



Бизнес-тренер  
Алексей Кубрак



семинар-тренинг

# ФАСИЛИТАЦИЯ:

## ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЛОВЫХ ВСТРЕЧ

Автор и ведущий:  
Алексей Кубрак

Краснодар 2023

# СОДЕРЖАНИЕ

	Блок	Стр.
Введение		
Что такое фасилитация?		
Закономерности процесса групповых обсуждений		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Барьеры групповых обсуждений</li><li>• Ценность групповых обсуждений. Способы принятия решений.</li><li>• Когда нужен фасилитация? Когда нужен фасилитатор?</li></ul>		
Кто такое фасилитатор? Компетенции и требования		
Структура фасилитационной сессии:		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Открытие сессии: первые шаги</li><li>• Основная часть сессии: обеспечить движение к результату</li><li>• Закрытие сессии: итоги и дальнейшие шаги</li></ul>		
Инструменты и техники фасилитации:		
<ul style="list-style-type: none"><li>• техники открытия сессии</li><li>• техники сбора идей</li><li>• техники оценки идей и голосования</li><li>• техники экспресс-оценки атмосферы в группе</li><li>• техники вмешательства фасилитатора в процесс</li></ul>		
Литература		

# Закономерности процесса групповых обсуждений

В процессе группового обсуждения и принятия решений группа проходит через:

## 1. Зону типичных решений

Когда решение принимается быстро из типичных лежащих на поверхности вариантов.

## 2. Зону расходящегося мышления

Когда количество идей растет, одни идеи рождают другие идеи.

## 3. Зону дискомфорта

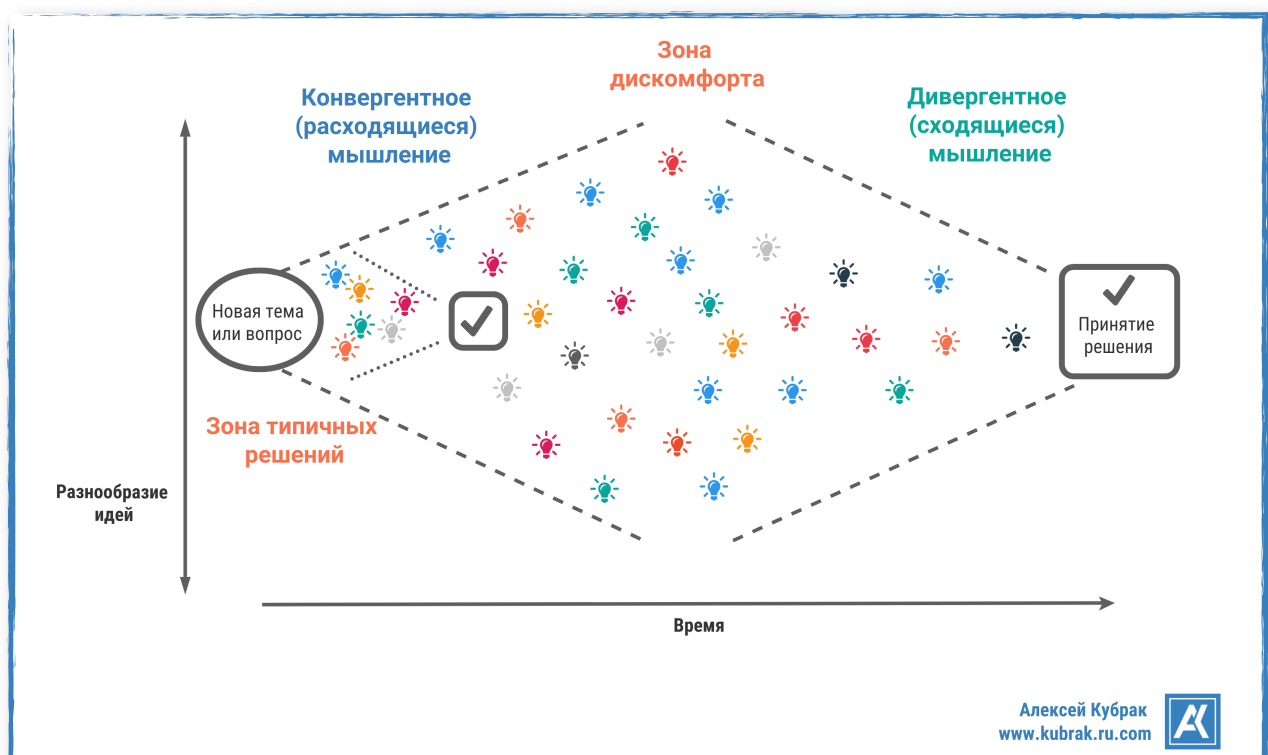
Когда количество идей стало слишком много и группе трудно их «переварить», когда обсуждение уходит в сторону, появляются споры, вскрываются противоречия.

