

**Секрети фасилітації.  
SMART-посібник із  
результативної роботи в групі**

Оновлене видання «Секретів фасилітації» пропонує безліч цільових методів для фасилітаторів, які прагнуть до ефективних, послідовних та повторюваних результатів. Заснована на перевіреному підході Майкла Вілкінсона SMART (Structured Meeting And Related Techniques), книжка може допомогти досягти приголомшливих результатів під час управління, представлення, викладання, планування та продажу, а також інших професійних та особистих ситуацій. Це розширене видання містить нові розділи щодо організації віртуальних зустрічей, міжкультурних команд, а також великих груп та конференцій. Також у ньому є стратегії для залучення команд, додаткова інформація про підвищення продуктивності зустрічей та подальші вказівки щодо запобігання деструктивній поведінці. Крім того, книжка містить безліч свіжих тематичних досліджень та допоміжний вебсайт з обов'язковими інструментами та методами як для початківців, так і для досвідчених фасилітаторів.

МАЙКЛ ВІЛКІНСОН

# СЕКРЕТИ ФАСИЛІТАЦІЇ

SMART-ПОСІБНИК  
ІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ  
РОБОТИ В ГРУПІ

ВИДАВНИЦТВО  
ФАБУЛА  
#PRO



**Майкл Вілкінсон**

**Секрети фасилітації:  
SMART-посібник із результативної роботи в групі**



Видавництво «Фабула»  
2022

Оригінальна назва твору:  
THE SECRETS OF FACILITATION  
The SMART Guide to Getting Results with Groups

*Цей переклад опублікований за ліцензією оригінального видавця John Wiley & Sons, Inc.*

Copyright © 2012 by Michael Wilkinson. All rights reserved.

© Я. Машико, переклад з англ., 2021

© Видавництво «Фабула», 2022

© Видавництво «Ранок», 2022

ISBN 978-617-09-7482-2 (epub)

*All rights reserved.*

*Усі права збережено.*

*Жодна частина цієї книжки не може бути відтворена в будь-якій формі без письмового дозволу власників авторських прав.*

Електронна версія створена за виданням:

## **Вілкінсон Майкл**

В44 Секрети фасилітації: SMART-посібник із результативної роботи в групі / пер. з англ. Я. Машико. — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2021. — 512 с.

ISBN 978-617-09-7478-5

Оновлене видання «Секретів фасилітації» пропонує безліч цільових методів для фасилітаторів, які прагнуть до ефективних, послідовних та повторюваних результатів. Заснована на перевіреному підході Майкла Вілкінсона *SMART (Structured Meeting And Related Techniques)*, книжка може допомогти досягти приголомшливих результатів під час управління, представлення, викладання, планування та продажу, а також інших професійних та особистих ситуацій.

Це розширене видання містить нові розділи щодо організації віртуальних зустрічей, міжкультурних команд, великих груп та конференцій. Також у ньому є стратегії для залучення команд, додаткова інформація про підвищення продуктивності зустрічей та подальші вказівки щодо запобігання деструктивній поведінці. Крім того, книжка містить безліч свіжих тематичних досліджень та допоміжний вебсайт з обов'язковими інструментами та методами як для початківців, так і для досвідчених фасилітаторів.

**УДК 334:338.2:65.012.6**

*Шановний читачу!*

*Спасибі, що придбали цю книгу.*

Нагадуємо, що вона є об'єктом Закону України «Про авторське і суміжні право», порушення якого карається за статтею 176 Кримінального кодексу України «Порушення авторського права і суміжних прав» штрафом від ста до чотирьохсот неоподатковуваних

мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, з конфіскацією та знищенням всіх примірників творів, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення та обладнання і матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Повторне порушення карається штрафом від тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або позбавленням волі на той самий строк, з конфіскацією та знищенням всіх примірників, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення, аудіо- і відеокасет, дискет, інших носіїв інформації, обладнання та матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Кримінальне переслідування також відбувається згідно з відповідними законами країн, де зафіксовано незаконне відтворення (поширення) творів.

Книга містить криптографічний захист, що дозволяє визначити, хто є джерелом незаконного розповсюдження (відтворення) творів.

Щиро сподіваємося, що Ви з повагою поставитеся до інтелектуальної праці інших і ще раз Вам вдячні!

# Передмова до другого видання

Минуло вже вісім років відтоді, як вийшло друком перше видання книжки «*Секрети фасилітації*». Оскільки світ навколо нас змінився, то змінився і світ фасилітації. Це видання відображає деякі з цих змін.

Багато читачів «*Секретів фасилітації*» зазначили, що ця книжка пропонує основні дієві техніки проведення команди крізь процес фасилітації. Люди часто кажуть, що їм сподобалися численні досліджувані випадки та приклади діалогів, які допомогли в тій чи іншій ситуації. Я особливо вдячний тим читачам, котрі надіслали нам електронні листи, у яких розповідали про те, як вони реалізують на практиці описані в книжці секрети. З нами також ділилися враженнями багато з тих, хто пройшов навчальний курс «*Ефективний фасилітатор*», який навчає принципів та технік, що про них розповідається в «Секретах». Наприкінці передмови до другого видання я поділюся двома з цих листів.

Окрім позитивних відгуків про «*Секрети*», ми також чули, що все більше й більше людей здійснюють фасилітацію «віртуальних зібрань», коли більшість учасників не перебувають разом в одній кімнаті. Ми також стикалися із крайніми випадками, коли сам фасилітатор не був присутній у кімнаті. Люди казали, що хочуть більше порад про те, як здійснювати фасилітацію під час роботи з великими групами, більше інформації про те, як зробити зібрання більш продуктивними, та розширені рекомендації щодо уникнення деструктивної поведінки.

Про потребу в цій інформації свідчить низка опитувань та наукових досліджень.

- До прикладу, ґрунтовне дослідження зібрань, проведене MCI (*Meetings in America: A Study of Trends, Costs and Attitudes Toward Business Travel and Teleconferencing, and Their Impact on Productivity*, 1998), показало, що кваліфіковані фахівці відвідують понад шістдесят зібрань на місяць. Водночас майже всі опитані зізналися в певній деструктивній поведінці на зібраннях: 91 % зазначили, що думали про щось інше, понад 70 % сказали, що робили на зібраннях іншу роботу, а 39 з % заявили, що дрімали під час зустрічей.
- У дослідженні, проведеному Інститутом управління корпоративними подорожами під час *Carlson Wagonlit Travel (Meetings and Events: Where Savings Meet Success*, 2010), понад 80 % опитаних указали, що в їхніх організаціях зростає частка віртуальних зібрань.

У моїй статті «Приклад майстерно проведених зібрань» (*The Case for Masterful Meetings*, 2006) я зазначив, що в команді з двадцяти осіб, які в середньому проводять на зібраннях 13 годин на тиждень, залучення до команди нового учасника еквівалентне лише 15 % зростання продуктивності.



