
ОБЗОРЫ

Фасилитация как технология организационного развития и изменений

МАРТЫНОВА Александра Вячеславовна

Кандидат психологических наук, старший преподаватель, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва)

E-mail: alex_martynova@bk.ru

В статье рассматриваются некоторые теоретические и практические вопросы технологии фасилитации. Методы фасилитации больших групп относятся к диалогическому направлению организационного развития и направлены на повышение групповой эффективности. В статье приводится определение фасилитации с точки зрения процесса, выделяются уровни фасилитации, а также предлагаются 6 критериев для описания различных моделей фасилитации: особенности процесса, охват решаемых проблем, тип интервенций фасилитатора, тип итогового продукта, тип аудитории, сфокусированность воздействия. В статье приведены описание моделей, краткий обзор процесса, примеры некоторых успешных проектов, осуществленных с использованием 9 методов фасилитации («Мировое кафе», «Поиск будущего», «Конференция «Поиск», «Технология открытого пространства», «Динамическая фасилитация», «Саммит позитивных перемен», «Стратегические изменения в реальном времени», «Выход за рамки», «Базовая фасилитация»).

Ключевые слова: организационное развитие; модели фасилитации; методы фасилитации больших групп.

Введение

В данной статье рассматриваются некоторые теоретические и практические вопросы, связанные с технологией фасилитации, понимаемой как повышение групповой эффективности. Актуальность выбранной темы обусловлена практически полным отсутствием информации по данному вопросу на русском языке. В то время как в развитых зарубежных странах технологии работы с большими группами разрабатываются начиная с 60-х годов и широко применяются в течение последних нескольких десятилетий, в России этот процесс находится в зачаточном состоянии. За последние десятилетия разработаны десятки методов фасилитации больших групп, которые успешно применяются в процессе организационных и социальных изменений в различных сообществах по всему миру. Пионерами в области разработки технологии фасилитации как особого процесса, повышающего эффективность работы больших групп, можно назвать североамериканских и австралийских психологов (например, Марвин Вайсборд, Рон Липпит и Ева Шиндлер-Рейнман, Эрик Трист и Фред Эмери и др.). В европейских странах процесс широкого распространения созданных в Америке технологий фасилитации, таких как конференция

«Поиск будущего», «Технология открытого пространства», «Стратегические изменения в реальном времени», «Саммит позитивных перемен», наблюдается с 2000-х годов [Weber, 2005]. В то же время европейскими исследователями и практиками создаются новые технологии – например «Ретроспектива проектов» Норманна Керта [Kerth, 2001].

В России технологии фасилитации, к сожалению, пока известны лишь ограниченному кругу специалистов-практиков. Хотя именно благодаря их энтузиазму и усилиям с 2000-х годов некоторые методы фасилитации начинают распространяться у нас в стране. В Москве проводятся обучающие и практические конференции, посвященные вопросам фасилитации. Наиболее распространенными технологиями, которые применяют отечественные консультанты и бизнес-тренеры, являются технологии «Технология открытого пространства», «Поиск будущего», «Динамическая фасилитация», «Мировое кафе».

Несмотря на интерес к технологии практиков, занимающихся вопросами организационного развития, а также на ее высокую эффективность для достижения изменений, научные публикации на русском языке по технологии фасилитации практически отсутствуют. Данная статья призвана хотя бы частично восполнить существующие пробелы. Цели данной статьи:

- описать технологию фасилитации как одно из направлений организационного развития;
- рассмотреть определение фасилитации, основные уровни и модели фасилитации;
- дать краткий обзор некоторых методов фасилитации и привести примеры их успешного применения¹.

Фасилитация как одна из технологий организационного развития

Вслед за Б. Бункер и Б. Албан [Bunker et. al., 2004], Г. Буше и Р. Маршаком [Bushe, Marshak, 2009] мы рассматриваем фасилитацию больших групп как технологию организационного развития и изменений. Организационное развитие (ОР) – это совокупность определенных теоретических концепций и практических приемов, позволяющих планировать развитие и изменения в организациях и других социальных системах. Оно является междисциплинарной областью и опирается на знания таких наук, как психология, социальная психология, социология, антропология, политология и др. Задачами ОР являются объяснение того, как индивиды, группы, организации, сообщества и даже общества меняются, а также инициирование, поддержка, облегчение изменений. Организационные консультанты, носители соответствующих знаний и технологий, не являются людьми, управляющими изменениями. Они являются лишь третьей стороной, агентами процесса изменений [Marshak, 2006].

В настоящее время не существует единого, общепринятого определения организационного развития. Например, Т. Каммингс и К. Уорли [Cummings, Worley, 2009] приводят 5 различных определений. По мнению Ричарда Бекхарда, ОР – это планируемые, основанные на знаниях наук о поведении человека интервенции в организационные процессы. Они охватывают всю организацию, управляются сверху, повышают организационную эффективность.

М. Бир (Michael Beer) рассматривает ОР как охватывающий всю систему процесс сбора данных, диагностирования, планирования действий, интервенции и оценки, направлен-

¹ Отдельного обсуждения заслуживают социально-психологические механизмы функционирования большой группы, без понимания которых невозможно осуществлять процесс фасилитации. Их описанию мы планируем посвятить следующую статью.

ный на: 1) достижение конгруэнтности между организационными структурой, процессами, стратегией, людьми и культурой; 2) выработку новых креативных организационных решений; 3) развитие способности организации к самообновлению. Это достигается за счет сотрудничества членов организации с агентом изменений, использующим теории, исследования и технологии социальных наук.

У. Бурк (Warner Burke) и Д. Брэдфорд (David Bradford) рассматривают ОР как процесс планирования изменений, направленный на совершенствование организационной эффективности через достижение конгруэнтности таких ключевых измерений организации, как внешняя среда, миссия, стратегия, лидерство, культура, структура, системы вознаграждения, рабочие политики и процедуры. В основе процесса лежат гуманистические ценности, применение знаний социальных наук и системный подход [Cummings, Worley, 2009].

Т. Каммингс и К. Уорли [Cummings, Worley, 2009] приводят обобщающее определение, которым мы воспользуемся в качестве рабочего. Итак, ОР – это применение знаний социальных наук, которое связано с планированием развития, совершенствования стратегий, структур и процессов, охватывающих всю систему, ведет к повышению эффективности организации. Организация становится эффективной, когда:

- все ее подразделения и отдельные сотрудники действуют исходя из четко поставленных целей, в соответствии с разработанными планами для достижения этих целей;
- форма следует за функцией (проблема, задача или проект определяют, как будут организованы человеческие ресурсы);
- решения принимаются людьми, обладающими информацией, независимо от того, где они располагаются в системе иерархии организации;
- система вознаграждения в компании предусматривает стимулирование управленцев не только за получение прибыли, но и за рост и развитие своих подчиненных, создание креативных и жизнеспособных рабочих групп;
- горизонтальные и вертикальные коммуникации в организации эффективны: сотрудники открыты и общаются лицом к лицу, обмениваются всей имеющейся информацией, включая чувства;
- между отдельными индивидами и группами существует минимум взаимодействий, ориентированных на выигрыш/проигрыш;
- на всех уровнях конфликтные ситуации в организации успешно разрешаются с помощью методов принятия решений;
- в организации отсутствуют межличностные столкновения, энергия тратится на обсуждение идей;
- организация рассматривает себя как открытую систему, все части которой взаимодействуют друг с другом и с окружающей средой;
- ценности организации разделяются всеми ее членами и поддерживаются стратегией управления;
- превращается в обучающуюся компанию. В компании выстраивается механизм обратной связи, позволяющий ее сотрудникам и группам учиться на собственном опыте [Beckhard, 2006, p. 5].

ОР отличается от других подходов к организационным изменениям (управленческое консультирование, инновации, управление проектами, операционное управление) по нескольким параметрам. По мнению Т. Каммингса и К. Уорли [Cummings, Worley, 2009], в то время как другие подходы сосредоточены на более узких аспектах совершенствования, например, на отдельных продуктах или процессах, ОР сфокусировано на изменениях во всей внутренней системе организации, включая стратегию, структуру и процессы. Е.М. Панина [Панина, 2006], сравнивая ОР с традиционными формами управленческого кон-

сультирования и управлением человеческими ресурсами (Human Resource Management), также подчеркивает их существенные различия. ОР отличается от традиционного консалтинга тем, что последний фокусируется на процессах, происходящих в организации, а не на содержании работы, в случае ОР клиент активно вовлекается в процесс изменений, а не просто следует рекомендациям консультанта, а изменения рассматриваются как постоянный непрерывный процесс. И если управление человеческими ресурсами сконцентрировано вокруг персонального роста индивидов в организационной системе, то главная задача ОР – развить структуры, системы и процессы внутри организации, которые способствовали бы повышению ее эффективности.

Теории и практики ОР связаны с личностными и социальными аспектами системы (концепции лидерства, групповой динамики, организация выполняемой работы, стратегия, структура организации, межнациональные отношения). В то время как другие подходы (управленческое консультирование, технологические инновации, операционное управление) сфокусированы на экономических, финансовых и технологических аспектах организации. ОР предполагает разработку, внедрение и усиление изменений посредством введения новых способов действия, например, посредством самоорганизующихся и самоуправляемых команд.

Резюмируя, можно сказать, что ОР ориентировано на повышение организационной эффективности по трем основным направлениям:

1. Организация становится адаптивной – способной самостоятельно решать проблемы, фокусируя внимание на ресурсах и достижении целей. ОР дает возможность участникам получить необходимые знания и навыки для организации действий, непосредственно вовлекая их в процесс изменений.
2. Организация достигает высоких финансовых и технических результатов, включая рост продаж и прибыли, качество продуктов и услуг и высокую продуктивность.
3. Организация имеет удовлетворенных клиентов, партнеров, поставщиков, а также вовлеченный, удовлетворенный и обученный персонал.

Г. Буше и Р. Маршак [Bushe, Marshak, 2009] выделяют 2 основных направления в рамках современного ОР – диагностическое и диалогическое. Некоторые различия между направлениями представлены в табл. 1.

К диагностическому направлению можно отнести все классические подвиды ОР [Cummings, Worley, 2009]:

- развитие тренинговых групп: Т-тренинг или группы сенситивности;
- исследование действием (action research), в основе которого лежат постулаты Дж. Кольера и К. Левина о том, что попыткам изменить систему должны предшествовать ее эмпирические исследования и т.д. [Cooke, 1998];
- нормативный подход, предполагающий, что существует один наилучший способ, которым может быть построена, и наилучший путь, которым может следовать организация (партисипативное управление Лайкерта и управленческая решетка Блейка и Моутон);
- продуктивность и качество рабочей жизни. Этот подход исследует, как взаимосвязаны техническая и человеческая стороны организации. К этой ветви относятся такие техноструктурные интервенции, как дизайн, расширение работы Алдерфера, методы социотехнических систем Триста, метод обогащения работ Форда и др. [Fagenson et. al., 1990, P. 286].

Таблица 1. Диагностическое и диалогическое направления в ОР [приводится по: Bushe, Marshak, 2009, p. 357]

Критерий	Диагностическое направление в ОР	Диалогическое направление в ОР
Понимание организационной реальности	Реальность – это объективный факт. Реальность может быть исследована, опираясь на рациональные, аналитические процессы.	Реальность социально конструируется. Реальность создается путем переговоров и может вовлекать властные и политические процессы.
Подход к изменениям	Проблемно-центрированный подход. Изменения могут быть созданными, спланированными и управляемыми. Изменения эпизодические, линейные и ориентированные на цель.	Подход, ориентированный на возможности. На изменения можно воодушевить и вдохновить, но в своей основе они самоорганизующиеся. Изменения могут быть непрерывными и/или циклическими.
Этапы процесса изменений	Диагностика – основа для последующего процесса изменений. Предварительный сбор объективных фактов, связанных с командой или компанией, – необходимый и ключевой шаг. Полученные данные затем соотносятся с предписанной моделью или желаемым будущим состоянием организации. Изменения достигаются с помощью методов решения проблем.	Поиск того, что означают «факты» для участников, и затем поощрение их к осмыслению этих фактов. Но не существует данных, собираемых независимо от того, во что люди верят, их предположений, их историй и нет попыток диагностировать систему. Изменения происходят за счет распространения новых идей, моделей, метафор и теорий, которые бросают вызов существующей культуре, поднимают фундаментальные вопросы, усиливают пересмотр того, что считается само собой разумеющимся, и тем самым снабжают новыми альтернативами для социальных действий всех участников, имеющих отношение к системе.
Роль консультанта	Помогать проектным группам в сборе данных и постановке диагноза, чтобы затем предложить изменения, повышающие организационную эффективность.	Создать пространство и/или необходимые условия, которые помогут всем участникам, взаимосвязанным с организацией, разделить их взгляды о социальной реальности и прийти к общему согласию в реальном времени о необходимых изменениях и способах их достижения.

В качестве технологий, относящихся к направлению диалогического ОР, Буше и Маршак называют следующие методы фасилитации больших групп: «Позитивные перемены» (Appreciative Inquiry)², «Конференция «Поиск» (Search Conferences), «Поиск будущего» (Future Search), «Технология открытого пространства» (Open Space Technology),

² Дословный перевод означает одобрительный, благожелательный вопрос, исследование. Среди отечественных практиков для названия модифицированного метода Appreciative Inquiry Summit больше прижился вольный перевод, отражающий смысл практики: «Парадигма позитивных перемен».

«Технология участия» (Technology of Participation), «Мировое кафе» (World Café). Данные методы, а также некоторые другие будут более подробно рассмотрены ниже, а пока дадим определение фасилитации, выделим ее уровни и рассмотрим основные критерии, которые позволяют говорить о различных моделях фасилитации.

Технология фасилитации как подход к повышению групповой эффективности

Определение фасилитации

Фасилитацию можно определить с точки зрения процесса и результата. С точки зрения процесса – это разработка, а также управление групповой структурой и процессами, которые помогают группе эффективно выполнять свою работу, минимизируя общие проблемы, с которыми сталкиваются люди, работая вместе. Фасилитация – это процесс, фокусирующийся на следующих вопросах:

- чего необходимо достичь;
- кто должен быть вовлечен;
- разработка процесса, в котором участвует группа, и последовательности выполняемых заданий;
- коммуникация;
- достижение соответствующего уровня участия и использования ресурсов;
- групповая энергия, движущие силы и способности участников;
- физическая и психологическая среда [Justice, Jamieson, 2006].

