

Обзор по книге



# «Секреты фасилитации. Смарт-руководство по работе с группами»

The Secrets of Facilitation: The  
SMART Guide to Getting Results

**Майкл Вилкинсон**

Автор обзора: Дарья Варламова

## Как сделать работу в группе продуктивной

Фасилитаторы — это специалисты, которые знают об эффективной групповой работе все. Фасилитационные сессии используют, когда есть важная проблема, решение с первого взгляда не очевидно, и для того, чтобы найти его, нужно продуманное сотрудничество разных специалистов. Часто это люди, непохожие друг на друга по характеру и стилям коммуникации, с разными непродуктивными привычками, готовые иногда до хрипоты защищать свою точку зрения — это знает любой, кому когда-либо приходилось управлять коллективом. Хороший фасилитатор сочетает навыки консультанта, менеджера, лидера, модератора и дипломата. В общем, это набор гибких навыков, которые пригодятся людям на самых разных должностях. Каждому из нас будет полезно немного поучиться у фасилитаторов. Краткий обзор книги фокусируется на очень распространенной проблеме, которая встречается в любом коллективе: что делать, если совместное обсуждение уходит в непродуктивное русло, будь то «переливание из пустого в порожнее», конфликты или яростные споры.

### **Об авторе**

**Майкл Вилкинсон** — основатель и генеральный директор The Facilitation Company, на данный момент считается самым востребованным фасилитатором стратегических сессий в Америке.

## Как ставить вопросы

В самом начале обсуждения можно принять некоторые превентивные меры, чтобы не зайти в тупик. Крайне важно правильно формулировать вопросы для обсуждения. Нам часто бывает достаточно, что вопрос в общих чертах передает суть, и мы не копаемся в тонкостях синонимии и эмоциональных оттенков. На самом деле выбор слов сильно влияет на наше восприятие и поведение. Вот несколько советов для хорошего старта дискуссии:

**1. Чтобы участники лучше понимали цель и активнее генерировали идеи, начинайте с фразы, которая создает в голове яркий визуальный образ.** Например, «Представьте, что...».

**2. Постановка задачи должна быть подробной.** Между формулировками «подучить английский» и «в течение трех месяцев дважды в неделю заниматься с носителем языка, чтобы сдать экзамен» есть огромная разница. Во втором случае ваши шансы прийти к цели значительно возрастают. То же самое и с групповыми обсуждениями — с самого начала проговорите, какого результата вы ожидаете от дискуссии.

**3. Синонимы и модальности имеют значение.** Люди легче генерируют идеи, если использовать в вопросе глагол «можно». Например, «Как можно повысить эффективность маркетинговой кампании нового продукта?». Глагол «стоит» уже призывает нас к каким-то действиям, но без чувства личной ответственности, сравните: «Нам стоит внести улучшения...». По

смыслу это не означает, что задачу должен выполнить кто-то конкретный. А вот если использовать слово «необходимо», цель становится приоритетной и воспринимается с большей ответственностью. И, наконец, для того, чтобы люди начали брать на себя обязательства, используйте будущее время. Сравните: «Елене стоит провести анализ рынка» и «Елена проведет анализ рынка».

4. Иногда бывает важно подтолкнуть группу к какому-то решению, но люди в целом склонны отвергать идеи, которые принадлежат не им. **Чтобы новая мысль воспринималась органично, сформулируйте ее как вопрос:** «А что, если...» или «Как насчет....». Если идея кому-то понравится, попросите участников назвать ее преимущества. Перечисляя плюсы, люди начнут воспринимать идею, как свою. В качестве последнего штриха для окончательного присвоения спросите: «Как мне лучше записать эту идею?»

### **Как предотвратить непродуктивное поведение**

Непродуктивное поведение неосознанно замещает собой прямое выражение недовольства — процессом обсуждения, внешними условиями или чем-то еще. Предусмотреть недовольство можно еще во время подготовки к встрече. Узнайте, кто меньше всего поддерживает проведение этой встречи и что конкретно их тревожит. Есть ли люди, которые что-то потеряют, если встреча приведет к искомому результату? Например, им придется больше работать, или проект, над которым они работают, могут свернуть? Есть ли среди собравшихся те, кто не ладит друг с другом? Есть ли люди, которые склонны все критиковать, но не предлагают решений? Поговорите с ними заранее или найдите подход,

который вы будете применять в ходе обсуждения. Вот основные варианты непродуктивного поведения и алгоритмы работы с ними:

**1. Молчание или вялое участие в обсуждении.** Переспросите, все ли понимают цель и важность встречи. Дайте каждому высказаться. Если вялость связана с тем, что обсуждение проходит слишком монотонно, и участники утомились, сделайте паузу или кофе-брейк. Лучше изначально планировать работу так, чтобы разные виды активности чередовались.