## Що ж нового в другому виданні?

Та багато чого! Оновлене видання книжки «Секрети фасилітації» пропонує розв'язання згаданих вище проблем та чимало іншого. Я зберіг те, що сподобалося людям раніше, а також додав до цього видання дещо новеньке:

- Чотири нові розділи, які охоплюють:
  - віртуальні зібрання;
  - фасилітацію великих груп та конференцій;
  - фасилітацію міжкультурних груп;
  - створення внутрішньокорпоративної мережі фасилітаторів.
- Десять стратегій залучення, яких ми навчаємо передових фасилітаторів:
  - короткі бесіди;
  - відбір і сортування;
  - промова в ліфті;
  - вимушена аналогія;
  - лист у майбутнє;
  - останній герой;
  - більше/менше;
  - старт/стоп/продовжити;

- жезл промовця;
- бліц-опитування.
- Десять нових секретів, що охоплюють теми:
  - визначення продукту («ЗН»);
  - управління присутністю спонсора;
  - зацікавлення людей на початку сесії;
  - досягнення консенсусу у формулюванні;
  - підготовка до віртуального зібрання;
  - фасилітація великих груп;
  - фасилітація конференцій;
  - управління часом у роботі зі спікерами;
  - фасилітація міжкультурних груп;
  - формування команди власних фасилітаторів.
- П'ятнадцять додаткових досліджуваних випадків, зокрема:
  - роль фасилітатора в групах, що здійснюють взаємодію з громадськістю;
  - початкове запитання, яке залучить до дискусії віцепрезидента;
  - підготовка до засідання щодо формування бачення;
  - сила маркера, ЕЛМО та паркувальні дошки;
  - фасилітатор із тихим голосом;
  - віртуальне зібрання з моніторингу стратегічного планування;

- фасилітація конференції на тему духовності;
- фасилітація стратегічного плану для уряду одного з Карибських островів;
- стратегія тяжіння в компанії Hydro One;
- програма розвитку фасилітаторів у Saudi Aramco.
- Розширену інформацію щодо врегулювання порушень поведінки, зокрема те, як запобігти деструктивним проявам поведінки, що робити, коли ви з ними стикнулися, та що робити після.
- Розширений список деструктивної поведінки, до якого додано:
  - розмови по телефону;
  - розмови на сторонні теми;
  - перебивання інших;
  - низький рівень енергії в групі;
  - нестача часу в групі.
- Нові матеріали з численних тем, зокрема:
  - застосування секретів під час проведення звичайного зібрання;
  - застосування секретів для першої зустрічі проєктної групи;
  - чи повинен спонсор бути присутнім на зібранні?
  - коли слід прибути на зібрання?
  - як змусити керівників передати вам свою владу?
  - як фасилітатори зловживають маркером?
  - процес прийняття рішень поінформованою більшістю;

- енергія та природність;
- переправа через річку (моя улюблена вправа з тімблдингу);
- визначення тем для спілкування на зібранні;
- техніка поліпшення міжкультурної обізнаності шляхом ідентифікації культурних упереджень;
- руйнування впливу інституційної влади шляхом фасилітації;
- нейтралітет фасилітатора: правда чи вигадка?
- сертифікація фасилітатора.
- Нова функція, яка відповідає на запитання «Навіщо це робити?», щоби підкреслити, чому певний підхід або стратегія настільки - критично важливі?
- Рекомендовані вправи наприкінці кожного розділу, які пропонують варіанти для практики однієї або кількох ключових концепцій, - описаних у розділі.

Тож підсумую, у цьому другому виданні ви знайдете багато нової інформації, поданої у функціональній структурі, завдяки якій перше видання й досягнуло такого великого успіху. Я вкрай захоплююся цим новим виданням і тим, що в ньому представлено. Девіз нашої компанії — «Ділитися силою фасилітації зі світом». Ми впевнені, що фасилітація — це потужний інструмент, який допомагає людям досягати кращих рішень, зазвичай швидше і з вищим рівнем залучення та зосередженості.

- Кращі рішення завдяки відкритому обміну та розгляду різноманітних поглядів.
- Часто швидші рішення завдяки процесам, що забезпечують продуктивну та ефективну комунікацію.

- Вищий рівень залучення та зосередженості завдяки тому, що люди, на яких впливатиме те чи інше рішення, беруть участь у його прийнятті.

Я сподіваюся, що це друге видання сповнить вас силами та надихне ділитися ними з групами, яким ви допомагаєте.

*Майкл Вілкінсон,  
директор компанії Leadership Strategies «Shared the Power of Facilitation  
with the World»™*

## **Досліджуваний випадок: Секрети в дії — як двоє практиків запровадили секрети у свою роботу**

*Енді Вівіл,  
фриланс-консультант із менеджменту та навчання,  
Велика Британія*

«Секрети фасилітації» допомогли мені досягти успіху на нещодавній серії конференцій. Я працював над проектом великої громадської організації, яка переживала період величезних змін. Вони звернулися до мене, щоб я допоміг їм улаштувати серію із трьох конференцій для великих груп (260, 200 та 150 людей), аби залучити їхніх працівників до обговорення цих змін, поділитися інформацією та розповісти про здобуті успіхи.

У той день моя основна задача полягала у відкритті конференції, залученні делегатів до обговорення майбутнього та організації виступів різних спікерів протягом дня. Після цього я мав організувати сесію «запитання-відповідь» та моніторинг загального плину конференції. Украй важливим для досягнення успіху в той день було належне відкриття конференції.

Перші дві конференції увінчалися успіхом, однак я знав, що попри достатній рівень залучення учасників, усе могло бути ще краще, якби звучало більше запитань від більшої кількості людей із залу. Крім того, я відчував, що через непевність стосовно змін, я не зміг створити в залі такої атмосфери тепла та взаєморозуміння, якої прагнув. Навіть під кінець дня від атмосфери ще трохи віяло холодком!

До початку третьої конференції я замовив та отримав примірник «Секретів фасилітації». Книжку я отримав у понеділок, за два дні до останньої конференції. Я читав її в понеділок увечері та у вівторок, водночас готуючись до третьої конференції в середу. Мені було цікаво

дізнатися, чи знайду я для себе якісь секрети, що завдяки ним зможу поліпшити свою вступну промову, залучити більше людей до обговорення та стимулювати їх ставити більше запитань? Я дочитав книжку у вівторок по обіді. Мою увагу привернули Розділи 2 та 4 — «Секрети формулювання запитань» та «Секрети відкриття сесії», і певною мірою Розділ 3 — «Секрети підготовки». Також мені запам'яталися секрет 19 (використання моделі *PeDeQs* для вказівок) та секрет 30 (секрет сесій «запитання-відповідь»). У вівторок увечері я склав новий план і переписав свою вступну промову, щоби краще зосередити її навколо моделі *IEEI* та налаштувати учасників на сесію «запитання-відповідь» відповідно до кроків, описаних у секреті 30.

