



СИЛА фасилитации

**ЧТОБЫ ГРУППЫ МОГЛИ
ДОСТИГАТЬ ПОРАЗИТЕЛЬНЫХ
РЕЗУЛЬТАТОВ**

РЕДАКТОР

Кимберли Бейн

АВТОРЫ

Кимберли Бейн

Тревор Дарнфорд

Малин Морен Дарнфорд

Марк Бейн

Гектор Вильярреал Лозоя

Мартин Гилбрейт

Майкл Амбьёрн

Барбара Маккей

Кави Арасу

Стивен Беркли

ВИЗУАЛИЗАТОРЫ

Кайлин Хуанг

Розанна ван Сакен

Дебби Робертс

Читра Чандрашекхар

#FacPower

Эта книга — труд, в который вложена любовь всех участников проекта. Наша миссия — поведать о возможностях фасилитации всему миру. Мы выкладываем книгу в свободный доступ, чтобы дать возможность всем желающим прочитать ее и поделиться ею.

Мы призываем вас сделать добровольное пожертвование в пользу Международной ассоциации фасилитаторов IAF. Присоединяйтесь к нам, и поддержите IAF в продвижении возможностей фасилитации по всему миру.

Узнать подробности и сделать пожертвование можно на сайте facpower.org/download/#FacPower



Эта работа лицензирована в соответствии с международной лицензией Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0.

Вы можете:

- **Делиться** — копировать и распространять материал на любом носителе или в любом формате.
- **Адаптировать** — переделывать, преобразовывать и развивать материал.

На следующих условиях:

- **Атрибуция** — вы должны обеспечить соответствующее указание авторства, предоставить ссылку на лицензию, и обозначить изменения, если таковые были сделаны. Вы можете это делать любым разумным способом, но не таким, который подразумевал бы, что лицензиар одобряет вас или ваш способ использования произведения
- **Некоммерческое** — вы не имеете права использовать материал в коммерческих целях
- **Делиться с сохранением лицензии** — если вы перераспределяете, переделываете материал или создаете новый на его основе, вы должны распространять свои материалы под той же лицензией, что и оригинал.
- **Без дополнительных ограничений** — вы не вправе применять юридические ограничения или технологические меры, создающие другим юридические препятствия в выполнении чего-либо из того, что разрешено лицензией.

Рецензии

Там, где сотрудничество, инновации и гибкость являются основой, фасилитация выступает ключевой силой. Это сила сделать так, чтобы все голоса были услышаны, все перспективы были изучены, и ни одна возможность не была упущена. Эта книга объясняет, как сила фасилитации может помочь нам работать вместе более эффективно и добиваться еще более высоких результатов.

Катарина Берг, Spotify, Директор по персоналу и Глобальный руководитель отдела стратегических операций

Как инициатор и фасилитатор проекта Imagine Taiwan, я на собственном опыте убедилась, что сила фасилитации и диалога позволяет людям из разных слоев общества реализовать лучшее, что есть в национальном духе, превратив его в позитивную, творческую и мотивирующую силу надежды. Эта книга обязательна к прочтению всем, кто надеется добиться устойчивых, долговременных и позитивных изменений во всем мире

Джори Ву, IAF CPFIM, директор Фонда CP Yen

В период глобальных преобразований успех будет зависеть от объединения усилий для внедрения инноваций и решения проблем. Эта книга поможет вам привести в работу лучшее из двух миров.

Бонни Кайвер, Глава Международной ассоциации по бизнес-коммуникациям

Очень приятно видеть, как многие талантливые фасилитаторы собираются вместе и делятся своей мудростью и практическими решениями, позволяющими группам эффективно мыслить и работать, обеспечивая мощные изменения. Книга «Сила фасилитации» действительно использует опыт авторов и является обязательным чтением для всех, кто погружен или заинтересован в исследовании силы фасилитации.

Винай Кумар, CPF, Глава IAF и Директор по организационному развитию C2C

В современном мире существует целый ряд серьезных проблем, которые можно решить только при условии совместной выработки решений, как внутри организации, так и между организациями. Совместная выработка решений не возникает сама по себе, для нее нужен толчок. Фасилитация в ее различных формах может объединить различных людей или организации для достижения общей цели. Эта книга дает вдумчивое и хорошо структурированное представление о силе фасилитации. Я рекомендую прочитать ее всем, перед кем стоят большие сложные задачи.

Шон Маккарти, OBE, Глава Action Sustainability

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Компания Titansoft впервые познакомилась с фасилитацией, когда в 2014 году мы начали свой путь Agile трансформации. Для создания атмосферы открытости и богатства возможностей нам было важно услышать голос каждого, и фасилитация стала одним из инструментов, который мы использовали для достижения этой цели. Мы использовали ее на командном и организационном уровне, например, во время регулярных ретроспектив спринтов для непрерывного совершенствования, реструктуризации команд разработчиков, серии сессий по культуре для создания согласованности и общего понимания ценностей компании, которые вела команда внутренних фасилитаторов, а также для общекорпоративных мероприятий, таких как пересмотр видения, миссии и ценностей Titansoft в ходе двухдневной сессии с участием группы лидеров и представителей каждого подразделения. За прошедшие годы мы оценили преимущества лидеров, обладающих навыками фасилитации,— это не только повышает качество общения с отдельными сотрудниками, но и способствует повышению общей эффективности наших встреч. Фасилитация стала не просто побочным продуктом внедрения Agile, но полностью интегрировалась в наш рабочий подход для создания благоприятной и безопасной рабочей среды для наших сотрудников. Эта книга очень хорошо обобщает то, как мы используем фасилитацию, а также дает новое вдохновение для дальнейшей работы по организационному развитию.

Жасмин Хуанг, менеджер по персоналу и операциям, Titansoft

Нужная книга в нужный момент! В наше время многочисленных кризисов книга Сила фасилитации дает понимание того, что нам так необходимо: диалога, умения слушать, достижения консенсуса, принятия решений и сотрудничества. Задавая правильные вопросы, можно помочь любой группе, независимо от расхождения мнений, продвинуться к общему видению. Я убедился в силе фасилитации когда на протяжении десятков лет использовал эти методы при разработке политики ООН, в развитии сообществ, и преподавал их аспирантам в Высшей школе NYU Wagner. Фасилитация просто работает. Это критический навык, необходимый в правительстве, гражданском обществе и бизнесе, если человечество хочет справиться с климатическим хаосом, экоцидом, расизмом, фашизмом и другими проблемами. Спасибо за эту мощную книгу.

Робертсон Уорк, автор книги «Сострадающая цивилизация»,
бывший советник Программы развития ООН по вопросам политики,
профессор Нью-Йоркского университета, Нью-Йорк

Содержание

Авторы и визуализаторы	7
В чем сила фасилитации и почему она так важна?	15
Сила фасилитации и стратегия	21
Фасилитация изменений и трансформации	33
Сила фасилитации для критического мышления	49
Сила фасилитации в разрешении конфликтов	61
Сила фасилитации для развития команд	75
Сила партнерства фасилитации и коммуникации	91
Сила фасилитации для самоанализа, изменений и личного роста	107
Жизнь в стиле фасилитации	127
Заключение и мысли напоследок	141
Описания процессов, термины и определения	145
Дополнительные источники и список рекомендуемой литературы	150

От переводчика

Книга, которую вы держите в руках, очень новая. Ее авторы — высоконагруженные консультанты, живущие постоянной практикой, постоянно пробующие и открывающие новое, постоянно развивающиеся, и редко находящие время объединять и описывать системы, которые делают их выдающимися и востребованными специалистами. Книга, собравшая их мысли в четко определенном формате, задавая структуру и основной вопрос, свой собственный для каждого автора, дает нам возможность выхватить их в моменте, сделать очень чистый срез и заглянуть в методы, принципы и подходы, которые приносят успех и высоко ценятся крупными компаниями, некоммерческими организациями и государственными службами.

Михаил Россиус, IMPER Group



Об авторах

Авторы и визуализаторы

Редактор

Кимберли Бейн MA CPF | M

Кимберли Бейн — старший партнер компании Bain Group Consulting, сертифицированный профессиональный фасилитатор и Мастер фасилитации IAF, в прошлом глава Международной ассоциации фасилитаторов IAF, приглашенный научный специалист в Университете Куинс в Кингстоне, адъюнкт-профессор в Колледже Святого Лоуренса. Кимберли включена в международный Зал славы фасилитаторов IAF. Она автор книг-бестселлеров на Amazon и более десяти экспертных журнальных статей, посвященных выработке масштабного консенсуса. Кимберли является ведущим экспертом в области выработки глобального консенсуса и содействия в разработке и внедрении международных стандартов практики. У нее диплом с отличием по организационной психологии и степень магистра государственного управления. Кимберли является профессиональным медиатором и успешно провела более 200 медиаций по решению суда и десятки интервенций на рабочих местах по всему миру.

Признанный эксперт в фасилитации, Кимберли работает с группами численностью от 5 до 1200 человек, помогая им достичь консенсуса. Четыре ее проекта получили премию Facilitation Impact. Кимберли хорошо известна своим опытом разработки процессов фасилитации для приведения к консенсусу больших групп многонациональных специалистов. Ее последний проект, получивший платиновую награду, был фасилитацией консенсуса для более чем 2000 медсестер из 25 стран по подходам медицинской практики ухода за хирургическими пациентами, внедрение которых благотворно сказалось на качестве жизни более миллиона человек.

Кимберли регулярно работает в Азии и Европе, и в родной для нее Северной Америке. Она посвятила свою жизнь и карьеру силе фасилитации и хорошо известна своей страстью и преданностью сообществу фасилитаторов. Она проводит мастер-классы и семинары в более чем 20 странах, передавая людям свое видение профессии и энтузиазм к ней.

Авторы

Малин Морен Дарнфорд CPF | М и **Тревор Дарнфорд CPF | М**

В 1995 году Малин решила посвятить свою карьеру фасилитации реальных изменений в организациях и основала консалтинговую фирму Lorensbergs, специализирующуюся на фасилитации. Работая вместе со своим мужем Тревором, она сохранила приверженность профессии, и за последние 25 лет они провели проекты для более чем 100 организаций по всему миру.

Малин ведет фасилитационные сессии для лидерских команд и крупномасштабные мероприятия. Она специалист по разработке процессов изменений, в основе которых лежит фасилитация, и помогла многим организациям подготовить и развить внутренних фасилитаторов. Клиенты из разных частей света признавали, что она в этом творит чудеса.

Малин получила степень бакалавра по поведенческим наукам в Гётеборгском университете в Швеции, и диплом по педагогике и обучению взрослых. Она является сертифицированным профессиональным фасилитатором-мастером IAF, членом Зала славы IAF и сертифицированным коучем EMCC.

Тревор начинал свою карьеру дипломированным инженером-механиком, но вскоре понял, что его настоящая страсть — работа с людьми. В начале 90-х годов он стал консультантом, и обучал фасилитаторов и руководителей подходу постоянного совершенствования. Набрав опыт работы консультантом, Тревор вернулся в корпоративную среду, на этот раз в HR. В течение 7 лет он работал директором по персоналу в двух британских транснациональных компаниях, применяя на практике свой опыт в области фасилитации и изменений.

Вернувшись в 2005 г. в консалтинг, Тревор принял участие в создании компании Lorensbergs и вместе со своей женой Малин Морен развивал ее, создав команду из 25 консультантов и работая с клиентами по всему миру в области фасилитации, развития лидерских качеств и изменений.

В недавнем прошлом Тревор занимал пост главы IAF. Он является обладателем золотой премии Facilitation Impact, сертифицированным профессиональным фасилитатором-мастером IAF и входит в состав правления ассоциации Solutions Focus in Organisations. В настоящее время они с Малин живут в Уругвае, но продолжают очно и виртуально работать с клиентами в перерывах между уходом за виноградником и животными своей фермы.

Марк Бейн, MBA

Марк Бейн является адъюнкт-профессором в трех учебных заведениях, и преподает студентам и аспирантам теорию критического мышления, бизнес-анали-

тику, стратегии работы с данными и деловую этику. Марк обучает медицинских работников по всему миру навыкам критического мышления, необходимым для изменения мировоззрения, и инструментам, позволяющим перестроить подходы к решению проблем. Он использует свой опыт в области критического мышления, решения проблем и анализа данных, чтобы помочь специалистам в области здравоохранения изменить подход к принятию решений по уходу за пациентами и разработать новые и инновационные модели оказания медицинской помощи.

Марк начал свою карьеру в корпоративной финансовой сфере, а затем перешел в государственное финансовое управление. После ряда должностей директорского уровня Марк решил уйти из государственных органов и заняться предпринимательской деятельностью, открыв несколько успешных бизнесов в Северной Америке. В послужном списке Марка такие должности, как советник по глобальному бизнесу и новым предприятиям в рамках программы MBA Университета Куинс; советник по бизнесу программы Turnaround Management Program в Европейском банке; назначение в Совет по налоговым апелляциям и назначение в Совет по рассмотрению грантов фонда Ontario Trillium Foundation. Марк получил награду премьер-министра Онтарио за лидерство и использует свой богатый опыт и знания, чтобы помочь другим людям внедрять инновации и расширять бизнес, оказывая консалтинговые услуги в составе компании Vain Group. Марк является автором экспертных исследовательских статей и продолжает изучать, как организации могут лучше использовать критическое мышление через сотрудничество для внедрения инноваций и развития.

Гектор Вильярреал Лозоя, МА

Гектор Вильярреал Лозоя работает консультантом, фасилитатором и тренером, помогая командам и руководителям развить высокий уровень совместного принятия решений. Он убежден, что настоящее сотрудничество — это результат создания группой правильного контекста для достижения успеха. Он является партнером-основателем Proyectum и Kunlaboro Latinoamérica, компании, которая видит свою миссию в развитии навыков совместного принятия решений и разработке решений для командной работы, применяемых в практике управления проектами.

Гектор ведет практику консалтинга с 2014 года, и работал более чем в десяти странах Северной и Южной Америки и Карибского бассейна. С 2005 года он является членом Международной ассоциации фасилитаторов, а с 2014 по 2019 гг — членом правления IAF. Он получил степень магистра в Техническом университете Монтеррея и окончил аспирантуру в Мадридском университете Комплутенсе. Является лицензированным тренером по методу «Эффективный фасилитатор», сертифицированным фасилитатором по методу Lego Serious Play и технологии цифрового взаимодействия Stormz. Он проявляет особый интерес к использованию новых технологий для обогащения процессов формирования команды и совместной работы как в удаленном, так и в очном режиме.

Майкл Амбьёрн CDir SCMP и Мартин Гилбрейт MA CPF | М

Майкл Амбьёрн имеет более 20 лет опыта управления людьми, он управлял организациями, возглавлял советы директоров и занимался разработкой инициатив по проведению изменений. В роли наставника он консультирует председателей советов директоров, генеральных директоров и руководителей высшего звена, а также новое поколение лидеров, стремящихся к переменам, по вопросам стратегии, изменений и преобразований. Его главный интерес лежит в области того, как синхронизация со стратегией может фокусировать людей и обеспечивать устойчивый рост и перемены. И еще он страстный любитель эспрессо.

Мартин Гилбрейт работает фасилитатором, тренером и консультантом, помогая группам, командам и партнерствам более эффективно работать вместе, добиваясь устойчивых изменений. Им движет стремление и приверженность идее изменить мир к лучшему, а также желание поддержать других, кто стремится к тому же, и дать им возможности для этого. Он начал свою карьеру с работы по развитию низовых сообществ в Индии, Африке и на Ближнем Востоке, прибыв туда волонтером и ощутив в себе это стремление и приверженность идее. С 1986 года он занимается фасилитацией и обучением, специализируясь на методологии фасилитации ToP, разработанной институтом ICA. С 1997 года он работает с широким кругом клиентов в Великобритании и за рубежом. Он сертифицированный профессиональный фасилитатор-мастер IAF, в прошлом занимавший посты главы отделения IAF Англии и Уэльса, глобального главы IAF и главы регионального отделения IAF Европа. Он является сертифицированным фасилитатором ICA (CTF), лицензированным провайдером и опытным ведущим тренером курсов фасилитации ICA: UK по Технологии вовлеченности (ToP). Он также был президентом международного Института культурных отношений (ICAI) и исполнительным директором ICA:UK, благотворительной организации, занимающейся вопросами вовлеченности и развития. Получил степень бакалавра в области бизнес-исследований в Портсмутском университете и степень магистра в области администрирования и управления развитием в Институте глобального развития Манчестерского университета (тогда IDPM). Его магистерское исследование было посвящено гражданскому обществу, развитию и демократизации.

Барбара Маккей MSc CPF

Барбара работает в своей компании North Star Facilitators фасилитатором, преподавателем для взрослых и ментором-тренером для других фасилитаторов с 1995 года. До основания своей компании Барбара в течение десяти лет работала консультантом и исследователем в области социально-экономических проблем, применяя навыки фасилитации при проведении экологических и социально-экономических экспертиз проектов развития, затрагивающих племена и общины в Канаде.

Фундамент ее опыта и знаний являются более тысячи мероприятий, проведенных в США, Канаде, Азии, Мексике, на Ближнем Востоке и в Европе. Барбара обладает энергичным стилем и четкой подачей материала. Она стремится к постоянному профессиональному и личностному росту — как своему, так и других людей.

В настоящее время она является наставником многих коллег на национальном и международном уровне в области фасилитации и повышения квалификации.

С 2002 года Барбара является экспертом по сертификации фасилитаторов Международной ассоциации фасилитаторов, а в конце 2018 года была включена в Зал славы IAF. Среди клиентов Барбары — представители органов власти всех уровней, корпораций, некоммерческих организаций, здравоохранения, ИТ, финансового и образовательного секторов, племенных групп, крупного и малого бизнеса, союзов и ассоциаций.

Барбара — увлеченный блогер, и недавно начала делать подкасты, чтобы помочь фасилитаторам и фасилитирующим лидерам развивать свои навыки и изменять мир, делая его более безопасным, справедливым и равноправным. Ей нравятся возможности онлайн-фасилитации, и она постоянно практикует и изучает различные платформы для этого. В свободное время она гуляет, катается на велосипеде, ходит в походы, готовит, проводит время с семьей и друзьями, а также создает мозаики.

Кави Арасу и Стивен Беркли

Кави Арасу страстно любит работать с людьми и помогать им помогать себе. Развитие людей и разработка системных изменений приносят ему радость. Его многопрофильный опыт работы в области продаж и рекламы, управления талантами и других сфер HR помог ему на собственном опыте оценить (и применить) преимущества прикладного междисциплинарного мышления.

За плечами Кави почти два десятилетия опыта корпоративной работы в мультикультурной среде, как в многонациональных, так и в индийских организациях. В своей последней корпоративной должности в Asian Paints (транснациональная корпорация по производству лакокрасочных материалов с капиталом более 2 млрд. долл.) Кави возглавлял группу по управлению талантами, обучению, лидерству и организационному развитию, многообразию и включенности, а также социальному сотрудничеству.

Беседы занимают центральное место в его работе, обучении и росте, и, естественно, фасилитация является очень важной частью его деятельности.

Он регулярно пишет в Твиттере (@_kavi) и с 2012 г. входит в список 20 ведущих HR-инфлюенсеров Индии, составляемый SHRM Индии. С 2005 года ведет блог, его сайт — www.kaviarasu.com. Кави был председателем IAF India в 2016 году.

Стивен Беркли является фасилитатором изменений и культуры, и большую часть своей тридцатилетней карьеры посвятил помощи отдельным людям, командам, организациям и сообществам в Австралии, Великобритании и Индии в раскрытии и полной реализации их потенциала. Стивен имеет большой опыт работы с советами директоров и руководителями высшего звена в области разработки стратегии, управления и совершенствования бизнеса. Его специализация — помогать людям видеть общую картину, соединять точки и разрабатывать стратегии, которые приводят к устойчивым изменениям.

С 2013 года он является членом Международной ассоциации фасилитаторов IAF и принимает активное участие в продвижении возможностей фасилитации по

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

всему миру. Он был членом правления индийского отделения IAF и в настоящее время является членом правления австралийского отделения IAF.

Когда он не помогает людям вести сложные разговоры, он любит путешествовать по природе, океанам, рекам, горам или равнинам, или экспериментировать с растительной кухней. А еще он любит начинать и заканчивать свой день медитацией.

Кави и Стивен имеют большой опыт совместной работы в разных культурах. Их отличают философские взгляды и стиль работы, но объединяют ценности и стремление служения идеалам.

Команда визуализаторов

Кайлин Хуанг

Кайлин является основателем Picture People Plan, специализирующейся на практике визуальной фасилитации. Любопытно, что Кайлин не имеет специального художественного образования, кроме обычного обязательного предмета в начальной и средней школе. Момент, когда она открыла для себя великолепную силу визуальной фасилитации, случился на ее прежней работе в области организационного развития и фасилитации процессов. В 2012 году она увидела, как одна женщина (Венди Вонг из Welenia Studios) рисовала красивые визуальные заметки на флипчартах в режиме реального времени. Слова «графическая запись» прозвучали для нее звонко, но до этого момента она не понимала в полной мере их потенциал оживить встречу и помочь каждому получить общую картину того, что он сделал в ходе диалога.

Кайлин придерживается более спонтанного стиля визуального представления, который меняется в зависимости от динамики каждой беседы и встречи. Она считает, что ее главная сила как специалиста по визуальному представлению заключается в том, что она способна отражать каждую беседу в ее уникальном ключе, а не навязывать свой единственный предпочитаемый стиль. В 2018 году Кайлин написала и опубликовала первое в Азии пособие по визуальной стратегии «Let's Draw, Draw Out, and Draw Together!».

Розанна ван Сакен MSc CPF

Розанна — основатель и главный консультант компании Advanced Consulting and Facilitation Ltd., с 2001 года базирующейся в Ванкувере (Британская Колумбия, Канада). Ее основная работа связана с разработкой и проведением воркшопов, встреч и обучающих программ, содействием организациям, группам и руководителям в развитии команд и лидерства, стратегическом планировании, взаимодействии с различными заинтересованными сторонами и сообществами, а также в проведении «отважных обсуждений». Она тренирует отдельных людей и неболь-

шие лидерские команды, помогая им увидеть и подключиться к возможностям, учиться и расти на новом уровне.

Как визуальный фасилитатор, тренер и коммуникатор, она использует свои творческие способности, навыки каллиграфии и рисования, чтобы реализовать свою страсть ко всему визуальному. Она соавтор книги «Мир визуальной фасилитации» (2019), а также иллюстратор книги Ребекки Сатерн «Sightline — стратегические планы, которые набирают обороты, а не пыль» (издана в 2020 году). Розанна также создает объяснительные видеоролики, осуществляет визуализацию студийную и в режиме реального времени, обучает фасилитаторов работе с рисунками и визуальными инструментами. Хотя это уже не является ее основной работой, но, обладая дипломом по прикладной геологии, Розанна предоставляла и продолжает предоставлять консультации по управлению чрезвычайными ситуациями в рамках своего бизнеса.

Дебби Робертс

Дебби — графический фасилитатор, визуализатор обсуждений и тренер, работающая в Великобритании с большими и малыми организациями. В начале своей карьеры она занималась вопросами психического здоровья и благополучия и уделяла особое внимание расширению прав и возможностей, общественной деятельности и лидерству. За это время она приобрела навыки руководства проектами, проведения и фасилитации обсуждений. Она познакомилась с графической фасилитацией и практикой сопровождения речи рисунками и со временем внедрила их в свою фасилитацию для составления карт обсуждений и процессов в группах.

Уже специализируясь на графической фасилитации и визуализации, она основала в 2009 году компанию Engage Visually. Среди ее клиентов — Королевский колледж Лондона, Кембриджский университет, Cambridge Neuroscience, МИПО ЮНЕСКО, Национальная служба здравоохранения Великобритании и многие относящиеся к ней организации и университеты. В своей работе Дебби руководствуется убежденностью в социальной и экологической справедливости, благополучии и расширении прав и возможностей всех людей и сообществ.

Читра Чандрашекхар

Читра Чандрашекхар — основатель и владелец компании Mographies (с 2011 г.), студии креативного визуального дизайна историй и консалтинговой микропрактики в области историй. С помощью Mographies она способствует созданию аутентичных циклов бесед, осознанных сессий совместного обучения и совместных творческих связей в сообществах, предлагая разнообразные графические / визуальные сюжетные решения, которыми пользуются крупные корпорации из списка Fortune 500, консалтинговые компании, частные фирмы, некоммерческие организации, государственные учреждения и микробизнесы.

Читра является приглашенным преподавателем частных и государственных школ и университетов дизайна, архитектуры и менеджмента в Национальном столичном

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

регионе Индии. Она представляла научные работы на международных конференциях по искусству, образованию и дизайну, рассказывала истории и проводила творческие мастер-классы на фестивалях рассказов и ярмарках мастерства в Индии. Она также регулярно делится своими навыками, знаниями и информацией в различных виртуальных и реальных сообществах по обучению дизайну, сторителлингу и графической фасилитации.

Читра — архитектор и дизайнер визуальных коммуникаций по специальности, выпускница Школы планирования и архитектуры в Нью-Дели и Школы дизайна IDC при Бомбейском технологическом институте. Ее интересы связаны с междисциплинарными проектами, обогащающими человеческий опыт. В своей практике она стремится видеть мир как переплетение микроисторий и макромифов, преодолевая информационные разрывы между теорией и практикой устойчивого проектирования в различных сферах жизни.



Введение

В чем сила фасилитации и почему она так важна?

С ранней эпохи человеческой истории философы, ученые и мыслители пытаются ответить на вопросы о том, как мы должны организовывать себя, создавать и внедрять инновации, принимать решения и разрешать споры. От трудов Платона о справедливом обществе до видов познания Аристотеля; от «Функций руководителя» Честера Бернарда до теорий лидерства Питера Сенге — основополагающим является убеждение, что люди способны взаимодействовать и мыслить сообща. И когда мы это делаем, мы можем достичь потрясающих результатов. Сила фасилитации заключается именно в этом. Создание пространства, времени и условий для того, чтобы люди вместе думали, вместе творили, вместе решали проблемы и вместе

«Когда в обществе теряется эта способность [к диалогу], остается лишь какофония голосов, которые борются друг с другом за то, кто победит, а кто проиграет. Пропадает способность идти глубже, находить глубинный смысл, выходящий за рамки индивидуальных взглядов и корыстных интересов». Представляется разумным задаться вопросом, не являются ли многие из наших глубоких проблем в современном управлении, так называемый тупик, потеря взаимного уважения и заботы... следствием утраченной способности говорить друг с другом, думать вместе, как часть большого сообщества»

Питер Сенге

«Никогда не сомневайтесь в том, что небольшая группа преданных своему делу людей может изменить мир. На самом деле, это единственное, что когда-либо его меняло»

Маргарет Мид

проектировали светлое будущее. Акцент всегда именно на «вместе».

В истории есть множество примеров того, как неправильное понимание, неправильная коммуникация и неправильная интерпретация приводили к катастрофическим последствиям. Войны, захваты, провалы и прочее служат свидетельством, как все может пойти не так от неспособности эффективно думать вместе. А упущенные возможности добиться потрясающих результатов? А лекарства, которые так и получили признания, а изобретения, которые так и не увидели свет, молодежные центры, которые так и не были построены, возможность усовершенствования процесса, так и не замеченная управляющим звеном? Мы должны извлекать

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

уроки не только из колоссальных ошибок. Мы должны задуматься и о том, «что было бы», о тех упущенных возможностях, которых мы еще не знаем.

Эта книга задумана как исследование того, как сила фасилитации может помочь нам более эффективно мыслить вместе для достижения лучших результатов. В ней приводятся примеры того, как сила фасилитации может помочь избежать всех «не-» — неправильного толкования, неправильной коммуникации и неправильного понимания. Фасилитация обладает силой обеспечить, чтобы все голоса были услышаны, все возможности изучены, и никакие из опций не были упущены.

Итак, что же такое фасилитация?

Нам часто задают вопрос: «Что такое фасилитация? Это философия, навык, процесс или профессия?». Короткий ответ: «Да, это все перечисленное».

Фасилитация — это философия. Это фундаментальная вера во внутреннюю способность людей вместе создавать групповые решения, Это философская основа всех цивилизованных обществ и большинства политических движений. Это вера в мудрость и способности людей.

Это также вера не только в то, что две головы лучше, чем одна, но и в то, что когда группы людей обмениваются идеями, получается $1+1+1 \neq 3$. Это понимание, что когда три человека делятся своими идеями, они опираются на идеи друг друга, расширяют границы собственного мышления и мышления друг друга, и создают новые идеи. Это глубокая убежденность, что $1+1+1 = \text{бесконечность}$.

Фасилитация — это навык. Несмотря на то, что каждый человек обладает способностью заводить аутентичные и целенаправленные беседы, мы не всегда это делаем. На самом деле, примеры силы фасилитации, которые вы найдете в этой книге, являются, к сожалению, скорее исключением, чем правилом. Навыки фасилитации являются обязательным условием для лидеров, специалистов по коммуникациям, педагогов и политиков. Однако в нашей гонке за эффективностью, перфекционизмом, инновациями и идейными установками навыки фасилитации

Мы часто переоцениваем значимость лидера и недооцениваем значимость лидерства

часто упускаются из виду, игнорируются или забываются. Навыки фасилитации часто рассматриваются как простые техники, которые на самом деле не требуют обучения или практики, как очевидная составляющая качества, необходимых на позиции лидера или менеджера. Мы утверждаем, что это не так. Как и любой другой навык, фасилитацию необходимо понимать, изучать и практиковать.

Фасилитация — это процесс. Для того, чтобы помочь людям реализовать свои естественные способности фасилитации, были созданы и постоянно продолжают появляться новые процессы, помогающие людям мыслить вместе. Эти процессы основываются на концепциях из поведенческих наук и антропологии. В их осно-

*«Смысл — это все,
чего мы хотим.
Выбор — это все,
что мы делаем.
Отношения — это
все, что у нас есть»*

Сэнди Шуман

ве лежит понимание творческой работы, групповой динамики и генеративной силы оригинальных вопросов. Часто эти процессы просты и легко применимы, если понять их феноменологическую основу. В других случаях они требуют очень тонкого соблюдения условий, и при неумелом отношении могут больше повредить, чем помочь. Некоторые из этих процессов описаны в данной книге. Некоторые требуют многолетнего изучения и практики. Но, по мере того, как расширяется общая фундаментальная база знаний в области фасилитации, как мы надеемся, понимание и правильное использование этих процессов также будут расширяться.

Фасилитация — это профессия. Люди, которые придерживаются философии фасилитации, и иногда держатся за нее как за религию, создали профессию

Организации больше не являются статичными, иерархическими структурами, нуждающимися в управлении и контроле, но представляют собой динамичные, подвижные сети взаимосвязанных игроков, которых притягивает миссия и возможности»

Мин Цзэн
Умный бизнес будущего

Хотя концепция фасилитации до сих пор отличается большим разбросом понимания, овладение ее силой не является чем-то сверхъестественным. Фасилитация собирает людей вместе и дает им время и пространство для взаимодействия с собой и другими. Она открывает возможность использовать магию человеческой совокупной гениальности. По нашему опыту, фасилитация способна глубоко преобразовывать отдельных людей, группы и команды, организации и сообщества, и даже целые нации. Даже

«То, что создается совместно... будет ценно и значимо для человеческой системы по одной всеобъемлющей причине: качество пространства взаимоотношений, которым питаются новые конструкции будущего, отличаясь в лучшую сторону, делает лучше все что из него следует»

Дэвид Л. Куперрайдер

Сила фасилитации позволяет людям высказывать и анализировать свои взгляды и идеи. Она позволяет решениям развиваться самостоятельно, а не быть срежиссированными

с необходимым набором знаний, этическим кодексом, компетенциями и сертификацией профессионалов, а также международным органом, который за все это отвечает. Этим органом является Международная ассоциация фасилитаторов IAF. Ее члены посвятили себя искусству и науке фасилитации и рассматривают ее именно так — как искусство и науку. Профессиональные фасилитаторы — это специалисты, владеющие силой фасилитации, и умеющие направлять ее туда, где нужно помочь отдельным людям, группам, организациям и обществам вовлечься в осмысленные обсуждения, решить нерешаемые проблемы, уладить глубоко укоренившиеся конфликты, внедрить инновации, совершенствоваться и процветать.

те из нас, кто уже фанатично верят в силу фасилитации, не перестают удивляться ее способности создавать позитивные, мощные и прочно закрепляющиеся изменения.

Эта книга призвана проиллюстрировать силу фасилитации, поделиться историями и примерами того, как фасилитация оказала устойчивое влияние на достижение различных целей в разных ситуациях по всему миру.

Что вы найдете в этой книге?

В этой книге отразились совокупные представления нескольких лидеров мнений в области фасилитации. В каждой главе рассматривается сила фасилитации

«В работе с группами кроется бесчисленное множество трудностей, но работа без групп практически невозможна»

Сандор Шуман и Джон Рорбо

в различных аспектах бизнеса, социальных институтов, жизни человека и общества. Книга разбирает примеры того, как фасилитация помогает людям мыслить вместе, добиваясь замечательных и впечатляющих результатов. В ней также приводятся примеры того, как использовать силу фасилитации для того, чтобы лучше мыслить самостоятельно.

Структура изложения книги начинается с того, как сила фасилитации может помочь в создании позитивных, устойчивых изменений в организациях, помочь организациям мыслить стратегически и критически, помочь в разрешении конфликтов. Далее в книге разбирается, как фасилитация может быть направлена не только на решение конкретных проблем или достижение конкретных целей, но на то, чтобы помочь отдельным людям, командам и обществу в целом мыслить вместе, развиваться и внедрять инновации.

Первая глава посвящена силе фасилитации в разработке и реализации стратегии. Существуют сотни книг по стратегическому планированию с большим количеством инструментов и шаблонов, объясняющих, как выработать свое видение будущего и стратегические приоритеты.

Но эти книги не объясняют, как подлинно и с упором на практику вовлечь ключевых людей в процесс, который приведет к качественным результатам и трансформирующему опыту. Основная тема данной главы —

«Дисциплина обучения в команде начинается с диалога, то есть способности членов команды отбросить установки и войти в подлинное совместное мышление. Для греков слово «диалог» означало свободный поток смыслов через группу, позволяющий ей достичь понимания, недостижимого в одиночку... [она] также предполагает обучение тому, как распознавать паттерны взаимодействия в команде, вредящие приобретению знаний»

Питер Сенге

«Больше всего я ненавижу спор — он всегда обрывает беседу»

Г. К. Честертон

совместно вырабатываемый баланс влечения и подталкивания, построенный на мировоззрении, видящем во всем богатство возможностей, с подчеркнутым уклоном в сторону действий и инноваций. Сила фасилитации может обеспечить поддержку и реализацию вашего стратегического плана или стратегических целей сторонниками внутри и вовне организации.

Во второй главе рассматривается сила фасилитации в успешных программах внедрения изменений и инициативах по организационной трансформации. Авторы проводят нас через три истории успеха, демонстрирующие, что изменения происходят постепенно от одного обсуждения к другому, а организации выходят на мировой уровень, изменяя людей одного за другим. Они также разбирают преимущества мировоззрения множества возможностей

в развитии навыков фасилитации в организациях. В главе демонстрируется, как расширение понимания людьми силы фасилитации помогает всей организации трансформироваться за счет устойчивых и позитивных изменений. Создание глубоких и долгосрочных изменений требует приверженности на всех уровнях и во всех уголках организации. В этой главе показано, как сила фасилитации может сделать это реальностью.

В третьей главе рассматривается сила фасилитации вместе с критическим мышлением, а также то, как постановка под сомнение пред-

положений и рассуждений с помощью логики и разноплановости мышления может помочь отдельным людям, группам, организациям и сообществам прийти к более уверенным суждениям. Автор напоминает нам, что успешные компании начинаются с людей и заканчиваются людьми внутри и вовне. Он рассматривает, как критическое мышление в сочетании с коммуникацией, совместной работой и творчеством / инновациями может усилить силу фасилитации.

В четвертой главе рассматриваются возможности фасилитации в урегулировании конфликтов. Открываясь известной фразой Мэри Паркер Фоллетт «полировка достигается трением», эта глава показывает, как благодаря силе фасилитации трения приводят к полировке, а не разрушению человеческих отношений. Примеры из практики, включая масштабные общественные конфликты, демонстрируют, как фасилитация может запускать положительный общественный диалог и критически важные обсуждения. Фасилитация позволяет отдельным людям, группам и общественным фракциям принять понятие конструктивного конфликта — перейти от парадигмы «победить и разбить» к «вместе мы сможем».

В пятой главе рассматриваются возможности фасилитации в создании высокоэффективных команд. Автор исследует, как фасилитация процессов может помочь разрозненной группе людей, собравшихся вместе на короткий период времени, плодотворно сотрудничать как высокоэффективная команда, как фасилитационные процессы могут повлиять на развитие и взаимодействие группы, как они ускоряют работу и как помогают группам превратиться в команды.

В шестой главе рассматривается взаимодействие между фасилитацией и коммуникацией и то, как сила фасилитации может помочь распространить сообщение и расширить его понимание как для автора, так и для получателей сообщения. Авторы исследуют, что необходимо для синхронизации людей на пути изменений, как важен контекст и как общая большая картина помогает избежать паралича анализа.

Седьмая глава посвящена силе фасилитации в содействии личностному и профессиональному росту. Многие ошибочно полагают, что фасилитационное мышление сводится только к тому, что вы помогаете делать другим. В этой главе рассматривается использование самофасилитации для личной рефлексии и для создания карты собственного путешествия, и ее цель — укрепить ваше понимание силы

«Странно, к каждой новой технологии прилагается инструкция по ее использованию, а к людям не прилагается. Мы приходим в этот мир и решаем задачи существования, не имея руководства, которое бы называлось «Как быть человеком»

Брайан Стэнфилд

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

фасилитации в формировании больших и осмысленных жизненных путей. Подробно рассматриваются три различных креативных процесса личного планирования, с примерами, которые можно попробовать на себе.

Восьмая глава завершает наше исследование возможностей фасилитации рассмотрением преимуществ фасилитационной жизни. Авторы выступают в защиту силы фасилитации, и в защиту вас. Они утверждают, что, поскольку люди постоянно эволюционируют, необходимо находить смысл во всем, что появляется. Мы должны постоянно собираться вместе, чтобы создать коллективное понимание новых реальностей и на основе этого определить приоритеты наших действий. Эта глава, наводя на глубокие размышления, возвращает нас к первым принципам и напоминает о том потенциале, который сила фасилитации имеет для нашей жизни.

Приложения, приведенные в конце книги, служат справочным материалом для читателей. В Приложении I приведены описания процессов фасилитации, упомянутых в книге, в том порядке, в котором они представлены. В Приложении II приведены рекомендации по дальнейшему чтению, важные ссылки, а также блоги и сайты, которые авторы рекомендуют посетить всем, кто хочет узнать больше о фасилитации процессов и совместной работе.

Почему именно сейчас?

Экономические и политические потрясения, глобальная пандемия, смена лидеров и изменения на системном уровне достигли уровня, которого мы не видели со времен Первой и Второй мировых войн. Но как бы мы ни оценивали этот период — как время роста, хаоса или разрушения, — именно то, что мы будем делать дальше, определит его результаты.

Сегодня, возможно более, чем когда-либо в нашей истории, фасилитация и как философия и как навыки, процесс и даже профессия, имеет решающее значение для нашего дальнейшего развития как индивидуумов, групп, организаций и общества. Чтобы выживать и процветать, нам необходимо использовать силу фасилитации для проведения аутентичных и осмысленных обсуждений, которые помогут нам понять себя, друг друга и окружающий нас мир. Мыслить вместе — это единственный способ пробиться сквозь хаос и разруху и в итоге оказаться в лучшем месте.

Наша общая цель при написании этой книги — вдохновить вас, читатель, раскрыть и выпустить на свободу силу фасилитации в себе и в других. Все решения начинаются с обсуждения. Эта книга призвана помочь вам начать свои собственные очень интересные обсуждения, и мы надеемся, что она послужит катализатором для того, чтобы вы начали это делать. Мы также надеемся, что она вдохновит вас на то, чтобы вплести фасилитацию и фасилитационные принципы в вашу жизнь, в ваши взаимодействия, ваше мышление, принятие решений и действия. Но больше всего мы надеемся, что вы возьмете на вооружение идеи, примеры и концепции, описанные в следующих главах, и примените их в своих группах, организациях и сообществах.

Счастливого чтения!

Кимберли Бейн.



Глава 1

Сила фасилитации и стратегия

Кимберли Бейн

Если набрать в Google «Стратегическое планирование», то можно найти тысячи книг, статей и ресурсов по этой теме. От «Пяти сил» Портера до «Разрушительных потоков» Шумпетера, от стратегии голубого океана до Edge Strategy®, от Agile до непрерывного обучения — существуют сотни инструментов и шаблонов, тысячи руководств и горы советов о том, как создать и реализовать идеальный стратегический план. Но суть стратегического планирования — не план. Суть в преобразовании, которое создается совместным стратегическим мышлением. Это усилия по развитию и росту, осуществленные осмысленным и целенаправленным образом. Они требуют критического мышления и сотрудничества внутри и вовне организации — ведь речь идет не только о том, что делает организация, но и о том, как она мыслит.

Карл Вейк в своей книге «Придание осмысленности организации» рассказывает историю о группе солдат, заблудившихся в Альпах в снежную бурю. Они уже начали терять надежду на спасение, но тут один из них нашел в своем пальто обрывок потерянной карты. Объединенные надеждой, они изучили карту и придумали, как добраться до

безопасного места, и в конце концов действительно нашли убежище и были спасены. А на карте, как позже выяснилось, были Пиренейские горы. Подобно карте из этой истории, цель разработки стратегии не в том, чтобы вести вас по какому-то пути. Скорее, она призвана объединить людей в достижении общей цели, зажечь их дух и веру в возможное, обеспечить фокус / направление и придать импульс.

Когда клиенты обращаются ко мне с запросом на фасилитацию стратегического планирования, я всегда начинаю с объяснения трех золотых правил:

1. Позиционирование и конкурентные преимущества слишком статичны. Стратегический план должен быть живым документом, постоянно развивающимся.
2. В стратегическом планировании нет места мировоззрению дефицита. Необходимо мировоззрение богатства возможностей, и подход, фокусирующийся на решении проблем.

«При подготовке к битве я всегда обнаруживал, что планы бесполезны, но планирование неоценимо»

**Генерал
Дуайт Эйзенхауэр**

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

3. Для того, чтобы сформировать мышление богатства возможностей и создавать живой, дышащий стратегический план, мы должны сосредоточиться на процессе. Мы должны не только изменить то, что делает организация, но и то, как она мыслит.

