения, увлечений, талантов и знаний. Именно все эти факторы делают человека уникальным.
Культура, свойственная поколению	Этот термин относится к группе людей, родившихся и живущих в конкретный период. Они имеют общий сходный опыт, связанный с происходящими историческими и социальными событиями. Термин «культура, свойственная поколению» также описывает, что думает это поколение, как ведут себя его представители и что они передают потомкам.
Гендерная культура	Гендерная культура — это набор социальных и поведенческих норм, которые считаются уместными для людей конкретного пола в контексте конкретной культуры. Гендерные характеристики могут значительно отличаться в зависимости от культуры и времени.
Расовая культура	Расовая культура — это генетические и унаследованные черты, такие как цвет кожи, волос и глаз, предрасположенность к конкретным заболеваниям или другие факторы, ассоциируемые с расой.
Доминирующая культура	Доминирующей называется культура тех, кто обладает ресурсами, активами и экономической или политической властью и навязывает свои ценности, язык и поведение подчиненной культуре или культурам. Доминирующая культура имеет институциональные структуры, позволяющие с помощью кажущихся преимуществ или реальных наказаний оказывать сильное влияние на язык, моду, нормы, ценности, поведение и мышление людей.
Культурное поведение	Культурное поведение — это поведение, проистекающее из систем ценностей, традиций, мыслей, убеждений и эмоций членов определенной группы.
Межкультурная компетенция	Межкультурной компетенцией я называю способность человека успешно общаться и взаимодействовать с представителями других культур, сознавая собственные предубеждения и смягчая их. Межкультурная компетенция включает мотивацию и готовность больше узнавать о конкретных особенностях, отличиях в восприятии и образе мыслей, чувствах и поведении, свойственных представителям других культур, и позволять новым знаниям влиять на свое поведение и восприятие.

Межкультурные группы людей разных национальностей

В случае с разными культурами требуются разные подходы к фасилитации и разные методы вовлечения участников встречи, чтобы повысить вероятность достижения желаемого результата. Опыт фасилитации групп, включающих представителей различных культур, может оказаться невероятно успешен, но для этого фасилитатор должен быть готов увеличить свою межкультурную компетенцию, чтобы приносить больше пользы организатору и участникам встречи.

Когда возникает необходимость выявить и понять черты представителей других культур, человеческий разум часто стремится упростить сложное и непонятное поведение. Не исключено, что вам доводилось слышать что-нибудь в таком роде:

«Я работаю фасилитатором в международной компании, и есть группы, с которыми мне не нравится работать. Эти итальянцы столько говорят, а американцы — такие надменные и самоуверенные! Мне куда больше нравятся бразильцы — они импульсивные, физически раскованные, любят потусоваться — или даже канадцы, приятные, непредвзятые, вежливые и законопослушные. Только давайте не будем приглашать на встречу слишком много греков: на мой взгляд, это неорганизованные люди, с ними невозможно что-либо планировать. Я знаю, что должен ко всем относиться нейтрально, просто представители этих национальностей всегда ведут себя одинаково».

Стереотипы действительно существуют, и нам без них не обойтись. С их помощью мы заполняем пробелы, когда нам не хватает информации, чтобы принять решение. Стереотипы — не всегда плохой способ мышления. Они приобретают положительное значение, если фасилитаторы опираются на них, чтобы определить, как их собственное поведение может затронуть представителей других культур.

В случае с сознательным или неосознанным применением стереотипов важно помнить, что, располагая рабочими знаниями (или общими представлениями) об основных чертах других культур, фасилитатор может свести к минимуму неприятные сюрпризы и заранее составить представление о группе, что поможет ему проявлять эмпатию и более успешно взаимодействовать с представителями других национальностей.

Эмпатия — это способность сопереживать и понимать мысли и эмоции другого человека или группы. Фасилитатору эмпатия помогает оценить

ситуацию и мнение другого человека и положительным образом использовать полученные знания. Когда фасилитаторы проявляют эмпатию, это заметно, так как они демонстрируют конкретные характеристики (см. список на следующей странице).

В идеале фасилитатор должен быть способен составить представление о культуре и перенять образ мыслей принадлежащих к ней людей во время работы с ними, особенно когда этих культур несколько. Если фасилитатор понимает типичные предпочтения, принятые в конкретной культуре, то объективность группы повышается, а культурные барьеры исчезают.

Характеристики эмпатии:

- чуткое отношение к окружающим;
- гибкость мышления;
- готовность идти на компромисс;
- вежливость;
- тактичность;
- спокойствие;
- теплое отношение к другим;
- терпение;
- готовность прояснять задачи;
- соблюдение протокола другой стороны;
- стремление избегать раздражающих факторов;
- активное слушание.

Следующее упражнение поможет вам понять, как взгляды фасилитатора могут соответствовать взглядам и нормам других национальных культур.

Секрет №68**Секрет фасилитации межкультурных групп**

Постарайтесь понять, насколько культура группы, с которой вы работаете, соответствует вашим убеждениям.

Упражнение. Оценка понимания культуры

Упражнение взято из книги «Гибкий бизнес-лидер» (Agile Business Leader) и адаптировано с разрешения ее авторов, Барри Брюстера и Айлин Дауз.

На рис. 15.1 представлены шкалы понимания культуры. Цель данного упражнения — помочь понять, насколько ваши взгляды соответствуют другим культурным представлениям, и наметить действия, направленные на повышение культурной компетенции.

Инструкции

1. На каждой из шкал, представленных на рисунке, отметьте, где вы находитесь по отношению к культурному измерению.
2. Чтобы добиться успеха, фасилитаторы проявляют готовность учиться тому, как другие смотрят на мир, и расширяют представления о том, как повысить свою эффективность. Попросите организатора встречи выполнить упражнение вместе с вами, чтобы визуализировать на разных шкалах положение группы, с которой вам предстоит иметь дело. Кроме того, задайте себе следующие вопросы.
 - Что поможет мне лучше понять культурные особенности людей, с которыми я буду работать, или получить более четкое представление о них?
 - Если учитывать мои собственные предубеждения, как мне лучше начать диалог между людьми, говорящими на разных языках, относящимися к разным расам и культурам?
 - Как мне помочь группе преодолеть культурные различия, которые, возможно, способствовали сложившейся на сегодня ситуации? Как я помогу ее исправить?
 - Что мне следует изменить в фасилитации, чтобы способствовать лучшему пониманию различных точек зрения?

Межкультурные группы, члены которых принадлежат к разным поколениям

Мы поговорили о национальных культурных различиях. Теперь давайте сосредоточимся на различиях между поколениями. Фасилитаторы понимают, что столкнулись с культурой разных поколений, когда слышат, как кто-то говорит: «Здесь так принято». Далее обычно следуют попытки научить другого участника или всех присутствующих, как нужно «правильно» воспринимать что-то, думать и чувствовать, работая в группе или организации. Подобное «обучение» часто встречается, когда сходятся культуры двух разных поколений.

Как говорилось ранее, культура поколения относится к представителям всех классов, рас и национальностей, родившихся в конкретный период времени. Понимание того, как конкретная группа воспринимается остальными, а также собственных предпочтений в отношении нее способно принести огромную пользу при разработке процессов по созданию позитивного взаимодействия среди членов группы и повышению возможностей решать проблемы и получать результаты.

РИС. 15.1. ОЦЕНКА ПОНИМАНИЯ КУЛЬТУРЫ**Уважение к статусу или достижениям**

Достижения: уважение к тому, чего добился человек

Приписывание: уважение к полученному или унаследованному статусу



Примеры: Австрия, США, Швейцария

Примеры: Египет, Индонезия, Корея, Венгрия

Прямые или не прямые коммуникации

Низкое значение контекста: прямые и открытые коммуникации; сообщение само передает свой смысл

Высокое значение контекста: значительная часть смысла передается непрямым образом, с помощью контекста, окружающего сообщение



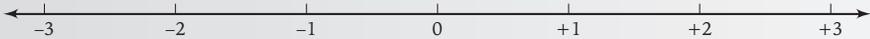
Примеры: Германия, США, скандинавские страны

Примеры: Япония, Китай

Едиличная власть или распределение власти

Низкая дистанция власти: эффективным лидерам не нужна большая власть по сравнению с подчиненными

Высокая дистанция власти: люди, занимающие более высокую позицию, должны иметь большую власть по сравнению с подчиненными



Примеры: Австрия, Израиль, Дания, Ирландия, Норвегия, Швеция

Примеры: Малайзия, Мексика, Саудовская Аравия

Общее или индивидуальное пространство

Центральное положение власти: индивидуальное пространство; потребность четко разделять пространство между руководством и остальными

Центральное положение общины: общее пространство; способность делить личное пространство с другими



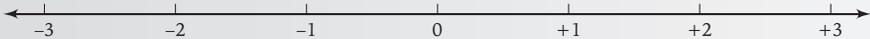
Примеры: США, Япония

Примеры: страны Латинской Америки, арабские страны

Долгосрочная или краткосрочная ориентация

Краткосрочная ориентация: ориентация на прошлое и настоящее; ценятся традиции и социальные обязательства

Долгосрочная ориентация: ориентация на будущее; ценится преданность, упорный труд и бережливость



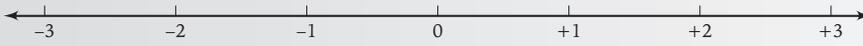
Примеры: Пакистан, Нигерия, Филиппины, Россия

Примеры: Китай, Корея, Япония, Бразилия

Терпимое или нетерпимое отношение к двусмысленности

Низкий уровень стремления избегать двусмысленности: терпимое отношение к двусмысленности; низкая потребность в правилах, ограничивающих двусмысленность

Высокий уровень стремления избегать двусмысленности: потребность в многочисленных правилах, ограничивающих двусмысленность



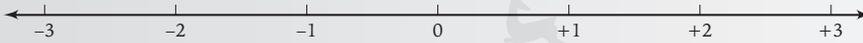
Примеры: Сингапур, Ямайка, Дания, Швеция, Великобритания

Примеры: Греция, Португалия, Уругвай, Япония, Франция, Испания

Проявление эмоций или сдержанность

Нейтральность: эмоциональное воздержание, чувства не демонстрируются другим

Сентиментальность: проявление эмоций приемлемо и поощряется



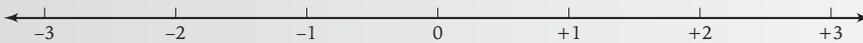
Примеры: Япония, Сингапур, Великобритания

Примеры: Мексика, Бразилия, Италия

Ситуационные или строгие правила

Универсализм: строгие правила и политика применяются ко всем в равной степени

Партикуляризм: правила регулируются в зависимости от ситуации и людей



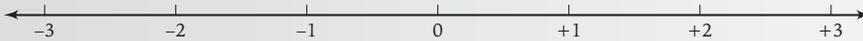
Примеры: Австрия, Германия, Швейцария, США

Примеры: Китай, Венесуэла, Индонезия, Корея

Будущие возможности или прошлый опыт

Ориентация на прошлое/настоящее: акцент на былые события и славу

Ориентация на будущее: акцент на планирование и перспективные возможности



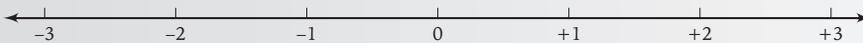
Примеры: Франция, Испания, Португалия, арабские страны

Примеры: Китай, Япония, Корея, Швеция, США

Личные или групповые интересы

Коллективизм: групповые интересы имеют преимущество перед личными

Индивидуализм: Личные интересы имеют преимущество перед групповыми



Примеры: Япония, Корея, Индонезия, Пакистан, страны Латинской Америки

Примеры: Нидерланды, Италия, скандинавские страны, Великобритания, США, Австралия

Примечание. Шкалы в данном упражнении построены на основе данных из работ Клакхона и Стродтбека, Хофстеде, Холла, Тромпенаарса и Хэмпден-Тёрнера, а также Шварца.

Довольно часто можно услышать, как люди говорят о том, как влияют на группу или организацию беби-бумеры, представители поколения X или Y. Список, который вы найдете ниже, включает пять поколений: представители четырех из них сегодня работают в организациях, представители пятого — на подходе. В списке также показаны годы рождения. Далее вы найдете более подробные портреты людей, принадлежащих к каждому из них, и описание того, что важно для представителей того или иного поколения на фасилитационной сессии и чего они ждут от фасилитатора. Мы помещаем здесь эту информацию, чтобы помочь вам лучше понять потребности всех членов группы и проявить по отношению к ним эмпатию.

Поколение	Годы рождения
Молчаливое поколение	1925–1942
Беби-бумеры	1943–1960
Поколение X	1961–1981
Поколение Y	1982–2003
Поколение Z	2004–2025

Следующее описание адаптировано из книги «Гибкий бизнес-лидер» (Agile Business Leader) с разрешения Барри Брюстера и Айлин Дауз.

Молчаливое поколение (родившиеся в период 1925–1942 годов)

Это поколение также называют поколением радио, строителей, ветеранов, зрелых людей, послевоенным, величайшим, поколением воздушных налетов, искателей, традиционалистов или детьми депрессии.

В молодости на представителей молчаливого поколения повлияла Великая депрессия и Вторая мировая война. Они выросли во времена, когда каждому следовало выполнять свой долг (нравилось ему это или нет), а детей должно было «быть видно, но не слышно». У многих отцы воевали на фронтах Первой мировой. Молчаливое поколение выросло в удушливых условиях войны и экономического кризиса. Эти люди достигли совершеннолетия слишком поздно, чтобы снискать боевую славу, и слишком рано, чтобы стать свободными духом. Они консервативны, трудолюбивы и склонны к четкому мышлению, предпочитают правила, порядок и формальную иерархию. Они живут по принципу «кто попусту не тратит, тому всегда хватает» и ненавидят влезать в долги. Представители молчаливого поколения представляют себе прогресс как медленное, постепенное продвижение с минимальным риском. Они считают, что упорный труд — это «хорошо» и «нормально». Мало того, они уверены, что могут достичь всего, просто много и старательно работая.

Их подростковые годы были отмечены музыкой, модой и развлечениями, благодаря которым эта группа приобрела склонность к потреблению. Они с подозрением относятся к тем, кто разбогател благодаря везению или азартным играм.

Представители этого поколения ценят:

- справедливость;
- последовательность;
- ясность;
- прямоту;
- уважение к людям;
- честность;
- преданность.



Представители этого поколения ожидают от фасилитатора, что он будет:

- демонстрировать самоотдачу;
- ставить долг выше удовольствия;
- следовать правилам;
- упорно трудиться;
- обеспечивать и ценить закон и порядок;
- уважать положение и должность человека;
- действовать осмотрительно;
- проявлять самостоятельность;
- откладывать вознаграждение;
- вести себя скромно;
- проявлять терпение;
- выражать эмоции сдержанно;
- работать с пользой.

Беби-бумеры (родившиеся в период 1943–1960 годов)

Беби-бумеры дали нам культуру 1960-х, противоположную культуре послевоенного поколения и скандально прославившуюся наркотиками, сексом и рок-н-роллом. К этому же поколению принадлежит субкультура хиппи, зародившаяся в США в начале 1960-х и распространившаяся по всему миру. Это поколение разочаровалось в традиционных институтах и начало искать новый, более естественный образ жизни. Беби-бумеры создавали собственные коммуны, слушали психоделический рок, начали сексуальную революцию и использовали наркотики вроде марихуаны и LSD для исследования альтернативных состояний сознания. Они протестовали против войны во Вьетнаме

и были инициаторами IT-революции. С возрастом они стали еще бóльшими потребителями и накопили больше денег (и долгов), чем любое другое поколение. Беби-бумеры — трудоголики, энергичные, ориентированные на достижение целей и финансовые результаты деятельности. Они следят, чтобы каждый вносил свой вклад в общее дело; их мотивирует видение, миссия и стратегия; они стремятся к созданию игрового поля с равными правами и возможностями для всех, кто согласен с ними.

Представители этого поколения ценят:

- выдающиеся достижения;
- идеализм;
- оптимизм и позитивное отношение;
- автономию;
- отсутствие ограничений;
- самовыражение;
- самореализацию;
- имидж;
- личное вознаграждение;
- личный рост;
- здоровье и благосостояние;
- вовлеченность;
- командное взаимодействие;
- работу;
- ностальгию;
- политическую активность;
- капитализм со свободным рынком.

Представители этого поколения ожидают от фасилитатора, что он будет:

- демонстрировать тепло и заботу;
- проявлять компетентность;
- вести себя честно;
- демонстрировать лояльность;
- относиться к людям как к равным;
- указывать цель каждого задания;
- использовать демократичный подход;
- создавать и поддерживать позитивное, радостное настроение;
- обеспечивать выполнение группой работы;
- давать много возможностей поработать в команде.

Поколение X (родившиеся в период 1961–1981 годов)

Представители поколения X, также известного как поколение демографического спада, поколение E, поколение девяностых и поколение бумеранга, выросли без надзора, родители многих из них развелись. Они пережили эру кризисов — от Уотергейта и Вьетнама до энергетического кризиса и падения коммунизма. Они считали, что взрослые не понимают, что происходит. Взрослые стали более занятыми, и представители поколения X были первыми в истории, чьи матери принимали противозачаточные таблетки, чтобы больше не иметь детей. Это поколение MTV, подвергшееся влиянию моды, музыки и сленга, которые транслировались через клипы на недавно созданных музыкальных кабельных каналах. Часто, пожив некоторое время самостоятельно, эти люди возвращались в родительский дом. Они выросли в период экономического спада. Повзрослев, они столкнулись с последствиями СПИДа, так что отношения они строили осторожнее, чем предыдущие поколения. Они скептически относятся к корпорациям, понимая, что большой стаж работы на одном месте вряд ли принесет им такие же дивиденды, как их родителям и дедам. Им нужна возможность выбора и гибкий график, им не по нраву тотальный контроль — они предпочитают свободу и такую работу, где о них судят по результатам. Они не просто любят перемены, а нуждаются в них. Представители поколения X стремятся к балансу в жизни: в отличие от своих родителей, которые жили ради работы, они работают ради жизни. Они хотят действовать по правилам, но эти правила должны исходить от авторитета. «Сейчас» для них значит больше, чем «завтра». Они не спрашивают: «Правда ли это?» — они хотят знать: «Это работает?» Они стремятся к духовному развитию и верят в сверхъестественное. Музыка играет важную роль в их жизни: это окно в их душу и язык самовыражения.

Представители этого поколения ценят:

- готовность ставить под сомнение систему;
- готовность к изменениям;
- прямолинейность;
- компетентность;
- гениальность;
- неформальность;
- гибкость;
- результаты;
- возможность учиться;
- честность;
- преданность.

Представители этого поколения ожидают от фасилитатора, что он будет:

- проявлять готовность к изменениям;
- демонстрировать техническую грамотность;
- иметь прагматический подход к жизни;
- уважать индивидуальность;
- давать возможность выбирать;
- немедленно вознаграждать;
- создавать непринужденную и неформальную обстановку;
- обеспечивать возможности для обучения;
- обеспечивать возможности для глобального мышления;
- относиться с уважением к атмосфере.

Поколение Y или N (родившиеся в период 1982–2003 годов)

Также известное как сетевое поколение, поколение двухтысячных, поколение миллениума, новые бумеры, поколение Y — поколение, наиболее многочисленное в истории. Этим людей также называют «поколением текстовых сообщений», так как они выросли с сотовыми телефонами. Они родились и повзрослели после холодной войны, в новую эру глобализации, развития коммуникационных технологий и беспроводной связи. Они живут во времена небывалого разнообразия и широких возможностей познакомиться с другими культурами. Они обладают способностью отсеивать каждую команду, просьбу и инструкцию, не имеющую приемлемого разумного объяснения. Они всегда требуют объяснения причин. С ними не пройдет традиционное «потому что я так сказал». Они живут в мире, который не выдерживает давления, и каждый день ощущают хрупкость окружающей среды. Видя это, они умеряют свои потребности и стремятся изменить мир.

Представители этого поколения ценят:

- мотивацию;
- сотрудничество;
- позитивный настрой;
- организацию;
- четкие указания;
- людей, ориентированных на достижения;
- готовность ставить все под сомнение систему;
- готовность к изменениям;
- соответствие дел словам;
- способность человека быть наставником;
- поддержку и свободу;

- готовность начальника дать им работать в собственном темпе и собственными методами;
- честность;
- преданность.

Представители этого поколения ожидают от фасилитатора, что он будет:

- демонстрировать оптимизм;
- способствовать установлению связей;
- обеспечивать возможности для изменений;
- создавать обстановку, благоприятную для достижений;
- способствовать общению;
- побуждать группу к коллективным действиям.

Поколение Z (родившиеся в период 2004–2025 годов)

Это поколение, также известное как цифровое, выросло в мире равенства полов на работе и дома, где семьи с одним родителем или родителями одного пола распространены так же, как традиционные. Их жизнь наполнена структурированной деятельностью, а их родители пользуются новыми технологиями для обучения и развлечения своих детей. Этому поколению суждено стать уникальным, так как оно растет в условиях постоянного доступа к интернету, массового распространения сетевых видеоигр и огромных онлайн-пространств. Цифровой и виртуальный мир для них родной. Они живут в среде, наполненной стимулами, но имеющей слабые межличностные отношения. Эти молодые люди — очень активные потребители, они оказывают значительное влияние на решения их родителей о покупках.

Представители этого поколения ценят:

- готовность к изменениям;
- готовность ставить под сомнение систему;
- способность человека быть наставником;
- честность;
- преданность.

Представители этого поколения ожидают от фасилитатора, что он будет:

- создавать разумные повестки дня;
- обеспечивать возможности действовать самостоятельно;
- сводить к минимуму деятельность, где важны социальные навыки;
- максимизировать процессы, в которых поощряется неконформизм и не поощряется уважение к авторитетам;

- позволять присутствующим сосредоточиваться на себе;
- обеспечивать доступ к интернету;
- выделять время для тщательного планирования.

Заключение

Судя по нашему опыту, широкие взгляды на культуру помогают понять, как человек думает, ведет себя и воспринимает мир. Фасилитаторы, придерживающиеся таких взглядов, помогают другим осознать, как предположения о культурных различиях влияют на группы и способствуют межкультурному сотрудничеству. Чтобы обеспечить четкий ход работы во время встречи с участием представителей разных культур, мы предлагаем следующее:

- поставить четкие, прозрачные задачи и цели;
- настаивать на политике обмена информацией;
- обеспечить практичные, удобные для участников встречи инструменты;
- пользоваться процессами, экономящими время;
- признавать вклад участников;
- подготовить четкие инструкции и доступно их объяснить;
- установить правила относительно многозадачности.

Несомненно, межкультурная динамика будет все так же влиять на работу фасилитаторов, и те из нас, что игнорируют потребности и взгляды представителей различных культур, подвергают себя риску. К сожалению, не существует универсальной формулы или стратегии, гарантирующей успех встречи с участием представителей разных культур. Однако, поняв собственные культурные предубеждения и внося необходимые коррективы в свой стиль работы, фасилитаторы могут направить процесс в нужное русло и обеспечить ценный опыт для всех присутствующих. В следующем разделе мы поговорим о том, как адаптировать секреты фасилитации в соответствии с культурными потребностями групп.

Применение секретов фасилитации к межкультурным группам

В этом разделе ко мне присоединится Юнис Шенкленд, которая поделится идеями о применении секретов фасилитации к межкультурным группам.

Секреты фасилитации были составлены на основе нашего совместного более чем тридцатилетнего опыта проведения встреч, а также опыта сотен

фасилитаторов, с которыми мы беседовали или которых обучали. Однако, поскольку мы принадлежим к западной культуре, как и многие наши коллеги, с которыми мы работаем, секреты фасилитации были созданы с учетом западной аудитории. Так как же применять их при работе с людьми, принадлежащими к другим культурам? В этом разделе мы с Юнис сосредоточимся на стратегиях фасилитации представителей культур, отличающихся от вашей собственной. Мы рассмотрим, как применять основные инструменты, речь о которых шла в предыдущих главах.

Как уже говорилось, важно понимать среду, в которой вы оказались. Однако старайтесь чрезмерно не полагаться на культурные стереотипы. Например, если вы ведете встречу в Германии, вам, конечно, следует помнить об определенных принятых здесь нормах. Но понимать культурные особенности конкретной организации не менее важно, чем национальные. Например, культура инжиниринговой компании будет отличаться от культуры маркетинговой. И в разных инжиниринговых компаниях культура также будет отличаться. Кроме того, культура конкретной команды, с которой вы работаете, может оказывать на ее членов большее влияние, чем культура компании. Так что используйте широкое представление о культурных различиях только в качестве отправной точки для понимания культуры конкретной группы.

Давайте рассмотрим, как можно адаптировать основные секреты фасилитации из каждой главы этой книги к межкультурной среде. Давайте предположим, что мы собираемся работать с англоговорящей группой топ-менеджеров японской компании, производящей ручные сканеры, которая должна разработать трехлетний стратегический план.

Глава 2. Секреты задавания вопросов

Начальный вопрос

Несмотря на то что группа говорит по-английски, мы запишем начальный вопрос для каждого крупного пункта повестки дня на доске, чтобы участники могли прочесть и понять его. Избегайте жаргона и разговорных выражений.

Реагирующие вопросы

- Задавая реагирующие вопросы, мы, скорее всего, будем довольно часто пользоваться разделительными вопросами типа: «Это важно, не правда ли?» Такой вопрос служит подтверждением того, что группа движется в одном направлении.

- Лучше смягчать прямые вопросы вроде «Почему это важно?», чтобы их не восприняли как сомнение. Такого можно добиться, понизив голос или добавив в начало вспомогательные слова, например: «Помогите мне понять, почему это важно». А еще лучше будет немного изменить вопрос: «Помогите мне понять, чем это важно». Смысл состоит в том, что, работая с японской группой, лучше применять менее провоцирующий подход.

Выяснение подробностей

- Если вы работаете с группой, принадлежащей к культуре с высоким значением контекста, где непрямые коммуникации считаются нормой, вам может быть нелегко получить дополнительную информацию напрямую, задавая типичные реагирующие вопросы. Подойдите к этой задаче с другой стороны, попросив: «Расскажите поподробнее» или «Какая история приходит вам в голову в связи с этим? Опишите, что бы было, если...»

Пример. Какова задача?

Как культура влияет на задачу встречи? Рассказывает Юнис Шенкленд.

Во время коуч-сессии для фасилитаторов один из участников поделился с группой историей подготовки. В начале встречи он вполне благоразумно спросил, чего хочет достичь группа. Он употреблял слова «задача», «результат» и «достижение» и с помощью примеров пояснял эти термины.

Но члены группы один за другим говорили, что их задача — пройти рабочий процесс вместе. Их больше интересовал путь, который им предстояло преодолеть, чем результаты. Это было отходом от общепринятого правила, что фасилитационная сессия должна принести ощутимые результаты. Оказалось, что группа состояла из буддийских монахов.

Отсюда следует извлечь урок: вы должны попытаться узнать, с кем вам предстоит работать, проверить свои предположения и четко понять, что вы знаете о группе, а что — нет. Кроме того, перед встречей выясните у членов группы, чего они хотят, не стоит опираться на ваши собственные представления о том, чего они могут хотеть!

Глава 3. Секреты подготовки

Самоподготовка

- При подготовке к встрече с участием межкультурной группы рекомендуем сделать упражнение «Оценка понимания культуры». Это поможет вам лучше понять ваши собственные предубеждения и выявить тенденции, которые, возможно, нужно скорректировать.
- Проводя встречи с представителями японских компаний, важно обращать внимание на должности говорящих. Вероятно, не стоит спрашивать руководителя высшего звена, не возражает ли он, если его замечание не по теме вы внесете в список вопросов. Он сам или члены группы могут посчитать это оскорбительным или неподобающим.
- Правило «Должности оставляем за дверью», которым мы обычно пользуемся, имея в виду, что во время встречи не будем вспоминать о рангах и относиться ко всем участникам одинаково, не подходит для японцев, так как для них имеет большое значение положение человека в системе. А для некоторых групп важно обращаться к людям по их должности. Как всегда, посоветуйтесь с организатором, чтобы выяснить, что подходит, а что нет.

Культура группы

- После того как вы разберетесь с собственными культурными предубеждениями, вам необходимо будет понять культуру группы. Одна из возможных стратегий — попросить организатора сделать упражнение «Оценка понимания культуры» и выявить положение группы на разных осях. Поняв группу лучше, вы увидите, какие изменения необходимо внести в стиль и методы фасилитации.

Беседы с участниками

- Разговаривая с участниками перед встречей, возможно, вы обнаружите, что люди, принадлежащие к культурам с низким значением контекста (набравшим мало очков по оси «Прямые или непрямые коммуникации»), чаще дают прямые ответы с подробностями, в то время как представители других культур могут выражаться более уклончиво; в некоторых случаях они ожидают, что вы будете задавать наводящие вопросы или сможете уловить смысл «между строк». Особенно это относится к культурам с высоким значением контекста.