Я застосував ці секрети вранці в середу на третій конференції та звернув увагу на реакцію учасників. Вступна частина пройшла набагато краще й мені вдалося досягти вищого рівня взаєморозуміння. Також я зміг отримати вищий рівень залучення та участі у процесі формулювання запитань і подальших етапах. Під час сесії «запитання-відповідь» було поставлено більше запитань, ніж на двох інших конференціях — і так було впродовж усього дня. Модель *PeDeQs* для надання вказівок також допомогла поліпшити розуміння та виконання різних активностей протягом дня.

Можливо моя думка здається дещо упередженою, але під кінець дня я відчув, що настрої делегатів не такий холодний, як був на двох інших конференціях, а подальший аналіз конференції показав, що ми досягнули кращих результатів порівняно з двома попередніми конференціями. Клієнт також зазначив, що це була найкраща з трьох конференцій. Звичайно, я міг би пояснити таке поліпшення тим, що вже при звичаївся до процесу конференції (усе ж таки, це була вже третя) — але я так не вважаю. Я вніс суттєві зміни (спираючись на те, що відкрив для себе в «Секретах фасилітації») у підхід до своєї фасилітації на третій конференції, бо знав, що ці зміни — у процесі, у словах та/або акценті — принесуть відмінні результати.

Тепер, обміркувавши всі три конференції, можу зазначити: якби ми з клієнтом справді слідували п'ятьом основам підготовки, то створення програми було б набагато легшим; і якби ми приділили більшу увагу

можливим проблемам, то я впевнений, що наша конференція пройшла б зовсім по-іншому.

Тож зрештою скажу, що мені випала чудова нагода навчитися та отримати досвід, і значну роль у цьому відіграла книжка «Секрети фасилітації» — вона дійсно робить те, що обіцяє!

*Джейсон Кін — координатор проєкту одного з найбільших вебсайтів із продажу вживаних автомобілів у США, який пропонує понад два мільйони вживаних автомобілів від приватних осіб, дилерів та виробників. Джейсон пройшов навчання на курсі «Ефективний фасилітатор», який охоплює зміст книжки «Секрети фасилітації»*

Дозвольте мені почати з того, що я вкрай ціную навчальну програму курсу «Ефективний фасилітатор». Я застосовую принципи, яких навчився під час цього курсу, у всіх аспектах життя — як особистих, так і професійних. Єдина сфера мого життя, яка не зазнала впливу цього курсу, це стосунки з моїм собакою (він просто ніяк цього не докумекає!).

Виконавши роль фасилітатора на кількох зібраннях із керівництвом та колегами, нині я навчився більш продуктивно проводити зустрічі й досягати конкретних цілей. Я зрозумів, що зібрання проходять набагато ефективніше, якщо мету чітко визначено й вона використовується для утримання належної концентрації уваги учасників групи.

Окрім цього, я навчився ставити прямі запитання, на які отримую більш розгорнуті відповіді. Також я помітив, що почав краще розумітися на «невербальних підказках» аудиторії і тепер володію інструментарієм, повним стратегій, які можу застосувати, щоби залучити учасників до взаємодії в обговореннях. Це дозволяє мені проводити дуже ефективні зібрання та досягати хороших результатів недільними ранками, коли я навчаю учнів старших класів місцевої школи, які ще навіть очі не роззули!

Та не тільки я сам відчув особисті зміни після проходження цього курсу, інші теж їх побачили. Мій начальник помітив зміни в тому, як



я проводжу сесії. Мої зібрання стали більш успішними, бо я знаю як реагувати та одразу ж вирішувати конфлікти, я можу ідентифікувати деструктивну поведінку та спрямувати її в правильне русло, перш ніж вона вийде з-під контролю, і я чітко знаю увесь свій процес, тож можу легко повернутися до початкової ідеї та закінчити свої зібрання вчасно.

А ще я помітив, що став більш уважним слухачем та активнішим учасником на зібраннях, які не проводжу, бо тепер розумію чого варте перетворити «добру» зустріч на «чудову». Класно, що моя компанія розуміє цінність такого навчання для свого колективу. Це знання, яке я можу застосовувати до кожного аспекту свого життя.

# Вступ: головний секрет

Професійні фасилітатори знають потужний секрет.

Що ж робить його секретом? Очевидно, що не кількість людей, які його знають. Насправді є багато тих, хто може сказати, що знає цей секрет. Однак лише одиниці розуміють, як його застосовувати. У цьому й полягає секрет.

Що ж робить його таким важливим? Якщо описати його «потужність» як «досягнення результатів», то цей секрет можна вважати вкрай потужним. Він може збільшити вашу здатність досягати результатів просто тому, що він пов'язаний з ефективністю та мотивацією.

## **Досліджуваний випадок: Як навчитися потужного секрету**

Я почав розуміти цей секрет, коли працював консультантом із менеджменту в одній фірмі, що входила до «великої вісімки» бухгалтерських та консалтингових компаній. За вісім років, які я провів у консалтингу, у нас виробився стандартний спосіб розв'язання проблем клієнтів. Нас могли викликати для оцінки конкретного відділу або діяльності. Ми приходили зі своєю когортою талановитих людей, опитувати тих, кого вважали ключовими зацікавленими особами, і на основі наших інтерв'ю й досвіду розробляли набір рекомендацій та створювали те, що можна було б назвати «стовідсоткове розв'язання». Ми йшли й поверталися за рік, і якщо нам щастило, то, можливо, 15 % наших рекомендацій було запроваджено на практиці.

Протягом останніх років мого перебування в цій організації, модель роботи почала набувати інакшого підходу, пов'язаного з фасилітацією. Ми приходили з меншою групою консультантів та працювали пліч-о-пліч із колективом клієнта. Ми проводили колективні групові інтерв'ю (фасилітаційні сесії), у яких брали участь від восьми до двадцяти осіб. На цих фасилітаційних сесіях саме учасники — а не консультанти — створювали рекомендації. У більшості випадків вони досягали того, що ми могли б назвати «розв'язання на 60 % чи 70 %». Потім ми ділилися з ними ідеями, заснованими на нашому досвіді. Деякі вони приймали; деякі відкидали як «некорисні» або «нереальні» для їхнього середовища. Під кінець роботи вони могли створити те, що ми називаємо «розв'язання на 85 %». І коли ми поверталися за рік, то з подивом помічали, що на практиці було реалізовано від 80 до 90 % цього розв'язання!

Чому не було впроваджено «стовідсоткове розв'язання»? Чому «розв'язання на 85 %», отримане завдяки фасилітації, досягло набагато більших успіхів? У цьому криється таємниця та сила, що стоїть за нею.

## **Секрет 1. ГОЛОВНИЙ СЕКРЕТ ФАСИЛІТАЦІЇ**

**Ви можете досягти більш ефективних результатів, якщо рішення створюються, розуміються і приймаються людьми, на яких вони впливатимуть.**

На той час, коли я усвідомив цей секрет, фасилітаційні групи складали лише 10 % моєї щоденної роботи. Коли я зрозумів силу та ефективність, якої можна досягти завдяки фасилітації, то вирішив приділити цьому вмінню більше часу. 1992 року я покинув консалтингову фірму та заснував *Leadership Strategies* — фасилітаційну компанію. Приклад із роботи компанії *Leadership Strategies* більш наочно продемонструє вам силу цього секрету.

