

Фасилитация для консультантов

Незаменимый
набор инструментов
для вовлечения
клиентов,
улучшения
обсуждений
и построения
совместной
командной работы



Ингрид Бенс, М. Ed.
Сертифицированный профессиональный
фасилитатор

Издательство IMPER Group

Содержание

Глава 1. Азы фасилитации	19
Глава 2. Эффективная постановка вопросов.....	49
Глава 3. Процесс принятия решения.....	75
Глава 4. Фасилитация во время конфликта	89
Глава 5. Фасилитация эффективных совещаний.....	129
Часть II. Структурированные обсуждения.....	143
№ 1 — Исследование	148
№ 2 — Исследование среды	153
№ 3 — Запуск команды	159
№ 4 — Видение и миссия.....	163
№ 5 — Планирование работы, распределение ролей и ответственности	169
№ 6 — Оценка рисков	174
№ 7 — Анализ заинтересованных сторон.....	180
№ 8 — Планирование коммуникаций.....	184
№ 9 — Совещание по статусу проекта	187
№ 10 — Креативное мышление	191
№ 11 — Промежуточная проверка.....	197
№ 12 — Системное решение проблем.....	202
№ 13 — Конструктивный спор	209
№ 14 — Получение обратной связи через опрос	214
№ 15 — Разрешение межличностных конфликтов ..	218
№ 16 — Преодоление сопротивления	224
№ 17 — Ретроспектива проекта.....	232
№ 18 — Завершение проекта	237

Дорогие друзья!

С большим удовольствием представляем вам книгу Ингрид Бенс, гуру фасилитации групповой работы, опытного специалиста и методолога. Книга очень полезна для процессных консультантов, которые активно работают с командами и сотрудниками; полезна руководителям, которые хотят применять фасилитирующий стиль лидерства и вовлекать в управление свои коллективы; полезна для фасилитаторов и тренеров. Конкретные техники и методы позволят вам значительно повысить уровень вовлеченности и результативности ваших групповых обсуждений, воркшопов по генерации идей и выработки решений. Фасилитируйте с удовольствием!

Людмила Дудорова,
президент Ассоциации
российских фасилитаторов,
руководитель IMPER Group

2018 г.

Описание содержания книги

Книга состоит из двух частей. В первой главе Части I описываются основные практики фасилитации. Вторая глава изучает важность умения задавать вопросы во время сессии и объясняет, когда и как нужно задавать вопросы разных типов. В следующей главе описываются основные техники, помогающие принимать групповые решения. Глава 4 предлагает специальные стратегии для предотвращения и разрешения конфликта. Часть I завершается главой, посвященной практическим решениям, позволяющим повышать результативность и вовлеченность в каждом процессе фасилитации.

В Части II книги приводятся основные обсуждения, которые каждый консультант должен уметь фасилитировать. В диалогах четко выделены этапы, и это позволяет легко использовать материал на практике. С помощью таких обсуждений понятие фасилитации переводится в практическую плоскость.

В книге мало теории, и очень много практики. Вместо длинного и однородного текста с изложением материала вы найдете здесь только самое полезное и важное. По возможности идеи и инструменты представлены списком и кратким выводом.

Так как мы живем в эпоху цифровых технологий, все больше и больше деловых совещаний проводится с использованием Интернета или с помощью конференц-связи. И хотя материал этой книги в основном посвящен личным встречам, приве-

денные здесь структурированные диалоги можно использовать как для личных встреч, так и виртуальных совещаний.

Я уверена, что книга «Техники фасилитации для консультантов» станет для вас очень полезной и важной!

Ингрид Бенс, Магистр педагогики,
Сертифицированный
профессиональный фасилитатор

Биография автора

Ингрид Бенс является президентом консалтинговой фирмы Facilitation Tutor, созданной с целью развития практики фасилитации как одной из основных компетенций лидерства. Ингрид Бенс имеет степень магистра в области обучения взрослых. Ее опыт консультанта по развитию организаций превышает 25 лет.