- Групповые беседы с участниками — довольно распространенное явление в нашей практике, однако перед межкультурной встречей лучше собрать анонимные комментарии. Поскольку на Западе высоко ценится прозрачность и открытость, мы обычно советуем так не делать, но анонимные комментарии могут быть полезны в группах с высокой дистанцией власти.
- Представители некоторых культур и люди с определенным стилем обучения предпочитают заранее прочесть вопросы фасилитатора и записать ответы. Так они не произведут впечатление, что не знают ответов, и не «потеряют лицо».

Расстановка мебели в помещении

- Расстановка мебели в помещении может в том числе продемонстрировать ваше внимание к культурным нормам. Создавая обстановку, знакомую участникам, вы делаете ее безопасной с их точки зрения и добиваетесь их доверия.
- Некоторые культуры отличаются большей формальностью, и ее представители будут лучше чувствовать себя в комнате, где установлен главный стол, украшенный цветами, с микрофоном для каждого участника. В этом случае вступительная часть будет особенно важной.
- Для культур с высокой потребностью в личном пространстве используйте просторные помещения, где люди могут находиться на значительном расстоянии друг от друга. Избегайте расстановки мебели, при которой они будут сидеть бок о бок.
- Как всегда, следует учитывать влияние раскладки участников на цель и желаемые результаты встречи. Но, независимо от этого, культурные ожидания и нормы играют здесь важную роль.

Пример. Фасилитация встречи по стратегическому планированию правительства одной из стран Карибского бассейна

Я имел удовольствие вести встречу, где правительство одного из островных государств Карибского моря разрабатывало национальный стратегический план. На встрече присутствовали 125 участников, в том числе министры, представители частного сектора и местные лидеры. Я исполнял роль главного фасилитатора, вместе со мной работал еще один опытный фасилитатор из нашей

организации. С группами нам помогали семь фасилитаторов, предоставленных местной консалтинговой фирмой, координировавшей встречу. На том мероприятии я получил два важных урока фасилитации в других культурных условиях.

Во-первых, несмотря на то что представители консалтинговой фирмы кратко рассказали нам о культуре страны, я, открывая встречу, столкнулся с проблемами, к которым был не готов. Встреча началась с приветствия организаторов. Пока они говорили, я заметил, что участники за разными столами ведут посторонние разговоры, некоторые довольно громко. К тому времени как меня представили присутствующим, ситуация совершенно вышла из-под контроля.

Во время стандартного вступления я обычно рассказываю о повестке, а затем об основных правилах. Однако в этот день я понял, что нужно начать с правил. Среди них было и правило «Уважайте говорящего», и я подчеркнул его, сказав: «Если человек говорит, беседовать в этот момент с соседом невежливо. Так вы даёте понять, что ваши слова важнее слов выступающего. Мама учила меня, что так ведут себя невоспитанные дети. Давайте сегодня не будем огорчать мою маму и договоримся с уважением относиться к выступающему и вести только один разговор. И если кто-то попытается заговорить с вами во время выступления другого человека, просто скажите ему “вспомни про маму Майкла”, чтобы напомнить о вежливости».

При работе с большинством групп, когда я объясняю это правило подобным образом, то ему практически сразу начинают следовать. Но с той группой номер не прошёл. Нам пришлось постоянно напоминать присутствующим, что они расстраивают мою маму. Мы также были вынуждены видоизменить процессы, чтобы минимизировать работу в больших группах и обеспечить постоянную вовлечённость и взаимодействие участников. Для этой аудитории презентации длиннее 12–15 минут не годились.

Я узнал не только о высокой вербальной активности группы, но и важности понимания культурных норм в отношении поведения. В США «эффектным опозданием» называют появление кого-либо после официального начала мероприятия, чтобы подчеркнуть занятость или популярность человека либо обратить внимание на то, что он пришёл. Однако на этом острове эффективное опоздание считалось позволительным только для премьер-министра. Как они такого добились? После прихода премьер-министра больше никому не позволялось войти в комнату, а присутствующие не могли уйти раньше премьер-министра. Термин «аудитория поневоле» приобрёл новое значение.

Глава 4. Секреты открытия сессии

Начать вовремя?

- В западной культуре предпочитают начинать вовремя, хотя здесь возможны варианты в зависимости от корпоративных норм. SMART-фасилитаторы стремятся своевременно начинать встречи, и секреты фасилитации предлагают в связи с этим несколько стратегий.
- Однако во многих культурах отношение ко времени сильно отличается от принятого на Западе. В таких группах время начала, указанное в повестке дня и, возможно, даже согласованное заранее всеми сторонами, считается скорее ориентировочным.
- Чтобы отнестись с уважением к прибывшим вовремя, в начале встречи проведите упражнение на вовлечение, полезное для участников, но не требующее общего присутствия. Это время также можно использовать для общения, повторения результатов предыдущей встречи или знакомства с повесткой дня.
- Если вы проводите встречу с японцами, лучше поговорить о своевременном начале с организатором и участниками, чтобы убедиться, что у вас совпадают представления о времени начала.

С чего начать вступительную часть

- Как говорилось в секретах начала встречи, когда люди входят в комнату, как правило, их интересуют две вещи: зачем они здесь, и чего они достигнут. Учитывая это, традиционное начало включает следующие пункты в таком порядке:
 - информируйте: цель и результат встречи;
 - воодушевите: почему это важно;
 - наделите полномочиями: какую роль их просят сыграть;
 - вовлеките: их личные задачи;
 - повестка: как будет использовано их время;
 - основные правила и парковочные доски;
 - представление участников.
- Однако в соответствии с культурой вашей группы, возможно, правильнее будет начать с представления присутствующих и построения взаимоотношений, а затем перейти к тому, зачем здесь все эти люди, чего собираются достичь и как. То есть в первую очередь вы представите участников, причем на это может потребоваться больше времени, чем несколько минут. Особенно это касается культуры азиатских и африканских стран.

- Что касается встречи с японским производителем, которую мы рассматриваем в качестве примера, то ее участники уже очень хорошо знали друг друга. Однако представители культуры с высоким баллом по шкале «Уважение к статусу или достижениям» могут захотеть больше узнать о других и показать себя.
- Кроме того, работая с группой с высоким значением контекста, лучше немного «походить по окраинам, прежде чем двигаться в центр», а не начинать с самого важного.

Воодушевление

- Рекомендуемая нами вступительная часть включает специфические занятия, предназначенные для того, чтобы воодушевить группу. Например, во время вступительного слова вы вдохновляете присутствующих, сообщая им о роли, которую им предстоит сыграть. Кроме того, вы спрашиваете их о личных задачах на встрече и затем предлагаете скорректировать повестку дня, чтобы решить все эти задачи.
- Подобные вдохновляющие занятия могут не подойти для культуры с высоким баллом по шкале «Единоличная власть или распределение власти». Члены таких групп могут считать, что план работы составлен ответственными лицами и не подлежит обсуждению. Поэтому им будет непонятна цель ваших действий, направленных на воодушевление.
- В таком контексте воодушевление выглядит совершенно по-другому. Например, вы можете помочь членам группы говорить более откровенно, попросив их рассказать о своем вкладе в обсуждаемую тему.

Основные правила

- Отбор и объяснение основных правил необходимы для успешного проведения встречи, отражающей потребности вашей группы. В зависимости от правил участники увидят, что вы полностью понимаете или совершенно не понимаете их культурные нормы, а также узнают, как извлечь из встречи максимальную пользу.
- Правила часто называют принципами работы, методами вовлечения, нормами группы и соответствием критериям. Выберите термин, приемлемый для культуры, с представителями которой вы работаете.
- Если, проводя встречу с представителями культуры, отличной от вашей собственной, вы применяете стандартные правила, то, вероятно, вы адаптировали подход к фасилитации недостаточно, чтобы удовлетворить потребности группы.

- Как уже говорилось, на встрече руководителей-японцев, пожалуй, стоит отказаться от одного из самых распространенных правил «Должности оставляем за дверью». Можно добавить правило, с помощью которого вы периодически будете проверять, не упустили ли важного вопроса, проводя обсуждения в малых группах или тайные голосования.

Глава 5. Секреты концентрации

Контрольные проверки

- Применяя контрольные проверки (обзор пройденного, обзор предстоящего, общая картина) к каждому пункту повестки, вы помогаете участникам не сбиваться и обеспечиваете четкое понимание места каждого элемента повестки в обсуждении в целом.
- Контрольная проверка подразумевает, что все готовы двигаться дальше, а те, кто не готов, скажут об этом.
- Однако в некоторых культурах, особенно с высоким баллом по шкале «Прямые или не прямые коммуникации», крайне маловероятно, что люди дадут знать, что не готовы двигаться дальше.
- Соответственно, в этих группах, включая и наших японских топ-менеджеров, важно перед контрольной проверкой делать обобщение и проводить проверку консенсуса. Например, можно сказать: «Мы обсудили ряд вопросов, в том числе... Нужно ли нам обсудить что-то еще или можем переходить к следующему пункту повестки дня?»
- В качестве альтернативы можете задать группе вопрос и провести круговое обсуждение. Представители некоторых культур не выскажут собственного мнения, если не обратиться непосредственно к ним.

Указания

- Метод указаний PeDeQs (цель, пример, указания, исключения, вопросы, начальный вопрос) ясно дает понять участникам, что их просят сделать, почему и как.
- Группы с низким баллом по шкале «Терпимое или нетерпимое отношение к двусмысленности», не нуждающиеся в многочисленных правилах, могут рассматривать PeDeQs как слишком простые или детские принципы. Этим группам лучше просто сообщить цель, дать указания и задать начальный вопрос.
- Напротив, при работе в культуре, где не терпят неопределенности (вроде японцев), лучше использовать полные PeDeQs в соответствии

с установленной процедурой и убедиться, что все поняли указания, прежде чем начать.

Перенаправление комментариев

- Как указывалось ранее, перенаправляющий вопрос, используемый, чтобы вернуть дискуссию в нужное русло, может хорошо подойти для культуры с низким баллом по шкале «Единоличная власть или распределение власти».
- Однако в группе с высокой дистанцией власти, к которой относится и группа руководителей японской компании, нам понадобится сосредоточиться не только на том, что сказано, но и на том, кем это сказано, так как указывать высокопоставленному участнику, о чем ему следует говорить, может оказаться неподходящим решением.
- Нашей типичной реакцией на высказывание не по теме будет его перенаправление со словами «Хорошая мысль. Давайте поместим ее в список вопросов, чтобы не забыть, и вернемся к обсуждению...» В группе с высокой дистанцией власти можно сказать: «Вы хотите рассказать нам поподробнее об этом сейчас или предпочтете отложить, пока мы не обсудим ...?» Таким образом, вы даете возможность говорящему самостоятельно принять решение.
- Помните, что перенаправление, даже в такой форме, в некоторых культурах требует деликатности, чтобы у участников не сложилось впечатление, что вы с пренебрежением относитесь к должностям. Не спешите с ответом: дайте человеку закончить, а затем скажите: «Нам может понадобиться время, чтобы обсудить это в малых группах». Представьте себя танцором, который старается не наступать партнеру на ноги. Важно давать простор группе, подстраиваясь под ситуацию, но при этом не забывать о цели и результате встречи.
- Если говорить о нашей японской группе, не следует забывать, что нам, представителям западной культуры, может показаться не относящейся к делу тема, очень важная для культур с высоким значением контекста.
- Как говорилось в главе 5, малые группы служат отличным средством повысить вовлеченность участников при фасилитации больших аудиторий и увеличить объем выполненной работы, сократив при этом время, когда группы работают над разными частями результата. Однако во многих культурах малые группы могут служить двум дополнительным целям.
— Во-первых, в случаях высокоиндивидуалистичных культур (то есть имеющих высокий балл по шкале «Личные или групповые

интересы») малые группы могут помочь переключить участников с отношения «Чем это полезно лично для меня?» на достижение общего результата.

- Во-вторых, малая группа способна дать ощущение свободы, которое приходит с анонимностью. Люди, не желающие говорить в большой группе из страха оскорбить вышестоящее лицо, часто более свободно высказываются в малой группе. Особенно это касается культур с высоким баллом по шкале «Единоличная власть или распределение власти».
- Во время встречи с японскими руководителями следует следить, не блокирует ли уважение к должности свободный поток общения, и использовать работу в малых группах или другие стратегии для получения дополнительных идей.
- Хорошо заранее поинтересоваться у организатора встречи, как лучше перемешать людей. Иногда стоит включать в группы представителей разных уровней, иногда — собрать вместе сотрудников одного уровня.

Глава 6. Секреты ведения записи

Власть маркера

- Все методы, связанные с использованием маркера без злоупотреблений, относятся и к фасилитации представителей культуры, отличной от вашей. По-прежнему следует сначала писать, затем обсуждать; писать ровно то, что было сказано, а не что вы услышали; писать так, чтобы группа могла это прочитать; спрашивать, а не утверждать и т. д.
- Иногда вы можете попросить группу работать на родном языке и делать пометки для группового или финального отчета на английском. Ответственным за записи тогда стоит назначить двуязычного участника. Малые группы могут записывать свои идеи по-английски. Также имеет смысл использовать большие карточки и просить участников писать на двух языках, сначала на родном, затем на английском, чтобы фасилитатор отслеживал разговор и результаты своих предложений.

Если вы не говорите на родном языке участников

- Если вы ведете встречу на своем родном языке, который не является родным для группы, иногда вы будете не понимать, что сказал кто-то

из участников. В этих случаях, конечно, ничего страшного не случится, если вы попросите человека повторить. Однако ситуация может стать неловкой, если вы все время будете просить повторить одного и того же человека и все равно не понимать, что он говорит!

- Если бы на встрече с представителями японской компании были люди с не очень хорошим английским, мы добавили бы правило «Простите мои уши», объясняющееся следующим образом: «Я не часто работал с японскими группами, поэтому мне непривычно слышать ваш акцент. Простите меня, пожалуйста, если мне придется попросить вас что-то повторить. А если я все равно не услышу, то попрошу вас написать, чтобы я понял».
- Другая стратегия при работе с участниками, имеющими сильный акцент, — найти «переводчика». Назначьте человека, который будет повторять для вас слова, если вы не поймете их.
- Кроме того, можно попросить кого-нибудь делать записи для вас. В этом случае обговорите с человеком правила использования маркера без злоупотребления.
- Постоянно проверяйте, понимает ли группа ваш английский: «Я говорю достаточно медленно? Могу ли я сделать свои мысли понятнее?»
- Избегайте броских фраз и жаргона вроде «Круто!», «Идея на миллион» или «Мы вылезем из шкуры вон, но сделаем это». Такие фразы работают в вашей стране, но часто оказываются бессмысленны в других.
- Обдумайте возможность выполнять больше работы в малых группах, чтобы записи делали участники, а не вы.

Глава 7. Секреты сбора информации

Задать контекст

- Как объяснялось в главе 7, когда вы хотите получить от участников множество идей, следует задать им начальный вопрос типа В, который поможет им «увидеть» свои ответы. Однако в группах с высоким значением контекста полезнее будет попросить кого-то сначала задать контекст темы.
- В группе японских руководителей можно попросить авторитетное лицо: «Господин Имаока, не расскажете ли вы о важности этой темы?» или «Мы хотели бы пригласить... чтобы он...» (Конечно, следует заранее предупредить человека, что ему зададут вопрос, чтобы он подготовился.)

Влияние лидера

- Когда мы ведем встречи команд по разработке стратегии, то часто заранее встречаемся с высшим руководителем и договариваемся, чтобы он сознательно не выступал первым, вторым или третьим, чтобы остальные высказали мнения без учета точки зрения руководителя. Обычно эта стратегия дает хорошие результаты.
- Однако для некоторых групп такой подход может иметь обратный эффект. В культурах с высоким уважением к статусу и высокой дистанцией власти люди привыкли следовать за руководителем. Если лидер ничего не скажет, остальные тоже промолчат!
- На встрече, где группа японцев разрабатывала стратегический план, мы бы обсудили с высшим руководителем, как сделать, чтобы все высказали непредвзятое мнение. Однако не следует забывать, что руководитель может и не захотеть этого. В таком случае, наверное, фасилитация — не лучшее решение, как говорилось в разделе главы 1 «Когда фасилитация не нужна».

Мозговой штурм

- В культурах с низкой дистанцией власти мозговой штурм часто используется для генерирования идей. После него фасилитатор обычно проводит группировку или определение приоритетов, чтобы выявить лучшие идеи в списке.
- Важный элемент мозгового штурма — отделение предложения от сделавшего его человека, чтобы идеи оценивались на основе их качества, а не авторства. Однако в некоторых культурах с высокой дистанцией власти такой тип мозгового штурма менее желателен, так как в нем подразумевается, что все участники равны.
- Поскольку существуют различные способы проведения мозгового штурма (например, в больших группах, в малых группах, «мировое кафе», молчаливый мозговой штурм, обмен досками), вы можете свести к минимуму конфликты, заранее обсудив, какие стратегии подойдут для получения идей.
- Имея дело с культурами, у которых высокий балл по шкале «Уважение к статусу или достижениям», помните, что, возможно, вам потребуется выделять больше времени на работу в малых группах. Им нужно будет убедиться, что все участники согласны со всеми идеями.

Глава 8. Секреты завершения сессии

Последовательность действий при завершении встречи

- Независимо от того, с представителями какой культуры вы работаете, последовательность действий при завершении встречи, скорее всего, останется неизменной: вспомните, что вы сделали, каковы были личные задачи участников и отложенные вопросы, получите обратную связь, сделайте формальное закрытие, а затем разбор. Однако то, как вы будете это делать, может зависеть от культуры группы.
- Для представителей ряда культур завершающая часть важна не менее, чем вступительная. Участники некоторых групп захотят потратить на завершение встречи больше времени и поговорить о том, чему они научились и насколько ценно для них было провести время вместе. Поэтому не забудьте спросить организатора о том, как группа предпочитает закончить встречу. Некоторым больше подходит формальная беседа, другие захотят рассказывать истории о том, что с ними произошло и что это значило и т. д. Также завершение — хороший момент передать роль лидера обратно организатору встречи (согласовав это с ним заранее).

Список действий

- В завершающей части можно выполнить несколько действий. Кто их будет выполнять? В культурах с низкой дистанцией власти люди часто сами вызываются сделать необходимое. В культурах с высокой дистанцией власти тех, кто будет это выполнять, обычно назначает лидер.
- Узнайте заранее, как следует распределить задания, чтобы избежать кривотолков. Если в нужный момент вы не уверены, то обратитесь к лидеру: «Как нам распределить задания? Есть ли люди, которые, на ваш взгляд, лучше всего справятся с конкретной задачей или которых вы хотели бы назначить для выполнения каждой? Может, спросим, есть ли желающие?»

Заключительные комментарии

- Независимо от культуры обычно мы просим завершить встречу авторитетное или влиятельное лицо. Опять-таки важно, чтобы для человека это не было сюрпризом и он знал, чего ожидать.
- При подготовке к встрече команды из японской компании мы спросим руководителя: «Как нам лучше всего завершить встречу?» или «Кто должен сказать заключительные слова в конце?»

- В некоторых группах будет полезно, если кто-то письменно обобщит основные достижения встречи. Затем этот список можно вручить лидеру, чтобы он опирался на него, обобщая встречу устно.

Глава 9. Секреты управления непродуктивными ситуациями

Какое поведение является непродуктивным

- Вспомните определение непродуктивного поведения: это любая деятельность участника совещания, с помощью которой он сознательно или неосознанно демонстрирует недовольство содержанием или предметом дискуссии, процессом фасилитации или внешними факторами.
- Что считать непродуктивным поведением, зависит от культуры группы, с которой вы работаете. Например:
 - в эмоционально экспрессивной культуре латиноамериканских стран перебивать и кричать — это функциональный стиль коммуникации;
 - напротив, в культуре некоторых азиатских стран если человек молчит во время обсуждения, то это скорее указывает на почтительное отношение к начальству, чем на отсутствие интереса;
 - в некоторых культурах пространные истории — признак того, что человек не может сосредоточиться на главном, но в культурах с высоким значением контекста истории часто используют для передачи смысла.
- Важно учитывать культуру группы, с которой вы работаете, когда вам кажется, что вы столкнулись с непродуктивным поведением.

Подготовка к проявлениям непродуктивного поведения

- Чтобы лучше подготовиться к работе с группой, заранее обсудите с организатором встречи предпочтительный для нее стиль и список всех видов непродуктивного поведения. Попросите организатора указать, с какими типами непродуктивного поведения вы можете столкнуться в группе. Спросите у него совета, как лучше справиться с непродуктивным поведением, если оно возникнет.

Разрешение проблем с непродуктивным поведением

- В главе 9 содержатся стратегии по предотвращению и разрешению разнообразных проявлений непродуктивного поведения, однако

не забывайте рассматривать эти советы с точки зрения культуры группы.

- Как уже говорилось, работая с представителями культур, где в порядке вещей единоличная власть и уважение к статусу, следует быть особенно осторожными, чтобы группа не почувствовала отчуждения по отношению к вам, если вы обратите внимание на непродуктивное поведение высокопоставленного участника.
- Например, на встрече с японцами мы будем стараться избегать любых ситуаций, в которых участникам может показаться, что мы понижаем чье-либо высокое положение.
- Если ничего не помогает, возможно, следует обратиться за помощью к организатору, не забывая, однако, посочувствовать виноватому.

Глава 10. Секреты достижения консенсуса

Что группа уполномочена сделать

- В некоторых культурах консенсус достигается до начала встречи, в многочисленных беседах и переговорах. В этом случае цель фасилитационной сессии заключается в том, чтобы договориться об условиях его осуществления. В других ситуациях наиболее важные решения принимаются на перерывах. Во время подготовки лучше выяснить, какой уровень консенсуса уже достигнут и какова роль встречи. Вы должны понимать, что группа уполномочена сделать, и выбрать процесс принятия решений, подходящий в любой момент встречи.
- Например, группа часто имеет полномочия предлагать идеи, выработать рекомендации или принимать решения. Если группе поручено найти идеи, то процесс принятия решений не нужен: человек предложит идею, и она попадет в список независимо от того, сколько участников согласится с ней. Однако этот процесс необходим, если группе поручено разработать рекомендацию или принять решение.

Процесс принятия решений, которым будет пользоваться группа

- После того как вы установили, что группе нужен процесс принятия решений, встает вопрос: «В какой момент мы должны прийти к согласию?» Как говорилось в главе 10, согласия можно достичь несколькими способами, включая полный консенсус, когда согласны 100% участников, и простое большинство.

- Работая с межкультурными группами, важно избегать домыслов о том, как будет приниматься решение, и даже об определении консенсуса. Например, в некоторых культурах консенсус означает, что после обсуждения проводится голосование и решение принимается большинством голосов. В других культурах консенсус означает стопроцентное согласие всех присутствующих. В третьих под консенсусом понимается возможность для всех участников поделиться своим мнением, но окончательное решение принимает лидер. Последнее характерно для культур с высоким значением контекста и высокой дистанцией власти, как, например, в случае с японцами.
- Чтобы вы смогли работать на одной волне с группой, заранее обсудите с организатором различные способы принятия решений (см. главу 10). Попросите организатора указать подход, наиболее соответствующий культуре группы.
- Также будет полезно посоветовать высшему руководителю слушать и подтверждать пункты соглашения, чтобы оно оказалось ближе группе. В то же время если начальник категорически не согласен, то лучше будет сказать «нет» во время встречи, чем впоследствии менять решение, принятое в результате консенсуса группы.

Как достигается консенсус

- Секреты достижения консенсуса содержат четыре стратегии: описание, сильные и слабые стороны, слияние и взвешенная балльная система. Эти инструменты особенно подойдут группам с низким значением контекста и распределением власти, которые характерны для западных стран.
- Однако группам, относящимся к культурам с высоким значением контекста и единоличной властью, лучше приходить к консенсусу за пределами комнаты для совещаний, во время бесед и переговоров. Соответственно, когда придет время принимать решения, уместно будет устраивать длинные перерывы, во время которых люди смогут неформально договориться.
- Конечно, подобный подход к «достижению консенсуса» с помощью бесед, не включающих всех участников встречи, может противоречить вашим представлениям о равенстве людей. Однако стоит воспринимать эти свои мысли как культурное предубеждение, мешающее вам в работе с группой.

Глава 11. Секреты поддержания энергии

Энергия уровня 3

- Как говорилось в главе 11, начиная встречу с энергией уровня 3, вы выполняете три важные цели: заряжаете тему, вовлекаете участников и возвышаете себя.
- Однако, хотя энергия уровня 3 в начале встречи способна взбодрить представителей некоторых культур, на других она может подействовать совершенно противоположным образом. Если участникам покажется, что фасилитатор слишком активен, то тема лишится энергии, люди начнут отвлекаться, и авторитет фасилитатора в их глазах упадет.
- Хотя ваша цель заключается в том, чтобы поднять уровень энергии группы и встречи в целом и вовлечь участников в происходящее, важно не перестараться, чтобы вас не стали воспринимать как легкомысленного и поверхностного человека.

Приспособиться к группе

- Как определить, нужно ли начинать встречу на уровне 3? Советуем обратить внимание на интенсивность разговоров в группе. На каком уровне говорят участники во время встречи? На уровне 1, 2 или 3?
- Если вы волнуетесь насчет того, что уровень 3 будет чрезмерным, однако хотите, чтобы ваша энергия заряжала тему, вовлекала участников и возвышала вас, попробуйте говорить на один уровень выше того, на котором общаются остальные присутствующие.
- Например, если во время предварительных встреч вы выясните, что участники в основном говорят на уровне 1 или 1,5, попробуйте начать встречу на уровне 2 или 2,5.
- Еще одна стратегия — метафора симфонии. Некоторые симфонии начинаются с фанфар. Другие начинаются тихо (пиано), но затем доходят до фортиссимо. Фасилитатор обязан следить за уровнем энергии в комнате. Вам понадобится проявлять чуткость к предпочтениям участников и вести мелодию соответствующим образом.

Пример. Фасилитация для Morehouse

Возможно, вам интересно, бывают ли группы, разговаривающие на уровне 3. Мне приходилось работать с ними всего несколько раз. Одним из таких случаев

была встреча совета директоров Колледжа Морхаус, одного из самых известных исторически черных высших учебных заведений¹⁰. Совет директоров этого исключительно мужского колледжа включал выпускников Morehouse, ставших лучшими в своей профессии, в том числе знаменитых актеров, политиков, бизнесменов, исследователей и т. д. Каждый раз, когда кто-то из них начинал говорить, это было торжественное выступление на уровне 3: «Дорогие братья по Morehouse...»



Тимбилдинг

- Как говорилось в главе 11, следует выбирать упражнения для тимбилдинга так, чтобы они были связаны с целью, которой вы пытаетесь достичь. Кроме того, нужно после каждого упражнения разбирать его, чтобы участники понимали, как оно связано с целью встречи.
- В группах с высоким значением контекста важно в начале выделить дополнительное время, чтобы дать участникам полное представление о том, почему упражнение важно. Для групп с низким значением контекста будет достаточно одного или двух предложений, однако в нашем случае, чтобы заложить основы для выполнения упражнения, понадобятся один-два абзаца.
- Обдумайте, как будете назначать лидеров в упражнениях для тимбилдинга. Часто мы выбираем их наугад, но в некоторых культурах такой подход не годится. Если для культуры вашей группы характерна единоличная власть, для первого упражнения в малых группах назначьте лидерами обладателей высших должностей. В дальнейших упражнениях просите предыдущего лидера назначить следующего.

Глава 12. Секреты составления повестки дня

Давайте снова обратимся к пониманию культурных измерений Барри Брюстера и Айлин Дауз и рассмотрим, как можно скорректировать повестку, исходя из положения вашей группы на каждой из шкал.