Основная цель фасилитации – повышение групповой эффективности. С точки зрения результата – это помощь группе в том, чтобы стать лучше, а именно:

- повысить качество решений;
- повысить ответственность в отношении принимаемых решений;
- значительно сократить время реализации решений;
- улучшить отношения в группе;
- усилить личную удовлетворенность участников группы;
- способствовать организационному обучению [Schwarz, 2005a].

Таким образом, в процессе работы с группой фасилитатор вносит свой вклад:

- помогая группе определять ее общие цели и специфические задачи;
- помогая участникам оценить их потребности и разработать планы по их удовлетворению;
- создавая процесс, который поможет членам группы эффективно использовать время для принятия высококачественных решений;
- управляя групповой дискуссией и поддерживая ее в нужном направлении;
- делая аккуратные записи, которые отражают идеи участников группы;
- помогая группе понять ее собственные процессы, чтобы работать более эффективно;
- обеспечивая уверенность в том, что обнаружены и проверены все предположения;
- поддерживая участников в оценке имеющихся у них навыков и выработке новых;
- используя консенсус, чтобы помочь группе принять решение, учитывающее мнение каждого из членов группы;
- поддерживая участников в управлении их собственной межличностной динамикой;

- обеспечивая обратную связь группе, что позволяет ей оценить собственный прогресс и сделать необходимые корректировки;
- управляя конфликтом;
- помогая группе оценить источники вне и внутри группы;
- создавая позитивную среду, в которой участники могут работать продуктивно для достижения групповых целей;
- поощряя лидерство в других членах группы через разделение ответственности по управлению группой;
- обучая и воодушевляя других членов группы использовать процесс фасилитации [Bens, 2005a].

Основные уровни процесса фасилитации

Э. Дэвидсон [Davidson, 2005a] выделяет 3 уровня в групповом процессе. Под групповым процессом понимается совокупность шагов или активностей, которые делают участники, выполняя задачу. Первый уровень – уровень макропроцесса, отражающий общую **цель** (или несколько целей), которую должна достичь группа в процессе всей фасилитации или отдельной части мероприятия. Примерами таких целей могут служить выработка миссии и видения, разработка стратегического плана, развитие команды, выработка решения проблемы, разрешение конфликта и т.д. Второй уровень – уровень методов. **Методы** – специфические процессы, используемые для того, чтобы провести группу через определенную серию шагов. Примерами таких методов являются, например, 9-, 7-, 5-шаговые модели решения проблемы, составление карты процесса, «Конференция «Поиск», «Поиск будущего», «Динамическая фасилитация», «Саммит позитивных перемен» и др. Третий уровень представляет собой микропроцессы или отдельные **техники** (такие как мозговой штурм, анализ Парето, мысленные карты и пр.), используемые на уровне методов.

Работая с группами, фасилитатор в первую очередь определяет цель, которую необходимо достичь. Исходя из поставленной цели и количества участников, которые должны быть включены в процесс, разрабатывает дизайн предстоящего мероприятия: в соответствии с целью выбирается тот или иной подходящий метод, который комбинирует те или иные техники. Так, например, если в качестве цели выбирается стратегическое планирование, то далее фасилитатору важно понять, какое количество участников будет привлекаться к работе. Будет это малая (до 15 чел.) или большая группа (>15 чел.)³. Некоторые методы фасилитации специально разработаны для работы больших групп (от 15 до 500 чел. и более), но в маленькой группе они неприменимы, и наоборот. В табл. 2 представлен пример, как можно выбирать метод и технику фасилитации в зависимости от цели группового процесса и размера группы.

Фактически многие авторские методы фасилитации представляют собой апробированное сочетание техник, выстроенных в особой последовательности, помогающей достичь целей на уровне макропроцесса. Техники всегда адаптируются с учетом особенностей конкретного заказчика, его уникальной ситуации, особенностей разворачивающегося группового процесса, но последовательность шагов при их применении должна оставаться неизменной, если фасилитатор хочет, чтобы группа действительно достигла поставленной цели. Мастерство фасилитатора заключается в знании этих определенных последовательностей шагов (методов), которые приведут к запланированному результату, а также в умении создавать новые методы фасилитации. Знание ключевых принципов и практик ОР

³ Вопрос о критериях градации размера группы, для которой используется технология фасилитации, представляет интерес для дальнейших исследований.

Таблица 2. Выбор метода фасилитации в зависимости от цели процесса и размера группы

Цель группового процесса	Рекомендуемый размер группы	Метод фасилитации	Техника фасилитации
Развитие группы	Малая (3–12 чел.), большая (не более 50 чел.)	«Базовая фасилитация» [Schwarz, 2005a]	- Карта групповой эффективности - Базовые правила коммуникации - Ментальные модели
	Большая (от 10 до 2000 чел.)	«Стратегические изменения в реальном времени» [Jacobs, 1997]	- Списки «чем мы гордимся и о чем сожалеем» - Выделение приоритетов - Групповые нормы - Упражнение на визуализацию и др.
Стратегическое планирование	Большая (20–35 чел.)	«Конференция «Поиск» [Emery, 1996]	- Анализ трендов - Мозговой штурм - Истории о прошлом - «Волна» - Техника «желаемое будущее» и др.
	Большая (от 30 до 1000 чел.)	«Саммит позитивных перемен» [Ludema, 2003]	- Карта «позитивное ядро успеха» - Мысленные карты - Выделение приоритетов - Упражнения на визуализацию - Создание «структурной карты» и др.

и умение применять методы и техники фасилитации для достижения организационных изменений и развития рассматривается как высший уровень компетентности фасилитатора [Vens, 2005b].

Различие моделей фасилитации

Последнее десятилетие в американском профессиональном сообществе активно обсуждались различные подходы к фасилитации. Например, насколько глубоко необходимо фасилитатору разбираться в содержании предмета, в проблеме, с которой работает группа. Может ли фасилитатор вносить предложения по содержанию обсуждаемых вопросов либо должен оставаться только в рамках управления групповым процессом?

По мнению Дж. Дженкинса [Jenkins, 2005], для описания всего разнообразия спектров существующих методов и стилей проведения фасилитации можно выделить несколько критериев. Они отражают различные измерения процесса фасилитации:

- по критерию «особенности процесса» (структурированный – самоорганизующийся процесс; спонтанное – запланированное распределение ролей);
- по критерию «охват решаемых проблем» (одноразовые мероприятия – серия мероприятий; узкие – широкие границы проблем);
- по критерию «тип интервенций фасилитатора» (процесс – содержание);
- по критерию «тип итогового продукта» (инструментальный – развивающий);
- по критерию «тип аудитории» (большие группы – малые группы; однородность – разнородность; иерархичность – эгалитарность).

На наш взгляд, важным является еще один критерий, который мы предлагаем ввести для описания различных методов фасилитации:

- «сфокусированность воздействия» (организационное развитие – управление изменениями).

Сочетание этих 6 критериев для измерения разных аспектов процесса фасилитации определяет его различные модели. Рассмотрим каждый критерий подробнее.

Особенности процесса фасилитации

Структурированный – самоорганизующийся процесс. Структурированный процесс возникает, когда фасилитатор разрабатывает мероприятие совместно с заказчиком, перед тем как оно начнется. Все интервенции планируются заранее. В самоорганизующемся процессе участники самостоятельно определяют содержание своей работы, обычно в соответствии с каким-то общим фокусирующим вопросом. В подобном процессе заранее не известно, как именно будет разворачиваться взаимодействие и каким будет его результат. Существует лишь общая схема, как запустить процесс и в какие временные рамки нужно уложиться, но дальше процесс разворачивается спонтанно.

Примерами структурированных процессов являются методы «Технология участия» (Technology of Participation – ToP), разработанные Институтом культурных контактов (Institute of Cultural Affairs – ICA) [Spencer, 1989] или «Стратегия изменений в реальном времени» [Jacobs, 1997]. В каждом из этих подходов фасилитатор обсуждает с клиентом последовательность планируемых шагов при проведении мероприятия. Он заранее готовит специфические задания-интервенции, определяющие направление процесса, и затем следует разворачивающемуся процессу. Фасилитатор в этом случае, доверяя процессу, знает, что запланированная последовательность шагов при проведении мероприятия сделает возможным для группы достижение эффективных результатов практически без изменений или с небольшими изменениями в разработанном заранее плане.

Примерами самоорганизующегося процесса являются «Технология открытого пространства» [Оуэн, 2008], «Динамическая фасилитация» [Rough, 2002]. В этих подходах фасилитатор лишь запускает процесс, далее участники ведут себя спонтанно, а фасилитатор лишь следует за процессом. Участники в течение сессии сами определяют, о чем они будут говорить, как они будут обсуждать вопросы и как взаимодействовать друг с другом. Заранее невозможно предсказать, будет ли найдено решение проблемы.

Спонтанное распределение ролей – запланированное распределение ролей. На наш взгляд, еще одним измерением организации процесса выступает распределение ролей. Так, например, можно говорить о спонтанном либо о заранее спланированном распределении ролей участников фасилитации. «Выход за рамки» – пример метода с заранее четко распределенными ролями участников процесса. «Технология открытого пространства» – пример спонтанного распределения ролей между участниками, которое невозможно предсказать заранее.

Шкала охвата проблем

Одноразовые мероприятия – серия мероприятий. Многие методы фасилитации предусматривают проведение единичных событий, которые могут сопровождаться, а могут и не сопровождаться последующими (follow-up) мероприятиями. Сторонники единичных мероприятий исходят из предположения, что единственное событие может в результате привести к длительным устойчивым изменениям. Примером единичного мероприятия является «Поиск будущего» [Weisbord, 1992a]. Другие фасилитаторы считают, что, проводя единичное мероприятие, они создают лишь временное решение, которое

неустойчиво и фактически может быть пагубным для устойчивых изменений, поэтому необходимо многократное их повторение. Мероприятие может быть стратегической сессией или единичной сессией построения команды. Оно может длиться от 3–4 часов до нескольких дней. Такие мероприятия могут быть хорошо спланированными и повторяться спустя недели или месяцы. Примером метода, предусматривающего серию мероприятий, является «Парадигма позитивных перемен» (Appreciative Inquiry) [Cooperrider et al., 2008].

Узкие – широкие границы. Широта вопроса, которому будет посвящено мероприятие, также влияет на выбор подхода, который необходимо сделать фасилитатору. Планирование в узких границах является частью работы любой организации или сообщества. Это может быть, например, план внедрения проекта или планирование действий, способствующих увеличению повторных покупок для магазина, и пр. Широкие границы планирования выглядят как вопросы всестороннего развития сообщества или полное переопределение направления развития компании. Стратегическое планирование находится посередине этого спектра.

Границы проблемы (узкие или широкие) формируют рамки для обсуждения. Рамки дискуссии по конкретному вопросу (например, по проекту) не могут быть изменены. Примером метода проектного планирования может служить «Планирование действий» (один из методов «Технологий участия» – Top Action Planning) [Spencer, 1989]. В вопросах с широкими границами может обсуждаться все, что доступно воображению. Такие технологии, как, например, «Поиск будущего» [Weisbord, 1992], более подходят для программ с широкими границами.

Тип интервенций фасилитатора

Процесс – содержание. Вопрос о том, должен ли фасилитатор выступать в качестве эксперта по обсуждаемым участниками вопросам, до сих пор является дискуссионным. Лишь немногие специалисты считают, что фасилитатору следует выступать экспертом в области обсуждаемой темы. Очень многие разделяют точку зрения, что фасилитатору следует быть экспертом лишь в области группового процесса. Другими словами, фасилитатор управляет информационными потоками, генерированием идей, их развитием и оценкой, индивидуальными и групповыми эмоциями, процессом принятия решений и групповой атмосферой.

Как только фасилитатор начинает поддерживать какую-то точку зрения или защищать какую-то позицию, не важно, это его собственное мнение или мнение какой-либо фракции внутри группы, он сразу же становится консультантом или адвокатом. Общее правило для фасилитаторов в таком случае – озвучить свой выход из роли фасилитатора и переход в роль эксперта по данному вопросу [Jenkins, 2005].

Тип продукта

Инструментальный – развивающий. Инструментальная фасилитация фокусируется на конкретном продукте. Она ориентирована на решение определенной задачи. Развивающая фасилитация фокусируется на совершенствовании групповых структур и процессов [Schwarz, 2005b]. В процессе инструментальной фасилитации группа использует фасилитатора для того, чтобы он, например, помог ей эффективно организовать процесс поиска и решения проблемы. На этом конце спектра находятся, в частности, такие методы фасилитации, как «Поиск будущего», «Технология участия». На наш взгляд, некоторые методы фасилитации, такие как, например, «Стратегические изменения в реальном времени», направлены одновременно и на выработку конкретных продуктов в

виде разработки стратегии, планов действий, и на совершенствование групповых структур и процессов.

В свою очередь, тип инструментального продукта также можно разделить на подвиды. Например, Б. Бункер [Bunker, 2006с] предлагает разделять методы работы с большими группами на 3 основные подгруппы: методы, направленные на создание будущего, методы организации работы, методы для выработки и принятия решений.

Тип аудитории

Большие группы – малые группы. В данном случае речь идет о количестве членов группы, участвующих в процессе фасилитации. Описывая основные дилеммы, с которыми сталкивается фасилитация больших групп, Б. Бункер и Б. Албан [Bunker, Alban, 1997] называют следующие: дилемма голоса, дилемма структуры, дилемма эгоцентризма и заражение эмоциями. Дилемма голоса заключается в том, что важный опыт участников группы не распознается или просто может быть не услышан из-за того, что лишь небольшое количество людей может говорить, а подавляющее – молчит. Некоторые также могут испытывать страх, находясь в окружении большого количества людей. Чтобы успешно управлять большими группами, фасилитатору необходимо творчески использовать технологии работы с малыми группами. Дилемма структуры заключается в том, что, если работа группы структурируется мало, процесс кажется хаотичным, вышедшим из-под контроля. Если он, напротив, слишком структурирован, участники чувствуют, что их поведение контролируют, и они подвергаются манипулированию. Продуманное разделение участников на подгруппы, организация обсуждений и отчетов о работе являются необходимым минимумом для эффективной фасилитации больших групп. Дилемма эгоцентризма заключается в том, что, с одной стороны, люди склонны верить, что их собственное восприятие и есть реальность. С другой стороны, в больших группах возникают значительно более разнообразные и противоположные точки зрения по сравнению с малыми группами. Фасилитатору необходимо управлять составом группы, форматом отчетов и групповой рефлексией для того, чтобы группа выработала эффективные продукты.

