

СТАТЬ ФАСИЛИТАТОРОМ

ДОСТИЧЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА В УПРАВЛЕНИИ
ГРУППОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ В КОМПАНИИ

Жан-Филипп Пупар



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

Jean-Philippe Poupard

Перевод с французского: Юлия Байкина

Copyright© 2019 by Formapart, EURL
All rights reserved

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

ISBN 978-5-6040843-2-8

ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Мерием Лесаже

*Международный эксперт в
области разделяемого видения*

Автор книги «*Интуитивный менеджер*», Дюно, 2013

Почему я написал эту книгу и для кого она предназначена?

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

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

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

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

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

Как построена книга?

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

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

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

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

— ПОСЛЕДУЮЩИЕ ЭТАПЫ —

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

Начать применять новые знания на практике

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

Продолжать обучение

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

Популяризировать практики фасилитации

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

Вступить

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

Участвовать в ежегодной Конференции российских фасилитаторов

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

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

Десять лет архивов в свободном доступе.

Присоединиться

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

Следить за деятельностью

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

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

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

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

ЧАСТЬ 3 – ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ И

ВОВЛЕЧЕНИЕ В ПРОЦЕСС 129

6 – Работа с группой 131

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

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

Жан-Филипп Пупар
СТАТЬ ФАСИЛИТАТОРОМ

Достичь профессионализма в управлении
групповыми процессами в компании

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

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

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