¹⁰ Тип учебных заведений, характерный только для США; такие колледжи для афроамериканцев начали создаваться во второй половине XIX века после отмены в Соединенных Штатах рабства в 1865 году. — *Прим. ред.*

Уважение к статусу или достижениям	
<p>Достижения: уважение к тому, чего добился человек</p> <p>Приписывание: уважение к полученному или унаследованному статусу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • В случае высокого уровня уважения к статусу или достижениям обдумайте, какое влияние оно окажет на общие обсуждения, работу в малых группах и определение приоритетов. • В общих дискуссиях лучше использовать круговое обсуждение, чтобы избежать влияния на группу лиц, пользующихся высоким уважением. • При работе в малых группах важно равномерно распределить лиц, пользующихся высоким уважением. • При определении приоритетов имеет смысл воспользоваться методами, повышающими анонимность
Прямые или не прямые коммуникации	
<p>Высокое значение контекста: значительная часть смысла передается непрямым образом, с помощью контекста, окружающего сообщение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Выделите в повестке дня больше времени на то, чтобы участники поделились историями, обсудили их и поразмышляли над их смыслом. • Признайте, что иногда нужно «сначала двигаться медленно, чтобы потом двигаться быстро»
<p>Низкое значение контекста: прямые и откровенные коммуникации; сообщение само передает свой смысл</p>	<ul style="list-style-type: none"> • На открытое обсуждение обычно требуется меньше времени, однако иногда необходимо проверять, не упускают ли участники важной контекстуальной информации
Единоличная власть или распределение власти	
<p>Высокая дистанция власти: люди, занимающие более высокую позицию, должны иметь большую власть по сравнению с подчиненными</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрите возможность использовать метод принятия решений, в котором признается роль власти. Например, можно использовать процесс, состоящий из двух частей, где для выбора рекомендаций используется «консенсус пяти пальцев», а за лидером остается право принять или отменить эти рекомендации
<p>Низкая дистанция власти: эффективным лидерам не нужна большая власть по сравнению с подчиненными</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Используйте стандартные способы достижения консенсуса, например «консенсус пяти пальцев»

Общее или индивидуальное пространство	
Центральное положение общины: общее пространство; способность делить личное пространство с другими	<ul style="list-style-type: none"> • Корректировка не требуется, так как эти люди чувствуют себя комфортно, работая как всем составом, так и по отдельности
Центральное положение власти: индивидуальное пространство; потребность четко разделять пространство между руководством и остальными	<ul style="list-style-type: none"> • Избегайте упражнений для тимбилдинга и других занятий, требующих прикосновений

Долгосрочная или краткосрочная ориентация	
Долгосрочная ориентация: ориентация на будущее; ценится преданность, упорный труд и бережливость	<ul style="list-style-type: none"> • Во время вступительной части и контрольных проверок подчеркивайте, как время, вкладываемое командой, окупится в будущем
Краткосрочная ориентация: ориентация на прошлое и настоящее; ценятся традиции и социальные обязательства	<ul style="list-style-type: none"> • Подчеркивайте краткосрочные преимущества выполненной работы. • Не забывайте о традициях и истории группы

Терпимое или нетерпимое отношение к двусмысленности	
Высокий уровень стремления избегать двусмысленности: потребность в многочисленных правилах, ограничивающих двусмысленность	<ul style="list-style-type: none"> • Планируйте простые, легкие в выполнении упражнения с понятными инструкциями
Низкий уровень стремления избегать двусмысленности: терпимое отношение к двусмысленности; низкая потребность в правилах, ограничивающих двусмысленность	<ul style="list-style-type: none"> • Избегайте ограничивать группу многочисленными правилами или слишком сложными процессами. Дайте ее членам некоторую степень свободы определить, как они будут выполнять работу

Проявление эмоций или сдержанность	
Сентиментальность: проявление эмоций приемлемо и поощряется	<ul style="list-style-type: none"> • Не позволяйте активному меньшинству принимать решения за всю группу. Предусмотрите проверку достижения консенсуса, чтобы гарантировать участие всех присутствующих
Нейтральность: эмоциональное воздержание, чувства не демонстрируются другим	<ul style="list-style-type: none"> • Не думайте, что молчание означает согласие. Используйте круговые обсуждения и другие подходы, поощряющие всех высказываться

Ситуационные или строгие правила	
Партикуляризм: правила регулируются в зависимости от ситуации и людей	<ul style="list-style-type: none"> • Будьте готовы применять основные правила только в случае необходимости и в зависимости от ситуации и участников
Универсализм: строгие правила и политика применяются ко всем в равной степени	<ul style="list-style-type: none"> • Будьте конкретны, говоря о правилах, делайте акцент на том, как группе следует совместно работать над созданием решений

Будущие возможности или прошлый опыт	
Ориентация на будущее: акцент на планирование и перспективные возможности	<ul style="list-style-type: none"> • Меньше говорите о том, как все устроено сегодня, и больше — о том, как будет в перспективе
Ориентация на прошлое/настоящее: акцент на былые события и славу	<ul style="list-style-type: none"> • Убедитесь, что в используемых вами методах учитывается сделанное в прошлом. Например, может понадобиться дополнительное время, чтобы обсудить, как процессы работали раньше, прежде чем перейти к тому, как их улучшить

Личные или групповые интересы	
Индивидуализм: личные интересы имеют преимущество перед групповыми	<ul style="list-style-type: none"> • Обычно цель фасилитации — осуществление «желания группы», однако следует признать, что во время работы с представителями культуры, где большое значение придается индивидуализму, важно, чтобы каждый знал, чем это полезно для него лично. • Пользуйтесь инструментами, позволяющими участникам распознать и озвучить индивидуальные преимущества
Коллективизм: групповые интересы имеют преимущество перед личными	<ul style="list-style-type: none"> • Группы, склонные к коллективизму, будут стремиться к решениям, выгодным для всех. Поэтому корректировка процесса может не понадобиться

Что, если вы работаете с многонациональной группой?

До сих пор мы говорили о фасилитации группы, принадлежащей к культуре, отличной от вашей собственной. Но как работать с группами, участники



которых происходят из разных культур? Например, что если часть присутствующих относится к культуре с высоким значением контекста, а часть — к культуре с низким? Что тогда делать? Вам могут помочь следующие стратегии.

- Запланируйте в повестке дополнительное время.
- Расскажите группе о культурных различиях.
- Предложите участникам вместе посмеяться, когда они столкнутся с различиями.
- Попросите их рассказать, как выглядела бы идеальная встреча для другой части группы.
- Попросите их определить, как учесть во время встречи различные потребности людей.
- Используйте виды деятельности, которые будут опираться на энергию всех культур.
- При работе в малых группах следите, чтобы в каждой были представители разных культур, если это уместно.
- Возможно, будет полезным иметь два варианта повестки дня: один с подробным описанием этапов и указанием времени, второй — с изображениями, написанный более образным языком. Повесьте на стену обе повестки, чтобы заинтересовать приверженцев разных стилей.

Нарушение эффекта институциональной власти с помощью фасилитации

Нэнси Луна Хименес делится мыслями о природе институциональной власти и о том, как фасилитация может перебить ее.

В начале этой главы вы узнали, что фасилитаторы, обладающие межкультурной компетенцией, знают о своих предубеждениях и корректируют стиль работы соответствующим образом. Знания и навыки помогают им более эффективно направлять процесс встречи и обеспечивать ценный опыт для всех. Как вы уже поняли, у фасилитатора есть обязанность справиться с дисбалансом сил в группе. Делая это, он служит образцом для других. Он также обладает способностью повышать чувство безопасности у людей при участии в обсуждениях независимо от того, какую роль они играют в группе. В этом разделе я помогу вам более глубоко понять, что такое превосходство и институциональная власть, как они влияют на группы и какими инструментами

и процессами можно пользоваться, чтобы перебить их влияние во время фасилитационной сессии¹¹.

За рамками различий. Понимание эффекта превосходства

В разговорах о межкультурной фасилитации часто признаются различия, но редко говорится о том, что не все различия одинаковы. Некоторые из них представляют бóльшую ценность, другие меньшую. Первые относятся к доминирующей группе — той, что обладает властью. Важно помнить, что превосходство никак не связано с численностью — это не самая большая группа, а скорее та, в чьих руках сосредоточена институциональная власть. В условиях организации доминирующей группой будет команда руководства или совет директоров. Однако в этом обсуждении я буду говорить о превосходстве на общественном уровне, которое проявляется в любой группе независимо от организационной структуры.

Если вы работаете фасилитатором в США, вам важно помнить, что доминирующей группой являются мужчины, белые, христиане (особенно протестанты), класс владельцев (те, кто получает достаточный доход от инвестиций, чтобы не работать), здоровые, гетеросексуалы, среднего возраста (не слишком старые и не слишком молодые). Прежде чем мы пойдем дальше, задумайтесь: что вы чувствуете, читая этот список? Вам кажется, что я обобщаю? Вы мысленно проверяете, к каким группам вы принадлежите, а к каким нет? Может быть, у вас в голове мелькает что-то вроде: «Но я не доминирую!» или «У меня нет власти просто потому, что я [вставьте любую из перечисленных групп]»? Это распространенная реакция, особенно в США. Доминирование заключается в том, что, будучи «прогрессивным» или непредвзятым человеком, вы не видите различий — игнорируете или принижаете их.

Когда я начала собственный бизнес по обучению и фасилитации групп, мне было 26 лет. Кто-то из вас подумает, что в этом возрасте уже вполне можно занимать положение лидера, но мне с трудом удавалось считать себя достаточно умной, опытной или взрослой. Я чувствовала себя слишком молодой, чтобы

¹¹ Многие замечательные умы повлияли на мое мышление за прошедшие годы, однако Лиан Ройбал Роуз оказала наиболее серьезное влияние на то, что я сегодня думаю о власти, о притеснении со стороны институтов и о культуре. Я благодарна ей за спокойную мудрость и способность быть рассказчиком и отдаю ей должное за идеи, высказанные мною в этом разделе. Также я хочу поблагодарить Барбару Маккей за то, что она прочитала и помогла улучшить мои первые черновики и познакомила меня с миром фасилитации. — *Прим. авт.*

предложить другим что-то ценное. Я скрывала свой возраст и не рассказывала о себе ничего, что могло бы выдать его, из страха, что люди будут меньше доверять мне, узнав, как я молода. Когда дружелюбно настроенные участники встреч узнавали, сколько мне лет, они говорили: «Я не думал о вас как о двадцатишестилетней» или «Двадцать шесть лет — а уже такая умная!» Как будто я — исключение из правила. Как будто в 26 лет нельзя быть умным.

Эти слова раскрывают важное предубеждение и отношение с позиции превосходства. Сначала кажется, что раз они говорят, будто не думали обо мне как о двадцатишестилетней, то хотят сделать комплимент. Но спросите себя: почему бы им не думать обо мне как о двадцатишестилетней, что плохого в этом возрасте? Однако они пытаются стереть мое отличие и говорят: «Я думаю о тебе как о себе, а не как о другом человеке».

В то же время, человек стремится сделать для меня исключение по сравнению с ровесниками. Если они должны принять мою молодость, им необходимо отделить меня от моей группы, «индивидуализировать» меня и мой опыт и представить меня менее опасной отдельно от моей группы, отличающейся от их группы, их опыта, их системы ценностей или способа познания мира. Когда они превращают меня в «просто человека», я становлюсь диковинкой, перестаю быть частью опыта целого поколения, которое следует понять. Это эффект превосходства.

Эффект
превосходства

Эффект превосходства — это давление на любого, кто не является частью доминирующей группы, с целью вынудить его ассимилироваться или подчиниться данной группе; это также тенденция оказывать больше доверия, уважения, давать больше доступа или возможностей членам доминирующей группы.

Организация, в которой я работаю много лет, состоит в основном из цветных и работает с представителями цветных сообществ. Несмотря на это на любой встрече обычно присутствует один или два белых участника на 20 человек.

На недавнем собрании, которое я вела, глава организации делился своим видением, составляющим часть процесса стратегического планирования. Это цветная женщина с более чем пятнадцатилетним опытом управления организацией, с высокой квалификацией и подтвержденным успешным опытом работы. Однако белый мужчина, недавно принятый в компанию, назвал ее видение «устаревшим» и «ошибочным», хотя у него самого нет опыта руководства

и сопоставимой квалификации. Я видела, как члены группы — все цветные — уступили ему только потому, что он белый мужчина. Эффект от его слов, хотя мужчина и не смог предоставить доказательств, обосновать свой комментарий или предложить реальную альтернативу (он в основном критиковал и ставил все под сомнение), подорвал позицию лидера и перенес нагрузку на группу. Вот вам пример эффекта превосходства.

Эффект превосходства — особенно опасная ловушка для тех из нас, кто принадлежит к доминирующей группе. Проблема имеет две стороны: во-первых, если мы не говорим об отличии, то его как бы и нет, а если его нет, мы не можем иметь предубеждения против него; во-вторых, члены доминирующей группы приучены не видеть отличий или власти, которую имеют люди с определенными отличиями над всеми остальными. Находиться в доминирующей группе — значит понятия не иметь об эффекте превосходства: о больших возможностях доступа, одобрении, признании значимости и материальных ресурсах, которые он обеспечивает доминирующей группе, и об исключении из области принятия решений, о уменьшении значимости и о недоступности материальных ресурсов для подчиненной группы.

Отказ от ярлыков или отрицание отличий не избавляет нас от дисбаланса сил. Однако многие из нас, особенно фасилитаторы, привыкли считать, что во имя идеи мы должны соблюдать «нейтральность» и «объективность». Эти концепции и некритическое наблюдение за превосходством, свойственное такой точке зрения (ведь только определенные группы считаются «нейтральными»), могут привести к тому, что фасилитаторы будут игнорировать отличия, находящиеся прямо перед ними, в группах, с которыми они работают, и даже те, что свойственны самим фасилитаторам, и бессознательно или непреднамеренно отдавать предпочтение одному человеку по сравнению с другим просто потому, что он относится к доминирующей группе.

За рамками отдельного человека.

Понимание институциональной власти

Во-первых, что я имею в виду, говоря «институциональная»? Любое общество организовано с помощью институтов. Я говорю не об организациях, а скорее, о системе, делающей из людей общество. К примерам институтов относятся семья и брак, органы охраны правопорядка, образование, здравоохранение, религия, политика, армия и СМИ.

Если взять это определение институтов, что я тогда подразумеваю под институциональной властью? Это не то же самое, что индивидуальная власть. Каждый человек имеет возможность принимать решения, действовать независимо и оценивать каждую новую ситуацию и контекст с помощью свежих мыслей и приобретенных знаний. Институциональная власть усиливает нормы и ценности, которые доминирующая часть общества считает «правильными».

В 1940–1950-е годы в США считалось, что курить — это круто (общество одобряло курение). Звезды кино курили на экране и в жизни. Реклама на телевидении создавала впечатление, что сигарета делает вас более привлекательным, популярным и умным. СМИ были институтом. Они пытались продать нам преимущество крутости, и курение было одним из механизмов. Это преимущество невозможно продать в США сегодня. По мере того как исследования демонстрируют все больше отрицательных эффектов курения, отношение в доминирующих группах сместилось, и СМИ отразили изменившиеся ценности. Доминирующие группы остались прежними, никуда не делся и их контроль над институтом — но изменились их ценности и чувства, связанные с курением. Теперь курение, по крайней мере в США, считается отвратительной, нездоровой и непривлекательной привычкой, и те, кто курит, делают это вопреки институциональным нормам и наказываются. Например, благодаря так называемым налогам на пороки сигареты подорожали. Даже такой влиятельный человек, как президент США Барак Обама, скрывал, что курит, не разрешал фотографировать себя с сигаретой и пользовался сочувствием публики, так как собирался бросить курить.

Многие из вас, прочитав этот пример, могут подумать, что как в 1940–1950-х, так и сегодня курение — индивидуальный выбор. С технической точки зрения, это так. Никто не заставлял президента Обаму покупать сигареты, брать их в руки, зажигать и вдыхать дым. Однако институциональная власть оказывала влияние на его выбор. Когда мы думаем о влиянии институциональной власти, мы не отрицаем субъектность личности; однако наше понимание субъектности личности становится более сложным, глубоким и показательным, когда мы смотрим на контекст и опыт, сформированный под влиянием институциональной власти на человека. Сложность разговора об институциональной власти заключается в том, что ее существование развенчивает миф о меритократии¹² и иллюзию самоопределения. И все-таки

¹² Из Gladwell, M. *Outliers: The Story of Success*. New York: Back Bay Books, 2011.

игнорировать институциональную власть — значит понимать людей только отчасти, с предубеждением и ограниченно.

Как институциональная власть усиливает превосходство

В глобальном и местном масштабе ни одну культуру невозможно считать абсолютно равной другой культуре. Во всех обществах некоторые люди пользуются бóльшим доверием, более широкими возможностями и чувствуют себя избранными или лучшими просто потому, что принадлежат к определенным группам. Они не зарабатывают эти преимущества и не борются за них. Эти преимущества гарантированы им невидимой рукой институциональной власти, и, что символично, она усиливает превосходство доминирующей группы.

Группа, находящаяся в положении «лучше других», также имеет влияние на институциональную власть, то есть контролирует институты общества. Как житель США¹³, я больше знакома с примерами превосходства в этой стране. Например, органы уголовной юстиции Соединенных Штатах имеют институциональную власть решать, считается поведением преступным или нет, и усиливают свое решение с помощью реакции, которую считает соответствующей поведению, — уровня или вида наказания, реабилитации или восстановительного правосудия. Что считать преступлением и как реагировать на незаконное поведение, определяется ценностями доминирующей группы. Ценности, разделяемые доминирующей группой, в любом обществе усиливаются институциональной властью.

Благодаря уникальному международному положению и влиянию США их превосходство выходит за границы собственной территории. Список доминирующих групп, приведенный в начале раздела, не ограничивается контекстом США, хотя и может иметь местные вариации. Важно признать, что США пользуются и более масштабным, международным превосходством.

Влияние превосходства и институциональной власти на фасилитацию

Поняв, что такое превосходство, какое влияние оно оказывает и как усиливается институциональной властью, мы должны задать себе вопрос: какое

¹³ Словом «американец» обычно называют жителей США, и в этом тоже проявляется превосходство, так как жители Южной, Центральной и частей Северной Америки за пределами США также являются американцами. Есть еще слово «североамериканец», однако Северная Америка включает и Канаду, и Мексику, поэтому использовать его применительно только к жителям США неверно — это пример превосходства. В этой главе я употребляю словосочетание «житель США». — *Прим. авт.*

значение имеет это все для фасилитаторов? Дело в том, что фасилитационные сессии проводятся не в социальном вакууме. У каждого человека есть опыт, сформированный группами, к которым он относится сообразно своему полу, сексуальной ориентации, расе, этнической принадлежности, религии, поколению, нации и т. д. Каждый человек одновременно и сознает, и не сознает, как он лавирует в системе координат институциональной власти, решая, когда стоит высказаться, чем поделиться, насколько уязвимым или открытым можно позволить себе выглядеть и т. д. Обычно фасилитаторы учитывают эти типы решений на уровне отдельных участников, команды или организации.

- «У членов команды аналитический склад ума. Они обрабатывают информацию мысленно, поэтому нам нужно провести встречу так, чтобы с максимальной пользой использовать их стиль обучения, даже когда они будут делиться своими соображениями с другими командами».
- «На нее станут смотреть как на эксперта, поэтому надо сделать так, чтобы у других была возможность поделиться идеями раньше нее, иначе остальные члены группы просто согласятся с ее предложениями».

В обоих примерах мы оцениваем поведение команды или влияние отдельного человека на процесс и, следовательно, на продукт, произведенный группой. А что, если бы мы рассматривали варианты фасилитации с учетом институциональной власти?

Однажды меня попросили провести однодневную встречу для сотрудников факультета одного из университетов. Аудитория из 80 человек включала равное число представителей двух групп: первая состояла из преподавателей — белых, а также американцев африканского и азиатского происхождения (назовем ее группа В), — вторая — из обслуживающего персонала, в основном мексиканцев, иммигрантов или американцев в первом поколении (группа А). Когда сотрудники собрались утром к началу встречи, почти все представители группы А заняли задние ряды стульев, в то время как представители группы В — передние. Я остро осознала, что группа А физически уступила позиции группе В еще до начала встречи.

Какие механизмы институциональной власти действуют в приведенном примере? Как бы вы провели встречу, чтобы привлечь внимание

присутствующих к этому механизму и обеспечить равное участие обеих групп, учитывая явный дисбаланс сил?

Социоэкономический классовый дисбаланс включает как рабочие обязанности и размеры окладов, так и уровень образования участников. Другая ось доминирования — это язык: в США хорошее владение английским языком дает явное преимущество в процессе встречи. (Записи на доске или письменные документы ведутся на английском, главная презентация делается на английском, и если и предоставляются услуги переводчика, то практически всегда перевод слушают участники, не говорящие по-английски.) Также включается механизм расовой и этнической принадлежности, особенно в отношении иммигрантов. Хотя США и являются нацией, созданной иммигрантами, мексиканцы считаются «хуже других», поскольку у них темнее кожа, ниже уровень образования и многие из них живут в США нелегально. Даже если они относятся к первому или второму поколению родившихся в США, все равно их считают иностранцами.

За рамками комфорта. Восприятие дискомфорта и двусмысленности

На встрече с участием двух групп, описанной выше, сегрегация так очевидна и настолько бросается в глаза, что не может не обратить на себя внимание фасилитатора. Однако участники разделились согласно молчаливым ожиданиям общества, исходя из статуса, предпочтений и превосходства. Большинство людей подумали бы, что ничего страшного не случилось. Или сказали бы, что тем, кто сел сзади, так комфортнее, поэтому пусть все останется как есть. Однако «комфорт» не является индикатором того, что правильно, а что нет. Важный аспект профессиональной фасилитации межкультурных групп заключается в том, чтобы научиться ставить под сомнение комфорт — и группы, и самого фасилитатора.

Моя коллега-фасилитатор поделилась историей из собственного опыта, когда она выбрала «комфорт» (а не то, что правильно), и он обернулся институциональным превосходством. Примерно посередине четырехчасовой встречи несколько участников, небелых и не принадлежащих к организационной иерархии, высказали несогласие с тем, как идет встреча. Они заявили, что беспокоящие их вопросы не затрагиваются и не включаются в процесс. Фасилитатор терпеливо объяснила, что группе нужно выполнить все пункты повестки, а ведь осталась всего пара часов. Она спросила: «Эти вопросы можно решить за рамками встречи или на одной из следующих встреч?»

Вы можете себе представить, как завершилась та встреча (да, это было нехорошо), но давайте извлечем из нее урок относительно того, как превосходство внушает нам чувство комфорта. В среде, где следование графику является ценностью (в США это доминирующая культурная норма), большинство фасилитаторов считают, что не могут переключиться на внезапно возникшие вопросы, особенно исходящие от обособленных групп или от человека, который рассержен или расстроен. В этом случае может примешиваться и другая мотивация (например, желание выглядеть компетентным или угодить клиенту), однако моя коллега признала, что в основном ей было просто комфортнее оставаться в рамках повестки. Отклонение от повестки привнесло бы во встречу двусмысленность и эмоции, что не соответствовало задачам фасилитатора. Все это связано с доминирующими в Америке ценностями. Моей знакомой было комфортнее настоять на соблюдении этих норм, не задумываясь о том, что она как фасилитатор также усиливала эффект превосходства.

Это всего лишь небольшой пример того, как стремление к комфорту сбивает фасилитаторов с пути. Не понимая, как связаны между собой комфорт и превосходство, мы рискуем сами занять позицию превосходства или усилить его эффект. Если вы стремитесь совершенствовать навыки межкультурной фасилитации, задумайтесь о том, что для вас важнее: собственный комфорт или комфорт группы. Задайте себе важные наводящие вопросы.

Кому пойдет на пользу комфорт?

- Что самое худшее может случиться, если я или группа будем испытывать дискомфорт?
- Какое преимущество я могу извлечь из некомфортной для себя ситуации?

Ошибки. Не пытайтесь быть идеальными (не притворяйтесь)

Многие из нас чувствуют себя неловко в среде или ситуации, где есть опасность ошибиться. Стоит вспомнить, как к нам относились, когда мы делали что-то неправильно, и станет понятно, откуда эта неловкость: нас же столько раз стыдили! Нас столько раз заставляли почувствовать себя глупыми или некомпетентными! Понятно, что мы стремимся избегать ошибок или, по крайней мере, не дать другим поймать нас на них. Думаю, это особенно касается случаев межкультурной компетенции. Риск высок: нас могут обвинить в сексизме, расизме или предвзятости. Чтобы избежать этих ярлыков, мы перестраховываемся и действуем осторожно. Иначе говоря, уж лучше мы будем выглядеть идеальными, чем столкнемся с чем-то, к чему не готовы.

Однако, осторожничая, мы загоняем себя в рамки и начинаем притворяться. Мы ведем себя, как будто все понимаем, даже если это не так, и пока мы

остаемся в рамках, созданный нами образ невозможно испытать на прочность. И мы чувствуем себя в безопасности, но оказываемся оторванными от участников и неэффективными. Человеку свойственно ошибаться; на ошибках мы учимся. Как можно научиться чему-то, не сделав сначала это неправильно?

То же самое относится к межкультурной фасилитации. Готовность совершать ошибки — одна из основных наших компетенций, особенно когда ошибки позволяют нам быть уязвимыми, учиться на различиях людей и лучше осознавать «слепые зоны», возникающие из-за эффекта превосходства.

Коллега-фасилитатор вел встречу команды, которой было поручено организовать и провести встречу в районе, где он живет. Устроителем встречи выступала Национальная ассоциация содействия прогрессу цветного населения (NAACP), старейшая и крупнейшая организация по защите гражданских прав в США, и мой коллега четко сознавал, как важно, чтобы команда волонтеров, работающих с ним, включала как белых, так и черных участников. После нескольких встреч группа выбрала дату проведения встречи и разослала пресс-релиз. В течение нескольких часов начали поступать телефонные звонки и письма по электронной почте от представителей еврейской общины, так как выбранная дата приходилась на важный иудейский праздник Рош ха-Шана. Фасилитатор быстро и с уважением ответил на письма и звонки и договорился о личной встрече с наиболее активными лидерами общины. Он выслушал их, признал свою ошибку и извинился. В процессе обсуждения несколько лидеров заинтересовались проектом и стали активными членами организационного комитета. Вместе с фасилитатором они установили новую дату и очень успешно провели диалог со всеми жителями района.

Несмотря на разнообразие команды, в организационный комитет изначально не вошли представители еврейской общины. Отчасти из-за доминирующего положения христианства устроители встречи не заметили отсутствия иудеев в своих рядах и ничего не знали об иудейском календаре и важных праздниках, выбирая дату встречи. В отличие от христианских праздников, которые являются оплачиваемыми выходными, соблюдаются правительственными и коммерческими организациями и известны всем независимо от того, являются они христианами или нет, иудейские праздники в США в основном незаметны для людей, не принадлежащих к этой вере.

Оплошность не была ошибкой моего коллеги или организационного комитета — тут важно не судить, не искать виноватых и не рассматривать ошибку

как признак некомпетентности. Такое отношение не создает условий, чтобы люди учились на ошибках. Помните, что в любом из мест, где вы занимаете доминирующее положение, вы беспомощны — если вы что-то не сознаете, то это результат, созданный и усиленный институциональной властью. Когда вы совершаете ошибку, важно помнить, что вы не должны себя ругать. Лучше просто признать ее, не оправдываясь, извиниться без всяких условий и постараться осмыслить произошедшее. Поступая так, вы будете развивать и углублять навыки межкультурной фасилитации.

За рамками культуры. Отделить культуру от стандартной реакции группы на превосходство

Последней концепцией, которую нам предстоит рассмотреть на пути к межкультурной компетенции, является новый взгляд на культуру и ее определение. Давайте вернемся к определению культуры, предложенному ранее: «Культура — это одинаково запрограммированное мышление, которое отличает членов одной группы от другой. Культура включает бессознательное, воспринимаемое как должное, убеждения и мысли, связанные с группой, а также способы решения проблем. Она может проявляться в виде заявленных норм, рабочей философии, суждений и ценностей, которым верна группа. Зачастую культура включает в себя видимые организационные структуры и процессы, устоявшиеся формальные и неформальные системы, правила, традиции, ритуалы, порядки и обычаи».

Из определений всегда бывают исключения, однако это достаточно логично, чтобы считать, что определение культуры группы, какой бы динамичной и меняющейся она ни была, верно, когда мы наблюдаем отношение и поведение, достаточные, чтобы подтвердить приведенное определение, или имеем ограниченный контакт с данной конкретной группой и считаем, что определение верно, если не доказано обратное.

Источником поведенческой реакции группы на институциональную власть является масштабный систематический эффект, который можно объяснить культурой команды, отдельных людей или организации. Это поведение часто коренится в самоощущении и чувстве групповой идентичности, сформировавшихся в рамках и под влиянием доминирующей культуры. В конце концов, это чувство становится настолько привычным, что ошибочно принимается за культуру группы.

К несчастью для всех групп, занимающих «доминирующее» или «подчиненное» положение по отношению к институциональной власти, определение культуры, которое строится на повторяющемся и узнаваемом отношении

и поведении, в лучшем случае является ограниченным. В худшем без понимания институциональной власти это определение культуры может усилить дисбаланс сил.

Если нам удастся отделить истинную «культуру» от реакции на притеснение, то мы сможем позволить людям в полный голос заявить о своей идентичности (например: «Мужчина, канадец, представитель рабочего класса, гетеросексуал, иудей») и отказаться от поведения или отношения, отрицательным образом сказывающегося на них самих или других людях. Это важное разграничение дает всем возможность показывать, что считается человеческим, конструктивным, естественным и безвредным в их группе, и бороться против подавляющего отношения и поведения, влияющего на их группу, — не путая одно с другим и не теряя чувства гордости и групповой идентичности.