Некоторые методы фасилитации используются исключительно для работы с большими группами (от 15 чел. и более). Другие – для работы с малыми (до 15 чел.) и большими, но ограниченными по числу участников группами (от 15 до 50 чел.). Разработаны также методы, которые могут быть успешно использованы в работе с любыми группами. Примеры представлены в табл. 3.

Однородность – разнородность. Единичные однородные рабочие группы, как правило, работают над общей задачей. У них есть разделяемые ценности и цели. Такие группы имеют общую основу (например, принадлежность к определенной организации), чтобы прийти к соглашению в процессе выработки решения. В то же время есть группы, включающие в свой состав разнородных участников, являющихся носителями различных интересов, ценностей, принадлежащих разным организациям и сообществам. В таких группах фасилитатор в первую очередь должен помочь участникам найти общие объединяющие начала. Работая же с однородными группами, фасилитатору важно помнить про опасность группового мышления и проявление так называемого абиллинского парадокса⁴. Он несет ответственность за то, чтобы помочь группе избежать этих явлений, а следовательно, – принятия плохих решений.

⁴ Противоречащая интуиции тенденция в группе принимать решение, которое никто индивидуально не одобряет.

Таблица 3. Методы фасилитации для работы с большими и малыми группами

Название метода фасилитации	Размер группы, чел.
«Саммит позитивных перемен» (Appreciative Inquiry Summit) [Ludema, 2003]	30–3000 (большая)
«Мировое кафе» (World Café) [Brown, 2005]	12–1000 (малые, большие)
«Поиск будущего» (Future Search) [Weisbord, 1992]	40–100 (большая)
«Динамическая фасилитация» (Dynamic facilitation) [Rough, 2002]	2–40 (малая, большая)
«Развивающая фасилитация» (Developmental facilitation) [Schwarz, 2005a]	2–30 (малая, большая)
«Конференция «Поиск» (Search Conference) [Emery, 1996]	15–50 (большая)
«Выход за рамки» (Work-Out) [Ulrich et al., 2002]	20–100 (большая)
«Стратегические изменения в реальном времени» (Real Time Strategic Change) [Jacobs, 1997]	10–1000 (малая, большая)
«Технология участия» (Technology of Participation) [Spencer, 1989]	5–1000 (малая, большая)
«Технология открытого пространства» (Open Space Technology) [Оуэн, 2008]	5–2000 (малая, большая)

Некоторые методы фасилитации больше подходят для того, чтобы помочь работе больших групп, объединяющих разнородных участников, например, «Поиск будущего» и «Технология открытого пространства». Другие же методы одинаково хорошо подходят, как для однородных, так и для разнородных групп участников, например, «Мировое кафе», «Динамическая фасилитация».

Иерархичность – эгалитарность. Группы, имеющие жесткую иерархическую структуру, могут иметь сложности при выработке идей в процессе принятия решений. Участники таких групп часто уступают более статусным участникам группы или ожидают, пока те выскажут свое мнение. В таких группах фасилитатору необходимо использовать специальную методику работы. Здесь требуются особый подход и приемы по сравнению с группами, обладающими более эгалитарной культурой. Например, работая с иерархической группой, фасилитатор сначала просит, чтобы руководитель обозначил проблему, после чего он на какое-то время оставляет группу. После того как фасилитатор помогает группе выработать необходимые решения, руководитель выслушивает их и сообщает, какое будет принято.

Сфокусированность воздействия

Организационное развитие – управление изменениями. На наш взгляд, сфокусированность воздействия является важным критерием, позволяющим разграничивать модели фасилитации. В соответствии с этим критерием часть методов фасилитации можно отнести к практикам, способствующим не только достижению изменений, но и организационному развитию.

Т. Каммингс и К. Уорли рассматривают управление изменениями как более широкое понятие. Организационное развитие всегда включает управление изменениями, но управление изменениями не обязательно включает организационное развитие [Cummins, Worley, 2009, p. 4]. Для того чтобы практика считалась способствующей организационному развитию, К. Уорли и А. Фейерхерм [Worley, Feuerherm, 2003, p. 99] предлагают ввести следующие критерии:

1. Используемые практики должны вовлекать в изменения одну или более подсистем организации или ее персонал в целом. Действия должны разрабатываться так,

чтобы предусматривать изменения в определенный период времени и способы измерения степени произошедших изменений. Например, помощь команде топ-менеджеров в разработке нового организационного видения не может рассматриваться как организационное развитие до тех пор, пока не будет сделано его описание и не произведена оценка реализации этого видения.

2. Практики могут рассматриваться как относящиеся к организационному развитию, если они включают обучение. «Процесс изменений должен быть проведен таким образом, чтобы клиент или система клиента имели больше знаний, как управлять изменениями в будущем» [Worley, Feyerherm, 2003, p. 111]. Это предполагает вовлеченность достаточного количества сотрудников в изменения, сессии обратной связи и коучинга, оценку и обзор проделанных действий и т.д.
3. Практики рассматриваются как относящиеся к организационному развитию, если предполагают обдуманное спланированное усилие по совершенствованию результативности или эффективности системы клиента.

Применительно к процессу фасилитации третий критерий можно рассматривать с точки зрения воздействия на групповую структуру и процессы [Schwarz, 2005b]. Таким образом, если в результате использования метода фасилитации достигаются еще и структурные и/или процессные изменения в системе клиента, то его можно рассматривать как инструмент не просто организационных изменений, но и организационного развития.

Процессизменений, по К. Левину, включает стадии «размораживания», «изменений», «замораживания». Все методы фасилитации воздействуют на структурные и/или процессные элементы группы, являясь как бы быстрой «разморозкой» и переводом группы в новое, измененное состояние. Но чтобы зафиксировать («заморозить») это состояние организации/сообщества на новом уровне (например, самоорганизовавшимся командам действовать в соответствии с выработанными целями и мотивирующими задачами или принимать решения в стиле консенсуса и пр.), метод должен предусматривать осуществление последующих за мероприятием действий. Как указывает автор метода «Стратегические результаты в реальном времени» Р. Джэкобс, «какой бы сильной ни была технология, какими бы преданными делу ни были люди, мероприятия сами по себе недостаточный катализатор для изменений. Последующие шаги необходимы и обязательны» [Jacobs, 1997, p. 160]. Те методы фасилитации, которые это предусматривают, кроме инструментального продукта, имеют еще и развивающий результат. Таким образом, в соответствии с критерием «сфокусированность воздействия» часть методов фасилитации можно отнести к практикам, способствующим достижению изменений (разрешение конкретной проблемы, выработка общего видения, плана действий и пр.). А другие методы способствуют также и организационному развитию (способности участников организации и сообщества воплотить составленные планы в жизнь, работая в самоорганизующихся командах, самостоятельно вырабатывать эффективные решения, успешно разрешать противоречия, брать на себя ответственность и роль лидера и т.д.). Ниже приведены примеры методов, содействующих достижению изменений и организационному развитию.

Организационное развитие:

1. «Развивающая фасилитация»
2. «Саммит позитивных перемен»
3. «Выход за рамки»
4. «Конференция поиск»
5. «Стратегические изменения в реальном времени»

Управление изменениями:

1. «Мировое кафе»
2. «Открытое пространство»
3. «Консенсус»
4. «Поиск будущего»
5. «Динамическая фасилитация»
(при определенных условиях может выступать методом организационного развития (см. ниже))

Итак, в качестве основных измерений процесса фасилитации мы выделили 6 критериев: особенности процесса, охват решаемых проблем, тип интервенций фасилитатора, тип итогового продукта, тип аудитории, сфокусированность воздействия. Сочетание 6 критериев для измерения разных аспектов процесса фасилитации определяет ее различные модели, которые мы рассмотрим в следующем разделе, анализируя некоторые методы фасилитации. Мы также расскажем о целях, перечислим участников, опишем роль фасилитатора и дадим краткий обзор процессов, а также приведем примеры некоторых успешных проектов.

Краткий обзор некоторых методов фасилитации

Мировое кафе (World Café)

Авторами метода являются Х. Браун и Д. Исаакс [Brown, Isaacs, 2005].

Цели. Метод идеально подходит, когда необходимо собрать информацию, организовать обмен мнениями большого количества людей по важным для организации или сообщества вопросам и проблемам; изучить возможности для дальнейших действий и принятия решений. В табл. 4 представлено описание модели фасилитации «Мировое кафе».

Участники процесса. Спонсор кафе (человек или группа, заинтересованные в проведении), «хозяин кафе» (фасилитатор или группа, помогающие управлять процессом), команда дизайнера (помогает организовать и провести мероприятие), участники.

Обзор процесса. Метод требует минимальной подготовки – определение темы и вопросов для обсуждения, но этот этап является важнейшим и определяет успех всего мероприятия. Приглашением участников, организацией пространства для проведения кафе занимается группа дизайнера.

Мероприятие:

Начало. Разделение участников на группы, формулирование обсуждаемых вопросов, объяснение правил работы кафе, назначение «хозяина стола».

Основная часть. Несколько (минимум 3–4) раундов бесед с переходом за разные столики. Распределение участников показано на рис. 1. «Хозяева» остаются за своим столиком. Остальные участники переходят за другие столики. Задача «хозяев стола» – знакомить новых участников обсуждения с результатами предыдущей работы группы и фиксировать новые идеи.

Завершение. Возвращение участников за свой столик, обобщение идей «хозяевами стола»; создание галереи идей, консолидация основных идей, кластеризация основных идей.

Примеры проектов. Использование обсуждения в стиле «Мирового кафе» для вопросов повышения безопасности производства помогло существенно снизить количество производственных травм в компании НР. В фармацевтической компании Sanofi-Sintelabo команда дизайнера из 60 человек совместно с Д. Исааксом подготовила и провела «Стратегическое кафе» для обсуждения будущего развития компании. После этого успешного мероприятия в компании стали регулярно проводиться кафе для обсуждения различных бизнес-вопросов долгосрочного планирования, составления бюджета, взаимодействия с бизнес-партнерами и клиентами. И. Бастиен (Yvon Bastein), президент и генеральный директор канадского подразделения Sanofi-Sintelabo, так оценил результаты регулярного применения данного метода фасилитации в компании: «За последние несколько лет мы очень быстро росли и развивались, наши показатели удвоились. Мы превзошли ожидания корпорации. Я не могу сказать, что это прямой результат наших

Таблица 4. Описание модели фасилитации «Мировое кафе»

Критерий	Описание модели
Особенности процесса	<i>Структурированная</i> фасилитация, 3 основные стадии: начало, основная часть, завершение. Длительность: подготовка (1 день – несколько месяцев), мероприятие (1.5 часа – несколько дней), внедрение (определяется участниками); отсутствие спланированных интервенций. Мировое кафе может хорошо комбинироваться с другими методами и техниками фасилитации. <i>Спонтанное распределение ролей.</i> В процессе обсуждений каждый столик выбирает «хозяина», который остается за своим столом в течение всего времени мероприятия, в то время как остальные участники переходят за другие столы.
Шкала охвата проблем	Кафе может быть организовано как <i>одноразовое</i> мероприятие либо как <i>серия</i> обсуждений. Кафе может быть посвящено рассмотрению <i>узких</i> , конкретных вопросов, так и охватывать <i>широкий</i> спектр, например, вопросы стратегического развития и т.д.
Тип интервенций	Интервенции фасилитатора связаны с <i>процессом</i> работы группы. Основная задача – создать гостеприимное и дружелюбное пространство для диалога участников, объяснив цель мероприятия и правила работы кафе, а в завершение помочь обобщить и, если необходимо, консолидировать и кластеризировать полученные идеи.
Тип продукта	<i>Инструментальный:</i> идеи для стратегических направлений развития организации, предложение инновационных решений важных вопросов.
Тип аудитории	<i>Малые и большие группы:</i> от 12 до 1200 чел. Группа может быть как <i>однородной</i> , так и <i>разнородной</i> . Даже если участники принадлежат к одной организации, сообществу, т.е. группа является однородной, для получения инновационных результатов важно обеспечить разнообразие в составе участников (интересы, возраст, пол, уровень образования, место в иерархической структуре и пр.) [Schieffer et al., 2004].
Сфокусированность воздействия	Метод не предполагает последующих обязательных структурных или процессных изменений в системе заказчика (в организации или сообществе), поэтому может рассматриваться как метод <i>управления изменениями</i> .

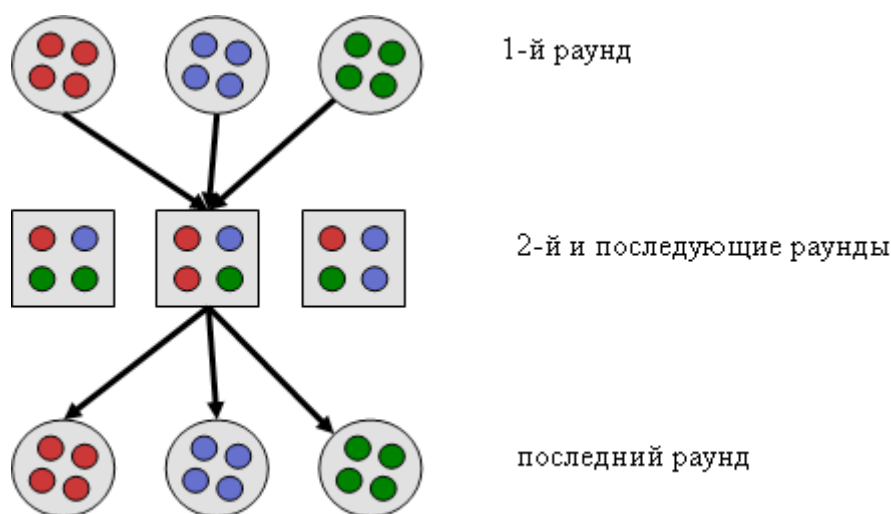


Рис. 1. Распределение участников за столиками в процессе проведения «Мирового кафе»

разговоров в кафе или результат других вещей, которые мы также делали и которые также пришли благодаря обсуждениям в кафе. Но я хочу подчеркнуть, что «Мировое кафе» было уникальным опытом, так как я обнаружил, что это единственный процесс, который последовательно связывает интеллект и эмоции в контексте бизнеса. А это является ключевым стратегическим преимуществом» [Brown, Isaacs, 2005, p. 32].

Поиск будущего (Future Search)

Авторами метода являются М. Вейсборд и С. Дженофф, американские психологи и консультанты [Weisbord, 1992a].