## **Досліджуваний випадок: Сміттярі**

Після ознайомлення з рекомендаціями незалежної консалтингової фірми (яка не користувалася фасилітацією), мер одного великого міста видав розпорядження: відтепер кожна група сміттярів із санітарного бюро складатиметься не з трьох, а з двох працівників. Однак директор санітарного бюро був твердо переконаний, що без підтримки та залучення самих працівників таке запровадження груп із двох сміттярів зазнає краху. Саме тому він звернувся до нас, щоби ми допомогли з фасилітацією під час імплементації цього розпорядження.

Ми порекомендували, щоби працівники кожного з трьох відділів бюро обрали чотирьох представників, які долучилися б до команди з планування. Директор призначив трьох інших членів команди: по одній людині з відділу фінансів, відділу персоналу та профспілки. Загалом сформувалася команда з п'ятнадцяти членів.

Ми здійснювали фасилітацію в цій групі шляхом серії з восьми зібрань тривалістю по пів дня, послуговуючись процесом планування проєкту, щоби допомогти зосередити увагу учасників на меті, ключових результатах, важливих факторах успіху, підході, розкладі та бюджеті тощо. Хоча багато членів команди не мали належної освіти, вони розуміли проблеми санітарного контролю й швидко зорієнтувались у процесі, що був засобом розв'язання наріжного питання.

Як фасилітатори ми часто використовували техніки постановки запитань, щоби виявити ті речі, які могли б завадити досягненню цілей команди. Деякі з цих речей призвели до поліпшення рекомендацій; інші виявилися несуттєвими; а якісь, що, можливо, принесли б користь, група вирішила ігнорувати. Урешті-решт команда сформувала комплексний план, переваги якого були чітко окреслені. Усі її учасники пишалися своєю роботою.

Члени команди (а не фасилітатори) представили свій план меру та його кабінету. Ми навчили команду вміння виступати, техніки «запитання--відповідь» у роботі з групами та інших методів, щоби допомогти їй ефективно презентувати свою роботу. Один із членів команди придбав собі костюм спеціально для цієї зустрічі з мером. Після презентації керівник оперативного відділу міста заявив, що це були найкращі презентація, набір рекомендацій та їхнє обґрунтування, які він колись чув від команди працівників. Згодом майже всі рекомендації було запроваджено на практиці.

А тепер знову подумаймо про працівників санітарного бюро та їхній емоційний стан після того, як вони із серцем і душею взялися за розв'язання ситуації. Увечері перед презентацією їх тривожили дві основні проблеми. Звичайно, вони боялися, що їм не вдасться належно виступити зі своєю презентацією — така емоція знайома багатьом із нас. Але окрім цього побоювання, *їхнім основним страхом було те, що мер не прийме їхні рекомендації!* Хоча ідея зробити робочі команди з двох працівників від початку належала саме меру. Коли директор санітарного бюро призначив робітників для створення плану імплементації цього рішення, він зробив це їхнім планом: вони несли за нього відповідальність і були готові запевнити в його доцільності не лише мера, а й своїх колег.

Раніше, ще до того, як компанія зі списку «великої вісімки» почала застосовувати техніки фасилітації, розв'язання проблем здійснювали самі консультанти. Тож за своєю суттю це було розв'язання *консультантів*. Працівники виявляли лише незначну підтримку. А коли все здійснили самі працівники, це було їхнє розв'язання. Звичайно, працівники погодилися на розв'язання, яке підтримували на 85 %. А якому б розв'язанню надали перевагу ви? Тому, де є незначна підтримка можливих 100 %, чи тому, яке підтримують на 85 %?

У своїй книжці «*Трансформація зрілої організації інформаційних технологій*» (*Transforming the Mature Information Technology Organization*) доктор Роберт Завацькі з Університету Колорадо описує цей секрет так:

$$EP = PR \times RP,$$

тобто **ефективне розв'язання** дорівнює добутку **правильного розв'язання** та **рівня підтримки** цього розв'язання. Знак множення у формулі доктора Завацькі означає, що навіть найкраще розв'язання може виявитися цілком неефективним, якщо рівень його підтримки замалий. Група консультантів може створити стовідсотково правильне розв'язання для санітарного бюро, але якщо працівники не підтримуватимуть цього розв'язання, його ефективність буде близькою до нуля.

# Як навчитися застосовувати головний секрет

Звичайно, цей секрет не такий уже й складний. Однак слід пам'ятати, що секрет може знати багато людей, але лише одиниці дійсно розумітимуть, як його застосовувати, щоби розкрити силу, яка в ньому міститься — зібрати людей разом, щоби знайти розв'язання, котре спрацює для них. Наприклад, лишень одиниці розуміють:

- як зацікавити людей брати участь у процесі розробки розв'язання;
- як підтримувати зацікавленість та залучення людей;
- як ставити запитання, які кидають людям виклик, але не відштовхують їх;
- як управляти командою, але не надто тиснути на неї;
- як реагувати на конфлікти й досягати консенсусу;
- як ладнати з людьми, що відмовляються від участі в процесі, намагаються домінувати або проявляють іншу деструктивну поведінку, яка спричиняє хаос;
- як переконатись у тому, що ви досягли належного рівня підтримки дії.

Це основні навички фасилітації, які допомагають групам досягати неймовірних результатів. На початку 1993 року ми в *Leadership Strategies* зацікавилися, які курси з фасилітації можуть навчити цих навичок. Ми знайшли багато курсів, що орієнтовані на фасилітацію процесів вищого рівня, як-от стратегічне планування та аналіз вимог. Ми також знайшли курси, які надають інструкції для окремих методів та процесів, як-от інструменти для оцінювання якості та техніки розв'язання проблем. Здебільшого це були прекрасні курси. Однак



зазвичай вони недостатньо ретельно розглядали основні навички, які роблять чудових фасилітаторів найкращими у своїй справі.

Деякі курси охоплювали концепції, пов'язані з груповою динамікою. Але часто ці курси пояснювали бажаний результат (наприклад допомогу групі в досягненні консенсусу) без надання деталей того, як досягти цього результату. Здавалося, що інформацію про основні навички просто оминули, як показано на рис. 1.1.

