

Майкл Вилкинсон

**Секреты
фасилитации**

**Smart
РУКОВОДСТВО**

**ПО РАБОТЕ
С ГРУППАМИ**

Перевод с английского



**альпина
ПАБЛИШЕР**

Москва

2019

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ ПАРТНЕРА 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 ПАРТНЕРА ИЗДАНИЯ

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»

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

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.

- Бóльшая 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 счел 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 старшеклассниками!

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.

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.

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 доставало 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. I.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. I.2).

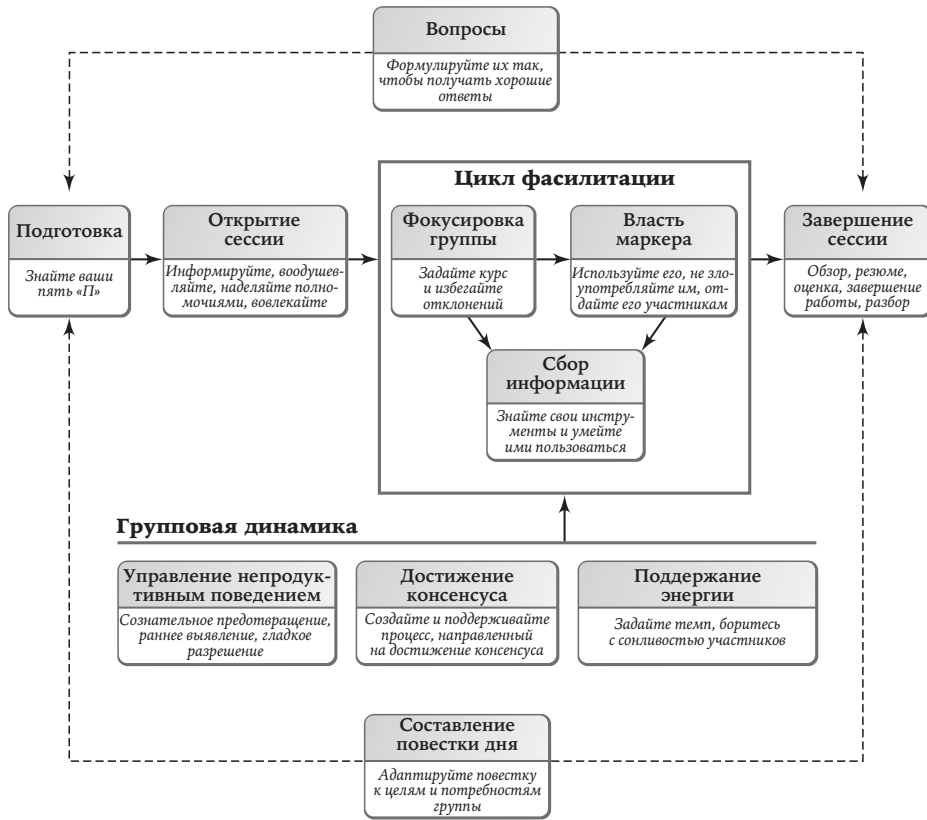
РИС. 1.2. ОБЛАСТИ ОСНОВНЫХ НАВЫКОВ ФАСИЛИТАТОРА

Принципы SMART-фасилитации

Выявив области основных навыков, мы испытали огромное воодушевление. Опираясь на эту информацию, мы создали четкую методологию, которую называли 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. I.3. ПРИНЦИПЫ SMART-ФАСИЛИТАЦИИ



гарантированного достижения результатов. На рис. I.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. I.4).

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