Цели. Метод используется, когда различным заинтересованным группам (компаниям, сообществам) необходимо найти общую основу для будущего сотрудничества, выработать общую картину будущего. В табл. 5 представлено описание модели фасилитации «Поиск будущего».

Участники процесса. Спонсор (человек или группа, заинтересованные в проведении). Организационный комитет – включает ключевых участников, которые совместно с фасилитатором выбирают тему, разрабатывают программу, подбирают участников; выбирает место проведения и обеспечивает логистику мероприятия. Фасилитатор – кроме подготовки мероприятия, управляет ходом конференции: сообщает задания, следит за временем, динамикой процесса. Участники – как правило, представители различных групп, заинтересованных в выработке единого видения будущего и в поиске общих оснований для совместных действий.

Обзор процесса. Метод требует тщательной подготовки – определения темы, подготовки раздаточных материалов с заданиями и рабочими листами для смешанных и целевых групп. Приглашением выбранных участников, организацией пространства для проведения конференции и подготовкой материалов занимается организационный комитет под руководством фасилитатора.

Конференция:

1. Взгляд на прошлое – разогрев участников, обсуждение тенденций, которые влияли на группы в прошлом.
2. Взгляд на настоящее – создание общегрупповой «карты сознания» тенденций, которые влияют на группу или исследуемую проблему в настоящем.
3. Взгляд на будущее – создание идеальных сценариев будущего.
4. Обнаружение общих основ – формирование сценариев общего будущего.
5. Планирование действий – составление конкретных планов.

Примеры проектов. Конференция «Поиск будущего» была проведена для одной из средних школ города Сакраменто в Калифорнии. В ней приняли участие 50 человек. Участниками стали учителя, учащиеся, администрация, представители районных управленческих структур, бизнеса, высшего образования, члены школьного совета, обслуживающий персонал школы и родители. Наиважнейшим результатом конференции стал позитивный сдвиг в отношениях между учителями, администрацией, родителями, учащимися и представителями бизнеса. Они перестали чувствовать себя изолированными и отчужденными участниками сообщества. Учащиеся увидели учителей с другой стороны. Родители осознали те проблемы, с которыми сталкивается школа, и действия, которые необходимо предпринять, чтобы их преодолеть, и то, чем школа может действительно гордиться. Представители бизнеса увидели возможности для налаживания партнерских отношений и оказания помощи школе. Было выработано общее, разделяемое всеми участниками видение будущего школы, разработан краткосрочный план действий

Таблица 5. Описание модели фасилитации «Поиск будущего»

Критерий	Описание модели
Особенности процесса	<i>Структурированная</i> фасилитация, 5 основных этапов. <i>Длительность:</i> подготовка (2–6 мес.), мероприятие (2.5 дня), внедрение (определяется участниками), спланированные интервенции. <i>Запланированное распределение ролей.</i> В процессе конференции участники работают в смешанных и целевых группах. Распределение участников в смешанные и целевые группы <i>заранее</i> определяется фасилитатором и организаторами конференции. При работе в подгруппах участники работают как самоуправляемые команды, <i>спонтанно</i> распределяя роли: ведущий дискуссии, записывающий, следящий за временем, докладчик.
Шкала охвата проблем	Конференция обычно организовывается как <i>одноразовое</i> мероприятие. «Поиск будущего» охватывает вопросы <i>широкого</i> спектра.
Тип интервенций	Интервенции фасилитатора связаны с <i>процессом</i> работы группы. Основная задача – создать дружелюбное пространство для диалога участников, объяснить цель мероприятия, четко формулировать задания. Предоставить участникам возможность самостоятельно управлять собственным обучением и планированием действий. Вмешиваться, если появляется конфликт или участники отклоняются от четкого выполнения заданий.
Тип продукта	<i>Инструментальный:</i> нахождение основы для сотрудничества и выработка общего направления будущего развития группы или сообщества.
Тип аудитории	<i>Большие группы:</i> от 30 до 100 чел. Аудитория должна быть <i>разнородной</i> и включать представителей различных функциональных и структурных уровней, а также всех «внешних» заинтересованных групп (если речь идет об организации, то это, например, клиенты, поставщики и пр.).
Сфокусированность воздействия	Метод не требует последующих обязательных структурных или процессных изменений в системе заказчика (в организации или сообществе), поэтому может рассматриваться как метод <i>управления изменениями</i> .

[Bailey, Dupre, 1992]. В марте 2003 г. компания «ИКЕА» провела трехдневную конференцию для 52 участников, включая представителей всех внутренних подразделений, клиентов и поставщиков. Целью мероприятия были децентрализация и разработка новой структуры процессов выработки дизайна, производства и дистрибуции. Формат конференции был адаптирован под потребности заказчика. В качестве задачи для работы на конференции был выбран один из продуктов «ИКЕА» – диван Ektorp. Были разработаны 6 возможных сценариев функционирования новой системы дизайна, производства и дистрибуции. В качестве общих основ (т.е. то, с чем все участники должны были согласиться) был выбран «минимум критических условий» для обновленной системы дизайна, производства и дистрибуции Ektorp. Эти условия включили вовлечение с самого начала в разработку дизайна продукта клиентов и поставщиков, обеспечение прямого взаимодействия поставщиков и магазинов, изменение роли центрального офиса, оценку рынков перед запуском нового продукта, изменение информационных систем, которое давало возможность для большей координации и контроля каждому участнику. Были разработаны планы внедрения изменений [Weisbord, Janoff, 2005b]. «Генеральный директор немедленно дал свое одобрение. Группа сформировала команды внедрения на местах. Через два года руководитель бизнес-направления сообщил, что в результате «ИКЕА» трансформировала свою глобальную продуктовую стратегию» [Weisbord, Janoff, 2007c, p. 4].

Успешные проекты проведения конференции «Поиск будущего» есть и в России. В качестве примера приведем опыт сибирских коллег Е.А. Марчук и М.В. Тясто. Как указывает Е.А. Марчук [Марчук, 2000], первая конференция «Бизнес-образование в 2010 г.» состоялась в Нижнем Новгороде на «Ярмарке образования». Три дня успешной работы закончились разработкой конкретных программ. На конференцию «Арсенал искусства и техники в 2010 г.» были приглашены московские художники и архитекторы, деятели искусства, которые вместе с координаторами, музейными работниками и заинтересованной молодежью Нижнего Новгорода разрабатывали проект использования здания Арсенала Нижегородского кремля.

«В 2001 г. мы работали с Медсанчастью-168, где при полном отсутствии энтузиазма в начале конференции, на третий день участники разработали 6 проектов, которые как они сами удивились, решают многие проблемы в продвижении своих услуг и повышают эффективность их работы. Затем была Конференция в г. Рубцовске Алтайского края – «Рубцовск в 2005 г.: Поиск Будущего и стратегий развития», где собрались представители Городского Совета, администрации, муниципальных унитарных предприятий, бизнеса, СМИ, НКО, представители сферы образования, здравоохранения, студенты-выпускники управленческих факультетов университетов. Как сказал Председатель Городского Совета в заключительном слове, что, когда он пришел в первый день и увидел, кто здесь собрался, он подумал, что же мы тут сможем решить? А теперь – расставаться не хочется. Одно студента так прямо: «В мэры! В мэры!» – скандировали все. Было очень интересно работать с людьми, смотреть, как они вместе обсуждают тенденции, создают совместный образ будущего, строят общие планы, которые им хочется вместе реализовывать, несмотря на то, что впервые встретились день назад, и, скорее всего, никогда бы и не встретились в обычной жизни» [Марчук, 2002, с. 3].

Конференция «Поиск» (Search Conference)

Авторами метода являются Ф. Эмери, Э. Трист, а также М. Эмери – австралийские и американский (Эрик Трист) психологи и консультанты [Emery, Purser, 1996]. В основе метода лежит теория открытых систем (см. рис. 2): чтобы сохранять жизнеспособность, организация должна постоянно отслеживать важные для среды изменения, которые могут влиять на ее жизнеспособность, и активно адаптироваться в результате получаемой информации таким образом, чтобы тоже повлиять на среду.

Цели. Метод используется для проведения эффективных сессий стратегического планирования в компании или сообществе. В табл. 6 представлено описание модели фасилитации «Конференция «Поиск».

Участники процесса. Спонсор (человек или группа, заинтересованные в проведении) – определяет цель конференции. Группа подготовки и планирования (2–3 человека со стороны заказчика) – ключевые участники, которые совместно с менеджером «Конференции «Поиск» (далее – менеджер КП) определяют процесс выбора участников, организуют обучающие сессии, обеспечивают логистику мероприятия. Менеджер КП (фасилитатор) – кроме разработки дизайна мероприятия, управляет процессом конференции: сообщает задания, следит за временем, динамикой процесса. Участники – внутренние и внешние представители системы.

Обзор процесса. Метод требует тщательной подготовки. На первой планирующей сессии спонсор и другие ответственные и заинтересованные лица определяют тему и определяют границы системы. Это необходимый шаг для того, чтобы затем определить внутренних и внешних по отношению к системе участников. Сначала определяются географические границы, затем – функциональные. Например, если конференция посвящена

вопросу разработки планов и обеспечению ресурсами для экономического возрождения территории, то исходя из этой цели сначала определяются географические (территориальные) границы системы. Функциональной границей в данном случае будет экономическая сфера деятельности: в качестве внутренних участников системы сюда войдут только представители из организаций, играющих значительную роль в экономическом возрождении. На конференцию могут также приглашаться внешние по отношению к системе участники, которые могут влиять на процесс планирования или внести значительный вклад в будущие изменения внутри системы. Например, возвращаясь к вышеприведенному примеру, в качестве внешних по отношению к системе участников, но играющих значительную роль в предстоящих изменениях, будут выступать ключевые политические фигуры, представители городской и федеральной администрации. Затем выбираются непосредственные участники конференции. В зависимости от того, проводится конференция для сообщества или для организации, используется несколько систем отбора участников. Если конференция проводится для компании, используется прямой способ подбора. Если конференция проводится для сообщества, авторы рекомендуют специальные процедуры: систему рекомендаций сообщества, лотерею, прямое участие. Все участники должны быть тщательно проинформированы о целях и задачах конференции и четко понимать, почему они были выбраны, что им предстоит делать в рамках мероприятия.

Конференция:

Фаза 1. Анализ среды. Исследование важнейших изменений среды. Выявление наиболее желаемого и возможного будущего среды.

Фаза 2. Анализ системы. Анализ исторических событий и сил, формирующих организацию или сообщество, того как организации/сообществу необходимо измениться, чтобы соответствовать будущим изменениям среды. Выработка стратегических целей.

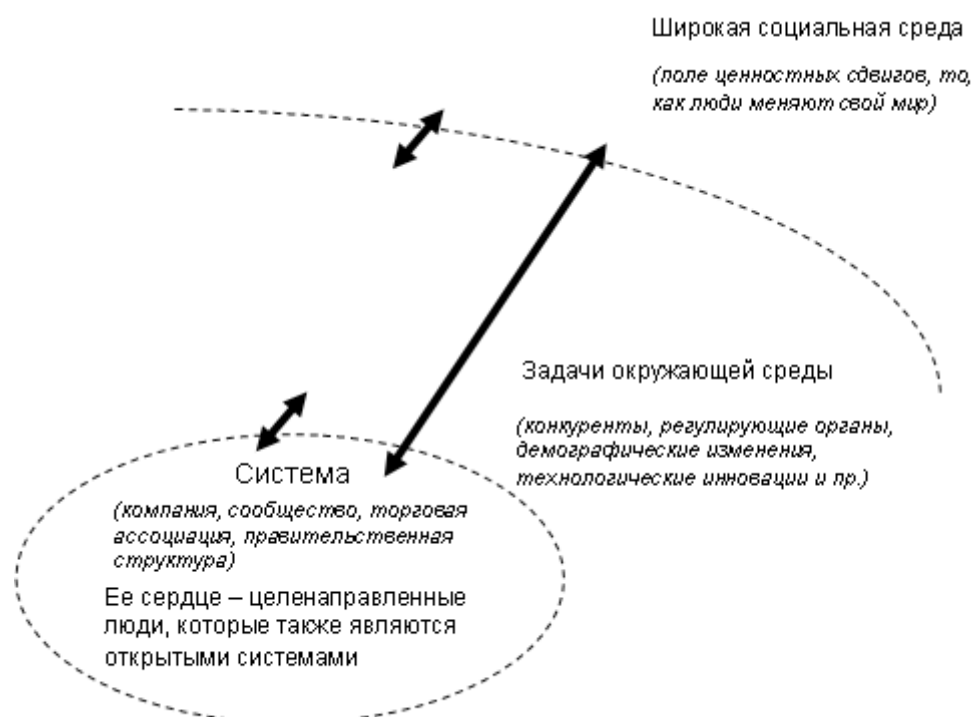


Рис. 2. Организация как открытая система [приводится по: Марчук, 2000]

Таблица 6. Описание модели фасилитации «Конференция «Поиск»

Критерий	Описание модели
Особенности процесса	<p><i>Структурированная</i> фасилитация, 3 основных этапа.</p> <p>Длительность: подготовка (1–18 мес.), мероприятие (2.5–3 дня), внедрение (определяется участниками); спланированные интервенции.</p> <p><i>Спонтанное распределение ролей.</i> В процессе конференции участников просят распределиться по группам в произвольном порядке, но так, чтобы общаться с людьми, представляющими различные функции и направления. При работе в подгруппах участники работают как самоуправляемые команды, спонтанно распределяя роли: ведущий дискуссии, записывающий, следящий за временем, докладчик.</p>
Шкала охвата проблем	Конференция обычно организовывается как <i>одноразовое</i> мероприятие. Как правило, планирование охватывает вопросы <i>широкого</i> спектра.
Тип интервенций	Интервенции фасилитатора связаны с <i>процессом</i> работы группы. Основная задача – создать безопасную ситуацию, в которой участники смогут объединить свое восприятие, создать общую базу данных и выразить свои разделяемые идеалы в отношении желаемого будущего. Фасилитатор объясняет цель и принципы проведения мероприятия, знакомит с правилами работы, четко формулирует задания, управляет временными рамками выполнения заданий, т.е. ритмом работы группы, организует общие обсуждения в большой группе. Помогает участникам рационализировать возникающие при обсуждении идей и предложений конфликты. Предоставляет участникам возможность самостоятельно управлять собственным обучением и планированием действий в малых группах.
Тип продукта	<p><i>Инструментальный:</i> общее видение будущего, хорошо сформулированная серия целей, выраженных как наиболее желаемое, достижимое будущее и связанный с ним четкий график его реализации; скоординированные планы действий для достижения целей.</p> <p><i>Развивающий:</i> сообщество людей, обучившихся, как активно и адаптивно планировать в самоорганизовавшихся группах, используя рационализацию конфликта, умение находить консенсус и навыки самоорганизации.</p>
Тип аудитории	<p><i>Малые и большие группы:</i> от 15 до 35 чел. (максимально возможное количество – 50 чел.).</p> <p>Аудитория должна быть <i>разнородной</i> и включать как внутренних, так и внешних участников системы, которые могут повлиять на ее развитие. Участники выступают как личности, высказывающие свое личное мнение, а не как носители интересов определенных групп.</p>
Сфокусированность воздействия	<p>Метод можно считать направленным на <i>организационное развитие</i>, так как он воздействует на структурные и процессные элементы в системе заказчика и требует последующих обязательных действий спонсора для достижения и закрепления изменений. <i>Результат воздействия на структурные элементы:</i> разделяемое видение будущего, ясные цели и мотивирующие задачи, подходящие участники, четко определенные роли (включая лидерство) и ответственность планирующих команд. <i>Результат воздействия на процессные элементы:</i> группа учится рационализации конфликтов, принятию решений в стиле консенсуса, управлению границами. В обязанности менеджера КП входит обучение спонсоров тому, какая дальнейшая помощь необходима участникам сообщества/организации для успешного внедрения планов. Если коучинга оказывается недостаточно, заказчику предлагается принять участие в рабочем семинаре по организационному дизайну, который называется «Participative design» [Emery, Purser, 1996, p. 233].</p>

Фаза 3. Интеграция системы и среды – планирование. Разработка планов по достижению намеченных стратегических целей.