Я выросла в религиозной семье. Оба моих родителя были примерными католиками, как и их родители. Я помню большие семейные сборища с многочисленной родней в зале при церкви — ни один из домов родственников не вмещал нас всех. Главные семейные праздники были связаны с церковью и обычно включали мессу и священника. Родители моей матери умерли больше четверти века назад, однако и по сей день каждый год в их память служат мессу, и их потомки, включая праправнуков, не знавших их, собираются на эту ежегодную мессу, за которой следует семейный обед.

Несмотря на то что я выросла в католической традиции, я отказалась от католицизма много лет назад из-за гомофобии и гонений на гомосексуалистов, сексизма и дискриминации по отношению к женщинам, антииудейского поведения и пособничества политике геноцида, расизма и грубой колонизации, а также из-за давних попыток геноцида туземного населения. Я решила, что больше не буду католичкой, и отвергла свою причастность ко всем ужасным проявлениям притеснений. Однако я все-таки оставалась католичкой, потому что как можно перестать быть тем, кто ты есть? Я не сумела отделить «культуру» от «культурных моделей поведения», но мне помогла это сделать одна мудрая монахиня. Она сказала: «Возвращайся в католицизм. Ты можешь любить все хорошее и доброе, что есть в нем, и говорить "нет" притеснениям. Но не путай это поведение с католицизмом, потому что оно не является католицизмом».

Когда я приняла решение оставить католицизм, это был мой способ сказать: «Мне не нравится некоторая часть религии, я стыжусь ее». Я чувствовала



себя бессильной, и мне казалось, что лучшее, что можно сделать, — это уйти. В таком случае я могла бы почувствовать себя лучше, чем те католики, которые продолжали оставаться католиками, — но, к сожалению, я просто усилила чувство стыда.

У фасилитаторов есть возможность прояснить разницу между культурой — тем, что отличает группу, безвредным проявлением ее отличий, — и культурными моделями поведения, т. е. реакцией на институциональную власть и притеснения, которые не являются характерной частью идентичности группы. Если мы принимаем и уважаем эти культурные модели поведения как культуру, то также усиливаем саморазрушающее или угнетающее поведение внутри группы. Мы упускаем шанс создать среду, доступную для всех, и теряем возможности для диалога.

Роль фасилитатора в создании справедливой среды

Вспомните предыдущий пример со встречей сотрудников университета, говорящих на двух разных языках и принадлежащих к двум разным культурам, где группа А села на задние ряды, а группа В — на передние. Теперь, когда вы поразмыслили об эффекте институциональной власти и ее влиянии на роль фасилитатора, я хочу вернуться к тому примеру. Я задала вопрос: «Как бы вы провели встречу, чтобы привлечь внимание участников к этому механизму и обеспечить равное участие обеих групп, учитывая явный дисбаланс сил? Что бы вы попробовали сделать?»

Вот несколько вопросов, которые зададут вам направление для размышлений. Пожалуйста, не забывайте, что конкретные вопросы будут зависеть от ситуации, поэтому пользуйтесь теми, что приведены здесь, только в качестве отправной точки для формулирования собственных вопросов. Возможно, будет полезно обсудить их с организатором или участниками встречи.

Вопросы, помогающие выявить баланс сил и разрешить связанные с ним сложности

- Что мне известно о дисбалансе сил в этой группе? (Подумайте о расовой и этнической принадлежности, социально-экономическом классе, образовании, языке, грамотности, религии, сексуальной ориентации, возрасте, физических возможностях, поколении, регионе, трудовом стаже и опыте, налоговых льготах, правовом статусе и национальности.)
- С кем мне поговорить, чтобы лучше понять, чем уникален дисбаланс сил в данной группе и как он может повлиять на участие ее членов в процессе или встрече? (Убедитесь, что это не только контактное лицо со стороны заказчика!)

- Чего я не знаю о группе, с которой мне предстоит работать? (Будьте честны с собой!) Какие дополнительные исследования, литература, фильмы или беседы мне необходимы, чтобы узнать больше?
- Какие виды деятельности нужно добавить в план, чтобы справиться с дисбалансом сил, нарушить или смягчить его?
- Что мне нужно сделать (например, предугадать и заранее обозначить модели доминирования или подчинения, исходя из состава группы), заранее воспрепятствовать дисбалансу сил, который может проявиться в этой группе во время встречи?
- Как мне повысить собственную готовность рисковать и делать ошибки при работе с группой и позволить другим указывать на них?
- Как мне улучшить свои навыки работы в условиях эмоциональной или конфликтной встречи? Как мне с большей готовностью прислушиваться к чувствам участников?
- Как мне повысить способность вести встречу в условиях двусмысленности?

Теперь, когда вы задали себе эти вопросы и подумали над тем, что можно было бы попробовать сделать в примере с сотрудниками университета, позвольте поделиться конкретными шагами, которые я предприняла, чтобы устранить или смягчить неравенство, возникшее в результате влияния институциональной власти.

Предпринятые мною действия

1. Я прислушалась к клиенту, рассказавшему, как дисбаланс сил влияет на работу факультета. Я пригласила его, чтобы мы могли вместе обдумать различные аспекты встречи, которые необходимо изменить или которые потребуют дополнительных ресурсов, чтобы перебить эту динамику.
2. Я попросила обеспечить достаточно оборудования для перевода, чтобы его слушали все, а не только испаноговорящие сотрудники, и проконсультировалась с переводчиками о возможности двустороннего перевода.
3. Я попросила заранее перевести все печатные материалы для встречи на испанский язык.
4. Хотя английский — мой основной язык, я также говорю по-испански, потому я начала встречу на испанском. Это помогло мне положительным образом настроить испаноговорящих участников и дало возможность англоговорящим на собственной шкуре испытать, каково это — присутствовать на двуязычной встрече, когда вы не понимаете ее основного языка.

5. Перед выполнением первого упражнения в парах я попросила испаноговорящих участников выбрать себе англоговорящего партнера. Так лидерство и инициатива оказались в их руках, и у англоговорящих осталось меньше возможностей брать инициативу на себя или руководить (хотя это все равно случалось). В последующих упражнениях в парах я дала свободу при выборе партнера, и большинство присутствующих, хотя не все, выбрали его из своей подгруппы.
6. Представляя участников, я начала с задних рядов комнаты.
7. Я организовала порядок выступлений таким образом, чтобы испаноговорящие участники могли задавать вопросы перед англоговорящими, и попросила последних считать до пяти, прежде чем поднимать руку, чтобы дать переводчику закончить.
8. Я также попросила участников обедать в компании двух человек, говорящих на другом языке.
9. Когда в ходе встречи возникла тема дисбаланса сил, я попросила присутствующих поделиться наблюдениями, личным опытом и идеями о том, как справиться с проблемой, чтобы группа могла двигаться вперед.

Сегодня я хорошо знаю заметные и незаметные способы, которыми институциональная власть и превосходство влияют на фасилитатора и его работу, несмотря на его отточенные навыки и страстное стремление к справедливости. По мере того как и вы будете все лучше осознавать их, вы сможете использовать инструменты, предложенные в этой главе, для переосмысления и пересмотра подхода к фасилитации встреч и повысите свою межкультурную компетенцию. В своем лучшем проявлении она позволяет оценить, смягчить и даже перебить воздействие институциональной власти. При максимальной эффективности межкультурная фасилитация дает возможность всем участникам прямо и искренне делиться своей мудростью, и тогда на коллективные решения группы влияют все ее члены. Межкультурная фасилитация создает пространство, где каждого видят, слышат и понимают. Спросите себя: возможен ли в человеческой жизни более глубокий опыт?

Во время перерыва в университетской встрече я осознала, что первую его половину с кем-то проговорила и у меня осталось очень мало времени, прежде чем мы продолжим, а мне очень надо было зайти в туалет. Влетев в дамскую комнату, я начала шарить глазами в поисках свободной кабинки. Но стоило мне войти, как женщины, находившиеся там, все мексиканки и другие латиноамериканки, увидев, что это я, начали наперебой говорить мне, как непохожа

была нынешняя встреча на другие благодаря мне. Перебивая друг друга, они говорили, как гордятся, что я тоже латиноамериканка, что они чувствуют меня своей, что я понимаю их и что они могут свободнее высказывать свои мысли и быть самими собой. Я стояла и слушала. Со слезами на глазах, в которых они не отдавали себе отчета, они благодарили меня, снова и снова пожимали руки и обнимали. Одна за другой женщины благодарили меня, и я стояла, пока каждая из женщин смогла сказать, что хотела, дотронуться до меня и почувствовать удовлетворение.

Не знаю, сколько времени прошло, но в какой-то момент все закончилось, и я поняла, что осталась одна. И стоя посреди комнаты, я заметила, что у меня мокрые щеки. Я тоже плакала. Наверное, я поступила правильно. Я увидела, услышала и поняла их. И заметила, что это было важно для них. Я почувствовала и дополнительный груз ответственности (что скоро прошло), и глубокий покой (сохранившийся надолго). Не глядя на часы, я наконец зашла в кабинку.

Чеклист по фасилитации межкультурных групп

- Используйте метод «Оценка понимания культуры», чтобы выявить собственные предубеждения и предпочтения, которые, вероятно, необходимо скорректировать.
- При подготовке узнайте как можно больше о группе и ее культуре.
- Попросите организатора оценить группу по шкалам «Оценки понимания культуры» и обсудите с ним результаты.
- Обсудите с организатором следующие вопросы:
 - как расставить мебель в помещении;
 - как будут приниматься решения;
 - какая работа уже проделана;
 - как следует открыть встречу;
 - насколько вероятно своевременное начало;
 - какими правилами следует пользоваться;
 - каких вопросов лучше избегать;
 - каково возможное непродуктивное поведение и как с ним лучше бороться;
 - каким способом стоит поддерживать внимание группы;
 - как сделать так, чтобы участники не уступали лидеру (если это возможно);

- как правильно завершить встречу;
- как распределить обязанности в конце встречи.
- Скорректируйте вступительную часть.
 - Используйте энергию уровня 3 или измените уровень при необходимости.
 - Скорректируйте повестку, если своевременное начало маловероятно, и подготовьте адекватные занятия для пришедших вовремя.
 - Группам, принадлежащим к культуре с высоким значением контекста, давайте больше времени на то, чтобы познакомиться с собравшимися и с работой, проделанной в прошлом.
 - Выберите процесс принятия решений, которым будет пользоваться группа.
 - Выберите правила поведения с учетом культуры группы.
- Пользуйтесь адекватными методами ведения встречи.
 - Используйте необходимый уровень подробностей для контрольных проверок и указаний в зависимости от того, насколько группа терпима к двусмысленностям.
 - Указывайте необходимый контекст, переходя к новым пунктам повестки дня.
 - Если вы ведете встречу на своем родном языке, который не является основным для всей группы, и с трудом понимаете участников, попросите кого-нибудь «переводить» сказанное для вас или вести записи.
 - Пользуйтесь стратегиями достижения консенсуса, соответствующими культуре группы, и избегайте полного консенсуса, если он не подходит.
 - Разрешайте проблемы с непродуктивным поведением по мере необходимости, обращая пристальное внимание на то, как следует скорректировать методы в зависимости от оценки группы по шкале «Единоличная власть или распределение власти» и «Уважение к статусу или достижениям».
 - Используйте работу в малых группах, чтобы люди чувствовали себя свободнее в условиях анонимности. Делите участников встречи на малые группы так, чтобы соблюсти баланс сил и уважение к статусу.
- Поймите, что такое превосходство и как оно влияет на группу, с которой вы работаете.
 - Определите, какие области превосходства являются для вас общими с представителями доминирующей культуры и могут создать

- «слепую зону» (где вы не сознаете своего превосходства или пользуетесь им).
- Поставьте под сомнение мысль, что следует быть «нейтральным» или «объективным», и постарайтесь понять, в каких частях собственной системы ценностей вы необъективны или не нейтральны.
 - Пользуйтесь инструментами (например, конструктивным слушанием¹⁴, определенным порядком выступлений, переведенными печатными материалами, оборудованием для двустороннего перевода), разрушающими модели доминирования и способствующими равным отношениям в группе.
 - Научитесь честно спрашивать себя, стараетесь вы ради собственного комфорта или ради комфорта группы; научитесь навыкам, помогающим осознавать двусмысленность.
 - Будьте готовы делать ошибки, позволять другим указывать вам на них и учиться на собственном опыте.
 - Отделяйте культуру (безвредное для других или характерное для группы) от культурных моделей поведения (то есть от реакции группы на притеснения или систематическое, структурированное институциональное определение объектов преследования).
- В завершение встречи можно предложить подходящему человеку (в зависимости от культуры) сказать заключительные слова. Обязательно договоритесь с ним об этом заранее.

Упражнение для развития навыков

Подготовьтесь к работе с межкультурными группами, сделав упражнение «Оценка понимания культуры». Этот инструмент поможет вам понять, что ваша природная склонность и культурные предубеждения могут быть совершенно не такими, как у групп, с которыми вам, вероятно, придется работать.

Готовясь к следующей фасилитационной сессии, подумайте, как можно скорректировать ваш естественный стиль работы, чтобы более полно удовлетворить потребности группы. Просмотрите вопросы, помогающие выявить баланс сил и разрешить связанные с ним сложности (эти вопросы перечислены в разделе «Роль фасилитатора в создании справедливой среды»). Что бы вы сделали по-другому, чтобы перебить, а не поддерживать эффект превосходства?

¹⁴ Подробнее о конструктивном слушании см. Weissglass, J. Constructivist Listening for Empowerment and Change // Educational Forum. 1990. Summer. № 54 (4). <http://neighborhoodpartnerships.org/wp-content/uploads/2015/11/JW-Constructivist-Listening.pdf>.



ГЛАВА 16

СЕКРЕТЫ СОЗДАНИЯ СОБСТВЕННОГО ШТАТА ФАСИЛИТАТОРОВ

Обоснуйте необходимость, повышайте осведомленность

Вопросы, на которые отвечает эта глава

- Что такое собственный штат фасилитаторов и как он работает?
- Каковы преимущества организации, имеющей своих фасилитаторов?
- Как ввести в штат должность фасилитатора?
- Сколько фасилитаторов вам может понадобиться? Как искать фасилитаторов и развивать их навыки?
- Кто управляет фасилитаторами? Как распределять задания между фасилитаторами?
- Как внутренние клиенты узнают о появлении новой должности? Как они будут платить за услугу?
- Каких ловушек следует избегать?

Введение

Многие компании по всему миру выиграли от того, что ввели в штат должность фасилитатора. Организации приглашают на постоянную работу фасилитаторов по разным причинам: чтобы повысить производительность и вовлеченность сотрудников, сделать встречи эффективнее, взять под контроль изменения, реже приглашать сторонних консультантов, решать вопросы систематизации своей работы, способствовать инновациям или развернуть масштабную инициативу.

Чтобы выявить лучшие подходы к этой практике, я провел беседы и собрал информацию в 21 организации, где работает или когда-либо работало пять и более фасилитаторов, занимающихся преимущественно проведением

встреч. Вы узнаете истории трех из этих организаций, которые пошли разными путями. Вы увидите, что у них получилось, а что — нет. Кроме данных примеров, вы найдете здесь цитаты из бесед с представителями других организаций. В конце главы мы обсудим лучшие стратегии, которые стоит позаимствовать у всех этих организаций.

Пример. Стратегия притяжения в Hydro One

Компания Hydro One отвечает за планирование, строительство, эксплуатацию и техническое обслуживание электрических сетей в канадской провинции Онтарио. Компании принадлежит 97% сетей в Онтарио, она обеспечивает электричеством район площадью более 1 млн квадратных километров и обслуживает 1,3 млн клиентов. В Hydro One работают приблизительно 5500 сотрудников в 200 офисах, разбросанных по провинции.

Джим Рэнкин — директор Hydro One по организационным преобразованиям. Он рассказывает, как, начав с одного фасилитатора, он создал целый отдел фасилитации, сотрудники которого помогают вводить положительные, оказывающие важное влияние изменения по всей организации.

Начало

История о том, как у нас возникла потребность в фасилитаторах, началась 10 лет назад, когда Hydro One делала значительные капиталовложения, но они, несмотря на размер, не окупались на том уровне, что был обещан совету директоров и ожидался ими. В результате совет распорядился пересмотреть подход к управлению инвестиционными проектами.

В организации стали искать решения. Одно из них заключалось в том, чтобы пригласить консультантов для управления изменениями в крупнейших проектах, чтобы они помогли провести необходимые преобразования. Стратегия оказалась эффективной, особенно на этапе осуществления проектов, так как привлеченным специалистам удалось значительно снизить сопротивление, с которым раньше сталкивалась компания.

Вдохновившись успехами, организация решила развивать собственные возможности по управлению изменениями, вместо того чтобы и дальше приглашать сторонних консультантов. В результате был создан отдел, в котором числился один-единственный человек — я. До этого я был приглашенным консультантом по управлению изменениями, но по окончании проекта меня позвали на постоянную работу в Hydro One. Мне предоставили полномочия

создать в компании инфраструктуру по управлению изменениями. Она должна была работать за счет внутренних ресурсов, и сотрудникам отдела, обладающим опытом консалтинга и фасилитации, предстояло взять на себя фасилитацию мероприятий, связанных с вопросами относительно изменений.

Мне не удалось найти аналогичные модели и опыт других организаций, создавших собственную инфраструктуру для фасилитации, поэтому я решил начать с чистого листа. Сперва я поговорил с сотрудниками организации разного уровня и выяснил, какова была их роль в изменениях, происходивших в Hydro One. Я обращался к людям за советами о том, как можно решить мою задачу. Я собрал идеи и предложения — в том числе услышал мнение, что в организации слишком много консультантов, а следовательно, слишком много моделей и определений того, что такое изменения и как ими управлять, и из-за этого сотрудникам из разных направлений Hydro One сложно общаться друг с другом.

Я часто слышал предложение избавиться от термина «управление изменениями», так как он несет негативную коннотацию и ассоциируется с прошлыми инициативами, а также имеет совершенно другое техническое значение для этой организации, работающей в сфере инжиниринга. Кроме того, предлагалось заменить множество моделей управления изменениями на одну, отражающую реальные процессы, проходящие в Hydro One.

Осенью 2007 года я обратился в исполнительный комитет с предложением вместо термина «управление изменениями» в дальнейшем использовать «организационные преобразования» и представил модель внедрения.

Организационные преобразования и модель

Предложенное мной определение организационных преобразований звучало следующим образом: «Привлечение людей к достижению более высоких результатов путем преобразования должностей, рабочих методов, политики, процессов, систем и стратегий с помощью структурированного подхода к изменениям, поддерживающего миссию и видение, ценности и стратегические задачи Hydro One».

Исполнительный комитет одобрил это определение и утвердил термин «организационные преобразования». За последние четыре года он прижился и получил распространение в компании.

Следующий шаг заключался в том, чтобы вывести из употребления старые модели внедрения изменений и разработать новую. Я представил исполнительному комитету последовательную модель, состоящую из восьми этапов, в форме двухэтажного дома, имеющего фундамент, шесть комнат и чердак.

Фундамент: миссия, видение, ценности и стратегические задачи Hydro One.

Как изменения поддерживают миссию, видение, ценности и восемь стратегических задач организации? Любое внедряемое изменение должно поддерживать один или более элементов фундамента.

Комната 1: экономическое обоснование изменения.

Что нужно улучшить? Что сейчас не работает? Почему? Давайте разберемся, в чем проблема, и дадим экономическое обоснование изменения, опираясь на миссию, видение, ценности и стратегические задачи.

Комната 2: желаемое будущее состояние.

К чему мы хотим прийти? Каково желаемое будущее состояние? Что значит «лучше»?

Комната 3: готовность к изменениям заинтересованных сторон.

Насколько основные заинтересованные стороны готовы к изменениям? (Эту область организация раньше игнорировала: основные заинтересованные стороны не выявлялись, и в большинстве случаев их потребности не учитывались, что вело к значительному сопротивлению.)

Комната 4: стратегия и план по улучшению.

Какова стратегия улучшения? Как она устраняет пробел между сегодняшним положением дел и желаемым? Как она затрагивает готовность основных заинтересованных сторон? Каков конкретный план? Каковы необходимые шаги, когда они будут предприняты и кто за них отвечает?

Комната 5: осуществление и результаты.

Осуществление и результаты включают такие мероприятия, как установление ответственности, обеспечение вовлеченности, проверка на прочность в процессе, пересмотр планов и, что самое важное, управление, ориентированное на достижение результатов. (Когда я беседовал с вице-президентами и директорами, многие из них отмечали, что часто в рамках проектов было много активности, собраний и мероприятий, но это не всегда давало результаты. Из-за этого мерой успешности проекта стало количество активности вокруг него, а не ее результаты.)

Комната 6: устойчивость изменений.

Какой план действий гарантирует устойчивость проведенных изменений? Как обеспечить, чтобы изменения были заметны спустя три месяца, год или три года? Как сделать так, чтобы люди не возвращались к старым методам работы?

Чердак: полученные уроки.

Какие уроки, касающиеся процессов и их эффекта, а также достигнутых результатов и их последствий, были получены? Что прошло хорошо? Что можно было сделать лучше? С какими сюрпризами мы столкнулись? Где мы

потерпели неудачу? О чем нам следует помнить и что применять в будущем, если возникнет аналогичная ситуация?

Осенью 2007 года исполнительный комитет одобрил модель, и она стала основой для внедрения изменений в организации. Ее представляют и объясняют на начальной и последующих встречах, связанных с любыми инициативами по внедрению изменений. Важным побочным продуктом моего «дома» стало то, что теперь люди видят связь между инициативой, в которой они участвуют, — и миссией, видением, ценностями и восемью стратегическими задачами Hydro One. В прошлом эта связь терялась в верхних эшелонах управления и редко когда была ясна «на передовой», где шла работа по внедрению инициативы или где нововведения оказывали наиболее заметный эффект.

Увеличение штата

Для того чтобы создать команду организационных преобразований, я применил принцип выбора. Я предложил опытным менеджерам, имевшим дело с реалиями удачных и неудачных изменений, поработать в новой команде в течение полутора лет.

Я решил не набирать новый персонал, а взять людей, уже работавших в организации, переживших ее взлеты и падения, случавшиеся в результате перемен, и пользовавшихся уважением коллег и подчиненных.

Мы провели встречу с менеджерами, заинтересовавшимися моим предложением, чтобы обсудить перспективы. Из этих кандидатов я отобрал тех, кто отвечал нашим критериям. Особенно важным критерием было уважение персонала, чтобы, когда эти люди станут вести мероприятия, связанные с внедрением изменений, им доверяли.

Мы решили, что члены команды организационных преобразований будут подчиняться своим прежним руководителям, а не мне. На мой взгляд, это было необходимо, чтобы сотрудники в каждом направлении бизнеса чувствовали, что вносят вклад в общую работу, и чтобы люди решали проблемы, которые сами считают важными.

Новым фасилитаторам предстояло приобрести практический опыт, поэтому я рассмотрел возможность использовать различные подходы к обучению, дополнив их коучингом и наставничеством. Формальная подготовка фасилитаторов включала три четырехдневных курса по развитию организации, проводившихся Университетом Куинс в Кингстоне, по завершении которых участники получили сертификаты в области организационного развития. Кроме того, члены команды преобразований прошли следующие

курсы: «Решение проблем и принятие решений», «Эффективный фасилитатор» и «Презентации в группах».

К 2011 году восемь менеджеров успели поработать в команде организационных преобразований или работали в ней на тот момент, из них трое стали постоянными консультантами-фасилитаторами, а двое вернулись на прежние должности, что было частью плана, поскольку позволяло применять фасилитацию на местах. Исполнительный комитет одобрил план, согласно которому в ротацию команды ежегодно в течение следующих пяти лет должны были добавляться четыре человека. Половине из них предстояло полностью перейти на должность фасилитаторов-консультантов, другой половине — распределиться по организации.

Стратегия притяжения

Для продвижения нововведений в организации мы применили стратегию притяжения. Это означало, что ни от одной части организации не требовалось пользоваться фасилитацией при внедрении изменений. Я знал, что, если бы мы стали навязывать преобразования на каком-либо уровне, люди встретили бы их сопротивлением, и мы бы потерпели фиаско. Подход к изменениям с использованием фасилитации должен был добавить ценности и стать основой для роста, чтобы нововведения использовались как дополнительное средство для решения проблем.

Мы сильно рисковали. Если бы у людей не возникло интереса, то восьми-этапный структурированный подход к изменениям и модель создания базы фасилитаторов-консультантов оказались бы бесполезными! Но я был настроен добиться, чтобы организация стала нуждаться в наших ресурсах, вместо того чтобы навязывать их ей. Конечно, сначала никакого притяжения не было. Я нанес визит каждому из шести вице-президентов. Только один из них заинтересовался предложением направить двоих уважаемых и опытных менеджеров из своего подразделения, чтобы те прошли обучение, а затем полтора года работали вместе со мной фасилитаторами. Но, даже заручившись его поддержкой, я еще должен был привлечь на свою сторону по крайней мере одного из директоров его подразделения.

Получив одобрение вице-президента, я обратился к его непосредственным подчиненным с той же стратегией. Ни один из них не проявил интереса. Я высказывал всё новые причины, почему им важно участвовать в новом процессе, но без толку! Директора отказывали мне, так как считали, что их менеджеры сочтут ротацию тупиком в карьере, и говорили, что людей не хватает и что никто не согласится ехать за сотни километров в Торонто ради каких-то преобразований.



Наконец я пришел к одному из директоров и сказал: «Дайте мне самую сложную проблему, которая стоит перед вами, — такую, где люди не соглашались делать то, что требует от них организация».

Он выбрал ситуацию, в которой 32 человека, принадлежащие к противоположным лагерям, обвиняли друг друга в создании проблемы и не могли даже обсудить между собой, что делать. Мы собрали их всех на три дня. С помощью ряда процессов они сначала избавились от сложностей во взаимоотношениях. Работая в командах по четыре человека, они проанализировали основную проблему, расколовшую их на два лагеря, и разработали план по ее устранению. В конце трехдневной встречи команды представили план директору.

Тот был поражен увиденным и услышанным. Вместо того чтобы обвинять друг друга, эти люди работали сообща; на смену прежнему перекладыванию ответственности пришли подробные планы устранения проблемы; вместо жалоб он слышал решимость. После встречи он спросил меня, когда ему стоит разослать письма менеджерам с предложением поучаствовать в ротации отдела преобразований. Стратегия притяжения начала работать. Этот директор стал самым страстным приверженцем преобразований в организации и к условленной дате предоставил мне восемь сотрудников, в то время как другие директора уже ломались ко мне в дверь.

Коммуникации — один из основных элементов, благодаря которым стратегия притяжения настолько эффективна. Hydro One — крупная организация, работающая на большой территории. Но молва распространяется быстро. После первого успеха спрос на наши услуги начал расти. Стратегия притяжения заработала в полную силу.

Но наиболее важный фактор, способствующий успеху, — качественная работа: в нашем случае это были уважаемые квалифицированные фасилитаторы, четкие эффективные планы и результаты, поддерживающие миссию и видение, ценности и стратегические задачи Hydro One. Хорошая работа влечет за собой еще больше обращений заинтересованных лиц, и в этом состоит смысл стратегии притяжения!

Образцы проектов

Вот примеры проектов, осуществленных при поддержке группы организационных преобразований в Hydro One.

- **Преобразование команды лидеров.** Мы выявили сильные и слабые стороны в работе лидеров, а затем разработали и запустили процессы, вовлекающие команду в устранение проблем.

- **Преобразование офиса.** Мы определили структуру, пересмотрели процессы и интегрировали обязанности таким образом, чтобы один человек занимался сразу и обслуживанием клиентов, и планированием.
- **Соблюдение стандартов.** Мы выявили недостатки и проблемы в рабочих процессах, мешающие соблюдению норм и стандартов распределения; составили рекомендации; разработали планы и проконтролировали их выполнение; в конце мы оценили результаты.
- **Анализ препятствий.** Мы выявили препятствия, мешающие руководителям низшего звена проводить больше времени на местах, и составили рекомендации по их устранению.
- **Совершенствование процесса.** Мы разработали централизованный график использования внемагистрального оборудования, применили его на практике и оценили эффективность.
- **Решение распространенных проблем.** Мы оценили наиболее распространенные проблемы в локальных структурах, относящихся к четырем подразделениям организации и расположенных в разных частях провинции, а затем составили рекомендации, как решить эти проблемы.
- **Управление временем.** Мы разработали процесс (инструмент отслеживания перерывов в работе) для контроля времени, непродуктивно расходующего техническими работниками в связи с запросами третьих сторон.
- **Стратегия обслуживания клиентов.** Мы разработали общее видение для стратегии обслуживания клиентов.