«Мы живем в эпоху столь динамичных перемен, что никогда нет единого будущего, ждущего нас впереди, есть новое будущее, открывающееся каждый новый день»

Лоуренс Филбрук

Сила фасилитации заключается в том, что она позволяет и поддерживает каждое из этих золотых правил. Она обеспечивает основу и энергию для того, чтобы организации и сообщества взглянули за границы того, что уже есть. Она позволяет им двинуться в пространство того, что могло бы быть. И помогает им думать вместе, чтобы создать средства для достижения этой цели. Ниже подробно рассматривается каждое из этих золотых правил.

Золотое правило № 1: Стратегия как живой ресурс

Будущее — это не какая-то точка во времени. Будущее — это континуум, который начинается сейчас и не имеет конкретного окончания. Существует множество возможных вариантов будущего; сегодняшний день не обязательно должен быть ограничивающей стартовой чертой.

Корпоративное стратегическое планирование по фактическим данным обычно начинается с таких методов анализа, как SWOT или PESTLE¹, строится на Пяти силах Портера² и фокусируется на устранении препятствий.

Мышление, таким образом, оказывается привязано к текущим и прошлым реалиям. Но подстраиваться под реалии — значит быть реактивными, а если мы хотим быть инновационными, надо быть проактивными.

Сила, которую фасилитация привносит в стратегическое мышление, заключается в том, что она открывает возможности для обсуждения того, что возможно, — не только того, что есть, но и того, что может быть. Тогда вся организация может прийти к осознанию того, что возможности кроются в неоднозначности.

Элизабет Гилберт в своей книге «Большая магия» утверждает, что от революции знаний мы перешли к революции творчества и инноваций³. Продолжая, она говорит, что «стремление к перфекционизму — это пагубная трата времени». Примеры успешных компаний, таких как Alibaba, подтверждают ее слова. В своей книге «Alibaba и умный бизнес будущего» Цзэн Мин пишет: «Стратегия больше не означает анализ и планирование, но скорее процесс экспериментирования в реальном времени и вовлечения клиентов»⁴.

«Подстраиваться — это ответная мера, быть инновационными — проактивная»

«Стремление к перфекционизму — это пагубная трата времени»

Элизабет Гилберт

Далее он поясняет, что «привычные силы конкуренции уходят в прошлое, порождая новые формы взаимодействия между бизнесом и множеством других

игроков. Когда стратегия больше не основывается на конкуренции, а сосредоточена на координации, способы создания ценности полностью меняются». То есть Цзэн видит, что подстраиваться — это ответная мера, быть инновационными — проактивная.

В Agile⁵ это выливается в понимание, что есть много путей достижения цели. В Манифесте Agile сказано, что лучше всего выбрать курс действий, основанный на сегодняшних представлениях и информации, а затем необходимо постоянно совершенствовать процесс выполнения на основе информации, получаемой по мере продвижения. Этот подход «достаточно хорошо для текущей задачи» требует гибкости мышления. Также требуется гибкость структуры и процессов, позволяющих организации в постоянном взаимодействии двигаться к своему лучшему будущему. Организация должна понять, как мыслить и действовать гибко. Она должна проанализировать свою культуру и структуры, чтобы убедиться в отсутствии корпоративных антител, которые убивают рискованность, креативность и инновации.

При фасилитации стратегического мышления критически важно, чтобы понимание этого распространилось по всей организации. Нам необходимо собрать вместе людей как внутри организации, так и за ее пределами. Мы должны включить в процесс тех, кто служит, и тех, кому служат. И для того, чтобы все могли эффективно мыслить совместно, необходимо дать им инструменты и процессы. Именно в этом заключается фасилитируемое стратегическое планирование. Оно помогает организациям лучше думать вместе.

Золотое правило № 2: Богатство возможностей в сочетании с фокусировкой

Когда корпоративное мышление сосредоточено исключительно на конкурентных преимуществах, на балансе качества и стоимости, на том, что нужно работать с большим усилием и делать больше, на позиционировании бренда — все это о том, что уже есть, а не о том, что могло бы быть. Мировоззрение, видящее во всем богатство возможностей, должно исходить из логики влечения к лучшему будущему, а не только из логики быть подталкиваемыми потребностью, и фокусироваться на исследованиях в поисках открытий. Фасилитация стратегического мышления, позволяющая на время забыть об устоявшихся представлениях и высвободить творческий потенциал, открывает путь исследования возможных вариантов. Она может принести глубокие, ведущие к радикальным переменам результаты.


«Если в фокус каждого обсуждения стратегического планирования поставить решение проблем, то мы сможем и опираться на реальность, и сбалансировать этим необходимость радикальной открытости возможностям»

Фасилитаторы достигают этого, задавая продуманные вопросы о том, чем занимается организация и чего хотят ее клиенты. Это позволяет переключиться от

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

решения проблем — к инновациям, от ориентации на прошлый опыт — к ориентации на будущее. Благодаря этому может быть создана такая стратегия, которая ляжет первым кирпичом в основание организации, вместо той, которая явится венчающим ее последним.

Подход, фокусирующийся на решениях, а не на проблемах, не сводится к тому, чтобы просто определить то, что работает, и делать это больше. Задача о том, чтобы выявить, что работает, и использовать это как рычаг, чтобы улучшить все остальное. Такой правильный подход к каждому обсуждению в стратегическом планировании позволяет нам сбалансировать необходимость радикальной открытости к возможностям с твердой опорой на реальности. Стратегическое планирование — это согласование общей цели и задач и совместное движение вперед для их достижения. Это создание и поддержание настроения на достижение цели и стремления к действию.

<i>Радикальная открытость возможностям</i>		<i>Опора на реальность</i>
<i>Проактивность</i>	балансируется	<i>сильными, ясными, жизненными стратегическими ценностями</i>
<i>Структуры, способствующие инновациям</i>	балансируются	<i>процессами, поддерживающими творческие инновации</i>
<i>Эксперименты / взаимодействия в реальном времени</i>	балансируются	<i>твердой миссией</i>
<i>Менталитет богатства возможностей</i>	балансируется	<i>фокусом на решениях</i>
<i>Организационная гибкость</i>	балансируется	<i>видением, заложенным в ДНК организации</i>
<i>Комбинация стратегий быть подталкиваемыми потребностью и влечения к лучшему будущему</i>	балансируется	<i>стратегически продуманными системами измерения (данные в реальном времени)</i>
<i>Исследователи потребностей и коннекторы</i>	балансируются	<i>планировщиками потребностей и производителями</i>

Золотое правило № 3: Меняя то, что мы делаем, меняем то, как мы думаем

Во многих культурах существует мудрое изречение о том, что главное — не место назначения, а путь. Это особенно верно в отношении стратегического планирования. Все мы слышали или сталкивались с ситуациями, когда компании нанимают консультантов для разработки стратегического плана. Проводятся исследования, интервью, встречи. Результатом всего этого становится красивый глянцевый план, включающий в себя новейшие теории управления и лучшие отраслевые практики. Деньги переходят из рук в руки, делаются громкие заявления, часто с большой помпой, копии

Фокусировка на «зачем» помогает преодолеть «но»

плана распространяются среди менеджеров, сотрудников и акционеров. В течение нескольких недель план лежит на рабочих столах. Затем он перекочевывает на полку и вскоре забывается в близорукости совершенствования текущей деятельности и суете повседневной реальности.

К сожалению, такое стратегическое планирование, или какой-то подобный процесс все еще встречается в организациях. Неважно, идет ли речь о наемных консультантах, рабочей группе из высшего руководства или выездной сессии совета директоров. Когда маленькая группа людей разрабатывает план развития организации, они указывают остальным, по какому направлению идти. Это фокусировка на конечный пункт, а не на путь. Если нам доступно несколько вариантов будущего, то выбрать только один из них — значит ограничить себя. Тем более что выбор этого одного будущего обычно основывается на текущих реалиях и статичных архивных данных.⁶⁷

Для того, чтобы в организациях появилось настоящее стратегическое мышление, фокус должен быть на разработке стратегического плана, а не на самом плане. Какой процесс или процессы будут применены для включения коллективной мудрости организации? Как мы сможем раскрыть систему, в которой живет организация? Кто должен участвовать в обсуждениях? Когда их нужно привлекать? Как фасилитировать совместную выработку решений? Это важнейшие вопросы, которые необходимо тщательно изучить и продумать.

Цель состоит в том, чтобы разработать такой процесс, при котором стратегический план органично впишется в организацию на клеточном уровне. Потому что итогом процесса стратегического планирования должно быть не то, что сотрудники знакомятся с планом, а что они являются его частью. Не выслушивают план, а понимают. И, что самое важное, не принимают план, а радостно поддерживают его.

Оправдания, оправдания

После того, как я излагаю три свои золотые правила клиентам, я обычно слышу в ответ в том или ином формате следующее утверждение: *«Все это звучит замечательно, но...»*

- *мы хотим получить новый план через три месяца, поэтому у нас нет времени делать всю эту штуку с вовлеченностью»;*
- *мы не хотим быть втянутыми во всякие долгие медитации»;*
- *наши сотрудники слишком заняты, чтобы погрузиться в это на таком уровне»;*
- *люди слишком циничны, чтобы интересоваться стратегическим планированием»;*
- *наши сотрудники и клиенты не настолько погружены во все сложности, чтобы давать обоснованные рекомендации»;*
- *мы уже знаем, куда хотим двигаться в ближайшие несколько лет, мы просто хотим подтвердить это и закрепить дорожную карту».*

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Вам знакомы эти слова? Поверьте, я слышала их все, и даже больше. Все возвращается к первоначальному вопросу: зачем вы тратите организационную энергию и ресурсы организации на стратегическое планирование? Какова ожидаемая отдача от инвестиций? Когда я спрашиваю клиентов «зачем?», это помогает нам преодолеть «но».

В приведенной ниже таблице показаны примеры обсуждений из реальной жизни, которые состоялись у меня с клиентами на тему «зачем?». Обычно требуется несколько уровней вопросов «зачем?», чтобы добраться до корня проблемы или задачи, которую они пытаются решить. Благодаря этому можно достичь реальных корневых проблем / задач и объяснить, чего они на самом деле пытаются добиться в процессе стратегического планирования. Здесь также приведены мои ответы относительно того, как использование фасилитируемого процесса стратегического планирования может помочь им достичь своих целей.

Вот некоторые из причин, которые называли клиенты на мой вопрос зачем они проводят стратегическое планирование, и мои ответы.

<i>Обоснование стратегического планирования клиентом</i>	<i>Мой ответ</i>
<i>Отрасль меняется, и если мы не будем меняться тоже, то пойдем вслед за динозаврами.</i>	<i>Если каждый раз, когда возникает необходимость в изменениях, вы прибегаете к планированию, вы всегда будете в состоянии реагирования. Для того чтобы выжить, необходимо постоянно развиваться. Помните, не все динозавры вымерли, некоторые из них эволюционировали. Для того, чтобы постоянно совершенствоваться, необходимо помочь всей организации мыслить совместно. Процесс стратегического планирования — это не просто выработка плана. Его смысл в том, чтобы помочь организации научиться непрерывно развиваться.</i>
<i>Поток вложений снижается, и нам необходимо вдохновить доноров и попечителей на поддержку нашей организации и наших программ.</i>	<i>Вдохновленные организации вдохновляют доноров. Чтобы стать вдохновляющей организацией, организация должна думать вдохновенно. Необходимо верить в возможное и действовать в соответствии с этими убеждениями. «Вместе мы сможем» должно стать вашей новой мантрой. Каждый должен внедрять это отношение во все свои дела. Фасилитируемое стратегическое планирование — это вдохновение для всех внутри и вне организации.</i>
<i>Доходы падают, а расходы растут, и нам необходимо переломить ситуацию.</i>	<i>Времена, когда можно было меньшим числом добиться большего, прошли. Фасилитируемое стратегическое планирование — это привлечение каждого к коллективной мудрости. Речь идет об изучении того, что работает, и о том, как использовать эти успехи как рычаг для подъема всей организации. Этот процесс также позволит вам критически оценить существующие структуры и внутренние процессы. Он позволит увидеть, что может препятствовать готовности идти на риск, инновациям и улучшениям.</i>

<p><i>Опросы удовлетворенности персонала на самом низком уровне, текучесть кадров высокая, а подбор персонала становится все более сложной задачей.</i></p>	<p><i>Вовлеченность является ключевым показателем успеха для большинства организаций. Вовлеченность лежит в самой основе фасилитируемого стратегического планирования. Оно делает фокус на вовлечении сотрудников, клиентов и прочих заинтересованных сторон, позволяет им понять и воплотить свои идеи и вдохновленные мечты, позволяет им увидеть, как их вклад влияет на целое. Для каждого из сотрудников важно признание ценности, которую он привносит в организацию, и осознание того, что организация ценит его в ответ. Фасилитируемое стратегическое планирование открывает путь к этим изменениям культуры и ценностей.</i></p>
<p><i>Мы уже давно работаем по устаревшему плану, и наш совет директоров ощущает отсутствие направления.</i></p>	<p><i>Фокусировка и разделяемые цели имеют решающее значение в современных условиях. Если не все разделяют цели, вы рискуете создать стратегический путь, а не стратегический план. Фасилитируемое стратегическое планирование обеспечивает приверженность всех общим целям. Каждый понимает свою роль в достижении этих целей. И, наконец, оно создает импульс, необходимый для достижения успеха.</i></p>

Три примера из практики

Ниже приведены три примера из реальной практики. Каждый из этих примеров начался с того, что клиент попросил меня помочь ему разработать или обновить стратегию. Каждый из них имел уникальные отличия, которые необходимо было учесть и включить в процесс. Хотя потребности и цели каждого клиента существенно отличались, все они следовали трем золотым правилам. Первый пример — крупная транснациональная корпорация в области здравоохранения. Второй — некоммерческая организация по оказанию услуг населению сельских районов. Третий пример — общенациональная правозащитная организация. В каждом случае процесс был разработан таким образом, чтобы обеспечить наибольший эффект для данной организации. Полученные в результате планы стали призывом, который объединил и сфокусировал организации и заинтересованные стороны на достижении больших успехов.

Пример № 1: Изменение клинических подходов в здравоохранении

Ко мне обратилась команда из транснациональной корпорации в области здравоохранения. Они попросили меня помочь им разработать стратегию изменения подхода врачей к работе с определенным контингентом пациентов. Я встретила команду и задала им ряд вопросов о том, зачем они хотят, чтобы подход врачей изменился. После цепочки вопросов «зачем?» мы наконец-то добрались до сути проблемы. Они поняли, что эффект, которого они хотели добиться, на самом

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

деле заключался не в изменении клинической практики; это было лишь средством достижения цели. На самом деле они хотели повысить качество жизни для пациентов. Исходя из этой цели, мы приступили к разработке процесса. Мы стремились вовлечь в диалог врачей, пациентов, ученых, маркетологов и администраторов. Нам было нужно включить их в этот диалог для того, чтобы изменения произошли.

В процессе участвовали люди из 30 стран. Все они имели влияние на путь пациента. Мы также привлекли и самих пациентов. Взаимодействие включало в себя онлайн-опросы, виртуальные и личные беседы. Проводились совместные исследования и анализ. Выдвигались идеи, рассматривались, адаптировались и определялись приоритеты. По ходу работы все документировалось в виде легко воспринимаемых фрагментов, а затем распространялось по всем. Конечным продуктом стала не только четкая стратегия, но и план ее реализации, включающий обязательства как внутри организации, так и за ее пределами.

Все показатели успеха были достигнуты. Команда пришла к выводу, что внедрение прошло быстрее и без особых проблем, по сравнению с реализацией любой из предыдущих стратегий за последние два десятилетия. Они были довольны и процессом, и результатом. Руководитель клиентской группы отметила, что все внутри и снаружи организации поддержали план, поскольку все они принимали участие в его разработке. Далее она пояснила, что самым важным показателем успеха была легкость и скорость реализации и принятия плана в 30 странах. Поскольку люди уже были готовы к работе, им удалось миновать обычный этап презентации и обучения. Когда план был готов и головной офис распространил материалы, люди отвечали: «Спасибо, но мы уже намного опередили вас и приступили к реализации».

Впоследствии компания сообщила, что на реализацию предыдущих стратегий требовалось десять и более лет, что существенно сказывалось на обслуживании пациентов. В данном проекте результаты были получены менее чем за 12 месяцев. Такова сила фасилитируемого стратегического планирования!

Пример № 2: Создание группы поддержки

Ко мне обратилась исполнительный директор крупного некоммерческого агентства социального обслуживания. Она работала в этой должности уже два года. Однако ей все еще было трудно понять, в каком направлении двигаться дальше. Семь лет назад совет директоров разработал стратегический план с привлечением внешнего консультанта. Однако не так много из поставленных в нем целей было реализовано, поэтому совет директоров не хотел снова тратить деньги на стратегическое планирование. Кроме того, они не хотели отвлекать средства от оказания услуг клиентам.

Исполнительный директор попросила меня представить мои идеи совету директоров. После беглого поиска в Google стало понятно, что эта организация проделала огромную работу. Если она закроет свои двери, качество жизни людей, проживающих в ее зоне охвата площадью более 5 тыс. кв. км. значительно снизится. Агентство

предоставляло социальные услуги людям с ограниченной мобильностью. Его услуги пользовались большим спросом. При этом в своей деятельности оно полагалось исключительно на гранты, пожертвования и помощь волонтеров.

В начале заседания совета директоров я попросила каждого члена совета представиться и рассказать свою вдохновляющую историю о сервисе, который предоставляет их агентство. Каждый из членов совета оживился, рассказывая о том, как агентство положительно повлияло на жизнь местного населения. После того, как представления были закончены, я попросила их задуматься о своих ощущениях, сравнить их с тем, как они ощущали себя, когда вошли в зал. Они согласились, что чувствуют себя более позитивно, вдохновенно и энергично. Они немедленно увидели преимущество в том, чтобы вовлекать сотрудников, волонтеров, спонсоров, попечителей и общественность. Вместе мы разработали процесс стратегического планирования, главной целью которого было добиться, чтобы все участники процесса чувствовали себя так же, как в тот момент чувствовал себя совет, — вдохновенными, позитивными и заряженными энергией.

Сторителлинг широко использовался на протяжении всего процесса. Истории о сообществе, о жизнестойкости, о вдохновении и надежде передавались и документировались. Волонтеры рассказывали о том, как им пошло на пользу общение с клиентами. Семьи рассказывали о поддержке и помощи, которую они получили, и о том, как это изменило их жизнь. На каждой сессии участники с энтузиазмом говорили о том, как сделать еще больше для повышения качества жизни членов общества. Люди проводили мозговые штурмы, обсуждая, что и как нужно сделать. В процессе работы мы поощряли всех использовать формулировки «я буду», «мы можем» и «они должны», чтобы решения не приводили к «кто-то должен», но фокусировались на «мы будем».

В результате был разработан вдохновляющий план с целым сообществом энтузиастов, готовых воплотить его в жизнь. В настоящее время организация процветает за счет новых добровольцев. Расширился круг вносящих пожертвования. Увеличилось количество программ и услуг. В этом также заключается сила фасилитируемого стратегического планирования.

Пример № 3: Переосмысление будущего

Недавно ко мне обратился национальный конгломерат правозащитных агентств. Они объединили усилия в надежде что их коллективный голос прозвучит сильнее и поможет включить их проблемы в национальную повестку. Однако они были разочарованы недостаточной эффективностью своей деятельности и спрашивали себя, стоят ли эти результаты усилий, которые уходили на поддержания общей организации. Они хотели принять участие в стратегическом обсуждении своего будущего. Для того, чтобы определить, есть ли у организации будущее, необходимо было ответить на несколько вопросов. Только после этого можно было подумать о том, каким может быть это будущее.

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Глубина поисков смысла существования организации парализовала руководство. Для того, чтобы вывести их из тупика и фасилитировать глубокое искреннее обсуждение, необходимое для принятия решений, мы разработали процесс, включивший большее число участников. Сессии, проводимые в рамках фасилитации, были разработаны таким образом, чтобы помочь участникам критически осмыслить потребности и пожелания организаций, которые они представляли. Затем мы сопоставили их с общими потребностями всех организаций вместе. После ряда трудных, но поучительных сессий группа решила продолжить свое функционирование. Они также решили изменить свою структуру и то, как они работали вместе.

Вновь обретенное чувство оптимизма и сфокусированности вдохнуло в группу жизнь, позволило пересмотреть их обязательства и ожидания. Совет директоров остался доволен результатами и с нетерпением ожидает, когда его коллективная работа по защите интересов станет заметна по всей стране. Синхронизация ощущения цели и фокуса деятельности организации — это тоже сила фасилитации.

Заключение

Приведенные в этой главе примеры и идеи посвящены процессу стратегического планирования. И этот процесс по-настоящему заключается в путешествии, а не в пункте назначения. Фасилитируемое стратегическое планирование — это процесс разработки плана, а не сам план. В примерах, описанных в этой главе, написание стратегического плана было лишь формальной задачей, поскольку организационная направленность, приверженность и импульс уже процветали в обновленной культуре «да, мы сможем».

Создание живого, дышащего стратегического плана позволяет организациям постоянно развиваться и расти. Использование подхода, ориентированного на поиск решений, и мировоззрения, видящего во всем богатство возможностей, создает чувство оптимизма и вовлеченности. Как в самой организации, так и за ее пределами возникает восторженность по поводу будущих возможностей.

Фасилитируемый процесс стратегического планирования не просто меняет то, что делает организация. Он меняет образ мышления организации. Сила фасилитации позволяет добиться этого, создавая пространство, время и структуры для аутентичных, открытых и творческих обсуждений.

Как звучит часто цитируемое высказывание Джека Ма: «Держитесь за свой идеализм и амбиции и не успокаивайтесь... Сегодня тяжело, завтра [может быть] еще хуже, но послезавтра будет прекрасно».

Ссылки

1. SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) и PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental)
2. Porter, M.E. (March–April 1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review 57(2), 137–145
3. Zeng, M. (2018). *Smart Business: What Alibaba’s Success Reveals about the Future of Strategy*. Harvard Business Review Press
4. Highsmith et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. The Agile Manifesto. <https://agilemanifesto.org/>
5. Mehta, R. (2018, June 12). *Moving from ‘Can I do it?’ to ‘Yes, I can do it’ in a small, poor aging village*. Medium. <https://medium.com/winds-and-waves/moving-from-can-i-do-it-to-yes-i-can-do-it-in-a-small-poor-aging-village-da90922d0568>
6. Другие примеры и информацию о концепциях осмысления множественного будущего см. блог Мартина Гилбрейта martingilbraith.com/2013/06/12/two-books-and-three-methods-for-facilitating-social-transformation/



Визуализация Кайлин Хуанг



Глава 2

Фасилитация изменений и трансформации

Тревор Дарнфорд и Малин Морен Дарнфорд

В этой главе мы делимся опытом создания и развития компетенций и навыков фасилитатора. Речь пойдет об обучении внутренних сотрудников фасилитации изменений и трансформации с привлечением внешних фасилитаторов в роли поддержки. Выбирая подход «обучите наших фасилитаторов», организация выстраивает собственные компетенции фасилитации. Кроме того, роль фасилитатора в организации становится популярной и применяется гораздо чаще. Менеджеры становятся лучше как внутренние клиенты благодаря большей осведомленности о силе фасилитации, и сами превращаются в фасилитирующих лидеров.

Если вы занимаетесь проведением изменений, которые затрагивают всех в организации, то в этой главе вы узнаете, как может помочь фасилитация. Если вы являетесь внутренним фасилитатором, помогающим своей организации в процессе изменений, вы тоже найдете для себя полезные приемы и инсайты.

Как фасилитаторы с более чем 25-летним опытом организационных изменений и трансформаций, мы хотим поделиться с вами своими размышлениями и вынесенными уроками. Для этого мы расскажем о том, как мы фасилитировали успешные изменения и трансформацию в трех различных организациях через внутренних фасилитаторов и лидеров этих организаций, и обсудим, почему, по нашему мнению, это привело к устойчивым и положительным результатам.

Предлагаем вашему вниманию три разных примера из реальной жизни, демонстрирующие как внутренние фасилитаторы и лидеры могут обеспечить изменения и преобразования в своих организациях. Первый пример из производственной индустрии — глобальная организация внедряла бережливое производство, а внутренние фасилитаторы обеспечивали легкий переход на методы и инструменты бережливого производства на ее предприятиях по всему миру.

Вторым примером служит проект в страховой компании, где цифровизация создала необходимость в новых подходах к работе. Это потребовало нового представления о лидерстве и способности сотрудничать друг с другом. Целью этого

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

проекта был переход к трансформированной культуре. Здесь важную роль сыграло фасилитирующее лидерство, благодаря которому новые подходы были сначала смоделированы, а потом воплощены в жизнь.

Третий пример — из социального сектора, мы рассказываем о том, как внутренние фасилитаторы обеспечили слияние двух госпиталей. Здесь особое внимание уделяется тому, как с помощью методов, ориентированных на поиск решений, внутренние фасилитаторы смогли выявить лучшие практики в обеих клиниках для того, чтобы создавалась единая новая.

В заключении мы поделимся еще несколькими размышлениями о том, как обучать и развивать внутренних фасилитаторов — примеры того, что нужно и что не нужно делать, и наши советы по достижению успеха. Мы просим читателя не забывать о том, что мы предлагаем эти практики потому, что они оказались лучшими для нас, а не как лучшие практики вообще. Тем не менее, именно использование этого подхода сделало возможным превращение нас в одного из крупнейших игроков на рынке фасилитации.

В описаниях фасилитации изменений в предстоящем чтении вы найдете разные полезные моменты, которые заберете в свою копилку. Мы сделали эти три примера анонимными в силу соглашений о конфиденциальности. Тем не менее, все, что вы прочитаете, содержит подлинные примеры из реальной жизни. Общим для всех примеров является то, что все начинается с призыва клиента о помощи.

Пример № 1: Совершенствование бизнеса в глобальной производственной индустрии

«Мы запускаем масштабные перемены», — произнес генеральный директор. «Все будет меняться! Все!»

Мы посмотрели на человека, сидевшего за массивным столом в офисе штаб-квартиры в Гетеборге, в Швеции. Он казался на подъеме, почти восторженным, и в то же время немного встревоженным. Его коллеги из лидерской команды, присутствовавшие тут же, выглядели скорее встревоженными, чем воодушевленными.

«Мистер Джонсон, — сказал Тревор, — расскажите подробнее, какие вы видите потребности. И почему вы пригласили нас на эту встречу».

«У меня только одна проблема с этими переменами, то есть с этой трансформацией. Как это должно произойти? На бумаге легко нарисовать что нужно изменить, квадратики, линии, даже пунктиры, понятно. А вот сделать так, чтобы это произошло в реальной жизни, за короткий промежуток времени и оставило положительную память в организации, — это задача. Мне нужны люди, которые помогут сделать это легко! Или хотя бы легче! Именно поэтому вы здесь! Мы запускали много инициатив — всеобщее управление качеством TQM, непрерывное совершенствование, 6 Сигм, чего только не было. Все они начались и кончились, оставили какой-то след, но не прижились. На этот раз все должно быть по-другому».

Мистер Джонсон бил прямо в точку. Сложность именно в том, что вопрос почти всегда не про то, что нужно изменить. Вопрос в том, как сделать, чтобы это произошло. Как поддержать изменения таким образом, чтобы они оставили положительные воспоминания в организации, сделав следующую трансформацию проще. Оставить позитивное наследие для будущих поколений перемен — это ключевая необходимость.

Его целью была трансформация. Перевести 130 предприятий по всему миру на единый производственный подход, основанный на принципах бережливого производства. Это была не первая попытка организации изменить свои методы работы, чтобы обеспечить более эффективные рабочие процессы. Несколько попыток подобных изменений, включая 6 Сигм, Кайдзэн, всеобщее управление качеством и другие, были более или менее успешными, но не закрепились.

Это был первый случай, когда организация решила приступить к изменениям такого рода, построив внутренние ресурсы, и для этого привлекла внешних фасилитаторов для обучения внутренних фасилитаторов, чтобы те могли поддерживать ход изменений. Систематический, самоорганизованный подход оказался успешным методом работы в огромной, довольно скептически настроенной организации. Была создана команда из примерно ста внутренних фасилитаторов во всех частях света, обученных для поддержки этих преобразований.

Мы построили работу на немногих, но важных принципах.

Найдите то, что работает, и делайте это чаще...

Еще в самом начале мы подметили, что для этой организации эффективно работает естественное распространение идей, по примеру того, как вирус распространяется по организму или как интернет-мемы становятся вирусными. Вопрос был, как мы можем использовать это классную идею. Что-то, что породит любопытство в головах управленцев по всей глобальной организации, в отличие от прошлых новаций, которые накатывались как цунами, и сходили обратно на нет. Такая возможность представилась на большой конференции, проводившейся в Азии с участием всего руководства. Вместо того, чтобы объявить о начале масштабного внедрения, на этот раз мы позиционировали его как эксперимент. Более того, к нему могли присоединиться лишь несколько предприятий. Все им предоставлялась фасилитационная поддержка. Идея эксклюзивности или узкого круга участников программы вызывала желание стать частью первой волны, а это всегда хорошее начало.

Мыслите в понятиях самоорганизующихся изменений!

На нашу работу оказали влияние два выдающихся мыслителя в области возникновения изменений — Ральф Стейси и Эдвин Ольсон, автор книги «Фасилитация организационных изменений»¹. Один из принципов в работе Ольсона заключа-

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

ется в том, что можно влиять на пространство изменений, двигаясь от контроля к самоорганизации и к хаосу.

Нам нужно было найти способ, чтобы не впасть в хаос, при котором каждый бы искал свой собственный подход. И способ не создавать того, что не будет давать плоды. В естественных системах при избыточном контроле живой организм, как правило, испытывает трудности. А вот именно в самоорганизующемся пространстве, по мнению специалистов по комплексному мышлению, могут возникать новые идеи, инновации и яркие изменения. Поэтому важно не контролировать и то, как происходят изменения, несмотря на то, что все мы желаем согласованности и определенности.

Если сделать все слишком масштабным, нам придется иметь дело с хаотичными изменениями

Ответ пришел в определении масштаба первого цикла фасилитации. Если бы мы сделали его совсем малым, ради контроля за изменениями, это не привлекло бы нужного внимания и интереса. Слишком большие масштабы привели бы к хаотичным изменениям.

Мы решили создать ограниченное число центров практики, где будут тестироваться новые методы работы. Центры, где можно быть новатором, пробовать, терпеть неудачи и учиться. Это означает, что все инструменты, которые использовали фасилитаторы, были пробами того, «что мы могли бы применять в будущем». Эта формулировка соответствует языку самоорганизации, эмерджентности. Мы могли бы по-другому назвать это «нашим новым способом работы», но такое звучит как контроль и вызвало бы большее сопротивление.

Фасилитаторы представляли инструмент, тестировали его в совместной работе с командами и запрашивали обратную связь. Корректировка инструментов в сотрудничестве с командами с предприятий стала важной частью пути.

Внешние консультанты как перчики

Конечно, консультанты могут привнести новые знания, которые послужат приправой к тому, как думает и действует организация. Но добавьте их слишком много, и ощущение может стать переполняющим и не оставит приятных впечатлений.

Мы считаем, что внешние консультанты (и мы в том числе) приносят пользу в тех случаях, когда их опыт позволяет закрыть серьезную потребность. В данном случае внешними выступали две консалтинговые компании, сотрудничающие для обеспечения потребностей клиента. Одна компания обучала всех менеджеров и внутренних фасилитаторов принципам и инструментам бережливого производства. А затем пришли мы с нашим опытом вовлечения и обучения внутренних фасилитаторов интервенциям и методам. Используя опыт каждой из двух независимых компаний, клиент получил лучшее из двух миров. А так как работа велась на основе сотрудничества, между консультантами никогда не было конкуренции. Напротив, они стремились как можно больше узнать друг о друге, и оставить клиенту все возможности для того, чтобы он сам смог проводить изменения — и сейчас, и в будущем.

Тренировочные лагеря — это эффективная и закаляющая практика!

Обучение фасилитаторов проходило в формате буткемпов, то есть тренировочных лагерей. Это было глубокое и интенсивное обучение, состоящее из четырех тренингов по целой неделе каждый. В каждом лагере было по 24 участника со всего мира. Участников объединяла огромная заинтересованность в том, чтобы изменения состоялись. Четыре недели обучения означали, что и организация и фасилитаторы очень много вложили в проект. Такие вложения обеспечивают глубокое обучение, а не просто поверхностное решение задачи. Именно это — одна из причин, почему эта трансформация до сих пор считается одной из самых успешных, которые когда-либо проводились в этой компании.

В тренировочном лагере фасилитаторы учились:

- Бережливому производству по аналогии с подходом, применяемым в Toyota
- Фасилитации и компетенциям фасилитатора
- Как работать со своими внутренними клиентами (т.е. с лидерской командой местного производства)
- Как справиться с сопротивлением
- Как вдохновить на перемены
- Как передать другим базовые навыки фасилитации, чтобы машина могла развиваться сама, чтобы процесс продолжал быть эмерджентным и самоорганизующимся.

Тренировочный лагерь также создавал очень прочные связи между прошедшими его фасилитаторами. Это значительно облегчило им обмен опытом и поддержку друг друга во время изменений. Каждая группа становилась чем-то подобным ячейке. Ячейка продолжала работать как «мы-ерархия» — связанная сеть людей с общими интересами. Это очень отличается от традиционных иерархических структур, существующих в организациях.

«Мы-ерархия» — связанная сеть людей с общими интересами

Всего обучение прошли четыре группы, в каждой из которых было по 24 фасилитатора. Когда группы новичков начали свое обучение, ранние группы уже добились значительных успехов. Они могли поделиться передовым опытом со своими новыми коллегами-фасилитаторами.

Ячейки общались друг с другом, и стали очень важной структурой поддержки для осуществления изменений.

Фасилитаторы научились заключать договор с внутренними клиентами — руководителями предприятий. Это очень важный элемент, обеспечивший успех трансформации, и одна из ключевых компетенций фасилитатора, выработанных Международной ассоциацией IAF. Тем внутренним фасилитаторам, которые сейчас

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

читают эту главу, мы настоятельно рекомендуем развивать этот ключевой навык. Многие проблемы, которые мы наблюдали в процессе изменений, возникали из-за плохих или нечетких договоренностей с клиентом. Позаботьтесь о том, чтобы тщательно проработать этот вопрос, прежде чем приступать к работе со всей большой группой.

Каждый руководитель предприятия, когда приходила его очередь приступить к внедрению бережливого производства, знал, что у него есть своя команда фасилитаторов. Очень ценным было то, что фасилитаторы говорили на их языке и прекрасно понимали, с какими проблемами сталкивается конкретное предприятие. Фасилитаторы обучали лидерские команды, чтобы те служили образцом для своих команд в использовании фасилитационных инструментов. Они с большим успехом фасилитировали первые раунды мероприятий по внедрению улучшений. Успех стал распространяться с центров практики на отдельных предприятиях, и все новые предприятия начинали работать со своей внутренней командой фасилитаторов.

Методы и принципы бережливого производства распространялись подобно вирусу в организме, а с ними и опыт, который фасилитаторы получали в различных командах, с которыми они работали. В общей сложности фасилитаторы оказывали поддержку предприятиям, их руководящим командам и сотрудникам в течение примерно двух лет. Многие из предприятий продолжили использовать фасилитаторов в новых проектах.

Вскоре позиция внутреннего фасилитатора стала нормативной ролью в компании, а навык фасилитирующего лидерства стал стандартом хорошего руководства. Программа «Совершенство производства» стала настолько успешной, что вскоре была переименована в «Совершенство бизнеса». Это понятие распространилось на маркетинг и финансы, и теперь уже носит название Пути этой компании. Последней вишенкой на торте стало то, что некоторые из фасилитаторов продолжают посещать конференции ассоциации фасилитаторов IAF, а одна из них по собственной инициативе стала сертифицированным профессиональным фасилитатором IAF (CPF).

Нам нужны лидеры, которые смогут не просто управлять изменениями, но фасилитировать их. Они заставят изменения закрепиться

А что же мистер Джонсон? Когда мы беседовали с ним несколько лет спустя, он сказал: «Это самая успешная трансформация, которую когда-либо удавалось провести нашей компании! Мы видим реальную вовлеченность всех предприятий по всему миру. Эти изменения осуществляются нашими собственными силами и нашими фасилитаторами. У нас есть экспертиза внешних фасилитаторов и консультантов, гарантирующая, что мы не сделаем слишком много ошибок. У нас есть лидеры, которые могут фасилитировать изменения, а не просто управлять ими. Они заставляют изменения закрепиться. И у нас в компании появилась новая роль — фасилитатор!»

Пример № 2: Фасилитация для изменения культуры в цифровом мире

«Почему руководителям так трудно перенести в рабочую практику знания, полученные на программах развития лидерских качеств?»

Руководители отправились на выездную сессию, чтобы развить навыки управления изменениями перед тем, как возглавить масштабные преобразования. Заметных изменений в их поведении не произошло, и это вызвало разочарованность.

Страховая компания, в которой работала Карина, столкнулась с масштабными изменениями. Цифровизация — это название целого ряда технологических решений, которые изменяют функционирование организации. К ним относятся такие инновации, как искусственный интеллект (AI), расширенная аналитика и распознавание речи. Внедрение всего этого в веб-приложение компании уже было запланировано. Цифровизация уже оказала огромное влияние на то, как сотрудники взаимодействовали с клиентами. Но Карина была уверена, что все основное еще впереди.

Казалось, что выездная программа для руководителей «Управление изменениями» была актуальным решением. Но по возвращении они все равно с трудом справлялись с управлением изменениями и трансформацией, погружаясь в насущную повседневную рабочую деятельность.

Стремление к идеалу команды, ведущей насыщенный диалог без понятий «начальник» и «подчиненный», оказывает мощный эффект на работу

«Мы должны отправить на эту программу всех сотрудников вместе с их руководителями», — сказала Карина. «Таким образом, они будут развиваться вместе. И большинство проблем, связанных с преобразованиями, с которыми мы сталкиваемся, можно было бы решить в атмосфере взаимного обучения, в то время как сейчас у нас лидеры приходят и планируют и осуществляют изменения без участия своих

команд, в одностороннем порядке. Да, давайте сделаем это! Мы создадим обучающую среду, в которой все мы будем проходить через изменения вместе. Мы будем учиться и развиваться одновременно. Нам нужно понять, как это повлияет на организацию такого размера, как наша, а это 3000 человек!»

Большинство организаций уделяют значительное время развитию способностей управлять изменениями у менеджеров и руководителей проектов. Часто их отправляют на программы в отрыв от их повседневной работы. И вдали от людей, которых они впоследствии (мы надеемся) будут вовлекать в изменения. Мы спросили себя: не лучше ли развивать лидерские навыки по фасилитации изменений вместе с коллегами, находящимися в одной комнате, чтобы переход от обучения фасилитации изменений до реальных изменений был гораздо короче и прошел проще? Другими словами, обучать руководителей как фасилитировать в их собственных командах процессы внедрения изменений на рабочем месте.

Мы опробовали этот подход в различных организациях, и для многих он стал революционно новым способом мышления и работы. Сделать так, чтобы сотруд-

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

ники находились в помещении, где происходит развитие лидеров и планирование изменений, идея командного диалога без понятий «начальник» и «подчиненный» — это очень эффективный способ работы. В Швеции это называется Medarbetarskap. Буквальное значение — «работа-вместе-ство» в противоположность «лидерству», чтобы развивались все.

Итак, этот пример взят из практики крупной страховой компании. Компания определила четыре важные области, в которых руководители и сотрудники должны развивать навыки и способности, чтобы быть в состоянии справиться с изменениями и трансформацией, с которыми они столкнулись и как индивидуумы, и как компания в целом:

- Руководить собой. Как быть ответственным в своей повседневной работе. Что бы я делал, если бы это был мой собственный бизнес, с особым акцентом на работу с неоднозначностью в условиях перемен.
- Руководство и работа в команде. Как сотрудничать с другими людьми для достижения результатов, даже если состав команды может меняться.
- Лидерство в бизнесе. Как сосредоточиться на клиентах и потребностях бизнеса. Предпринимательское мышление, даже если мы проходим через внутренние изменения.
- Развитие бизнеса. Как находить новые и лучшие методы работы и постоянно совершенствоваться.

Для каждой области мы разработали гайд по проведению обсуждений с упражнениями и инструментами, направленными на то, чтобы попробовать пересмотреть существующие практики, исследовать и выработать новые, более эффективные. Для этого нужно было подтолкнуть участников, включая конечно и лидеров, задуматься о том, как они ведут себя как команда и как отдельные люди. Лидеры прошли обучение по следующим направлениям:

- как практиковать стиль фасилитирующего лидерства;
- как применять различные инструменты и методы;
- как уметь фасилитировать диалоги в своей команде;
- как вдохновить на действия;
- что на самом деле представляет «сопротивление» изменениям и как его преодолеть;
- как создать безопасную среду для обмена опытом и обучения в коллективе; и,
- как использовать каждый из гайдов по проведению обсуждений.

В своем рабочем пространстве они провели серии встреч с обсуждениями. Их было не менее четырех, по одной для каждой из важных областей. Каждая встреча занимала около двух часов. Многие команды гораздо больше работали с гайдами по проведению обсуждений, проводя упражнения по несколько раз.

Вдохновляло видеть, как и лидеры, и члены команд получали удовольствие от того, что проводили время, усевшись все вместе и обсуждая, как они могут развиваться — и лидер команды, и ее члены. Они использовали эти инструменты для планирования и подготовки к изменениям в своих командах, а также в качестве методов рефлексии во время более сложных этапов изменений. Например, при переходе от одной IT-системы к другой, что вызвало в командах значительный всплеск разочарованности. Инструменты также использовались, когда стало очевидным, что некоторые рабочие места сократятся, когда уйдут люди, их занимающие.

Гайды по проведению обсуждений были созданы по тому же принципу, что кулинарные книги: в каждой области было много блюд, из которых нужно было выбирать. К примеру, в гайде для сессии «Руководить собой» мы давали много упражнений на прозрачность, для создания доверия и понимания у каждого члена команды. Примером конкретного упражнения может служить «Линия жизни». Команды обсуждали, что сделало их теми людьми, которыми они являются сегодня. Они делились такими вещами, как ценности, важные ролевые модели для подражания, амбиции, которые у них были, и те, которые они видят перед собой в будущем, и т. д.