Внедрение. Менеджер КП не участвует в процессе внедрения разработанных планов и не курирует эти процессы. К концу конференции участники сообщества или организации должны преобразоваться в самоуправляемую(ые) группу(ы) с высоким уровнем доверия, готовую(ые) к воплощению в жизнь разработанных планов. Менеджер КП отвечает за обучение спонсоров тому, как необходимо организовать участников сообщества/компании для успешного внедрения планов.

Примеры проектов. За период с 1970 по 1982 г. Ф. и М. Эмери провели в Австралии около 400 «Конференций «Поиск». Масштаб обсуждаемых вопросов был очень широк – от государственных, национальных, отраслевых до отдельных сообществ и организаций. Спектр их тематики иллюстрируют названия некоторых конференций: «Будущее индустриальных отношений в Австралии», «Телекоммуникации–2000», «Политики департамента окружающей среды», «Будущее г. Гунгалина», «Рабочие места в Австралии» [Emery, 1992]. В 1977 г. в Норвегии прошла «Конференция «Поиск» под названием «Будущее нефти и газа северного моря». В конце 70-х годов «Конференции «Поиск» также прошли в Индии, во Франции. В 1995 г. Эмери помогли организовать конференцию «Университет 21-го столетия» в Турции. В США первая «Конференция «Поиск» была проведена в 1982 г. в Wharton School Университета Пенсильвании [Emery, Purser, 1996].

Технология открытого пространства (Open Space Technology)

Автором метода является Х. Оуэн [Оуэн, 2008]. В основе метода 4 простых принципа и 1 закон. Принципы:

1. Кто бы ни пришел – это те люди, которые нужны.
2. Что бы ни случилось – это единственное, что может произойти.
3. Когда бы это ни началось – это правильное время.
4. Когда это закончится – тогда и закончится.

Закон: если вы обнаружите, что оказались в ситуациях, где вы не можете чему-либо научиться или сделать какой-либо вклад, вы ответственны за то, чтобы перейти в другое место, например, в другую группу. Описание модели фасилитации «Открытое пространство» представлено в табл. 7.

Цели. Метод используется в том случае, если: в организации имеется реальная бизнес-проблема, действительно волнующая людей; проблема сложная и никто не знает, как к ней подойти; группа, которая нужна для разрешения проблемы, очень разнородна по составу; обсуждаемая проблема связана с конфликтами; вопрос надо решить срочно.

Участники процесса. Спонсор (человек или группа, заинтересованные в проведении) – определяет тему мероприятия. Фасилитатор – помогает спонсору сформулировать тему, запустить работу самоорганизующихся подгрупп, следит за тем, чтобы у участников была возможность зафиксировать отчет о работе своей подгруппы (лучше всего с помощью компьютеров) и чтобы отчет был вовремя доступен всем участникам группы, проводит завершение процесса. Участники – все лица, заинтересованные в обсуждении. Участие в мероприятии является исключительно добровольным.

Обзор процесса. Метод не требует длительной подготовки. Одним из основных моментов в подготовке является определение темы. Формулировка должна звучать привлекательно и интересно, так как название темы является центральным механизмом, запускающим проведение дискуссии и вдохновляющим участников.

Таблица 7. Описание модели «Технологии открытого пространства»

Критерий	Описание модели
Особенности процесса	<i>Самоорганизующийся процесс</i> , 3 основные стадии. Длительность: подготовка (1 день – 1 неделя), мероприятие (1–3 дня), внедрение (определяется участниками), отсутствие спланированных интервенций. В данном формате участники сами создают повестку дня, формулируют идеи и вопросы для обсуждения (проблемы и возможности решения). <i>Спонтанное распределение ролей.</i> В процессе работы участники спонтанно распределяются в группы. Они могут свободно переходить из группы в группу в любой момент времени.
Шкала охвата проблем	«Открытое пространство» обычно организовывается как <i>одноразовое</i> мероприятие. Может быть как посвящено рассмотрению <i>узких</i> , конкретных вопросов, так и охватывать проблемы <i>широкого</i> спектра.
Тип интервенций	Интервенции фасилитатора минимальны и связаны с <i>процессом</i> работы группы. Основная задача – запустить работу самоорганизующихся подгрупп. Фасилитатор объявляет тему мероприятия, знакомит с 4 правилами и 1 законом работы группы, помогает сформировать доски объявлений, провести открытие «деревенского рынка», проводит сбор утренних объявлений, вечерних новостей и завершающую сессию. Участники полностью сами отвечают за то, что происходит с ними, и за происходящее в их группе, за формирование отчета о работе. Фасилитатор не помогает в разрешении каких-либо сложных ситуаций в общении между участниками, не говорит, что им нужно делать, и т.д. Он просто может напомнить, что все обязаны подчиняться только 4 принципам и 1 закону.
Тип продукта	<i>Инструментальный:</i> планы действий по решению проблемы.
Тип аудитории	<i>Большие группы:</i> от 20 до 400 чел. и более. Аудитория может быть как <i>однородной</i> , так и <i>разнородной</i> . Единственным требованием к аудитории является принцип заинтересованности и добровольного участия.
Сфокусированность воздействия	Метод не требует последующего обязательного закрепления структурных или процессных изменений в системе заказчика (в организации или сообществе), поэтому может рассматриваться как <i>метод управления изменениями</i> .

Мероприятие:

1. *Начало работы* – приветствие и представление участников; объявление темы; концентрация внимания на самостоятельном создании повестки работы; описание процесса; формирование доски объявлений; открытие «деревенского рынка».

2. *Основная часть:*

- работа самоорганизовавшихся групп;
- подготовка отчетов;
- знакомство с отчетами и расстановка приоритетов;
- конвергенция;
- встречи по планированию действий.

3. *Завершение* – техника «говорящая палочка».

Примеры проектов. Новая управленческая команда, которая была создана в результате слияния нескольких корпораций, с большим успехом использовала «Технологию открытого пространства» для формирования новой организационной структуры, взаимоотношений по отчетности и процедур управления производством. Метод «Технология

открытого пространства» был использован в процессе подготовки Олимпийской деревни к Олимпиаде 1996 г. в Атланте. «Перед собравшимся коллективом компании AT&T, которая занималась планированием Олимпийской деревни, стояла неосуществимая на первый взгляд задача: в кратчайшие сроки изменить разрабатывавшийся в течение 10 месяцев план главного павильона таким образом, чтобы он вмещал в 15 раз больше посетителей, нежели планировалось вначале. За два дня работы в «открытом пространстве», где спонтанные мысли рождают решения, где консультант по безопасности получает возможность свободно обсуждать применение лазерных установок в целях обеспечения безопасности со специалистом по освещению концертов, где все глубоко заинтересованы в продуктивности дискуссий, был создан костяк необходимого участникам плана» [Опыт..., 2006]. На конференции «Местные органы власти и НКО: от взаимодействия к партнерству», которая проходила в г. Новосибирске в 2001 г., секция «Гражданские инициативы» проводилась по «Технологии открытого пространства» [Марчук, 2002].

Динамическая фасилитация (Dynamic Facilitation)

Автором метода является Дж. Раф [Rough, 2002]. Он разработал «Динамическую фасилитацию», когда работал консультантом на лесопильном заводе, для того чтобы помочь рабочим коллективам в решении вопросов, кажущихся неразрешимыми. Дж. Раф разработал этот процесс, чтобы помочь группам раскрыть свой творческий потенциал и найти практические решения через коллективные «Ага!»-озарения. Описание модели «Динамическая фасилитация» представлено в табл. 8.

Цели. «Динамическая фасилитация» используется для решения проблем и «особенно полезна, когда группа сталкивается со сложной ситуацией, не существует простых ответов, есть большое расхождение во взглядах, напряженность и/или конфликт» [Зубизаррета, 2010, с. 29]. Это способ креативного исследования проблемы и достижения «творческого консенсуса без компромисса» [Зубизаррета, 2010, с. 25]. Она применима как в бизнес-контексте, так и для диалога по социальным проблемам в различных сообществах.

Участники процесса. Заказчик (человек или группа, заинтересованные в проведении) определяет роль и цель обсуждения в более широкой картине происходящего, желаемый результат, участвует в процессе обсуждения. Фасилитатор ведет процесс. Участники – члены организации или сообщества.

Обзор процесса. Метод требует подготовки. Перед началом фасилитатору необходимо провести выборочные интервью (если нет возможности встретиться со всеми участниками), установить с заказчиком временные рамки для проведения обсуждений и количество встреч.

«Динамическая фасилитация»:

- *Введение в процесс.* Процесс может начинаться сразу же с вопроса фасилитатора: «О чем бы вы хотели поговорить сегодня?» либо с краткого введения в процесс.
- *Начальная стадия* – процесс выслушивания, вытягивания и приветствия «первичных решений». Вытягивание опасений и альтернативных решений. Работа с отстаиванием участниками своих позиций. Вытягивание расхождения группы.
- *Переходная и промежуточная стадии.* Фасилитатор помогает оставаться в творческом процессе расхождения–схождения–расхождения идей.
- *Завершающая стадия.* Создание листов с результатами и закладками. Закладки помогают суммировать прогресс и оценить объем проделанной работы.

После прохождения 3–4 циклов «Динамической фасилитации» (от 12 до 16 встреч) группа становится способной фасилитировать свою работу самостоятельно.

Таблица 8. Описание модели «Динамическая фасилитация»

Критерий	Описание модели
Особенности процесса	<p><i>Самоорганизующийся процесс</i>, 3 основные стадии;</p> <p>1–4 встречи длительностью по 2–3 часа с промежутком не более недели; отсутствие спланированных интервенций. В данном формате нет заранее заданной повестки дня и строго заданной темы обсуждения, участникам предлагается обратиться к тому вопросу, который вызывает у них наибольшее беспокойство в данный момент.</p> <p><i>Спонтанное распределение ролей.</i> В процессе работы фасилитатор не ведет группу по заранее прописанным шагам и не распределяет роли, а следует за групповым процессом.</p>
Шкала охвата проблем	«Динамическая фасилитация» может проходить как <i>одноразовое</i> мероприятие или как <i>серия</i> циклов, включающая 12–16 встреч. Может быть как посвящена рассмотрению <i>узких</i> , конкретных вопросов, так и охватывать проблемы <i>широкого</i> спектра.
Тип интервенций	Интервенции фасилитатора связаны с <i>процессом</i> работы группы. В отличие от других методов нет деления на подгруппы. Кроме правила говорить по очереди, «этот подход не требует, чтобы люди придерживались каких-то основных правил, и не требует от участников изучения новых способов коммуникации, позволяющих принять участие в обсуждении. Вместо этого фасилитатор, исполняющий очень активную, но при этом недирективную роль, приветствует отстаивание своей позиции со стороны участников и в то же время создает поле для трансформации» [Зубизаррета, 2010, с. 6]. Его задача – по очереди полностью выслушать каждого участника, создавать эмоциональную защищенность каждого, записывая на отдельных листах все различные идеи, обозначая их как проблемы, опасения, данные/точки зрения, решения. Эмоциональная защищенность создается за счет того, что критические высказывания участники адресуют фасилитатору, а не друг другу, приветствуется расхождение точек зрения.
Тип продукта	<p><i>Инструментальный:</i> решение проблемы.</p> <p>При определенных условиях (при проведении 3–4 циклов фасилитации) итогом будет также <i>развивающий эффект:</i> группа становится способной эффективно решать проблемы самостоятельно.</p>
Тип аудитории	<p><i>Малые и большие группы:</i> от 2 до 40 чел.</p> <p>Аудитория может быть как <i>однородной</i>, так и <i>разнородной</i>.</p>
Сфокусированность воздействия	<p>Метод можно считать направленным на <i>управление изменениями</i>.</p> <p>При соблюдении определенных условий, а именно при проведении нескольких циклов фасилитации, метод будет направлен на <i>организационное развитие</i>, так как будет воздействовать на процессные элементы в группе. <i>Результат воздействия на процессные элементы:</i> повышение эффективности коммуникации в группе, выработка способности самостоятельно решать сложные проблемы.</p>

Примеры проектов. Группа дорожных рабочих каждую неделю встречалась и обсуждала с фасилитатором проблему получения дорожной сигнализации для управления движением в зоне строительства. Чиновники округа считали, что наличие дорожной сигнализации в течение всего дня слишком дорогое удовольствие, поэтому с целью экономии денег сигнализация должна быть на дороге только часть дня. Рабочие посмотрели на проблему креативно и установили, что на самом деле наличие дорожной сигнализации в течение всего дня было дешевле и уменьшало количество судебных разби-

рательств из-за случаев дорожных происшествий. Рабочие встретились с чиновниками в процессе публичных слушаний. Так как они тщательно изучили все точки зрения, всем стало ясно, что рабочие реально понимают проблему и делают ответственный выбор. Чиновники оказались в затруднительном положении, так как они сделали оценки без точного понимания ситуации. Они изменили свое решение. Был создан прецедент – совещания дорожных рабочих смогли изменить стиль управления чиновников округа [Rough, 1998, p. 38].