## 4. Зону сходящегося мышления

Когда количество идей уменьшается, отбрасываются ряд «непроходных» идей, когда у группы возникает понимание об «идеальном» решении, участники договариваются.

## 5. Зону завершения - зону принятия решения

Когда группа в итоге принимает решение и выбирает одно или несколько «финальных» идей и предложений.



## Барьеры группового процесса обсуждения и принятия решений

- Участники группы вносят оценочные суждения, блокирующие спонтанное мышление и удерживающие других от откровенности в репликах.
- Большинство людей предпочитают держать при себе неоднозначные, рискованные, не до конца продуманные и оформленные идеи (так называемый внутренний цензор).
- Те, кто быстро рассуждают и активнее высказываются, узурпируют большую часть времени и внимания группы.
- Участники регулярно перебивают друг друга.
- Большинству людей сложно сдвинуться со своей привычной позиции, чтобы услышать то, что говорят другие. И даже если люди пытаются решить проблему недопонимания, они обычно хотят, чтобы именно их собственные идеи поняли первыми.
- Различия в точках зрения воспринимаются как конфликты, которые заглушаются или «разгораются».
- Вопросы воспринимаются как вызов (критика), как если бы человек сделал что-то неправильно.
- Если говорящий специально не привлекает внимание аудитории, слушающие рассеяны, смотрят в окно, часы, телефон.
- Участники с трудом воспринимают реплики друг друга, поскольку заняты не восприятием информации, а формулированием собственных реплик.
- Скрупулёзный анализ причин проблемы часто у некоторых участников обсуждения вызывает недовольство и расценивается как «проволочка».
- От участников группы требуется обсудить всё тщательно, но очень быстро.
- Некоторые участники избегают высказываться на «горячие» темы. В результате никто точно не знает, кто каких позиций придерживается.
- Крайне редко людям удаётся точно воспроизвести мнения и аргументы противоположной стороны, и уж тем более не прилагаются усилия для того, чтобы понять, почему люди думают именно так.
- Члены группы, с отличающейся позицией, находясь в меньшинстве, избегают выступлений.
- Проблему спешат признать решённой, как только самые быстрые из участников нашли ответ. После этого от всех остальных ожидают присоединения к этому решению, независимо от того, понимают ли все его логику.
- Когда обсуждается соглашение, предполагается, что все участники подразумевают одно и то же.

# Открытие сессии

На этапе «Открытие встречи» необходимо выполнить следующие шаги:

## 1. Цель, результат и повестка дня

Открытие должно включать в себя обзор цели и желаемого результата в конце встречи. Очень важно в самом начале огласить повестку дня (карту пути), чтобы все знали, в какой момент встречи будет обсуждаться та или иная проблема. Полезно это сделать на плакатах, чтобы участники могли в любой момент времени к ним обратиться.

## 2. Основные правила

Концепция основных правил основана на том, что каждый участник встречи заслуживает равного и честного отношения. В некоторых группах уже существуют основные правила или кодексы поведения, поэтому в этом случае на них надо просто сослаться. Необходимо заручиться согласием группы на предложенные правила. Наилучший способ обеспечить в этом успех - попросить группу самостоятельно определить эти правила до начала встречи. Как фасилитатор вы сами можете предложить некоторые правила, которые понадобятся вам. Можно добавлять новые правила по ходу встречи, если это потребуется. Лучше будет записать основные правила и повесить их на видное место. При необходимости вы можете просто указать на плакат.