Текущие сложности

В настоящий момент перед нами стоит ряд непростых задач.

- Сохранить контролируемый рост в условиях возросшего спроса на поддержку преобразований. Проблема заключается в том, что мы не можем готовить специалистов быстрее. Мы не хотим слишком активно использовать уже имеющихся у нас фасилитаторов-консультантов или привлекать к работе недостаточно подготовленных. Качество наших специалистов — основной элемент стратегии притяжения. В то же время мы не равнодушны к потребностям наших текущих и потенциальных клиентов. Потому мы пытаемся достичь баланса при решении этой проблемы.
- Сосредоточиться на обучении и не допустить превращения группы в «дом советов». (В документе, определяющем наши ценности, сказано: «Наша работа — мышление, обучение и результаты».)
- Жизнь согласно нашим ценностям и особенно — «побуждать друг друга становиться как можно лучше».

- Обеспечить, чтобы люди, возвращающиеся на прежнюю работу, продолжали применять новые навыки.
- Сделать так, чтобы среди основных моих обязанностей оставались коучинг и развитие специалистов по преобразованиям.

Результаты

Мы довольны тем, что наши внутренние клиенты говорят о группе организационных преобразований.

Что говорят наши клиенты

Группа организационных преобразований:

- объединяет множество заинтересованных лиц, чтобы устранить разрозненные решения проблем;
- пользуется опытом работы конкретных менеджеров на их должности и в регионе, чтобы сделать его общедоступным;
- помогает сотрудникам понять, как они поддерживают миссию и видение, ценности и стратегические задачи Hydro One;
- готовит профессиональных фасилитаторов из числа уважаемых менеджеров низшего звена, имеющих опыт работы на местах;
- заменяет мышление в духе «Чем это выгодно мне?» на «Чем это выгодно клиенту?», «Как мы можем снизить затраты?» и «Чем это выгодно организации?».

В первые четыре года работы нашего отдела мы решили 117 проблем, подготовили 60 человек в рамках семинара «Стратегии лидерства», посвященного навыкам фасилитации, и способствовали принятию в компании решений на основе консенсуса и нововведениям. Терминология, связанная с организационными преобразованиями, получила распространение в компании. После нашего первого успеха в 2012 году руководство одобрило наше предложение обучать ежегодно на четыре человека больше в течение следующих пяти лет. Вместо исполнительного вице-президента по обслуживанию мы стали подчиняться исполнительному вице-президенту по операциям. Это было сделано, чтобы высшее руководство знало о преобразованиях, говорило о них и учитывало их в принятии решений, влияющих на развитие всего бизнеса.

Беседуя с Джимом Рэнкином, я выделил несколько ключевых факторов успеха Hydro One.

- *Необходимость изменений была очевидной.* Совет директоров требовал эффективного управления крупными проектами, но организация только создавала путаницу, приглашая внешних специалистов.
- *В организации была внутренняя движущая сила.* Этой силой стал Джим, на которого возложили обязанность создать отдел организационных преобразований.
- *Джим с самого начала активно искал возможности.* Он создал внутреннее притяжение благодаря первым успехам. Однако для этого ему пришлось приложить немало усилий.
- *Знающие люди подсказали Джиму, кого пригласить на роль фасилитаторов.* Джим начал работать с людьми, уже пользовавшимися уважением и обладавшими знаниями в своей области, и обучил их навыкам фасилитации, вместо того чтобы взять на работу фасилитаторов, попытаться познакомить их с необходимыми знаниями и надеяться, что они завоюют уважение.
- *Отдел организационных преобразований активно инвестировал в обучение.* Поскольку ставка была сделана на уважение и опыт, потребовалась обширная программа обучения людей навыкам фасилитации.
- *Команда организационных преобразований стремилась притягивать, а не подталкивать.* Джим не пытался сделать пользование услугами своего отдела обязательным, а обратился к достигнутым положительным результатам и положился на сеть неформального общения, чтобы создать спрос. Мне кажется, что стратегия притяжения сработала еще и благодаря внутренней потребности организации повысить вовлеченность и производительность сотрудников. Команда организационных преобразований предложила процесс, который помог достичь этих целей.

Пример. От обучения к чему-то большему в Direct Supply

Компания Direct Supply расположена в Милуоки, штат Висконсин. На рынке долгосрочного ухода и товаров и услуг для пожилых людей Direct Supply — ведущий поставщик оборудования, электронной коммерции и сервисных решений. В компании работает около тысячи человек.

Джон Руткевич — директор по обучению и развитию; именно благодаря ему в компании появилась сеть внутренних фасилитаторов.

Начало

Я стал работать фасилитатором в начале 1990-х годов. Я верю в то, что эта профессия открывает большие возможности. В 2006 году у меня возникла идея создать сеть фасилитаторов. Мне хотелось создать нечто, способное помочь рабочим группам в организациях.

В 2009 году мне представилась такая возможность. Мы с коллегами проводили большую выездную программу — учили людей социодинамике. Программа была рассчитана на восемь дней (сейчас ее сократили до пяти). Я работал фасилитатором, кроме меня в программе участвовали женщина-консультант и мой начальник. Ее эффект был таков, что генеральный директор решил: все сотрудники компании должны пройти тренинг по социодинамике.

Я воспользовался этим, чтобы подготовить фасилитаторов для программ социодинамики, и в то же время я учил их навыкам, полезным в других областях. Наш консультант еще до этого разработала программу обучения фасилитаторов. Она предназначалась в основном для инструкторов, но ее можно было использовать и для развития навыков фасилитации встреч.

Отбор и подготовка

Мы хотели, чтобы фасилитаторами стали сотрудники, работающие в разных подразделениях. Я обратился к основным лидерам компании, чтобы они попросили своих подчиненных представить кандидатуры. Затем мы сообщили о планах всему персоналу и предложили всем желающим также выдвигать кандидатов — других людей или себя. У нас был выстроен процесс отбора, включавший самопрезентацию и отзывы руководителя кандидата. Мы смотрели, к какому типу фасилитаторов тяготеют люди. Я в свое время начинал с фасилитации групп поддержки, однако бывает также фасилитация встреч, обучения и тимбилдинга. Людям подходят разные виды фасилитации в зависимости от характера и предпочтений.

На момент написания этих строк у нас работает 21 фасилитатор. Подготовка новых кадров включает четырехдневную выездную программу, в которую входит веревочный курс, изучение типологии Майерс — Бриггс и развитие навыков.

Люди уделяют фасилитации примерно 5% времени, 95% занимает их основная работа. В среднем каждый из них тратит на фасилитацию около 12 дней в году.

Обслуживание клиентов

Я руковожу командой фасилитаторов, но со временем эта работа перейдет к одному из моих непосредственных подчиненных. Я и еще двое сотрудников

просматриваем каждое поступившее обращение и либо просим клиента предоставить дополнительную информацию, либо предлагаем заказ команде фасилитаторов. Когда фасилитатор назначен, мы замыкаем круг, сообщая клиенту, кто будет с ним работать, и связываем их друг с другом.

Наши специалисты проводят фасилитацию обучения, тимбилдинга и встреч.

- Фасилитация обучения в основном сосредоточена вокруг программы социодинамики компании (восемь недель в году три фасилитатора работают вместе).
- Мероприятия по тимбилдингу проводятся два-три раза в месяц. Некоторые из этих занятий формализованы. Например, мы используем модифицированную версию New Leader Assimilation компании GE, которую называем «Быстрый старт» и которая содержит элементы, предназначенные для тимбилдинга; поведенческая модель DISC также адаптируется под задачи тимбилдинга. Кроме того, мы разрабатываем упражнения для собственных уникальных нужд.
- Фасилитацией встреч мы занимаемся реже, примерно раз в месяц. Планы таких мероприятий обычно приходится разрабатывать с нуля.

Мы принимаем как устные запросы, так и сделанные через специальную форму, с шестью полями, позволяющими собрать необходимую информацию. Наши услуги бесплатны для внутрикорпоративных клиентов. Мы мало рекламируем себя, и большинство потенциальных заказчиков узнают о нас благодаря сарафанному радио.

Примеры преимуществ

Как-то мы разработали план фасилитации встреч, которые сотрудники нашей компании должны были проводить с представителями главного поставщика. Отношения между группой снабжения и поставщиком не ладилась — они плохо взаимодействовали и не могли достичь консенсуса на переговорах.

На встрече фасилитатор предложил использовать следующий процесс: каждая сторона составила список основных препятствий, мешающих рабочим отношениям. Затем стороны обменялись списками, обсудили их и разработали план действий. Фасилитатор помог им перейти к новым, более крепким отношениям.

Теперь аналогичным образом проводятся встречи группы снабжения с другими поставщиками, с которыми нужно улучшить рабочие отношения.

Вот еще один пример того, как лучшего результата удалось достигнуть с помощью фасилитации. Была создана группа из четырех менеджеров из разных направлений бизнеса, от чьих команд так или иначе зависела циркуляция

информации в компании. Менеджеры не могли прийти к согласию, каким должен быть этот аспект. Они работали над данным вопросом шесть месяцев, но так и не договорились. Им в помощь были выделены два фасилитатора с разными характерами. Мы провели две двухчасовые сессии с домашним заданием после первой. К концу второй встречи менеджеры сделали то, что не получалось у них в течение шести месяцев. Я попросил фасилитаторов описать эти встречи и достигнутые результаты, чтобы в дальнейшем можно было использовать полученную информацию в качестве наглядного примера ценности, которую приносит фасилитация.

Ключи к успеху

Опыт подсказывает мне, что если вы собираетесь создать сеть внутренних фасилитаторов, то успех зависит по крайней мере от двух факторов.

Подготовьте обоснование и заручитесь поддержкой сначала высшего руководства. Мы умело использовали потребность компании в фасилитаторах для обучения людей социодинамике в более масштабных целях. До сих пор мы иногда чувствуем сопротивление со стороны менеджеров. Они не всегда понимают, зачем компании брать фасилитатора на полную ставку. Мы стараемся лучше обосновать необходимость в фасилитации, чтобы усилить поддержку со стороны руководителей.

Продвижение имеет большое значение. Если вы хорошо рекламируете свои услуги, вы получите ответную реакцию. После первых успехов необходимо составить их описание и использовать эту информацию в дальнейшей рекламе. Благодаря нашим примерам, демонстрирующим ценность фасилитации, интерес к ней начал расти и количество запросов увеличилось.

К факторам, упомянутым Джоном, я хочу добавить еще два.

- *То, как вы начали, совершенно не определяет то, как вы закончите.* Его штат фасилитаторов появился в результате конкретной программы обучения и развития, однако Джон воспользовался увиденной возможностью, чтобы принести пользу в других областях деятельности организации.
- *Недостаточно один раз продемонстрировать ценность фасилитации.* Не менее важно сообщить о ней как можно шире. Записав примеры успеха и затем рассказав о них другим людям, вы увеличите положительное воздействие фасилитации.

Пример. Программа развития фасилитаторов в Saudi Aramco

Saudi Aramco — национальная нефтяная компания в Саудовской Аравии. В структуре, производящей, перерабатывающей, продвигающей и продающей на мировом рынке нефть, природный газ, нефтепродукты и химические продукты, работают 55 000 человек.

Стив Бушкул — руководитель аппарата старшего вице-президента по нефтепереработке и куратор пилотного проекта фасилитации в Saudi Aramco. В этом примере он описывает, как начинала работу группа фасилитаторов и как организована их деятельность сегодня.

Потребность

В течение многих лет в Saudi Aramco работало немало очень талантливых специалистов, которые, кроме технических и лидерских качеств, обладали навыками фасилитации групп. На приобретение этих навыков их, как правило, подталкивала рабочая необходимость или проекты, в которых они участвовали. Большинство учились фасилитации самостоятельно. Некоторые осваивали навыки по ходу дела — методом проб и ошибок во время проведения встреч. И лишь очень немногие прошли полноценный курс и получили практику под присмотром специалистов по организационному развитию и эффективности. Люди, о которых я говорю, работали в разных структурах компании.

В декабре 2007 года я участвовал в подготовке общей встречи лидеров подразделения нефтепереработки. Темой встречи была безопасность. Ожидалось участие более чем 200 человек. Новый глава организации мечтал выйти за рамки обычных докладов и вовлечь лидеров по-настоящему, чтобы докопаться до самой сути и выявить аспекты, нуждающиеся в изменениях. Формат мероприятия мотивационного плана не годился. Типичная череда докладов с цифрами и фактами тоже. Главе организации требовалось вовлечь участников, склонить их на свою сторону и заручиться их поддержкой. Моей первой мыслью было: «Нам потребуется очень активная фасилитация, чтобы собрать этих котов в стаю!»

Открытие №1. Наши резервы фасилитаторов не так велики, как мы думали

Мы обратились к нашим талантливым фасилитаторам, которых я упоминал в начале своего рассказа. Для встречи такого масштаба требовалось не менее 25 специалистов — ведущая группа плюс по одному фасилитатору за каждый

стол. Разыскать этих людей оказалось сложнее, чем мы думали. Еще сложнее было найти тех, кто смог бы участвовать, так как до встречи оставалось немного времени. Где-то настаивая, где-то упрасивая, мы набрали необходимое количество фасилитаторов.

Открытие №2. У нас нет общего взгляда на фасилитацию или общего языка, способного помочь эффективно спланировать и провести сессию с участием множества фасилитаторов

В течение нескольких недель, пока шла подготовка к встрече по безопасности, мы обнаружили, что не все фасилитаторы понимают происходящее одинаково. У нас не было общего языка для описания необходимой работы и ее эффективной координации. Набор навыков и опыт фасилитации наших специалистов отличались. Нам нужно было «собрать в стаю» не только участников встречи, но и команду фасилитаторов.

Открытие №3. Нам остро не хватает специалистов с общим набором навыков, и никто с этим ничего не делает

В день встречи пазл все-таки сложился, и мы сумели удовлетворить потребности клиента. Участникам встречи удалось изменить темпы, с которыми развиваются меры безопасности в организации, и сегодня мы пожинаем плоды того, что посеяли в тот день. Это хорошая новость. Однако, оглядывая помещение, я сделал несколько наблюдений, которые были плохой новостью для организации в долгосрочном плане:

- большинство фасилитаторов (60%) в течение пяти лет должны выйти на пенсию;
- подавляющее большинство фасилитаторов — экспаты, в то время как большинство участников — саудовцы;
- многие фасилитаторы работают в отделах кадров, обучения и развития, и лишь несколько человек — в подразделении нефтепереработки;
- среди фасилитаторов мало энергичных людей;
- всего один фасилитатор в группе прошел международную сертификацию.

Реакция

В последовавшие за встречей недели мы собрали группу из 10 опытных фасилитаторов, чтобы обсудить и оценить сделанные наблюдения и открытия. Эти люди пришли к выводу, что ситуация даже хуже, чем показалось мне. Грядущие

изменения в работе отделов обучения и развития и сопутствующие кадровые перестановки вскоре должны были вывести из игры многих наших лучших фасилитаторов — в новых реалиях у них просто не оставалось достаточно времени для фасилитации встреч. Все это свидетельствовало, насколько слабо руководство компании поддерживает фасилитаторов, и нам предстояло что-то изменить, чтобы начать готовить следующее поколение специалистов.

Та команда из 10 человек превратилась в секретное подразделение по обучению фасилитаторов. Мы пригласили стороннего фасилитатора Дэна Хогана помочь нам готовить специалистов по международным стандартам. Мы также получили лицензию на использование процедуры, разработанной Международным институтом фасилитации, под названием «Партнеры по подготовке фасилитаторов» (Partners in Facilitator Development).

За полтора года мы составили список основных компетенций фасилитатора, разработали процесс подготовки фасилитаторов для Saudi Aramco, общий план управления, кодекс поведения и процесс отбора кандидатов для обучения.

Хочу отметить некоторые «меры предосторожности», принятые нами в рамках процесса подготовки фасилитаторов.

- Фасилитация считается дополнительным набором навыков, а не основной работой. В нашей корпоративной культуре способность заниматься фасилитацией ценится, но не рассматривается как полноценная должностная обязанность.
- Кандидатов для прохождения программы обучения предоставляют все подразделения компании.
- Программа должна обеспечивать обучение с нуля и до высокой квалификации и способствовать постоянному пополнению рядов фасилитаторов.
- Среди участников должно быть поровну саудовцев и экспатов, мужчин и женщин, молодых и опытных сотрудников.
- Программа в целом должна быть ориентирована на долгосрочную перспективу.
- От опытных фасилитаторов ожидают, что они будут заниматься коучингом менее опытных коллег и давать им возможность повышать квалификацию.
- Система должна обеспечивать возможность всем сотрудникам компании быстро и просто связаться с фасилитатором.
- План разработан с учетом текучести кадров.

Еще одним ключевым фактором успеха стала начальная подготовка кандидатов в фасилитаторы. Изучив рынок, мы обнаружили, что наиболее полно нашим потребностям отвечала пятидневная версия интенсивного курса подготовки фасилитаторов, проводимого компанией Leadership Strategies, под

названием «Эффективный фасилитатор» (The Effective Facilitator). Программа соответствовала нашей философии фасилитации и была достаточно серьезной, чтобы наилучшим образом обеспечить успех начинающим фасилитаторам. Компания Leadership Strategies также предлагала более продвинутый курс, который можно было пройти на следующих этапах.

Поддержка

«Секретное подразделение» не может скрываться бесконечно. Когда план приобрел разумные очертания, настало время заручиться поддержкой и опробовать его. Мы заинтересовали высшее руководство, описав всю глубину кризиса и предлагаемое нами решение. Нам пришлось «продавать» и ценность фасилитации (что было сравнительно легко на высшем уровне), и необходимость структурированной программы развития (с этим, учитывая все прочие потребности организации, дело пошло немного сложнее). В конце концов мы получили полную поддержку пилотной программы с участием 60 кандидатов из различных подразделений. Поддержка выразилась в готовности компании тратить время и ресурсы на обучение и подготовку новых фасилитаторов и давать им время практиковать полученные знания, а также предоставить команде возможность разработать концепцию целостной программы подготовки фасилитаторов.

Подготовка пилотной программы

У нас была только одна попытка, так что нам следовало все сделать правильно с первого раза. Поэтому мы как мантру повторяли, что нам нужно очень тщательно отбирать первых кандидатов. Поскольку участие в программе требовало отрыва людей от основной работы, была совершенно необходима поддержка каждого кандидата со стороны его руководства, причем на весьма высоком уровне. В конце концов мы получили списки кандидатов от вице-президентов компании. У нас было 135 человек на 60 мест.

Однако выдвижение кандидатов было лишь первым шагом. Нам следовало убедиться, что все они сознают, во что ввязываются. Люди часто неправильно понимают, что такое фасилитация. Многие из кандидатов думали, что мы будем развивать их ораторские качества, чтобы они смогли эффективно проводить различные церемонии. Другие решили, что фасилитация полностью освободит их от текущей работы. Третьи вообще понятия не имели, что им предстоит, но хотели, чтобы на их визитках было написано что-то новое. Определенно, им требовались разъяснения. Мы устроили для всех кандидатов

встречу, посвященную описанию их будущей работы (Job X), чтобы они узнали всю правду. За полдня мы рассказали им об основах фасилитации, преимуществах этой работы, ожидаемом поведении и о том, что последует за программой подготовки. Мы честно описали жизнь фасилитатора — и людям было о чем задуматься. В конце встречи всем желающим дали возможность уйти без каких-либо последствий. Оставшиеся перешли к следующему этапу отбора. На тот момент у нас было 72 кандидата на 60 мест.

Заинтересованность и готовность работать — необходимые факторы успеха для фасилитатора, но их одних недостаточно. На следующем этапе мы хотели убедиться, что у кандидатов есть все нужные качества. Во время собеседования они должны были «продать» себя, продемонстрировать заинтересованность и мотивацию, а также способность к обучению. Фасилитаторы, работающие в различных частях компании, побеседовали с каждым кандидатом и дали окончательную оценку. Обратите внимание: мы не составляли рейтинг кандидатов и не выбирали лучших; мы взяли только тех, у кого были все шансы надолго прийти в эту профессию. Мы не заполнили все свободные места и взяли всего 36 человек.

Мы также проводили беседы с кандидатами для дополнительного анализа. По результатам мы выделили тех, кто мог бы заниматься коучингом, кто был готов сразу приступить к работе и кто имел шансы стать коучем в перспективе. Для начального обучения мы разделили группу на две равные части. Мы готовы были двигаться!

Запуск программы

Все мы радостно волновались, когда первая группа приступила к изучению фасилитации. Довольно скоро в ход пошли доски, а комнаты наполнились эхом голосов людей, тренирующих энергию уровня 3. Уровень энергии был недостаточно высоким. Кандидаты осваивали основные способы управления временем, конфликтами, учились давать четкие инструкции, поддерживать высокий уровень энергии и заинтересованности аудитории. Они закончили обучение хорошо подготовленными и уверенными, что справятся с самыми сложными встречами и самыми неуступчивыми клиентами.

Будущие коучи также прошли обучение. Во время основной версии «Эффективного фасилитатора» коучи (всего 16 человек) должны были пересмотреть свои излюбленные методы и расширить арсенал с помощью других средств фасилитации. Им пришлось отучиться от плохих привычек, и они с радостью узнали, как справляться с проблемами, которые не могли решить многие годы. В процессе они также познакомились с языком фасилитации,

позволяющим более эффективно заниматься коучингом начинающих фасилитаторов. Термины «пять "П"», «IEE» и «PeDeQs» вошли в их речь.

Когда обучение второй группы подходило к концу, пришла пора представить новых фасилитаторов их коучам. Первое «свидание» состоялось за ужином, где людям предстояло познакомиться и завязать отношения. Пары были составлены намеренно, не случайным образом, чтобы совместить темпераменты и рабочие интересы. Эти отношения лежали в основе нашей программы, и мы намеревались всячески способствовать им.

Выбери меня, коуч!

К концу осени 2010 года у нас было 36 фасилитаторов и 16 коучей, готовых к работе. Всем им не терпелось применить на практике то, чему они научились. Начиналась третья часть нашей программы: нам предстояло связать сотрудников компании с фасилитаторами.

Мы разработали онлайн-систему, позволяющую делать запросы на услуги фасилитаторов напрямую. Когда сотрудник компании нажимает на кнопку «Мне нужен фасилитатор», его просят ввести основную информацию о встрече и связывают с нами. Затем запрос по электронной почте направляется фасилитаторам, чтобы те могли ответить, свободны ли они и могут ли провести встречу. Эту добровольную сеть модерировал назначенный руководством старший фасилитатор, который следит за тем, чтобы запросы клиентов обрабатывались своевременно и профессионально.

Новая сеть с онлайн-сервисом дала фасилитаторам доступ к более разнообразным и многочисленным заданиям, чем те, что обеспечивала предыдущая централизованная система. Фасилитаторы работали на добровольной основе, но у них было больше возможностей для совершенствования опыта.

Это успех?..

Инициатива продолжает развиваться. На момент написания этих строк (то есть на начало 2012 года) нам есть чем гордиться. Впрочем, некоторые вещи не оправдали наших ожиданий и нуждаются в доработке. Вот наши сильные и слабые стороны.

Сначала достижения:

- группа новых фасилитаторов, создающих ценность для всей компании с помощью своих навыков;
- четкий процесс подготовки фасилитаторов;
- четкий набор ожиданий от фасилитаторов;

- инструмент для связи фасилитаторов с теми, кто нуждается в них;
- большее понимание руководством компании того, что представляет собой хорошая фасилитация и в чем ее ценность;
- хороший старт долгосрочной программы.

Теперь — то, чего у нас пока нет:

- сертифицированные выпускники программы;
- процесс управления, который позволит программе развиваться в будущем;
- понимание со стороны организации (клиента) того, сколько времени необходимо на подготовку к фасилитационной сессии;
- эффективная программа коучинга и наставничества для постоянного развития.

Кроме того, нам не удалось закрепить свой статус официально. Наше «секретное подразделение» в основном распалось, его члены занялись новыми проектами, так как сейчас набирает скорость новая инициатива в области корпоративных изменений. Пилотный проект остался незавершенным, мы до сих пор ожидаем, когда один из наших учеников станет сертифицированным мастером фасилитации.

Из 36 человек, изначально прошедших обучение, только 14 регулярно проводят фасилитационные сессии, еще 11 работают коучами. Те, кто активно не занимается фасилитацией, регулярно используют навыки в контексте своей основной работы, но только в ограниченной степени. Мы не решили задачу полностью, но движемся вперед. Теперь у нас есть надежное основание.

Три урока, полученные на нашем опыте

1. *«Сначала двигайся медленно, чтобы потом двигаться быстро».* Нужно признать, что полтора года подготовки к осуществлению программы — слишком долгий срок. После того как проект одобрило высшее руководство, штат фасилитаторов можно было подготовить за семь месяцев — от выдвижения кандидатов, собеседований, отбора, обучения и формирования пар «фасилитатор — наставник» до работы с реальными клиентами.
2. *«Текущее кадровое и устойчивое развитие: планируй минимум и надейся на лучшее».* В нашем случае мы планировали соотношение 30–30–30, имея в виду, что, когда мы войдем в рабочий ритм, 30% учеников покинут программу в течение 90 дней, 30% станут участвовать во встречах от случая к случаю и 30% станут настоящими фасилитаторами, на которых будет

держаться вся работа. Читатели могут задаться вопросом об оставшихся 10%. Это опытные фасилитаторы, которые выведут программу на следующий уровень.

3. «Контракт — это главное». Успех фасилитационной сессии обеспечивается еще на стадии запроса и заключения контракта при условии, что ваши фасилитаторы обладают необходимыми навыками (и особенно если это штатные сотрудники вашей организации). Для всех фасилитаторов — но для внутренних особенно — это является одним из наиболее сложных аспектов всего процесса. Контракт требует от фасилитатора быть специалистом по обсуждаемой теме, дипломатом, вдохновителем и коучем, а также пользоваться доверием.

Хочу подчеркнуть два момента из опыта Saudi Aramco.

- У Saudi Aramco есть конкретная модель подготовки фасилитаторов и коучей для них, которая может в долгосрочном плане поддерживать высокий уровень квалификации фасилитаторов в организации.
- Изначально цель Saudi Aramco заключалась в подготовке фасилитаторов и наращивании устойчивых возможностей фасилитации. Это делалось не для решения конкретной проблемы. В результате у людей не было необходимости применять полученные навыки сразу после окончания обучения.

Лучшие практические стратегии

В этом разделе мы обсудим лучшие практические стратегии, которые почерпнули из бесед и другой предоставленной нам информации. Я начну со стратегии, которая кажется мне наиболее важной.

Выявите основную задачу и заинтересованное лицо

Преимущества собственного штата фасилитаторов очевидны для тех, кто хочет создать его. Однако, чтобы получить финансирование, эти вещи нужно обосновать. Часто в беседах упоминаются следующие преимущества.

- Затраты оказываются меньше по сравнению с привлечением внешних фасилитаторов.



- Внутренние фасилитаторы обычно лучше знакомы с контекстом, чем приглашенные, и могут подсказать идеи из других направлений вашего бизнеса.
- Полученные знания остаются в организации.
- Сотрудники, отобранные на роль фасилитаторов, обычно испытывают душевный подъем.
- Организация развивает собственный персонал.
- Всегда под рукой есть ресурсы, позволяющие повысить эффективность мероприятий и вовлеченность их участников.

Однако перед более сильными группами фасилитаторов изначально ставилась задача, решение которой влияло на успех бизнеса. Они также пользовались поддержкой заинтересованных лиц, о чем пойдет речь в нашем следующем секрете.

Секрет №69**Секрет создания собственного штата фасилитаторов**

Подготовьте убедительное обоснование, указав основную задачу, которую решит штат фасилитаторов и которая повлияет на конкретные результаты, а также найдите заинтересованное лицо, которое будет неуклонно поддерживать фасилитаторов.

В таблице, приведенной ниже, перечислены три компании, истории которых были рассказаны в этой главе. В ней также указана изначальная задача фасилитаторов и уровень поддержки.

Организация	Изначальная задача	Поддержка
Hydro One	Меньше привлекать внешних консультантов; улучшить результаты по инвестиционным проектам	Исполнительный комитет совета директоров
Direct Supply	Обеспечить фасилитаторов для программы обучения социодинамике	Генеральный директор
Saudi Aramco	Дать сотрудникам навыки фасилитации	Старший вице-президент по нефтепереработке

Обратите внимание, что изначальная задача фасилитаторов в Hydro One была тесно связана с эффективностью работы компании и потому они заняли прочное положение. Изначальная задача сети фасилитаторов в Direct Supply относилась к обучению и развитию, но в большей степени — к повышению

навыков коммуникации в бизнесе, которые, по мнению генерального директора, были напрямую связаны с показателями деятельности компании. В изначальную задачу Saudi Aramco входило просто приобретение людьми навыков фасилитации без привязки к происходящим процессам. Однако в последнее время в компании стали уделять больше внимания возможностям поддерживать бизнес с помощью фасилитации, что, в свою очередь, дает больше возможностей развивать навыки фасилитаторов.