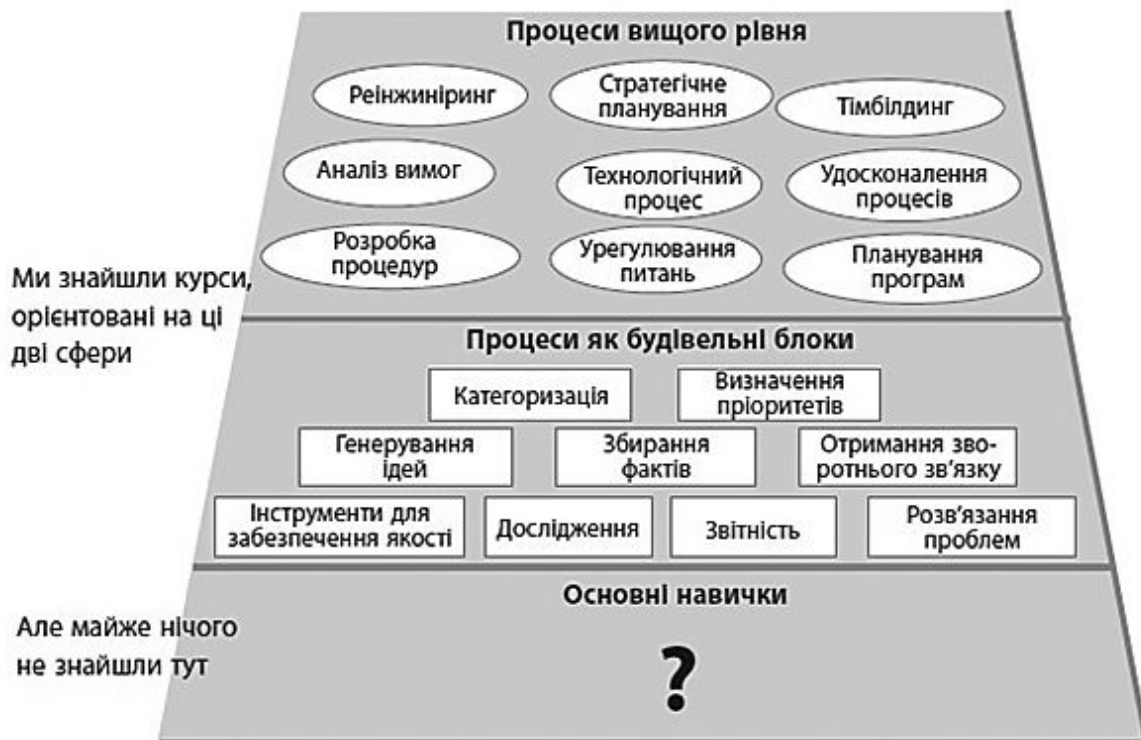


Рис. 1.1. На чому сфокусовані більшість курсів із фасилітації

Ми вірили, що фасилітація є мистецтвом, але в цьому мистецтві присутня й певна наукова складова. Ми вірили, що в основі фасилітації має бути методологія, якою послуговуються фасилітатори, навіть якщо вони цього не усвідомлюють. Ми прагнули виявити цю методологію та розробити навчальні матеріали, які її підкріплюють.

Щоби навчитися цього, ми провели інтерв'ю з досвідченими фасилітаторами, спеціалістами у своїх сферах. Ми ставили їм чотири конкретні запитання.

## Наші запитання до досвідчених фасилітаторів

- Що ви робите для того, щоби фасилітація пройшла як по маслу? Які техніки та процеси ви використовуєте, щоби забезпечити залучення групи, її взаємодію та налаштованість на досягнення результатів?
- Якби ви збиралися відправити тих, із ким працюєте, на курси з фасилітації, то які основні теми та техніки ви порекомендували б їм вивчити?
- Які типові помилки фасилітаторів вам доводилося зустрічати? Пригадайте ті моменти, коли ви перебували в кімнаті й слідкували за роботою іншого фасилітатора. Які речі, що робив або не робив цей фасилітатор, змушували вас почуватися некомфортно, дратували чи викликали бажання підскочити з місця й самому провести фасилітацію?
- Хоча ви є досвідченим фасилітатором, напевно існують певні сфери, у яких ви бажали б мати більше досвіду. У яких ситуаціях ви потребували б знання кращих технік? Пригадайте сесії, які ви фасилітували та на яких щось пішло не так, як вам хотілося. У яких сферах додаткові інструменти допомогли б вам стати кращим фасилітатором?

На основі інформації, зібраної на цих інтерв'ю, ми визначили те, що вважаємо основними навичками фасилітаторів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні навички фасилітації

## Принципи *SMART*-фасилітації

Нам пощастило визначити основні навички фасилітації. Спираючись на ці знання, ми сформулювали структуровану методологію фасилітації, яку назвали *SMART*-фасилітація<sup>{1}</sup>. Вона заснована на одинадцятьох принципах, які забезпечують *SMART*-фасилітаторам чітке бачення ідеального процесу фасилітації. Принципи підтримуються певними стратегіями та техніками, що показують, як *SMART*-фасилітатори реалізують ці принципи на практиці. Усі разом принципи та техніки формують комплексну методологію *SMART*-фасилітації, яку можна використовувати для досягнення послідовних та відтворюваних результатів. Рис. 1.3 показує загальну структуру *SMART*-фасилітації.