Саммит позитивных перемен (Appreciative Inquiry Summit)

«Саммит позитивных перемен» [Ludema, Whitney, 2003] является модификацией метода «Позитивные перемены» (Appreciative Inquiry). Авторами метода являются Д. Куперрайдер, С. Шриваства, Дж. Лудема, Д. Уитни и др. [Cooperrider et al., 2008]. История создания метода началась в 1980 г., когда американский психолог Д. Куперрайдер, будучи аспирантом С. Шриваствы, исследовал проблему лидерства в одной из клиник города Кливленда. Он попросил испытуемых написать истории своих наибольших достижений и неудач как лидеров. Когда он проанализировал данные, то обнаружил, что испытуемые описали только истории своего успеха. Участники организации были наиболее эффективны как лидеры, когда проявлялся высокий уровень сотрудничества, инновационности и эгалитарности при принятии решений (в стиле консенсуса). Затем Куперрайдер разработал теорию будущих возможностей. Важные позитивные истории были использованы как источник для пробуждения потенциала организации. Это был первый «позитивный анализ» организации. Результаты этого первого исследования вызвали такое сильное и позитивное оживление, что руководство потребовало, чтобы метод был использован для всех уровней восьмидесятичной организации для фасилитации изменений [Cooperrider et al., 2008]. Данный метод является, наверное, самым широко применяемым и хорошо исследованным. С момента первого издания книги Куперрайдера в 2003 г. по теме метода Appreciative Inquiry было опубликовано около 125 книг и статей и проведено более 40 исследований, включая диссертационные. Описание модели фасилитации «Саммит позитивных перемен» представлено в табл. 9.

Цели. Метод используется для проведения широкого спектра позитивных изменений в организации, включающих развитие лидерства, стратегическое планирование, изменение корпоративной культуры, совершенствование бизнес-процессов, прояснение видения и ценностей, совершенствование обслуживания клиентов, качества, взаимоотношений управленцев и сотрудников, интеграции при слияниях и поглощениях.

Участники процесса. Спонсор (человек или группа, заинтересованные в проведении), группа планирования (ключевые участники, представляющие различные уровни и направления в организации или сообществе). Она совместно с фасилитатором формулирует задания для саммита и выбирает участников, а также обеспечивает логистику мероприятия. Фасилитатор – кроме разработки дизайна мероприятия, управляет процессом саммита: сообщает задания, следит за временем, динамикой процесса. Участники – внутренние и внешние представители организации или сообщества.

Обзор процесса. Метод требует тщательной подготовки. Сначала формируется команда спонсоров, которая определяет основной фокус и формулирует тему саммита. Фокус должен быть ясным, захватывающим и позитивно сформулированным. Например, компания «Британские авиалинии», одно время попавшая в список лидеров по потерям багажа, сформулировала тему для саммита как «Великолепное прибытие для каждого пассажира» (вместо «Уменьшение потерь багажа»). Затем формируется команда планирования, для которой проводится рабочий семинар, в процессе которого осуществляется

Таблица 9. Описание модели фасилитации «Саммит позитивных перемен»

Критерий	Описание модели
Особенности процесса	<p><i>Структурированная</i> фасилитация, 4 основных этапа.</p> <p>Длительность: подготовка (1–3 мес.), мероприятие (2–4 дня), внедрение (3–6 мес.); спланированные интервенции.</p> <p><i>Спонтанное распределение ролей.</i> Участников просят распределиться по парам, а затем по группам в произвольном порядке, но так, чтобы общаться с людьми, представляющими различные функции и направления. При работе в подгруппах участники работают как самоуправляемые команды, <i>спонтанно</i> распределяя роли: ведущий дискуссии, записывающий, следящий за временем, выступающий. Роли участников должны меняться в процессе выполнения нового задания.</p>
Шкала охвата проблем	Саммит может быть организован как <i>одноразовое</i> мероприятие. Но во многих компаниях и сообществах саммит становится регулярно повторяемым мероприятием. В процессе обычно рассматриваются вопросы <i>широкого спектра</i> .
Тип интервенций	Интервенции фасилитатора связаны с <i>процессом</i> работы группы. Задача – создать открытую, позитивную обстановку для общения. Фасилитатор объясняет цель и принципы позитивного мышления, воображения и эмоций, лежащие в основе саммита, знакомит с правилами работы, четко формулирует задания, управляет временными рамками выполнения заданий, т.е. ритмом работы группы, организует общие обсуждения в большой группе. Предоставляет участникам возможность самостоятельно управлять собственным обучением и планированием действий в малых группах.
Тип продукта	<p><i>Инструментальный:</i> спланированные краткосрочные и долгосрочные действия для внедрения разработанных структурных предложений, связанных с достижением общего для всех образа мечты.</p> <p><i>Развивающий:</i> сообщество людей, обучившихся, как активно анализировать позитивный опыт организации, разрабатывать общее видение будущего и производить изменения в организации, необходимые для его достижения, используя навыки самоорганизации и работы в командах.</p>
Тип аудитории	<p><i>Большие группы:</i> от 30 до 1000 чел.</p> <p>Аудитория должна быть <i>разнородной</i> и может включать как внутренних, так и внешних участников организации/сообщества.</p>
Сфокусированность воздействия	<p>Метод можно считать направленным на <i>организационное развитие</i>, так как он воздействует на структурные и процессные элементы в системе заказчика и требует последующих обязательных действий спонсора для достижения и закрепления изменений. <i>Результат воздействия на структурные элементы:</i> разделяемое видение будущего, ясные цели и мотивирующие задачи, подходящие участники, ясно определенные роли (включая лидерство) и ответственность планирующих команд. <i>Результат воздействия на процессные элементы:</i> группа учится принятию решений в самоорганизовавшихся командах, управлению границами. После саммита команды продолжают свое взаимодействие, привлекают к работе других необходимых участников. Планирующая команда впоследствии может самостоятельно организовывать и проводить саммиты, таким образом, организация или сообщество превращается в самообучающуюся, постоянно развивающуюся структуру.</p>



Рис. 3. Этапы «Саммита позитивных перемен» [приводится по: Cooperrider et al., 2008]

подготовка к саммиту. На рабочем семинаре составляются вопросы для интервью. Интервью является первым заданием, которое выполняют участники в процессе саммита, поэтому составление правильных вопросов – ключевой шаг в процессе подготовки саммита. Далее разрабатываются все остальные задания, которые будут выполнять участники в процессе встречи. Задания связаны с прохождением участниками 4 основных этапов саммита, которые представлены на рис. 3. Рабочий семинар для команды планирования проводит фасилитатор.

Саммит:

- *Открытие.* Исследование и увязывание многочисленных составляющих «позитивного ядра» организации (сильные стороны, полезные качества, способности, таланты, ценности, традиции, практики и достижения, которые обеспечивают их успех).
- *Мечта.* Представление будущего организации в самых смелых формулировках.
- *Модель.* Разработка «социальной архитектуры» (система, структура, стратегия, культура, способы партнерства), чтобы придать мечте форму.
- *Маршрут.* Планирование действий. Взятие обязательств, формирование команд для инноваций, разработка и запуск изменений.

После саммита организуется работа проектных команд, отслеживается прогресс, результаты работы освещаются по всей компании, подводятся итоги.

Примеры проектов. После того как генеральный директор одного из подразделений консалтинговой компании Jefferson Wells использовал «Саммит позитивных перемен», подразделение добилось выдающихся результатов. В подразделении компании работало около 300 чел. До момента использования метода годовой оборот подразделения составлял 40 млн. долларов. Всего Jefferson Wells имеет 50 офисов по всему миру. С момента приме-

нения метода в 2004 г. команда подразделения передвинулась с 12-го места по прибыли и 8-го места по обороту на 1-е место в компании по обоим показателям (в 2007 г.). За тот же самый период времени текучесть персонала в компании сократилась с 32% в 2004 г. до 7% в 2007 г. Подразделение заняло 1-ое место не только среди офисов компании по финансовым показателям, но также по низкой текучести персонала, его высокой вовлеченности и самой высокой удовлетворенности клиентов [Saint, 2010]. В 2004 г. компания Nokia провела в Хельсинки саммит для 200 своих сотрудников. Мероприятие было посвящено обновлению ценностей компании. В результате организационные цели, по словам HR-директора отделений Nokia в Великобритании и Ирландии Дж. Росторн, стали более глобально ориентированными [Nokia's, 2004]. Метод успешно используют многие десятки компаний и сообществ по всему миру. Применение новых информационных технологий открывает для этого новые возможности. Например, компания World Vision использовала метод для 5000 своих сотрудников и партнеров для разработки стратегических целей, компания BBC смогла вовлечь 22 000 своих сотрудников по всему миру для разработки и создания культуры, необходимой для инноваций [Cooperrider et al., 2008].

Стратегические изменения в реальном времени (Real Time Strategic Change)

Автором метода является Р. Джэкобс [Jacobs, 1997]. Под стратегическими понимаются изменения организационных целей, систем, структур, рабочих процессов, ценностей, миссии или культуры, а также то влияние, которое изменения будут оказывать на всю организацию. Многочисленные инициативы по совершенствованию проваливаются именно потому, что только часть организации достигает успеха в результате проведенных изменений. Реальное время означает работу с реальными вопросами, реальными людьми, на которых эти вопросы влияют, и получение реальных результатов. Оно означает одновременность в планировании и внедрении индивидуальных, групповых и организационных изменений. Во время мероприятия в большой группе участники исследуют и устанавливают новые пути ведения бизнеса и продолжают это делать также после мероприятия в ответ на любые изменения окружающей среды. Сотрудники, рабочие команды, функциональные группы и организация в целом начинают использовать новые способы ведения дел, общаться между собой, принимать решения и взаимодействовать продуктивными и удовлетворяющими способами. Описание модели фасилитации «Стратегические изменения в реальном времени» представлено в табл. 10.

Цели. Метод используется для проведения широкого спектра изменений в организации, когда необходимо вовлечь людей в реализацию новой стратегии развития компании; успешно провести реструктуризацию; провести изменения в организационной структуре, рабочих процессах, ценностях, миссии или культуре организации.

Участники процесса. Спонсоры (генеральный директор, собственники, заинтересованные в проведении изменений в организации). Команда лидеров (топ-менеджеры организации) – разрабатывают стратегию, поддерживающую необходимые изменения. Команда дизайна (ключевые участники организации, формальные и/или неформальные лидеры) – совместно с командой лидеров и консультантом-фасилитатором разрабатывает структуру и задания мероприятия, следит за проведением мероприятия и, если необходимо, изменяет задания по ходу мероприятия. Команда логистики – полностью отвечает за успешную организацию и проведение мероприятия. Консультант(ы)-фасилитатор(ы) – кроме помощи в разработке дизайна, курировании команды логистики, управляет(ют) процессом на самом мероприятии: сообщает задания, если необходимо, фасилитирует

Таблица 10. Описание модели фасилитации «Стратегические изменения в реальном времени»

Критерий	Описание модели
Особенности процесса	<p><i>Структурированная</i> фасилитация, 3 основных этапа.</p> <p>Длительность: подготовка (1–2 мес.), мероприятие (2.5–3 дня), внедрение (3–6 мес.); спланированные интервенции.</p> <p><i>Запланированное распределение ролей.</i> В процессе мероприятия участники работают в смешанных и функциональных командах. При работе в подгруппах участники работают как самоуправляемые команды, <i>спонтанно</i> распределяя роли: ведущий дискуссии, записывающий, следящий за временем, выступающий.</p>
Шкала охвата проблем	Обычно проходит как <i>одноразовое</i> мероприятие. Рассматриваются вопросы <i>широкого</i> спектра.
Тип интервенций	Интервенции фасилитатора связаны с <i>процессом</i> работы группы. Задача – создать открытую, доброжелательную обстановку для общения. Консультант-фасилитатор сообщает основные принципы технологии, описывает, как будет построена работа на мероприятии, знакомит с правилами работы, четко формулирует задания, управляет временными рамками выполнения заданий, т.е. ритмом работы группы, организует общие обсуждения в большой группе. Он предоставляет участникам возможность самостоятельно управлять собственным обучением и планированием действий в малых группах.
Тип продукта	<p><i>Инструментальный:</i> разработанные планы по реализации новой стратегии: люди покидают мероприятие с ясным осознанием того, какие изменения необходимы, взяв на себя ответственность за создание успешного будущего для себя и своей компании в соответствии с общим стратегическим направлением организации.</p> <p><i>Развивающий:</i> в процессе работы малых групп участники разрабатывают ценности и нормы, необходимые для достижения стоящих перед организацией стратегических задач, обучаются, как быть эффективной командой, приобретают навыки самоорганизации.</p>
Тип аудитории	<p><i>Малые, большие группы:</i> от 10 до 2000 чел. и более.</p> <p>Аудитория должна быть <i>разнородной</i> и включать как внутренних, так и внешних участников организации. Участники представляют различные уровни и функциональные направления организации.</p>
Сфокусированность воздействия	<p>Метод направлен на <i>организационное развитие</i>, так как он воздействует на структурные и процессные элементы в системе заказчика и требует последующих обязательных действий спонсора и команды лидеров для достижения и закрепления изменений. <i>Результат воздействия на структурные элементы:</i> разделяемое видение стратегии развития организации, разработанные нормы и ценности, ясные цели и мотивирующие задачи, подходящие участники, ясно определенные роли (включая лидерство) и ответственность планирующих команд. <i>Результат воздействия на процессные элементы:</i> группа учится принятию решений в самоорганизовавшихся командах, управлению границами. После мероприятия команды продолжают свое взаимодействие, привлекают к работе других необходимых участников.</p>

работу подгрупп, следит за временем, динамикой процесса, участвует в изменении заданий и повестки, если необходимо. Организует встречи команд лидеров и дизайна. Проводит коучинг лидеров и внешних выступающих. Внешние выступающие – приглашенные на

мероприятие эксперты, партнеры, клиенты и т.д. Участники – внутренние и внешние представители организации всех уровней и функциональных направлений.