Другие инструменты включали в себя более типичные методы фасилитации, к примеру, анализ поля сил, позволяющий сравнить нынешний и идеальный способ работы в будущем, а также определить силы, помогающие и препятствующие изменениям. Кроме того, оси легкости и эффективности, позволяющие определить приоритеты предстоящих действий и мероприятий, 6 шляп мышления Де Боно — для осмысления полученных результатов, а также ледоколы и энерджайзеры — для придания энергии командам в случае необходимости.

Важным элементом каждого гайда являлся контрольный список для лидеров (таблица 1). Это гарантировало, что они получают максимальную отдачу от каждой сессии. Такая тщательная подготовка несет много важных сообщений участникам. Например, «Это важно. Ваше участие жизненно важно. Мне, руководителю, не все равно... это важно!».

Прелесть этого метода работы заключается в том, что менеджеры превращаются в фасилитирующих лидеров. Они учатся руководить изменениями вместе с членами своей команды в условиях взаимного обучения.

Инструменты сопровождалась очень подробными инструкциями. В результате лидеры чувствовали себя уверенно и компетентно при применении различных методов. Сотрудникам понравились фасилитируемые сессии. Один из сотрудников сказал: «Это помогло мне пройти через трансформацию. Я не уверен, что справился бы без этих занятий. В некоторые дни было трудно ходить на работу, особенно когда мы знали, что получим негативные новости об аутсорсинге и других подобных вещах. Однако осознание того, что мы все вместе в этом участвуем, и что у нас будут сессии для структурирования, а также для обсуждения изменений, помогло мне. После сессий я получил гораздо лучшего менеджера, а сам я после них стал гораздо лучшим сотрудником, способным к совместному творчеству».

Это важно. Ваше участие жизненно необходимо. Мне, руководителю, не все равно... это много значит!

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Таблица 1: Контрольный список по сессии для лидера

Заранее	Ясно ли вы представляете себе цель и план проведения сессии обсуждения?
	Глядя из будущего в настоящее, что изменится в мировоззрении и в наборе навыков?
	Что должно произойти сразу после сессии, чтобы создать импульс для движения вперед?
	Какой климат вы хотите создать на встрече?
	Как вы определите свою собственную роль ведущего и как будете переключаться в другие нужные роли?
	Встав на место ваших участников, как вы можете заставить их почувствовать и проникнуться духом происходящего? Какие формы сопротивления могут возникнуть? Готовы ли вы работать с ними так, чтобы это соответствовало вашей роли ведущего?
	Понадобится ли какая-то подборка контента, и как вы будете ее создавать?
	Какая «красная нить» должна проходить между этой сессией и другими мероприятиями и встречами, чтобы помочь людям извлечь из нее максимум пользы?
	Незадолго до
Есть ли у вас подходящее помещение для встречи? Достаточно ли там места для свободной рассадки? Можете ли вы придумать новое размещение, чтобы задать определенный тон? Выделили ли вы время перед встречей, чтобы прийти немного раньше и подготовить все так, как вам хотелось бы?	
Подготовили ли вы все свои материалы, чтобы все было под рукой по ходу работы? Организовали воду, еду, кофе? Где находятся туалеты? Комфортная ли температура в помещении?	
Прибытие	Как вы встречаете людей в вашем пространстве, что делаете с личными границами и что с опозданиями? Может быть, начать строго вовремя?
Начало	Подготовили ли вы повестку и контракт с группой? (краткость, конфиденциальность, телефоны, постоянное присутствие, развивать идеи друг друга, пространство в котором приветствуются отличия и т.д.)
По ходу	Уделяете ли внимание поддержанию темпа и разнообразия, следите за тем, чтобы результаты одной части становились вводными для следующей?
Конец	Какая хорошая сильная концовка поможет закрыть пространство встречи?
Покидание	Как люди будут уходить и что они будут делать дальше?
После	Как вы будете дальше общаться с людьми или делиться своими инсайтами с другими фасилитаторами и командами? (покажите пример практики прямо здесь!)
Совсем после	Когда и как вы вновь вернетесь к участникам для укрепления связей и обратной связи / передачи данных?

Карина была особенно довольна результатами, потому что это означало, что изменения вошли в повседневные рабочие практики. Регулярные короткие встречи по расписанию заменили дорогостоящие и сложные выездные мероприятия. Использование фасилитации для изменения культуры — это не способ починить что-то на скорую руку. Нужно провести множество мероприятий в течение определенного времени, что потребует терпения и настойчивости. Лидерская команда должна поддерживать фасилитацию. Важно также выйти за парадигму, что фасилитация

является уделом внешних консультантов. Напротив, фасилитация должна постоянно использоваться на ежедневных встречах, которые проводят команда лидеров или лидер встречи.

Но вы спросите, как быть с правилом оставаться нейтральным и с тем, что нужно фокусироваться на процессе, а не на содержании? Конечно, некоторые руководители поначалу чувствовали себя неуютно, но с небольшой поддержкой внутреннего или внешнего фасилитатора на первых встречах большинство руководителей захотели сами взяться за остальное.

Фасилитатор мульти-пристрастен, он на стороне каждого

Один из вопросов, который часто возникает в таких условиях, — могут ли руководители оставаться нейтральными и отказываться от обычной роли принятия решений? Мы проводим четкое различие между фасилитатором, который является мульти-пристрастным (на стороне каждого), и лидером, использующим навыки фасилитации. Последнему отводится две роли:

первая в том, чтобы обеспечить хороший процесс и вторая в том, чтобы включиться каким-то образом в содержание. По нашему опыту, лидеры обычно очень хорошо умеют переключаться между ролями. А когда сотрудники / подчиненные начинают чувствовать себя комфортно в процессе фасилитации, они также помогают прояснить роль. «Вы сейчас в роли руководителя? Или вы фасилитируете это обсуждение? Какой процесс принятия решений мы будем использовать на этой встрече?» Мы часто слышим эти вопросы от членов команды, которые сталкивались с хорошей фасилитацией. Они знают, какую разницу может принести ясное и четкое общение. Такой подход создает пространство для взаимного обучения, где вовлеченность и совместное принятие решений становятся реальностью. Именно здесь мы видим огромное влияние фасилитации на организацию, как на лидеров, так и на персонал. Это гораздо лучше, чем обучение лидеров одностороннему контролю над изменениями.

Пример № 3: Как фасилитация помогла двум клиникам стать одним целым

«Два наших госпиталя разделяет всего 30 км, но при этом кажется, что расстояние между нами, как весь путь вокруг земного шара и обратно». Властями было принято решение об объединении двух клиник. Во-первых, потому что они располагались близко друг от друга, а во-вторых, с точки зрения здравоохранения, они могли бы обеспечить более качественное медицинское обслуживание за счет увеличенных клинических ресурсов и большего числа специалистов.

Клиники, ранее разделенные на две локации, должны были начать работать как одна. Слияние влекло огромные последствия не только для медицинских процессов и процедур, но и для персонала. Возникла потребность в передвижении между двумя локациями, но главным фактором были совершенно разные культуры в двух госпиталях. Это нельзя было недооценивать или упускать из виду. «Как мы можем заставить наши две клиники работать как единое целое?» — спрашивает Пер, директор отделения интенсивной терапии. «Даже если наши сотрудники понимают, что так будет лучше с медицинской точки зрения, все равно это непросто сделать».

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Отделение интенсивной терапии в одном из госпиталей было крупнее. Сотрудники, пришедшие из меньшего отделения, чувствовали, что их методы работы будут «съедены» большим отделением, несмотря на то, что у них было больше опыта в травматологической помощи. «Сейчас в более крупной клинике сложилось мнение, что они «поглотят» персонал из меньшей клиники, а меньшая клиника закроется. Это не соответствует действительности», — говорит Пер. «На самом деле мы сосредоточимся на том, чтобы стать ОДНОЙ клиникой, где одна часть будет специализироваться на травматологии и неотложной помощи, а другая — на плановой помощи. Речь идет не о закрытии одной клиники. Речь идет о закрытии обеих клиник в том виде, в котором они работают сегодня, и о создании новой клиники, способной оказывать интенсивную помощь в соответствии с нашей новой миссией. И в то же время создать новую ценность для нашего населения. Но как мы можем это осуществить? Мне нужна ваша помощь!»

В госпитале знали о фасилитации, поскольку в прошлом уже наблюдали положительные результаты ее применения. Внутренние и внешние фасилитаторы вели как отдельные сессии, так и более длительные процессы. Основное внимание на сессиях уделялось обмену знаниями и налаживанию взаимодействия между командами.

Поэтому, когда встала необходимость объединения, глава госпиталя и глава отделения интенсивной терапии запросили поддержки фасилитаторов. Они понимали, что фасилитация будет жизненно необходима для того, чтобы слияние произошло на основе всеобщего участия и сотрудничества.

Что делать, было уже решено — сделать две клиники одной. А вот КАК — можно было спланировать и осуществить по-разному. Учитывая предыдущий положительный опыт и хорошие результаты фасилитации, руководство решило инвестировать в создание внутренней команды фасилитаторов, которые будут поддерживать весь процесс изменений от начала до конца. Этот процесс должен был занять около трех лет.

На тренинге для внутренних фасилитаторов изучалось, как использовать методы, ориентированные на поиск решений. При этом основное внимание уделялось сильным сторонам, тому, что работает в обеих клиниках, и тому, как это развивать и увеличивать, а не фокусироваться на том, что было не так. На ранних этапах сотрудников собирали на большие групповые сессии. Цель заключалась в том, чтобы подготовиться к изменениям, обеспечив широкое участие и взаимодействие. В качестве философии и подхода был использован метод Позитивного исследования (AI), который позволил выслушать все мнения. Сессия AI обычно начинается с интервью в парах с фиксированным набором вопросов по гайду проведения интервью:

1. Расскажите о ситуации, когда клиника, в которой вы работаете, функционировала хорошо. Что произошло? Кто в этом участвовал? Почему это был такой положительный опыт?
2. Какие ключевые ценности или принципы определяют работу, которую вы делаете в вашей клинике?
3. Если бы вы могли загадывать, какой бы вы хотели видеть работу нашей объединенной клиники в будущем? На что похожа картина идеального будущего?

Сотрудники брали интервью друг у друга, представитель одной клиники у представителя другой. Уже на этом первом этапе они находили общий язык, работая вместе. Далее мы попросили каждые три пары объединиться в группы по шесть человек, и в этих группах они пересказывали истории, услышанные во время интервью. У групп было две задачи. Во-первых, зафиксировать ценности или принципы, с которыми вся группа была согласна — это была подборка ответов на второй вопрос гайда по проведению интервью. И еще они представляли образ идеального будущего, когда они все вместе будут работать как одна успешная клиника — это основывалось на картине, сложившейся из ответов на третий вопрос.

Этот процесс помог сотрудникам обеих клиник увидеть, как много у них общего. Они обнаружили, что у обеих клиник есть сильные стороны, которые они приносят в союз, и что их общее видение будущего совпадает. В результате такой работы возникло естественное любопытство, которое сменило сомнения и страх, существовавшие ранее. После этих первых сессий были собраны целевые группы, в которые вошли представители обеих клиник. Их деятельность была сосредоточена на различных вопросах, таких как согласование медицинских процессов и процедур, согласование рабочих графиков, создание практических площадок для обмена знаниями и работа над теми элементами культуры, в которых они хотели бы увидеть изменения.

Всем сотрудникам было предложено принять участие в работе целевых или рабочих групп. Кроме того, подготовленные внутренние фасилитаторы приступили к работе, используя различные методы и процессы.

В общей сложности мы подготовили около 30 фасилитаторов, которые поддерживали процессы в различных отделениях госпиталя. Это были люди с интересом к фасилитации и с опытом работы в качестве медсестер, врачей и на административных должностях. В течение трех интенсивных лет они оказывали фасилитационную поддержку организации. Они также были высоко оценены. Когда мы беседовали с главой госпиталя и главой отделения интенсивной терапии, оба они сказали, что без фасилитационной поддержки невозможно было бы добиться слияния и изменить методы работы клиник. Они признали, что работать с такими узкоспециализированными и профессиональными группами, как медсестры и врачи, бывает непросто. Однако благодаря профессионализму фасилитаторов, а также тому, что они были выходцами из одной организации, создавалось ощущение, что «мы в этом все вместе».

*Без поддержки
фасилитации никогда
не было бы возможно
добиться такого уровня
слияния и изменить
методы работы*

Размышления и советы

Иногда коллеги, работающие внешними фасилитаторами, спрашивают нас: «Почему вы обучаете так много внутренних фасилитаторов? Не выгоднее ли вам самим выполнять большую часть работы в качестве внешних ресурсов для этих организаций?». Но для нас амбиции всегда заключались в том, чтобы распространять силу фасилитации. А для этого бывает необходимо найти способы масштабирования того, что мы делаем.

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Если каждый год обучать 30 внутренних фасилитаторов в 10 организациях, то получится 300 человек, использующих фасилитацию и помогающих организациям добиваться еще более высоких результатов. Если затем в этих 10 организациях обучить по 100 руководителей использовать фасилитирующее лидерство во времена изменений, то мы получим 1000 фасилитирующих лидеров. Если каждый лидер будет использовать навыки фасилитации в своей команде из 10 человек, то мы обеспечим более эффективное сотрудничество и вовлеченные методы работы для примерно 10 тысяч человек... И в этом сила фасилитации!

Помните известную поговорку: «Дашь человеку рыбу — накормишь его на день; покажи ему, как ловить рыбу, и накормишь его на всю жизнь». Это мировоззрение множества возможностей, которое мы выбираем как основу всей нашей работы. Это альтернатива мировоззрению недостаточности. Вы можете воспринимать мир как щедрый или как скудный, но эти два образа не могут существовать одновременно. Мировоззрение множества возможностей проистекает из глубокого внутреннего чувства собственной ценности и обеспеченности. Эта парадигма базируется на вере в то, что на свете всего больше, чем нам нужно.

Консультанту-одиночке или компании из одного человека будет труднее охватить такое большое количество людей, по крайней мере за короткое время. Конечно, вы можете оказать большее влияние, глубоко погружаясь в работу и проводя глубокую работу с небольшими группами. И это может принести вам огромное удовлетворение как фасилитатору. Но если вы хотите масштабировать свою работу, вам придется либо найти коллег, с которыми можно объединиться, либо создать внутренние ресурсы, которые сами будут выполнять основную часть работы по фасилитации. Во всех наших случаях организации стали полностью независимы от нас, и для нас это означает успех.

При подготовке внутренних фасилитаторов очень важен аспект сетевого взаимодействия. Проводя обучение фасилитаторов вместе с внутренними коллегами, вы создаете замечательное сообщество, в котором можно делиться лучшими практиками и трудностями и помогать друг другу в более сложных задачах.

Позиция внутреннего фасилитатора имеет свои недостатки по сравнению с внешним — к примеру, некоторые могут указать на отсутствие опыта работы с другими организациями. И если вы провалите проект, то восстановить репутацию умелого фасилитатора будет непросто. Поэтому мы вкладываем время в то, чтобы помочь клиентам, с которыми мы работаем, создать инфраструктуру, обеспечивающую взаимодействие и поддержку фасилитаторов. То же самое мы делаем и для лидеров. Для этого есть много приемов: ежемесячные краткие онлайн-встречи, сессии «подкачки», позволяющие подтянуть навыки и вдохновляющие на действия. Или мы используем ассистирование или коучинг-пары, когда фасилитаторы могут поддерживать или указывать на ошибки друг друга. Во многих организациях, с которыми мы работаем, сети фасилитаторов налаживают связи с другими сетями в других организациях. Таким образом, обучение и обмен успехами выходят за пределы организации.

На протяжении 12 лет мы проводим в Швеции ежегодную конференцию *Faciliteringsdagarna* (Дни фасилитации). Она способствует развитию фасилитации

и создает место для обучения, обмена опытом и сетевой работы между фасилитаторами, сетями фасилитаторов и фасилитирующих лидеров. В конференции обычно принимают участие от 100 до 150 фасилитаторов, многие из которых являются внутренними специалистами. Все они рассматривают ее как прекрасную возможность наладить контакты с другими участниками. Многие руководители и клиенты также принимают участие в конференции и рассказывают о том, как фасилитация меняет жизнь их организаций и какие результаты она дает.

Сведение всего воедино

Эти три примера из реальной жизни показывают, как клиенты со сложными проблемами, находящиеся в совершенно разных условиях, могут получить помощь благодаря силе фасилитации. Будь то фасилитирующее лидерство, навыки фасилитации или принятие роли фасилитатора, их объединяет убежденность в том, что реальных и устойчивых изменений можно добиться только путем вовлечения в процесс тех, кто в нем участвует.

Мы работаем в области фасилитации и организационных изменений уже много лет. За это время нам стало очевидно, что то, что работает в одной организации, не обязательно применимо к другой. В конце концов, организации бывают разных форматов и размеров. Учитывая это, надо помнить, что может быть множество уникальных ключей к тому, что работает в какой организации. Эти ключи помогут успешно содействовать изменениям и преобразованиям.

Мы страстно привержены идее сообществ внутренних фасилитаторов. И мы убедились, что формирование такой же страстной приверженности и способностей у внутренних фасилитаторов требует времени и усилий. Более того, предоставление фасилитаторам свободы действий для оказания содействия командам также требует приверженности.

Это же применимо и к лидерам, которые стремятся к изменению культуры с помощью фасилитации обсуждений. Для того чтобы произошли реальные изменения, необходимо выделить время и приложить усилия. И результаты могут быть поразительными.

Изменения происходят от одного обсуждения к другому. Организации выходят на мировой уровень, изменяя людей одного за другим. Поэтому, хотя лидеры будут становиться все более и более фасилитирующими постепенно, и это не решение проблемы за один присест, со временем эффект может оказаться огромным.

И наконец, есть одна вещь, которая на протяжении многих лет была для нас главной движущей силой. Это желание видеть результаты, которые внутренние фасилитаторы могут помочь своим командам достичь на долгие годы. Перефразируя Маргарет Мид, «Никогда не сомневайтесь в том, что группа думающих, приверженных своему делу фасилитаторов может привести к устойчивым изменениям; по нашему опыту, это единственная сила, которая когда-либо с этим справлялась».

Ссылки

1. Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science* (1st ed.). Pfeiffer



- T** ABUNDANCE MINDSET INSTEAD OF SCARCITY MINDSET
- I** INTERNAL TRAINING SCALES UP CAPACITY. BUILDS A COMMUNITY OF PRACTICE & SPREADS THE POWER OF FACILITATION
- P** USE 'BOOSTER SESSIONS' WHEN INTERNAL FACILITATORS NEED HELP, RECOVER & LEARN FROM MISTAKES
- S** USE PEER ASSIST / COACHING PAIRS FROM DIFFERENT NETWORKS

@ROSANNA_MCF

facilitating CHANGE & TRANSFORMATION



Визуализация Розанны ван Сакен



Глава 3

Сила фасилитации для критического мышления

Марк Бейн

Мы живем в век ошеломляющего количества и скорости информации. Навыки критического мышления дают людям возможность активно слушать и критически взвешивать эту информацию. Люди, владеющие навыком критического мышления, ставят под сомнение допущения, концентрируются на информации, которая побуждает к созданию нового, а не к служит для самоуспокоения.

Процесс становления «мыслящей организации» начинается с двигателя организации — ее сотрудников. Чтобы пользоваться возможностями, которые открывает критический подход к мышлению в организации, в культуру организации должны быть встроены практики совместного критического мышления.

Организации, которые хотят развиваться в этом направлении, должны будут реализовать изменения на нескольких направлениях, чтобы сделать нормой соответствующие процессы и раскрыть преимущества развитого совместного критического мышления. Сила фасилитации может помочь в таком изменении корпоративной культуры. Но, что еще более важно, критическое мышление может усилить возможности фасилитации, помогая отдельным людям, группам, организациям и сообществам анализировать всю информацию, все точки зрения и все перспективы таким образом, чтобы повысить их способность эффективнее мыслить вместе.

В этой главе мы рассмотрим, как критическое мышление в сочетании с коммуникацией, сотрудничеством и креативностью / инновациями может дополнить силу фасилитации.

Что такое критическое мышление и в чем его польза?

В 2005 г. в корейском журнале «Мышление и решение проблем» была опубликована статья «Современные достижения в области творческого решения проблем для организаций: Фокус на навыках и стилях мышления»¹. В этой статье автор приводит ряд исследований, выявляющих, как организации и сотрудники, обучен-

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

ные творческому решению проблем, содействовали повышению эффективности работы организации. Такие результаты, как экономия затрат, улучшение процесса принятия решений, повышение мотивации сотрудников и улучшение отношения к обучению, были отнесены на счет повышения навыков критического мышления как организации, так и сотрудников.

Чтобы побудить сотрудников мыслить критически, требуются три ключевых организационных элемента: эффективная и открытая коммуникация, желание сотрудничать на всех уровнях организации и культура, которая приветствует креативность и инновации. Все это позволяет коллективному разуму организации в целом расти и расширяться.

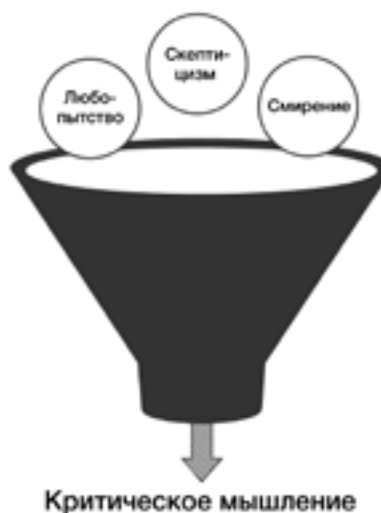
Организации, которые приветствуют критическое мышление, добиваются скорости и точности в операциях. Их отличает гибкость и способность легче адаптироваться к непредсказуемым факторам будущего. Исследование показало, что организации, внедряющие эти процессы, могут «...рассчитывать получить на 20% больше будущих доходов из новых источников, по сравнению с их более консервативными конкурентами»².

Как развить критическое мышление

Существует три основных элемента, необходимых для формирования склада ума, присущего критическому мышлению: любопытство, скептицизм и смирение. Любопытство фокусирует внимание на вопросе «почему?». Оно помогает найти корневую причину обсуждения / проблемы / сложной задачи. Любопытство также заставляет нас задумываться о мотивации, лежащей за информацией, которая нам открывается. Любознательный разум задает вопросы: «Почему эта информация транслируется?», «Почему от меня ожидают согласия?», «На каких предположениях основывается?».

Любопытство развивает желание активно слушать других, задавать вопросы о том, что они имеют в виду и включаться в содержательное погружающее обсуждение. Благодаря любопытству развивается умение слушать, всегда быть начеку в поисках недопонимания, предубеждений, предположений, скрытых смыслов и тому подобного. Любопытство приводит к готовности слушать и рассматривать альтернативные точки зрения, оно позволяет нам осмыслить информацию до вынесения суждения о ее достоверности или актуальности.

Скептицизм, наряду с любопытством, является необходимой составляющей критического мышления. Скептицизм развивает способность быстро реагировать на



идеи, мнения и информацию. Скептический подход не означает, что все автоматически подвергается сомнению и обесценивается, пока не будет достаточно убедительно доказано. Он означает, что вы всегда готовы к тому, что информация может оказаться ненадежной, недостоверной, предвзятой или рожденной на основе

Критически мыслящие люди анализируют поступающую информацию, что позволяет обеспечить качество исходящих идей

единичного опыта. Скептицизм позволяет человеку учитывать достоверность информации и ее роль в логической цепочке. К примеру, вопрос о том, какой тип посадочных опор нужен ракете для посадки на поверхности Луны, состоящей из сыра, фокусирует нас на посадочных опорах. А скептический подход заставляет в первую очередь обратить внимание на то, состоит ли Луна из сыра, и на то, откуда мы получили эту

информацию. Он позволяет критически мыслящим людям оценивать «поступающую» информацию, что помогает обеспечить качество «исходящих» идей.

Последний элемент критического мышления — смирение. Смирение позволяет нам понять, что есть позитивная сторона в признании собственной неправоты. Благодаря смирению мы допускаем, что наши идеи, мысли и предположения могут оказаться неверными. Оно дает нам способность осознать, что, если мы будем придерживаться неверной информации, мы на ее основе примем плохие решения. Чем быстрее мы можем отпустить неверную информацию, тем быстрее мы сможем свернуть с ложных путей познания. Критически мыслящих людей не тревожит, что кто-то сможет доказать их неправоту; они открыты для восприятия различных вариантов и возможностей. Они учатся оценивать новую информацию по ее достоинствам, а не по тому, насколько она подтверждает ранее сделанные выводы. Благодаря этому они обретают свободу искать, собирать и критически воспринимать новую информацию.



Иногда трудно открыто признать, что мы ошибались. Но упорное следование ошибочной информации, идеям или предположениям, создает препоны мышлению. Готовность признать, что мы можем ошибаться, открывает возможность увидеть вещи с другой стороны и преодолевает косность наших представлений. Мы не увидим результатов от группового поиска решений, если не будем допускать возможность оспаривать наши собственные идеи и предположения.

Конечно, любопытство, скептицизм и смирение необходимы не только для формирования критического мышления. Как уже говорилось в других главах этой книги, здоровые доли любопытства, скептицизма и смирения необходимы для эффективного группового мышления вообще.

Критическое мышление и коммуникации

База корпоративных знаний — это опыт, накопленный за годы экспериментов и обучения в организации. Это уроки, которые сотрудники извлекли из ведения дел организации. Двигаться к тому, чтобы стать критически мыслящей организацией, означает постоянно делиться мудростью организации. В значительной степени препятствие утечке знаний из организации начинается с того, что корпоративные знания не хранятся только у избранных, но разделяются всеми. Организации с культурой критического мышления стремятся к тому, чтобы эти знания использовались как корпоративный ресурс.

Команды быстро преобразуют новое «топливо мышления» в свои собственные идеи и механизмы принятия решений

Организации, приверженные развитию критического мышления, предпринимают активные шаги для того, чтобы все деловые встречи, обсуждения и процессы использовались для вынесения уроков. Важно регулярно обсуждать, что получилось, что не получилось, как мы можем сделать лучше, чего мы больше не будем

делать и как мы можем измениться. Распределение этого знания на всех укрепляет коллективную мудрость организации. Я часто рекомендую менеджерам, чтобы они встраивали фокусированное обсуждение в каждое обсуждение, в каждый проект, чтобы стимулировать размышления, обучение и обмен опытом между членами команды.

Такие практики, как фокусированное обсуждение, способствуют распространению многополярных знаний, помогают сотрудникам найти время для размышлений и осмысления полученных знаний, а также служат катализатором для вовлечения всех заинтересованных сторон. Эти совместные процессы должны быть направлены на распространение корпоративного обучения посредством обмена информацией, прозрачной оценки, рефлексии и постоянного улучшения. Данный процесс дает и второе преимущество, позволяя новым сотрудникам за очень короткое время впитывать уроки, накопленные организацией за годы опыта. Перенос работы над вынесенным опытом с «индивидуального» на «общий» уровень позволяет всем вместе решать проблемы, учиться на ошибках, вносить свой вклад в новые идеи и изучать бизнес-процессы.

Отношение к корпоративным знаниям как к общему достоянию позволяет группам учиться на собственном опыте, обмениваясь своими размышлениями, а также изучать опыт других людей в рамках организации. В каждую групповую встречу персонала целесообразно встраивать фасилитируемые обсуждения в согласии с принципами критического мышления, чтобы побудить людей делиться корпоративными знаниями и развивать их. Пусть люди рассказывают друг другу истории о том, как процесс проб и ошибок привел к появлению новых технологий. Поощряйте обсуждение накопленного опыта, трудностей и побед. Предлагайте сценарии «что, если?», чтобы стимулировать более глубокое осмысление и понимание. Проводите дизайн-спринты, как в Agile, для решения проблем и рассмо-

трения альтернативных процессов. Ваши команды быстро усвоят и сами знания, и процессы эффективного группового мышления, и в итоге внедрят эти знания в свои собственные идеи и будут использовать их для принятия более эффективных решений.

Критическое мышление и совместное принятие решений

Открытая коммуникация ведет к обмену идеями и является основой совместного принятия решений. Совместное принятие решений ведет к накоплению знаний организации и инновационным разработкам. Когда совместное принятие решений становится регулярной нормой, то развивается коллективный разум, процветают инновации, а сотрудники становятся воодушевленными и вовлеченными.

В течение нескольких лет компания Gallup проводит исследования вовлеченности персонала в Америке. В 2017 году данные исследования в США показали вовлеченность только трети от общей численности персонала. Это соотношение не меняется в сегментах разных поколений — бэби-бумеров, поколения X и миллениалов, что опровергает миф о том, будто невовлеченность характерна только для молодежи. Исследование показало схожие результаты для всех уровней образования (от средней школы до аспирантуры). Далее Gallup сообщает, что «невовлеченные сотрудники обходятся стране примерно в 450–550 млрд. долл. ежегодно»³.

Говорят, что некоторые из самых прорывных идей случаются на обороте салфетки. Но на самом деле причиной возникновения каждой такой идеи был совместный диалог, который случился за столом, где лежала эта салфетка

Критическое мышление вместе с совместным принятием решений — это та прививка, которая необходима работникам, чтобы перейти в состояние вовлеченности. Атмосфера, в которой поощряется совместное принятие решений и обмен идеями, стимулирует рост работников и чувство значимости их деятельности. Благодаря совместному принятию решений у работников появляется возможность проверять собственные суждения, идеи и доводы на других, и открыто вносить свой вклад в реальные изменения.

Организации с культурой критического мышления поощряют своих сотрудников решать проблемы методом мозгового штурма и думать сообща, используя процессы совместной выработки решений. Сотрудники начинают воспринимать организацию более целостно. Взаимодействие между подразделениями превращает дискуссии из «я просто делаю это каждый день» в увлеченный обмен мнениями о том, кто, что и почему делает. Совещания превращаются в живые обсуждения, которые рождают потоки новых идей, устраняют отставания в процессах, оптимизируют бизнес-практики и сокращают дублирование. Бизнес процессы в организации распутываются благодаря тому, что люди находят возможности более эффективно работать вместе. Идеи, оказавшиеся нерабочими, быстро пересматриваются благодаря открытости коммуникаций. Что самое важное, у работников появляется чувство владения предложенными идеями, они не стесняются экспе-

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

риментировать и с интересом пробуют новые методы. В короткий период времени люди вовлекаются в реализацию лучших практик, в придумывании которых они сами приняли участие, и вкладываются в то, чтобы идеи работали.

Для того, чтобы стимулировать совместное принятие решений, организации должны способствовать ситуациям подлинных обсуждений как между сотрудниками, так и между отдельными подразделениями. Нужно настраивать регламентированные процессы для поддержки выработки идей и обмена ими. Это нечто большее, чем просто собрать людей в одной комнате. Организациям нужно применять силу фасилитации как в формальной, так и в неформальной обстановке. Руководители должны предоставлять персоналу время и пространство для взаимодействия, обмена идеями и экспериментов. И, о чем мы уже говорили в предыдущей главе, развивать фасилитационные компетенции и навыки во всей организации.

Все чаще мне приходится слышать от людей, что темп работы не оставляет им времени остановиться и задуматься о многочисленных проблемах, с которыми они сталкиваются на повседневной основе. Работники заняты «деланием», у них нет времени на «думание» о вариантах или обсуждение альтернатив. Все чаще людей толкают к принятию моментальных решений, в одиночку, с ограниченной информацией. Они делают выбор на ходу, не зная мнения других, подчиняясь распространённому в организациях менталитету, в котором спешка является ценностью. Как следствие, угроза принятия неверных решений часто приводит к затягиванию процесса. Откладывание решения на потом или игнорирование необходимости выбора зачастую предпочтительнее, чем принятие неверного решения. Работники, которых мне приходилось интервьюировать, признавались, что они скорее предпочтут подвергнуться критике за то, что не принимают решения, чем рисковать прослыть автором плохих решений. При этом идея потратить время на обсуждение с другими для принятия более эффективных решений даже не рассматривалась.

В организациях, где решения вырабатываются совместно, принято проводить корпоративные обсуждения «лицом к лицу» (или «экран к экрану»), дающие людям возможность озвучить свои проблемы, искать альтернативные идеи и собрать полезные инсайты. Организации с культурой групповых обсуждений приветствуют критическое мышление, способное поддержать этот процесс. Как показано в других главах этой книги, совместное принятие решений расширяет коллективный интеллект. От этого выигрывает не только коллектив — каждому участнику группы открывается возможность пополнить свой собственный «банк данных» мудростью других, а это дополняет его собственное критическое мышление, и позволяет ему принимать более правильные решения. Говорят, что некоторые из самых прорывных идей случаются на обороте салфетки — но на самом деле источником каждой такой идеи является совместный диалог, который случился за столом, где лежала эта салфетка.

Многие управленческие команды, с которыми мне приходится работать, говорят о размере организации как о барьере, встающем на пути совместного принятия решений и вовлеченности. Действительно, отчет Gallup, о котором говорилось выше, свидетельствует, что число в одну тысячу работников в компании является критическим порогом для возникновения проблем вовлеченности персонала.

Однако, как показано в других главах этой книги, число участников не является непреодолимым препятствием для совместного принятия решений и вовлеченности. Мои коллеги, авторы предыдущих глав, описывают замечательные примеры процессов фасилитации, которые привели к высокой вовлеченности и значительным результатам в целых странах, сообществах и больших организациях. Сила фасилитации в организации с культурой, основанной на критическом мышлении, каждый раз преодолевает барьер численности.

Развитие критического мышления в организации не только дает сотрудникам возможность распутать и упорядочить бизнес-процессы, но и благоприятно сказывается на итоговых показателях бизнеса. Согласно исследованию, проведенному компанией Kenex, в пределах пятилетнего цикла общая акционерная прибыль компаний с вовлеченными сотрудниками была в пять раз выше, чем у менее вовлеченных компаний⁴. Исследование, проведенное Towers Perrin в 2011 году, показало, что у компаний с вовлеченными сотрудниками на шесть процентов выше чистая прибыль⁵. Формирование культуры критического мышления в организации вовлекает сотрудников в процесс принятия решений путем открытого обмена информацией, оценки вклада каждого сотрудника на всех уровнях организации и вовлечения сотрудников в процесс принятия решений. Это дает ощущение сопричастности, значимости и удовлетворенности, а это как раз то, чего так не хватает невовлеченным работникам.

Критическое мышление и креативность / инновации

Организации с развитым критическим мышлением должны тренировать своих сотрудников быть гибкими и помогать им развивать навыки, необходимые для адаптации и изменений. Негибкие корпоративные культуры не позволяют оперативно реагировать на изменяющиеся потребности. Их окаменевшие бизнес-процессы говорят сотрудникам, что выбор ограничен и новые идеи не приветствуются. Такие организации не особенно заинтересованы в развитии навыков, которые нужны персоналу для внедрения инноваций или адаптации к меняющимся потребностям. Столкнувшись даже с незначительными отклонениями от привычных условий бизнеса, организации дают слабину, а сотрудники оказываются неспособными справиться с быстрой сменой приоритетов или возросшими потребностями бизнеса.

Организации с развитым критическим мышлением приветствуют креативность и инновации. Благодаря развитым коммуникациям, выступая за совместное принятие решений, критически мыслящие организации поддерживают и поощряют творческий и инновационный подход у персонала. Люди, которых поощряют исследовать новые идеи, предлагать альтернативные решения и бросать вызов существующим практикам, вырабатывают веру в то, что им внутри их компании все по силам. Это приводит к формированию культуры, в которой работники все более способны действовать и вырабатывать новые решения и идеи, потому что они обладают отточенными навыками решения проблем и готовы к изменениям.

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Когда организации принимают и поддерживают творческий подход, они открывают сотрудникам двери для совместного принятия решений и поиска путей преодоления проблем новыми и более эффективными способами. Когда сотрудники понимают, что у них есть право на творческий подход и руководство поощряет подобные инициативы, они начинают смотреть на проблемы не как на препятствия, а как на бросающие вызов задачи. Такой творческий стимул не только приводит к появлению новых и интересных идей, но и создает условия для того, чтобы сотрудники были полностью вовлечены в инициативы по организационным изменениям и преобразованиям.

Творчество порождает инновации. Борьба корпораций за поиск путей инноваций, отказ от устаревших подходов и исследование новых способов прогнозирования и устранения будущих рисков носит глобальный характер. Организация, которая приветствует и возвращает критическое мышление, компетенции фасилитаторов, открытые коммуникации и совместную выработку решений, позволяет сотрудникам не только осознавать стоящие перед организацией задачи, но и самим становиться частью решения.

Я пришел в корпорацию Крайслер молодым выпускником. Крайслер возрождался после очень трудных времен и пробивал себе дорогу из почти мертвого состояния. Я прошел первое обучение в одном из центров подготовки, затем был переведен в крупнейший североамериканский филиал. Мой филиал был фактически парализован из-за постоянно растущих убытков и увеличения просроченных счетов. Уровень просрочки дорос до состояния, в двенадцать раз превышающего средний показатель по компании, и мы были вынуждены забирать деньги из всех других направлений. В неделю моего появления в филиале была введена в эксплуатацию новая компьютерная система, предназначенная для поддержки обслуживания счетов.

Имея за плечами компьютерное образование, я решил посмотреть, можно ли использовать эту систему для массовой коммуникации с постоянно растущим списком клиентов, имеющих просроченную задолженность. Мне быстро удалось найти способ формировать рассылки для всех просроченных счетов, и клиентам начали автоматически рассылаться напоминания. Клиентам с особо серьезными просрочками я подготовил строгое угрожающее письмо. Мой непосредственный начальник вообразил, что все время, которое я уделил работе над этим новым проектом, было просто моим баловством с новой системой, и он сказал мне, чтобы я немедленно бросил это занятие и вернулся к своей «настоящей» работе. Однако руководитель моего филиала стал свидетелем разговора и попросил меня объяснить, над чем я работал. Он задавал вопросы и внимательно выслушивал мои ответы. После долгого обсуждения он сказал, чтобы я продолжил работу над своей идеей.

Через нескольких недель мы уже автоматически генерировали сотни индивидуальных писем и напоминаний, и уровень просрочки значительно снизился. Через месяц мне выделили двух помощников, и мы завели автоматическую генерацию напоминания в состав текущего бизнес-процесса. Успех автоматизированной системы распространился по всей организации, и аналогичные системы были установлены в других филиалах.

Признание того, что сотрудники способны разработать следующий новый способ ведения дел, определить новый процесс или разработать новый продукт, является лишь частью процесса критического мышления в организации. Обучение руководителей организаций умению прислушиваться к новым идеям и быть открытыми для них позволяет расцветать творчеству и внедрению инноваций. Менеджеры больше не могут ждать, пока креативность и инновации придут сами, культивирование их появления — это новая роль руководителей XXI века.

Принять на себя обязательства по развитию критического мышления в организации — это только половина дела. Вторая половина — это укрепление путей для выработки совместных решений в рамках всей организации. Прогресс в этом направлении дает организации огромные преимущества. При принятии культуры, поддерживающей сбор и обмен идеями, люди естественным образом начинают обсуждать рабочие вопросы с коллегами на формальной и неформальной основе. Такой процесс сводит вместе группы людей из разных прослоек организации, которые в регулярной жизни не встречаются и не обмениваются идеями. Диалоги, преодолевающие организационные барьеры между сотрудниками, позволяют новаторам и инициаторам решения проблем достичь более глубокого и разностороннего понимания.

Заключение

Внедрение практик фасилитации для того, чтобы помочь организации развить культуру критического мышления, приносит пользу всем сторонам. Когда фасилитатор направляет взаимодействие группы, участники группы могут свободно работать над «проблемой» и учиться друг у друга. Создаваемая фасилитацией вовлеченность позволяет группе не только решить проблему, но и начать процесс развития навыков, необходимых для критического мышления.

Задача фасилитатора — направлять группу и создавать процессы, нацеленные на повышение коллективного интеллекта через совместную выработку решений, открытый диалог и творческое решение проблем. Основная задача фасилитируемой дискуссии — найти решение поставленной задачи. Но попутно фасилитатор создает дополнительную ценность, демонстрируя практики критического мышления, которые перенимаются и со временем становятся неотъемлемой частью повседневных бизнес-процессов группы. Людей учат задавать вопросы, признавать и оспаривать собственные предубеждения, делать выводы из полученной обратной связи. Взаимодействие организуется таким образом, чтобы выявлять предвзятость, исследовать различные точки зрения, творчески мыслить и выделять области, где группе требуется собрать дополнительную информацию. Группы тренируются слушать, переваривать информацию, рассматривать варианты и прорабатывать идеи в поиске новых решений. Команды получают ответственное право погружаться в решение проблем, стоящих перед всей организацией, чтобы выявить препятствия, которые можно преодолеть и решить.

Подобное запланированное групповое взаимодействие позволяет познакомить сотрудников с альтернативными точками зрения и новыми идеями из разных

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

уровней организации. Повышенная степень взаимодействия обеспечивает понимание сотрудниками ситуации в целом, и каждый получает возможность изучить и внести свой вклад в общую картину на основе своего отличающегося видения. Группы чувствуют данное им право открыто разбирать предрассудки, проверять свои гипотезы и искать новые инновационные возможности. Их побуждают ломать барьеры, мешающие внедрению инноваций, и исследовать возможности «а что, если...», чтобы открыть новые пути к передовому опыту. Унылое типовое совещание по решению проблем превращается в событие, которое не только вырабатывает решение, но также становится мощным позитивным опытом, воодушевляющим команду на следующие взаимодействия.

Роль фасилитатора заключается в том, чтобы раскрыть возможности для диалога, запустить поток идей, помочь группе преодолеть конфликт, обеспечить надежный процесс достижения консенсуса и документировать результаты. Фасилилируемый процесс укрепляет способность группы оставить старые идеи и пойти по новым дорогам. В итоге группа учится использовать процессы совместной работы для выработки решений, культивирования идей и внедрения инноваций. Вскоре навыки и процессы критического мышления становятся неотъемлемой частью деловой культуры и начинают мотивировать людей применять те же практики в повседневном взаимодействии и принятии решений.

По мере того, как группа становится лучше в процессах совместного мышления, пережитые процессы становятся рецептом для будущей совместной деятельности. Люди приобретают навыки исследования чужих предположений и идей. У них лучше получается слушать и использовать новые знания для развития собственных идей. Они находят новые способы постоянного взаимодействия с коллегами. Они начинают пересматривать свои точки зрения и идеи так, чтобы с большей пользой вносить вклад в общее дело и квалифицированно решать проблемы. И наконец, они чувствуют себя комфортно в организации, которая имеет для них значение и в которую они с уверенностью вкладываются, потому что могут изменить ее к лучшему.