Как консультант Ингрид разрабатывала и проводила многочисленные и масштабные мероприятия по стратегическим изменениям в ряде компаний, входящих в список Fortune 500, государственных структурах и некоммерческих организациях. Ингрид Бенс консультировала многие проекты по развитию команды в банках, больницах, исследовательских фирмах, образовательных учреждениях и на производствах. Она руководила многими проектами по развитию морального духа коллектива и помогала руководству переходить на более инклюзивный подход в лидерстве.

Ингрид Бенс является известным автором многих бестселлеров на тему фасилитации. Самая известная ее книга — «*Facilitating with Ease!*». Книга уже пережила третье издание и была переведена на многие языки мира, в том числе на китайский язык. Она также является автором книги «*Advanced Facilitation Strategies and Facilitating to Lead*», и карманные издания «*Facilitation at a Glance!*» и «*The Conflict Handbook*». В 2009 году

компания Pfeiffer Publishing обратилась к Ингрид Бенс с просьбой создать тест «*Facilitation Skills Inventory*» (FSI). В настоящее время это единственное признанное средство, позволяющее оценить компетентность фасилитатора.

Когда она не консультирует и не пишет, Ингрид Бенс проводит семинары по навыкам фасилитации, управлению коллективом и навыкам разрешения конфликтов. Она проводила семинары по всем штатам США, а также в Канаде, Европе и Азии. Широкий список ее клиентов включает General Electric, Honeywell, Международный валютный фонд, Merck, CitiGroup, Министерство по делам ветеранов США, McCormick Foods, Hess Oil, Gannett Publishing, Keurig Green Mountain, The Banff Center for Management, Международную ассоциацию образования, Агентство по охране окружающей среды США, A.A.R.P., Alcon, Федеральную комиссию страхования депозитов, The National Institute for School Leadership, Harley-Davidson, Boeing, KPMG Consulting, Комиссию по ценным бумагам и биржам США, NASA, Детскую больницу штата Филадельфия, Национальное управление по исследованию океанов и атмосферы, Genzyme и Банк США.

Развивайте навыки фасилитатора

Лучший способ развить навыки работы с группой — это пройти обучение на Тренинге по фасилитации. Если у вас есть время и деньги, подумайте о том, чтобы посетить тренинг по фасилитации, который предлагает попрактиковаться в проведении сессий и получить обратную связь от эксперта-наблюдателя. Такие тренинги проводятся в каждой стране, в каждом регионе, и вы легко сможете найти их в Интернете, если наберете «*тренинг для фасилитаторов/обучение фасилитаторов*» или «*обучение фасилитаторов*». Тренинг — самый лучший способ ускорить ваше обучение.

Запишитесь на курс по фасилитации

Если у вас нет свободного времени для прохождения тренинга, то вы можете пройти онлайн-обучение на нашем сайте. Это единственный онлайн-курс для фасилитаторов. Этот курс не предлагает скучный набор слайдов, как обычно это бывает с онлайн-курсами. Наша программа предлагает 47 видеоклипов, демонстрирующих, как правильно и как неправильно проводить фасилитацию. В конце курса предлагается пройти тест. При успешной сдаче теста выдается сертификат. Стоимость 6 месяцев безлимитного доступа составляет \$99 для одного участника. Для группы предусмотрена скидка — \$15 на одного человека.

Ознакомьтесь с программой обучения
на следующей странице.

Просмотреть пробный урок вы можете на сайте

www.facilitationtutor.com

Если вы хотите получить бесплатный ознакомительный доступ, напишите мне по адресу

Ingrid@facilitationtutor.com

Онлайн-программа обучения фасилитаторов

(3–5 часов видеоматериалов)

- Программа состоит из 10 уроков.
- Каждый урок посвящен одной важной технике.
- Каждый важный навык показан на примере групповой сессии.
- Теоретические модели объясняются понятным и простым языком.
- Каждый урок содержит интерактивные упражнения и практические задания по структурированным обсуждениям.
- Для каждого урока предусмотрена рабочая тетрадь, которую можно скачать.
- Программа предоставляет ссылку на книжный онлайн-магазин, где можно найти литературу для дальнейшего профессионального развития.
- После успешной сдачи финального теста выдается Сертификат о прохождении курса.