В случае Bowne and Company создание штата фасилитаторов было продиктовано желанием трансформировать отдел кадров так, чтобы ее сотрудники стали бизнес-партнерами.

Директор по кадрам хотел, чтобы его сотрудники были настоящими партнерами (а не просто менеджерами по персоналу). Я подсказала мысль, что для того, чтобы подчиненные стали ближе к бизнесу, им необходимо получить навыки в области организационного развития: научиться диагностировать проблемы, формулировать решения, проводить встречи, помогать запускать проекты и т. д. Это давало следующие преимущества.

1. Экономия: работа приглашенного фасилитатора стоит от 2000 долларов в день.
2. Трансформация отдела кадров: обучить сотрудников новым навыкам, чтобы они лучше поняли бизнес.
3. Бизнес-климат: изменения в индустрии вызвали ряд серьезных сложностей (например, необходимость перейти от продаж, основанных на отношениях, к продажам, опирающимся на ценность IT-решений), с которыми можно справиться с помощью коучинга, обучения и фасилитации — все это средства, упрощающие изменения в бизнесе.

В компании работали 11 фасилитаторов, включая меня.

*Хелен Матерацци,
работала с Bowne and Company
как независимый консультант*

Важность постановки задачи и дальнейшей поддержки со стороны высшего руководства подчеркивается и в следующей беседе. Барри Левинсон раньше была членом корпоративного центра технологических результатов, в котором работала команда фасилитаторов. Барри рассказывает о том, как этот центр начал работу.

В нашей IT-организации понимали, что программы, которые мы пытались запустить (партнерство с бизнесом и технологиями), отличались сложностью, и мы испытывали трудности с принятием решений, что сказывалось на успехах.

Директор по информационным технологиям попросил сотрудников изучить лучшие методы работы и выявить инновационные идеи, которые мы могли бы использовать для решения своих проблем. Также мы провели опрос сотрудников, который показал, что процесс принятия решений мог бы быть более эффективным.

Мы нашли несколько центров, таких как Cap Gemini Accelerated Learning Environment и Garage Works компании HP, и задались вопросом: «А что, если бы у нас было место, где люди могли бы отвлечься от повседневных дел и почувствовать в мероприятиях, которые помогли бы командам достичь необходимых им результатов — от первых идей до осуществления?»

Такой центр мы создали в качестве эксперимента на один год. Мы на год арендовали здание и, чтобы получить разрешение на дальнейшую деятельность, должны были ежегодно отчитываться о сделанном. Деньги мы зарабатывали сами. Центр просуществовал пять лет.

Барри Левинсон

Центр представлял собой помещение с открытой планировкой, оснащенное по последнему слову техники, и создавал атмосферу, способствующую сотрудничеству и формированию идей. В период его расцвета здесь постоянно работали шесть фасилитаторов, центр регулярно посещали группы, желающие найти инновационные идеи, создать новые продукты и решить проблемы. Команда также использовала его для разработки собственных инноваций. За пять лет ее члены записали более 200 фасилитационных сессий. *Wall Street Journal* посвятила центру статью об эффективных встречах.

Почему же он больше не работает? Объясняет Барри.

После пяти лет работы центр начал сдавать, в основном из-за внешних факторов и отсутствия поддержки. Мы смогли проработать больше года после ухода из компании директора по информационным технологиям, с чьей подачи был открыт этот центр. Мы рады, что протянули так долго. Главными факторами нашего успеха была поддержка и ощутимые результаты.

Барри Левинсон

Центр технологических результатов был не единственным примером структуры, пострадавшей, когда уход поддерживавшего ее руководителя со-
пал с необходимостью сократить персонал.

В British Telecom (BT) стали применять фасилитацию, когда начали использовать метод быстрой разработки приложений. Вскоре в компании поняли, что для управления процессом и его записи нужны люди, относящиеся к происходящему беспристрастно. С этой целью в BT разработали собственную программу обучения фасилитаторов, и ею пользовались многие технические специалисты, когда переходили на руководящие должности и нуждались в улучшении навыков межличностного общения и самостоятельного проведения встреч.

Сеть фасилитаторов включала в себя всех, кто прошел тренинг и был готов выступать в этой роли. В период расцвета в сеть входило более 100 человек из всех подразделений BT. Когда кому-то был нужен фасилитатор, этот человек обращался к специальному сотруднику, и тот рассылал запрос по сети. Заинтересовавшиеся фасилитаторы или те, кто мог помочь, отзывались. У каждого из них была и основная работа.

Сеть прекратила существование в 2004 году с приходом нового генерального директора, который буквально заново принимал каждого сотрудника на работу. Главный инструктор и я воспользовались случаем, чтобы представить обоснование для создания маленькой специальной группы фасилитаторов — она позволила бы продолжить обучение людей, управлять сетью и реагировать на запросы о фасилитации. Нам дали добро, и мы проработали небольшой командой (три фасилитатора плюс менеджер) еще примерно три года, пока бизнес не сосредоточился на гибкой разработке. Компания хотела сократить персонал на 10%, и мы оказались легкой добычей.

Салли Мерфитт, British Telecom

Четко опишите свои услуги

Несколько человек, с которыми я беседовал, подчеркнули важную особенность фасилитации: люди редко покупают ее как таковую. На самом деле им нужно то, для чего она используется: стратегическое планирование, решение проблем, совершенствование процесса, тимбилдинг, генерирование идей и т. д.

Найдите способ сделать предложение, добавляющее ценность. Невозможно продать фасилитацию в чистом виде. Вам необходима модель, объясняющая,

что вы делаете. В нашем случае это была круговая модель, основным навыком которой являлась фасилитация (находящаяся в центре), обеспечивающая услуги, применимые к стратегическому планированию, коммуникации, управлению программами обучения и наставничеству.

Грант Баркман, бывший сотрудник Bell Canada Enterprises

Некоторым успешным командам фасилитаторов удалось четко определить предоставляемые ими услуги. Подумайте о том, чтобы составить список (в виде брошюры или PDF-файла) из трех–пяти услуг, которые вы предоставляете клиентам. Подробно опишите проблемы, испытываемые ими, и преимущества, которые обеспечивают ваши услуги. Конечно, вы можете включить в список куда больше услуг, однако лучше уделить основное внимание трем–пяти, которые, на ваш взгляд, будут полезнее всего клиентам.

Я работал в группе внутренних фасилитаторов в крупной организации. Особенностью этой группы было то, что она не использовала фасилитацию в качестве своей визитной карточки. Фасилитация лежала в основе работы с клиентами, однако услуги рекламировались с помощью таких выражений, как «коучинг команд», «организационное развитие», «повышение качества» и «управление знаниями». То есть организация могла ценить этих специалистов по множеству причин, и встречи с их участием были более качественными.

Майкл Рэндел, Randel Consulting Associates

Специально рекламируйте себя и повышайте осведомленность потенциальных клиентов

Как правило, фасилитаторы не умеют рекламировать свои услуги. Когда мы собираемся в команду, реклама — последнее, о чем мы думаем. Нас больше интересует улучшение навыков, оттачивание мастерства, изучение новых методов и развитие тех, которыми мы уже владеем. При этом мы рассчитываем на то, что довольные клиенты порекомендуют нам другим, которые, как мы надеемся, когда-нибудь к нам обратятся. И вот когда это произойдет, мы будем во всеоружии!

Несколько наших собеседников подчеркнули важность хорошей рекламы и каналов коммуникации.

Не стоит недооценивать работу с клиентами. Никогда не переставайте продавать свои услуги. Проводите время с клиентами. Чем больше мы работаем, тем больше видим людей, которым нужно поучаствовать в семинаре, людей со схожими проблемами или интересами. Наше понимание организации и ее проблем позволяет нам увидеть возможности для работы.

Бьорн Блонделл,

Управление материально-технического обеспечения

Вооруженных сил Швеции

Вот несколько конкретных рекомендаций.

- Составляйте истории успеха по каждому удачному проекту, дополняя их отзывами клиента о проделанной работе. Можно ежеквартально выбирать лучшего клиента и рассказывать его историю.
- Собирайте данные о результатах своих проектов на максимально высоком уровне (см. ниже раздел «Сбор данных и отчеты по результатам»). Сделайте их доступными для других людей.
- Заведите страницу сети фасилитаторов в интранете, где основное внимание будет уделяться клиентам. Разместите на ней истории успеха ваших клиентов, описание конкретных услуг и достигнутые результаты.
- В отделах организации можно повесить флипчарты и менять их раз в квартал, чтобы осветить разные темы.
- Конечно, удовлетворенные клиенты расскажут о вас другим, если пойдет разговор, однако стоит спросить их на этапе заключения контракта, готовы ли они, если останутся довольны, помочь вам и поделиться успехом как минимум с тремя другими подразделениями.
- Работая с клиентами, всегда старайтесь понять, какие еще у них есть потребности, которые вы могли бы удовлетворить.
- В случае необходимости для начала сделайте то, что сделал Джим Рэнкин в Hydro One: попросите дать вам самую сложную проблему в качестве тестового задания. Возможно, с самой сложной начинать и не стоит, но идея, думаю, вам понятна.

Инновационная группа начала свою работу в 2010 году с приходом нового генерального директора. В нашей корпорации проводится программа развития ценностей. Ключевой ценностью является культура успеха, и один из методов ее

развития — выявление новых способов организации процессов и людей. И здесь на помощь приходит фасилитация. Инновационная группа ведет довольно заметную деятельность на внутреннем корпоративном сайте и в журнале, ее флипчарты развешаны по всем стенам и т. д. Мы приложили к этому ряд усилий.

*Микко Вуоланто,
Neste Jacobs, подразделение Neste Oil*

Как и в случае с большинством других вещей, если ваша первая реклама оказывается успешной и вы хорошо выполняете каждое задание, клиенты из вашей организации начинают обращаться к вам с самыми разными запросами — как это было в следующем примере.

Команда начинала в основном с проведения стратегических встреч. Но когда мы приобрели некоторую известность, к нам стали обращаться насчет других услуг: сначала нас попросили провести мозговой штурм, а теперь, когда в разгаре преобразования, мы часто сопровождаем мероприятия по тимбилдингу с использованием различных теорий развития групп вроде теории Такмана. Нас также просят проводить консультации для сторонних заказчиков и семинары в рамках крупных мероприятий.

*Рик Линдеман,
Министерство экономики, сельского хозяйства и инноваций Нидерландов*

Как рассказывалось в первом примере, компания Hydro One использовала стратегию притяжения для создания среды, где внутренние клиенты по собственной инициативе обращались к команде фасилитаторов. Тревор Дернфорд в работе пользовался аналогичной стратегией в работе с одним из клиентов.

Один из моих клиентов, компания SKF, хотела более последовательно осуществлять принципы бережливого производства на всех своих 130 заводах по всему миру. Большинство их основных подразделений в той или иной форме пользовались услугами фасилитаторов, и это считалось способом повысить ответственность на заводе. Теперь в рамках программы «Совершенствование бизнеса», активно поддерживаемой генеральным директором, работают 75 фасилитаторов. Интересно отметить, что услуги фасилитаторов не навязываются подразделениям. Местных менеджеров поощряют посещать места, где

применяется «Платформа обучения» и соответствующие концепции (и достигаются значительные результаты). Таким образом, у менеджеров возникает стремление получить помощь. Фасилитаторы в центральном офисе работают бесплатно, но местные подразделения должны устроить своих фасилитаторов на полную ставку, чтобы они поддерживали изменения.

Тревор Дернфорд, привлеченный консультант SKF

Сбор данных и отчеты по результатам

Какие данные собирать и как отчитываться — решать вам. Но сбор данных о результатах и отчеты по ним крайне важны. Мы адаптировали систему измерения результатов на четырех уровнях из работы Дональда Киркпатрика «Оценка учебных программ» (Evaluating Training Programs). То, что у нас получилось, вы можете видеть в таблице.

Уровень	Процесс	Образец цели
Уровень 1 Реакция	Форма оценки в конце встречи	Минимум 75% участников указали, что встреча была полезна или очень полезна для них
Уровень 2 Задачи	Форма оценки в конце встречи	Минимум 75% участников указали, что на встрече были выполнены заявленные задачи
Уровень 3 Дополнительные действия	Обратная связь через 60 дней после встречи	Минимум 75% участников указали, что действия, которые следовало совершить в течение первых 60 дней после встречи, были предприняты
Уровень 4 Результаты	Исследование через 120 дней после встречи	Документально зафиксировано, что измеримые цели, поставленные во время встречи, достигнуты

Не имея документально подтвержденных результатов, довольно сложно оправдывать существование штата фасилитаторов. И чем ближе вы подойдете к результатам уровня 4, тем лучше сможете обосновать, почему вашу работу по-прежнему стоит финансировать.

В конце каждого семинара без исключения мы раздавали участникам анкеты. Главный вопрос звучал так: «Добились ли вы более высоких результатов»

за меньшее время?» Анкета также включала дополнительные вопросы об атмосфере, качестве фасилитации и т. д. Измеримые результаты важны. Они оправдывают существование вашей группы. Если вы знаете, что 99% времени люди получают более высокие результаты за меньшее время, это успех, который сам себя питает.



Барри Левинсон

Примите решение: на полную ставку или с частичной занятостью?

В некоторых компаниях фасилитаторы работают с частичной занятостью, как в двух из четырех организаций, о которых шла речь в этой главе: Direct Supply и Saudi Aramco. В других случаях группа работает на полную ставку, в третьих — как, например, в Hydro One, комбинируются оба варианта. Одного «правильного» подхода не существует.

В организациях, где фасилитаторы также имеют основную работу, они посвящают фасилитации от одного до четырех дней в месяц. Однако если в штате есть хотя бы один фасилитатор, работающий на полную ставку, он сможет обеспечивать качество и темпы работы, которых труднее достичь без такой поддержки.

Мы рекомендуем нашим фасилитаторам проводить самостоятельно как минимум шесть семинаров в год и еще четыре — совместно с другими фасилитаторами. К сожалению, чаще всего фасилитацию не получается сделать основной работой человека. В компании есть один фасилитатор на полной ставке. В его задачу входит помощь фасилитаторам, работающим по совместительству. Он получает заявки на проведение встреч и распределяет их среди фасилитаторов. Чаще всего критерием выбора фасилитатора служит наличие у него свободного времени.

Лаура Зюсен ван дер Вел, голландская страховая компания

Если в вашей команде есть члены, работающие фасилитаторами на полную ставку, обратите внимание на следующий пример, поднимающий проблему свободного времени.

Проработав несколько лет руководителем группы фасилитации в крупной телекоммуникационной компании и составляя обоснование ее дальнейшей деятельности каждый год, могу сказать, что это очень сложная, но не невозможная

задача. Главное — пытаться «продать» не ценность фасилитации, а то, что делают фасилитаторы, когда не заняты ею. Большинство руководителей высшего звена интуитивно понимают, зачем нужна фасилитация, по крайней мере те, кого волнует консенсус. Что они не понимают, так это зачем платить фасилитаторам, когда они не заняты делом, — а они не заняты делом большую часть времени.

Грант Баркман, бывший сотрудник Bell Canada Enterprises

Разработайте надежный процесс рекрутинга и отбора

Все люди, с которыми я беседовал, когда готовил эту главу, выстраивали процесс рекрутинга и отбора вокруг одного или более элементов, сгруппированных в три перечисленных ниже направления.

- Знания и навыки:
 - знание бизнеса;
 - навыки фасилитации;
 - другие навыки, не связанные с фасилитацией.
- Отношение к человеку в организации:
 - уважение коллег;
 - ценности.
- Положение в организации:
 - трудовой стаж;
 - принадлежность к определенному отделу.

Иногда в процессе отбора отношение к человеку играет более важную роль, чем его знания и навыки. В других случаях — наоборот. Положение в организации нечасто становится основным критерием отбора.

В некоторых случаях кандидатуры фасилитаторов предлагают руководители высшего звена. Иногда люди главным образом вызываются учиться сами. Обращаясь к руководству с предложением отобрать кандидатов, вы получаете дополнительное преимущество, так как привлекаете топ-менеджмент к участию в программе. С другой стороны, самовыдвижение повышает вероятность, что кандидаты будут заинтересованы в работе. Одна из основных проблем заключается в том, что люди не всегда знают, чем им предстоит заниматься. Некоторые считают, что фасилитаторы — это в основном тренеры, другие думают, что они ведут встречи, третьи — что возглавляют дискуссии. В процессе отбора убедитесь, что кандидаты понимают, на какую работу претендуют, как это сделали в Saudi Aramco.



Разработайте процесс подготовки и коучинга фасилитаторов

Выделите достаточно времени на подготовку фасилитаторов. Добейтесь от них сплоченности и того, чтобы они поддерживали друг друга в сложных ситуациях, а затем проинформируйте внутренних клиентов о том, чего им ожидать от фасилитаторов, когда обращаться к ним и как оценивать результаты.

Беатрис Бриггс,

Международный институт фасилитации и преобразований

Почти во всех организациях, с представителями которых я разговаривал, налажен процесс повышения квалификации для фасилитаторов, хотя в некоторых случаях на работу брали «готовых к употреблению» фасилитаторов, как сказал один мой собеседник.

Подходы к обучению и продолжительность этого процесса значительно отличаются в разных организациях. Где-то будущие фасилитаторы проходят краткий, от двух до четырех дней, курс. Где-то — поэтапное обучение продолжительностью до 10 дней. Наиболее масштабная подготовка, описанная в примере Hydro One, включает три четырехдневных курса на тему организационного развития, за которыми следует еще девять дней, посвященных навыкам решения проблем, принятия решений, фасилитации и презентации, — всего получается 21 день.

Подход Saudi Aramco с использованием коучинга в сочетании с лицензированной процедурой «Партнеры по подготовке фасилитаторов» обеспечивает всесторонний и структурированный подход к подготовке молодых фасилитаторов.



Избегайте ловушек

Ландер Стоддарт, участвовавший в пилотной программе одной из правительственных организаций США, начал составлять список ловушек, которых следует избегать при создании внутренней сети фасилитаторов:

- отсутствие поддержки со стороны высшего руководства;
- принадлежность не к той части организации;
- выбор неподходящих людей;
- отсутствие обновления штата по мере ухода старых сотрудников;
- недостаточная заинтересованность людей в обучении;
- отсутствие официального наставничества;

- отсутствие критериев, определяющих принадлежность к команде фасилитаторов;
- размытые границы между фасилитацией и основной работой, особенно при смене руководителя;
- неясность относительно уровня квалификации каждого фасилитатора и неудачное распределение заданий;
- отсутствие ясности относительно того, как внутренние клиенты могут получить доступ к команде фасилитаторов;
- отсутствие четкого контракта на начальной стадии задания;
- отсутствие оценки результатов и отчетности по ним.

Упражнение для развития навыков

Если вы собираетесь набрать собственный штат фасилитаторов, я посоветовал бы тщательно изучить примеры трех организаций, приведенные в этой главе. Их истории содержат массу полезных идей о том, что подойдет в ваших условиях, а что нет.

Кроме того, обратите особое внимание на перечисленные в этой главе практические стратегии. Необязательно применять все восемь, однако опыт 21 организации предполагает, что, упустив одну-две из наиболее важных вещей, вы значительно снизите свои шансы на успех.



ОСОБЫЕ СЛУЧАИ

Вопросы, на которые отвечает эта глава

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

Как применить секреты фасилитации, чтобы провести простую встречу

Секреты фасилитации дают комплексный подход к проведению групповых встреч продолжительностью от нескольких часов до нескольких дней. Но применимы ли секреты к часовой встрече? Есть ли простой чек-лист, который можно использовать на таком коротком мероприятии?

В своей книге «Секреты мастерского проведения встреч» (The Secrets to Masterful Meetings) я дал определение хорошо проведенной встрече. Реалии делового мира сегодня таковы, что качество совещаний стало очень низким и плохие встречи превратились в стандарт. Следующий список предназначен для того, чтобы поднять планку каждой короткой фасилитационной сессии.

Пятнадцать элементов мастерски проведенной встречи

Подготовка

- 1. Предварительное уведомление**
Участники заранее знают цель, желаемые результаты, повестку дня и другую важную информацию о встрече.
- 2. Нужные люди — подготовленные и готовые работать**
На фасилитационную сессию приглашены нужные люди. Они приходят подготовленными, вовремя и присутствуют на протяжении всей встречи.
- 3. Нужная информация**
Вся необходимая информация доступна на встрече.

Начало

- 4. Своевременное начало и конец**
Встреча начинается и заканчивается вовремя.
- 5. Четкая цель и результаты**
В начале встречи ведущий напоминает о цели и желаемых результатах.
- 6. Выявленные основные вопросы**
Во время встречи или до ее начала у всех участников есть возможность выявить основные вопросы или темы, которые необходимо обсудить, чтобы достичь желаемых результатов.
- 7. Повестка дня подтверждена**
Ведущий подтверждает повестку дня и устанавливает временные ограничения для каждого ее пункта. (Он может скорректировать повестку, чтобы успеть обсудить все основные вопросы.)
- 8. Правила повторены**
Ведущий напоминает присутствующим правила. Участники следуют им в течение встречи.

Основная часть

- 9. Встреча идет плавно**
По мере того как участники переходят от одного пункта повестки к другому, ведущий напоминает о цели каждого, о его связи с главной задачей и о том, чего должна добиться группа с помощью этого пункта.

10. Сосредоточенное обсуждение

Дискуссия идет вокруг рассматриваемой темы. Участникам разрешается превышать время только при согласии большинства и при полном понимании того, как этот выход за рамки отразится на остальных пунктах повестки дня.

11. Позитивное, увлеченное участие

Все участники активно вовлечены в процесс в течение всей встречи. Они чувствуют, что могут говорить открыто и честно. Ведется энергичное обсуждение и дебаты. Никому не разрешается доминировать.

12. Конструктивный конфликт

Разногласия поощряются, участники управляют конфликтом, задавая вопросы, выявляя сильные стороны, факторы, вызывающие беспокойство, и ищут решения, имеющие максимум преимуществ и сопряженные с минимумом проблем.

Завершение и последующие действия**13. Решения и напоминание о действиях**

В течение встречи темы, выходящие за рамки обсуждаемого, заносятся в список вопросов; принятые решения и запланированные действия фиксируются. Прежде чем завершить встречу, ведущий напоминает обо всех вопросах, решениях и действиях, и между участниками распределяются задания.

14. Краткое содержание

После встречи всем участникам раздают краткое содержание встречи, в котором перечислены рассмотренные вопросы, принятые решения, запланированные действия и сделан анализ данных, относящихся к встрече.

15. Отслеживание действий

Дальнейшие действия участников встречи отслеживаются, это позволяет гарантировать выполнение заданий.

Сколько из типичных встреч, на которых вам доводилось присутствовать, были действительно мастерски проведены? Попробуйте назвать 15 их характеристик и поделитесь этим знанием с коллегами. Скорее всего, вы увидите, что ваше представление о том, какой должна быть встреча, практически полностью совпадает с секретами, о которых я рассказал вам. Вы можете вручить знакомым фасилитаторам по экземпляру «Секретов мастерства проведения встреч», чтобы они узнали, как изменить культуру совещаний в организации.

Чеклист по мастерскому проведению встречи

Чтобы искусно проводить встречи, их ведущим необходимо предпринять следующие действия.

Планирование и подготовка

- Определите тип, цель и результаты встречи.
- Выберите участников.
- Выявите вероятные проблемы, которые необходимо решить.
- Разработайте предполагаемую повестку дня.
- Отберите инструменты, с помощью которых будет выполняться повестка, и стратегии вовлечения.
- По необходимости еще до встречи пообщайтесь с приглашенными людьми.
- Выберите место проведения встречи и решите прочие организационные вопросы.
- Подготовьте и разошлите приглашенным уведомление о встрече с указанием времени сбора и начала.

Начало встречи

- Подготовьте помещение для встречи и парковочные доски.
- поприветствуйте прибывших.
- Подождите две минуты, прежде чем начать.
- Начните вовремя, укажите цель и результаты встречи.
- Попросите участников выявить основные проблемы, которые необходимо обсудить.
- Напомните повестку дня; скорректируйте ее по необходимости, чтобы обсудить основные проблемы; установите временные границы для каждого пункта.
- Напомните участникам об основных правилах и парковочных досках.
- Представьте участников друг другу, если нужно.

Проведение, завершение и последующий контроль

- Напомните о запланированных ранее действиях, чтобы проконтролировать их выполнение.
- Для каждого пункта повестки:
 - сфокусируйте внимание участников, объяснив, как данный пункт повестки способствует достижению цели встречи;

- проинструктируйте участников, дав четкие и краткие указания по выполнению пункта повестки;
 - запишите необходимую информацию, собранную во время встречи, или проконтролируйте, чтобы она была записана;
 - помогите участникам пройти все этапы рассмотрения пункта повестки, применяя соответствующий метод для сбора информации;
 - следите за тем, чтобы участники разумно использовали время;
 - быстро и эффективно решайте проблемы с непродуктивным поведением;
 - следите, чтобы обсуждение не переходило на посторонние темы, заносите их в список вопросов;
 - улаживайте возникающие разногласия и конфликты;
 - интересуйтесь мнением каждого и предлагайте людям высказываться;
 - обобщайте результаты.
- Завершите встречу:
 - напомните участникам о вопросах, рассмотренных во время встречи;
 - подтвердите принятые решения;
 - обсудите нерешенные вопросы;
 - убедитесь, что для каждого запланированного действия назначен ответственный и дата выполнения.
 - Проведите контрольные мероприятия:
 - запишите и разошлите участникам краткое содержание встречи;
 - проконтролируйте выполнение запланированных действий.

Форма для подготовки и начала встречи

Некоторые пункты этой формы предназначены исключительно для планирования, они не обозначены буквами. Буквами я пометил вопросы, относящиеся и к планированию, и к началу встречи, — таким образом я указал правильный порядок, в котором вы будете произносить каждую реплику, открывая встречу.

1. На свободном месте запишите цель и результаты встречи.

Цель (проинформируйте): «Цель нашей встречи...»	
А	

Результаты (проинформируйте): «По окончании встречи у нас должно быть...»	
В	

2. Затем скажите, кто должен присутствовать на встрече, чтобы можно было достичь цели и результатов.

Участники: «На встречу необходимо пригласить...»	

3. Теперь подумайте, зачем этим людям приходиться на встречу. Какие преимущества они получают, если цель встречи будет достигнута? Напишите минимум два предложения. Используйте слова «вы» и «ваш» не менее четырех раз.

Заинтересуйте: «Это интересно, потому что, если мы достигнем нашей цели, вы...»	
С	

4. Почему были отобраны эти участники и каковы их полномочия? Что их просят сделать: высказать свою точку зрения, проявить творческие способности, принять решение или составить рекомендации?

Вдохновите: «Вас пригласили на эту встречу, потому что...»	
D	

5. Решите, какой вопрос вы будете использовать для вовлечения. Убедитесь, что это вопрос типа В. Можно попросить участников за 30 секунд сообщить последние новости, или основные темы, которые следует обсудить, или еще что-нибудь.

Вовлеките: «Прежде чем перейти к повестке, хочу спросить вас...»	
E	Начните с фразы, создающей образ.
	Расширьте образ с помощью ответов.
	Задайте вопрос типа А.

6. Подумайте о проблемах, которые нужно обсудить, чтобы достичь цели и результатов. Какие темы необходимо затронуть? О чем люди захотят поговорить? По поводу чего они могут выразить беспокойство?

Вероятные проблемы: «На пути к цели и результатам мы столкнемся – или, вероятно, столкнемся – со следующими проблемами...»

7. Решите, какие пункты повестки вы рассмотрите во время встречи, чтобы достичь цели, получить результат и справиться с возможными проблемами.

Процесс: «Чтобы достичь цели, я предлагаю использовать следующую повестку дня...»

F

8. Решите, какими основными правилами вы будете пользоваться во время встречи, чтобы группа работала эффективно. См. образцы в главе 4.

Основные правила: «Предлагаю несколько правил, которые помогут нам работать эффективно...»

G

9. Решите, что и куда вы будете записывать. Можно использовать стандартные парковочные доски (со списками вопросов, решений и действий) или добавить свои в зависимости от особенностей конкретной встречи.

Парковочные доски: «Во время встречи могут возникнуть вопросы, которые нам необходимо будет записать, чтобы двигаться дальше. Предлагаю использовать следующие списки...»