Процессы критического мышления в организации могут способствовать развитию коммуникации, совместной выработки решений, и творчества персонала. Очевидно, что такие «обучающиеся организации» способствуют развитию и обучению сотрудников мыслительным процессам более высокого уровня, что имеет множество преимуществ. Как было показано в этой главе, критически мыслящие организации могут рассчитывать на большой возврат инвестиций в таких областях, как вовлеченность персонала, снижение корпоративных рисков, прибыльность и снижение затрат. Кроме того, такие организации создают интеллектуальную и гибкую рабочую силу, без которой нельзя решать задачи бизнеса XXI века. Организации, которые наделяют своих сотрудников способностью критически мыслить, в сочетании с совместным принятием решений и более эффективной коммуникацией на всех уровнях компании, несомненно, станут следующими творцами, новаторами и лидерами будущего.

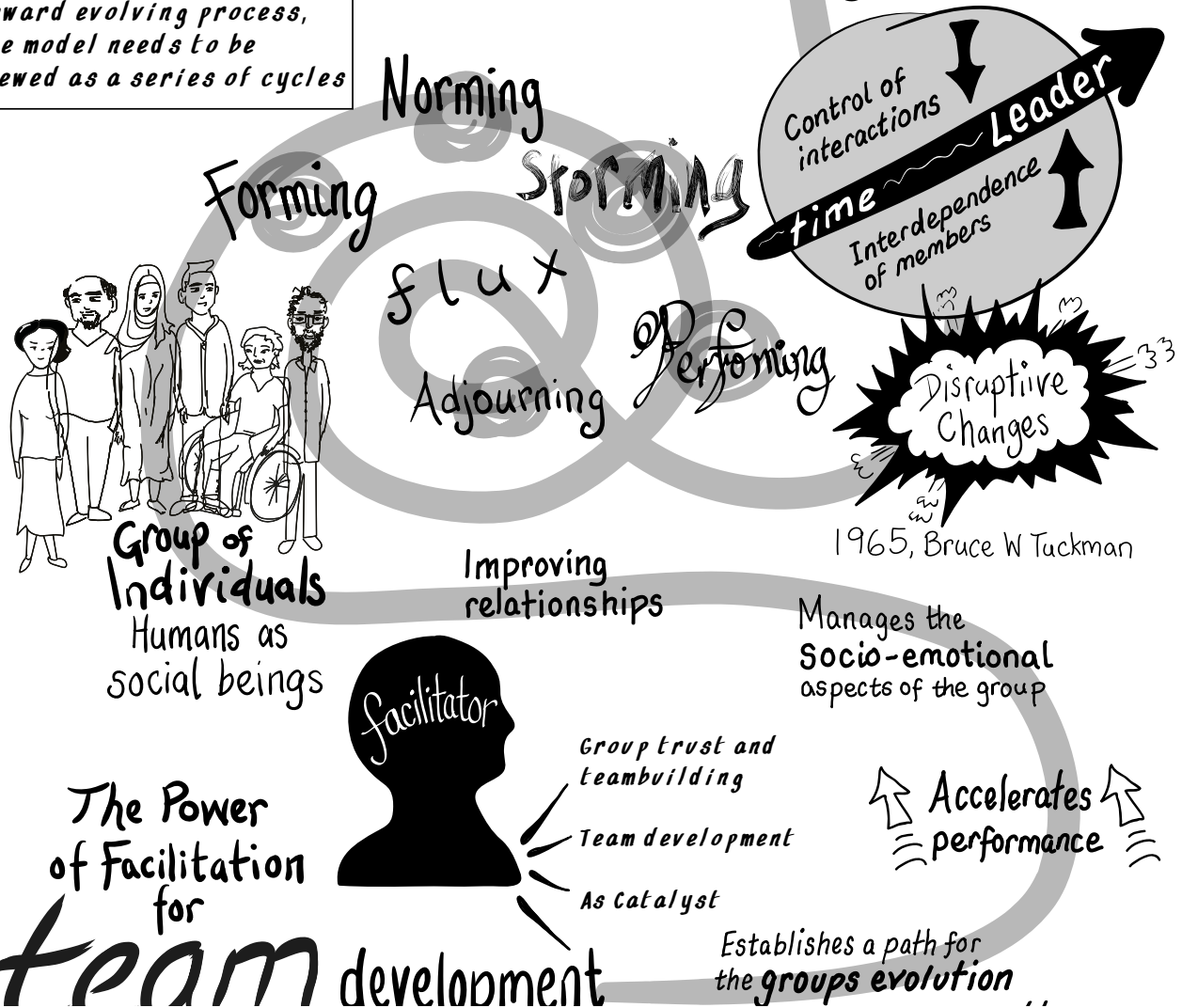
Ссылки

1. Puccio, G. J., Murdock, M. C., Mance, M. (2005). Current Developments in Creative Problem Solving for Organizations: A Focus on Thinking Skills and Styles. *The Korean Journal of Thinking & Problem Solving*, 15(2), 43-76
2. *IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success*. (2010, May 18). IBM. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss>
3. Gallup, I. (2021, March 22). *State of the American Workplace*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>
4. <https://www.kepner-tregoe.com/blog/forbes-critical-thinking-skills-propel-organizations-forward/>
5. The Power of Three by Willis Tower Watson (2011) www.willistowerswatson.com



2005, Smith, instead of just upward evolving process, the model needs to be viewed as a series of cycles

High Performing Team





Глава 4

Сила фасилитации в разрешении конфликтов

Кимберли Бейн

Эта глава посвящена силе фасилитации для позитивного общественного диалога и критического обсуждения, и инструмента разрешения конфликтов. Сила фасилитации может помочь лидерам, управленцам, общественным активистам, специалистам публичных обсуждений, медиаторам, фасилитаторам и всем, кто имеет дело с конфликтами. Сила фасилитации открывает возможность разрешить споры между отдельными людьми и внутри / между группами людей продуктивным, позитивным и надежным образом.

Ключ к вовлечению отдельных людей, групп или общественности в разрешение споров или наиболее проблем лежит не в выборе между вариантами и не в оспаривании выбора, а в диалоге, обсуждениях и разборе проблем. Как мы знаем из предыдущих глав, людям и коллективам сила фасилитации открывает возможность эффективно коммуницировать. Она помогает лучше понять себя и друг друга. И помогает критически взвешивать идеи, способные разрешить конфликт. В этой главе мы рассмотрим, как сила фасилитации может помочь выработать позитивное и надежное решение любого конфликта. Будь то конфликт между отдельными людьми, внутри коллектива или между коллективами, или затрагивающий все общество — сила фасилитации поможет найти решение.

Когда люди собираются вместе, будь то лицом к лицу, виртуально или духовно, то неизбежно проявляются разногласия. Вопрос здесь в том, приведут ли разногласия к деструктивным результатам или помогут родиться чему-то

новому? Конфликт — это естественная часть жизни. Творчество, рост, инновации и обучение — всем им нужен какой-то конфликт, в котором бы они возникли и развивались. В книге «Creativity, Inc.: Преодолевая невидимые силы, стоящие на пути истинного вдохновения» Эд Кэтмулл описывает ключевую роль, которую сыграл «мозговой центр» компании Pixar в создании успешных фильмов. По мнению

Ключ к вовлечению отдельных людей, групп или общественности в разрешение споров или наиболее проблем лежит не в выборе между вариантами или взвешивании вариантов, а в диалоге, обсуждениях и разборе проблем

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Кэтмулла, успех был обусловлен тем, что максимальная свобода обсуждений стала инструментом развития творческого потенциала. Все точки зрения и все различия во мнениях обсуждались и разбирались.

Процесс двойного слепого рецензирования уже несколько десятилетий применяется в фундаментальной науке для повышения качества исследований. Этот процесс помогает критически разбирать теории, предположения и методологии, подкрепляя логические конструкции и выводы. Различные формы дебатов существовали в демократических сообществах еще в V веке до н.э. Подход открытого диалога нужен, чтобы обеспечить продуманность общественных решений. Он также призван способствовать принятию логичных решений, отвечающих интересам общества, для которого они предназначены.

Конструктивный конфликт на протяжении веков зарекомендовал себя как эффективный инструмент, способствующий инновациям, творчеству и достижению консенсуса. Тем не менее, многие из нас до сих пор считают конфликт деструктивной силой. Как звучит известная цитата Мэри Паркер Фоллетт, «полировка достигается трением». Как мы можем использовать силу фасилитации для того, чтобы трения полировали, а не разрушали человеческие отношения? Как помочь отдельным людям, коллективам и общественным организациям принять понятие конструктивного конфликта? Как перейти от парадигмы «победить и разбить» к «вместе мы сможем»?

Вакуумный монстр

В 350 году до нашей эры греческий философ Аристотель пришел к утверждению «природа не терпит пустоты». Его смысл в том, что природа требует, чтобы любая пустота была чем-то заполнена. Вот почему, когда вы помещаете пустой контейнер в раковину с водой, вода вливается внутрь и заливает пустоту. Эта теория физической Вселенной может помочь нам объяснить, почему возникают конфликты, и как направить конфликтующие стороны к конструктивному результату.

*«Если
необходимость —
это мать
изобретения, то
конфликт — отец»*

Кен Кайе

Рассмотрим типичный пример конфликтной ситуации в офисе. Группа А принимает, казалось бы, незначительное решение — переставить кулер с водой. В группе Б начинаются пересуды: «Зачем передвинули кулер с водой?», «Почему именно туда?», «Это чтобы шпионить за нами, когда мы общаемся у кулера?», и началось. Следующим шагом поднимается накал страстей, начинаются подозрения и взаимоотношения рушатся. Я называю это полномасштабной атакой Вакуумного монстра.

В любой ситуации, будь то спор между отдельными людьми, конфликт на рабочем месте или масштабный конфликт, затрагивающий интересы целого государства, информационный вакуум, если он есть, автоматически и быстро чем-то заполняется. К сожалению, в 99,9% случаев то, что заполняет этот информационный вакуум, производит конфликт.

Вопрос, который мы должны себе задать, заключается в следующем: Почему происходит так, что вакуум почти всегда наполняется информацией, которая ведет

к деструктивным результатам? Почему аналитики говорят о деградации общественного диалога в разных странах мира? Почему политические и ценностные разногласия становятся еще более экстремальными и глухими к чужим аргументам, чем когда-либо в нашей истории? Почему то, что в прошлом считалось ценными и содержательными публичными дискуссиями, сегодня воспринимается как окопная война «мы против них»? Почему такие вопросы, как Брекзит, биометрические системы идентификации граждан, иммиграция и экономические реформы, настолько разделяют людей в их мнениях?

Теория, прячущаяся за Вакуумным монстром

Если посмотреть на этот вопрос с точки зрения бихевиористской теории, то можно увидеть, что человеческий мозг естественно предрасположен исходить из худшего. Рассмотрим работы таких ученых, как Джейн Гудолл, Эндрю О'Кифф, Антонио Дамасио и Ричард Тедлоу. Их труды помогают нам понять, почему, когда кто-то подрезает вас на машине, вы автоматически считаете, что он безответственный водитель. Редко бывает, чтобы вы решили, что у него могла быть уважительная причина подрезать вас. Мог же он спешить в роддом застать момент рождения своего ребенка. Работы этих авторов позволяют понять, почему мы автоматически предполагаем худшее. Например, когда непопулярное политическое решение не разъясняется до или после принятия, граждане часто видят за ним дурные мотивы. Они полагают, что решение свидетельствует о нерациональном подходе, плохой информированности, или коррупции.

Тому есть несколько причин. С точки зрения эволюции, те наши предки, которые слышали звук в кустах и думали: «Ну, я вполне уверен, что это маленький милый зайчик», были съедены саблезубым тигром. А предки, которые предполагали худшее и бежали прятаться, остались в живых, чтобы размножить наш вид. Шутки в сторону, то, что инстинкт выживания предполагает худшее, является эволюционным фактом. Это позволяет нам избегать ситуаций, которые могут причинить нам вред.

Мы исходим из худшего не только в восприятии окружающего нас физического мира, но и в осмыслении чужих намерений. Теория атрибуции, разработанная в 1950-х годах Фрицем Хайдером, объясняет, что мы, люди, предрасположены усматривать намерения в действиях других людей. Это помогает нам понимать окружающий мир. Если добавить к этому наш инстинкт всегда допускать худшее, то становится понятно, почему, когда кто-то делает что-то, что негативно повлияло или может повлиять на нас, мы автоматически предполагаем, что он сделал это потому, что он дурной человек. Помните водителя, который подрезал нас на машине? Наше первоначальное предположение заключается не в том, что он нас не видел, а в том, что он сделал это специально, потому что он грубый и несознательный. Однажды Опра Уинфри рассказала, что когда ей попадает грубый водитель такси, она не отказывает ему в чаевых, а, наоборот, удваивает их, в надежде, что это изменит его отношение к следующему пассажиру. Думаю, можно смело предположить, что Опра тут — исключение из правил.

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Другая распространенная психологическая теория, которая помогает объяснить существование Вакуумного монстра, заключается в эгоистическом предубеждении. Эгоистическое предубеждение, имеющее общее с теорией атрибуции и нашими человеческими инстинктами, заставляет нас видеть себя в наилучшем свете, и приписывать все дурное другим. Именно поэтому мой сын объясняет мне, какой он молодец, если он получил пятерку на экзамене, и каким плохим был учитель, если тот поставил ему тройку. Это причина, почему в конфликтной ситуации каждая сторона приписывает себе моральное превосходство, а другую сторону считает гремучей змеей в траве. Социальные психологи называют это иллюзией морального превосходства. «Когда противоборствующие стороны убеждены в собственной правоте,— отмечают Таппин и Маккей,— эскалация насилия более вероятна».

В большинстве культур есть сюжет, подобный истории о гадком утенке, где птенца подкидывают чужой матери. Другие животные на скотном дворе считают его гадким утенком, а не синицей, или там лебедем. У людей это называется поспешным отнесением к тому или иному классу. Мы немедленно считываем впечатление, когда встречаемся с кем-то или чем-то новым. Мы часто называем эти первыми впечатлениями, а первое впечатление, как мы все знаем, очень трудно преодолеть. Отнесение к классу или первое впечатление опять же связаны с механизмом выживания. Мы, люди, классифицируем вещи полярно: хорошо/плохо, опасно/безопасно, нравится/не нравится, мы/они. Это помогает нам разобраться в мире, и наш мозг делает это очень быстро. Как цыпленок, который впитывает образ первого, что он увидел, когда вылупился, человеческий инстинкт заставляет немедленно вынести первое впечатление. Затем мы используем это впечатление для установления причинно-следственных связей. Это помогает нам понять, что нас окружает, и какое место мы занимаем в этом мире. Помните, теория самоактуализации и иерархия потребностей Маслоу говорят нам, что понимание своего места в мире — это универсальное стремление человека.

Предубеждение поиска подтверждения — это тенденция искать, интерпретировать, оценивать и запоминать информацию, которая поддерживает наши уже существующие взгляды и идеи. Это явление также называют предубеждением «в мою пользу». Недавно Национальная академия наук США опубликовала результаты глобального исследования 376 млн. пользователей Facebook. В исследовании подчеркивается важная роль поиска подтверждения собственной правоты и избирательного обращения с фактами в формировании нашего взгляда на мир. Исследование предполагает, что это также способствует нашей эмоциональной реакции на поляризующие общественные проблемы. Арун Майра, участник индийской группы Founding Fuel, описывает, как это явление раздувается из-за социальных сетей. «Социальные медиа... заставляют людей попадать в самоусиливающиеся эхо-камеры, в которых люди следуют за теми, кто им нравится, и бросают бомбы ненависти через стены своих эхо-камер в тех, кто им не нравится. Они не предназначены для вдумчивого обсуждения, в ходе которого люди готовы выслушать другие точки зрения. Они слишком быстро и резко делят людей на тех, кто за что-то, и тех, кто против, на сообщества «таких, как мы» и «не таких, как мы»³.

Знание того, что люди немедленно разделяют вещи на полярные, помогает нам понять неприятие человеком утрат. Если бы наш мозг был настроен на поиск

удовольствия, а не на избегание боли, наш вид не выжил бы. Именно поэтому избегание потерь является для людей гораздо более сильным стимулом, чем возможность получить выгоду. Этим также объясняется, почему, когда происходит что-то непонятное для нас, мы немедленно предполагаем, что это приведет к каким-то потерям для нас. А избегание потерь — наш приоритет номер один. Давайте вернемся к тому предку, который услышал шум в кустах. Выжил тот, кто немедленно отреагировал, стремясь избежать утрат.

То, что эмоциональный отклик предшествует рациональному, объясняется теми же причинами и работает на инстинктивный выбор между вариантами сражаться или бежать. Эмоция помогает нам осмыслить окружающий мир. Люди видят события в свете эмоций, вызванных этими событиями. Человеческая природа не настроена на то, чтобы воздерживаться от вынесения суждения до момента, когда будут собраны все факты. Напротив, мы перепрыгиваем прямо к выводам, основываясь на нашем эмоциональном отклике на ситуацию. Мы угадываем смысл, лежащий за действиями и событиями, мы предполагаем намерения участников этих событий. Именно поэтому, когда мы слышим имя политика, мы часто сразу испытываем либо симпатию, либо отторжение, в зависимости от того, на чьей он стороне. Наше восприятие строится на том, насколько политик попадает в категорию, «как мы» или «не как мы». Поэтому мы склонны сразу эмоционально разделять все на белое и черное, особенно когда речь заходит о таких темах, как экономика, безопасность, права человека, распределение ресурсов, эмиграция, частная жизнь. Даже если мы способны рационально отдавать себе отчет, что существует большая серая зона, мы предрасположены к разделению на черное и белое.

Вакуумный монстр вырастает на теории атрибуции, эгоистическом предубеждении, быстром разнесении по классам, на страхе утраты и на нашей склонности включать эмоции прежде рассудка. В условиях информационной пустоты каждая из этих поведенческих черт способствует заполнению вакуума негативными идеями и допущениями. Вакуумный монстр склоняет чашу весов конфликта в сторону деструктивных результатов, уводя от конструктивных. Я утверждаю, что сила фасилитации может помочь нам победить Вакуумного монстра, и наше оружие в этой эпической битве — СВЕТ.

Сила фасилитации для победы над Вакуумным монстром

Энергия света обладает удивительными свойствами. Она является прекрасным дезинфицирующим средством и замечательным импульсом роста. Фасилитация может помочь рабочим группам и участникам обсуждений пролить свет на информацию, которой заполняется вакуум. Фасилитаторы могут сделать так, чтобы люди объяснили друг другу свою интерпретацию истории. Они могут помочь участникам дискуссии исследовать предполагаемые намерения, заставившие кого-то поступить так, а не иначе. Затем они могут разобрать, что это для людей значило, и какую эмоциональную реакцию они ощутили. Поделиться тем, как

«У фасилитации, выводящей информацию на свет, есть сила делать невидимое видимым»

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

кто что себе объяснил — это часто все, что требуется для возникновения общего понимания. Это может помочь устранить «промахи» — дезинформацию, неправильную интерпретацию, заблуждения — и увидеть путь вперед.

Возьмем, к примеру, детское развлечение, игру «соединив точки чтобы получить рисунок». Если на листке есть точки с подсказками и номерами, у всех выйдет одинаковый рисунок. Но если убрать цифры, подсказки и контекст, люди могут соединять точки по-разному, создавая свой собственный образ или делая свои выводы. Целый жанр психологических тестов Роршаха работает на основе той же концепции. Добавьте к этому предвзятость поиска подтверждения, о которой мы говорили раньше, и мы получим много пищи для Вакуумного монстра. В фасилитации есть сила открыть и поддерживать пространство, в котором рабочие группы и отдельные люди могут делиться своими мысленными образами. Благодаря ей они смогут вынести на свет свои предположения, интерпретации и эмоции по обсуждаемому вопросу.

Из всех инструментов вынесения информации на свет, которыми располагают фасилитаторы, одним из наиболее мощных являются так называемые исходные вопросы. Исходные вопросы возвращают к базовым понятиям и отвечают на вопрос «почему». У меня трое сыновей, и когда они были маленькими, их любимым словом было «почему». Когда им говорили, что надо есть, они спрашивали «почему?». Когда им говорили, что пора ложиться спать, они спрашивали «почему?». Когда умерла их прабабушка, они спросили «почему?». Конечно, те из вас, у кого есть дети, знают, что за каждым вопросом «почему?» следует в среднем еще минимум три следующих «почему?». Так дети познают окружающий мир. Исходные вопросы — это те базовые вопросы, которые помогают нам докопаться до сути ситуации или проблемы.

Возьмем пример руководителя, который расстроен постоянными конфликтами между отделами. Если он будет разбирать каждый конфликт на поверхностном уровне (что произошедшее послужило причиной), то немедленный пожар может быть потушен. Но тлеющие угли останутся, и они могут опять разгореться, или, что еще хуже, могут начать катастрофическое пожирающее пламя, которое охватит всю организацию. Руководителю следует продолжать задавать вопросы «почему?» до тех пор, пока он или она не доберется до исходного вопроса — вопроса, который объяснит причину конфликтов. Требуется истинно детское любопытство для того, чтобы понять не только, что происходит, но почему это происходит. Только после этого руководитель может помочь организационным единицам выработать вместе конструктивные результаты, уводя от деструктивных.

Примеры из практики

Меня не раз приглашали помочь работникам и коллективам, находящимся в ситуации крайнего конфликта, найти конструктивные решения, чтобы организация могла дальше успешно выполнить свою миссию и достигать поставленных целей. Моим открытием стало что почти все подобные ситуации отличает два условия, две проблемы. Первую я называю синдромом страуса, а вторую сломанным верблюдом.

Синдром страуса объясняется просто: руководство долгое время прятало ту самую пресловутую голову в песок. Они либо игнорировали конфликт, либо позволяли

ему оставаться неразрешенным так долго, что ситуация достигла критического уровня. Они позволили конфликту негативно повлиять на итоговый результат деятельности организации и ее способность выполнять свою миссию. Менее 18% руководителей считают, что они эффективно справляются с конфликтами (Psychometrics Canada Ltd., 2015), что может быть одной из причин для этого. Слишком многие руководители и менеджеры игнорируют конфликты, надеясь, что они пройдут сами собой. Они надеются, что люди забудут об этом и двинутся дальше. К сожалению, такое случается редко.

Второе состояние я называю сломанный верблюд. Всем нам известна метафора «Соломинка, сломавшая хребет верблюду». В большинстве организаций, с которыми я имею дело, руководство не только не уделило внимания какому-то одному конфликту, но игнорировало или замяло множество мелких конфликтов. Со временем эти мелкие конфликты накопились и превратились в масштабную проблему. По моему опыту, причиной конфликта редко бывает что-то одно. Обычно это сотни неразрешенных мелких проблем, которые постепенно подрывают способность команды общаться, доверять, решать проблемы, работать вместе и эффективно мыслить.

В подобных ситуациях я обращаюсь к адаптированной версии инструмента Стена путешествия ICA (см. Приложение I). Этот инструмент помогает определить значимые события или ситуации, которые повлияли на организацию, команду или отдельных членов команды. Участники пишут карточки для каждого события и размещают их на поле. Поле делается не меньше десяти метров протяженностью, по верху поля идет линия дат. Сегодняшняя дата располагается на правом краю, и линия ведет отсчет назад по времени от этой точки. В зависимости от истории организации и стажа работы сотрудников линия может уходить назад на несколько месяцев, на год, на десять лет, и более. В группе из 15–20 участников к концу двухчасового индивидуального размышления на поле обычно собирается 150–200 карточек. Это может показаться долгим временем, но учитывайте, что мы имеем дело с конфликтной ситуацией, которая развивалась или росла в течение многих лет.

На втором этапе фасилитатор вовлекает участников в диалог по каждой карточке. Они обсуждают суть произошедшего и разные интерпретации, анализируют, что они почувствовали, какие предположения были сделаны и какое влияние все это оказало на них самих и на организацию. Это может быть очень напряженным и трудным разговором, требующим от фасилитатора навыков работы с высокоэмоциональными, часто полярно разделяющими людей диалогами. Но пользу этого подхода невозможно переоценить! По мере того, как участники начинают видеть ценность раскапывания старых завалов, они начинают говорить такие фразы, как «я не имел представления, что ты так думаешь», «я не понимал, что это было тому причиной», «я бы хотел, чтобы ты сказал мне это раньше», и «но я думал, что ты сказал мне это, потому что...».

Это упражнение может занять целые дни в случаях сильно затянувшихся конфликтных ситуаций. Но повышение уровня самосознания, осознания коллектива, понимания, доверия и эмпатии стоит потраченного времени и усилий всех участников. Пролывая свет на все прошедшие события и проблемы, команда начинает разбирать и исследовать каждую из соломинок на хребте верблюда. Они начинают облегчать ношу, делая ее такой, с которой гораздо легче можно справиться. По мере того,

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

как фасилитатор продвигает участников по линии времени, распутывается клубок проблем. Составляются списки действий, направленных на исправление прошлых ошибок, устранение пробелов в политиках и процедурах, документирование новых соглашений и обязательств и т.д.

Мне приходилось использовать этот процесс с корпоративными командами, медицинскими коллективами, преподавателями и общественными группами и меня всегда поражала эффективность результатов. Один из участников сказал мне после очень долгой эмоциональной трехдневной сессии: «Это были самые трудные и самые полезные три дня в моей жизни». Недавно мне встретилась менеджер, которая была частью команды с моего проекта более чем пять лет назад, и она рассказала мне, что ее сотрудники до сих пор упоминают упражнение Стена путешествия, которое мы проделали, и напоминают друг другу об уроках, которые они извлекли в процессе. Она сказала: «До того, как вы помогли нам продвинуться в поисках света, мы терпели неудачи по всем оргпоказателям, но после той сессии мы достигли всех организационных целей и стали гораздо счастливее на работе!».

Важнейшим результатом любого фасилитируемого процесса, предназначенного для групп, находящихся в состоянии конфликта, является усваивание и закрепление навыков и норм позитивного общения. Процесс повышает способность группы к совместному мышлению. Это очень важно для того, чтобы группа могла конструктивно решать будущие конфликты. Это приводит к положительным результатам и улучшению взаимоотношений. Я всегда перед подобными мероприятиями ввожу понимание того, что члены команды не должны быть лучшими друзьями для того, чтобы у них получалось эффективно работать вместе. Они должны быть хорошими коллегами, которые доверяют профессионализму друг друга. И если у меня получится справиться с моей задачей хорошо, то я в конечном итоге доработаю до того, что работы мне не останется!

Вот каких результатов можно многократно добиваться умелой фасилитацией таких процессов, как Стена путешествия. Когда Вакуумный монстр атакует команду, пролейте свет на информационную пустоту, и вы увидите, что там проявится. И вы, и команда будете поражены тем, что обнаружите.

Сила фасилитации в разрешении масштабных социальных конфликтов

Все те же принципы действуют и для решения конфликтов в обществе. Сила фасилитации может помочь сторонам лучше понять точку зрения друг друга. Она помогает людям уважать мнение друг друга и, часто впервые, начать по-настоящему слушать друг друга. Не обязательно соглашаться по каждому пункту, но критически важно, чтобы стороны поняли убеждения и точки зрения друг друга. Проливая свет на информационный вакуум, можно очистить его от негативных предположений и неверных интерпретаций — на уровне группы, организации, сообщества, нации.

Разберем пример группы жителей, находящихся в конфликте с производством, которое расположилось рядом. У фасилитации есть сила создать время и простран-

ство диалога для того, чтобы состоялось подлинное обсуждение и были вскрыты неверные представления о намерениях. Как только стороны начнут общаться и лучше понимать друг друга, они перестанут видеть ситуацию как «мы против них». Тогда они смогут работать вместе над решением проблем, волнующих обе стороны. Это изменит ситуацию с «мы против вас» на «и мы и вы против проблемы». Они смогут пересмотреть свои предположения о мотивах другой стороны и открыть дорогу разуму работать вместе над конструктивным результатом. Когда это произойдет, фасилитатор сможет уже выйти из процесса, и позволить сторонам мыслить вместе и работать в направлении общей цели. В этом сила фасилитации.



Есть множество примеров, когда сила фасилитации применялась в большом масштабе для успешного уничтожения Вакуумного монстра, даже когда он атаковал целые страны. Пять примеров, приведенные ниже, демонстрируют, как сила фасилитации может помочь конфликтующим обществам достичь конструктивных результатов.

<p><i>Сингапурские обсуждения</i></p>	<p>Правительство Сингапура запустило масштабный и долгосрочный фасилитируемый процесс для вовлечения населения в решение сложных и вызывающих разногласия общественных проблем. В правительстве понимали, что цель привлечения населения не в том, чтобы их силами разрешить спор или решить проблему. Они осознали, что им, как правительству, необходимо дойти до граждан и задать им исходные вопросы. Их цель была «лучше понять, что нужно для того, чтобы слушать и привлекать друг друга к решению близких нашим сердцам задач»⁴. Вопросы, которые они задавали, были «Какого будущего мы хотим?» и «Как нам его достичь?».</p> <p>Возвращаясь к исходным вопросам, они смогли вовлечь своих граждан в подлинный разговор о будущем своей страны. Это позволило им вместе найти решения стоящих перед ними проблем. Дополнительной ценностью этого процесса стало то, что создалось ощущение сопричастности всего населения. Результатом программы стал не план действий для правительства, а скорее национальная приверженность идее действовать по-новому.</p>
<p><i>Ирландская Гражданская Ассамблея</i></p>	<p>Ирландская Гражданская Ассамблея стала примером совещательной демократии. Она поставила граждан в центр решения важных правовых и политических вопросов, стоящих перед Ирландией (Citizens Assembly Fact Sheet, 2018). В ее состав входили 99 граждан и назначаемый председатель, она работала в 2016–2018 годах. Ассамблея обсуждала пять вопросов. Некоторые из них вызвали глубокие разногласия, например, аборт и однополые браки. Некоторые были процедурными, например, порядок проведения референдумов. Но все они были очень важны для будущего страны. Основными принципами работы Ассамблеи были открытость, справедливость, равенство мнений, эффективность, уважение и коллегиальность.</p> <p>Ассамблея показала себя успешно. По ее итогам был проведен общенациональный референдум, поддержавший ее рекомендации. Следствием стали спокойные и вдумчивые дебаты во время и после их проведения. «Это вывело дискуссию из сферы боязливых корыстных расчетов», — заявил один из наблюдателей. Поскольку работа Ассамблеи была открыта для общественности и СМИ, это привело к повышению информированности общественности и уменьшению истерии, которая часто возникает при обсуждении догматических установок⁵.</p>

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

<p><i>Гражданское жюри США</i></p>	<p>Процесс «Гражданского жюри» начал работать в Центре Джефферсона в 1974 году. Он был разработан как ресурсочувствительный подход к объединению сообществ вокруг общественных проблем или конфликтов. Цель заключалась в том, чтобы предоставить жителям ресурсы и информацию, необходимые для критического мышления и выработки устойчивых решений. В работе жюри была задействована случайно отобранная и демографически сбалансированная группа из 15–24 граждан, представляющих собой срез общественности. Они собирались на три-пять дней и заслушивали мнения различных экспертов, а затем совместно обсуждали проблему. В результате вырабатывался набор рекомендаций для лиц, принимающих решения, и для общественности.</p> <p>«Гражданское жюри — это крайне интенсивный, напрягающий мозг, открывающий глаза образовательный опыт. Каждое заседание оборачивалось пугающим, эмоциональным, замечательным переживанием, которое переворачивало все в моей голове, заставляло сердце колотиться, запускало меняющий всю жизнь мыслительный процесс. Я бы хотел, чтобы каждый имел возможность испытать такой процесс, как гражданское жюри, и по-настоящему ощутить демократию в действии». — Участник Гражданского жюри по вопросу пересчета голосов на выборах 2009 года⁶.</p>
<p><i>Вообрази Тайвань</i></p>	<p>В 2006 г. в новостях Тайваня преобладали политические скандалы, которые приводили нацию к упадку духа. На смену личным и коллективным идеалам пришли мысли: «Неужели мы зря надеялись?». Диалоги «Вообрази Тайвань» стали ареной коллективного обучения, на которой проявилась и развилась способность граждан понимать и принимать друг друга.</p> <p>Организаторы поверили, что дискуссии, расширившись, станут инкубатором для строительства нового мира. Это было упражнение в подлинном слушании и уважении, признающее врожденное разнообразие жизни в целом, и в Тайване в частности. «Когда мы ощущаем ответственность как свободу, а не как бремя, мы пробуждаемся к разнообразным возможностям нашей жизни»⁷. Мероприятия «Вообрази Тайвань» способствовали диалогу, в ходе которого мечты о будущем рассматривались в контексте реалий настоящего момента. Один из участников сказал по окончании сессии: «Прежде чем прийти сюда, я не знал, о чем говорить, тема казалась слишком большой; но в конце у нас выработались семь действий. Это потрясающе!». А другой написал: «Мне очень приятно знать, что я не единственный, кто любит Тайвань».</p>
<p><i>Народный вердикт — Канада</i></p>	<p>В 1991 году в Канаде разразился конституционный кризис, расколовший страну. Консорциум национальных медиа-компаний собрал двенадцать рядовых канадцев, которые прошли через интенсивный фасилитационный процесс под руководством автора книги «Добиться согласия» Роджера Фишера.</p> <p>В результате было заключено Народное соглашение, которое было поддержано подавляющим большинством населения. «Удивительно, но эти простые граждане справились со своей миссией — несмотря на то, что никогда раньше не прислушивались к мнению и опыту других людей, столь непохожих на них самих... несмотря на огромную нехватку времени (у них было два с половиной дня на выработку общего видения для Канады)... и несмотря на то, что за ними постоянно наблюдала съёмочная группа. Их видение было опубликовано на четырех страницах мелким шрифтом — часть из 40 страниц, которые журнал Maclean's отдал описанию их усилий в номере от 1 июля 1991 г., озаглавленном «Народный вердикт»⁸.</p>

Есть четыре элемента, которые прослеживаются во всех этих воодушевляющих международных примерах,

1. В каждом примере создается время и пространство, чтобы пролить свет на вакуум. Участники получили возможность нащупать свой путь, исследовать и обсудить найденное. Благодаря этому люди смогли изучить проблемы, доказательства и устранить допущения и заблуждения.
2. Каждый из проектов основывался на вере во внутреннюю мудрость группы. Они исходили из того, что самый мудрый выбор будет сделан, когда все голоса будут услышаны. Они знали, что нет неразрешимых проблем, и никакие обсуждения не казались им выходящими за рамки.
3. В каждом случае дискуссия обращалась к основам и ставила исходный вопрос ПОЧЕМУ. Участники получали возможность исследовать свои идеи и лучше понять идеи других, прежде чем двинуться к обсуждению решения или ответа;
4. Упражнение всегда носило характер диалога, направленного на решение проблемы. Разговор не был построен вокруг выбора или поиска решения заранее определенной проблемы.

Эти примеры свидетельствуют, что нет такой большой проблемы, которую не могла бы решить группа людей. Они также демонстрируют важность времени, пространства и процесса, и готовности рассматривать вопросы с детским любопытством и подлинной глубиной погружения. Сила фасилитации основана на вере в то, что люди обладают врожденной способностью понимать, обдумывать и решать сложные вопросы. Фасилитация может помочь решить масштабные и глубоко укоренившиеся проблемы. Она использует присущую человеку изобретательность и дает ей возможность процветать даже в условиях глубокого конфликта. Фасилитация позволяет нам мыслить вместе.

«Без трудностей жизнь была бы подобна ручью без камней и изгибов — скучней бетона. Без проблем не может быть личностного роста, групповых достижений, прогресса для человечества, но что по-настоящему важно в проблемах — это что ты с ними будешь делать»

**Дэ Пятаячка,
Бенджамин Хофф**

Заключение

Эта глава посвящена силе фасилитации как инструмента способствующего позитивному общественному диалогу и критическому обсуждению, а также как инструмента приведения конфликтующих сторон к действенному решению. Это не новая концепция — мы не изобретаем велосипед. Как уже говорилось в этой главе, и в других главах данной книги, обсуждение проблем в различных формах

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

открытого диалога явилось способом эволюции нашего вида. Диалог и дискуссия — эти слова, вероятно, появились позднее, но концепция стара как мир. Когда у вас есть проблема, обсудите ее, и не прекращайте разговаривать, пока проблема не будет решена к всеобщему удовлетворению. Но где-то по пути, в нашей коллективной гонке за тем, чтобы быть лучше, быстрее и сильнее, мы забыли об этой самой базовой установке.

Фасилитация — это процесс, который помогает нам вспомнить как обсуждать, или, как говорит Питер Сенге, думать вместе. Фасилитаторы тратят годы, а то и целую жизнь, совершенствуя искусство помогать отдельным людям, группам, командам, сообществам и глобальному обществу вспоминать и применять эти самые базовые навыки. Сила фасилитации заключается в том, что она предоставляет время, пространство и процессы, чтобы провести людей по пути воскрешения памяти о том, как ставить исходные вопросы. Она помогает нам вести подлинный диалог даже на наиболее болезненные темы, которые связаны у нас с глубокими и противоречивыми чувствами или верованиями.

Вакуумный монстр действует без разбора: он атакует отдельных людей, группы, команды и государства.

Фасилитация способна помочь нам принять понятие конструктивного конфликта — перейти от «победить и разбить» к «вместе мы сможем». Поэтому в следующий раз, когда вы столкнетесь с конфликтом, позовите ближайшего фасилитатора, или сами возьмите на себя эту роль, и поражайте Вакуумного монстра. Помогите пролить свет на информацию, дайте людям возможность выговориться, и подкрепите настрой «мы сможем», который помог человечеству развиваться и процветать на протяжении тысячелетий.

Ссылки

1. What's a Wicked Problem? | *Wicked Problem*. (2010). Stony Brook University. <https://www.stonybrook.edu/commcms/wicked-problem/about/What-is-a-wicked-problem>
2. Авторы Wikipedia. (2021, April 30). *Oprah Winfrey*. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Oprah_Winfrey
3. Founding Fuel - это аналитический центр для предпринимателей, расположенный в Индии, foundingfuel.com
4. REACH Singapore. (2020). *Our Singapore Conversation*. Base. <https://www.reach.gov.sg/read/our-sg-conversation>
5. The Guardian, International Edition. January 22, 2019. 'Transparency and fairness: Irish readers on why the Citizens' Assembly worked'.
6. Jefferson Centre's report on Rural Climate Dialogues, jefferson-center.org/rural-climate-dialogues/
7. CP Yen Foundation Report – Imagine Taiwan, cp-yen.ning.com
8. Tom Atlee, The Co-Intelligence Institute, co-intelligence.org/S-Canadaadvsariesdream.html



Визуализация Розанны ван Сакен



Глава 5

Сила фасилитации для развития команд

Гектор Вильярреал Лозоя

Фасилитация групповой работы создает условия, в которых поведение, социальный контекст и практики становятся такими, какие бывают у высокопроизводительных команд. Это утверждение означает, что благодаря фасилитации плодотворная групповая работа может происходить даже в новых или малоэффективных группах. Однажды пройдя через такой опыт, члены группы видят окно возможностей для того, чего они могут достичь и что может произойти, если они превратятся в команду. В обычных условиях для выработки таких моделей поведения требуется много времени. Или это требует значительных изменений в поведении лидера, или гораздо большего времени на внедрение.

Из этой главы члены команд, лидеры и все, кто практикует фасилитацию, смогут узнать, как сила фасилитации влияет на развитие группы, как она ускоряет ее работу и выстраивает путь для превращения группы в команду.

«Командная работа - это способность работать вместе на реализацию разделяемого с другими видения цели. Способность направлять индивидуальные усилия на достижение организационных целей. Это топливо, которое позволяет обычным людям достигать необычных результатов»

Эндрю Карнеги

Кто-то может сказать, что от новосозданной группы нельзя ожидать больших результатов и эффективности. Я бы сказал, что эта оценка в целом верна, если только группа не использует эффективные методы фасилитации групповых процессов под руководством опытного фасилитатора.

Человек как социальное существо

Последние полвека СМИ, книги по бизнесу и социальные сети возносят отдельного человека на пьедестал творчества, развития и прогресса. Как будто один человек в изоляции может сотворить что-то феноменально новое. Если взглянуть внимательнее, именно наша способность объединяться и становиться сплоченной социальной группой открыла дорогу прогрессу человечества во всех областях. Мы — поистине социальные животные¹.

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

«За всю историю человечества (да и животного мира тоже) побеждали те, кто научился наиболее эффективно сотрудничать и импровизировать»

Чарльз Дарвин

Антропологи установили, что одной из двух основных причин, по которым Homo sapiens смог превзойти другие виды, стала способность действовать совместно. На заре человечества именно сотрудничество позволило одному виду установить господство над остальными. В сравнении с другими социальными животными люди выделяются особенной способностью к сотрудничеству², за что даже получили название ультра-социального вида³.

Везде, от религии до системы образования, от экономики до технологий, именно эта способность организовываться, распределять роли, ставить цели и работать в компании других, стала определяющим фактором. Она позволила человеку стать доминирующим видом на планете Земля. Нам необходимо действовать вместе даже для воспроизводства и заботы о потомстве. Можно сказать, что сотрудничество заложено в нашей ДНК. «Мы едим лучше, когда работаем вместе», — гласит поговорка, и в ней есть доля истины.

Мы, как социум, всегда возносим отдельных людей на пьедестал, называя их героями на нашем общем пути прогресса. Энциклопедии полны таких примеров. Однако именно невероятная способность людей действовать группами по-настоящему сказалась на создании цивилизаций на протяжении веков. Глава 9 посвящена более пристальному изучению нашей природы сотрудничества.

Но при этом достижения в разных группах сильно различаются. Даже в одной и той же организации группы, работающие в похожих, а зачастую и идентичных условиях, могут значительно отличаться по производительности.

В наши дни часто приходится слышать, что, собравшись на встречу, люди часто остаются разочарованными. Участники устают и выходят со встречи в худшем эмоциональном состоянии и в худших отношениях друг с другом, чем были до нее. После этого им требуется новая встреча, чтобы проанализировать и подвести итоги прошлой непродуктивной встречи. Для этого феномена даже придумано новое слово: «митингит». Словарь сленга⁴ определяет его как явление, когда организация или человек проводят так много совещаний, что выполнение реальной работы становится практически невозможным.