Урок 1. Введение в фасилитацию.

- Знакомит с понятием фасилитации — ее целью и основными принципами;
- дает обзор основного содержания/моделей процессов;
- разъясняет неправильное представление об уверенности фасилитатора;
- рассматривает, как лидеры могут сочетать действия по фасилитации и даче указаний.

Урок 2. Пять основных практик

- описывает 5 основных практик фасилитации;
- демонстрирует пять основных практик в действии;
- исследует границы нейтральности;
- предлагает способы применения пяти основных практик в различных условиях.

Урок 3. Последовательность запуска (Start Sequence).

- Дает четкую структуру начала любой фасилитационной сессии;

- предлагает примеры последовательностей запуска разной сложности;
- показывает, как с помощью последовательности запуска можно сохранять фокус на протяжении всей сессии.

Урок 4. Установка норм.

- Рассматривает сложные ситуации, с которыми можно столкнуться во время сессии;
- показывает, как с помощью *Норм* можно создавать и поддерживать позитивную среду во время сессии;
- показывает, как целевое «*нормирование*» помогает справляться со сложными ситуациями.

Урок 5. Запись идей группы

- Рассказывает о цели и важности ведения записей на флипчарте;
- дает представление о лучшей и худшей практике отражения групповых идей;
- рассказывает о правилах записи с использованием конкретных примеров.

Урок 6. Техника вмешательства (интервенции) для управления конфликтом

- Подчеркивает важность уверенного управления конфликтом в группах;
- дает технику вмешательства для перенаправления поведения участников;
- описывает специальную модель разрешения группового конфликта, которая не предусматривает вступления в конфронтацию и работает эффективно;
- дает рекомендации по работе с трудными ситуациями, которые могут возникнуть во время любой сессии.

Урок 7. Проверка процесса

- Описывает скрытые причины приостановки сессии;
- описывает определенный набор действий по проверке состояния группы и восстановлению ее эффективности;
- описывает техники проведения письменной проверки процесса.

Урок 8. Структура обсуждения.

- Описывает две категории обсуждений;
- описывает стратегии проведения обсуждений двух типов, которые помогают управлять сложными дискуссионными процессами, направленными на принятие решения;
- предлагает специальные стратегии по управлению переклЮчением динамики между этими двумя режимами.

Урок 9. Инструменты принятия решений

- Описывает различные способы принятия групповых решений, разъясняя, когда такие способы ведут к объединению, а когда к разделению группы;
- показывает разные ситуации применения таких подходов;
- показывает, как можно комбинировать различные инструменты принятия решений, чтобы прийти к решению, которое бы удовлетворяло всех участников обсуждения.

Урок 10. Завершение фасилитационной сессии

- Предлагает чеклист, включающий действия, которые фасилитатор должен выполнить, чтобы эффективно завершить сессию;
- демонстрирует разные способы закрытия сессии;
- описывает инструменты преодоления блоков, препятствующих достижению консенсуса;
- предлагает формат для планирования действий;
- описывает стратегии, не допускающие ситуации, когда процесс остается незавершенным.

Стоимость онлайн-курса составляет \$99 для одного участника и \$15 для группы из более 500 человек.

Все вопросы по онлайн-программе вы можете направить по адресу:

Ingrid@facilitationtutor.com

Сертификация фасилитаторов

Сертифицированный профессиональный фасилитатор (Certified Professional Facilitator)

Общепризнанную сертификацию в этой отрасли проводит *Международная Ассоциация Фасилитаторов (IAF)*. Данный орган проводит процедуру оценки и присваивает квалификацию *Сертифицированного профессионального фасилитатора (CPF)*.