К таким правилам могут относиться:

- в каждый конкретный момент времени говорит только один человек,
- регламент выступления в ходе дискуссии 1 минута (!!!!),
- не допускаются посторонние разговоры,
- не следует повторять речь других людей,
- мы ценим и уважаем мнения других членов группы,
- брать на себя ответственность за результат работы в ходе совещания,
- то, что сказано здесь не должно «просочиться» за пределы зала,
- если кто-то из нас покинет помещение, то обсуждение приостанавливается или, наоборот, продолжается,
- встреча начинается и заканчивается вовремя,
- отключаются сотовые телефоны,
- обсуждаем только те пункты, на которые можем повлиять.

### 3. Роли

Очень важно прояснить все роли в группе.

В каком качестве присутствует руководитель (1-е лицо компании): как пассивный слушатель, как эксперт или как лицо, принимающие решение? Ваша роль сводится исключительно к фасилитации или вы также будете полноправным участником встречи? Участники так же должны знать, что от них ждут.

Роль	Описание роли
Фасилитатор	<p>«Я ваш фасилитатор на этой встрече. Я помог составить повестку дня и проведу эту встречу. Я не стану высказывать никаких идей по существу обсуждаемых вопросов. Моя задача - облегчить вам путь к соглашению»</p> <p>Или:</p> <p>«Я сегодня и ведущий совещания и время от времени я буду участником встречи. У меня две задачи: я буду следить за ходом обсуждения, так же я буду предлагать идеи наравне с остальными участниками.</p>
Руководитель	<p>Руководитель может проявлять в следующий ролях:</p> <p>Роль фасилитатора (смотри выше).</p> <p>Роль наблюдателя: «Я буду смотреть со стороны за ходом вашего обсуждения, я не буду вмешиваться в ход обсуждения и влиять на принятое решение»</p> <p>Роль участника: «Я буду участвовать в обсуждении наравне со всеми»</p> <p>Роль эксперта: «Я могу в некоторых случаях высказать свое экспертное мнение, так как давно занимаюсь этим вопросом».</p> <p>Роль принимающего решение: «Мне бы хотелось, чтобы группа пришла к консенсусу. Если же это окажется невозможным, то я приму единоличное решение, учтя выдвинутые здесь предложения».</p>
Секретарь	<p>«Я буду записывать все ваши идеи. Если я что-то запишу неправильно, то скажите мне об этом, чтобы я внес исправления. Я буду (или не буду) иногда просить слово как участник и предлагать свои идеи».</p>
Участник	<p>Ваша роль как участников заключается в предложении идей, выслушивании мнений, честном высказывании сомнений и идей, конструктивной работе и искренней заинтересованности.</p>
Хронометрист	<p>"Я буду следить за временем. Я буду подавать сигналы, когда настанет время уходить на перерыв, а так же когда перерыв закончится. Я буду следить за регламентом выступлений участников».</p>

## 4. Методы принятия решений

Очень важно обозначить роль группы в процессе принятия решений. Просят ли группу дать рекомендации или предлагают принять решение самостоятельно? Полезно так же прояснить заранее каким способом (или комбинацией способов) будет приниматься решение.

Существуют следующие способы принятия решений:

- решение принимает руководитель без обсуждения,
- решение принимает руководитель после обсуждения,
- решение принимается простым большинством,
- решение принимается с условием, чтобы «за» проголосовали две трети, три четверти или другой процент присутствующих,
- консенсус (единогласное соглашение).

## 5. «Парковка»

Это полезный инструмент, обеспечивающий место для сохранения идей, не имеющих непосредственного отношения к повестке дня. Этот способ позволит сохранить идеи и потом использовать их, при этом не отвлекаться от обсуждения основных вопросов повестки дня. Сюда же можно парковать «спорные» идеи.

Группа должна вернуться к содержанию «парковки» в конце встречи, чтобы решить, где и когда будут рассмотрены эти идеи.