**2. Открытые жалобы или возражения.** Уточните у человека, в чем проблема. Выразите сочувствие его эмоциям и договоритесь о компромиссном решении. В зависимости от ситуации, это можно сделать при всех или один на один в перерыве. Когда вам указывают на ошибку или предлагают внести изменения в ход дискуссии, сделайте следующее:

- признайте, что участники, возможно, правы;
- поблагодарите их за предложение;
- посоветуйтесь с группой, что можно поменять, и сделайте это;
- назовите хотя бы один плюс озвученного замечания или предложения и объясните, почему оно не подходит, если ничего менять вы не готовы;
- скажите, что в целом вы готовы вносить изменения и адаптироваться к группе.

**3. Неконструктивная критика чужих идей.** В любом коллективе есть люди, которые любят критиковать, не внося своих предложений. Возможно, они хотят таким образом самоутвердиться, или у них пессимистичный взгляд на вещи. Их надо переключить с критики на поиск удачных вариантов. Можно сказать: «Возможно, вы правы. Но как тогда сделать лучше?». Поскольку человек, чью идею раскритиковали, скорее всего, воспримет это как атаку, важно не дать спору разгореться. Попросите скептика внести свои замечания на флипчарт или куда-то, где записывается ход дискуссии, и предложите вернуться к ним позже.

**4. Несогласие, выраженное в мимике и языке тела.** Спросите человека, недоволен ли он чем-нибудь, и дальше работайте с этим, как с жалобой на ход дискуссии или как с критикой чужих идей.

**5. Взгляды в мобильник или ноутбук, рассеянность.** Подойдите к участнику в перерыве и мягко попросите сделать посторонние дела позже, потому что на встрече нужно его полное участие. Если нельзя поговорить отдельно, можно сказать всей группе: «Мы установили – правило не заниматься на встрече посторонней работой. Хочу убедиться, что все помнят об этом».

**6. Отклонение от темы.** Установите правило: говорить в единицу времени о чем-то одном, обсуждать темы по очереди. Признайте желание участника поговорить о другом, но предложите внести эту тему в список обсуждения, а затем вернитесь к текущему предмету дискуссии. Скажите:

«Хорошая мысль. Давайте внесем ее в список обсуждения, чтобы обговорить позже».

**7. Долгая речь одного участника.** Встаньте в поле зрения выступающего и жестами покажите ему, что пора заканчивать. Если он не реагирует, можно сказать словами: «Простите, надо дать другим участникам высказаться». Если многие в коллективе склонны «растекаться мыслию по древу», перед каждым выступлением напоминайте про хронометраж и то, как важно говорить коротко и по существу.

**8. Словесное нападение на участников с переходом на личности.** Встаньте между конфликтующими и предложите сделать паузу. Напомните о правилах дискуссии: жесткая критика допустима в отношении идей, но не личностей, и взаимные обвинения не способствуют удачным решениям. Потом в ближайший перерыв можно поговорить с участниками конфликта по отдельности.

**9. Посторонние разговоры в ходе дискуссии.** Подойдите поближе и встаньте напротив «нарушителей»: обычно, когда люди замечают, что на них пристально смотрит ведущий, они перестают шуметь. Можно незаметно приложить палец к губам. Если шепот не прекратился, напомните всей группе о том, что мешать другим участникам говорить — невежливо. Если и это не действует, сделайте личное замечание.

## Как разрешать форс-мажоры

Если на встрече случается что-то из ряда вон выходящее, — например, кому-то приходится вызывать «скорую» или один из участников устраивает скандал и хлопает дверью, сильные эмоции отвлекают участников от целей мероприятия. Отвлекаться они будут в любом случае, поэтому лучше взять ситуацию под контроль и сознательно предложить группе временно отойти от повестки.

Затем обсудите случившееся — каждый участник может поделиться своими чувствами насчет произошедшего. После этого предложите по кругу ответить на вопрос: «Что нам нужно сделать, чтобы продолжить?» и по итогам сформулируйте решение. Если встречу организовали не вы, а кто-то другой, возьмите паузу и обсудите с организатором предложенное участниками решение.

## Как достигать согласия

**1. Убедитесь, что все участники обсуждения одинаково хорошо понимают, что такое консенсус.** Вилкинсон предлагает такую формулировку согласия: «Я готов принять это решение и поддержать его». Обратите внимание, что принять и поддержать — не одно и то же. Важно добиться максимальной поддержки решения, иначе отдельные участники могут формально с ним согласиться, но потом саботировать его воплощение.



**2. Оговорите, сколько участников должны согласиться с решением,** чтобы засчитать его за консенсусное. Возможен вариант, когда принимается только единогласное решение или, когда определенное количество несогласных может заблокировать решение.