Процесс получения квалификации CPF включает следующие этапы: лицо, подающее заявление на получение квалификации, должно иметь опыт проведения групповых фасилитационных сессий не менее 10 лет. Каждый претендент должен предоставить документ, описывающий 6 последних разработанных и проведенных им фасилитационных мероприятий. Каждое такое мероприятие должно сопровождаться письмом от соответствующих клиентов за подписью этих клиентов. Затем заявитель проходит двухдневную процедуру оценки в одном из городов, указанных на сайте *IAF*. Адрес меняется почти каждые полгода. Во время процедуры оценки каждый претендент проводит фасилитацию сложной дискуссии для группы из таких же претендентов, в то время как комиссия наблюдает за его действиями. После долгой процедуры опроса комиссия уходит на обсуждение, где решает, присваивать или нет квалификацию *Сертифицированного профессионального консультанта*. Стоимость участия составляет примерно 1500, 00 долларов США, плюс расходы на проезд и проживание. Более подробную информацию о процедуре получения квалификации CPF вы можете получить на сайте www.iafworld.org.

Общепризнанный сертификат фасилитатора

Так как описанная выше процедура получения квалифи-

кации *Сертифицированного профессионального фасилитатора* допускает только специалистов с опытом работы не менее 10 лет, то компанией *The Pfeiffer Company*, лидером в области разработки тестов и инструментов, был введен более доступный процесс получения профессионального сертификата. В 2009 году они обратились к Ингрид Бенс, автору этой книги и международного бестселлера «*Facilitating with Ease!*», с просьбой разработать надежный тест оценки компетентности фасилитаторов. Результатом этого труда стал тест *Facilitation Skills Inventory (FSI)*.

Тест *FSI* оценивает 20 навыков, которыми должен обладать профессиональный фасилитатор. Для того, чтобы пройти оценку, все, что вам нужно сделать, это найти коллегу-фасилитатора, который будет в течение часа наблюдать за вашей работой во время группового обсуждения. По завершении сессии наблюдатель заполняет опросник и дает специальный отзыв во время коуч-сессии.

Критерии теста *FSI* позволяют получить результат, который определяет, на каком из трех уровней профессионального развития находится фасилитатор: начальный (*Developing*), средний (*Accomplished*), продвинутый (*Advanced*). Так как тест *FSI* разрабатывался в течение трех лет и прошел строгую проверку со стороны комиссии, состоящей из сертифицированных фасилитаторов, результаты теста можно указывать в резюме.

Тест *Facilitation Skills Inventory* можно приобрести на Amazon. Если вы хотите указать ваш профессиональный уровень в следующем резюме, то просто купите две книги *FSI* — инструкцию для участника (*Participant Guide*) и инструкцию для наблюдателя (*Observer Guide*), затем найдите кого-нибудь, кто будет выполнять роль наблюдателя и оценит ваши навыки. Каждая книга стоит примерно 25 долларов США. Вы также можете приобрести их на сайте www.wiley.com.

Российские ресурсы для развития фасилитаторов

1. Ежегодная конференция российских фасилитаторов
facilitators.ru
крупнейшее событие для обмена опытом и новейшими разработками в области инструментов групповых обсуждений, развития команд.
2. Ассоциация фасилитаторов
фасилитация.рф
здесь можно найти единомышленников для совместного развития и обмена опытом и практикой. Это российская организация, объединяющая фасилитаторов из разных уголков России.
3. Проект Все для фасилитации и тренинга
gotraining.ru
материалы для фасилитации, маркеры для визуализации, практические пособия и книги, игры для тренинга.
4. Статьи и новости на сайте personalimage.ru
5. Русскоязычные группы в facebook «Мастера фасилитации», «Ассоциация фасилитаторов».
6. Канал Ассоциации фасилитаторов в Telegram «Про фасилитацию от Ассоциации».
7. Персональные консультации от разработчиков Конструктора стратегических сессий
mail@personalimage.ru
8. Издательство IMPER Group — полезные книги для фасилитаторов.