H

10. Теперь вы готовы начать встречу. Просмотрите первые восемь подготовленных вами элементов (A–H) по порядку.

- В пункте F (процесс) не забудьте пояснить участникам, в какой части повестки будут рассмотрены вопросы, выявленные в пункте E.

Те из них, что не удастся обсудить на встрече, можно будет добавить в один из списков.

- В пункте G (основные правила) обязательно спросите участников, не хотят ли они ввести дополнительные правила.

Как применять секреты, будучи рядовым участником встречи

Бывает так, что встреча идет плохо, но ее ведущий не предпринимает никаких действий, чтобы исправить ситуацию. Причина бездействия может заключаться в нехватке навыков или внимания. Бывает и такое, что встреча идет плохо как раз по вине ведущего.

Секрет №70

Секрет «партизанской фасилитации»

Задавайте вопросы, которые подтолкнут группу к необходимым действиям.

«Партизанская фасилитация» — это набор методов, предназначенный для управления встречами в условиях, когда вы не являетесь ее ведущим. Главное в «партизанской фасилитации» — задавать вопросы, подталкивающие группу к необходимым действиям. Давайте рассмотрим шесть ситуаций, в которых это поможет.

Встреча началась, а цель не ясна

Как вы знаете из главы 3, все начинается с цели. Повестка встречи и обсуждение должны быть привязаны к цели и желаемым результатам. Однако часто ведущие начинают или с оглашения повестки, или сразу с обсуждения ее первого пункта.

Если ведущий начал встречу, не сообщив ее цель, можно сказать: «Прошу прощения. Я прослушал. Не могли бы вы уделить минуточку общей цели встречи и тому, что мы должны получить в конце? Это поможет мне не отвлекаться на неважные вопросы. Какова общая цель встречи?» Обратите внимание, что фасилитатор-партизан никогда никого не обвиняет. Он не скажет, например: «Вы не указали цель». Вместо этого он задаст вопрос, чтобы внести ясность.

Обсуждение ушло в сторону

В главе 5 показано, как фасилитатор может использовать перенаправляющие вопросы, чтобы группа не отвлекалась от темы. Аналогично, если вам кажется, что присутствующие начали обсуждать постороннюю тему, но при этом вы не являетесь ведущим, можно сказать: «Мы говорим об очень интересных вещах. Нам нужно вернуться к основной теме, но будет жалко, если мы забудем об этих вопросах. Давайте занесем их в список вопросов, чтобы обсудить позже, и перейдем к основной теме». И снова, задавая вопросы, вы перенаправляете темы для обсуждения наименее болезненным способом.

Один из участников доминирует



В главе 9 перечислены методы, которые используются, когда один из участников доминирует в обсуждении. Их же можно довольно эффективно применять фасилитатору-партизану. Если ведущий позволяет кому-либо доминировать, скажите: «Это важный вопрос, и Джо открыто поделился своим мнением. Было бы полезно услышать, что думают остальные. Давайте выскажемся все по очереди?»

Один или более присутствующих не участвуют в обсуждении

Метод кругового обсуждения можно использовать не только когда один участник доминирует в обсуждении, но и когда один или более присутствующих молчат. Можно сказать, например: «Мы обсуждаем важный вопрос. Было бы полезно услышать мнение каждого. Давайте все по порядку выскажем свои мысли? Я готов начать».

Решения или действия не записываются

В главе 6 говорилось о том, как важно записывать все решения, принятые во время встречи, и действия, которые необходимо предпринять после нее. Однако иногда случается заметить, что записи ведутся недостаточно хорошо. В этом случае следует сказать: «Мы приняли важное решение. Может кто-нибудь повторить его, чтобы ведущий его точно записал и оно было у нас в письменном виде?»

Встреча вот-вот закончится, но ведущий не напомнил о том, как она прошла



В главе 8 сказано о том, как правильно завершить встречу, и, в частности, о том, что необходимо напомнить присутствующим о принятых решениях и запланированных действиях. Если ведущий собирается закончить встречу, не сделав этого, вы можете сказать: «После такой продуктивной дискуссии было бы обидно уйти, не повторив еще раз, что мы решили и как поступим дальше. Давайте быстро вспомним принятые решения и действия, которые необходимо предпринять?»

Как видите, «партизанская фасилитация» может довольно эффективно направлять встречу в нужное русло. Эти методы являются проактивными стратегиями, помогающими направлять обсуждение, когда ведущий не обеспечивает фасилитации на должном уровне. Я обобщил эти методы в табл. 17.1.

ТАБЛИЦА 17.1. ДЕЙСТВИЯ ФАСИЛИТАТОРА-ПАРТИЗАНА

Проблема	Действие
Встреча началась, а цель не ясна	Прошу прощения. Возможно, я прослушал. Не могли бы вы уделить минуточку общей цели встречи и тому, что мы должны получить в конце? Это поможет мне не отвлекаться на неважные вопросы. Какова общая цель встречи?
Обсуждение ушло в сторону	Мы говорим об очень интересных вещах. Нам нужно вернуться к основной теме, но будет жалко, если мы забудем об этих вопросах. Давайте занесем их в список вопросов, чтобы обсудить позже, и перейдем к основной теме
Один из участников доминирует	Это важный вопрос, и Джо открыто поделился своим мнением. Было бы полезно услышать, что думают остальные. Давайте выскажемся все по очереди?
Один или более присутствующих не участвуют в обсуждении	Мы обсуждаем важный вопрос. Было бы полезно услышать мнение каждого. Давайте все по порядку выскажем свои мысли? Я готов быть первым
Решения или действия не записываются	Мы приняли важное решение. Может кто-нибудь повторить его, чтобы ведущий его точно записал и оно было у нас в письменном виде?
Встреча вот-вот закончится, но ведущий не напомнил о том, как она прошла	После такой продуктивной дискуссии было бы обидно уйти, не повторив еще раз, что мы решили и как поступим дальше. Давайте быстро вспомним принятые решения и действия, которые необходимо предпринять?

Как применять секреты фасилитации к очень маленьким группам

Секреты фасилитации предназначены в основном для групп численностью от 8 до 30 человек. Как показывает пример в начале главы 5, применять секреты к группам, в которых четыре или меньше человек, иногда довольно не просто. Что усложняет ситуацию?

- На такой маленькой встрече может не быть доски или другого средства для записи сказанного. Поэтому поддерживать внимание группы и не отвлекаться может оказаться тяжело.
- Энергия уровня 3, скорее всего, будет слишком высокой для маленькой группы. Поэтому фасилитатор может решить, что уровня 1 достаточно, и группа будет работать недостаточно энергично.
- В маленькой группе формальные методы сбора информации, например поочередные записи на доске или определение приоритетов, могут казаться неестественными. В таких ситуациях фасилитаторы часто предпочитают пользоваться прямолинейными, менее творческими методами, которые быстро надоедают участникам.

Секреты фасилитации могут довольно эффективно применяться даже в маленьких группах, если внести небольшие изменения.

- Сразу скажите группе, что будете применять методы фасилитации, чтобы не отвлекаться от основной темы. Сидя за одним столом с участниками, попросите их в конце встречи дать вам обратную связь, чтобы вы знали, подходящей ли оказалась для них фасилитация. Заранее предупредив участников и попросив об их помощи, вы поощряете их придерживаться правил и воздержаться от оценки до конца.
- Начните встречу с энергией уровня 2, чтобы традиционно проинформировать, заинтересовать, воодушевить и вовлечь участников. В группе небольшого размера голос на уровне 2 будет более подходящим.
- Применяйте те же методы, что и с аудиторией обычного размера, однако не делите участников на группы, их и так мало.
- Если вы постоянно работаете с маленькой группой, обращайте внимание, какие из секретов полезны для нее, а какие — нет. Однородный состав участников может требовать более свободного или более строгого подхода к фасилитации в зависимости от характеров людей.

Как применять секреты фасилитации, будучи консультантом или специалистом в конкретной области

Бывает, организации приглашают консультантов в надежде, что они смогут, опираясь на свой опыт, решить какую-либо важную проблему или вопрос. Часто организации выбирают консультантов в соответствии с опытом в конкретной области. В этом случае они не могут занимать нейтральную позицию. Наоборот, они высказывают пристрастную точку зрения и предлагают конкретные действия, которые может предпринять организация. Как консультанту, не занимающему нейтральное положение, пользоваться секретами фасилитации?

Большинство консультантов мечтают о том, чтобы клиенты выполняли их рекомендации. И в этом случае будет уместен главный секрет фасилитации.

Главный секрет фасилитации

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

Как добиться того, чтобы люди максимально точно придерживались ваших рекомендаций? Ответ прост: вовлеките их в процесс поиска решений, которые они должны будут одобрить — и одобряют их, если возьмут на себя ответственность за их создание.

Конечно, на практике все оказывается не так просто, как в теории. Как привлечь людей к созданию рекомендаций? Как это сделать, если у них нет ни знаний, которыми вы обладаете благодаря работе с аналогичными проблемами разных организаций, ни времени, которое вы тратите на исследования и анализ информации по каждой проблеме?

Пример. Консалтинговая фирма и некоммерческая организация

Несколько лет назад у нас была возможность сотрудничать с одной из компаний национального масштаба, работающей в области стратегического консалтинга. Клиентом была одна из крупнейших в США некоммерческих организаций, чей лидер признал, что спустя более чем 100 лет ее бизнес-модель устарела. Из исследования организации стало известно, что в течение последних 10 лет ее доля в распределении благотворительных средств сокращалась по всей

стране. Перспективы сотен ее филиалов были совсем не радужными. По сути, все меньше американцев рассматривали эту организацию как основного получателя пожертвований.

Чтобы решить проблему и разработать новую миссию, видение и бизнес-модель для всей системы, организация собрала совет, состоящий из 20 человек, в том числе генерального директора и руководителей направлений, а также волонтеров со всей страны. Невероятно, но эта группа договорилась встречаться на один-два дня в месяц в течение семи месяцев ради создания новой модели организации.

Консалтинговая фирма славилась исключительно точным анализом и созданием эффективных стратегий для коммерческих организаций. Обычно она работала с командой высшего руководства клиента, проводила исследование, готовила рекомендации и представляла их на рассмотрение и одобрение топ-менеджменту компании.

Однако в этот раз руководители благотворительной организации попросили сделать по-другому. Они не хотели, чтобы работу выполняли за них. Они решили сами подготовить рекомендации, а консалтинговая фирма должна была оказать поддержку. Мою организацию пригласили для проведения встреч рабочей группы и обеспечения возможностей ее членам понять информацию и разработать рекомендации.

Консалтинговая фирма и наша организация заключили прочные партнерские отношения с помощью менеджера проекта благотворительной организации. На меня как на фасилитатора произвели впечатление уникальные процессы, которые использовала консалтинговая фирма для поиска решений и получения выводов. Это были новые методы привлечения топ-менеджмента к определению цели анализа, его проведению и выработке рекомендаций.

- На некоторых встречах члены рабочей группы выявляли потенциальные решения, которые команда консалтинговой фирмы затем исследовала и совершенствовала.
- На других члены рабочей группы анализировали решения, предложенные консалтинговой фирмой, определяя их сильные и слабые стороны и исключая те, которые казались нежизнеспособными.
- Иногда члены рабочей группы корректировали рекомендации, а иногда создавали новые.

При помощи консалтинговой фирмы рабочая группа создала новое заявление о видении и миссии и новую операционную модель благотворительной организации. Кроме того, члены группы разработали стратегии, помогающие вовлечь весь персонал в пересмотр деятельности и добиться от него поддержки.

Члены рабочей группы совершенно явно сами создали, осмыслили и одобрили рекомендации. По окончании работы группы ее члены отправились по стране, чтобы заручиться поддержкой сотен своих филиалов и задействовать их в грядущих преобразованиях. Многие из рекомендаций, созданных рабочей группой, выдержали проверку временем и продолжают использоваться и сегодня.

Этот пример иллюстрирует ряд стратегий, которые можно использовать, чтобы применять секреты фасилитации в качестве эксперта-консультанта.

- Соберите комитет или рабочую группу, в чью задачу входит разработка рекомендаций.
- Пропишите структурированный рабочий процесс, позволяющий познакомить комитет с проблемами и вовлекающий его в создание рекомендаций вместо обычного пассивного одобрения.
- В некоторых случаях просите комитет выполнить подготовительную работу. Пусть эти люди придут на встречу с предварительными вариантами, критериями принятия решений, рекомендациями или планами.
- В других случаях группа консультантов может изложить предварительные мысли. Предложите комитету выявить их сильные и слабые стороны, определить возможные последствия и препятствия на пути реализации или сделать что-либо еще, чтобы улучшить предложенные идеи. У членов комитета должен быть стимул корректировать первоначальные варианты или создавать новые на основе их анализа. Все это помогает понять, составить и принять конечные рекомендации.
- Не стоит представлять членам комитета черновик рекомендаций. Если эти люди не участвуют в создании решения, вряд ли вы сможете заручиться поддержкой на высшем уровне, необходимой для того, чтобы организация извлекла из ваших рекомендаций максимальную пользу.
- Попросите членов комитета представить результаты другим. Эта презентация принесет двойную пользу: во-первых, она повысит заинтересованность членов комитета, а во-вторых, продемонстрирует другим заинтересованность в рекомендациях на высшем уровне.

Как стать сертифицированным фасилитатором

В середине — конце 1990-х годов многие обучающие организации разрабатывали собственные программы сертификации для фасилитаторов. К тому

времени моя компания, Leadership Strategies, обучила навыкам фасилитации несколько тысяч человек. Но я был уверен, что каждой обучающей организации не нужно иметь собственный процесс сертификации. Чем это могло помочь профессии? Чем это могло помочь клиенту?

В мае 1999 года меня пригласили в Североамериканскую комиссию по сертификации Международной ассоциации фасилитаторов (IAF). Нам предстояло обсудить европейскую модель сертификации и подготовить рекомендации для IAF по поводу ее внедрения в Северной Америке. Чтобы помочь нашей комиссии оценить модель, четверо ее членов и я прошли процесс и стали первыми пятью сертифицированными профессиональными фасилитаторами в Северной Америке.

Наши коллеги из Европы проделали впечатляющую работу, создав эту модель сертификации. Они не только кодифицировали навыки и способности, необходимые в нашей профессии, но также разработали процесс, позволяющий убедиться, что кандидат продемонстрировал их. Для принятия решения о прохождении сертификации экзаменаторы использовали письменную форму заявления, ролевую игру и два собеседования.

Наша комиссия порекомендовала ввести звание сертифицированного профессионального фасилитатора (CPF), которое позже было пересмотрено и продолжает совершенствоваться и по сей день. IAF прекрасно осуществляла надзор за развитием и осуществлением программы CPF, в результате чего к 2012 году сертификацию прошли более 400 фасилитаторов по всему миру (более подробную информацию см. на www.iaf-world.org).

Комиссия сделала еще одну, дополнительную, рекомендацию. Мы признали, что программа CPF была разработана для оценки основных навыков фасилитации. Как говорится на сайте IAF: «Звание профессионального фасилитатора гарантирует клиентам, что его обладатели умеют разрабатывать и оказывать услуги базовой фасилитации групп». Чтобы поддержать дальнейшее развитие навыков, комиссия рекомендовала разработать сертификацию более высокого уровня, к которой могли бы стремиться все фасилитаторы.

В 2005 году Международный институт фасилитации (INIFAC) воспользовался этой рекомендацией. Инициативный комитет, членом которого я также стал, провел исследование существующих программ сертификации и составил список из 32 возможных дополнительных компетенций. С помощью опроса, в котором приняли участие 450 фасилитаторов и пользователей их услуг (то есть клиентов), инициативный комитет собрал информацию о модели компетенции. В результате более 40% компетенций из нашего списка были изменены, и мы разработали программу сертифицированного мастера фасилитации.

Она включает шесть основных компетенций и 30 дополнительных (более подробную информацию см. на www.inifac.org). По состоянию на 2012 год менее двух десятков человек достигли уровня сертифицированного мастера фасилитации (CMF).

Обе программы служат заявленным целям. CPF подтверждает, что фасилитаторы обладают компетенциями, необходимыми для разработки и предоставления базовых услуг фасилитации групп, CMF — что фасилитатор достиг уровня мастерства, достаточного для фасилитации как базового, так и продвинутого уровня. Требования к двум программам сертификации обобщены в табл. 17.2.

Я имею звание и CPF, и CMF и являюсь убежденным сторонником программы CMF как средства, позволяющего повысить уровень квалификации фасилитатора и обеспечить клиентам высокий уровень обслуживания. Я рекомендую фасилитаторам, отвечающим требованиям программы CMF, пройти ее. (Обратите внимание: в рамках полного раскрытия информации сообщаю, что являюсь членом учредительного совета INIFAC и продолжаю работать в нем.)

ТАБЛИЦА 17.2. СРАВНЕНИЕ ПРОГРАММ CPF И CMF

	CPF Сертифицированный профессиональный фасилитатор	CMF Сертифицированный мастер фасилитации
Сертифицирующая организация	Международная ассоциация фасилитаторов (www.iaf-world.org)	Международный институт фасилитации (www.inifac.org)
Цель	Гарантировать клиентам, что специалисты, прошедшие сертификацию, умеют разрабатывать и предоставлять услуги базовой фасилитации групп (см. сайт IAF)	Оценить, насколько кандидат владеет базовыми и продвинутыми навыками фасилитации
Целевая аудитория	Компетентные фасилитаторы, имеющие практический опыт	Фасилитаторы более высокого уровня, имеющие значительный или умеренный опыт (наличия CPF не требуется)
Опыт	Семь мероприятий за предыдущие три года	Тридцать мероприятий за предыдущие три года

Организации	Минимум отсутствует	Пять организаций, десять организаторов
Профессиональный уровень	Доказательства профессионального уровня	Оценка минимум 80% во всех шести областях компетенции
Письменный экзамен	Кандидаты предоставляют описание применения основных компетенций в своей работе	Кандидаты демонстрируют знания и конкретный опыт, отвечая на 30 вопросов, связанных с компетенциями
Оценка фасилитации	Кандидат проводит назначенное ему мероприятие, за которым следует беседа с экзаменатором и немедленная обратная связь	Кандидат предоставляет видеозапись проведенного мероприятия и ролевых игр на заданную тему

Почему я активно поддерживаю сертификацию CMF?

- **Первое и главное: созданная нами модель компетенции дает представление о высококвалифицированной фасилитации.** Краткое описание шести основных компетенций вы найдете в конце этого раздела. Я уверен, что, если каждый фасилитатор будет обладать ими, вопросов о ценности работы фасилитаторов никогда не возникнет.
- **Клиенты могут рассматривать сертификат как свидетельство высокого уровня фасилитатора.** В моей организации мы настолько уверены в квалификации сотрудников, получивших CMF, что даем гарантию на их работу и обещаем вернуть плату, если клиент не будет удовлетворен.
- **Модель дополнительных компетенций основана на наблюдаемом поведении и строго оценивается на последовательность и надежность.** Каждую дополнительную компетенцию можно оценить, исходя из продемонстрированных в письменной работе знаний или из видеозаписи, снятой кандидатом во время симуляции встречи по заданному INIFAC сценарию. Каждая компетенция оценивается по пятибалльной шкале, и критерии оценок четко изложены в руководстве для экзаменаторов. Таким образом обеспечивается единообразие выставления оценок.
- **Процесс сертификации является инструментом развития.** Каждый кандидат получает оценку по каждой из 30 дополнительных компетенций, и ему выставляется одна из четырех общих оценок:

- стажер;
- начинающий специалист;
- опытный специалист;
- специалист высокого уровня.

Кандидатам, получившим оценку «специалист высокого уровня» и отвечающим требованиям опыта, присваивается звание сертифицированного мастера фасилитации. Тем, кто отвечает всем требованиям, кроме требований к опыту, присваивается предварительное звание сертифицированного мастера фасилитации и дается три года на проведение 30 мероприятий. Кандидаты, получившие оценки «стажер», «начинающий специалист» и «опытный специалист» и рекомендации по улучшению навыков, могут позже повторно подать заявку.

Сертификация CMF не является обязательной, однако помогает выделить тех, чья работа прошла оценку коллег и кто обладает продвинутыми навыками. Как отмечалось ранее, оценке подлежат следующие 6 широких компетенций и 30 дополнительных.

Компетенции CMF

Сертифицированные мастера фасилитации на каждом мероприятии обеспечивают следующее.

Атмосферу

- Мастера фасилитации проявляют сочувствие и оказывают влияние. С помощью вербальных и невербальных средств они транслируют уверенность, энергию и осознанность, одновременно проявляя тепло и заботу. Они корректируют свой стиль, чтобы лучше удовлетворить потребности группы.

Оценку

- Мастера фасилитации знают, как точно оценить потребности клиента, и задают необходимые вопросы. Опираясь на прошлый опыт, они разрабатывают процессы, предназначенные для того, чтобы удовлетворить требования конкретного клиента. Они тщательно планируют встречу и готовятся к ней. Они понимают, когда инструмент оказывается недостаточно эффективным, и быстро заменяют его на альтернативный, чтобы достичь желаемого результата.

Коммуникации

- Мастера фасилитации имеют отличные коммуникативные навыки. Они активно слушают, проговаривают и подтверждают важные моменты. Они

Контроль	<p>обладают прекрасными аналитическими навыками, позволяющими им быстро обрабатывать информацию, дифференцировать различные вопросы содержания и выделять во время обсуждения важные пункты. Они задают вопросы, помогающие группам эффективно выполнять свою работу. Они дают инструкции точно, четко и кратко. Они ясно определяют и устно обобщают достигнутые соглашения.</p> <ul style="list-style-type: none">• Мастера фасилитации создают и поддерживают продуктивную и безопасную среду, в которой участники с разными стилями поведения и происходящие из разных культур могут взаимодействовать и сосредоточенно работать над достижением цели. Мастера фасилитации контролируют ход встречи и поддерживают необходимый темп. Они понимают причины разногласий и могут эффективно помочь группе разрешить конфликт. Они сознательно предпринимают действия по предотвращению, выявлению и устранению непродуктивного поведения.
Последовательность	<ul style="list-style-type: none">• Мастера фасилитации понимают и последовательно применяют лучшие практические методы для таких видов деятельности, как начало встречи, привлечение внимания группы, запись информации и завершение встречи.
Вовлечение	<ul style="list-style-type: none">• Мастера фасилитации знают и используют многочисленные методы, помогающие вовлекать группу, справляться с проблемами, принимать решения, раскрывать творческие возможности и повышать уровень энергии.

Нейтральная позиция фасилитатора: реальность или вымысел?

Многие фасилитаторы, достаточно долго работающие с группами, сталкиваются с дилеммой нейтральности. Учебники по фасилитации требуют, чтобы фасилитатор был абсолютно нейтрален, сосредоточен исключительно на процессе и динамике группы и ни за что не вмешивался в содержание дискуссии.

Но не случалось ли с вами такого, что, пока вы проводили встречу для клиента, вам в голову приходила идея, которая могла бы быть полезна группе? Не задавались ли вы вопросом: «Сказать? Но не нарушу ли я правила поведения

фасилитатора?» В этом и заключается дилемма нейтральности. Говорить или не говорить?

Приверженец традиционной школы ответит: «Точно нет. Это не ваше дело. Вы не специалист. Это неуважение к мудрости группы. Хотите участвовать — отдайте маркер кому-нибудь другому и садитесь».

Но есть и те, кто придерживается другой точки зрения. Я имел удовольствие участвовать в онлайн-обсуждении вопроса нейтральности группы фасилитаторов. Во время той дискуссии я услышал две интересные идеи. Конечно, на этот счет могут существовать и другие точки зрения. Для простоты давайте назовем их традиционной и гибридной школами. В своей практике я использую гибридный подход, но думаю, что у обоих подходов есть свои сильные и слабые стороны.

Традиционный подход

Согласно традиционным взглядам, которые, как я думаю, берут начало в дисциплинах организационного развития, фасилитаторы должны придерживаться абсолютно нейтральной позиции.

- Фасилитаторы отвечают за процесс, участники — за содержание.
- Фасилитаторам не надо понимать содержание, и часто бывает даже лучше, если они его не понимают, — так у них не возникнет искушения принять участие в обсуждении.
- Фасилитаторы не хвалят комментарии.
- И главное: фасилитаторы ни за что на свете не вносят предложений, касающихся содержания.

В общем, цель фасилитаторов, придерживающихся традиционной точки зрения, — провести группу через процесс, способствующий созданию отношений, атмосферы доверия и результатов, которые поддерживают все члены команды.

Гибридный подход

В основе гибридного подхода, который, как я думаю, сформировался в области управленческого консалтинга, лежит мысль, что некоторые фасилитаторы, например финансовые советники, отвечают перед клиентами за то, чтобы сделать все возможное для их положительных результатов.

Фасилитаторы, придерживающиеся гибридной точки зрения, считают, что лучше, если участники сами высказывают идеи, потому что, когда клиент

сам нашел решение, он чувствует собственную ответственность, одобряет его и охотно осуществляет. В то же время эти фасилитаторы считают, что, если им известны решения, способные помочь, они — в крайнем случае — могут предложить их. Для этого фасилитаторы изучают отрасль, деятельность и проблемы бизнеса клиента.

Если во время фасилитационной сессии группа упускает из виду потенциально подходящее решение, фасилитаторы, придерживающиеся гибридного подхода, могут задать наводящий вопрос вроде: «Есть ли другие решения, связанные с технологиями, которые мы еще не рассмотрели?» Или, если фасилитатор понимает, что какую-то конкретную идею еще не высказали, он может предложить ее, но запишет, только если участники начнут ее обсуждать. Например, фасилитатор может сказать: «Как вы думаете, стоит ли сделать X?» Если последует положительная реакция, то он может сказать: «Почему стоит сделать X? Каковы будут преимущества? Хотите ли вы, чтобы я записал это?»

Фасилитаторы могут использовать такие методы, как наводящие вопросы и предложение идей, но их не должен заботить результат. Если группа согласилась с идеей — хорошо. Если нет — тоже хорошо. Однако фасилитаторы должны сознавать, что эти методы ведут к злоупотреблениям. Намеренно или нет, но они могут использоваться для манипуляций группой с целью склонить ее членов к решениям, ответственности за которые они не будут ощущать и которые в результате выполнят не полностью (если выполнят вообще). Конечно, подобные манипуляции, или «фасипуляции», могут возникать и при традиционном подходе. Однако фасилитаторы, придерживающиеся гибридного подхода, должны особенно следить за тем, чтобы не злоупотреблять своим положением.

Подводя итоги, скажу: в традиционной школе нейтральная позиция фасилитатора означает, что он никак не касается содержания встречи; в гибридной — что он может предлагать идеи, но не должен настаивать на их использовании.

Сильные и слабые стороны

В табл. 17.3 перечислены сильные и слабые стороны каждого подхода (обратите внимание, что, поскольку здесь предложено всего две точки зрения, сильные стороны одной более или менее соответствуют слабым сторонам другой).

Границы

Если вы выбрали гибридный подход, то как вам избежать злоупотреблений своим положением? Один фасилитатор объяснил это так: «Мне всегда казалось,

ТАБЛИЦА 17.3. СРАВНЕНИЕ ТРАДИЦИОННОГО И ГИБРИДНОГО ПОДХОДОВ

Традиционный подход	Гибридный подход
<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Существует более высокая вероятность, что группа осуществит то, что создала сама, так как все идеи исходят от ее членов. • Существует более высокая вероятность того, что группа будет искать решения сама, а не смотреть на фасилитатора. • Существует более низкая вероятность того, что фасилитатор станет «фасипулятором», то есть будет подводить участников встречи к решениям, не являющимся их собственными. • От фасилитатора требуется меньше усилий для изучения и понимания бизнеса и проблем клиента 	<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Фасилитатор с большей вероятностью будет активно вести встречу и управлять обсуждением. • Фасилитатор с большей вероятностью предложит идеи, стимулирующие творческий поиск группы. • Фасилитатор с большей вероятностью предложит потенциально подходящее решение. • Клиенты, возможно, больше оценят участие фасилитатора
<p>Потенциальные слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Фасилитатор с меньшей вероятностью предложит идеи, стимулирующие творческий поиск группы. • Потенциально подходящее решение, известное фасилитатору, может остаться невысказанным. • Фасилитатор будет менее активно вести встречу и управлять обсуждением. • Клиенты, возможно, не оценят по достоинству участия фасилитатора, за исключением того, что он составил повестку дня и следил за выполнением правил 	<p>Потенциальные слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Существует более высокая вероятность, что группа будет смотреть на фасилитатора, а не искать решения сама. • Существует более высокая вероятность, что фасилитатор станет «фасипулятором», то есть будет подводить участников встречи к решениям, не являющимся их собственными. • Существует более низкая вероятность, что группа осуществит то, что создала, так как часть идей исходила от фасилитатора. • От фасилитатора требуется больше усилий для изучения и понимания бизнеса и проблем клиента

что фасилитаторы не способны оставаться совершенно нейтральными. У нас есть собственные ценности и убеждения, которые могут понемногу проявляться с помощью невербальных сигналов. Поэтому я предпочитаю открыто говорить участникам, как смотрю на мир и какие у меня есть предубеждения, и прошу

их говорить, если они заметят, что я слишком сильно отстаиваю свои взгляды. Думаю, таким образом, я могу без страха использовать гибридный подход».