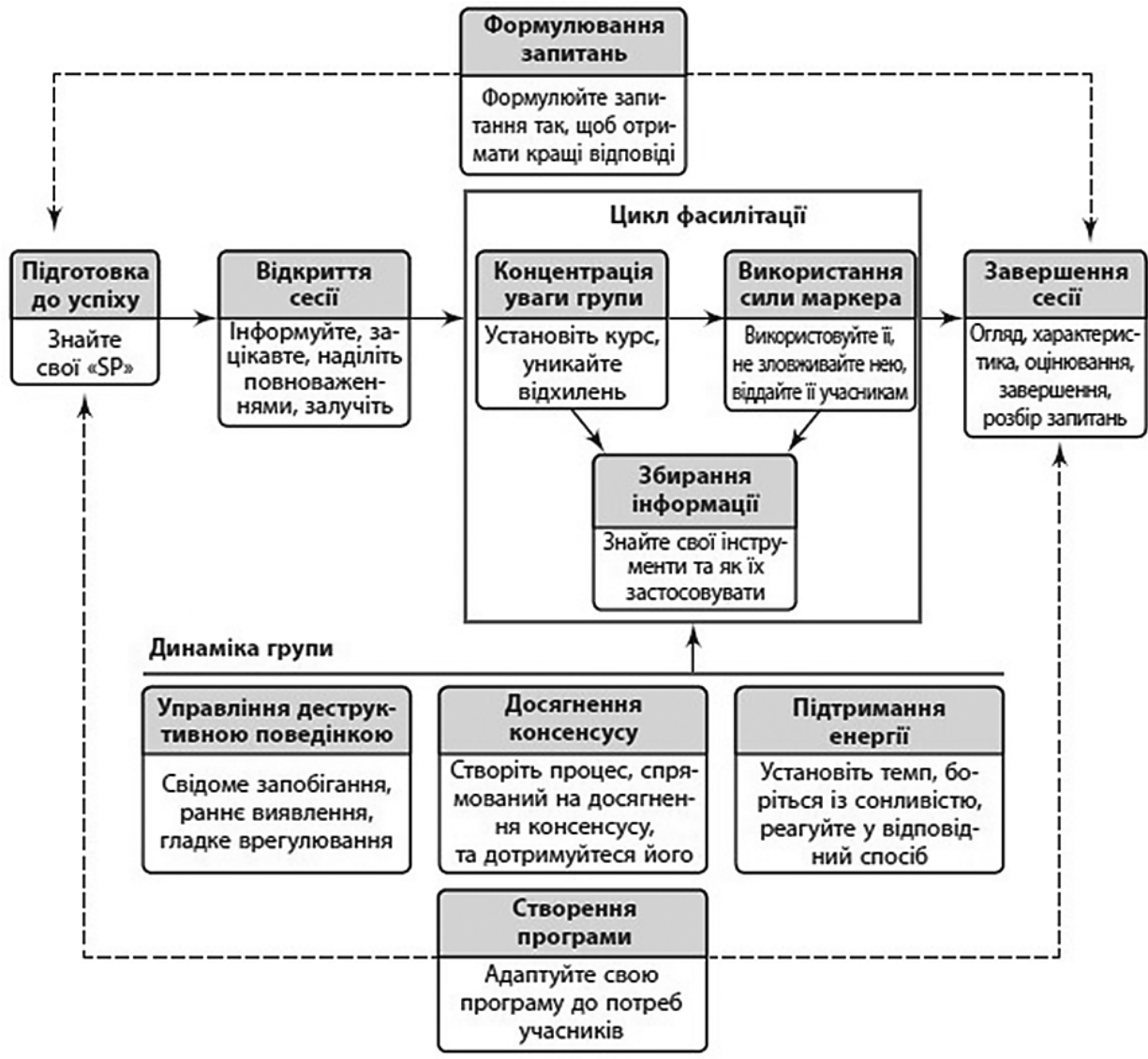


Рис. 1.3. Принципи SMART-фасилітації

Оскільки ця схема має багато компонентів, я розділю її на основні частини. У Розділі 1 буде розглянуто роль фасилітатора, а далі кожен із наступних одинадцяти розділів цієї книжки буде присвячено одному з принципів. З Розділу 2 по Розділ 8 буде охоплено принципи, які слугують основою для типової сесії фасилітації, як показано на рис. 1.4. Розгляньмо короткий зміст цих розділів та основні пункти, які в них розкрито.



Рис. 1.4. Процес фасилітаційної сесії

## Розділ 2. Секрети формулювання запитань

*Формулюйте запитання так, щоб отримати кращі відповіді*

SMART-фасилітатори знають, що найважливішим фасилітаційним інструментом є постановка запитань. Зазвичай вони використовують не лише відкриті та закриті запитання, а й повний інструментарій технік формулювання запитань, кожна з яких розроблено для конкретних задач.

Оскільки фасилітатор використовує ці техніки в процесі реалізації інших принципів, то спершу ми розглянемо саме постановку запитань. У Розділі 2 будуть представлені техніки, які забезпечують відповідь на наведені нижче питання.

- Як сформулювати запитання так, щоби генерувати цілий потік відповідей?

- Коли під час постановки питань потрібно використовувати слова «можна», «варто», «необхідно» та «будемо»?
- Як використовувати запитання для спрямування групи?
- Як реагувати на відповіді так, щоби не збити групу з правильного шляху?
- Як просувати ідею без надмірного тиску на групу?
- Як використовувати техніки постановки запитань, коли ви не здійснюєте фасилітацію?

### **Розділ 3. Секрети підготовки**

*Знайте свої «5P»<sup>{2}</sup>*

*SMART-фасилітатори розуміють, що підготовка має вирішальне значення для успіху. Вони знають, які запитання треба ставити, щоби досягти повного розуміння проблеми, котру слід розглянути на сесії, а також усвідомлюють, які кроки потрібно здійснити, щоби повністю підготуватися до розгляду цієї потреби. Вони розуміють сутність 5P підготовки: мета, продукт, учасники, можливі проблеми та процес.*

Розділ 3 пропонує відповіді на наведені нижче питання.

- Якими є найважливіші кроки в планування фасилітаційної сесії?
- На які ключові запитання потрібно отримати відповідь?
- З ким потрібно провести інтерв'ю в процесі підготовки?
- Що потрібно запитати в учасників про сесію?
- Як зрозуміти, що ви добре підготувалися?

### **Розділ 4. Секрети відкриття сесії**

*Інформуйте, зацікавте, наділіть повноваженнями, залучіть*

*SMART*-фасилітатори знають, наскільки важливим є відкриття фасилітаційної сесії. У цей час ви закладаєте основу для всього того, що відбуватиметься далі. Якщо забезпечите хороший початок, то отримаєте налаштовану на роботу групу, яка прагнучиме досягти бажаних результатів. Якщо забезпечите поганий початок, то далі вам буде непереливки. У цьому розділі подані відповіді на наведені нижче питання.

- Які чотири найважливіші речі потрібно зробити на відкритті сесії?
- Як зацікавити учасників брати активну участь у роботі?
- Як досягти прийняття учасниками програми сесії?
- Якою є мета основних правил?
- Які паркувальні дошки варто використовувати?
- Як забезпечити своєчасний початок фасилітаційної сесії?
- Яким є належний порядок кроків під час відкриття сесії?

## **Розділ 5. Секрети концентрації**

*Установіть курс, уникайте відхилень*

Разом Розділи 5, 6 та 7 становлять те, що я називаю «цикл фасилітації». Після того як розпочнете сесію (як описано в Розділі 4), ви готові перейти до першого пункту програми. Спершу ви зосереджуєте увагу на групі (Розділ 5), використовуєте силу маркера (Розділ 6) та збираєте інформацію (Розділ 7). Закінчивши перший пункт порядку денного, ви знову повертаєтеся до зосередження уваги на групі й проходите цикл для другого питання тощо, поки не охопите всі пункти програми сесії.

Розділ 5 розриває секрети концентрації та містить відповіді на наведені нижче питання.

- Що ви повинні робити на початку розгляду пункту програми, щоби зосередити групу?



- Як перезапустити та зосередити групу, якщо з моменту попередньої сесії минуло багато часу?
- Як уникнути ситуації, коли ви не отримуєте жодної відповіді на перше поставлене запитання?
- Як давати точні, зрозумілі та короткі вказівки?
- Які існують техніки для утримання групи на правильному шляху?
- Як ефективно сформувати малі команди?
- Як зберігати концентрацію уваги під час доповіді малих команд про виконану роботу?

## **Розділ 6. Секрети ведення записів**

*Сила маркера — використовуйте її, не зловживайте нею, віддайте її учасникам*

Більшість фасилітаторів не усвідомлюють, що можуть звести взаємодію в групі до деструктивної поведінки, якщо зловживатимуть маркером. Часто фасилітатори ненавмисно знецінюють коментарі учасника — або тим, що не записують його думку, якщо не погоджуються з нею, або тим, що очікують, поки ця думка отримає схвалення з боку інших учасників. Деколи фасилітатори фіксують коментар учасника, але записують його своїми словами (ніби натякаючи на те, що початкова думка звучала не надто добре!). З часом члени групи можуть цілком утратити свою причетність до зафіксованих коментарів, адже ті більшою мірою належатимуть не їм, а фасилітаторові. У Розділі 6 ви знайдете відповіді на наведені нижче питання.