Как мы дошли до такого? Разве мы не социальны по природе? Разве мы не максимально продуктивны тогда, когда работаем вместе? В чем причина разочарованности в таком формате?

Я считаю, что сложность современного общества и неполнота инструментов, которые мы получаем в рамках традиционной системы образования, препятствуют сотрудничеству. Наша привязанность к старым привычкам и рабочим структурам ограничивает способность большинства групп эффективно работать вместе.

Именно здесь сила фасилитации может сыграть решающую роль. Фасилитация учитывает все необходимые переменные для успешной работы группы. От подготовки до выбора методов, от использования энергии до разрешения конфликтов —

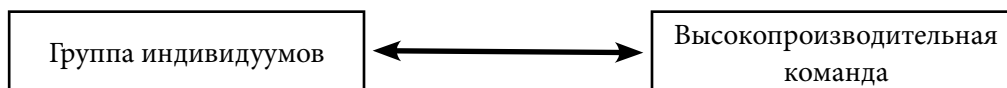
фасилитация способна контролировать социально-эмоциональные отношения членов группы. Она также может управлять информационным потоком, необходимым для решения проблем или завершения процесса принятия решения.

Работа фасилитатора состоит в том, чтобы помочь команде достичь наилучшего результата при имеющихся ресурсах и за отведенное время. Это подразумевает налаживание коммуникации между участниками, ведущей к потоку идей, большей приверженности планам действий, более полному консенсусу. Это, в свою очередь, обеспечивает более высокое качество результатов, при этом сохраняя или даже улучшая взаимоотношения участников⁵.

От групп к командам, от ворот до голевой позиции

Мы установили, что принадлежность к группе естественна для человеческой природы. Обзор литературы, посвященной социальным группам, показывает, что человеческие группы не всегда одинаковы по своей эффективности, развитию или результативности⁶. Некоторые группы выработали определенные модели поведения, которые сделали их гораздо более эффективными и результативными. И все это при сохранении социальной сплоченности. Некоторые авторы определяют такие группы как более развитое состояние с новым названием — команда.

Я за то, чтобы рассматривать эти различия в поведении, ценностях и установках членов групп и команд как точки на континууме эволюции группы. На одном полюсе континуума находится группа. У группы есть простая основная причина, по которой индивидуумы собираются вместе. Возможно, ее члены только начали взаимодействовать друг с другом. По мере улучшения отношений между членами группы и укоренения согласованных норм поведения, начинается трансформация, и группа движется вправо по континууму, увеличивая свои достижения и результаты.



От групп к командам

К примеру, рассмотрим группу пассажиров, готовящихся к посадке на самолет. У них у всех одинаковая цель — прибыть в пункт назначения. Эффективность усилий этой группы основывается на совпадении индивидуальных целей, звучащих примерно так: «Я хочу долететь до конкретного города». За исключением этого, нет ничего, что связывало бы членов этой группы, и цели, ради которых они стремятся туда попасть, могут быть совершенно разными.

Сравним их с командой, победившей на чемпионате мира по футболу. Многие скажут, что это олицетворение высокоэффективной команды. У 23 ее членов есть глобальная цель — выиграть чемпионат. Их индивидуальные цели могут быть совершенно разными — нападающие сосредоточены на том, чтобы забить гол, защитники — остановить нападающих, а вратарь — не дать пробить в свои ворота. Добиться победы им позволяют взаимоотношения, тренировка и коммуникации.

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Как я часто слышал от Кимберли Бейн, многие авторы / теоретики приравнивают естественную эволюцию групп в команды к линейному процессу, который требует лишь времени и усилий. Однако не все группы, проводящие вместе значительное количество времени, действительно становятся тем, что принято считать эффективной командой.

На самом деле группы могут двигаться и вправо, и влево по этому континууму. Их прогресс зависит от того, насколько они проявляют ценности совместной выработки решений, уважения и баланса между личностью и группой. В команде эти ценности конвертируются в конкретные модели поведения: активное слушание, планирование, фокусированное обсуждение, доведение дела до конца, управление конфликтами, выработку решений и достижение консенсуса.

Модель Такмана

В 1965 г. Брюс В. Такман опубликовал сравнительно небольшую научную статью⁷. Эта статья объемом всего 15 страниц оказала огромное влияние на современное представление о развитии групп. Модель Такмана более известна как модель четырех стадий: «формирующая», «конфликтная», «нормирующая» и «функциональная». За годы эта модель стала фундаментом для оценки развития/зрелости команды для нескольких методологий. Она также послужила основой для многих программ развития лидерства⁸.

Говоря кратко, эти стадии определяют главное в пути, который, как правило, проходят в своем развитии группы. Этот путь не всегда оказывается линейным. Такман считает, что иногда группы могут переходить от стадии 1 к стадии 3, минуя стадию 2.

Такман выделяет следующие стадии⁹:

Стадия 1 — Формирующая: На этой стадии члены организации не полностью владеют ситуацией. Лидер или тот, кто во главе, обладает заметной властью и использует ее. На этом этапе члены группы собираются вместе и под руководством лидера определяют цели команды, а также свои собственные цели и задачи.

Я думаю, что мы все узнаем ситуацию, которую описывает Джин Кранц, бывший руководитель полетов NASA, рассказывая о начале своей карьеры: «Мне было трудно поверить, что люди в моем здании и есть ядро команды, которая отправит американцев в космос. Впервые в жизни я чувствовал себя потерянным, недостаточно квалифицированным, но никто не ощутил моей растерянности. Тогда я подумал: может быть, они чувствуют себя так же, как я» (Kranz, 2000). Многие члены команды могут испытывать подобные чувства в начале пути с новой командой.

Стадия 2 — Конфликтная. Конфликты возникают из-за различий в стилях работы, неясности задач / ролей и личных особенностей. Именно здесь происходят столкновения и разногласия. Например, один из членов команды оспаривает авторитет лидера, или члены группы испытывают стресс из-за отсутствия ролей и четкого распределения полномочий. Обычно, если проблемы на этой стадии не решаются, команда (или ее эффективность) на ней умирает. Возникающие здесь споры могут

сделать группу сильнее, если их правильно разрешить. Группы могут находиться на этой стадии очень долго, если проблемы не решаются.

Стадия 3 — Нормирующая: Управление конфликтами и социализация помогают устранить разногласия и позволяют людям работать вместе. Эта стадия часто возвращается назад к конфликтной, потому что появляющиеся новые задачи требуют нового поведения группы. В группах, полностью оставивших позади конфликтную стадию, развивается близость внутренних взаимоотношений и общая ответственность за достижение целей. Нормы в группе постоянно меняются, необходимо устанавливать новые процессы, совершенствовать правила взаимодействия, политики и ответственности. Общая ответственность за достижение целей позволяет команде решать любые, даже самые сложные вопросы, и соглашаться на новые направления деятельности.

«Нет ничего в мире, что можно сравнить с чувством, которое испытываешь если осознаешь, что все испортил, и тебе приходится мучительно детально объяснять на подведении итогов, почему ты действовал так, как действовал. Нет никаких оправданий», — пишет Джин Кранц, рассказывая о процессах внутреннего анализа, когда выявлялись вынесенные уроки, продумывались новые процессы и устанавливались новые нормы для того, чтобы доставить первый пилотируемый экипаж на Луну.

«Если все вместе движутся вперед, то успех приходит сам собой»

Стадия 4 — стадия функционирования: именно здесь команда достигает успеха благодаря упорному труду и глубоким знаниям. Результаты работы становятся заметными по мере того, как отношения и правила работы глубоко внутренне усваиваются членами группы. Лидер может сосредоточиться на развитии команды и повышении эффективности работы. Такман считает, что наиболее эффективные команды — это те, которые самоорганизуются, не нуждаясь в лидере для организации задач, контроля ответственности и правил. Вмешательство лидера может привести к неэффективному расходованию энергии и ресурсов. Как правило, лидеры более отстранены от проблем, чем члены команды.

Генри Форд

Обратимся опять к Джину Кранцу, который резюмирует это в своем опыте работы в NASA: «Бывают случаи, когда организация настолько идеально оркестрирует события, что ее члены работают в полной гармонии. Это часть химии команды, когда коммуникация становится практически интуитивной, команды маршируют в унисон, темп увеличивается каждый час, а ее члены никогда не пропускают ни одного биения общего пульса»¹⁰. Затем он добавляет: «...вы просто должны доверять своему экипажу, своей команде и самому себе. Благодаря доверию вы достигаете состояния, где можете использовать возможности, реагировать на неудачи и делать так, чтобы каждая секунда шла в счет».

Стадия 5 — Расставание. Команды, созданные для реализации проектов, распадаются после достижения поставленных целей. Эта стадия была добавлена Такманом и Дженсенем почти через десять лет после публикации оригинальной модели¹¹. Некоторые авторы считают, что эта стадия может быть также этапом «адаптации».

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Смит утверждает, что когда в группе происходят критические изменения, это оказывает на нее фундаментальное влияние. В качестве примера можно привести новое руководство, новые цели или значительные изменения в процессах¹².

В конце этой главы я рассказываю, как фасилитатор или лидер команды может управлять этими стадиями и ускорить переход к стадии функционирования.

Важно понимать, тем не менее, что некоторые команды могут не продвинуться дальше какой-то из стадий. Они могут застрять, например, на конфликтной стадии, когда команда все еще находится в процессе управления внутренним конфликтом и несогласием. Это может спровоцировать низкую мотивацию в коллективе. Отсутствие результатов также может усилить конфликт. Все это может привести к необходимости смены членов команды или ее лидера.

Одной из более новых идей Такмана было то, что когда команда достигает стадии функционирования, роль и итерации лидера снижаются. Это происходит по мере того, как члены команды увеличивают свою взаимозависимость. Взаимозависимость позволяет членам группы решать проблемы между собой вместо того, чтобы лидер включился каждый раз. Это обеспечивает более свободный обмен информацией, быстрое принятие решений и, в конечном счете, достижение лучших результатов.



Итерации лидера и взаимозависимость членов команды

Мы можем увидеть явные сходства в характеристиках, представленных Такманом¹³, с некоторыми из ключевых показателей того, что обычно отличает хорошую фасилитацию.

Эволюция группы

Модель Такмана за годы не потеряла своей актуальности, но Смит предлагает рассматривать ее не просто как процесс, развивающийся по нарастающей, а как обороты цикла. Группа может сталкиваться с ситуациями, которые увеличивают стресс внутри нее (новые члены, новые цели, новые лидеры и т.д.), и это сказывается на ее производительности. Он утверждает, что в жизненном цикле группы наступает новая конфликтная стадия, для преодоления которой требуется новая нормирующая стадия.

Мы можем визуальнo отобразить эволюцию группы как постоянный цикл развития.



Рассмотрим пример, если группа уже долгое время функционирует на высоком уровне, и происходит смена руководителя (эта причина сама по себе также может стать источником сбоев). Если это группа небольшая, предположим, состоящая из лидера и двух-трех подчиненных, то с большой степенью вероятности в ней может

проявиться формирующая стадия, поскольку необходимо установить новые отношения и снять неопределенность. Возможно, новым лидером будут введены иные правила и предложены новые процессы.

Если команда отличалась высокой производительностью, ее члены уже могли действовать с большой степенью свободы. Группа может, таким образом, сразу перейти в нормирующую стадию, как одним из сценариев, разобранных самим Такманом. То, что это произойдет, в значительной степени зависит от личности и стиля руководства нового лидера в социальном контексте группы.

С другой стороны, если команда высокой производительности насчитывала много участников, то это уже совсем другой сценарий. Как правило, большие хорошо функционирующие группы имеют проработанные и структурированные внутренние процессы. В них также существуют устоявшиеся отношения. Если новый лидер будет выбран из членов команды, то, возможно, перемены будут менее разрушительными, и группа должна будет пройти только через новую нормирующую стадию, если только борьба за позицию лидера не отбросит группу в конфликтную стадию. Любой из этих сценариев может выиграть от фасилитации. Соглашения, достигнутые при содействии фасилитатора, могут сгладить переходные процессы. Это один из вариантов, как сила фасилитации может помочь в создании лучших команд.

«Фасилитатор следит за тем, чтобы цель была общей, правила выполнялись, структура соблюдалась, управление распределялось, а результаты достигались»

Как мы уже говорили, все эти изменения происходят в ходе нормального эволюционного процесса группы. Фасилитация может преодолеть этот цикл и значительно ускорить ход развития команды.

Не имеет значения, на какой стадии находится группа. Возможно, группа является временной, то есть была собрана на один раз (формирующая стадия). Возможно, у группы есть какие-то внутренние проблемы, которые еще не прояснены (конфликтная стадия). Возможно, она даже добивается очень хороших результатов (стадия функционирования).

Сила фасилитации обеспечивает трамплин и действует как катализатор, превращая группы в команды за короткий промежуток времени. Фасилитатор учитывает это при разработке процесса. Фасилитатор обеспечивает необходимый уровень процессов, чтобы группа могла работать как единое целое во время взаимодействия.

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Фасилитатор следит за тем, чтобы цель была общей, правила соблюдались, структуре следовали, власть распределялась, результаты были общей ответственностью.

Фасилитатор ориентируется на то, чтобы как можно быстрее перевести группу в стадию функционирования, эффективно используя выделенное ограниченное время. При этом фасилитационное вмешательство может не преобразовать поведение навсегда, при правильной разработке и эффективном проведении фасилитации поведение изменится ровно настолько, чтобы работа была выполнена.

Во многом практика фасилитации совпадает с результатами исследований компании Google, посвященных высокоэффективным командам. В 2015 году Розовски¹⁴ рассказал, что исследование Google выявило пять ключевых элементов, которые отличают успешные команды от прочих:

- Психологическая безопасность
- Надежность
- Структура и ясность
- Смысл работы
- Влияние работы

Хороший фасилитационный процесс поддерживает все эти элементы, обеспечивая тем самым оптимальные условия для работы группы.

Команды хорошо — совещания плохо

Для того чтобы выполнять свою работу, команды должны собираться вместе. Собрания команд принято называть совещаниями (хотя в «Таксономии встреч» Кита¹⁵ можно найти более двух десятков других слов для их обозначения). В последнее десятилетие в социальных и деловых средствах массовой информации выросло отторжение совещаний. Быстрый онлайн-поиск подтверждает, что у совещаний плохая репутация.

Нередко можно услышать жалобы участников на то, что они вынуждены посещать «очередное совещание», и у них не остается времени на реальную работу. В ряде опросов участники говорят о том, что во многих случаях они не понимают, зачем они собираются. По данным ряда исследований, это особенно справедливо для собраний на регулярной основе¹⁶.

«Сильная сторона команды — в каждом отдельном участнике. Сила каждого участника — в команде»

Фил Джексон

Привлекая профессионального фасилитатора, организация стремится не только цели получить «замечательный опыт» или «чудесную корпоративную выездную сессию», но и добиться конкретных ощутимых результатов от затраченных участниками времени и усилий.

Фасилитируемые обсуждения по своей сути ориентированы на достижение поставленной цели. Это означает, что от встречи ожидается вполне четко определенный продукт. Фасилитатор может запланировать одну или несколько групповых сессий, в ходе которых будет направлять процесс так, чтобы дать участникам

возможность выработать результат, который, по их мнению, будет наилучшим вариантом для продвижения вперед. Фасилитатору нужно немало сделать еще до того, как участники соберутся вместе.

Сила фасилитации способна превратить группу незнакомых людей, а иногда даже людей с определенной степенью взаимной неприязни, в команду. Благодаря ей разнородная группа участников становится сплоченной единицей, нацеленной на выполнение конкретных и тщательно продуманных задач.

Я считаю, что это ключевой признак, отличающий профессионального фасилитатора групповых процессов от других специалистов. Фасилитатор исходит из того, что группы людей по своей природе являются сложными организмами. Согласно выра-

«Эффективные встречи не происходят случайно, они происходят по расчету»

Эндрю Карнеги

ботанному Международной ассоциацией фасилитаторов IAF определению ключевых компетенций фасилитатора, правильная подготовка и разработка сессии является основой для успешного проведения фасилитируемого обсуждения.

Превращение группы в эффективную команду в ходе сессии происходит не случайно, а благодаря тщательному проектированию. Ниже приведены некоторые сопоставления между поведением высокоэффективных команд и хорошими практиками фасилитации групповых сессий.

<i>Общие модели поведения высокоэффективных команд и практиками профессиональной фасилитации групповых сессий</i>
<i>Нормы и роли установлены и соблюдаются всеми (лидерами и рядовыми членами)</i>
<i>Фокус на достижении целей и четком понимании задачи</i>
<i>Мотивированные участники</i>
<i>Процесс принятия решений может быть гибким</i>
<i>Расхождение мнений допускается, разрешается и соответствующим образом принимается в работу</i>
<i>Высокий процент успеха (достижение заявленных целей)</i>
<i>Качество взаимодействия значит больше, чем состав участников</i>
<i>Каналы коммуникации открыты, и есть четкое намерение слушать других и уточнять сказанное</i>
<i>Все вовлечены в одинаковой степени и готовы полагаться друг на друга</i>
<i>Высокое доверие к другим в отношении задачи и обратной связи</i>

Фасилитатор как катализатор работы группы / команды

Фасилитатор помогает группе, не являясь ее частью. Он контролирует процесс, который проходит группа, позволяя участникам сосредоточиться на содержании. Фасилитатор стремится оставаться нейтральным, то есть не принимает ничью сторону в дискуссии и не манипулирует ею, чтобы прийти к желаемому выводу. Но при этом в распоряжении фасилитатора есть средства и инструменты, чтобы

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

вытягивать группу туда, где они, по взаимному соглашению, хотят оказаться, и выполнить цели сессии.

Фасилитатор является лидером процесса, а не лидером команды. Это позволяет участникам положиться на процесс, доверяя способности фасилитатора направить их обсуждение таким образом, чтобы достичь поставленных целей.

Этот баланс между результативностью (нацеленностью на выполнение задачи) и участием (вовлеченностью в работу группы / удовлетворенностью) является тем критическим аспектом, который дает фасилитатору значительную часть силы превращения группы в команду. Будучи внешним по отношению к контенту, фасилитатор может защищать процессы групповой работы или, по крайней мере, контролировать некоторые из осложнений, которые могут возникнуть на конфликтной и нормирующей стадиях развития группы.

Если задуматься об этом, фасилитатор должен помочь команде быстро и эффективно пройти через стадии «формирующая», «конфликтная», «нормирующая» и «функционирование», чтобы достичь желаемых результатов в нужные сроки. Чтобы понять, как фасилитатор это делает, мы можем сравнить его с катализатором.

Катализатор ускоряет то, что в обычной обстановке могло бы занять гораздо больше времени. В качестве катализатора фасилитатор изменяет способ взаимодействия участников друг с другом и со своим лидером (или лидерами). Это даже влияет на их обычные повседневные правила и поведение. Фасилитация повышает скорость взаимодействия, генерации идей и совместной работы.

«Великие дела в бизнесе никогда не делаются одним человеком. Их делает команда людей»

Стив Джобс

Разбор кейса: консалтинговая компания

Несколько лет назад одна международная консалтинговая компания привлекла меня к работе над их ежегодным корпоративным конгрессом. Они проводили это мероприятие каждый год в течение последних пяти лет, но никогда не нанимали фасилитатора. У компании было более сорока офисов, за проведение конгресса отвечала основная группа из семи офисов, которая принимала все основные решения, включая формирование повестки дня.

Расписания прошлых лет в основном отводили время для пленарных дискуссий и включали вопросы, касающиеся всех офисов, или тематические исследования услуг, оказанных в предыдущем году. Однако участники предыдущих лет жаловались, что активность была низкой, и конгресс не принес никаких достижений. Участие в конгрессе снижалось: в прошедшем году в нем приняли участие менее 15 офисов. Задача оргкомитета этого года состояла в том, чтобы переломить ситуацию на конгрессе. Они сказали мне, что хотят повысить уровень участия и вовлеченности.

С самого начала, во время интервью с основными офисами команды планирования, было понятно, что это должно быть принципиально иное мероприятие. Мы начали с согласования и документирования целей, и сравнительных, и в терминах

конкретных результатов. Было решено, что основными целями будут улучшение взаимоотношений и обмен информацией. Они хотели трансформировать восприятие офисов-участников.

Использование подготовленного фасилитационного процесса в ходе конгресса принесло результаты. Участники изменили свое восприятие и поддерживали друг друга. Спустя несколько месяцев после конгресса некоторые из участников отметили, что это был поворотный момент. Теперь они действительно могли обращаться в другие офисы, поскольку не только знали, что другие страны могут предложить им в плане ноу-хау и опыта, но и чувствовали себя достаточно уверенно, чтобы обмениваться идеями и возможностями.

В ходе конгресса они перешли от конфликтной стадии к нормирующей. После того, как они согласовали и начали придерживаться единых правил и процессов, она продвинулась к стадии функционирования и значительно улучшили поток знаний между различными офисами. Этого удалось достичь благодаря тому, что они открыли прямые каналы коммуникации и стали работать как высокоэффективная команда. Компания начала ежегодно привлекать фасилитатора для планирования и проведения конгресса. Вот какова сила фасилитации!

Разбор кейса: совет директоров госпиталя

Другой пример, который приходит на ум, — когда меня пригласили поработать с командой директоров госпиталя на 300 мест в Карибском бассейне. Они поняли, что им нужен фасилитатор, который помог бы им как единой команде выработать свои миссию и видение. В состав команды входили директор госпиталя и высшее руководство. Состав команды был весьма разнообразен. Среди них были врачи и медсестры, фармацевты и инженеры, бухгалтеры и администраторы — каждый со своей уникальной точкой зрения на то, как нужно управлять госпиталем.

В ходе полудневной сессии команда хотела отрефлексировать и определить смысл своего существования и видение развития госпиталя. В ходе обсуждения они поняли, что некоторые процессы обмена информацией не соответствуют их миссии. Тогда они решили потратить оставшееся время сессии на то, чтобы перестроить эти процессы.

В итоге основное время было вложено в выяснение оптимальных процедур, которые помогли бы им лучше мыслить вместе. Для них это стало открытием, поскольку они осознали, что их скучные совещания в середине каждой недели могут превратиться в площадку для продвижения идей и инициатив.

Мне представилась возможность наблюдать за встречами команды до и после сессии. Их ежемесячные собрания для обзора проделанной работы претерпели значительные изменения. То, что было когда-то опостылевшей рутинной, превратилось в приносящий энергию анализ программ и инициатив, реализуемых в рамках всей организации. В индивидуальных беседах они рассказывали о том, что осознали необходимость постоянного обновления своих внутренних процессов как команда, чтобы быть эффективными. В этом также заключается сила фасилитации.

Сила фасилитации для доверия в группе и командообразования

Стандартные командообразующие мероприятия как правило, фокусируются на развитии «мягких» навыков. Обычно они направлены на повышение уровня коммуникации между участниками. В описании целей такого рода мероприятий, как правило, встречаются следующие определения: создание связей, формирование доверия и улучшение отношений между членами команды. Мы можем найти в этом сопоставления с разными стадиями модели Такмана¹⁷.

Одно из отличий фасилитационного подхода в том, что он не требует высокого взаимного доверия членов группы до начала встречи (хотя если доверие есть, оно очень пойдет на пользу процессу). Фасилитатор должен уметь создать доверие группы к самому себе, чтобы они могли поверить в предложенный процесс. Часто участники заочно склонны больше доверять фасилитатору, новому для группы человеку, чем «парню из другого отдела», в силу прошлой истории и сложившихся отношений. Поэтому фасилитатор в некотором смысле становится хранителем потенциала доверия группы. А как уже было сказано выше, доверие (в перечне Google фигурирующее как надежность) — это критический элемент для эффективности работы группы.

Обсуждения, возникающие благодаря фасилитационному процессу, отличающиеся открытостью и уровнем восприятия сказанного, могут стать основой для долгосрочного улучшения отношений. Это само по себе способно трансформировать группу. Как установил Такман, именно качество отношений между членами группы делает ее коммуникацию и принятие решений эффективными. Чем больше и лучше доверительные отношения, тем выше эффективность работы группы.

Нередко после фасилитационной сессии можно услышать от участников такие высказывания: «Никогда бы не подумал, что с таким-то может быть так интересно работать», или: «такая-то действительно предложила несколько новых идей». Это может дать толчок целому ряду инициатив после завершения фасилитационной сессии.

Использование силы фасилитации для развития команды

При подготовке сессии и фасилитатор, и лидер группы / менеджер / заказчик, должны определить, на какой стадии развития находится группа (формирующая — конфликтная — нормирующая — функционирование — расставание). Это может стать ключом для успешного сценария и оказать долгосрочное влияние на развитие команды.

Возьмем пример новой группы, в которую входят представители различных стейкхолдеров. Здесь фасилитатору необходимо уделить достаточно времени формирующей и конфликтной стадиям. Это необходимо для того, чтобы обеспечить достаточный уровень доверия, чтобы действительно углубиться в обсуждение и достичь требуемых результатов.

С другой стороны, если группа уже находится на стадии функционирования, то тратить время на прохождение формирующей стадии во время сессии может

быть даже контрпродуктивно. Я слышал, как в таких случаях применялось слово «перефасилитировать», в применении к ситуации когда фасилитатор вредит потоку и энергии группы.

Поняв, на каком этапе находится группа, вы можете спланировать сессию и время ее проведения в соответствии со степенью зрелости группы и определить, сколько усилий необходимо приложить для прохождения каждой из стадий, чтобы достичь результатов.

Заключение

В этой главе мы рассмотрели, как сила фасилитации трансформирует отношения между членами группы. Фасилитатор может ускорить развитие группы, создавая соответствующие условия и предлагая процессы, необходимые для максимальной производительности группы.

При правильном использовании, фасилитация обладает силой увеличить возможности группы. Во время фасилитационной сессии члены группы нарабатывают практики поведения, которые помогают группе пройти путь развития от конфликтной или нормирующей стадии к функционированию. Такие модели поведения, как активное слушание, уважение точек зрения каждого, соблюдение правил проведения совещаний и принятия решений, являются важнейшими для повышения эффективности работы группы.

В итоге фасилитация может привести к одному из самых мощных эффектов в человеческих взаимоотношениях — укреплению доверия между членами группы. Как сказал Уоррен Беннис: «Доверие — это смазка, которая позволяет организациям работать».

Рекомендации для фасилитаторов

(Мини-приложение)

Заметки и рекомендации для фасилитаторов о том, на что следует обратить внимание и что делать при разработке фасилитационной сессии.

<i>Стадия</i>	<i>На что обратить внимание, чтобы определить стадию</i>	<i>Что делать — стратегии для вашей фасилитационной сессии</i>
Формирующая	Люди могут плохо знать друг друга или вообще не иметь никакого мнения о собеседнике. Большинство участников позитивны и вежливы. Может быть заметно некоторое волнение. Командные роли могут быть неясны. Цель взаимодействия может быть не ясна всем участникам.	<ul style="list-style-type: none">• Существуют упражнения-ледоколы, предназначены для этой стадии, но не переусердствуйте.• Дайте возможность команде познакомиться, понять зачем она здесь, каковы цели и ожидаемые результаты.• Основные правила работы в группе имеют решающее значение, позвольте команде разработать большинство из них.• Убедитесь, что между участниками выстраивается доверие. Это имеет решающее значение, потому что именно здесь закладывается мотивация на всю сессию.• На данной стадии необходимо открытое обсуждение индивидуальных ожиданий.

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Конфликтная	<p>Между членами группы наблюдаются конфликты; у некоторых наблюдаются признаки разочарованности в работе. Роли могут нуждаться в уточнении. Процессы могут быть неэффективными или откровенно запутанными. Люди могут жаловаться на загруженность. Обращайте внимание на несовпадение типов личностей. Может наметиться тенденция избегания конфликтов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Для фасилитатора очень важно завоевать доверие группы, так как между участниками может существовать недоверие. • Если группа надолго задержалась в этой стадии, навыки управления конфликтами будут для вас очень полезны, • Определитесь, какие процессы помогут достичь консенсуса и как можно будет справиться с конфликтами. • Предварительные интервью с участниками могут помочь выявить скрытые острые моменты, которые помогут в процессе раскрытия позиций в ходе сессии.
Нормирующая	<p>Участники понимают процессы и видят сильные качества своих коллег, и даже предоставляют конструктивную обратную связь. При этом, однако, может проявляться некоторое напряжение, поскольку эта стадия может накладываться на предыдущую. Если по ходу работы, как водится, возникает новая задача, проект или продукт, то это может привести к новым конфликтам, что отбросит группу в конфликтную стадию.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проследите, что группа понимает, на каком этапе выполнения задачи она находится, фокусируйтесь на положительных моментах, имейте под рукой хорошую технику выработки консенсуса — это может стать ключом к продвижению процесса. • Если есть люди, которые чувствуют себя некомфортно, поделитесь с ним техниками управления конфликтами, чтобы они могли попытаться решить проблемы самостоятельно. • Если ожидаемый результат сессии в договоренности о процессе или согласовании методов работы, убедитесь, что участники определили надлежащие каналы коммуникации (технологии, содержание, частоту и т.д.) и методы принятия решений
Функционирование	<p>Члены команды чувствуют себя вполне комфортно в отношении своих ролей, своих коллег и процессов, с которыми они работают. Их производительность находится на постоянном уровне.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Быстро перенесите их в работу над конкретной проблемой, не перефасилитируйте. Обеспечьте их задачей, временем и инструкциями и пусть себе работают.
Расставание	<p>Когда группа прекращает свое существование из-за смены структуры, целей или ресурсов, что может вызывать сильный стресс у ее членов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Помогите команде отпраздновать достигнутые успехи или правильно завершить работу. Поддерживайте членов команды в их стремлении к будущему, чтобы они могли увидеть возможности, которые может принести будущее. • Если нужно, подтолкните к признанию заслуг отдельных участников. • Уделите внимание эмоциям, они не менее важный итог пройденного процесса, чем практические результаты. • Проведение ретроспективны полезно для обобщения вынесенных знаний. • Идеальное завершение будет включать обзор вынесенных уроков о внутренней групповой динамике, которая проявилась или трансформировалась в ходе сессии. Это может помочь группе перенести модели поведения или практики, полученные в ходе фасилитационной сессии, в повседневные рабочие практики.

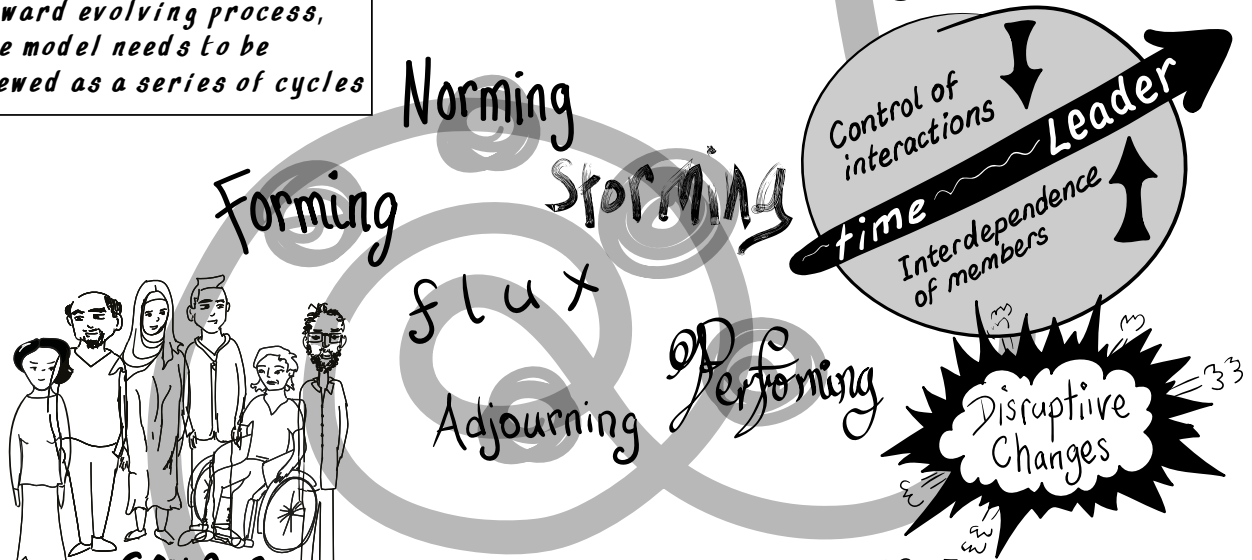
Ссылки

1. Aronson E. (1980). *The Social Animal*. Palgrave Macmillan.
2. Wilson E. (2012). *The Social Conquest of Earth*. Norton.
3. Tomasello M. (2014) The Ultra-Social Animal. *European Journal of Social Psychology*, Apr 44 (3): 187–194.
4. Urban Dictionary (n.d.) *Meetingitis*. Retrieved 04-22-2019 from <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=meetingitis>
5. Langeberg, E. L. (2017, August 20). *Google Design Sprint Facilitation – My Top 10 Learnings*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/google-design-sprint-facilitation-my-top-10-emiellangeberg/>
6. Napier, Rodney W., & Gershenfeld, Matti K. (1973). *Groups: Theory and Experience*. Houghton Mifflin Co.
7. Tuckman, Bruce W. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
8. Smith, M. K. S. (2005). *Bruce W. Tuckman – forming, storming norming and performing in groups*. Infed.Org: Education, Community-Building and Change. <https://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>
9. Forming, Storming, Norming, and Performing (n.d.) *Forming, Storming, Norming, and Performing. Understanding the Stages of Team Formation*. Mindtools. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm
10. Kranz, Gene. (2000). *Failure is Not an Option*. Simon & Schuster.
11. Tuckman, Bruce W. and Jensen, Mary Ann C. (1977). Stages of Small- Group Development Revisited. *Group & Organization Management*, 2(4), 419-427. Copyright 1977 by Sage Publications. Reprinted with permission in *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, Number 10, 2010. ISSN 1534-5653
12. Smith, M. K. (2005). Bruce W. Tuckman – Forming, storming, norming and performing in groups, the encyclopaedia of informal education. Retrieved: 01-07-2019 from infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/.
13. Nestor, Rebeca (2013). *Bruce Tuckman's Team Development Model. Leadership Foundation for Higher Education*. Retrieved March 28, 2019 from <https://lfhe.ac.uk/download.cfm/docid/3C6230CF-61E8-4C5E-9A0C1C81DCDEDCA3>
14. Rozovsky, Julia (2015-10-17). *Five keys to a successful Google Team*. Retrieved in 02-06-2019 from <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
15. Keith, E. (2019). *A Periodic Table of Meetings* (with Free Download). Elise Keith. <https://blog.lucidmeetings.com/blog/periodic-table-of-meetings>
16. Charles. (2019, June 16). *Klaxoon's study reveals insights on the future of teamwork in America*. Klaxoon Blog. <https://klaxoon.com/blog/klaxoons-study-reveals-insights-on-the-future-of-teamwork-in-america>
17. Abudi, Gina. (n.d.). *The Five Stages of Project Team Development*. Retrieved on October 9, 2018 from <https://project-management.com/stages-of-team-development/>

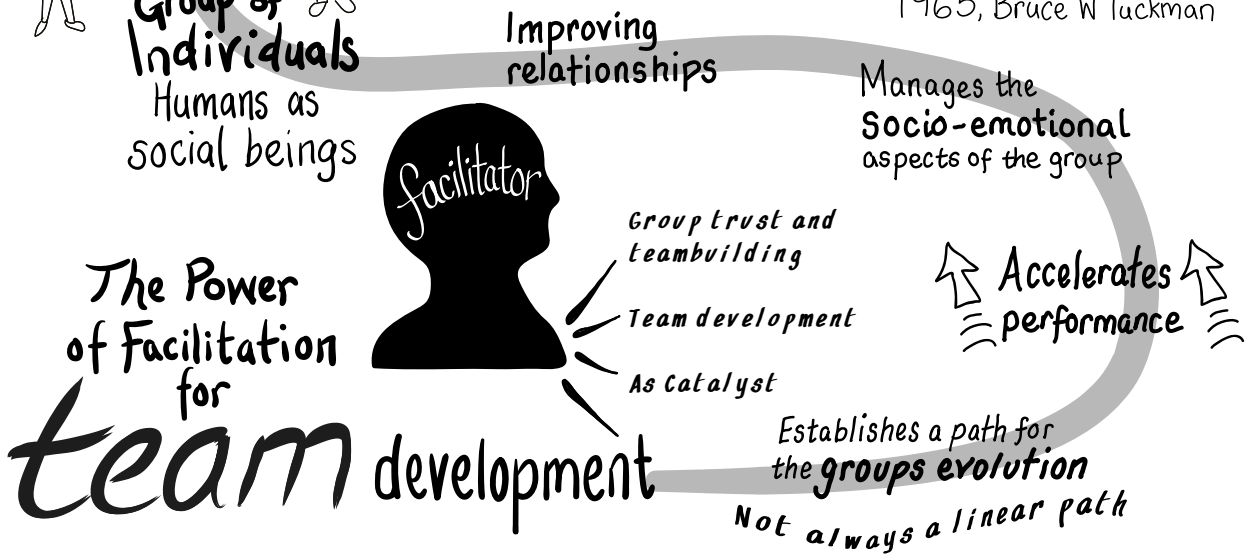


2005, Smith, instead of just upward evolving process, the model needs to be viewed as a series of cycles

High Performing Team



1965, Bruce W Tuckman





Глава 6

Сила партнерства фасилитации и коммуникации

Мартин Гилбрейт и Майкл Амбьёрн

«Нам было нужно организовать мероприятие на 120 наших сотрудников, было что отпраздновать, и необходимо было построить планы на будущее. За проект никто в организации не брался и в итоге он достался нашей Команде по коммуникациям. Люди были настроены скептически, участвовать не собирались. И все же мы добились огромного (отмеченного многими наградами) успеха.

Благодаря чему? Мы привлекли стороннюю помощь и обратились к силе фасилитации, чтобы воплотить в жизнь нашу стратегию коммуникаций и вовлеченности. Мы смогли поднять сторителлинг в организации на новый уровень. Люди почувствовали потенциал рассказать свою собственную историю: прошлую, настоящую и будущую. И мы все до сих пор это обсуждаем. Нужно будет это повторить». — Джоанна Энсти (#ETF20).

Почему специалисту по коммуникациям необходима фасилитация (и наоборот)

В этой главе мы разбираем силу фасилитации в применении к области профессиональной коммуникации и, в меньшей степени, возможности практики профессиональной коммуникации в применении к фасилитации. Мы считаем, что существует уникальная возможность применить эти профессиональные навыки и компетенции в партнерстве друг с другом. Мы расскажем о лидерах из разных частей света, которым удается реализовывать это на практике. Мы представим ряд конкретных примеров, иллюстрирующих возможности сочетания этих профессиональных подходов, а также некоторые практические идеи, которые вы можете сразу пустить в ход. Надеемся, что это поможет, как сказано в предисловии к этой книге, снизить неправильное толкование, неправильное транслирование и недопонимание, и показать силу совместного принятия решений.

«Слушайте! Слушайте, чтобы учиться. Слушайте, чтобы удивляться. Если вы не учитесь, если вы не испытываете изумления или хотя бы озадаченности — вы не слушаете. Любопытство необходимо»

Джинджер Д. Хоман

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Надеемся, что в конце концов вы присоединитесь к Каше Дугалл, одной из опрошенных нами специалистов по коммуникациям, и тоже скажете: «Часть из того, что я делаю, нельзя осуществить, не прибегая к услугам фасилитатора», а может быть, и вы решите, что хотели бы стать таким фасилитатором!

Мы включили в эту главу высказывания более двадцати международных практиков, с которыми мы беседовали в рамках исследования. Некоторые из них еще поделились своими любимыми цитатами различных писателей и мыслителей, которые мы также добавили в текст.

Мы видим эту главу, как и многие другие идеи, прозвучавшие в этой книге, как начало разговора, а не его финал — как путь обучения. Приглашаем вас использовать изложенные теории как возможность завязать разговор с другими людьми о силе фасилитации в коммуникациях и вовлеченности. По нашему опыту, в общении с другими людьми, в обсуждениях, кроется самый быстрый способ углубить знания, создать связь и улучшить сотрудничество.

С какими моделями мы работаем

Чем отличается профессиональное отношение от любого другого, это, пожалуй, применением последовательного подхода к решению задач, которые попадают в поле деятельности.

«Меня всегда поражает, какую огромную разницу в качестве размышлений и диалога создает опытный фасилитатор. Я ежедневно посещаю множество встреч, и многие из них не приносят особых результатов из-за неясности целей, плохого ведения встречи и отсутствия ясных выводов»

Пелле Нильссон

Для стороннего наблюдателя фундаментом профессионального взаимодействия является доверие. Это причина, почему люди нанимают или привлекают к работе других людей. Вы доверяете, что бухгалтер будет аккуратно считать цифры, врач добросовестно поставит диагноз и т.д. При этом терминология, которой разные профессиональные институты описывают свои компетенции, может отличаться.

В Международной ассоциации фасилитаторов (IAF) существует четко прописанная модель компетенций, и это помогает профессионалам отрасли ориентироваться в своей работе — оказании помощи клиентам через практику фасилитации¹.

В Международной ассоциации по бизнес-коммуникациям (IABC) разработан Глобальный стандарт профессии специалиста по коммуникациям, где сформулирован ряд принципов, в соответствии с которыми профессионалы могут проверить свой уровень компетенций².

Сила партнерства

Чтобы продемонстрировать силу партнерства, мы разберем шесть практических примеров, иллюстрирующих возможности фасилитации в профессиональных

коммуникациях — по одному для каждой из двух констант и четырех принципов Глобального стандарта IABC (иначе #ECCASE):

1. **Этика:** Как подойти к непростой задаче, используя силу фасилитации и метод фокусированного обсуждения?
2. **Последовательность:** Является ли последовательность залогом выдающихся проектов?
3. **Контекст:** Почему он имеет значение — от конференц-зала до передовой линии.
4. **Анализ:** Может ли общая картина помочь избежать паралича анализа?
5. **Стратегия:** Что такое горизонт стратегии и как он может помочь вашей организации?
6. **Вовлеченность:** Как создать вовлеченность, которая принесет плоды?

Как с хорошей кулинарной книгой, не стоит пытаться сразу попробовать все рецепты. Заглядывайте время от времени в этот раздел, чтобы почерпнуть идеи для лучших результатов. Каждая из приведенных здесь идей призвана подтолкнуть к размышлениям и обсуждению. Если у вас будут идеи и примеры, которыми вы захотите поделиться в ответ, используйте тег #FacPower.

1. Этика: Как подойти к непростой задаче?

«Специалисты в области коммуникации придерживаются самых высоких стандартов профессионального поведения». — Глобальный стандарт IABC.