**3. Озвучьте вариант решения.** Чтобы быстро собрать информацию о мнениях участников, используйте метод «пяти пальцев». Это набор жестовых сигналов: кулак означает блокирование решения, один палец — предложение изменений, два пальца — надо обсудить небольшие детали, три пальца — этот вопрос лучше пропустить, четыре — полное одобрение решения, пять пальцев — желание взять на себя его исполнение.

Еще один вариант — раздать участникам карточки разных цветов и присвоить каждому цвету определенный сигнал.

**4. Если группа не достигла консенсуса, разберитесь, почему так случилось.** Вилкинсон делит возможные причины на три группы:

— нехватка общей информации. Надо попросить участников конкретизировать;

— различия в ценностях и опыте. Надо сравнить сильные и слабые стороны разных вариантов и придумать компромиссное решение, сочетающее максимум сильных сторон. Затем описать его и проголосовать снова;

– внешние факторы. Надо обратиться к более высокой инстанции за решением.

## **Стили коммуникации**

У разных людей разные стили коммуникации и разные потребности в плане темпа, детальности обсуждения, личного участия в нем и т.д. Эти различия стоит учитывать. Вилкинсон приводит в пример известную типологию DISC, созданную американским психологом и PR-специалистом Уильямом Марстоном, который также известен тем, что создал первую рабочую модель детектора лжи.

Напомним вкратце, в чем суть типологии. Людей можно классифицировать по определенным характеристикам: воспринимают ли они мир как безопасный или как враждебный; склонны вести себя активно или пассивно, и т.д.

В результате выделяется четыре типа поведенческих реакций, из первых букв их названий и складывается аббревиатура DISC:

1. Доминирование (Dominance) – активная реакция на враждебный стимул;
2. Влияние (Influence) – активная реакция на дружественный стимул;

3. **Постоянство (Steadiness)** — пассивная реакция на дружественный стимул;

4. **Соответствие (Compliance)** — пассивная реакция на враждебный стимул.

Вилкинсон дает варианты стратегий для работы с людьми, в зависимости от того, какой тип реакций у них преобладает.

**Доминирование.** Этим людям важно видеть конкретную цель, понимать задачи и добиваться результата. Как с ними работать: ведите встречу в быстром темпе, четко придерживайтесь плана. Доминанты быстро теряют терпение, если им кажется, что их время тратят зря.

**Влияние.** Это творческие люди, они мыслят образами, замечают много подробностей и любят делиться идеями. Как с ними работать: они хорошо брейнстормят, но надо следить, чтобы они не отвлекались и проверять их идеи на реалистичность.

**Постоянство.** Это мягкие, дипломатичные и стеснительные люди. Они создают теплую атмосферу в коллективе, но далеко не всегда способны выразить несогласие. Как с ними работать: подкреплять активность похвалой, лишний раз переспрашивать, все ли согласны с тем или иным решением.

**Соответствие.** Это люди с хорошим критическим и аналитическим мышлением, любят работать размеренно и по плану, склонны закапываться в детали. Как с ними работать: заранее оговаривать, насколько детально надо разбирать проблему для принятия решения и останавливать, если участник уходит в слишком подробный анализ.

### **Что делать, если вы не ведущий, а дискуссия идет непродуктивно?**

Понятно, что в такой ситуации ваши возможности и полномочия ограничены. Тем не менее, приемы фасилитации применимы и в таких обстоятельствах. Очень важно избегать критики, директивного тона и в целом вести себя благожелательно.

Например, если обсуждение уже началось, а цель встречи так и не пояснили, можно сказать что-то вроде: «Простите, не могли бы мы вкратце проговорить цель обсуждения? Возможно, я прослушал». Если участники совещания отвлекались на постороннюю тему, скажите, что эта тема очень интересная, и, наверное, стоит записать тезисы, чтобы не забыть, но сейчас лучше вернуться к основной теме.

### **Заключение**

Секреты фасилитации пригодятся любому человеку, который время от времени проводит групповые встречи и хочет, чтобы они проходили продуктивно и по плану.

Лайфхаки из книги можно применить в очень широком контексте – по сути, то, чем занимаются фасилитаторы, тесно перекликается с темой ненасильственной коммуникации: как доносить свое мнение и управлять беседой органично, ничего не навязывая и не вызывая раздражения. Воспользуйтесь приведенными рекомендациями, и ваши совещания станут гораздо результативнее.

***Полная версия книги:***

**[https://www.alpinabook.ru/catalog/project-managment/507092/?utm\\_source=knigikratko.ru&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=action-press](https://www.alpinabook.ru/catalog/project-managment/507092/?utm_source=knigikratko.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=action-press)**