- Яку найважливішу інформацію потрібно фіксувати під час фасилітаційної сесії?
- Як уникнути зловживання силою маркера?
- Як робити записи та водночас продовжувати фасилітацію у групі?
- Що робити, коли учасник групи починає довгий монолог?

- Як уникнути пауз, коли ви записуєте інформацію?
- Як ефективно залучати секретаря до роботи під час сесії?
- Яким є належний формат документації?
- Якими є сім смертних гріхів фасилітації?

## **Розділ 7. Секрети збирання інформації**

*Знайте свої інструменти та як їх застосовувати*

Фасилітатори повинні володіти великою кількістю інструментів для збирання та обробки інформації, щоби мати змогу працювати з різноманітними питаннями. Одні інструменти підходять для збирання фактів, інші — для збирання ідей, ще одні — для категоризації, визначення пріоритетів, звітування та оцінювання. Цей розділ відповідає на наведені нижче питання.

- Якими є основні функції збирання та обробки інформації?
- Як максимізувати ефективність сесій «запитання-відповідь» та впевнитися в тому, що було поставлено найважливіші запитання?
- Якими є основні завдання в ході мозкового штурму?
- Які три види діяльності критично важливі для визначення пріоритетів?
- Як забезпечити ефективний зворотний зв'язок під час процесу звітування?
- Як провести оцінювання сесії так, щоби коментарі одного чи двох учасників групи не спотворили зворотний зв'язок?

## **Розділ 8. Секрети завершення сесії**

*Огляд, характеристика, оцінювання, завершення, розбір запитань*

Часто зустрічі закінчуються без чіткого розуміння того, чого було досягнуто або що відбуватиметься далі. *SMART*-фасилітатори знають, що під час завершення сесії важливо, щоб усі учасники чітко розуміли: що було зроблено, якими є переваги здобутого, які дії мають слідувати далі та як упевнитися, що ці дії буде виконано. У Розділі 8 ви знайдете відповіді на наведені нижче питання.

- Які найважливіші кроки потрібно здійснити перед завершенням сесії?
- Що робити з особистими цілями учасників, які було визначено на початку сесії?
- Як забезпечити згоду та зобов'язання виконати рішення, прийняті на сесії?
- Що робити з проблемами, які залишилися нерозглянутими?
- Чим керуватися під час розподілу відповідальності за дії зі списку?
- Який зворотний зв'язок потрібен команді та організатору зустрічі?
- Що робити, коли ви не вписуєтесь у наперед визначені часові рамки зібрання?

## **Розділ 9. Секрети управління деструктивною поведінкою**

*Свідоме запобігання, раннє виявлення, гладке врегулювання*

Якщо Розділи 2–8 розповідають про порядок проведення фасилітації на зібранні, то Розділи 9–11 сконцентровані на поведінці в групі. Фасилітатор, який добре володіє навичками, описаними в Розділах 2–8, краще розумітиме механіку фасилітації. Інформація про поведінку, подана в Розділах 9–11, надасть вам інструменти для управління поведінкою в групі, як це показано на рис. 1.5.

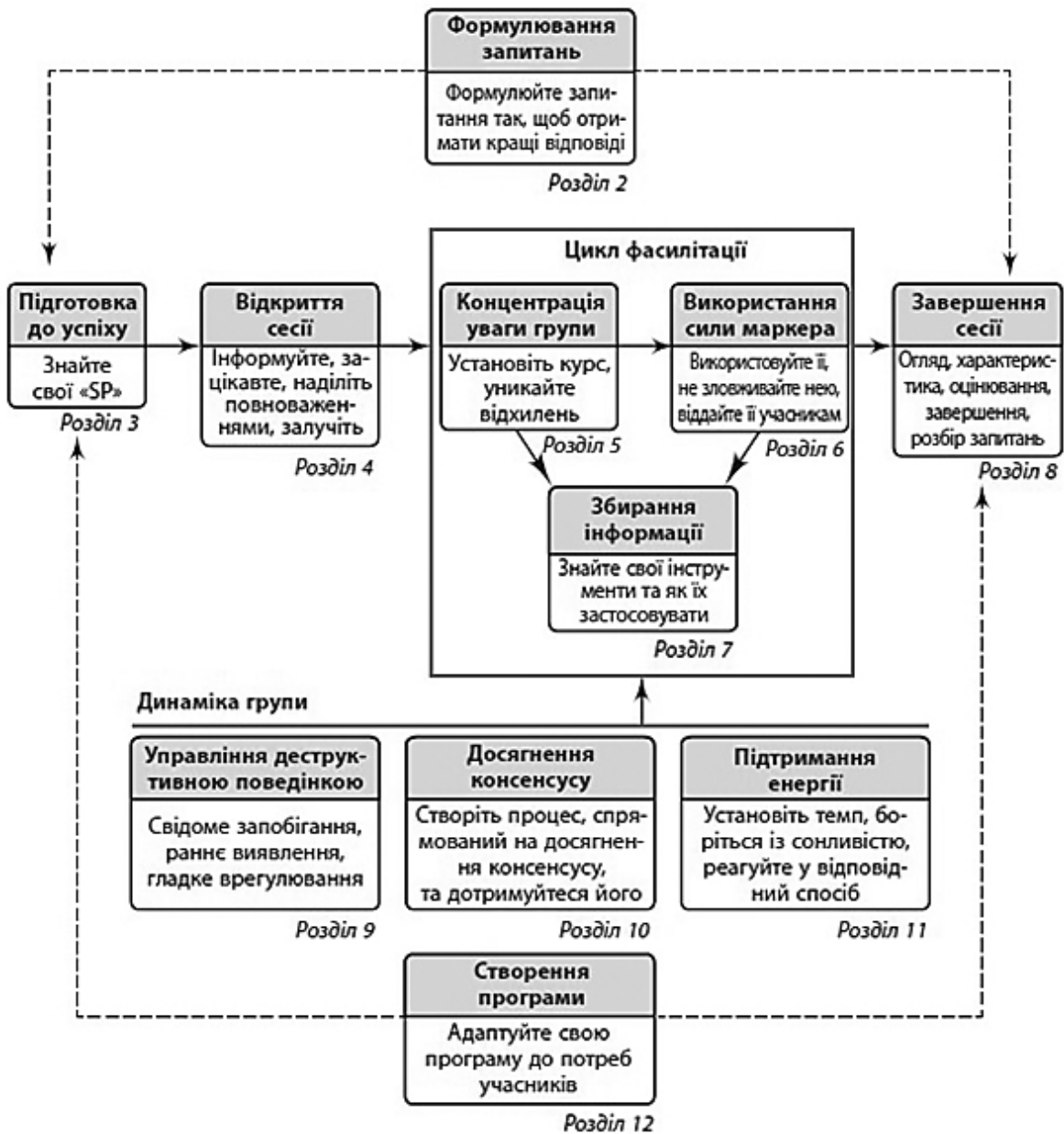


Рис. 1.5. Принципи SMART-фасилітації за розділами

Як ладнати з людиною, яка постійно каже: «Ні, це не спрацює. Ми вже пробували таке і воно не спрацювало. Це погана ідея. Вона непрактична. Вона нереалістична. Вона просто не спрацює»? А як щодо людей, котрі хочуть домінувати в процесі обговорення? Або — цілком протилежне — як діяти з людьми, котрі просто сидять собі та мовчать, поки не вийдуть за двері й не почнуть усім розповідати, що це зібрання було марним витрачанням часу?