«Этика» — это первая константа в практике профессиональной коммуникации.

Кодекс этики — это практический инструмент, по которому можно сверяться в своей профессиональной деятельности. В IAF и IABC существуют краткие и емкие кодексы, которые их члены принимают ответственность соблюдать. Их легко найти с помощью простого поиска в Интернет или по ссылкам в разделе источников в конце этой главы.

Мы здесь сфокусируемся на том, как вы можете привести их в действие в собственной практике. Кодексы полезны и как документ, но становятся по-настоящему действенными, когда их встраивают в обсуждение. Именно задавая вопросы можно изучить и обсудить реальные этические дилеммы.

«В организациях принято игнорировать или оставлять в изоляции людей, задающих вопросы. На них навешивают ярлык «не командный игрок»

Руфь Штейнхольц

Но тут мы затрагиваем чувствительную область, и это может оказаться неожиданным для тех фасилитаторов, которые видят свою профессию как умение задавать вопросы. Специалисты по коммуникациям могут не хотеть ступить на эту почву, потому что их чаще всего обучают выступать спикерами, выражать определенную

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

позицию. Такой подход сильно отличается от фасилитации. Почему так сложилось? Мы спросили об этом международного эксперта по этической деловой практике Руфь Штейнхольц (так случилось, что она является одним из наших клиентов). И, как она заметила:

«В организациях принято игнорировать или оставлять в изоляции людей, задающих вопросы. На них навешивают ярлык «не командный игрок»».

Вы и сами могли столкнуться с этим, если задавали больше чем нужно вопросов в неподходящий момент.

А именно в этом состоит сила фасилитации, поскольку постановка вопросов является самой сутью фасилитации и позволяет группам исследовать свои ответы ко всеобщей пользе.

Вот некоторые из вопросов, которые Штейнхольц (и ее соавтор профессор, кавалер ордена Британской империи Крис Ходжес) рекомендуют для лидеров, которые хотят внедрить этические бизнес-практики.

- Определили ли мы основную этическую цель нашей организации?
- Определили ли мы наши этические ценности и насколько безупречно мы им соответствуем?
- Приводят ли наши системы к тому, что правильные люди попадают к нам на борт и на правильные позиции?
- Способны ли наши руководители и члены правлений оспаривать позиции друг друга и призывать друг друга к ответственности?

Это отличные вопросы, но они могут быть болезненными, и на них трудно отвечать (и задавать) вне обсуждения, погружающего в соответствующий контекст. Умение соблюдать этические требования является ключевым для обеих профессий, да и вообще для любой профессии. Одним из способов проводить подобные сложные обсуждения является проверенная техника, известная как Метод фокусированного обсуждения ToP, построенный на модели человеческого поведения ОРИП, по первым буквам стадий процесса: Объективные факты, Рефлексия, Интерпретация, Принятие решений.

Этот метод является неотъемлемой частью Технологии вовлеченности (ToP) Института культурных отношений ICA, и он описан в Приложении I, где вы также можете найти дополнительные ресурсы для работы с этикой и этическими дилеммами.

2. Последовательность: залог выдающихся рабочих проектов?

«Выступая в роли голоса организации, специалист по коммуникациям выражает единую, последовательную историю для внутренней и внешней аудитории». — Глобальный стандарт IABC

Следующей после этики константой в практике профессиональной коммуникации является последовательность в использовании инструментов и техник — и последовательность нарративов.

Как сказал нам Рон Фукс, когда мы с ним беседовали: «Чтобы коммуникация работала, она должна быть последовательной и постоянной». Он также отметил: «Люди часто думают, что они могут один раз что-то сказать, и достаточно».

В этой секции мы рассмотрим силу фасилитации в контексте последовательного применения. Возможно, вы скептически подумаете: «Не противоречит ли это мантрам о том, что изменения — это наше всё, и что в фасилитации каждая интервенция должна быть специальной для каждого контекста?»

Следует уточнить, что под последовательностью мы не имеем в виду то, что в устаревшей практике коммуникаций называлось «каскадированием» — когда ожидалось, что единое сообщение будет транслироваться на всех уровнях организации. В списке литературы в конце главы есть посвященная этому полезная книга Кэти Маколей «От каскадирования к обсуждению».

Утверждение «Единственное что постоянно — это изменения» звучит очень актуально, но на самом деле ему около 2500 лет и принадлежит оно Гераклиту Эфесскому. Вы можете найти его же в Манифесте Cluetrain³ (и Манифесте Agile⁴) — и опять же, вы можете удивиться, узнав, сколько лет назад они созданы.

Что же на это может ответить фасилитация? Ребекка Сатернс в своем пособии по фасилитации «Nimble: Off Script But Still On Track» предлагает полезную модель, которая позволяет найти баланс между оркестровкой и импровизацией. Она пишет:

«Искусная фасилитация фактически не видна. При хорошей работе люди практически не замечают фасилитацию. Они просто двигаются в нужном направлении, охотно и продуктивно. Они находятся в том идеальном балансе, где срежиссированное и импровизированное прекрасно дополняют друг друга».



По модели компетенций IAF, фасилитатор должен быть способен «разрабатывать подходящие сценарии для достижения желаемых результатов», а также «адаптировать процессы к изменяющимся ситуациям и потребностям группы». Это соот-

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

носится с балансом срежисированности и импровизации, который Ребекка называет гибкой фасилитацией.

Как выглядит гибкая (но последовательная) коммуникация? Первое требование — наличие четкой организационной стратегии, с которой коммуникация будет соотноситься. А кроме этого, такие инструменты, как гайдлайны фирменного стиля, тон голоса и ценности могут помочь обеспечить последовательность и в то же время гибкость коммуникаций.

«Стремиться вперед — значит на мгновение потерять опору, оставаться на месте — значит потерять себя»

Сёрен Кьеркегор

«Коммуникаторы всегда планируют. А фасилитаторы, как считают некоторые, полагаются на импровизацию / отходят от прописанного пути, но в конечном итоге планирование и импровизация — это две стороны одного и того же»

Шарлотта Дитлёв Йенсен

В конечном итоге, в обеих профессиях речь идет о последовательном применении доступных принципов и моделей. По сути, это и есть путь к блистательному выполнению работы. Работы, которая была бы хорошо структурированной и в то же время динамичной. В конце статьи мы приводим ссылки на несколько выдающихся программ.

3. Контекст: Почему он имеет значение — от конференц-зала до передовой линии

«Успешное отстаивание интересов организации зависит [также и] от глубокого понимания ее политического, экономического, социального, технологического, экологического и правового контекста — и от того, как строится взаимодействие с представителями других организаций». — Глобальный стандарт IABC

Разобрав константы Этики и Последовательности, мы можем перейти к четырем принципам Глобального стандарта IABC, которые помогают специалистам по коммуникациям решать все встающие перед ними задачи. Первый принцип — это контекст.

Зачем для этого использовать фасилитацию? Как сказала нам Катрин Кент: «Фасилитация позволяет вытащить наружу лучшее, что есть в людях — и в том контексте, в котором они находятся — все, что связано с видением, целью или другим желаемым результатом». Стандартный контекстуальный анализ часто основывается на кабинетных исследованиях, а это может привести к узости мышления. А фасилилируемый процесс вовлеченной групповой работы позволяет увидеть различные точки зрения и получить неожиданные инсайты. Примерами таких процессов могут служить метод Вовлеченного сканирования горизонтов и метод Исторического сканирования ToP (также называемый «Стена чудес»).

Чтобы проиллюстрировать силу фасилитации в понимании контекста, разберем два примера того, как совместный подход к анализу контекста помог одной неболь-

шой и одной крупной организации изучить контекст вставших перед ними задач и сложных ситуаций.

Малая группа: Mindapples

Правление благотворительной организации Mindapples, помогающей людям организовывать мышление, захотело доработать стратегию. Для того, чтобы понять текущий операционный контекст, мы применили адаптированную версию метода ToP Сканирование горизонта, дополнив его элементами метода Исторического сканирования.

«Мы получили четкое представление о наших целях и задачах и разработали конкретные действия, чтобы наша благотворительная организация двинулась вперед» — Ричард Армс, член правления Mindapples.

Большая группа: Европейский фонд подготовки кадров (ETF) #ETF20

На первом этапе сессии продолжительностью два с половиной часа был проведен мозговой штурм для двенадцати групп по десять человек, в ходе которого участники делились памятными событиями и вехами в двадцатилетней истории организации, и прогнозировали будущие события. В ходе мозгового штурма были затронуты события и истории на личном и на мировом уровне,

так же как и на уровне самой ETF. Все записывалось на карточках и размещалось на временной шкале на 10-метровой клейкой стене в передней части зала. Участники использовали собранные ими артефакты и памятные вещи для вдохновения, а также размещали рядом со своими карточками фотографии, создавая визуальную историю, которая помогла группе осмыслить свою работу в новом контексте.

На втором этапе сессии участники в новых группах поделились некоторыми из рассказанных и услышанных ими историй, а также начали выявлять взаимное влияние уровней и трендов на протяжении времени. Наконец, двенадцать столов на общей встрече рассказали ключевые истории и инсайты, в результате чего были сформулированы предложения о том, какое название дать их общему пути, пройденному за двадцать с лишним лет. Рассказы и идеи были собраны в публикацию⁵, и было снято видео⁶, передающее дух этого дня.

«Мы использовали силу фасилитации, чтобы воплотить в жизнь нашу стратегию коммуникаций и вовлеченности»

Джоанна Энсти (#ETF20)

4. Анализ: Как общая картина может помочь избежать паралича анализа

«Подходя к работе со строгостью и дисциплиной, специалист по коммуникациям выявляет возможности и проблемы как внутри организации, так и за ее пределами» — Глобальный стандарт IABC

Разобравшись с контекстом, мы можем перейти к более глубокому анализу, прежде чем приступим к разработке коммуникационной стратегии. Анализ — это четвертый принцип Глобального стандарта IABC. Удача улыбается подготовленным, или, как сказал нам Рон Фукс: «Как можно глубже зарывайтесь в бизнес: ваш успех зависит от того, насколько вы сможете понять организацию».

Разбор кейса: Большая картинка

Мы поговорили с Майком Паунсфордом о его опыте привлечения лидеров различных организаций для проведения сессии совместного анализа. Этот кейс демонстрирует, как визуальный подход к фасилитации может вывести группу из состояния паралича анализа. По его мнению, традиционный подход сверху вниз является безнадежно неподходящим, особенно для крупных организаций. Он также сказал, что в условиях нескольких уровней управления и сложной организационной структуры каскадный подход отнимет слишком много времени — в обоих направлениях. Подход сверху вниз еще и противоречит идее о том, что организации необходимо делегировать принятие решений сотрудникам, чтобы они брали на себя большую ответственность за достижение удовлетворенности и эффективности.

Достижение такого уровня взаимодействия в рамках целой организации требует самого высокого качества обсуждений — таких обсуждений, которые позволяют людям вырабатывать идеи о действиях в соответствии со стратегическими направлениями. Таких обсуждений, которые побуждают людей к свершениям, к осмыслению того, что они могут сделать для изменений, и к ощущению высокой степени ответственности за результаты.

Для того, чтобы преодолеть паралич анализа, Майк предложил группе исследовать развитие технологий, которые повлияют на их бизнес в ближайшие пять лет. Сначала, используя метод Мастерской консенсуса из Технологии вовлеченности (ToP) института ICA, они сгруппировали свои ответы в семь основных тем. Затем он предложил группе превратить эти темы в картинки, используя свое понимание и воображение для достижения визуального синтеза в живом режиме.

Благодаря этому у организации появился визуальный образ стоящего перед ними вызова и представление о том, что нужно сделать, чтобы управлять изменениями. В этом случае визуальный подход обеспечил увлекательную отправную точку для вовлечения людей в обсуждение того, как реагировать на этот вызов, потому что:

- От участников ожидается их собственная интерпретация происходящего.
- Более просто и доступно (не нужно разбираться в жаргоне типа «смена парадигмы»).
- Информация передается быстрее.
- Снижается уровень критичности и повышается интерес аудитории (в то время как перечни вызывают более критичную, скептическую реакцию).

Что еще важнее здесь, чем визуализация, — это обсуждения вокруг нее, и они нуждаются в хорошей фасилитации. Визуализация становится фокусом обсуждения, а вопросы, наоборот, разводят в разные стороны. Используя метод фасилитации ToP и инструменты визуального мышления, такие как Большая картинка, Майк обнаружил, что он может добиться такого уровня совместного погружения в выработку решений, который обеспечивает более глубокий анализ, что позволяет людям выработать решения о действиях. Это необходимо и для хорошей стратегии в целом, и для хорошей коммуникационной стратегии, поддерживающей ее.

«Если вы хотите эффективно общаться и влиять на других людей, то сначала вам нужно их понять. А понимание может прийти только в результате слушания»

Стивен Кови

5. Стратегия: Что такое горизонт стратегии и как он может помочь вам проверить вашу коммуникационную стратегию?

«Решение коммуникационных задач и возможностей с помощью продуманной стратегии позволяет организации достичь своей миссии и целей» — Глобальный стандарт IABC

Стратегия — это пятый принцип Глобального стандарта IABC. Это широкая, глубокая и вечная тема. Лоуренс Фридман в своем основополагающем труде «История стратегии» исследует эту тему на 768 страницах. А Кимберли Бейн сумела собрать множество практических советов и рекомендаций по стратегии менее чем на полутора десятках страниц книги, которую вы держите в руках.

Лидеры из IABC уже должны быть знакомы с вовлекающими подходами к разработке стратегии. Из трехлетних стратегических циклов ассоциации в двух последних были использованы многие из тех методов, о которых мы говорили в этой главе. Благодаря им еще больше из 1000 с лишним лидеров, входящих в ассоциацию по всему миру, были вовлечены в процесс и получили возможность высказаться. Это мощный способ создания партнерства и согласования намерений с действиями.

Коммуникационная стратегия, безусловно, отличается от любой другой, но она остается тоже стратегией. Она должна вписываться в стратегию организации и согласовываться с ней. Именно поэтому для ее успеха так важен широкий вклад. Конструктивный вклад со стороны всех заинтересованных сторон может помочь предотвратить многие трудности. Ключом ко всему является создание ясности и согласование (и синхронизация) последующих шагов, чтобы еще больше людей могли подставить свое плечо. И мы уверены, что фасилитационный подход всегда даст больший эффект, чем единичные усилия.

Поэтому здесь мы скажем кратко: сосредоточьтесь на проверке вашей коммуникационной стратегии и ее связи с более высокоуровневой стратегией организации. Мы рекомендуем прочитать главу Кимберли и книгу Фридмана, а также работы

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Миямото Сусаси, Сунь-Цзы, фон Клаузевица и других классиков. А также некоторые из более современных работ Кристенсена, Коллинза, Кагермана, Каплана и Нортон, Портера, Порраса, Пауэрс и Билла Стейплза из ИСА.

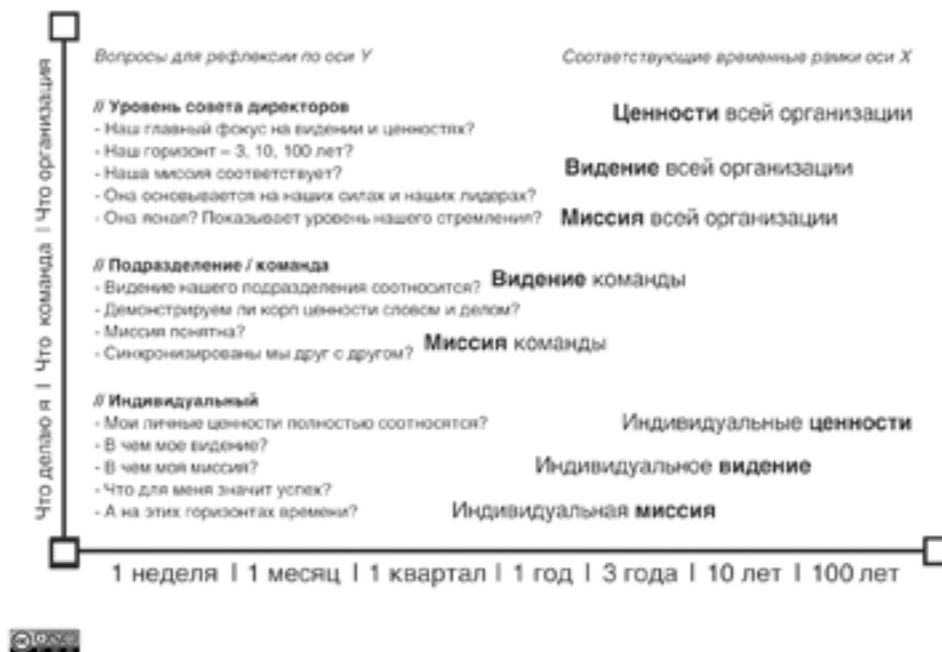
Вот несколько вопросов, которые помогут вам проверить вашу коммуникационную стратегию. Возможно, они несколько отличаются от тех, к которым вы привыкли, но это именно то, к чему мы стремимся. Открытый диалог поможет свести к минимуму недопонимание, особенно при разработке коммуникационной стратегии. Это можно назвать мета-деятельностью.

Тестируем коммуникационную стратегию, вглядываясь в горизонт

Хорошая коммуникационная стратегия работает на нескольких уровнях и через время. Две оси координат модели Горизонты развития стратегии позволяют сопоставить уровни активности с временными рамками и определить вопросы, которые необходимо рассмотреть.

Если это упражнение вызывает больше вопросов, чем ответов, то, возможно, вам пришло время проделать погружающую работу с вашими коллегами в области коммуникаций. Мы использовали формат Фокусированного обсуждения, о котором говорилось ранее в этой главе, с целым рядом клиентов. И использование следующей двухосевой модели для изучения стратегических горизонтов всегда приводило к новым открытиям, независимо от того, работали мы с корпоративной, государственной или же некоммерческой организацией.

Рис. Горизонты разработки стратегии



Нашей предпочитаемой методологией для разработки стратегии является Вовлеченное стратегическое планирование из инструментария ToP, подробно описанное в книге Билла Стейплза «Трансформационная стратегия: Фасилитация совместного стратегического планирования ToP». Это эффективный и универсальный процесс долгосрочного стратегического планирования, который включает в себя метод Мастерской консенсуса ToP для достижения согласованности и метод Фокусированного обсуждения ToP для эффективной групповой коммуникации, а также процесс планирования действий для превращения идей в продуктивные действия и конкретные достижения.

«Если бы у меня был час на решение проблемы, я бы потратил 55 минут на обдумывание проблемы и 5 минут — на поиск решений»

Альберт Эйнштейн

Вопрос о том, как разрабатывать коммуникационную стратегию, выходит за рамки данной главы. Наша задача здесь — убедить вас попробовать расширить, углубить и сделать прозрачнее ваш подход к разработке коммуникационной стратегии с помощью фасилитационных процессов.

6. Вовлеченность: Как сделать ее плодотворной?

«Специалист по коммуникациям определяет, какие сотрудники, клиенты, акционеры, регулирующие органы, государственные учреждения и другие группы заинтересованы в деятельности организации, и коммуницирует с ними. Эти группы потенциально могут изменить результаты деятельности организации» — Глобальный стандарт IABC

Этот последний принцип Глобального стандарта IABC подтверждает наши аргументы в пользу того, что сила фасилитации должна быть ключевой для работы специалистов по коммуникациям. Это и цель, к которой нужно стремиться, и то, что вы делаете в процессе подготовки.

Кимберли Бейн напомнила нам при составлении этой главы, что «вовлеченность — это коллективное собрание целенаправленных обсуждений. Все начинается с обсуждений, но эти обсуждения должны быть намеренными, целенаправленными».

Если вам удастся по мере продвижения вперед вовлечь аудиторию, то внедрение, скорее всего, произойдет органично. В своей книге «Сердце перемен» Коттер пишет следующее: «Никогда не стоит недооценивать силу умных людей, способных помочь другим увидеть возможности, вызвать у них чувство веры и изменить поведение».

Другими словами, максимально короткий ответ на стратегическую задачу: «Что нужно сделать, чтобы люди сплотились в осуществлении изменений?» — это вовлеченность. Но что это означает на практике?

Во время прошедшей Международной недели фасилитации мы собрали 69 профессионалов в области фасилитации, коммуникаций и управления изменениями,

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

чтобы обсудить этот вопрос в чате Twitter #FacWeekChat. И здесь мы приведем шесть главных советов, которыми поделились участники чата.

Наша цель состояла в том, чтобы собрать людей вместе, чтобы они общались и учились друг у друга по теме, представляющей взаимный интерес, а также налаживали связи и закрепляли широкое взаимодействие. Наш совокупный опыт изменений включал работу на местном и международном уровне с крупными и малыми организациями в различных секторах и отраслях, включая здравоохранение, образование, ИТ, религию, международную помощь и развитие.

Что нужно для того, чтобы люди сплотились в осуществлении изменений?

1. **Контекст должен способствовать.** Люди сплотятся в осуществлении изменений, *«когда внешнее давление сделало необходимость перемен очевидной»*. *«Фасилитатор, как акушерка, может помочь только клиенту, который уже вынашивает ребенка!»*
2. **Высокоуровневое видение и цели, а в идеале и ценности, должны быть ясными и разделяемыми.** Сплочение происходит, когда есть *«четкая цель... до решения о том, что делать, концентрация энергии и импульс к изменениям»*.
3. **Необходимо всестороннее и подлинное участие.** *«Целостное участие в совместном создании концепции — это ключ к формированию сопричастности»*. *«Совместное проектирование, совместное создание, сотрудничество»*. *«Соберите всех, кто заинтересован в изменениях»*. *«Все хотят изменений, но никто не хочет быть измененным»*. Сплочение не происходит, *«когда люди забывают, что изменения требуют участия других»* или *«когда изменения навязываются сверху без надлежащих консультаций и фасилитации»*.
4. **Требуются смирение, терпение и умение слушать.** *«Будьте честны и прозрачны в отношении трудностей, с которыми придется столкнуться, иначе, когда случится неудача, вы потеряете доверие людей»*. *«Не торопитесь, постоянно проверяйте процесс, не торопитесь, слушайте, не торопитесь, признавайте сопротивление (вы не забыли, что не надо торопиться?)»*. *«Смирись с тем, что в системе есть «антитела», и откровенно говорите о них»*. *«Обращайте столько же внимания на невысказанное между людьми, сколько и на то, что прямо говорится»*.
5. **Будьте открыты к тому, что должно возникнуть, сохраняя при этом фокус на видении.** *«Начните с возможностей, а не с плана проекта»* и *«будьте в курсе возникающих потребностей группы... [позвольте] групповой синергии течь»*. Сплочение не произошло, *«когда люди не откликнулись на нарастающие потребности и когда личные проблемы преобладают над общим видением»*.
6. **При всем том, лидерство также должно быть четким, решительным и вдохновляющим.** *«Будьте лидером, принимающим трудные решения»*.

Само понятие перемен подразумевает слом существующего, но сильное лидерство может снизить человеческие риски». Сделайте «мощное приглашение, выраженное открыто и честно». «Дискуссии о переменах так часто носят негативный характер, то есть говорят о неуспехе. Мы должны вдохновлять людей, открывать им возможности».

Заключение: Чему мы можем научиться друг у друга?

Как оказывается, очень многому. Мы черпаем из опыта международных практиков, межпрофессиональных диалогов и кейсов как крупных, так и небольших организаций.

Чему могут научиться специалисты по коммуникациям у фасилитаторов?

Если вы хотите, чтобы люди шли за вами, вам необходимо уметь их вовлекать, и фасилитация — отличный способ делать это. Фасилитация может помочь преобразовать коммуникации от каскадирования к обсуждению, и специалисты по коммуникациям могут учиться у фасилитаторов тому, как структурировать обсуждение, когда люди вовлечены. Специалисты по коммуникациям могут использовать многочисленные процессы совместной выработки решений из практик фасилитации, чтобы быть более готовыми к этому моменту.

Как сказала Джинджер Хоман:

«Коммуникаторы иногда думают, что знают ответ. Фасилитаторы, с другой стороны, всегда знают, что не знают ответов». «Как консультант [работающий в обоих направлениях] я знаю, что ответы находятся в головах людей, с которыми я работаю, а не в моей. Все дело в том, как построить вопросы, как снимать слой за слоем — это захватывает и вдохновляет, когда вы добиваетесь до ключевых идей».

Чему фасилитаторы могут научиться у специалистов по коммуникациям?

В этой главе мы сделали акцент на том, как профессионалы в области коммуникаций могут извлечь пользу из применения фасилитации в своей работе. Фасилитаторам также есть чему поучиться у своих коллег из коммуникаций.

Например, средства и навыки из сферы коммуникации необходимы, чтобы люди были погружены в контекст перед фасилитацией, были хорошо информированы и понимали, чего ожидать. Они также могут помочь вовлечь всех тех, кто никогда не будет погружен в контекст, чтобы донести результаты. Профессионалы в области коммуникаций также обладают необходимыми навыками и опытом в использовании инструментов сбора данных, способов измерения и оценки результатов вовлекающей работы, а также в извлечении историй, связанных с поставленной задачей, и использовании этих историй для формирования смысла.

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

И, как уже говорилось выше, мы можем извлечь пользу из профессиональных стандартов и моделей компетенций друг друга. Да, поначалу все это может показаться сложным (возможно, даже запутанным). Но не стоит отчаиваться. Помощь всегда под рукой. Начните разговор. Примените силу фасилитации на практике. Она поможет вам осуществить перемены. И это может быть удивительно интересно.

Благодарности

Мы общались и переписывались с еще многими выдающимися практиками, и было бы упущением не выразить им свою признательность за их практические идеи, за щедрое предоставление источников и разрешений на воспроизведение. Хотим особенно поблагодарить Джинджер Хоман, Мириами Сиппонен-Дамон, Рона Фукса, Зену Габриэль-Хайлу, Шарлотту Дитлэв Йенсен, Билла Стейплза, Майка Поунсфорда, Шарон Хантер, Катрин Кент, Ребекку Сатернс, Ию Брикс Охманн, Кашу Дугалл, Робина Парсонса, Бента Сёренсена, Анну Мари Вилли, Нила Гриффитса, Пелле Нильссона и Джонатана Даддинга. Мы также признательны соавторам этой книги за дополнительные идеи, которыми они поделились, и тем, кто посетил наш вебинар по этой теме на ранних этапах написания этой главы.

Ссылки

1. International Association of Facilitators. (n.d.). *IAF Core Competencies*. Retrieved April 25, 2021, from <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>
2. International Association of Business Communicators. (n.d.). *The Global Standard of the Communication Profession*. Retrieved April 25, 2021, from <https://www.iabc.com/global-standard/cluetrain.com/>
3. Searls, D., & Locke, C. (1999). *The Cluetrain Manifesto*. The Cluetrain Manifesto. <https://cluetrain.com/>
4. Highsmith et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. The Agile Manifesto. <https://agilemanifesto.org/>
5. *Learn more. . . on the 20th anniversary of the European Training Foundation* | ETF. (2014). European Training Foundation. <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/learn-more-20th-anniversary-european-training-foundation>
6. *European Training Foundation*. (2014, July 15). ETF 20TH anniversary video [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OVjcbO-KqUI>



Визуализация Читры Чандрашекхар



Глава 7

Сила фасилитации для самоанализа, изменений и личностного роста

Барбара Маккей

Фасилитация — это то, что мы делаем для групп. Те же процессы, которые мы применяем в роли фасилитатора, имеют ценность и для индивидуальной практики. Самофасилитация требует способности проанализировать и честно вдуматься в собственную жизнь и свои модели поведения. Это искусство отправить себя в путешествие.

В этой главе мы рассмотрим:

- Что такое саморефлексия и самофасилитация?
- Зачем это делать?
- Как это делать?
- И что может случиться, если регулярно использовать возможности фасилитации процессов для самооценки и изменения себя?

Это очень практическая глава. Мы исследуем три процесса из фасилитационного инструментария выработки планов, которые вам стоит опробовать. Существует множество других упражнений в фасилитации, которые тоже можно использовать, а моя задача лишь передать вкус этого. Надеюсь, что хотя бы один из них вы попробуете. Сила фасилитации доступна вам для создания позитивных личностных изменений.

Что такое саморефлексия и самофасилитация?

В статье Сулеймана Давута Гёкера и Кыванча Бозкуша¹, опубликованной в 2017 году (далее следует обобщенное изложение), говорится, что рефлексия — это не только индивидуальный, но и совместный процесс. Его составляющими является неопределенность наряду с опытом. Мы приносим больше точек зрения, ценностей, опыта, убеждений и более широкий контекст. В процессе рефлексии мы обретаем

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

новую ясность для создания изменений. Естественно, возникают новые вопросы, и процесс развивается по спирали.

Коучи, тренеры и фасилитаторы постоянно предлагают участникам рефлексию. Джим Моран написал главу про «Когнитивную нейронауку саморефлексии»². Он говорит: «Размышления о себе — это когнитивный процесс, основополагающий для умственной жизни человека». Этот автор утверждает, что существуют мозговые цепочки, в той или иной степени посвященные саморефлексии.

Мой собственный опыт саморефлексии говорит, что это процесс анализа, честно-го взгляда на факты и ощущения. Это способность задавать себе такие вопросы, как: «Что только что произошло? Что я на самом деле сделала и произнесла? Что я заметила в себе и других? Что оказалось удачным, а что не очень? Что я хотела бы изменить к следующему разу? Какими будут следующие шаги?» Способность к справедливой самооценке приводит к адаптации и изменениям. Это позволяет нам встречать будущие события с большей уверенностью и устойчивостью.

Коуч Джим Найт обобщает это следующим образом: «Когда мы рефлекслируем, мы можем оглянуться назад, например, на свое поведение, оценить, как мы поступили, а затем подумать, как мы можем поступить лучше, основываясь на том, что мы узнали благодаря рефлексии»³.

Самофасилитация — это применение инструментов и подходов, которые используют фасилитаторы процессов, для достижения новых целей, решений и результатов в нашей собственной жизни. Все именно так просто.

Зачем нужна самофасилитация?

Многим знакома следующая цитата: «Прежде чем помогать другим, сначала помоги себе»⁴. Классическая инструкция в самолете, которая требует надеть свою собственную кислородную маску прежде, чем помочь другим, служит тут хорошим примером. Если вы в буквальном смысле задыхаетесь от нехватки воздуха, трудно эффективно помочь другому надеть маску. Я распространяю эту мысль на область фасилитации. Эта глава посвящена тому, как сначала надеть свою собственную кислородную маску. Фасилитация собственного роста и развития может помочь вам стать более искусным фасилитатором для других. Подробнее об этом я расскажу ниже.

Одна из задач фасилитатора процесса — помочь группе в ходе спокойного обсуждения прийти к конечной цели, продукту, решению или разрешению проблемы. Представьте себе, что вы — фасилитатор, который не овладел искусством принимать собственные решения. По сути, вы не знаете, куда идти. Вы бегаєте от одного к другому, теряетесь в путанице. Ваши границы не ясны. Вы говорите «да» на слишком много просьб. Это внутреннее состояние, когда вы не знаете, кто вы и куда движетесь, часто сказывается на группах, которые вы фасилитируете. В итоге они могут почувствовать себя потерянными и расфокусированными.

Другой нежелательный паттерн, который может появиться, когда вы недостаточно проделали свою собственную внутреннюю работу — это хватание за самое срочное.

У меня богатый опыт в этом вопросе. Единственным результатом для меня было выгорание, истощение и полная неспособность помочь другим или самой себе. Мне казалось, что я произвожу впечатление на других или выполняю неисчерпаемый список задач. В действительности же я не достигала реального эффекта, которое могла бы. Я жалею, что не открыла для себя возможности самофасилитации раньше.

Кому нужна самофасилитация?

- Всем, кто заинтересован в том, чтобы жить более насыщенной и целеустремленной жизнью.
- Лидерам, которые хотят лучше разработать видение и заставить свои команды мыслить масштабно.
- Фасилитаторам процессов, перед которыми стоит задача провести других через сложные изменения.
- Коучам, помогающим другим развивать свое мастерство и умение видеть большую картинку.
- Разочаровавшимся людям, которым нужно услышать, что их мечты все-таки могут сбыться.

Из чего я исхожу?

- Каждый может представить себе иное, лучшее будущее.
- Создание убедительного и глубокого плана или временной шкалы, которая будет направлять и мотивировать вас на протяжении многих лет, стоит регулярно выделяемых на это двух-восьми часов.
- Творческое, интуитивное мышление⁵ и использование образов, как правило, повышают эффективность самофасилитации.
- Вы хотите сначала испробовать эти методы на себе. Затем вы сможете помогать использовать их другим.

История Джесс, часть 1

Я была соведущей сессии в группе, состоящей из коллег-фасилитаторов на конференции фасилитаторов. Цель нашей сессии была помочь людям развить себя в качестве фасилитаторов и лидеров сообществ. В течение дня мы использовали несколько упражнений для саморефлексии.

Через 30 минут после того, как все представились и установилась хорошая энергетика, в комнату входит Джесс. Джесс — не фасилитатор. Я попросила этого человека представиться, используя те же вопросы, которые мы задавали всем остальным.

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Джесс (я буду называть Джесс множественным местоимением «они» ради сохранения анонимности) пускается в пространные рассуждения о том, что на самом деле они не хотели быть на конференции. Единственная причина, по которой они приехали, — это получение баллов повышения квалификации. Они думали, что фасилитаторы занимаются всякой ерундой (то есть абстрактными, бесполезными вещами), и никто всерьез ничего не воспринимает. Мир отвратительное место и полон плохих людей. И работа Джесс заключается в том, чтобы каждый день иметь дело с кем-то из этих плохих людей. Джесс приходится быть тем, кто заставляет их выполнять то, что они должны делать. Джесс также сообщает, что чувствует себя не очень хорошо и принимает значительное количество лекарств, чтобы справиться с инфекцией. Наконец, Джесс упоминает какие-то семейные проблемы. Я безуспешно пытаюсь прервать этого человека. Джесс продолжает возмущаться тем, как плох мир, как плохи люди и Джесс вечно приходится все исправить. Это не рефлексия Джесс, это просто недовольство жизнью, о чем нам было поведано без всякой цензуры.

Как потом рассказала мне моя коллега софасилитатор, ее очень глубоко тронула боль этого человека и в тот момент она не могла думать ни о чем другом, кроме этой боли. Я заметила, что участники буквально отпрянули от этого человека. Их тела выгибались, как бы пытаясь защититься, а лица выглядели нервными, расстроенными или испуганными.

Я почувствовал, что этот человек, с учетом восприятия ими мира, нуждается в прямоте. Саморефлексия также должна быть прямой и реальной. Вы должны быть абсолютно честны с самим собой. Поэтому я честно вернула Джесс свои наблюдения о том, что подметила происходящего в группе. Джесс замолчали и выглядели немного удивленными, но остались в комнате. Эта интервенция в ряду многих других в тот день, похоже, помогли Джесс серьезно отнестись к процессу изменения себя. Мы, со-фасилитаторы и группа, даже не представляли, насколько велик оказался потенциал Джесс использовать процесс самофасилитации.

По мере того, как мы будем углубляться в разбор, не забывайте о Джесс. Мы еще вернемся к их истории. Возможно, ваш жизненный или карьерный путь тоже сильно изменится после прочтения этой и других глав этой книги.

Как начать путь самофасилитации?

Я хотела бы помочь вам использовать силу самофасилитации с помощью трех креативных инструментов. Все они используют образы. Все они включают в себя представление образа будущего. Самофасилитация не обязательно должна включать представление образа будущего, это может быть просто ретроспективный процесс — взгляд назад, чтобы увидеть, что можно было бы улучшить в прошлых усилиях. Тем не менее, мне кажется, что наиболее значительные и плодотворные изменения происходят тогда, когда я действительно включаю представление образа будущего как регулярно проводимое в жизни упражнение.

Я использовала эти три инструмента много раз на протяжении десятков лет в работе с собой, друзьями, семьей и коллегами. Использование этих инструментов кардинально и позитивно изменило мою жизнь и жизнь многих других людей. Единственное доказательство, которое у меня есть — их слова и поступки. И есть дополнительный бонус если вы лидер или находитесь на пути к лидерству. Я говорю это потому, что сила самофасилитации заключается в том, что при регулярном использовании она неизмеримо углубит ваше понимание себя и других и позволит вам руководить более эффективно.

История Джесс, часть 2

Оглядываясь назад, я думаю, что Джесс потеряли представление о своем видении — они не знали своей мечты. Они выполняли «как», но упустили из виду «зачем» и «что». Давайте посмотрим, что произойдет, когда они подключатся к «зачем» и «что».

См. также: Золотой круг Саймона Синека⁶.

Три любимых инструмента самофасилитации

Я включила в эту главу только те три модели, которые, как мне кажется, я могу здесь хорошо объяснить. Еще одна любимая модель — модель стратегического планирования ToP ICA, но для ее успешного применения требуется прохождение погружающего обучения.

- 1. Визуализация через коллажи и метод фокусированного обсуждения ToP.** Коллаж — это процесс, когда берется много картинок и размещается на доске или на плотной бумаге. Технологией вовлеченности ToP называется набор инструментов, разработанных с учетом культурных особенностей фасилитаторов и фасилитационных лидеров по всему миру. Структура ОРИП или сфокусированной беседы является основой, на которой базируются все инструменты ToP⁷.
- 2. Метод графической фасилитации РАТН (Планирование альтернативного завтрашнего дня).** Это графический процесс видения и постановки целей, разработанный несколькими канадцами, первоначально для людей с трудностями в развитии, чтобы помочь им вести более насыщенную жизнь. Затем оказалось, что он может быть полезен для любой группы или отдельного человека.
- 3. Пособие Персональный компас планирования действий от Grove Consultants.** Grove Consultants — международная компания, специализирующаяся на визуальной фасилитации, выпускающая красивые шаблоны для работы с процессами. Фасилитаторы используют в группах большие шаблоны, а для индивидуальной работы предназначены компактные версии. Компания также проводит обучающие тренинги.

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Разбор каждого инструмента будет содержать:

- Зачем и когда использовать, включая несколько удивительных примеров возможных результатов.
- Из каких шагов состоит — чтобы вы определились, подходит ли он вам.
- Подготовка, материалы и ресурсы — не только описание того, какой понадобится реквизит, но как создать оптимальные условия путем тщательной эмоциональной и физической подготовки.

Если вы сомневаетесь, какой из них попробовать первым, приведенная ниже таблица может помочь вам определиться.

<i>Сравнение трех методов самофасилитации</i>					
<i>Метод</i>	<i>Подготовка</i>	<i>Время</i>	<i>Необходимые умения / отношение</i>	<i>Управляемый уход в фантазию</i>	<i>Когда использовать</i>
Коллаж и обсуждение	Подобрать 20–40 картинок	2–3 часа	Готовность попробовать что-то новое	Нет	У вас нет или мало идей относительно своего будущего. Ваш мозг нуждается в толчке
РАТН	Изучить этапы процесса или найти кто станет вашим фасилитатором	3–4 часа	Способность к визуализации, постановке широких целей и продумыванию деталей	Да	У вас есть сильная мотивация для того, чтобы произвести значительные изменения в своей жизни. Вам нужна помощь сейчас и быстро
Пособие Grove Compass	Приобретите пособие; следуйте инструкциям. Соберите несколько цветов маркеров с тонким наконечником	6–12 часов, лучше всего в течение нескольких сеансов	Аналитическое и творческое мышление	Нет	Вы любите работать медленно и методично и любите чтобы было много времени для индивидуальной рефлексии. Вы хорошо работаете с визуальными шаблонами

Коллаж и метод Фокусированного обсуждения ToP

Зачем и когда использовать?

Я бы использовала этот метод в ситуациях, когда вы не уверены в своем будущем. Как будто у вас нет НИКАКИХ идей относительно желаемого будущего. Может даже вы чувствуете, что завязли, не удовлетворены, не мотивированы и не уверены

в своей нынешней жизни. Для того, чтобы дать толчок своему мышлению, подойдет метод коллажа, сопровождаемого обсуждением с рефлексией. Метод коллажа эффективен потому, что:

- Паттерн, который проявится в картинках, может рассказать вам о чем-то, что вы не осознаете.
- Сила образов останется в вас — наука о мозге говорит, что они закрепляются в вашей долговременной памяти.
- Потребуется относительно немного времени и не требует больших затрат.

История Джесс, часть 3

На примере Джесс я еще раз убедилась в силе образов. Помните негативный настрой этого человека? Позднее на сессии мы попросили всех сначала нарисовать образ, представляющий их нынешнюю жизнь, а затем попросили их представить себе другое, более позитивное будущее. Джесс с гордостью продемонстрировали рисунок, изображающий их нынешнее состояние по сравнению с будущим. Контраст в рисунке Джесс был поразительным. Текущую жизненную ситуацию Джесс изображали грозовые тучи и нестабильное сердцебиение. Будущая ситуация была проиллюстрирована красивой смесью вьющихся узоров, с цветком и солнцем в центре. Разница в тоне и ощущениях между этими двумя рисунками была поистине поразительной.

Моя история

В своей жизни я много раз применяла коллаж. Я проходила его как индивидуальное упражнение. Но гораздо интереснее, если вы работаете в группе людей, каждый из которых создает свой собственный коллаж. Другие могут высказать свои предложения и замечания, которые могут оказаться полезными в процессе работы. Вы можете наблюдать за тем, что делают другие, и копировать их действия.

Однажды я подобрала фотографию комнаты со стеклянным двухсторонним камином. Я вообще никогда до этого не видела таких каминов. И вот, когда мы приискивали жильё в другой стране, у меня отпала челюсть, когда я вошла в очередной дом вместе с нашим агентом по недвижимости. В нем был двухсторонний стеклянный камин. Я сразу поняла, что это должен быть наш будущий дом.

Также мы делали совместный коллаж с моим супругом, посвященный тому, какой мы хотим видеть нашу будущую жизнь. Мы работали над общим коллажем, каждый со своей стороны. Мое ощущение было, что начать нам надо с того чтобы подумать о наших жизнях независимых, уникальных людей. Мы оставили центральную часть коллажа для тех областей, где мы хотели зависеть друг от друга и двигаться вместе. Через некоторое время он начал жить собственной жизнью, и мы оба уже создавали не коллаж, посвященный нашим личным желаниям, к тот, в котором мы были вместе и делали одно. Мы начали видеть в нем множество областей, где наши жизни и вкусы сливались воедино. Мой супруг поначалу отнес-

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

ся к этому процессу с некоторым скептицизмом. Его сильной стороной обычно является более аналитическое мышление. Но сегодня, когда я смотрю на коллаж, который мы сделали более десяти лет назад, я вижу, как многое в нем осуществилось. Сегодня мы идем по жизни вместе, испытывая большее удовлетворение от того, что делаем вместе.