## Техники фасилитации

Познакомимся с конкретными техниками, с помощью которых Вы сможете организовать процесс группового обсуждения того или иного рабочего вопроса.

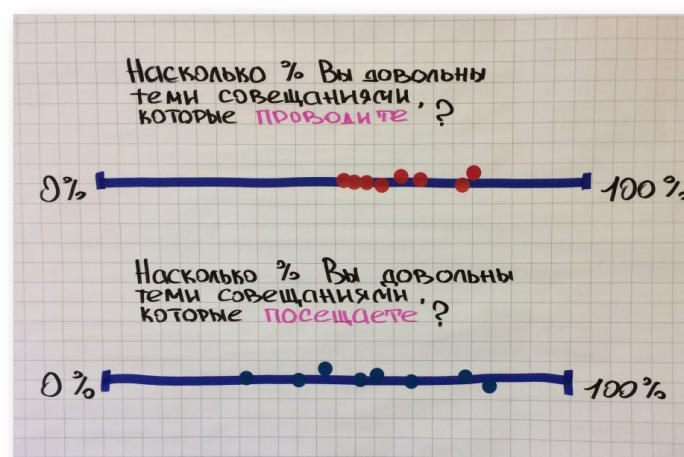
### Фокусирующий вопрос

Предназначение:

- включить участников в деятельность,
- сфокусировать внимание участников на теме встречи,
- раскрепостить участников группы, так как заставляет участников оторваться от стульев и проголосовать,
- собрать первичную информацию об обсуждаемом вопросе,
- зафиксировать отправную точку в обсуждении.

Инструкция

№	Описание шагов
1	Сформулируйте фокусирующий вопрос и напишите его на доске
2	Попросите участников проголосовать стикерами метками (оставить метку на шкале в соответствии со своим ответом на вопрос)
3	Все голосуют одновременно
4	Попросите желающих прокомментировать два полюса и середину





# Стекинг

Предназначение:

- организовать процесс высказывания по очереди, если несколько человек хотят выступить одновременно,
- дать понять всем участникам, что каждому из них (кто хочет выступить) будет предоставлено слово,
- снизить напряжение, так как участникам не нужно «бороться» за право выступить,
- ведущему встречи нет необходимости беспокоиться, что не заметит чью-то руку и не уделит внимание кому-то из желающих выступить.

Инструкция

№	Описание шагов
1	«Прошу всех, кто хочет выступить поднять руки
2	«Анна, вы будете выступать первой, Михаил - вы вторым, Алексей - третьим» и т.д.
3	«Анна, вам слово»
4	«Кто второй? Вы, Михаил? Прошу вас» и так далее пока не выступят все
5	После окончания первого цикла выступлений, при наличии желающих, переходите к шагу 1 и повторите цикл (ы)

# Сбор идей с помощью карт

Предназначение:

- собрать идеи всех участников встречи,
- снизить напряжение, так как участникам не нужно «бороться» за право выступить,
- дать возможность заявить о своих идеях «молчунам» и тем людям, которые боятся выступать публично,
- визуализировать высказанные идеи.

Инструкция

№	Описание шагов
1	Задайте вопрос группе. Напишите его на доске, чтобы все могли видеть
2	Раздайте маркеры и карты участникам группы. Каждому участнику 3-5 карт. Общее количество карт на группу около 40 шт.
3	Попросите участников ответить на поставленный вопрос, записывая свои идеи на карты. Одна карта = одна идея
4	Соберите карты (или по мере их написания, или все сразу после того, как будет окончена работа)
5	Перемешайте карты и объясните условия дальнейшей работы: «Я буду зачитывать карты и размещать их на доске. Если карты будут по смыслу похожи я буду группировать их»
6	Сначала покажите карточку, затем читайте
7	Если карта не понятна, попросите автора пояснить смысл
8	Подключайте участников к группированию идей: «Куда это поместить?» Если мнения участников расходятся - последнее слово за автором идеи
9	Делайте дубли карт, используйте «Парковку», если договориться невозможно