Обзор процесса. Метод требует тщательной подготовки. Консультант-фасилитатор проводит встречу с командой лидеров для объяснения процесса и ролей, особенностей взаимодействия друг с другом для обеспечения успеха, разработки критериев измерения изменений, распределения необходимых ресурсов (деньги, люди, время). Обсуждаются также вопросы позиционирования процесса изменений (соглашение относительно внешних и внутренних ключевых участников процесса и способов их привлечения, направление работы команды дизайна). Следующий шаг – разработка командой лидеров стратегии, поддерживающей желаемые изменения. Далее консультант-фасилитатор помогает команде лидеров и команде дизайна разработать структуру и задания мероприятия. Также осуществляется планирование следующих после мероприятия шагов, которые необходимо будет осуществить (события для тех, кто не присутствует на мероприятии, графики встреч команд и пр.). Назначается дата проведения мероприятия, и команда логистики начинает подготовку к его проведению.

Мероприятие:

- *День 1.* Обобщение стратегически важной информации. Предварительное формулирование стратегии. Выявление того, что необходимо изменить в настоящем функционировании организации.
- *День 2.* Создание возможностей для изменений. Корректировка способов функционирования внутри организации. Обсуждение и внесение изменений в стратегию.
- *День 3.* Взятие обязательств и выработка плана действий. Формулирование итогового варианта стратегии. Разработка плана действий для достижения желаемого будущего за 3–6 мес.

Реализация разработанных планов. После проведения мероприятия предусмотрены обязательные последующие действия. Они включают разработку общего плана внедрения, который отражает работу созданных команд, выделение групп, ответственных за межфункциональные практики и процессы и т.д., освещение в корпоративных изданиях итогов совещания ключевых посредников и собраний рабочих групп и др. Также предусмотрены специальные усилия, призванные обеспечить поддержку изменениям:

- мероприятия по распространению изменений по всей организации – способы включения в изменения всех сотрудников организации;
- проведение необходимых тренингов;
- проведение мероприятия, подводящего итоги проделанной работы.

Примеры проектов. В компании Corning-Asahi Video, занимающейся выпуском стеклянных панелей для телевизоров, в течение многих лет была низкая прибыль, у клиентов были вопросы по качеству продукции, сотрудники были недовольны отношениями с менеджерами. Собственники компании дали новому генеральному директору срок 2 года, чтобы изменить сложившееся положение. Он так описал ситуацию: «Я не был точно уверен, что именно менять, но я знал, что должен помочь наладить отношения наших клиентов и сотрудников, если мы собирались снова сделать собственников счастливыми» [Jacobs, 1997, р. 175]. Сотрудникам компании нужно было дать почувствовать, что они играют важную роль в сохранении и росте бизнеса. Было проведено 3 трехдневных мероприятия для 1200 сотрудников, туда были приглашены также клиенты компании. Были выработаны новые миссия, видение и стратегия развития. Через год генеральный директор оценил произошедшие изменения следующим образом: «Из семи наших основных клиентов, которые нас ненавидели, пятеро полюбили наше качество, а двое считают, что мы сделали значительный прогресс» [Jacobs, 1997, р. 176]. Перед вице-президентом по организационному развитию компании Marriott hotels стояла задача побудить 100 тыс. сотрудников компании

начать думать и действовать по-другому. Необходимо было улучшить качество обслуживания клиентов, причем сделать это быстро. Эта задача была достигнута посредством проведения нескольких мероприятий по разработке видения для компании, сначала для 150, потом для 450 старших менеджеров. Последующие мероприятия проводились для всех руководителей, включая франчайзинговые компании. Мероприятия также включали элементы обучения инструментам всеобщего качества [Jacobs, 1997].

Выход за рамки (Work Out)⁵

Метод «Выход за рамки» родился в конце 80-х годов прошлого столетия в корпорации GE («Дженерал электрик»). Идея метода принадлежит Дж. Уэлчу, возглавлявшему GE, и Дж. Богману, являвшемуся в то время директором центра развития менеджеров GE в Кротонвиле. Проблема, с которой столкнулся Дж. Уэлч, заключалась в следующем. После успешной реструктуризации бизнеса и сокращения персонала менеджеры компаний, которые лидировали в своей отрасли, жаловались на то, что управленческая культура в корпорации GE остается бюрократическо-аналитической, медленно реагирующей на изменения, полагающейся в большей степени на контроль, вместо того чтобы вовлекать и воодушевлять персонал. Сотрудники всех уровней сетовали на отсутствие к ним доверия и старые способы ведения бизнеса в компаниях. И тогда Уэлч и Богман решили в корне изменить культуру GE и найти способ выполнить работу за рамками бюрократической системы (to get work out of the system). Так родилась идея, а затем и название процесса – «Work-Out». К разработке была привлечена группа профессоров бизнес-школ, консультантов и сотрудников Кротонвила. Метод является плодом коллективных усилий многих консультантов, включая Д. Улрика, С. Кера и Р. Ашкеназа, впоследствии описавших его в своей книге [Ulrich et al., 2002]. Прежде всего, с помощью «Выхода за рамки» GE довольно быстро ликвидировала бюрократические механизмы в своих компаниях. Далее метод стал успешно применяться для совершенствования бизнес-процессов, а затем для совершенствования взаимодействия с клиентами и поставщиками.

Суть метода «Выход за рамки» проста: межфункциональные и/или межуровневые группы руководителей и сотрудников обращаются к важным для бизнеса темам, разрабатывают рекомендации и представляют их главному руководителю на «городском собрании». После открытого диалога главный руководитель на месте принимает положительное или отрицательное решение по предложенным рекомендациям, вдохновляет людей на внедрение одобренных решений и затем регулярно оценивает прогресс, чтобы убедиться, что результаты достигнуты. В GE прошли сотни тысяч «городских собраний», идеи хлынули потоком, что дало корпорации доступ к неограниченному ресурсу – воображению и энергии талантливых людей. Описание модели фасилитации «Выход за рамки» представлено в табл. 11.

Цели. Метод используется для:

- преодоления бюрократизации компании (избавление от ненужных видов работ);
- совершенствования бизнес-процессов: усиления способности достигать необходимых результатов, например, за счет сокращения времени процесса разработки продукта, принятия заказов, совершенствования коммуникации между сотрудниками;
- разработки инновационных способов взаимодействия с клиентами, поставщиками.

⁵ Дословный перевод означает: добиваться; выйти, удастся, но, на наш взгляд, вариант названия «Выход за рамки» в большей степени отражает суть метода.

«Выход за рамки» помогает создавать культуру быстроменяющейся, инновационной организации, без границ, в которой руководители способны быстро принимать решения в активном диалоге с сотрудниками, вместо того чтобы прятаться в собственных кабинетах, принимая решение посредством приказов (либо, наоборот, избегая жестких решений).

Участники процесса. Спонсор (генеральный директор, собственники, заинтересованные в проведении изменений в организации). Команда разработчиков – совместно с консультантом-фасилитатором разрабатывает дизайн мероприятия и подбирает участников. Консультант(ы)-фасилитатор(ы) – помогает четко осознать спонсору, какие роли задействованы в процессе, кого необходимо включить в команды участников, разрабатывает дизайн мероприятия, помогает организовать логистику процесса. Участники – межфункциональные команды сотрудников и менеджеров, близких к области планируемых изменений или решаемой проблемы.

Обзор процесса. Метод требует тщательной подготовки. Консультант-фасилитатор помогает заказчику и команде разработчиков правильно выбрать области для изменений, сформулировать общую цель для «Выхода за рамки», определить подцели и вопросы для рабочих групп, проследить за выбором участников для межфункциональных команд и обеспечением наличия всех данных, необходимых для работы межфункциональных команд на мероприятии, а также помогает организовать логистику процесса.

Мероприятие:

- *Введение* – цели, повестка, план работы.
- *Мозговой штурм* – обсуждение отдельных аспектов проблемы.
- *Галерея идей* – отбор лучших идей.
- *Разработка плана действий* – разработка плана действий для выбранных идей.
- *«Городское собрание»* – утверждение выбранных для внедрения идей.

Внедрение. Данный этап является обязательным. На этой стадии организуется и отслеживается прогресс в работе проектных команд, результаты освещаются по всей компании, подводятся итоги. Роль фасилитатора заключается в том, чтобы помочь заказчику таким образом выстроить процесс, чтобы решения, принятые на мероприятии, трансформировались в результаты. Для этого авторы решений, которые были выбраны к внедрению, должны подтвердить свою ответственность и приступить к процессу реализации; помочь организовать поддержку и коучинг людям, чтобы они успешно могли преодолеть вызовы и препятствия, с которыми они столкнутся в процессе изменений; проследить, чтобы для внедрения изменений были сформированы команды, четко поставлены цели, определены ключевые игроки и выработаны четкие планы действий; помочь высшему руководству организовать надзор и поддержку усилий по внедрению изменений.

Примеры проектов. Как уже упоминалось выше, метод «Выход за рамки» помог GE успешно преодолеть бюрократические механизмы в работе корпорации, усовершенствовать бизнес-процессы и найти новые пути взаимодействия с клиентами и поставщиками. С конца 1988 г. – времени рождения метода – и до конца 90-х годов, пока корпорация не перешла к использованию в своей работе метода «Шесть сигм», сотни тысяч сотрудников приняли участие в проектах «Work-Out», в результате возросшей продуктивности было заработано несколько миллионов долларов [Ulrich et al., 2002, p. 21]. «Выход за рамки» успешно использовался такими известными компаниями, как Sears, Unilever, Philips, Rolls Royce [Ulrich et al., 2002, p. 286]. В конце 90-х годов метод успешно использовался при слиянии компаний Zurich Insurance Company и Eagle Star. Сессии были сфокусированы вокруг вопросов сокращения избыточных выплат по искам, общего сокращения затрат, а также упрощения и ускорения некоторых ключевых процессов по обслуживанию клиентов. Например, благодаря приложенным усилиям в течение года удалось сэкономить 10 млн долларов за счет снижения выплат по автомобильным искам.

Таблица 11. Описание модели фасилитации «Выход за рамки»

Критерий	Описание модели
Организация процесса	<i>Структурированная</i> фасилитация, имеющая 3 стадии. Длительность: подготовка (2–4 нед.), мероприятие (1–3 дня), внедрение (3 мес.); заранее спланированные интервенции. <i>Запланированное распределение ролей.</i> Участников заранее распределяют в межфункциональные команды, в которых они работают в течение всего мероприятия.
Шкала охвата проблем	«Выход за рамки» – это <i>одноразовое</i> событие или <i>серия</i> мероприятий. Метод предназначен для рассмотрения как узких, конкретных вопросов, так и для проблем <i>широкого</i> спектра.
Тип интервенций	Интервенции фасилитатора связаны с <i>процессом</i> работы группы. Консультант-фасилитатор описывает, как будет построена работа на мероприятии, знакомит с правилами работы, четко формулирует задания, управляет временными рамками выполнения заданий, т.е. ритмом работы группы, организует общие обсуждения в большой группе. Предоставляет участникам возможность самостоятельно управлять собственным обучением и планированием действий в межфункциональных группах.
Тип продукта	<i>Инструментальный:</i> рекомендации по решению ситуации; разработанный план действий по реализации идей; внедрение плана в жизнь и достижение результатов. <i>Развивающий:</i> группа становится способной эффективно решать проблемы, быстро достигать поставленных целей, приобретает навыки самоорганизации.
Тип аудитории	<i>Большие группы:</i> от 20 до 100 чел. <i>Однородная группа</i> (участники принадлежат к одной организации, сообществу) или <i>разнородная</i> , если решаются вопросы взаимодействия с клиентами и поставщиками. Участники представляют различные уровни и функциональные направления организации.
Сфокусированность воздействия	Метод направлен на <i>организационное развитие</i> , так как он воздействует на структурные и процессные элементы в системе заказчика и требует последующих обязательных действий спонсора для достижения и закрепления изменений. <i>Результат воздействия на структурные элементы:</i> ясно определенные роли (включая лидерство) и ответственность планирующих команд. <i>Результат воздействия на процессные элементы:</i> группа учится принятию решений в межфункциональных командах, управлению границами. После мероприятия команды продолжают свое взаимодействие, привлекают к работе других необходимых участников.

Перед Сэнди Лейтчем, возглавившим новую Zurich U.K., стояла также непростая задача интегрировать две культуры абсолютно разных компаний и сплотить сотрудников для достижения результатов. Сотрудники Zurich Insurance Company обладали высокой финансовой дисциплиной, но привыкли работать в забюрократизированной системе. Культура компании Eagle Star была более расслабляющей, с невысокой управленческой дисциплиной и подотчетностью, но сотрудники гордились высокой узнаваемостью бренда в Англии. Метод «Выход за рамки» помог группам научиться, как работать вместе и стать единой командой. Например, после слияния для сотрудников ИТ-служб обеих компаний была проведена 3-дневная сессия, сфокусированная на поиске возможностей для сокращения затрат. В результате к концу следующего года новая объединенная ИТ-служба обеспечила экономию бюджета более чем на 3 млн долларов за счет более качественного

Таблица 12. Описание модели «Базовая фасилитация»

Критерий	Описание модели
Особенности процесса	<p><i>Самоорганизующийся</i> процесс используется, если целью фасилитации является помощь в налаживании эффективной коммуникации, разрешении проблемы или конфликта. В этом же случае можно говорить о <i>спонтанном распределении ролей</i>. Фасилитатор не ведет группу по заранее прописанным шагам, а следует за групповым процессом.</p> <p><i>Структурированный</i> процесс используется, если целью фасилитации является усовершенствование структурных элементов группы (миссия, видение, групповые роли, нормы и т.д.). В этом случае может применяться <i>запланированное распределение ролей</i> участников (работа в функциональных и смешанных подгруппах).</p>
Шкала охвата проблем	«Базовая фасилитация» может проходить как <i>одноразовое</i> мероприятие, так и как <i>серия</i> мероприятий. Метод посвящен рассмотрению узких, конкретных вопросов.
Тип интервенций	<p>Интервенции фасилитатора связаны с <i>процессом</i> работы группы. Если фасилитация направлена на решение конкретной проблемы, то фасилитатор использует 6-шаговый процесс «диагноз–интервенция». Для этого в качестве основы применяется теоретическая схема, адекватная конкретной ситуации, например, «Базовые правила для эффективных групп» или «Достижение консенсуса в конфликтной ситуации».</p> <p>Если фасилитация направлена на работу с элементами групповой структуры, то фасилитатор описывает, как будет построена работа на мероприятии, правила работы, четко формулирует задания, управляет временными рамками выполнения заданий, т.е. ритмом работы смешанных и функциональных подгрупп, организует общие обсуждения в большой группе.</p>
Тип продукта	<p><i>Инструментальный</i>: решение конкретной проблемы, разрешение конфликта и т.д.</p> <p><i>Развивающий</i>: сформулированные миссия, видение, скорректированные ожидания в отношении групповых ролей и др.</p>
Тип аудитории	<p><i>Малые и большие группы</i>: от 2 до 40 чел.</p> <p>Аудитория, как правило, <i>однородная</i> (участники относятся к одной организации).</p>
Сфокусированность воздействия	<p>Если «Базовая фасилитация» направлена на решение конкретной проблемы, то метод помогает в <i>управлении изменениями</i>.</p> <p>Если «Базовая фасилитация» направлена на работу с элементами групповой структуры (видение, роли, нормы и пр.), метод способствует <i>организационному развитию</i>.</p>

обслуживания клиентов. Но, наверное, наиболее важным результатом было чувство участников после сессии: «Мы начали работать как сотрудники двух компаний, но уже через несколько дней поняли, что мы все вместе работаем на одну и ту же компанию» [Ulrich et al., 2002, p. 216]. За 3 года проведения в Zurich U.K. сотен больших и малых мероприятий «Выход за рамки», в которых приняли участие половина всех сотрудников компании (около 3000 чел.), компания сэкономила около 100 млн. долларов. Кроме того, были получены дополнительные миллионные доходы от нововведений в области обслуживания клиентов, разработки новых продуктов и совершенствования процессов.