В чем заключается метод?

Коллаж — это простое искусство поиска картинок, которые имеют для вас смысл. Затем эти вырезанные образы наклеиваются на лист картона или бумаги, и это делается до тех пор, пока вся область не будет покрыта фотографиями. Цель такого коллажа — изобразить желаемое будущее. Этот метод практически не требует затрат. Его можно провести и полностью виртуально, но тактильные ощущения от разрезания бумаги могут принести больше удовольствия.

Шаги:

- Задайте себе такой вопрос: Что я хотела бы увидеть, почувствовать и услышать в своем идеальном будущем через год-десять?
- Вы сами выбираете временные рамки. Спокойно подумайте над этим минуту или две. Решите, какой срок подходит лучше всего.
- Посмотрите на собранные вами фотографии и изображениями. Выберите любые образы, которые вам что-то говорят. Не задумывайтесь слишком глубоко, сразу начинайте вырезать бумажные, или копировать электронные изображения и слова, которые прямо сейчас позитивно резонируют.
- Пройдите по собранным картинкам и аккуратно обрежьте наиболее понравившиеся фрагменты. Например, это может быть отдельное слово или фраза со страницы, изображение или часть изображения, которые вам больше всего понравились. Это может быть просто цвет. Когда у вас будет много изображений — более 30, — выбросьте все обрезки бумаги и неотобранные изображения.
- Начните приклеивать или располагать изображения на доске, бумаге или на виртуальном листе. Можно оставить область в центре пустой для какого-то важного образа. Изображения и слова можно наклеивать «органично» (то есть без всякого порядка) и смотреть, что получится. А можно создать разделы, например «Мое тело», «Мои приключения», «Моя семейная жизнь», «Моя рабочая жизнь», «Мои путешествия» и т.д. При желании можно добавить блестки, если уж хочется.
- Некоторым людям нравятся большие промежутки между разделами или фотографиями. А другие, как я, размещают все фотографии внахлест. Можно также вырезать или нарисовать слова.
- В какой-то момент вы почувствуете, что работа завершена. Отложите ее в сторону и через какое-то время вернитесь к ней.

- Существует специальный лак для покрытия коллажа из бумаги и фотографий, он придает стойкий и блестящий финиш.
- Если это электронный коллаж, то распечатайте его, повесьте на стену, и полюбуйтесь на него хотя бы десять минут.

Подготовка и расходные материалы (для неэлектронного коллажа)

- Глянцевые журналы. Я также использую открытки или распечатываю фотографии, или изображения из Интернет, когда у меня нет доступа к журналам. В библиотеках и центрах для пенсионеров, скорее всего, есть журналы, предназначенные на выброс. Рекомендую Pixabay⁸ — бесплатный онлайн источник фотографий. На их сбор может уйти несколько дней или месяцев. Храните их так, чтобы к ним был удобный доступ. Распечатайте все, что в электронном виде. Обрезать можно будет потом.
- Найдите лист картона или плакатный картон. Я рекомендую размер не менее 50 на 50 см. (15 × 15 дюймов). Он может быть круглым, прямоугольным или квадратным. Он должен быть достаточно большим, чтобы его можно было повесить где-нибудь на видном месте, но не настолько большим, чтобы не поместиться на стену.
- Для эффекта используйте трехмерные материалы. Можно также использовать блестки, пайетки или блестящую бумагу. Нет никаких ограничений в том, что можно делать.
- Приготовьте клей-карандаш или акриловый клей для наклеивания изображений.
- Держите поблизости мусорное ведро, чтобы выбрасывать обрезки.
- Предложите нескольким коллегам или другим людям присоединиться к вам и сделать то же самое, если вам это покажется полезным.
- Высвободите час или два спокойного времени.
- Скажите себе, что все пройдет хорошо. Вообразите, как будете получать удовольствие от процесса.
- Включите музыку, которая вам нравится

Когда закончите работу над коллажем, в тот же день пройдитесь по вопросам, или предложите кому-нибудь другому задать им вам. Обратите внимание, что эти вопросы расположены в последовательности и в соответствии с методом фокусированного обсуждения ToP. Подробнее об этом методе вы можете прочитать в Приложении I.

- Что вы замечаете в коллаже? Цвета, образы, слова, акценты, еще что-то?
- Какие образы выделяются больше всего?
- Если в вашем коллаже есть слова, то какие вам действительно отзываются?

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

- Какой тон и ощущение вызывает у вас этот коллаж? Что удивляет? Восхищает? Смущает?
- Какая деталь / тема в этом коллаже кажется вам особенно важной?
- Кому бы вы хотели показать этот коллаж?
- Если бы вы хотели передать ощущение от этого коллажа в одной фразе, как бы она звучала? (Это может быть название фильма или песни, фраза из стихотворения, которое вам нравится, или просто фраза, которая хорошо это обобщает).

Вариации

Что, если вы хотите поработать над одним конкретным будущим аспектом своей жизни или работы? Вы можете задать своему коллажу определенную тему. Например, я хотела получить представление о том, как оформить свой сад, и вырвала из садовых журналов фотографии цветов и дизайнов, которые мне понравились. Когда я увидела их все вместе на коллаже, я почувствовала «настроение» сада, которое мне больше всего импонировало.

Если вы работаете над изменением отношений или новыми отношениями, вы можете сосредоточиться на этом. Или же сосредоточиться только на своей рабочей жизни, или теме видения следующей карьеры. Исходя из своего опыта, я предпочитаю включать в один коллаж и личную, и рабочую жизнь. Личная сторона жизни влияет на мою работу, и наоборот. Попробуйте сами. Вполне может быть, что для вашего контекста сработает единственная тема.

После завершения работы над коллажем

В течение нескольких недель необходимо часто просматривать коллаж. Это позволит закрепить образы в долгосрочной памяти. Это поможет сделать взвешенный выбор, когда перед вами откроются новые возможности, или потребует принять решение. Ваше видение побудит вас к позитивным действиям, направленным на лучшее будущее. Можете ли вы продолжать мысленно повторять свое видение? Если да, то сила образов будет продвигать вас вперед.

Метод графической фасилитации PATH (Planning Alternative Tomorrows with Hope)⁹

Зачем и когда использовать?

Если у вас есть половина дня, этот короткий и мощный процесс графического планирования отлично подойдет для старта проекта или изучения нового направления жизни / работы. Это упражнение создаст мотивацию и цель для вас на 12–24 месяца. Оно также хорошо подходит для пар и семей. Этот метод эффективен потому, что он:

- создает ясность и показывает на чем держатся ваших сокровенные желания;

Сила фасилитации для самоанализа, изменений и личностного роста

- создает синергию разрозненных и несвязанных идей;
- запускает застопорившиеся проекты или программы;
- мотивирует будущие действия на месяцы / годы вперед.

Он работает хорошо, потому что у вас есть внутренняя мотивация искать ответа на то, что вас ждет в жизни. Вы, кажется, бессознательно знаете, что хотите, но не можете получить к этому доступ без соответствующих условий и процессов.

В чем заключается метод?

Этот процесс был разработан Джеком Пирпойнтом, Джоном О'Брайеном и Маршей Форрест в 1994 году на основе их более ранней модели под названием MAPS. Изначально он создавался как процесс планирования, сфокусированный на человеке, и призванный уравнивать шансы для людей с ограниченными возможностями. Этот процесс позволяет им совместно планировать, как двигаться вперед при поддержке своего сообщества. Сегодня им могут пользоваться все желающие. Ниже приведены восемь этапов.

Шаги:

1. Прикоснуться к мечте — определить где твоя Полярная звезда (я это провожу как визуализацию по инструкциям)
2. Нащупать Позитивное и Возможное, цели на 12–18 месяцев
3. Заземлиться в настоящем
4. Определить людей, которые должны участвовать
5. Распознать возможности наращивания сил
6. Расписать действия на ближайшие 2–3 месяца
7. Распланировать работы на следующий месяц
8. Принятие на себя обязательства по первому шагу

Я сняла видеоролик¹⁰, демонстрирующий все этапы работы, и в Интернет есть другие кроме моего.

Одна оговорка, очень важная: прежде чем проводить РАТН для других, вы должны провести свой собственный РАТН (в идеале — под руководством квалифицированного фасилитатора РАТН). Пожалуйста, соблюдайте это правило. Поскольку в мире так мало людей, способных предложить эту услугу другим, мы хотели сделать ее более доступной. Это фантастический дар — сделать это и затем передать другим.

История Джесс, часть 4

Джесс в какой-то степени застряла на шаге 3 («Сейчас»). Они могли видеть хорошие стороны своей жизни (деньги) и плохие стороны (им приходилось

работать с людьми, которые им не нравились и чьи ценности с ними не совпадали). Когда Джесс работали на нашей сессии, у них была возможность рефлексировать о своей мечте. И это позволило раскрыть цели, которых они хотели достичь — больше времени и приключений с семьей, улучшение здоровья, общение с позитивными людьми, более простая жизнь. Джесс быстро перешли к шагам 4–8 и покинули сессию, определив для себя каталитический первый шаг. Джесс объявили нам, что они собираются передать кому-то другому ключевой аспект ежедневной работы. Этот аспект работы был для них самым неприятным. Как только Джесс приняли это решение, мы увидели, что их лицо осветилось удовлетворением и расслабленностью. В ближайшие несколько месяцев они планировали передать большую часть работы, и в конечном итоге продать бизнес другому человеку.

Моя история

За последние 25 лет я проходила РАТН пять раз. Каждые три-пять лет я прошу кого-нибудь провести его для меня, чтобы дать мне новое направление и устойчивый импульс. Иногда я делаю это самостоятельно. Каждый раз я удивляюсь тому, что открывается мне в процессе РАТН.

Мой переезд в США и попытки перезапустить на новом месте свой бизнес совпали с разгаром ужасной рецессии. В 2002 году я визуализировала в РАТН, что буду проводить много времени в Азии и Южной Америке. Это меня удивило, потому что я никогда не путешествовала ни туда, ни туда, и не осознавала, есть ли у меня желание двинуться в эти края и связывает ли меня что-нибудь с ними. Впоследствии, в 2010 году, наша дочь на некоторое время переехала в Бразилию, и в итоге я ездила туда много раз, изучая аюрведу и пять элементов с одним из ее замечательных учителей. Когда я пишу это, я нахожусь в Перу, где сейчас работает наша дочь. А в 2009 году я познакомилась с Лилиан Ванг из RFOUR Limited. Я был настолько под впечатлением от Лилиан и других людей, с которыми она меня познакомила, что решила ездить на конференции IAF (Международной ассоциации фасилитаторов) Азиатско-Тихоокеанского региона, и делала это последние восемь лет. Я побывала в Мельбурне, Токио, Сингапуре, Мумбаи, Хуалиене, Тайбэе, Сеуле и, совсем недавно, в Осаке! В 2009 году я стартовала группу для совместного обучения фасилитации культурного разнообразия, собравшую людей из разных стран, рас, поколений, с экспертизой в разном содержании и отраслях и т.д., которые были заинтересованы в развитии своих навыков фасилитации¹¹, и две женщины у нас родом из Азии.

В 2012 году я вместе с коллегами разработала глубоко погружающий курс по фасилитации, посвященный пяти элементам разработки фасилитационных сессий. Я хотела сделать это уже много лет, но мне не хватало необходимой основной модели. Разработка этого курса привела меня к некоторым из самых глубоких инсайтов о фасилитации за всю мою жизнь. Благодаря этому я сейчас могу быстро определить, что мы, фасилитаторы, действительно должны стараться сделать в любой групповой ситуации, и как с этой ситуацией работать. В 2018 году я запустила

виртуальную двухгодичную международную группу совместного обучения из 20 человек. И я продолжаю укреплять свои дружеские и рабочие партнерские связи с фасилитаторами в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Я бы не писала эту главу, если бы не моя связь с этим регионом. Все началось и выросло благодаря инсайтам и намерениям, которые я осознала во время сессий РАТН.

После прохождения РАТН...

Я люблю, чтобы мой заполненный результат РАТН был вывешен в таком месте, где я могу наслаждаться им в течение долгого времени. Я перечитываю все фразы и рассматриваю фотографии. Я показываю его другим, кому это интересно или важно. Опять же, это создает связь материального и мечты. Скорее всего, вы не достигнете всех своих возможностей и целей именно так, как они представлены, но многие из них осуществляются как-то еще. Ожидайте сюрпризов. Если вы проводите РАТН для кого-то другого, проверьте через несколько недель, сделал ли человек свой первый шаг (8 шаг процесса). Сила фасилитации здесь заключается в том, чтобы найти время для рефлексии, сформулировать видение, а затем сделать его осязаемым и видимым.

Отзывы о РАТН

Вот что говорят некоторые из моих друзей и коллег спустя месяцы или годы после того, как я провела для них РАТН:

«Мой отход от дел был идеальным временем для привлечения Барбары и разработки РАТН. Это замечательный инструмент для мозгового штурма и составления для нашей семейной пары плана, основанного на ценностях, который исправно указывал нам дорогу в течение этого первого года».

После создания РАТН мы повесили результат на стену нашей столовой. Он стал поводом для множества разговоров между нами, но, что еще важнее, с нашими детьми, друзьями и дальними родственниками. Они задавали много вопросов, которые помогли отточить наш план, а также дали им возможность понять, кто мы есть на данном этапе и куда мы движемся.

Одним из того, что было трудно после прохождения РАТН, стало осознание, что для реализации моих целей в первый год мне придется разлучиться с женой на три месяца для прохождения курса по тропической медицине и работы волонтером в лагере для беженцев. Ее поддержка в этом начинании была крайне важна, и, хотя временами это было непросто, мы сбалансировали время разлуки насыщенными приключениями, значимой работой и физическими нагрузками, которые в итоге принесли нам обоим большое удовольствие. Когда мы сегодня смотрим на наш РАТН, мы понимаем, как много еще предстоит сделать!»

— Джо Салливан, врач, и Кэрол Гелфер, консультант и фасилитатор в области здравоохранения, США.

«Я прошла очень насыщенный переживаниями процесс создания РАТН с Барбарой, и это стало мне настоящим ПОДАРКОМ. Я представила себе будущую

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

жизнь, которая была такой яркой, особенно в связи с волонтерской деятельностью в Международной ассоциации фасилитаторов IAF и работой по развитию лидеров. Я ярко увидела, почему фасилитация сегодня у всех на устах, и все считают ее ценной. Я также увидела сильную сеть поддержки в Интернет и много возможностей для обмена опытом. Процесс был очень мощным, я смогла получить доступ к своему подсознанию и почувствовала уверенность в том, что смогу ясно очертить будущее. Через месяц я начала выпускать ежеквартальный информационный бюллетень IAF Asia, который, по совпадению, называется «У всех на устах» — и еще я создала в IAF азиатскую региональную лидерскую команду с группой увлеченных членов, которые поддерживают удивительные инициативы в регионе. Это только одно из достижений в моей РАТН!».

— Фара Шахед, координатор региона Азия Международной ассоциации фасилитаторов. Тренер, коуч и фасилитатор, Индия.

«Мне нравится, что в РАТН используются визуальные образы для продвижения по процессу планирования. В ходе сессии РАТН я получила более четкое представление о том, какая поддержка потребуется чтобы я достигла целей. Одной из моих целей, определенных в ходе сессии, было получение сертификата ICF Associate Certified Coach. Мне удалось осуществить это в течение года после сессии, работая над тем, что было помечено «включиться в» и «усилить». Моя РАТН до сих пор висит у меня на стене и вызывает улыбку каждый раз, когда я смотрю на нее, потому что она напоминает мне о моем предназначении и моей мечте».

— Лин Вонг, CPF, ACC, Сингапур

Подготовка и необходимые материалы

Примечание, Вы можете создать визуальный шаблон и проделать все онлайн в графической программе.

- В отличие от метода коллажа, этот метод требует эмоциональной и психологической готовности. Он даст гораздо лучшие результаты, если вы некоторое время обдумывали свое будущее, у вас есть несколько идей, и вы готовы действительно вложиться в реализацию принятых решений.
- Планируйте, что на выполнение РАТН у вас уйдет 2,5–3 часа.
- Вам потребуется абсолютная тишина и внимание на протяжении всего времени. В качестве альтернативы можно выполнить первые два шага за 90 минут, а последний — еще за 90 минут.

Необходимые принадлежности::

- Большой лист бумаги (лист флипчарта или больше, 1–2 метра).
- Маркеры разных цветов — с тонкими и толстыми наконечниками.
- Мел чтобы оттенять колонки и стрелки.

- Ненавязчивая музыка для визуализации. Спокойная инструментальная музыка полезна для управляемой визуализации.

Пособие Grove Graphic Персональный компас¹²

Зачем и когда использовать?

Этот метод хорошо подходит тем, кто любит визуальные шаблоны. В нем используются графика, графики, диаграммы, поэтому он подходит как для тех, кому импонирует визуальное восприятие, так и для тех, кому ближе логическое. Авторы называют его увлекательным, полным инсайтов и наделяющим силами. Я полностью согласна со всеми тремя определениями. Здесь есть наглядные графики, таймлайны и такие детали, о которых я бы обычно не задумалась при планировании. Этот метод можно использовать в одиночку, но я рекомендую делать это в компании друзей или надежных коллег. Этот метод эффективен, потому что:

- он отзывается и визуальному, и логическому восприятию;
- его можно проходить самостоятельно;
- он поможет перед большими переменами в жизни.

Я бы рекомендовала это пособие любому человеку на любом этапе жизни. Оно особенно полезно, когда вы хотите произвести по-настоящему большие изменения в своей жизни. Для того, чтобы пройти его полноценно и заполнить все шаги, вам потребуется много времени (примерно 30–90 минут на каждый шаг).

Вот короткая история одного из моих коллег, который вместе со мной и восемью другими фасилитаторами проходил этот процесс на протяжении одного дня. Каждый из нас работал индивидуально, но после каждого раздела пособия мы делились своими результатами. Это дало нам валидацию результатов, ободрение коллег и ясность для перехода к следующему разделу.

Вместе с группой коллег-фасилитаторов я прошел процесс Персональный компас Grove Consultants. Шаги по оценке того, где я нахожусь и куда я хочу двигаться, позволили мне понять, какого баланса я хочу достичь между многими интересами: консультированием, борьбой за социальную и расовую справедливость, проведением времени с семьей, путешествиями и игрой на гитаре. Я смог наметить путь к достижению баланса, по которому успешно следую (с некоторыми отступлениями по пути). Я считаю, что этот процесс оказался для меня более успешным благодаря тому, что мы проходили небольшой группой. Это дало возможность делиться результатами и рефлексировать, а затем доработать видение своего будущего».

— Пол Криссел, консультант по организационному развитию и изменениям, США

Подготовка и необходимые материалы

- Несколько сеансов по 30–90 минут. Может растянуться на несколько недель или месяцев.

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

- Приобретите пособие у Grove Consultants (ссылка есть в указателе).
- Ручки для письма и маркеры.
- Фоновая музыка (при необходимости).
- Большой стол или рабочее пространство без отвлекающих элементов. Буклет скреплен спиралью и имеет длину около полуметра.

В чем заключается метод?

Это пособие для самостоятельной работы Персональный компас. В нем семь шагов:

1. Исходная точка: Вы формулируете первый направляющий, всеобъемлющий или сфокусированный вопрос и отвечаете на четыре сопутствующих вопроса: Что меня призывает? Что на меня давит? Откуда я прихожу? И кто в этом участвует?
2. История: Вы можете разметить хоть 20 лет своей жизни — мечты, стремления, пики и провалы, ключевые события и люди, места и профессии, а также полученные знания.
3. Срез: Это возможность оценить, как вы проводите свое время. Типичная неделя разбивается на почасовые доли круговой диаграммы. Вы указываете, сколько времени вы тратите на типичные повседневные занятия, такие как работа, семья, друзья, отдых, транспорт, чтение, время отданное электронным устройствам и т.д. Затем вы оцениваете свою удовлетворенность количеством времени, которое вы тратите на каждый вид деятельности.
4. Инвентаризация: По сути, это SWOT-анализ — анализ текущих сильных и слабых сторон, а также будущих возможностей и угроз.
5. Видение: Вы представляете свою жизнь в будущем (на несколько лет вперед) и заполняете шаблон, в котором отражены любые или все взаимоотношения, достижения, опыт, радости, вклад, среда и внутренние качества.
6. Выбор: Этот шаблон предлагает вам сузить рамки того, чем вы занимались, определить и расставить приоритеты между ключевыми частями вашего видения и темами, а также записать формулировку вашей цели.
7. План действий: Здесь вы уже подробно расписываете цели, сроки и задачи, а также многое другое. Этот заключительный шаг опирается на многие из предыдущих шаблонов. Есть четыре пустые страницы с тем же шаблоном, на случай если вы действительно любите детальную часть планирования.

Моя история

Я прошла Персональный компас Grove в то время, когда страдала от изнурительной травмы шеи. Буквально как камень на шее, она напоминала мне о необходимости сбавить темп. Сила этого фасилитационного процесса для меня была в обретении

ясности о том, как я использую свое время по сравнению с тем, как я хотела бы его использовать. Используя этот метод, я также сформулировала жизненную цель на тот момент моей жизни, и я искренне ей гордилась:

«Построить глубокую связь с моей радостью, моей семьей, моей культурой, и при этом быть заботливым и щедрым союзником для молодых лидеров, чьи интересы недостаточно представлены».

На протяжении многих лет это определение помогало мне принимать решения и делать выбор. Например, на шаге 3 Срез, я была поражена тем, как много времени я трачу на поездки из места в место. С тех пор я добилась сокращения общей протяженности разъездов на 30 процентов, а времени, которое я провожу за рулем, примерно до десяти процентов от того, что было раньше. Я договорилась с клиентами и коллегами о проведении виртуальных сессий. Вместо того чтобы ездить на очные встречи, я приобрела и освоила новые виртуальные технологии, позволяющие делать это эффективно. Это привело к тому, что я стала предлагать множество онлайн курсов. Это был совершенно новый аспект моего бизнеса, который я не смогла бы реализовать, если бы не проделала Срез своего графика по пособию.

Я стала свидетелем того, как перемены в сторону более рефлексивной, тщательно сфокусированной жизни помогли мне добиться большего успеха

После заполнения пособия Персональный компас Grove...

Опять же, как и в случае с другими методами, стоит иногда возвращаться и разглядывать заполненные страницы. Возможно, некоторые из них заставят вас пересмотреть свою жизнь. Как я уже рассказала выше, для меня это сделал шаг Срез. А спустя несколько лет я воссоздала некоторые понравившиеся мне шаблоны и повторила упражнения.

Обсудите с ключевыми людьми в вашей жизни, как они могут помочь вам фокусироваться на цели и выполнить поставленные задачи. Возможно, вам понадобится поддержка в проведении серьезных изменений, как мне. Попросите близких спрашивать с вас выполнения намеченного.

Заключение

Каждая из разобранных техник используется фасилитаторами процессов. Как фасилитаторы групп, мы можем использовать их по-разному. Например, фасилитаторы могут проделать с группой коллаж для выработки видения, или попросить группу нарисовать картинки, а затем рассказать истории о своем будущем. Мы можем использовать шаблоны большего размера, занимающие всю стену, для групповой работы типа РАТН или Компас. Но, как я надеюсь, мне удалось показать, они очень хорошо работают и для отдельных людей, а не только для групп.

Сила самофасилитации ждет своего воплощения в каждом из нас. Каждый из нас живет в диапазоне от жизни, требующей глубокой рефлексии, до жизни

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

занятой, наполненной делами, которые являются или кажутся важными. Я, конечно, склоняюсь к рефлексии и приучила себя вести более рефлексивный образ жизни. Это далось мне нелегко. Только после серьезных болезней и несчастных случаев я поняла, что мой образ жизни «давай-давай-давай!» не может быть устойчивым. На собственных глазах я, переключившись на более рефлексивный, сфокусированный подход к жизни, добила больше.

Использование фасилитации для личных размышлений, изменений и роста — одна из самых благотворных вещей, которые я сделала для своей жизни. Это также наиболее эффективный способ помочь себе и помочь другим

Проблема в том, что нас обычно не учат быть рефлексивными, да и не приглашают рефлексировать. Вместо этого, по большей части, мы запрограммированы на то, чтобы бросаться от одного дела к другому так, как будто от этого зависит наше выживание. Возможно, мы гонимся за неосознанной и даже непроверенной мечтой о благополучной, богатой жизни. А может быть, в нашей жизни было столько неудач, что мы не живем, а стараемся выживать.

Саморефлексия с помощью любого метода фасилитации или ведение дневника с хорошими вопросами поможет вам развиваться. Если вы будете более четко формулировать свои слова и действия в жизни, это также поможет вам помогать другим в вашем сообществе, семье, друзьям и коллегам. Когда я перестаю сдерживать свое воображение, я представляю, что люди, занимающиеся самофасилитацией, исцеляют планету, справятся с глобальными кризисами, войнами и, возможно, даже спасут нас от самоуничтожения.

Использование фасилитации для личной рефлексии, изменений и роста — одна из самых стоящих вещей, которые я делала для своей жизни. Этот подход также никогда не подводил, когда было нужно эффективно помочь другим людям осуществить те изменения, которые они хотели сделать.

История Джесс, часть 5

Помните главного персонажа нашей истории, Джесс? Джесс представлялось, что надо быть жестким человеком, хорошо выполнять свою работу, не переставая осознавать, насколько эта работа неудовлетворительна и унижительна. За один день Джесс напомнили об их доброте и необходимости отдавать должное своим внутренним ценностям. Джесс приняли важное решение в тот день, когда у них наконец-то появилась возможность порефлексировать в безопасной обстановке.

И, что самое удивительное, Джесс вернулись, чтобы принять полноценное участие в двухдневной конференции. Изначально они собирались прийти только на преконференс, чтобы получить необходимые баллы для повышения квалификации. На основной конференции мы снова были удивлены — мы наблюдали, как Джесс активно и с удовольствием участвует во всех мероприятиях. И вот, на следующий день Джесс подходит ко мне, берет меня за руку и говорит: «Ваша

сессия стала для меня подарком. Я теперь понимаю, что мне нужно перестать общаться с плохими людьми и начать общаться с хорошими людьми, такими как те, что были на этой конференции».

Что помогло в этой поистине преображающей ситуации? Я думаю, Джесс нужно было быть услышанными. Мы это сделали. Это сделала я, это сделала моя коллега софасилитатор. Это сделали все участники. Джесс присоединились полностью участвовали в каждом упражнении саморефлексии и действительно начали использовать всех присутствующих в комнате, чтобы попасть туда, где хотели оказаться. Самофасилитация помогает нам проявить себя подлинно, и такими, какими мы хотим быть в этом мире.

Ссылки

1. Göker and Bozkuş. (2016). *Reflective Leadership: Learning to Manage and Lead Human Organizations*. <https://www.intechopen.com/books/contemporary-leadership-challenges/reflective-leadership-learning-to-manage-and-lead-human-organizations>
2. Moran, Jim. (2016). *Cognitive Neuroscience of Self-Reflection*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128009352000105>
3. Knight, Jim. *Instructional Coaching Group, Reflection, 2017*. <https://www.instructionalcoaching.com/reflection/>
4. Morgan, Naomi. *Before You Help Others, You Must First Help Yourself*. Huffington Post, 2017. https://www.huffpost.com/entry/before-you-help-others-yo_b_8267004
5. Calabretta, Gemser and Wijnberg. *The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective*. Sage Journals, 2016. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840616655483>
6. Simon Sinek's *The Golden Circle* Presentation: <https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle>
7. Более подробно о методах фасилитации ToP на сайтах: <https://www.top-training.net/w/> (США); <http://www.ica-international.org/> (Канада); <https://sites.google.com/site/icataiw/homepage> (Тайвань); и остальных отделений по всему миру.”
8. Pixabay. *1 million+ Stunning Free Images to Use Anywhere*. <https://pixabay.com/>
9. Pearpoint, O'Brien and Forest. *PATH*, 1993. <https://inclusion.com/path-maps-and-person-centered-planning/path/>
10. Короткое видео о процессе PATH по адресу: <https://northstarfacilitators.com/the-path-process/>
11. North Star Facilitator's 2009 Diversity Cohort project. <https://northstarfacilitators.com/cohort/>
12. Grove Tools, Inc. *The Personal Compass*. <https://grovetools-inc.com/products/the-personal-compass>



Визуализация Кайлин Хуанг



Глава 8

Жизнь в стиле фасилитации

Кави Арасу и Стивен Беркли

Они втроем сидят под огромным баньяном, который возвышается на окраине деревни. «Это дерево стояло здесь вечность», — говорят они, сопровождая свои слова оживленными жестами, которые можно приблизительно перевести как «вечность». Раджвел, глава панчаята (деревенского совета) и один из старейшин деревни, глядит вперед и улыбается, у него большие закрученные усы и рабочие руки, повидавшие не один сезон и не один урожай. Мы начинаем говорить об их жизни, о нашем времени, о стремлениях, различиях и надеждах. Он с улыбкой в глазах говорит: «Приходится двигать людей вперед. У вас нет выбора. У деревни нет будущего, если не двигать людей вперед». Двое других мужчин смотрят в небо. Их молчание никак не свидетельствует о том, насколько глубоко в них живет это убеждение.

Мы хотим выступить в защиту силы фасилитации и в защиту вас. На самом деле, это выступление в защиту того, что фасилитация находится внутри вас

Мы еще вернемся к этому.

Мы двигаемся за своим чутьем и ищем подтверждений, во многом подобно любопытным детям с складом ума, как у Эркюля Пуаро*. Наши путешествия и разговоры заменяли нам увеличительные стекла, необходимый атрибут детектива. А также десяток с лишним научных работ и книг, которые остались лежать на наших рабочих столах. Эта глава была написана между оживленными разговорами и глубоким, рефлексивным молчанием (и всем, что между ними). Поэтому сделайте нам одолжение, дорогой читатель, и потратьте некоторое время на то, чтобы впитать это в себя и впоследствии законсервировать в памяти. В конце концов, это труд любви.

Мы выступить в защиту силы фасилитации, и в защиту вас. На самом деле, это выступление в защиту того, что фасилитация живет внутри вас. Кем бы вы ни были — новичком, бизнес-лидером, домохозяйкой, старейшиной деревни. Кем бы вы ни были! Мы утверждаем, что сила фасилитации, в самом базовом ее проявлении, присутствует в каждом вокруг нас.

* Эркюль Пуаро — вымышленный бельгийский сыщик, созданный Агатой Кристи. Пуаро — один из самых известных и долгоиграющих персонажей Кристи, появившийся в 33 романах, опубликованных в период с 1920 по 1975 год. Его отличает непревзойденный интеллект и пытливый сыскной ум.

Поспешим добавить контекст. Профессиональная область фасилитации с ее инструментами и техниками для современного мира возникла недавно. Но фасилитация как способ существования и жизни давно знакома человечеству. Фасилитация в той или иной степени продолжает присутствовать в каждом человеке. Пока не все это осознают. Наша цель — сделать это очевидным для всех.

Ловля рыбы в глубоких водах

Мы прекрасно понимаем, что фасилитация процессов, которой занимаются все авторы этой книги, — это уже сложившаяся практика. Практика со способами работы, структурой, компетенциями, практикующими специалистами, сертификацией и т.п. Свод знаний и наработок. Она принесла (и продолжает приносить) грандиозное влияние и пользу людям во всем мире. Это видно всем.

Мы хотим проникнуть глубже, чем то, что доступно на поверхности, и извлечь на свет жемчужины. Мы хотим отбросить устоявшийся образ мышления и пощупать вокруг, чтобы увидеть, какие еще богатства мы можем найти. У нас есть простые вопросы. Как возникла фасилитация? Почему она получила такое широкое признание? На что она должна была быть похожа в самом начале? Что лежит в самой её основе? Кто еще практикует ее, даже не осознавая этого?

И затем, конечно, задуматься о том, что делает великих фасилитаторов по-настоящему великими. Мы хотим пролить свет на то, что выходит за рубежи людей, наиболее хорошо знакомых с фасилитацией, в надежде найти, где черпать новое обновление и сырую энергию. Мы делаем это в стремлении вдохновить каждого на то, чтобы внести свой вклад в создание лучшего мира.

А пока давайте погрузимся в тему фасилитации.

В основе всего, как утверждают некоторые специалисты, лежит латинское слово «facilis», означающее «простой». Термин «фасилитация», по-видимому, происходит от «делать что-то проще». Поиск привел нас к исследователям и авторам, которые оспаривают это определение, утверждая, что оно слишком надуманное. Мы понимаем это. И все же мы хотим начать с него. Просто в том самом духе простоты это получится хороший чистый старт. Но мы, конечно, не хотим на этом останавливаться.

Мы хотим погрузиться глубже. Но даже уже сейчас мы отдаем себе отчет, что это не строго научное исследование. На нынешний момент мы уделяем больше внимания занимательным историям, чем точным данным. Обсуждения вместо статистики. Наши интересы и внимание сосредоточены на чтении и дискуссиях, на истории, антропологии, эволюции общества, работе и так далее. И уже в самом начале изложения мы осознаем, что нам никуда не деться от предвзятости толкования наблюдений*. Мы работаем фасилитаторами в том смысле, как это понимает современный мир. Мы увлечены этой темой, и во многих случаях она давала нам

* Предвзятость подтверждения — это тенденция искать, интерпретировать, отдавать предпочтение и вспоминать информацию таким образом, чтобы она подтверждала уже существующие убеждения или гипотезы. ru.wikipedia.org/wiki/Склонность_к_подтверждению_своей_точки_зрения

хлеб, а иногда и песню сердца. Сейчас мы можем лишь дать осознанное обещание что мы будем стараться избегать предвзятых толкований, если мы их почувствуем, но все, что мы не заметим, останется на вашу долю, прозорливый читатель!

Наша цель ясна. Мы хотим выяснить, есть ли способы заставить случайного наблюдателя поверить в силу фасилитации. Мы хотели бы подтолкнуть обсуждения в сообществе фасилитаторов выйти за темы инструментов и практик. По нашему убеждению, чтобы вдохнуть в дисциплину больше жизни, чем в ней есть на настоящий момент, необходимо расширить круг обсуждаемых вопросов. Это и есть наша Полярная звезда.

Мы также хотим передать вам, нашему читателю, представление о нескольких важных аспектах, которые следует учитывать, чтобы стать лучше в этой игре — будь то игра жизни, или игра фасилитации. И мы не хотим, чтобы это прозвучало нашим великим заявлением — это всего лишь скромные выдержки из обсуждений на разные темы.

Мы работаем над проектом, который назвали «Мосты строить и стены разрушать — только одна история». Мы верим, что фасилитация — это важная составляющая жизни будущего, в котором будет еще больше выбора, больше различий, более суровые последствия. Мы рассматриваем этот проект как маленькую попытку добавить больше жизни к навыку жить.

Этот проект связал нас с людьми по всему миру и явился результатом многих часов обсуждений. Мы стали богаче с сознанием того, что богатства фасилитации доступны, только спроси. Общаясь с людьми, мы изучали прошлое и разрабатывали тематическую карту будущего. Поэтому двинемся дальше, назад, в будущее!

Но прежде чем мы вернемся в деревню, с которой мы начали, мы хотим вам кое-что сказать. На последующих страницах рассказы, которыми мы делимся, перемежаются с нашими мыслями. Мы приводим лишь выдержки из обсуждений, и не придерживаемся правильного порядка. Каждое обсуждение была ценным и повлияло на наши мысли. Истории, которыми мы здесь делимся, призваны проиллюстрировать суть и, надеемся, вдохновить вас на поиск историй вокруг себя. Итак, вернемся в деревню.

Солнце уже садится, отбрасывая длинные тени на пыльную южноиндийскую деревню, а трое мужчин предлагают продолжить чай. Мы хорошо поговорили. Они рассказывали о своей жизни, о тех историях, которые они слышали от своих предков. О том, что они делают, чтобы деревня не теряла надежду на будущее. «Хорошо, что город приехал в деревню, чтобы послушать деревенского жителя». говорит старейшина. И, когда все перестают посмеиваться, добавляет: «Знаете, все ведь началось в деревне».

Назад в будущее

Сначала немного о пройденном нами пути. Обратимся к антропологии и литературе? Скорее для того, чтобы подготовить почву, чем для чего-либо еще.

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

«Человек по природе своей есть существо социальное, а тот, кто в силу своей природы, а не вследствие случайных обстоятельств живет вне государства, — либо недоразвитое в нравственном смысле существо, либо сверхчеловек». Общество — это то, что предшествует человеку. Тот, кто либо не может вести общую жизнь, либо настолько самодостаточен, что не нуждается в этом, и поэтому не участвует в жизни общества, — это либо зверь, либо бог. — говорит Аристотель¹.

Акцент на коллективном здесь прямо на первом месте, подчеркнуто. И хотя мы это читаем у Аристотеля и греческих мыслителей, некоторые антропологические исследования указывают, что это представление существовало еще задолго до них. Мы углублялись в этом вопросе туда, куда вело нас любопытство. Одной из ключевых остановок стало происхождение языка. Последние антропологические исследования указывают на некоторые интересные вопросы и аспекты. Так, нас привлекла работа Робина Данбара «Теория разума и эволюция языка»². Он утверждает, что эволюция языка не является следствием того, что у приматов сформировался большой мозг. Наоборот, размер мозга был обусловлен социальными требованиями работать вместе в группах. Говоря о приматах и размерах мозга, он отмечает: «Необходимость удерживать вместе большие высокоструктурированные группы была важнее, чем потребность реагировать на проблемы изменений в окружающей среде».

Исследования и факты указывают на то, что развитие мозга разных видов связано с задачей сосуществования. Сосуществование в группе требует определенного уровня совместной работы, нормирования, чувства родства и совместной жизни. Данбар говорит: «Необходимость эволюции больших групп вызвала увеличение размера мозга, а это, в свою очередь, в конечном итоге потребовало эволюции языка как более эффективного связующего инструмента». Гектор Вийарреаль Лозойя в своей главе, посвященной развитию коллектива, более прямо прослеживает эту связь.

Миллионы лет люди живут в группах. Тысячи лет люди создают формальные структуры для работы и совместного существования групп — племена, общины, цивилизации, страны и так далее. Возьмем, к примеру, идею демократии. Это слово происходит от «demos» — простой народ и «kratia» — власть / правительство. Самые ранние упоминания относятся к 508 году до нашей эры. Чтобы целая цивилизация была способна функционировать таким образом, необходимо, чтобы существовал способ ведения вовлекающего диалога и обсуждений с одновременным участием многих людей. Идея участия общественности в принятии коллективных решений несет большую силу.

Трудно вообразить коллектив людей, собравшихся вместе для того, чтобы принять решение, но функционирующий без участия фасилитатора в обсуждении

Общественное участие — не новое явление, оно является неотъемлемой частью человеческой цивилизации³. Каждая цивилизация имела свой вариант коллективного участия в принятии решений для общего блага. В Древней Индии существовали сабхи и самиты, которые упоминаются в Ведах (1200–900 гг. до н.э.)⁴. Люди собирались, обсуждали вопросы, принимали решения, давали советы царю и имели

представительство в различных слоях общества. Трудно представить себе, чтобы коллектив людей, собравшихся вместе для принятия решений, функционировал без того, кто бы фасилитировал процесс. Ведь любое собрание должно было рассматривать альтернативы, изучать дилеммы и принимать решения. Возможно, роль фасилитатора не была специально выделенной, ее брал на себя кто-то в каждом из соответствующих собраний — вождь племени, старейшина деревни, царь, знатный человек, философ, и так далее. Это человек или роль с задачей удерживать вместе группу в диалоге.

У многих коренных народов есть слово для обозначения этого удерживания. Среди пинтупи, австралийских аборигенов, происходящих из пустыни Гибсон, вождя называют *mauytju* (начальник), *tjila* (большой) и *ngurrakartu* (хранитель). Эти люди определяются как «удерживающие» или «присматривающие» (*kanyininpa*) за своей семьей, родственниками, подчиненными и страной. Начальник — это *yungkuraui*, тот, кто «свободно дает», «щедрый». Он «присматривает» (*kanyilku*) за людьми и страной⁵.

Человеческая фасилитационная косточка, безусловно, эволюционировала с течением времени, как и общество. В академии Платона преподавалась философия. Для того, чтобы быть государственным деятелем, нужно было уметь задавать глубокие вопросы и обсуждать дилеммы. Платон утверждал, что из философов получают великие цари, которые черпают силу в обсуждении вопросов и коллективном мышлении людей.

В V в. н.э. в индийском городе Наланда был создан грандиозный университет. В нем было более 10 тысяч студентов и более 2 тысяч профессоров из современных Кореи, Японии, Китая, Тибета, Индонезии, Персии и Турции⁶. В IX веке появился университет Аль-Карауин, а в последующие 300 лет — множество других университетов⁷. Эти учебные заведения открывали возможность живого обмена знаниями и мыслями, тем самым двигая общество вперед.

В XII и XIII веках появились европейские высшие учебные заведения⁸. Работы арабских авторов и Аристотеля, ставшие доступными в XII веке, заново увидели свет⁹. Произошло развитие от объединений людей ради безопасности и социальных связей к последовательному созданию новых реальностей, и одним из явлений было совместное обучение и сближение миров. Когда сами миры были далеко друг от друга, и отсутствовали средства коммуникации сегодняшнего мира, люди все равно собирались вместе, работали в группах и создавали смыслы для себя и друг для друга.

Разные общества, вероятно, на разных уровнях делегировали власть принятия решений группам. Но тенденция в том, что по мере того, как мы развивались по пути объединения в племена и принадлежности к сообществам, движение к коллективным решениям было одним из очень важных проявлений, конкурировавшим с авторитарными и другими формами лидерства. Коллективам, со своей стороны, нужны фасилитаторы или фасилитирующие лидеры, чтобы прислушиваться к группе и двигаться вперед. Это могло быть на очень поверхностном уровне, но это достаточный показатель, что роль фасилитатора или стиль фасилитирующего лидерства не новы!

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Если мы исходим из того, что фасилитационная косточка существовала в нас на протяжении веков, то это должно быть справедливо и для настоящего времени. Мы верим, что эта косточка есть в каждом из нас, и мы найдем какую-то ее часть, если только хорошенько присмотримся. Вооружившись этой гипотезой, мы пошли и побеседовали с многими людьми, которые не называют себя фасилитаторами. Это были люди, которые, как нам показалось, ведут фасилитационную жизнь.