Багато фасилітаторів бояться деструктивної поведінки та шукають різноманітні техніки реагування на її прояви. Однак SMART-фасилітатори знають, що ключ до врегулювання деструктивної поведінки полягає в реагуванні на неї ще до того, як вона виникне (свідоме запобігання), відстежуванні з перших проявів (раннє виявлення) та оптимальних діях, спрямованих на її розв'язання (гладке врегулювання). Ознайомившись із цим розділом, ви знатимете відповіді на наведені нижче питання.

- Що таке деструктивна поведінка?
- Як ідентифікувати потенційні прояви деструктивної поведінки ще на стадії підготовки?
- Які стратегії застосовувати до сесії, щоби запобігти появі деструктивної поведінки?
- Як виявити деструктивну поведінку на ранніх стадіях?
- Якими є причини та типові прояви деструктивної поведінки за різних стилів спілкування?
- Як реагувати на найпоширеніші типи деструктивної поведінки, як-от мовчання під час обговорення, заперечення, перешіптування на сторонні теми або словесні обра́зи?
- Що робити в разі виникнення під час сесії непередбачуваної ситуації, як-от вибух емоцій?
- Як потрібно реагувати, коли один або більше учасників указують, що ви зробили помилку, або пропонують унести до процесу зміни, які ви не бажаєте вносити?

## **Розділ 10. Секрети досягнення консенсусу**

*Створіть процес, спрямований на досягнення консенсусу, та дотримуйтеся його*

SMART-фасилітатори знають хороші й погані новини щодо досягнення консенсусу. Хороші новини: люди розпочинають суперечки лише з трьох причин. Погані: якщо ви застосовуєте неправильну стратегію

досягнення консенсусу, то, найвірогідніше, зазнасте невдачі. Суперечки третього рівня не можна розв'язати за допомогою техніки для першого рівня, як і суперечки першого рівня не можна розв'язати за допомогою техніки для другого рівня. SMART-фасилітатори знають три причини, чому люди вступають у суперечки, і володіють інструментами досягнення консенсусу для кожної з них. Розділ 10 охоплює відповіді на наведені нижче питання.

- Що таке консенсус?
- Чому під час роботи з групою не рекомендовано досягати повного консенсусу?
- Які три причини того, що люди вступають у суперечки?
- Як реагувати на незгоду, якщо аргументи в ній звучать ірраціонально?
- Як сповільнити бесіду так, щоби кожен устигав усвідомити викладені в ній факти?
- Як розв'язувати суперечки, які ґрунтуються на різниці в цінностях або досвіді?

## **Розділ 11. Секрети підтримання енергії**

*Установіть темп, боріться із сонливістю, реагуйте у відповідний спосіб*

Незалежно від того, проводите ви одну двогодинну зустріч або серію зібрань, тривалістю по пів дня, рівень енергії відіграє ключову роль у підтриманні зацікавленості та залученні групи. У Розділі 11 ви знайдете відповіді на наведені нижче питання.

- Як енергія впливає на тему сесії, учасників та їхню думку про фасилітатора?
- Як розпочати сесію енергійно?

- Які існують періоди спаду енергії протягом дня і що з ними робити?
- Як підтримувати належний рівень енергії протягом сесії?
- Коли будуть доречними завдання з тимблдингу? Як використовувати їх у належний спосіб?

## **Розділ 12. Секрети створення програми**

*Адаптуйте свою програму до потреб учасників*

Останній з основних принципів закінчується там, де все починається, і стосується методів створення програми завдяки технікам, які описуються в інших розділах. Розділ 12 дає відповідь на наведені нижче питання.

- Що таке стандартна програма і для чого вона потрібна?
- Як адаптувати стандартну програму, щоби вона відповідала конкретним потребам?
- Як створити програму з нуля?
- Як упевнитися, що ви належно знаєте свій процес?
- Що відрізняє програму від деталізованого плану фасилітації?
- Що варто внести до плану фасилітації?
- Як оцінювати потреби в часі?

Якщо Розділи 2–12 закладають основи одинадцятих принципів, то наступні сконцентровані на особливих ситуаціях та сферах, у яких можна застосовувати ці секрети.

## **Розділ 13. Секрети фасилітації віртуальних зібрань**

*Утримуйте всіх сконцентрованими та залученими*

Віртуальні зібрання стали частиною реальності для бізнес-світу сьогодні; люди долучаються до зустрічі з будь-якої частини світу завдяки телефону, смартфону, засобам відеоконференції або інтернету. Хоча ці технології й забезпечують суттєву економію коштів для організації зібрань, але вони також спричиняють суттєві труднощі для фасилітатора на шляху до забезпечення сконцентрованості та продуктивності учасників. У Розділі 13 ви знайдете відповіді на наведені нижче питання.

- Як можна допомогти людям, що фізично не присутні в кімнаті, «бачити», що відбувається?
- Які поширені технології використовують для організації віртуальних зустрічей?
- Як підтримувати залучення та участь учасників під час віртуального зібрання?
- Які особливі основні правила можна застосовувати для проведення віртуальних зустрічей?
- Як застосовувати різні секрети фасилітації під час віртуальних зібрань?
- Як фасилітувати віртуальну зустріч, якщо ви фізично не присутні в кімнаті?
- Як забезпечити анонімність під час віртуальних зібрань?

## **Розділ 14. Секрети фасилітації великих груп та конференцій**

*Використовуйте силу процесу, щоби спрямовувати та залучати учасників*

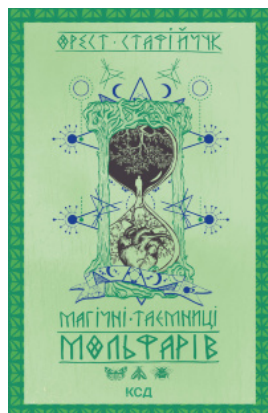
Багато технік, які ви можете застосовувати під час роботи з групами із шістнадцяти або менше учасників, також підходять для процесу фасилітації в групах зі ста або більше осіб, а також для фасилітації конференцій. Однак те, як ви застосовуватимете ці техніки, буде залежати від розміру групи, мети сесії, наявності інших фасилітаторів тощо. У цьому розділі описано найкращі практики для забезпечення



## Рекомендована література



Дівчина, жінка, інакша



Магічні таємниці  
мольфарів



Гормони. Як  
тестостерон,  
ендорфіни і Ко  
впливають на наше  
життя



Біблія вагіни. Відсіймо  
міфи від медицини!

Перейти до категорії  
**Менеджмент**

**ridmi**  
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

**КУПИТИ**