Другой фасилитатор высказался следующим образом: «Гибридный подход может принести клиентам больше пользы, если установить ряд параметров и придерживаться их». Этот фасилитатор рекомендует установить следующие границы.

- Фасилитатор обладает глубокими знаниями и опытом в обсуждаемой области и может предложить ценные идеи.
- Фасилитатор сделал уникальные наблюдения, глядя на происходящее со стороны, которые, возможно, упускают из виду те, кто рассматривает проблему изнутри.
- Фасилитатор предлагает свои идеи только после того, как у группы иссякнут мысли, или тогда, когда она будет готова двигаться дальше, но фасилитатор решит, что участники упустили из вида что-то значимое для результата и успеха.
- Идея или предложение всегда высказываются в форме вопроса. («Что, если ...?» «Интересно, что ...?»)
- Идеи или предложения высказываются только в исключительных случаях и осторожно.

А вот женщина-фасилитатор рассказывает историю о том, как она соблюдает границы: «Проблема возникла на встрече на прошлой неделе. Мне показалось, что я могу расширить предложение, высказанное за одним из столов, и это пошло бы на пользу группе. Пока я писала заметки на компьютере — экран которого проецировался во время обсуждения, — я высказала и напечатала предложение к комментариям, сделанным за столом. Я объявила, что на минуту слагаю с себя обязанности фасилитатора и предлагаю идею, но готова удалить ее, если она не понравится участникам и они не захотят ее сохранить. Клиент предпочел включить мое предложение, и несколько человек сказали, что оценили его».

Обратите внимание! Размышляя о гибридном подходе к нейтральности, важно сознавать, что он обладает большим потенциалом для злоупотреблений. Как предупреждает один мой коллега: «Думаю, многие из тех, кто называют себя фасилитаторами, плохо понимают, что нейтральность — основная характеристика их работы. Они ищут любой предлог, чтобы выставить себя напоказ. Глядя на такое поведение, и другие фасилитаторы начинают относиться к своей роли небрежно и недисциплинированно».

Чего хотят ваши клиенты

Судя по моему опыту, большинство наших клиентов хотят, чтобы фасилитаторы больше пользовались гибридным подходом. Однако я все чаще заранее договариваюсь с организатором и группой о том, следует ли мне вносить предложения в ходе встречи. Советую вам поступать так же.



ЭПИЛОГ



Надеюсь, книга вам понравилась. Представленный здесь материал позволит вам глубже разобраться в процессе фасилитации. Многочисленные примеры призваны оживить материал, а врезки «Зачем это нужно» объясняют основные понятия, описанные в книге.

Опытные фасилитаторы, участвовавшие в моих семинарах, не раз признавались: они и представить себе не могли, сколько не знают. Некоторые сетовали: информации так много, что они не знают, с чего начать. Вот мои советы:

- Разбирайте материал постепенно, по главе за раз. Выберите самую нужную вам тему, например достижение консенсуса, открытие сессии или выбор правильных вопросов. Читайте соответствующую главу от начала до конца раз в неделю. Отрабатывайте описанные в ней методики до тех пор, пока не почувствуете себя уверенно. И только после этого переходите к следующей главе.
- Пользуйтесь любой возможностью практиковать навык фасилитации. Соглашайтесь всякий раз, как вас попросят провести сессию. Без практики нет совершенства.
- Старайтесь получать отзывы о своей работе. После каждой сессии проводите обзорную сессию. Спрашивайте мнение других фасилитаторов. Постарайтесь понять, что именно вам нужно совершенствовать. И постепенно исправляйте свои недочеты.
- Пользуйтесь «секретами» в обычной жизни. В разговорах не забывайте о различных типах вопросов и чек-листах. На совещаниях обращайте внимание на то, достаточно ли четко сформулирована цель совещания и путь ее достижения. В любой конфликтной ситуации старайтесь применять стратегии достижения консенсуса.

- Вступите в ассоциации фасилитаторов в вашем регионе, посещайте конференции.
- Оттачивайте ваши навыки на фасилитационных семинарах.
- Получите сертификат фасилитатора. В главе 17 я подробно рассказываю о программах «Сертифицированный мастер фасилитации» и «Сертифицированный профессиональный фасилитатор».

Давайте вместе расскажем всему миру о возможностях фасилитации. Уверен, вы добьетесь высоких результатов, если будете совершенствоваться в искусстве и науке фасилитации.



70 СЕКРЕТОВ ФАСИЛИТАЦИИ



- Секрет № 1** *Главный секрет фасилитации*
Вы можете достичь более эффективных результатов, когда решения вырабатываются людьми, на которых они должны повлиять, а также понимаются и принимаются ими.
- Секрет № 2** *Секрет уместности фасилитации*
Фасилитация бывает нужна в случаях, когда в дискуссию вовлечено несколько человек и от них требуется понимание проблемы и согласие по ключевым вопросам.
- Секрет № 3** *Секрет начального вопроса*
Удачные начальные вопросы рождают образы ответов.
- Секрет № 4** *Секрет направления группы*
Направляйте группу с помощью вопросительных, а не утвердительных фраз.
- Секрет № 5** *Секрет передачи идей участникам встречи*
Предлагая свою идею, попросите участников сформулировать ее преимущества и то, какими словами ее стоит записать.
- Секрет № 6** *Секрет подготовки: пять «П»*
Во время подготовки определите пять «П»: поставленную цель, продукт, приглашенных людей, проблемы и процесс.
- Секрет № 7** *Секрет хорошей цели*
Ясная цель обеспечивает надежную основу для принятия решений.
- Секрет № 8** *Секрет определения продукта фасилитационной сессии: результат, знания, убеждения*
Для определения продуктов фасилитационной сессии задайте вопрос: «Какие элементы, отсутствующие перед началом мероприятия, должны появиться в руках людей (результаты), в их головах (знания) или сердцах (убеждения)?»

- Секрет № 9** *Секрет беспроблемного присутствия организатора на встрече*
Договоритесь с организатором, что по любому обсуждаемому вопросу он не будет высказываться ни первым, ни вторым, ни третьим.
- Секрет № 10** *Секрет сильного открытия*
Информируйте, воодушевляйте, наделяйте полномочиями и вовлекайте участников в течение первых 15 минут.
- Секрет № 11** *Секрет воодушевления при открытии*
Во время открытия встречи на этапе воодушевления используйте слова «вы» и «ваш» как минимум четыре раза — это позволит вам четко описать, чем встреча полезна для участников.
- Секрет № 12** *Секрет утверждения повестки дня*
Убедитесь, что участники встречи согласны с повесткой дня, — для этого свяжите их личные цели с планом всего мероприятия.
- Секрет № 13** *Секрет использования основных правил*
Предложите список основных правил, но позвольте участникам скорректировать и дополнить его.
- Секрет № 14** *Секрет парковочных досок*
Создайте место, чтобы записывать принятые решения, предстоящие действия и вопросы, которые были подняты раньше времени или не относятся к теме сессии.
- Секрет № 15** *Секрет эффективного знакомства*
Дайте участникам возможность заблаговременно записать свои мысли; установите временные рамки на представление каждого из них.
- Секрет № 16** *Секрет своевременного начала*
Укажите время сбора первым пунктом в повестке дня; убедитесь в том, что первый выступающий готов; предупредите участников за две минуты до начала мероприятия.
- Секрет № 17** *Секрет контрольных проверок*
Перед началом работы над каждым новым вопросом повестки дня или практическим упражнением сделайте краткий обзор пройденного, озвучьте вопросы, которые будут рассмотрены далее, и покажите участникам общую картину происходящего.
- Секрет № 18** *Секрет разогревания группы*
Задайте два вопроса, требующих невербального ответа.
- Секрет № 19** *Секрет ясных указаний*
Если вам нужно дать указания, используйте модель PeDeQs.
- Секрет № 20** *Секрет сохранения направления*
Заголовки, продолжающие вопросы, перенаправление.

- Секрет № 21** *Секрет работы эффективных малых групп*
Поработайте над одним пунктом повестки все вместе, затем разделите участников на группы и дайте им указания.
- Секрет № 22** *Секрет движения вдоль флипчартов*
Попросите команды перемещаться от флипчарта к флипчарту, чтобы обеспечить качественный обзор рекомендаций.
- Секрет № 23** *Секрет использования маркера без злоупотребления*
Сначала запишите, потом обсуждайте; пишите так, чтобы все могли прочитать; спрашивайте, а не утверждайте.
- Секрет № 24** *Секрет понимания, что именно нужно записывать*
Записывайте все решения, действия, проблемы и соответствующие выводы.
- Секрет № 25** *Секрет осмысленной записи*
Используйте шаблоны, заголовки и аббревиатуры.
- Секрет № 26** *Секрет избегания пауз во время записи*
Сокращайте паузы и просите участников их заполнить.
- Секрет № 27** *Секрет сбора информации*
Для достижения поставленной цели используйте самые подходящие инструменты самым эффективным образом.
- Секрет № 28** *Секрет прояснения деталей*
Спрашивайте, записывайте, реагируйте.
- Секрет № 29** *Секрет категоризации*
Задайте вопрос «Та же или другая категория?» применительно к каждому пункту повестки дня.
- Секрет № 30** *Секрет сессий в формате вопросов и ответов*
Пусть малые группы заблаговременно сформулируют вопросы.
- Секрет № 31** *Секрет генерирования идей*
Спрашивайте, записывайте, но не реагируйте.
- Секрет № 32** *Секрет определения приоритетов*
Задайте критерии; разрешите лоббирование; добейтесь консенсуса после выставления баллов.
- Секрет № 33** *Секрет правильной отчетности*
Повышайте качество обратной связи, поручая группам рассматривать и анализировать отчеты других групп.
- Секрет № 34** *Секрет получения качественной обратной связи*
Спросите участников о том, что хорошего было на встрече, что стоит улучшить и насколько присутствующие согласны друг с другом по этим вопросам.

- Секрет № 35** *Секрет хорошего закрытия*
Сделайте обзор проделанной работы; установите границы того, о чем можно рассказать; оцените сессию; завершите сессию рассказом о следующих шагах; проведите разбор с организатором.
- Секрет № 36** *Секрет подтверждения обязательств*
Запишите преимущества ключевых решений, препятствия на пути их реализации и стратегии преодоления.
- Секрет № 37** *Секрет проработки списка вопросов*
Спросите участников «Достаточно ли хорошо мы рассмотрели вопрос? Нужно ли нам его еще обсуждать? Стоит ли обсуждать это прямо сейчас?»
- Секрет № 38** *Секрет назначения ответственных*
Назначайте ответственных лишь из числа присутствующих на собрании и позвольте этим людям самостоятельно определить дату завершения работы.
- Секрет № 39** *Секрет понимания непродуктивного поведения*
Непродуктивное поведение — симптом проблемы, а не основная причина.
- Секрет № 40** *Секрет предотвращения непродуктивного поведения*
Во время подготовки к фасилитационной сессии подумайте о том, где и как может проявиться непродуктивное поведение, а затем примените стратегии для его предотвращения.
- Секрет № 41** *Секрет выявления непродуктивного поведения*
Регулярно делайте проверку на непродуктивное поведение.
- Секрет № 42** *Секрет разрешения ситуации непродуктивного поведения*
Поговорите с участником, ведущим себя непродуктивно, с глазу на глаз или в присутствии других; проявите эмпатию; обращайтесь к причине такого поведения; договоритесь о решении.
- Секрет № 43** *Секрет реагирования на неожиданное происшествие*
Попросите участников самих объяснить, что происходит.
- Секрет № 44** *Секрет реагирования на ошибки и нападения*
Признайте, что человек, возможно, прав, продемонстрируйте поддержку и предложите группе найти решение.
- Секрет № 45** *Секрет понимания консенсуса*
Консенсус означает: «Я готов принять это решение и поддержать его».
- Секрет № 46** *Секрет «консенсуса пяти пальцев»*
Пользуйтесь «консенсусом пяти пальцев», чтобы достичь согласия, не рискуя качеством решения, имеющего сильную, но не единую поддержку.

- Секрет № 47** *Секрет понимания причин разногласий*
Разногласия возникают потому, что людям не хватает общей информации, у них отличаются ценности и опыт или на происходящее влияют внешние факторы.
- Секрет № 48** *Секрет улаживания разногласий уровня 3*
Обратитесь за решением проблемы к более высокой инстанции.
- Секрет № 49** *Секрет улаживания разногласий уровня 1*
Задайте вопросы, побуждающие стороны описать свои варианты решения.
- Секрет № 50** *Секрет улаживания разногласий уровня 2*
Создайте новый вариант, сочетающий в себе основные сильные стороны исходных.
- Секрет № 51** *Секрет использования взвешенной балльной системы*
Начисляйте баллы по определенным критериям, каждый раз начиная с решения, наиболее соответствующего данному конкретному критерию.
- Секрет № 52** *Секрет достижения консенсуса по вопросам формулировок*
Чтобы взять под контроль процесс выбора формулировок, пользуйтесь методом информированного большинства.
- Секрет № 53** *Секрет энергии*
Энергия заряжает, вовлекает и возвышает.
- Секрет № 54** *Секрет энергичного начала*
Думайте «на уровне 3» с первых же слов.
- Секрет № 55** *Секрет приспособления к сонному времени*
Планируйте на периоды, когда у участников встречи ожидается низкая энергия, деятельность с высокой интерактивностью.
- Секрет № 56** *Секрет поддержания уровня энергии*
В течение встречи пользуйтесь приемами, позволяющими участникам вырабатывать энергию.
- Секрет № 57** *Секрет использования упражнений для тимбилдинга*
Выберите цель, расскажите, как упражнение связано с работой.
- Секрет № 58** *Секрет стандартной повестки*
Стандартные повестки — это отправная точка для решения конкретного вопроса, поднимаемого на встрече.
- Секрет № 59** *Секрет адаптации повестки дня*
Составляйте повестку так, чтобы сначала у участников было много возможностей, а затем они сужались; включите обзор общей информации и создайте основу для принятия решений.

- Секрет № 60** *Секрет составления повестки с нуля*
Определите главный вопрос и подготовительные вопросы, необходимые, чтобы ответить на него.
- Секрет № 61** *Секрет досконального изучения процесса*
Убедитесь, что вы изучили процесс от и до, составив подробный план фасилитации.
- Секрет № 62** *Секрет оценки времени*
Оценивайте общее время, опираясь на количество пунктов и время, требуемое на выполнение каждого, и не забудьте добавить время на вступление и завершение сессии.
- Секрет № 63** *Секрет подготовки к виртуальной встрече*
Выберите подходящее технологическое средство, а затем спланируйте и подготовьте инструменты фасилитации так, чтобы все могли «видеть», что происходит.
- Секрет № 64** *Секрет пробуждения интереса у людей, участвующих удаленно*
Каждые 10–20 минут организуйте какую-нибудь значимую для хода встречи интерактивную деятельность, затрагивающую всех.
- Секрет № 65** *Секрет фасилитации больших групп*
Пользуйтесь преимуществами процесса для того, чтобы поддерживать внимание участников, максимизировать их производительность и свести к минимуму непродуктивное поведение.
- Секрет № 66** *Секрет фасилитации конференций*
Как можно раньше сообщите участникам, что им предстоит активно участвовать в происходящем; пользуйтесь стратегиями вовлечения, чтобы каждая презентация была интересной и интерактивной.
- Секрет № 67** *Секрет управления временем выступлений*
Сообщите выступающим об ограничениях, объясните процесс, предпринимайте необходимые действия.
- Секрет № 68** *Секрет фасилитации межкультурных групп*
Постарайтесь понять, насколько культура группы, с которой вы работаете, соответствует вашим убеждениям.
- Секрет № 69** *Секрет создания собственного штата фасилитаторов*
Подготовьте убедительное обоснование, указав основную задачу, которую решит штат фасилитаторов и которая повлияет на конкретные результаты, а также найдите заинтересованное лицо, которое будет неуклонно поддерживать фасилитаторов.
- Секрет № 70** *Секрет «партизанской фасилитации»*
Задавайте вопросы, которые подтолкнут группу к необходимым действиям.



БЛАГОДАРНОСТИ

В подготовке второго издания книги мне помогли очень многие. Первым делом хочу поблагодарить Джима Рэнкина, Эйлин Доуз и еще нескольких коллег за критику и советы. Надеюсь, вы узнаете себя в тексте нового издания.

Огромное спасибо тем, кто согласился поделиться со мной своим опытом создания внутренней группы фасилитаторов и участия в ней — благодаря вам в книге впервые появилась история трудностей, с которыми мы сталкиваемся при формировании внутренней сети фасилитаторов. Особо хочу поблагодарить Стива Бушкула, Джона Руткевича и Джима Рэнкина за разрешение подробнейшим образом описать их опыт в примерах.

Благодарю Юнис Шенкленд, Нэнси Луну Хименес и Эйлин Доуз, моих соавторов глав про кросскультурные фасилитации, за терпеливое заполнение пробелов в моем образовании и за возможность многому у вас научиться.

Спасибо сотням клиентов моих фасилитационных сессий и тысячам участников фасилитационных классов за приобретенный опыт и отзывы о моей работе.

Благодарю Кэйт Суини, моего редактора, за ее мудрость, наставничество и терпение и всю команду издательства Jossey-Bass, особенно Роба Брандта, Мэри Гэррет, Мишель Джонс и Дэни Сковил.

Спасибо и всей команде Leadership Strategies, поддерживавшей меня в процессе написания нового издания, особенно Ричарда Смита, главу нашего отдела тренингов и развития — твои мысли есть в каждой главе этой книги.

Поддержка домашних оказалась, пожалуй, важнее профессиональной помощи коллег. Так что спасибо моим дочкам Даниэлле и Габриэлле, которые знают, как заставить меня улыбнуться даже после самого трудного дня. И, конечно, моей жене Шерри: никаких слов не хватит, чтобы описать, как я ценю тебя и нашу семью.

А еще я верю, что идеи не рождаются в нас, а приходят в этот мир через нас, так что спасибо Создателю за то, что выбрал меня своим посредником.

ОБ АВТОРЕ



Майкл Вилкинсон — один из лидеров американской фасилитационной отрасли, основатель и генеральный директор The Facilitation Company (www.leadstrat.com), автор популярного курса лекций «Эффективный фасилитатор» (The Effective Facilitator) и член совета директоров Международного института фасилитации (www.INIFAC.org).

Майкл имеет сертификаты «Мастер фасилитации» и «Профессиональный фасилитатор» и часто выступает с лекциями в Международной ассоциации фасилитаторов. В 2003 году Юго-восточная ассоциация фасилитаторов назвала его «Фасилитатором года» за вклад в развитие отрасли.

За свою карьеру Вилкинсон провел более 500 фасилитационных сессий в более чем 100 государственных и частных компаниях, в том числе Coca-Cola Company, KPMG Peat Marwick, Центрах по контролю и профилактике заболеваний США и благотворительной организации The United Way of America. Майкл пользуется большой популярностью как фасилитатор, тренер и спикер в компаниях по всему миру.

До начала карьеры фасилитатора Вилкинсон работал в компании Ernst & Young.

Вилкинсон Майкл

СЕКРЕТЫ ФАСИЛИТАЦИИ

SMART-руководство по работе с группами

Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *М. Шалунова*
Корректор *Н. Витько*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

Подписано в печать 26.11.2018.
Формат 70 × 100 $\frac{1}{16}$.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 32,5 печ. л. Тираж 1500 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7(495)980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Отпечатано в типографии Полиграфическо-издательского комплекса «Идел-Пресс»,
филиала АО «ТАТМЕДИА», 420066, г. Казань, ул. Декабристов 2.
e-mail: id-press@yandex.ru <http://www.idel-press.ru>

Издательская группа «Альпина»



Услуги для бизнеса

Издательские услуги

- Издание корпоративных и подарочных книг
- Тиражи с интеграцией партнерского бренда
- Формирование корпоративной библиотеки
- Дистрибуция и продвижение книг на рынке

Корпоративная электронная библиотека

- Более 1200 книг и саммари в аудио- и текстовом форматах
- Разработка брендированного приложения компании
- Возможность непрерывного чтения на компьютере, планшете и смартфоне для сотрудников
- Подборки книг по матрице компетенций и системе грейдов
- Снижение стоимости обучения сотрудников

Оптовая продажа книг

- Гибкие цены при оптовой закупке



Издательские услуги:

+7 (915) 282 63 27, email: creative@alpina.ru

Корпоративная электронная библиотека:

+7 (499) 685 46 32, email: corp@alpina.ru

Оптовая продажа книг:

+7 (495) 980 53 54, email: zakaz@alpinabook.ru

A small black graphic element in the bottom right corner of the grey contact box, resembling a folded corner of a page.



Как спасти или погубить компанию за один день

Технологии глубинной фасилитации для бизнеса

Марк Розин, 2019, 188 с.

О чем книга

Сложные ситуации возникают в компаниях и в моменты кризиса, и в периоды роста. Руководителям и сотрудникам не всегда удается найти общий язык и прийти к консенсусу. В этот момент на помощь приходят фасилитаторы — люди, которые помогают наладить диалог в компании. Благодаря фасилитаторам участники дискуссии наконец слышат друг друга и приходят к конструктивному решению.

Марк Розин — фасилитатор с 20-летним опытом работы.

Он уверен, что фасилитатор может быть не просто посредником в разговоре между руководством и менеджментом. Фасилитатор становится психологом компании: помогает обнаружить скрытые конфликты между департаментами, мешающие развитию компании, и найти приемлемые решения.

Из книги вы узнаете о тонкостях работы фасилитаторов разных уровней.

Она будет полезна практикующим фасилитаторам, руководителям компаний и всем тем, кто еще только задумывается заняться фасилитацией.

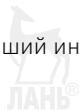
Почему книга достойна прочтения

- Если в вашей компании есть трудности с коммуникацией, а задачи необходимо решать оперативно, полезно знать, какого именно специалиста надо звать для помощи в дискуссии.
- Если вы мечтаете помогать компаниям развиваться и находить выход из сложных ситуаций, возможно, именно эта книга вдохновит вас на освоение новой профессии.
- Автор — практикующий фасилитатор с огромным опытом работы в разных компаниях. Он знает, о чем говорит, и охотно делится историями с читателями.

Кто автор

Марк Розин — руководитель «ЭКОПСИ Консалтинг», спикер, практикующий фасилитатор, путешественник.

Убежден, что стратегическая сессия — лучший инструмент для развития бизнеса.



Покупая бумажные книги на сайте alpina.ru,
вы бесплатно получаете их электронные версии.

Подробнее на alpina.ru/free



ВкусВилл

Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так

Евгений Щепин, 2019, 268 с., ил.

Я надеюсь, что книга поможет понять всем, кто хочет создать свою компанию или реализовать амбициозный проект, что главное — это ориентация на клиента. Интересы покупателя должны стоять выше прибыли и интересов инвесторов.

Андрей Кривенко

О чем книга

Как построить большую продуктовую сеть, начав с маленького молочного киоска и не взяв ни одного кредита? Как вырваться из алого океана, погрузиться в голубой и ежегодно увеличивать обороты вдвое? Как не утратить дух стартапа за 10 лет? Как управлять компанией, в которой более 5000 сотрудников, без жестких приказов и регламентов, прописанных КРП и спланированного годового бюджета? Какими должны быть управленцы в такой компании? Как вообще подбирается команда, которую не хотят покидать?

Продуктовые сети «ВкусВилл» и «Избёнка» знакомы многим, их продукцию любят и рекомендуют друзьям. Компания ворвалась на рынок здорового питания и совершила революцию в розничной торговле. Книга Евгения Щепина, одного из ключевых сотрудников «ВкусВилла», — это честный рассказ об успехах и провалах компании, о планах и ожиданиях, об отношении к сотрудникам и покупателям и, конечно, о людях, без которых «ВкусВилл» никогда бы не стал таким, каким мы знаем его сегодня.

Почему книга достойна прочтения

- Это книга о настоящем «русском чуде» — компании, поставившей во главу угла не деньги, а уважение к сотрудникам и заботу о потребителях — и сорвавшей джекпот.
- Вы узнаете, как создавалась компания, кто стоял у ее истоков и кто находится у руля сегодня. В книге много историй сотрудников и бесценных примеров того, как формировались базовые установки компании, через какие сложности команде «ВкусВилла» пришлось пройти и какие ошибки совершить.
- В книге много реальных кейсов и правил, по которым работает компания.

Кто автор

Евгений Щепин с 2011 года работает в компаниях «ВкусВилл» и «Избёнка» управляющим по внешним коммуникациям. Отвечает за популяризацию здорового питания среди покупателей и является хранителем концепции. Руководит проектом по развитию современного предпринимательства.

Покупая бумажные книги на сайте alpina.ru,
вы бесплатно получаете их электронные версии.
Подробнее на alpina.ru/free



Agile

Оценка и планирование проектов

Майк Кон, пер. с англ., 2018, 418 с.

Цель agile-планирования заключается в итеративном поиске оптимального ответа на общий вопрос разработки продукта — какие функции какими ресурсами и за какое время можно реализовать. Agile-подход позволяет успешно дать ответ на этот вопрос.

О чем книга

Оценка и планирование критически важны для успеха любого проекта. Однако процесс планирования сложен, и наши планы часто оказываются далекими от реальности. На помощь приходит agile-подход. Благодаря agile вы научитесь создавать реалистичные планы, которые смо-

жете корректировать по ходу работы, при этом выполняя проекты в срок и в рамках бюджета.

Майк Кон, гуру в области agile, дает инструменты, необходимые для оценки, планирования и управления agile-проектами любого масштаба. В книге нет теоретических рассуждений, она полна конкретных примеров, методов, графиков, рецептов, а главное — аргументированных рекомендаций.

Почему книга достойна прочтения

- Стандартное планирование почти не работает: почти две трети проектов значительно превышают сметы, а срок выполнения среднего проекта превышает календарный график на 100%. Agile помогает этого избежать.
- Применяя agile-подход к планированию, вы принимаете более качественные решения и сокращаете свои риски.
- Agile-подход к планированию применяют и стартапы, и компании-гиганты вроде Yahoo! и Siemens.

Кто автор

Майк Кон — основатель Mountain Goat Software, фирмы, занимающейся консалтингом в сфере управления процессами и проектами. Майк специализируется на помощи компаниям в применении agile-подхода с целью повышения эффективности. За спиной у Майка более чем 20-летний опыт работы руководителем в организациях разного размера, от стартапа до компании из списка Fortune 40.



Agile-менеджмент

Лидерство и управление командами

Юрген Аппело, пер. с англ., 2019, 534 с.

Эта книга предназначена для менеджеров, которые хотят перейти на гибкие методы управления в своих компаниях, и на разработчиков, которые уже используют эти методы при создании ПО, но хотят больше узнать о менеджменте в целом.

О чем книга

Во многих организациях на пути внедрения agile оказывается традиционный менеджмент. Командам тяжело применять гибкие методологии, если их лидеров заклинило на устаревших управленческих подходах.

Цель этой книги — дать понять, как работают agile-команды. В ней нет кейсов, простых решений и банальных советов. Чего в ней в избытке, так это интересных идей, результатов экспериментов и поводов для размышления. В ней есть то, что действительно необходимо современным менеджерам: понимание общих подходов, с помощью которых вы сможете создать собственные рецепты, соответствующие именно вашим потребностям.

Почему книга достойна прочтения

- Существуют десятки книг по agile-методологиям для разработчиков, тестировщиков, коучей и проектных менеджеров, но практически нет книг по этой тематике для agile-менеджеров и лидеров команд. Эта книга восполняет пробел.
- Диапазон вопросов, о которых пишет автор, чрезвычайно широк — от определения оптимального размера команды и проблем мотивации до управления масштабированием в сравнении с уплощением.
- Эта книга не для тех, кого интересуют быстрые решения. Она для серьезных читателей, которые глубоко интересуются менеджментом и хотят овладеть его тонкостями.

Кто автор

Юрген Аппело — спикер, тренер, разработчик, предприниматель, менеджер и блогер. Юрген занимался созданием стартапов и руководил несколькими голландскими компаниями. Среди его основных интересов — разработка программного обеспечения и теория сложности с точки зрения менеджера. Он публиковал аналитические работы и статьи во многих журналах, а также ведет блог на сайте poor.nl.

Покупая бумажные книги на сайте alpina.ru,
вы бесплатно получаете их электронные версии.
Подробнее на alpina.ru/free