Эти люди разных регалий и профессий постоянно меняют к лучшему практики работы с группами: ведущий на радио, водитель грузовика, управляющий жилищным кооперативом, генеральный директор, акушерка, музыкант, строительный подрядчик. Таков спектр людей, которых мы расспрашивали. Чем больше мы общались с ними и выясняли их подходы к жизни и существованию, тем очевиднее нам становилось, что значит жить фасилитационной жизнью. Разумеется, они не утверждали, что ведут именно такую жизнь. Они просто жили своей жизнью, как обычные люди. Это мы, искатели, увидели в них то замечательное новое, которое они создают, каждый своим собственным образом.

Как жить фасилитационной жизнью

Много раз мы погружались в молчание, пресыщенные богатством восприятия, прекрасно понимая, что это богатство доступно каждому из нас, только обернись, но занятость, поглощающая нас, съедает это богатство. В ходе этих размышлений мы пришли к трем умениям, общим для всех людей, с которыми мы встречались. Умения, которые мы выделили в результате тщательного изучения и обдумывания. Это умение появиться, метазнание и чувствовать переплетение. Мы хотим предложить их вам, уважаемый читатель, не со всей строгостью и определенностью научного исследования, а со смирением рассказчика. Мы приглашаем вас поиграть с этими идеями и посмотреть, что получится у вас.

1. Появиться

«Восемьдесят процентов успеха — это просто появиться», — сказал Вуди Аллен¹⁰. Люди часто не уделяют должного внимания тому, какая в этом кроется недооцененная сила. Для того чтобы появиться, нужна и смелость, и множество других вещей, в том числе искренняя заинтересованность в том, чтобы люди могли двигаться вперед, преодолевая свои жизненные ситуации. Вы скажете, что естественный запрос, и так и есть. Это естественный запрос, который часто не находит должного внимания.

Позвольте нам объяснить это с помощью трех различных призм.

Первое. Преобладающий нарратив в сегодняшнем мире движется по узким индивидуалистическим рельсам с помощью двигателя под названием «Что в этом для меня?» Что в этом плохого, спросите вы? Проблема в том, что значимость «Что в этом для меня?» разрослась и превратилась из проходной мысли в широко распространенный нарратив. Часть того чтобы появиться — это появиться с другим мышлением: «Как я могу помочь?».

Для многих это окажется существенный сдвигом, который принесет множество плодов. Только это множество не появится немедленно в какой-нибудь такой форме, которая была бы более всего желанна. У всех наших собеседников мы находили признаки того, что чувство служения преобладает над идеей вознаграждения для себя.

Если идея появиться без конкретного вознаграждения вызывает дискомфорт, представьте, что происходит в случае второй призмы: появиться без приглашения!

Появиться без прямого приглашения требует смелости, выходящей за рамки обычного. Это означает, что фасилитационная косточка создает пространство диалога и строит общую платформу в то время, когда все остальные захвачены эмоциями проблемы.

Жизнь не посылает нам приглашение появиться, собраться с силами и приступить к помощи людям. Жизнь дает нам возможность делать это, и почти каждую минуту. Люди, которые делают это постоянно, часто не задумываются о том, что они это делают.

Фасилитационная косточка создает пространство диалога и строит платформу, когда все остальные захвачены эмоциями проблемы

«Единственное, что нужно помнить,— это что не следует пытаться решить все их проблемы»,— говорит Раджвел, старейшина деревни, о которой вы читали ранее. «Мы должны верить, что люди обладают способностями, и что вы подключаетесь для того, чтобы направить эти способности в нужное русло, когда вам покажется, что они не видят всех возможностей». Умение провести эту черту имеет значение. Возможно, это интуитивная способность, которая развивается со временем. Это неотъемлемая часть способности появиться, это создает её смысл.

Здесь у нас открывается идеальный переход к третьей призме: легко и пристально. Люди, которые ведут за собой остальных, придерживаясь фасилитирующего лидерства, держатся легко, но пристально относятся к работе, которую предстоит выполнить группе.

«Когда люди спорят, возникает накал эмоций, которые могут излиться в разные стороны. Вы должны завоевать право помогать им сосредоточиться на чем-то полезном». Это говорит Вену, строительный подрядчик, которому удалось добиться значительных успехов в формировании коллектива работников. У него нет прямых сотрудников, но есть много людей, которые хотят работать с ним, заключая контракт за контрактом. «В строительном бизнесе проблем много. Мы постоянно сталкиваемся с ограничениями и конфликтом интересов. На проблему можно смотреть с разных сторон, и когда смотришь на нее под новым углом, она предстает в ином свете. Нужно проявлять эмпатию, терпение и помогать людям сходить на середине пути».

«Он всегда переходит прямо к делу, и мы считаем его справедливым человеком»,— говорит один из его контрактников. Сам Вену об этом не задумывается. «Мы должны выполнять свою работу. Каждый делает ее по-своему. Если мы даем услышать другую точку зрения, то получаем возможность взглянуть под другим

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

углом. Я просто помогаю, чтобы эта новая перспектива добавилась. Это мелочь», — говорит он, взмахнув рукой. Это заставляет контрактника добавить: «Он делает это не для себя. Вот в чем дело».

Те, в ком ярко проявлена фасилитационная косточка, больше заинтересованы в людях, которые работают вместе с ними, чем в своих собственных интересах в решении проблемы. Они относятся к себе с легкостью, и стремятся выслушать собеседника. Это помогает очистить речь от эмоционального шума и объединить людей для достижения результата.



Эти призмы, как нам кажется, создают богатство содержания «Появиться». Появиться — это не просто открыть дверь и шумно войти. Нет, это тихий, ненавязчивый и смелый вход. Это заставляет группу сосредоточиться на выполнении поставленной задачи. Это и есть проявление себя в полной мере.

2. Метазнание — это незнание

Одним из величайших достижений человеческой жизни стала возможность предсказывать с достаточной точностью то, на что раньше можно было только надеяться в той или иной вероятности. Как скоро вы доберетесь из места А в место Б? Будет ли дождь на следующей неделе в городе Брисбен? Каковы шансы, что моя посылка доедет до Лондона? Сколько шагов было пройдено в тот или иной день? Некоторое время назад ответы на эти вопросы были вероятными. Теперь это не так.

*Единственное
что они знают, —
это что они
не знают,
что родится
в обсуждении*

Сегодня эти предсказания мирно ждут, чтобы вы их только запросили. Наравне с некоторыми другими явлениями это придает нашей жизни определенность до такой степени, что сегодня мы ищем эту определенность в каждом своем шаге и без нее чувствуем себя не в своей тарелке. Однако групповые процессы — это поведение человека, и они случаются в моменте. У них неровные края и смазанные

границы. О точности тут говорить не приходится — мы не знаем, что произойдет в тот или иной момент.

Люди, умеющие работать с группами, хорошо это знают. Фактически, единственное что они знают — это что они не знают, что появятся из обсуждения. Если они способны с этим комфортно существовать, это оказывает глубокое влияние на группу. Из этого комфорта рождается детское любопытство по поводу того, какой следующий шаг готова сделать группа. Это любопытство создает фантазийную энергию, которая отменяет любые сомнения в том, что интересы группы важнее, чем интересы фасилитатора.



Модель метазнания

Но что помогает людям обрести эту степень комфорта в ситуации, когда они не знают?

Прежде всего, это глубокое самоощущение (в главе Барбары Маккей «Сила фасилитации для самоанализа, изменений и личностного роста» вы найдете несколько интересных инструментов для достижения этого состояния связи с собой). Внутренний компас, который, кажется, первую очередь приводит людей к пониманию себя. Большинство наших собеседников свободно делились с нами моментами, где они обычно спотыкаются. «Любой, в ком есть какое-то проявление роскоши, кажется мне человеком, выставляющим богатство напоказ. Это меня отталкивает. Я это знаю. И когда мне попадается кто-то с показной внешностью, я осознаю, что меня это отталкивает, и стараюсь, чтобы это не мешало мне лучше узнать человека. Для этого нужно приложить усилие». Это говорит Манфред, глава крупного предприятия, пользующийся большим уважением у своих сотрудников. Знать собственные предрассудки и быть к ним восприимчивым имеет огромное значение.

Другая составляющая — это моральная стрелка внутреннего компаса, твердо направленная в сторону коллективного блага. Это означает достижение соответствия между

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

тем, что вы говорите, что вы делаете, и тем, кто вы есть. «Если вы не аутентичны, люди видят это насквозь, — говорит Раджвел, — Диссонанс легко заметить».

Раджвел указывает на еще одно измерение. «Очень важно относиться с сочувствием к людям и к себе. Это значит быть очень человечным. Человек остается человеком, и он будет совершать ошибки». Когда к людям подходишь с сочувствием, это дает им возможность озвучивать свою позицию и не стараться подстроить результаты. Это процесс. И начинается он с лидера, с его сочувствия и принятия себя. Таким образом, сила фасилитации заключается в том, чтобы чувствовать и использовать энергию группы. Это требует ежеминутного присутствия, когда каждая минута не знает, что принесет следующая. Знание этого позволяет фасилитатору использовать все ресурсы группы. Это и есть метазнание.

3. Чувствовать переплетение

Первое, что любой увидит в строительном подрядчике Вену, — это его внимательный взгляд и спокойное выражение лица. В рабочей спецовке, покрытой грязью и копотью, он обладает удивительной способностью смотреть глубже поверхностного. Вошедший в комнату сантехник спрашивает: «Я теперь буду чинить ванные комнаты на 15-м этаже?». Вену в ответ: «А во сколько ты вчера закончил?».

Не очень понятно, как в результате такого обмена репликами они пришли к решению, что 15-й этаж они будут делать последним. Вену потом объясняет: «Обычно он выглядит бодрее, когда задает этот вопрос. Он вообще энергичный. Никогда не сутулит плечи. Думаю, ему нравится вид с 15-го этажа. А сегодня в его голосе не было той энергии». Оказалось, что сантехник действительно работал допоздна, и сегодня хотел поскорее закончить работу и вернуться домой. «Работа на 15-м этаже требует от него полного внимания. Возможно, он сможет сделать её завтра», — говорит он.

Стороннему наблюдателю трудно уловить эту разницу в тоне и интонации. Когда вы слушаете глазами, вы видите все, что происходит вокруг вас. Это добавляет дополнительный уровень впитывания каждого звука. Когда вы видите ушами, вы не только слышите то, что произносится, но и следите за интонацией, за тем, как дергается губа, как нахмуривается бровь, за улыбкой в уголках глаз. Это то, что мы назвали «чувствовать переплетение».

У переплетения есть слои и углы. Слои создают прочность конструкции, переплетение дает картину симметрии и глубины. Чувство переплетения помогает осмыслить много слоев и углов обсуждения, что сказано и не сказано, громко и тихо, красочно, черно-бело или серо. Видимое и осязаемое. Хороший фасилитатор работает со многими слоями и углами.

Давид, музыкант и художник, работающий с широким кругом людей, представляющих разные страны и культуры, умеет решать проблемы. Он понимает, что людям часто просто необходимо с кем-то поговорить. Кто-то должен выслушать их историю. Он говорит: «Быть слушателем — это уже само по себе помощь. Не столько важно, что именно они говорят, сколько то, откуда они к этому пришли. Принятие

того, в каком положении они находятся, помогает людям почувствовать, что они не одиноки. Здесь не важно, что именно скажу я, переживание происходит внутри них. Речь не идет о том, чтобы давать советы или пытаться повлиять. Это должен

*Если мы
предлагаем ухо,
люди готовы
открыть сердца*

быть выбор самого человека. Если у меня есть ожидания, или я держусь за то, что говорю, это может негативно сказаться на его способности двигаться вперед. Существует тонкая грань между заботой о человеке и вовлечением его в драму». Давид проявляет чувство переплетения.

Вы осмысливаете происходящее вокруг вас, уделяя этому свое полное внимание и задействовав более чем один орган чувств. Это означает, что такие люди, как Вену и Давид, создают присутствие, которое определяет настроение беседы. Они полностью отдаются моменту и группе перед ними. Они делают все это, не позволяя себя отвлечь ни полемике, ни электронному устройству, ни какому-нибудь процессу.

Старейшина деревни Раджвел опять добавляет еще одно важное измерение: «Иногда мы не знаем, что делать, и порой нам нечего сказать. Посидеть в тишине — это нормально. Мы просто сидим под деревом и решаем собраться снова».

Для многих из нас молчание может создавать тревожность. Уметь вслушиваться в тишину и сохранять уверенность в том, что она является частью человеческого бытия, — это ключевой момент. Это, конечно, не каждому под силу. Но это важная часть вопроса.

Для непосвященных чувство переплетения может показаться чем-то из области волшебства или счастливой случайности. Оно создает огромное отличие конечного результата. Вы могли бы начать с того, чтобы прислушиваться к улыбкам, вздохам и эмоциям в каждом обсуждении. То, что не выражается явно, но что вы можете уловить.

Много лет назад мы познакомились с методом активного ведения дневника наблюдений. Упражнение заключается в том, чтобы после окончания обсуждения сесть и составить список всех чувств и эмоций. Мы осознали, что когда мы начинаем присматриваться, мы видим, слышим и узнаем гораздо больше! Когда в последний раз вы искали больше, чем могли увидеть, или напрягались, чтобы услышать сквозь тишину в комнате? Что ж, всегда есть следующий раз.

Ведение фасилитационной жизни часто является огромным катализатором эффективности в современном мире. Неважно, в какой профессии вы работаете. Укрепление косточки фасилитации, живущей в вас, будет способствовать вашей эффективности. Причин для этого множество. Вот две из них:

Во-первых, с распространением социальных технологий география теряет значение, и мир становится маленьким. Знания находятся у каждого под рукой и их можно использовать по своему усмотрению. Это также потенциально приводит к тому, что мы можем оказаться замкнутыми в своем собственном мире. В нашем сознании как будто возникают гигантские стены из информации, которая подтверждает наши взгляды и предубеждения, оставляя тем самым меньше места для тех, кто придерживается иной точки зрения.

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Будущее планеты поставлено на карту, и потребуется вклад всех нас и всех полярных сторон. Осмыслить возникающий мир как коллектив и тем самым сформировать наше будущее — вот задача, которая стоит перед нами.

Есть явные признаки «стен», существующих по умолчанию, и мостов, которые нужно наводить. Стены — это первое, что есть в сознании, и они являются легким, ленивым способом отстраниться от чужого мнения. Технологии помогли нам объединяться в сообщества по интересам. Как уже было засвидетельствовано в предыдущих главах, нам нужно приложить большие усилия, чтобы преодолеть эхо-камеру и принять то, что отличается, чтобы в итоге увидеть новые миры.

Во-вторых, демографические различия, усугубляемые неравенством доходов, являются огромной проблемой, стоящей перед миром. Поскольку в мире становится все больше представителей поколения миллениалов (1980–2000 гг.) и поколения Z (2000–2020 гг.), происходят тектонические сдвиги, требующие срочной работы. На карту поставлено их коллективное будущее. Каждый из приведенных здесь аргументов имеет множество аспектов. Каждый из них обоснован с определенной точки зрения. Очевидно, что работа, которую необходимо выполнить, находится на пересечении этих углов. Для этого нужно быть в позиции фасилитатора.

Есть и другие вызовы, и острые углы, связанные с историей, границами, культурой, климатом, богатством, технологиями и так далее. Ответы на вопросы в этих пространствах будут включать в себя сложные переменные, требующие диалога. Будущее работы и устойчивой жизни на планете зависит от того, как мы сможем взаимодействовать друг с другом, прислушиваться к чужой точке зрения, разрешать разногласия и жить вместе.

Глава деревенского панчаята Раджвел, музыкант Давид, подрядчик Вену, и все люди, с которыми мы встречались, с тихим мужеством рассказывали о своей жизни. Они научили нас тому, что если мы предлагаем свои уши, то люди готовы открыть сердца. Они добросовестно выполняли свою работу. Они не пытались изменить мир. Но, стараясь добросовестно выполнять свою работу и беря с собой людей, они вносили свой вклад в изменение мира.

Изменить мир может показаться непосильной задачей. Как и все хорошее, оно начинается с того, что нужно появиться. Прекрасно понимая, что вы не знаете всего. Когда вы появляетесь с открытостью к возможностям и полным присутствием во всем том, что вы видите и не видите, вы черпаете из силы фасилитации внутри себя. В этом и заключается появиться, метазнание и чувствовать переплетение.

Даже когда мы сейчас набираем последние строки этой главы, у нас внутри остается только глубокая уверенность, что нужно идти и общаться с людьми. Последнее слово останется за нами, поскольку человечество постоянно развивается. Человечеству нужно будет осмыслить то, что появляется новое, и продолжать быть вместе для того, чтобы коллективно осмыслить новые реальности и предпринять действия.

Давайте начнем.

Ссылки

1. Аристотель, (350 до н.э.) *Политика* (строка 1253а главы 2 (9) Книга 1),
2. Dunbar, R., (1998) *Theory of Mind and Evolution of Language* in Hurford, J. R., Studdert-Kennedy, M. and Knight C., editors, *Approaches to the Evolution of Language: Social and Cognitive Bases*, Cambridge University Press, pp.92-110. (C)
3. Muse, S. A., & Narsiah, S., (2015) *Public Participation in Select Civilisations: Problems and Potentials*, J Sociology Soc Anth, 6(3): 415-421
4. Encyclopedia: Sabhas and Samitis <https://www.encyclopedia.com/international/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/sabhas-and-samitis>
5. Myers, F., (1986), *Pintupi Country, Pintupi Self: Sentiment, Place and Politics Among Western Desert Aborigines*, AIATSIS, Sourced from the *Indigenous Governance Toolkit* toolkit.aigi.com.au/toolkit/4-1-indigenous-leadership
6. Wikipedia *Nalanda* <https://wikipedia.org/wiki/Nalanda>
7. Guinness Book of Records: *Oldest higher-learning institution, oldest university* <https://guinnessworldrecords.com/world-records/oldest-university> and Wikipedia:University of al-Qarawiyyin https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_al-Qarawiyyin
8. Jacques Maritain Center : *A History of Western Philosophy* Vol. II / by Ralph McInerny <https://maritain.nd.edu/jmc/etext/hwp215.htm>
9. Wikipedia *Medieval University*: https://en.wikipedia.org/wiki/Medieval_university
10. Quote Investigator “Showing up is 80 percent of life” <https://quoteinvestigator.com/2013/06/10/showing-up/>



Визуализация Читры Чандрасекхар



Глава 9

Заключение и мысли напоследок

Кимберли Бейн

В главах этой книги доказывается, что сила фасилитации:

- может помочь нам вместе лучше принимать стратегические решения;
- может преобразовывать организации и открывать дорогу позитивным и устойчивым культурным изменениям на всех уровнях и во всех направлениях деятельности;
- может создать время и пространство для развития критического мышления и расцвета инноваций;
- может дать возможность отдельным людям, группам и государствам конструктивно разрешать конфликты, переходя от менталитета «бей и побеждай» к «вместе мы сможем»;
- может помочь разрозненной группе людей превратиться в высокоэффективную команду и наладить сотрудничество на более высоком уровне;
- может помочь нам индивидуально определить и реализовать наши самые глубокие внутренние устремления и наш самый высокий потенциал;
- безвременна и является одной из причин, возможно ключевой причиной, почему люди развились до того состояния, в котором мы находимся сегодня.

Хотя некоторые могут сказать, что сегодняшнее состояние, в которое нас привело развитие, и не очень хорошо, но это уже тема для другого разговора. Как бы там ни было, на протяжении всей своей истории люди смогли эволюционировать и создать множество позитивных достижений благодаря совместному принятию решений и целенаправленным обсуждениям. Возможно, мы бы развивались даже лучше, чем сейчас, если бы сила фасилитации стала более очевидна немного раньше. Мы считаем, что воздействие силы фасилитации, описанное в этой книге, дает нам надежду на будущее и предлагает конкретные шаги, которые могут помочь каждому из нас — нашим группам, нашим организациям и нашим сообществам — развиваться, исследовать новое, и расти к лучшему общему будущему. Мыслить совместно — это ключ к успеху, а фасилитация — это двигатель, который поможет нам достичь его!

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

В этой книге мы попытались доказать, что сила фасилитации должна быть использована всеми нами — отдельными людьми, лидерами, организациями и обществами — для решения проблем, кажущихся неразрешимыми¹. Мы осознаем масштабность этого намерения, некоторые сочтут его даже немного фанатичным. Они правы, так оно и есть. Но на протяжении всех предыдущих глав мы ни разу не сказали, что это легко. Мы также не говорили, что это бессмысленно или безнадежно.

Методы и инструменты фасилитации — это только верхушка айсберга, когда речь идет о том, чтобы помочь людям лучше мыслить вместе. По нашему опыту, в фасилитации нельзя полагаться только на инструменты, это не позволяет раскрыть истинное преобразующее воздействие, которое, как мы знаем, она может дать. Мы считаем, что сила фасилитации зависит от компетентности, этики и позиции фасилитатора. Она зависит не только от того, как мы проводим фасилитацию, но и от того, как мы думаем и действуем как фасилитаторы. Навыки, знания и отношение фасилитатора, подкрепленные глубокой философской верой в силу фасилитации, — вот что позволяет добиться тех видов преобразующего воздействия, которые описаны в этой книге. Это то, что необходимо для продвижения вперед наших групп, организаций и сообществ.

Мы очень надеемся, что нам удалось зажечь в вас искру. Мы хотим, чтобы вы экспериментировали с возможностями фасилитации и попробовали хоть какие-нибудь из идей, изложенных в этой книге. Мы хотим, чтобы вы исследовали, как помочь вашим командам и сообществам лучше мыслить вместе. Мы приглашаем вас занять позицию фасилитатора. Мы думаем, что результаты, которые вы получите, вдохновят вас на дальнейшие исследования в области фасилитации.

Хорошо, меня убедили в силе фасилитации. Как же ей овладеть?

Раскрытие силы фасилитации — важнейший шаг на пути к использованию ее мощи и потенциала. Эта книга была написана совместными усилиями группы отданных своему делу и, да, фанатичных фасилитаторов. Наша цель — одновременно донести сообщение до уже обращенных, и помочь другим раскрыть эту силу. Наша конечная цель — помочь отдельным людям, группам, организациям и обществам расти, расширяться и процветать, применяя силу фасилитации в своем собственном контексте.

Как человек, принимающий решения, вы можете использовать силу фасилитации, став фасилитирующим лидером. Вы также можете использовать навыки и процессы, описанные в этой книге, чтобы помочь людям войти в целенаправленное обсуждение, необходимое для решения неразрешимых проблем, урегулирования конфликтов, изменения культуры, создания и внедрения инноваций. Вы можете инвестировать средства в привлечение эксперта, который поможет разработать процесс (процессы), наиболее подходящий для вашей деятельности, задачи или ситуации. Вы можете обучиться навыкам фасилитации процессов. Вы можете поощрять и поддерживать своих сотрудников, чтобы они учились фасилитации. Вы также можете обеспечить своим сотрудникам время и пространство для прове-

дения аутентичных, зачастую трудных обсуждений и совместного критического мышления. Но самое главное — вы можете искренне придерживаться ценностей фасилитируемого сотрудничества и веры в то, что лучшие решения основаны на коллективной мудрости всех участвующих.

Мы считаем, что силой фасилитации могут овладеть во всем мире. Ей можно овладеть чтобы строить взаимопонимание, обнаруживать и укреплять связи, разрешать конфликты, решать с виду неразрешимые проблемы, усиливать творческий потенциал и инновации, и повсеместно вовлекать людей в принятие решений.

Как мы уже отмечали во введении, сегодня, возможно больше, чем когда-либо в нашей истории, фасилитация — философия, навык, процесс и профессия — имеет решающее значение для нашего будущего. Чтобы выжить и процветать как группам, командам, организациям и обществам, нам необходимо использовать силу фасилитации для подлинных осмысленных обсуждений, которые помогут нам понять себя, друг друга и окружающий нас мир. Для того, чтобы преодолеть хаос, неопределенность, срывы и разногласия, которые, как кажется, сегодня настолько превалирует в обществе, нам нужна фасилитация и фасилитаторы, чтобы создать пространство и процессы, позволяющие нам думать вместе. Мы должны помочь людям говорить и слушать, мыслить критически и творчески, исследовать идеи, которые поддерживают, оспаривают или противоречат их собственным. Но, самое главное, мы должны помочь людям поверить в то, что это возможно, и обеспечить, чтобы мудрость каждого способствовала выработке самых мудрых результатов.

Чтобы использовать силу фасилитации, мы должны заставить себя жить более фасилитационной жизнью. Мы должны систематически и осознанно думать о том, как вовлечь других во все, что мы делаем, и в каждое наше решение. Знаменитая цитата Эйнштейна: «Определение безумия — это делать одно и то же снова и снова и ожидать разных результатов». Мы говорим, что настало время действовать по-другому. Мы надеемся, что истории о влиянии фасилитации и идеи, изложенные в этой книге, придадут каждому из нас уверенность в том, что мы сможем лучше мыслить вместе, используя силу фасилитации!

Заключительные мысли

Мотивационный спикер Стив Гиллиланд пишет: «Истинное удовольствие от жизни — в путешествии, так что наслаждайтесь тем, что едете!»². Мы, единомышленники из разных частей мира, начали работу с намерения написать о наших индивидуальных и коллективных инсайтах о силе фасилитации. Вся наша работа велась виртуально, на пяти континентах и в восьми часовых поясах. И хотя это могло показаться сложной задачей, мы получили массу удовольствия от работы. Мы постоянно учились, исследовали и бросали вызов себе и друг другу. Во время заключительной встречи авторов и визуализаторов мы провели самофасилитированную рефлексию процессов, использованных нами для разработки и написания книги, взаимодействия и уроков, которые мы извлекли. Мы смеялись, сопереживали, много говорили о том, сколько времени и сил это заняло. Но в одном мы сошлись — нам определенно понравилось ехать!

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Все вместе мы теперь еще более фанатично относимся к фасилитации, и тому воздействию, которое она может оказать. Мы видим эту книгу не как конец обсуждения или нашей работы вместе, а как начало, как мы надеемся, захватывающего и расширяющегося глобального диалога. Как мы можем сотрудничать, чтобы создать команду, организацию, сообщество, мир, в котором мы хотим жить и работать? Как нам лучше мыслить вместе, чтобы наши решения и действия приводили к положительным результатам и последствиям? Как мы все можем овладеть силой фасилитации для улучшения нашей жизни, сообществ и организаций?

Наша общая цель при написании этой книги — вдохновить вас открыть и выпустить на волю силу фасилитации в себе и других. Все решения начинаются с обсуждения. Мы надеемся, что эта книга станет катализатором ваших собственных очень интересных обсуждений. Мы также надеемся, что она вдохновит вас на то, чтобы воплоти фасилитацию и фасилитационные принципы в вашу жизнь, ваше взаимодействие с другими, ваше мышление, ваше принятие решений и ваши действия. Но больше всего мы надеемся, что вы возьмете идеи, примеры и концепции, приведенные в этой книге, и будете использовать их в своей работе и в своей жизни. Мы приглашаем вас присоединиться к нам в стремлении высвободить силу фасилитации, чтобы зажечь глубокие и трансформирующие позитивные изменения повсюду.

Мы хотим услышать от вас, читатель, о том, как сила фасилитации повлияла на вашу жизнь. Мы хотим услышать о вашем опыте в этой области. Как вы использовали силу фасилитации? Какие результаты вы наблюдали или в чем принимали участие? Как бы вы хотели использовать силу фасилитации, чтобы изменить мир? Присоединяйтесь к разговору, задавайте вопросы и делитесь своими примерами использования силы фасилитации по тегу #FacPower.

Ссылки

1. Kahane, A. (2007). *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
2. Gilliland, S. (2019). *Enjoy The Ride* (Second ed.). Pearhouse Press..



Приложение I

Описания процессов, термины и определения

Анализ поля сил

Анализ поля сил был предложен Куртом Левином в 1940-х годах. Первоначально Левин использовал его в своей работе, посвященной социальной психологии. Тем не менее, сегодня метод также используется в организациях для анализа изменений.

Идея анализа поля сил заключается в том, что ситуация держится на равновесии между силами, которые двигают изменения, и силами, которые им сопротивляются. Для того, чтобы изменения произошли, необходимо усилить движущие силы или ослабить сопротивляющиеся.

ru.wikipedia.org/wiki/Полевое_поведение

Оси Легкость и эффективность

Оси легкости и эффективности — это инструмент ранжирования и принятия решений, помогающий людям более эффективно распределять свое время. Организация, команда или отдельный человек оценивают деятельность или возможные решения, исходя из того, насколько легко задача может быть реализована и потенциальный эффект или преимущество, которое она принесет.



Шесть шляп мышления Де Боно

Метод «Шести шляп мышления» позволяет группам детально и согласованно планировать мыслительные процессы и тем самым более эффективно мыслить вместе. Метод может быть использован для изучения различных точек зрения на сложную ситуацию или задачу. Рассмотреть вещи с разных точек часто оказываются полезным при формировании стратегии или принятии сложных решений.

Разноцветные шляпы используются как метафоры для обозначения различных типов мышления. Переход к определенному типу мышления символизируется надеванием шляпы соответствующего цвета, буквально или метафорически. Эти шесть метафор шляп мышления дают более структурированное и всестороннее представление типов мышления, чем если рассматривать их как предубеждения, свойственные непосредственно мыслям. Все шесть шляп мышления помогают человеку глубже продумать конкретную тему.

Перечень шляп:

- Белая: логика и факты
- Красная: Чувства и эмоции
- Желтая: Возможности и преимущества
- Черная: Угрозы, трудности и барьеры
- Зеленая: Творчество
- Синяя: Процесс или мышление о мышлении

ru.wikipedia.org/wiki/Шесть_шляп_мышления

Де Боно Эдвард, Шесть шляп мышления, Издательство Попурри, 2006 г., ISBN: 985-483-635-5

Айсбрейкеры и энерджайзеры

Термин айсбрейкер происходит от английского «сломать лед», что в свою очередь дало название типу кораблей, которые называются ледоколами, созданными для того, чтобы взламывать лед в арктических морях. И точно так же, как эти корабли облегчают движение другим судам, айсбрейкер помогает расчистить путь для обучения, создавая комфортные условия для обучающихся и стимулируя их к общению. Это может быть упражнение, направленное на то, чтобы помочь людям познакомиться друг с другом, и обычно включает в себя обмен именами и другой информацией о себе.

Энерджайзеры — это быстрые веселые упражнения для того, чтобы оживить группу. Они особенно полезны, когда группа становится вялой, энергия падает, и мотивация снижается. Как правило, энерджайзер предлагает физическую разминку, которая быстро меняет состояние группы.

Позитивное исследование

Позитивное исследование (Appreciative Inquiry, или AI) было разработано на факультете организационного поведения университета Case Western Reserve, началом чему послужила статья Дэвида Куперридера и Суреша Шриваствы, опубликованная в 1987 году. Авторы пришли к ощущению, что решать проблемы стало чрезмерно распространенным подходом, препятствующим любому социальному совершенствованию, и что необходимы новые методы исследования, которые помогли бы генерировать новые идеи и модели организации.

В основе позитивного исследования лежит предположение о том, что вопросы, которые мы задаем, как правило, направляют наше внимание в определенную сторону; что организации развиваются в направлении тех вопросов, которые они наиболее настойчиво и с пристрастием задают. В середине 1980-х годов большинство методов анализа и оценки, а затем предложения решений ситуации основывались на модели недостаточности, преимущественно через такие вопросы, как «В чем проблемы?», «Что не так?» или «Что нужно исправить?». Как альтернатива вопросу «В чем проблема?» иногда выступала формула где вместо «проблема» говорилось «вызов», что по-прежнему фокусировалось на недостатках, на том, что необходимо исправить или решить. Позитивное исследование стало первым серьезным управленческим методом, сфокусировавшим внимание на том, что работает, на позитивном ядре и на том, что действительно волнует людей. Сегодня эти способы подхода к организационным изменениям получили широкое распространение.

Cooperrider, D. L. (2008). *The Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change* (2-е изд.). Berrett-Koehler Publishers.

en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry

Метод фокусированного обсуждения

В книге «Искусство Сфокусированной беседы. 100 способов доступа к групповой мудрости в рабочей среде» содержится подборка полезных инструкций для диалога. Здесь приводится краткий отрывок, адаптированный для краткости (и с



СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

разрешения правообладателя*). Полный набор вопросов можно найти в книге.

Открытие

- Давайте поговорим об этом. Может быть, выпьем кофе?

Объективные вопросы

- Какие факты известны о решении, которое надо принять?
- Как бы вы описали проблему и ситуацию?
- Каковы различные аспекты проблемы?

Рефлексивные вопросы

- С какими требованиями и нагрузками вы сталкиваетесь при этом?
- Почему так трудно принять решение?
- Каково это — оказаться в такой ситуации?

Интерпретирующие вопросы

- Какие есть варианты?
- Каких ценностей вы хотите придерживаться при принятии этого решения?
- Разберем первый вариант. В чем его преимущества? В чем недостатки?
- Разберем второй вариант. В чем будут преимущества? В чем будет недостаток?

Вопросы для принятия решения

- Какое влияние окажет это решение на вашу жизнь?
- К каким последствиям вам нужно быть готовым?
- Каковы будут первые шаги по его реализации?

Закрытие

- Это был очень трудный выбор... [...].

Дизайн спринт Agile

Спринт — это короткий, ограниченный по времени период, в течение которого команда работает над выполнением определенного объема работ. Более подробно об Agile-процессах можно прочитать на сайте agilemanifesto.org.

* Перепечатано с разрешения: «Искусство Сфокусированной беседы. 100 способов доступа к групповой мудрости в рабочей среде». Canadian Institute of Cultural Affairs. 2017. iUniverse

Историческое сканирование ToP (или Стена чудес, или Стена путешествий)

Этот метод является мощным инструментом, позволяющим группе вынести уроки из разнообразия видения совместно пройденного пути на протяжении определенного времени, проанализировать прошлое, чтобы подготовиться к будущему. Его можно использовать как для малых, так и для больших групп.

Технология вовлеченности (ToP)

Технология вовлеченности — это подход фасилитации, разработанный и усовершенствованный Институтом культурных отношений (ICA) на протяжении более 50 лет практики по всему миру. Это проверенная система методов и инструментов, которые могут быть адаптированы и применены для оказания помощи самым разным группам в совместном решении самых разнообразных задач. Основными ценностями подхода Технологии вовлеченности являются вовлеченная совместная работа, командная деятельность и сотрудничество, индивидуальное и групповое творчество, ответственность и действие, размышление и обучение.

Технология вовлеченности представляет собой интегрированный набор методов и инструментов фасилитации. Фасилитаторы разрабатывают и проводят встречи, которые позволяют членам группы полноценно участвовать в работе и сосредоточиться исключительно на качестве и результатах своей работы. ToP является разработкой ICA и используется ICA и фасилитаторами ToP по всему миру.

Вовлеченное сканирование горизонтов

«Сканирование горизонтов» — это метод раннего обнаружения признаков потенциально важных изменений путем систематического изучения потенциальных угроз и возможностей с акцентом на новые технологии и их влияние на рассматриваемую проблему. Метод требует определения того, что является постоянным, что изменяется и что меняется постоянно. Он исследует новые и неожиданные проблемы, а также сохраняющиеся проблемы и тренды, включая вопросы, находящиеся на периферии современного мышления и ставящие под сомнение прежние предположения» — Банк знаний OECD.



Приложение II

Дополнительные источники и список рекомендуемой литературы

Книги по фасилитации, которые нам нравятся, не упомянутые в Приложении I

- Wayne, & Nelson, J. (2017). *Getting to the Bottom of ToP: Foundations of the Methodologies of the Technology of Participation*. iUniverse.
- Bain, K. (2014). *Becoming a Reflective Practitioner: The Reflective Ethical Facilitator's Guide* (1st ed.). BookBaby.
- Dressler, L. (2006). *Consensus Through Conversations: How to Achieve High-Commitment Decisions*. Berrett-Koehler Publishers.
- Stanfield, B. R., & Affairs, T. I. F. C. (2002). *The Workshop Book: From Individual Creativity to Group Action* (ICA series) (Illustrated ed.). New Society Publishers.
- Dressler, L. (2010). *Standing in the Fire: Leading High-Heat Meetings with Clarity, Calm, and Courage* (1st ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Schwarz, R. M. (2016). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Strachan, D. (2006). *Making Questions Work: A Guide to What and How to Ask for Facilitators, Consultants, Managers, Coaches, and Educators* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Staples, B. (2013b). *Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Planning*. iUniverse.
- Barrett, F. J., & Fry, R. E. (2021). *Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity* (Focus Book Series) (Focus Book a Taos Institute Publication) (1st ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Schuman, S. (2005). *The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Schuman, S. (2010). *The Handbook for Working with Difficult Groups: How They Are Difficult, Why They Are Difficult and What You Can Do About It* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Schuman, S. (2006). *Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook* (1st ed.). Jossey-Bass.

Наш список рекомендованной бизнес-литературы

- Covey, S. (1990). *The 7 Habits of Highly Effective People* Paperback – September 15, 1990. Fireside Book-Simon and Schuster.
- D Stone, B Patton, S Heen(2000). *Difficult Conversations: how to discuss what matters most*. Penguin Books.
- Zubizarreta, R. (2014). *From Conflict to Creative Collaboration: A User's Guide to Dynamic Facilitation* (1st ed.). Two Harbors Press.
- Stanfield, B. R. (2012). *The Courage to Lead*, Second Edition: Transform Self, Transform Society. iUniverse.
- Staples, B. (2013). *Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Planning*. iUniverse.
- Mathews, D. (2014). *The Ecology of Democracy* (First ed.). Kettering Foundation Press.
- K Macaulay, E Hinds, B Hall (2014), *From Cascade to Conversations*. .
- Archer, D., & Cameron, A. (2013). *Collaborative Leadership: Building Relationships, Handling Conflict and Sharing Control* (2nd ed.). Routledge.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, A., & Gregory, E. (2021). *Crucial Conversations*, Third Edition (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Jackson, P. Z., & McKergow, M. (2006b). *The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE* (2nd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- *Solutions Focus Working: 80 Real-life Lessons for Successful Organisational Change* (Solutions Focus at Work) Paperback – 15 May 2007 by Mark McKergow, Jenny Clarke.
- Hällstén, F.; Tengblad, S. (red.) (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. . Lund: Studentlitteratur ISBN:9789144038988 (in Swedish).
- *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science*, Paperback – 17 Jan 2013. ISBN-13: 978-0787953300
- Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science* (1st ed.). Pfeiffer.
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* (1st ed.). Crown Business.
- Mann, D. (2014). *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions*, Third Edition (3rd ed.). Productivity Press.
- Hodges, C., & Steinholtz, R. (2017). *Ethical Business Practice and Regulation: A Behavioural and Values-Based Approach to Compliance and Enforcement* (Civil Justice Systems). Hart/Beck.
- The works of Kotter, Drucker, Susashi, Tzu, Von Clausewitzch, Christensen, Collins, Kagermann, Kaplan, Norton, Porter, Porras and Powers

СИЛА ФАСИЛИТАЦИИ

Интересные исследовательские статьи

- Tappin, B. M., & McKay, R. T. (2016). The Illusion of Moral Superiority. *Social Psychological and Personality Science*, 8(6), 623–631. <https://doi.org/10.1177/1948550616673878>
- *Warring Egos, Toxic Individuals, Feeble Leadership: A study of conflict in the Canadian workplace*. Psychometrics Canada Ltd., 2015. psychometrics.com
- Bain, K., & Hansen, A. S. (2020). *Strengthening implementation success using large-scale consensus decision-making - A new approach to creating medical practice guidelines*. *Evaluation and Program Planning*, 79, 101730. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2019.101730>

Ассоциации

Международная ассоциация фасилитаторов IAF: www.iaf-world.org @IAFacilitators

Международная ассоциация по бизнес-коммуникациям IABC: www.iabc.com @IABC

Международная ассоциация ввизуализаторов IFVP: www.ifvp.org @IFVP

International Association of Public Participation: www.iap2.org @iap2

Сайты и блоги по фасилитации

- alignyour.org
- BainGroup.ca
- FacilProfundo.com
- Flyntrok.com
- ica-associates.ca
- lorensbergs.se
- martingilbraith.com
- medium.com/facilitation-fieldnotes
- northstarfacilitators.com

Хэштеги в социальных медиа

Ищете возможностей пообщаться с другими на эти темы? Поисковый запрос:

#CommChat

#FacWeek

#ToPfacilitation

#FacilitationFriday

#Facilitation

#FACPOWER

#FacilitationFieldNotes



Фасилитация обладает силой сделать так, чтобы все голоса были услышаны, все перспективы были изучены, и ни одна возможность не была упущена... для достижения еще более высоких результатов.

**КАТАРИНА БЕРГ
ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ, SPOTIFY**

В период глобальных преобразований успех будет зависеть от объединения усилий для внедрения инноваций и решения проблем. Эта книга поможет вам привнести в работу лучшее из двух миров.

**БОННИ КАЙВЕР
ГЛАВА МЕЖДУНАРОДНОЙ АССОЦИАЦИИ ПО БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯМ**

Эта книга обязательна к прочтению всем, кто надеется добиться устойчивых, долговременных и позитивных изменений во всем мире.

**ДЖОРИ ВУ, СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ФАСИЛИТАТОР
И МАСТЕР ФАСИЛИТАЦИИ, ДИРЕКТОР ФОНДА CP YEN**

Здесь собраны талантливые фасилитаторы, которые делятся своей мудростью и практическими решениями, позволяющими группам эффективно мыслить и работать, а также осуществлять мощные изменения.

**ВИНАЙ КУМАР, СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ФАСИЛИТАТОР,
ГЛАВА МЕЖДУНАРОДНОЙ АССОЦИАЦИИ ФАСИЛИТАТОРОВ**

Фасилитация просто работает... Спасибо за эту мощную книгу.

**РОБЕРТСОН ВОРК
АВТОР КНИГИ "ЦИВИЛИЗАЦИЯ СОСТРАДАНИЯ" И БЫВШИЙ СОВЕТНИК
ПО ВОПРОСАМ ПОЛИТИКИ В ПРОГРАММЕ РАЗВИТИЯ ООН**

Я рекомендую прочитать эту книгу всем, перед кем стоят большие сложные задачи.

**ШОН МАККАРТИ, КАВАЛЕР ОРДЕНА БРИТАНСКОЙ ИМПЕРИИ
ГЛАВА ACTION SUSTAINABILITY**