Базовая фасилитация (Basic facilitation)

Термин «базовая фасилитация» ввел американский организационный психолог и консультант Р. Шварц [Schwarz, 2005a]. Кроме базовой фасилитации в рамках подхода, который Шварц обозначает как подход «профессионального фасилитатора» (Skilled Facilitator approach), выделяется также развивающая фасилитация. Фасилитацию, по мнению автора, можно считать профессиональной, если это не просто компиляция отдельных техник и методов, но четкое понимание теоретических принципов и моделей, лежащих в их основе. В основе базовой и развивающей фасилитации лежат принципы системного подхода [Davidson, 2005b; Schwarz, 2005d, 2005e], модель групповой эффективности [Schwarz, 2005b], ментальные модели – одностороннего контроля/взаимного обучения [Schwarz, 2005c], базовые правила для эффективных групп [Schwarz, 2005f], которые используются для диагностики группового поведения. Кроме диагностики группы и группового поведения, фасилитатору необходимо понимать, каким образом осуществляются интервенции. Другими словами, что, когда и кому следует говорить, осуществляя фасилитацию группового процесса. Шварц предлагает 6-шаговый процесс, названный «цикл диагноз–интервенция» [Carlson, 2005a]. Основное различие базовой и развивающей фасилитаций заключается в следующем. С помощью базовой фасилитации, фасилитатор, используя свои знания о построении процесса, помогает группе разрешить какую-то отдельную проблему. В случае развивающей фасилитации процесс выстраивается таким образом, что группа не только разрешает проблему, но и получает знания и навыки, помогающие ей успешно находить решение других проблем уже без участия фасилитатора. Описание модели «Базовая фасилитация» представлено в табл. 12.

Цели. Базовая фасилитация помогает участникам усовершенствовать структурные элементы группы (миссия, видение, групповые роли, нормы и т.д.), тем самым способствуя групповому развитию, и/или наладить более эффективную коммуникацию, разрешить проблему, возникший конфликт [Carlson, 2005b].

Участники процесса. Заказчик (человек или группа, заинтересованные в проведении) – определяет тему и цель мероприятия. Фасилитатор – разрабатывает дизайн и ведет процесс. Участники – члены организации или сообщества.

Обзор процесса. Метод требует подготовки. Фасилитатор проводит диагностику и планирует вмешательство в групповую структуру и/или процессы, разрабатывает дизайн мероприятия, подбирая нужную теоретическую схему для интервенций, либо нужные техники, определяя их последовательность. Если фасилитация направлена на работу с элементами групповой структуры, планируются шаги, которые необходимо предпринять заказчику после мероприятия.

Мероприятие:

«Базовая фасилитация», направленная на решение конкретной проблемы	«Базовая фасилитация», направленная на работу с элементами групповой структуры
<p><i>Введение</i> – объяснение целей, задач, методов работы</p> <p><i>Основная часть:</i> интервенции с опорой на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Ментальные модели» • «Базовые правила для эффективных групп» • любые другие модели, например, «способы достижения консенсуса в конфликтной ситуации». <p><i>Заключение</i> – подведение итогов, сбор обратной связи.</p>	<p><i>Введение</i> – объяснение целей, задач, методов работы</p> <p><i>Основная часть:</i> серия заданий</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Модель групповой эффективности» • «Прояснение и корректировка выполнения ролей» • «Согласование ответственности» • «Выработка видения, ценностей, норм» <p><i>Заключение</i> – подведение итогов, сбор обратной связи.</p>

Закрепление достигнутых изменений. Если фасилитация была направлена на работу с элементами групповой структуры, фасилитатор помогает заказчику спланировать, а затем отслеживает выполнение необходимых действий, например, изменение должностных инструкций, разработку необходимых политик и процедур и т.д.

Примеры проектов. Торгово-производственная компания обратилась с запросом на тренинг по командообразованию – сотрудники разных департаментов должны объединиться и более эффективно выполнять свои обязанности. Нами была проведена «Базовая фасилитация», направленная на работу с элементами групповой структуры. Использовались техники визуализации «Прояснение ролей в команде». В результате проведенного мероприятия сотрудники различных департаментов и уровней компании прояснили и скорректировали ожидания по поводу выполнения своих ролей в группе. Эти скорректированные ожидания были закреплены в должностных инструкциях. Цель была достигнута – сотрудники стали относиться к выполнению своих обязанностей более ответственно.

Заключение

В статье были рассмотрены некоторые теоретические и практические вопросы технологии фасилитации. Методы фасилитации больших групп относятся к диалогическому направлению организационного развития и направлены на повышение групповой эффективности. Это достигается через разработку, а также через управление групповой структурой и процессами. Рассматривая фасилитацию с точки зрения процесса, можно выделить уровень целей (макропроцесс, результат которого должна достичь группа), уровень методов (специфических процессов, используемых, чтобы провести группу через определенную серию шагов) и уровень техник (микропроцесс – серия отдельных активностей, используемых на уровне методов). Работая с группами, фасилитатор в первую очередь определяет цель, которую необходимо достичь. Исходя из поставленной цели и количества участников, которые должны быть включены в процесс, разрабатывается дизайн предстоящего мероприятия: в соответствии с целью выбирается тот или иной, подходящий метод, который комбинирует те или иные техники фасилитации.

В качестве основных измерений процесса фасилитации было выделено 6 критериев: особенности процесса, охват решаемых проблем, тип интервенций фасилитатора, тип итогового продукта, тип аудитории, сфокусированность воздействия. Сочетание этих 6 критериев для измерения разнообразных аспектов процесса фасилитации определяет ее различные модели. В статье приведены описание моделей, краткий обзор процесса, примеры некоторых успешных проектов, осуществленных с использованием 9 методов фасилитации – таких как «Мировое кафе», «Поиск будущего», «Конференция «Поиск», «Технология открытое пространство», «Динамическая фасилитация», «Саммит позитивных перемен», «Стратегические изменения в реальном времени», «Выход за рамки», «Базовая фасилитация».

Литература

Зубизаррета Р. Пособие по методу динамической фасилитации Джима Рафа / Пер. с англ. консалтинговой компании «Имидж персонал». 2010 г. [Электронный ресурс] URL: <http://intertraining.ning.com/forum/attachment/download?id=3616458%3AUploadedFile%3A10500> (дата обращения: 01.07.2011).

- Марчук Е.А.* Как привлечь людей к решению собственных проблем [Электронный ресурс] // ЭКО. Всероссийский экономический журнал. 2000. № 9. URL: <http://econom.nsc.ru/ECO/Menedger/Marchuk/index.htm>. (дата обращения: 01.07.2011).
- Марчук Е.А.* «Поиск Будущего» и «Открытое Пространство» как методы привлечения людей к разработке программ социально-экономического развития и их реализации [Электронный ресурс] // Информационный портал «Женщина и Общество», 2002. URL: http://www.owl.ru/cgi/Content/runbroker.cgi?broker=Brokers::Showcontent&action=printversion&id_news=2073 (дата обращения: 01.07.2011).
- Опыт использования технологии Open Space: работа над ошибками [Электронный ресурс] // Информационный портал Trainings.ru / Раздел Кейсы. Передовой опыт, 2006. <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=6732> (дата обращения: 01.07.2011).
- Оуэн Х.* Технология Открытое пространство / Пер. с англ. Новосибирск: Изд-во Art-Avenue, 2008.
- Панина Е.М.* Организационное развитие: история и современность // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2006. №2. С. 1–8.
- Bailey D., Dupre S.* The Future Search Conference as a Vehicle for Educational Change: A Shared Vision for Will Rogers Middle School, Sacramento, California // Journal of Applied Behavioral Science. 1992. Vol. 28. Is. 4. P. 510–519.
- Beckhard R.* What is organizational development? // Organization Development: A Jossey-Bass Reade / by Joan V. Gallos, Edgar H. Schein. Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2006. P. 3–12.
- Bens I.* Facilitating with Ease! San Francisco: Jossey-Bass, 2005a.
- Bens I.* Advanced Facilitating Strategies: tools & techniques to master difficult situations San Francisco: Jossey-Bass, 2005b.
- Brown J., Isaacs D.* The World Café. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2005.
- Bunker B.B., Alban B.T.* Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Bunker B.B., Alban B.T., Lewicki R.J.* Ideas in Currency and OD Practice: Has the Well Gone Dry? // Journal of Applied Behavioral Science. 2004. Vol. 40. Is. 4. P. 403–422.
- Bunker B.* Managing conflict through large-group methods // The handbook of conflict resolution: theory and practice / Ed. by Deutsch Morton, Coleman Peter T., Marcus Eric C. Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2006. P. 757–780.
- Bushe G.R., Marshak R.J.* Revisioning organization development: diagnostic and dialogic premises and patterns of practice // Journal of Applied Behavioral Science. 2009. Vol. 45. Is. 3. P. 348–368.
- Carlson P.* The Diagnosis-Intervention Cycle // The Skilled Facilitator Fieldbook / Ed. by R. Schwarz, A. Davidson, P. Carlson, S. Mckinney. San Francisco: Jossey-Bass, 2005a. P. 69–73.
- Carlson P.* Basic facilitation. What Can Be Accomplished? What Cannot? // The Skilled Facilitator Fieldbook. / Ed. By R. Schwarz, A. Davidson, P. Carlson, S. Mckinney. San Francisco: Jossey-Bass, 2005b. P. 115–118.
- Cooke B.* Participation, 'process' and management: lessons for development in the history of organization development // Journal of International Development. 1998. Vol. 10. Is. 1. P. 35–54.
- Cooperrider D.L., Whitney D., Stavros J.M.* Appreciative Inquiry Handbook. Brunswick: Crown Custom Publishing, Inc., 2008.
- Cummings T.G., Worley C.G.* Organization Development and Change, 9-th ed. South-Western Cengage learning, 2009.
- Davidson A.* Process Designs // The Skilled Facilitator Fieldbook / Ed. By R. Schwarz, A. Davidson, P. Carlson, S. Mckinney. San Francisco: Jossey-Bass, 2005a. P. 107–114.

- Davidson A.* Thinking and Acting Systemically // *The Skilled Facilitator Fieldbook* / Ed. by R. Schwarz, A. Davidson, P. Carlson, S. Mckinney. San Francisco: Jossey-Bass, 2005b. P. 75–87.
- Emery M.* Workplace Australia: Lessons for the Planning and Design of Multisearches // *Journal of Applied Behavioral Science*. 1992. Vol. 28. Is. 4. P. 520–533.
- Emery M., Purser R.E.* The Search Conference. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- Fagenson E.A., Burke W.W.* Organization Development Practitioners' Activities and Interventions in Organizations during the 1980s // *Journal of Applied Behavioral Science*. 1990. Vol. 26. Is. 3. P. 285–297.
- Jacobs R.W.* Real time strategic change. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1997.
- Jenkins J.C.* Operational Dimensions of the Profession of Facilitation // *The IAF Handbook of Group Facilitation* / Ed. By S. Schuman. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. P. 473–494.
- Justice T., Jamieson D.W.* The Facilitator's Fieldbook. HRD Press, Inc, 2006.
- Kerth N.L.* Project retrospectives: a handbook for team reviews. Dorset House Publishing co. Inc, 2001.
- Ludema J.D., Whitney D.* The Appreciative Inquiry Summit. San Francisco: Barrett-Loehler Publishers, Inc., 2003.
- Marshak R.J.* Organization development as a profession and a field // *The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives* / Ed. by Jones B.B., Brazzel M. Preiffler An Imprint of Wiley, 2006. P.13–27.
- Nokia's use of AI is much appreciated // *People Management*. 2004. 20 April. P. 16.
- Rough J.* Dynamic facilitation and the magic of self-organizing change // *The Journal for Quality and Participation*. 1997. Vol. 20. Is. 3. P. 34–38.
- Rough J.* Society's Breakthrough! Bloomington: Jim Rough, 2002.
- Saint D.* Applied Appreciative Inquiry and Shareholder Value Creation, 2010 [Media resource] // *Appreciative Inquiry Commons*. URL: <http://appreciativeinquiry.case.edu/practice/toolsCasesDetail.cfm?coid=13491> (date of appeal 01.07.2011).
- Schieffer A., Isaacs D., Gyllenpalm B.* The World Café: Part One // *Transformation*. 2004. Vol. 18. Is. 8. P. 1–7.
- Schwarz R.* The Skilled Facilitator Approach // *The IAF Handbook of Group Facilitation* / Ed. by S. Schuman. San Francisco: Jossey-Bass, 2005a. P. 21–34.
- Schwarz R.* The Group Effectiveness Model // *The Skilled Facilitator Fieldbook* / Ed. by R. Schwarz, A. Davidson, P. Carlson, S. Mckinney. San Francisco: Jossey-Bass, 2005b. P. 15–26.
- Schwarz R.* Understanding What Guides Your Behavior // *The Skilled Facilitator Fieldbook* / Ed. by R. Schwarz, A. Davidson, P. Carlson, S. Mckinney. San Francisco: Jossey-Bass, 2005c. P. 33–59.
- Schwarz R.* Exploring Your Contributions to Problems // *The Skilled Facilitator Fieldbook* / Ed. by R. Schwarz, A. Davidson, P. Carlson, S. Mckinney. San Francisco: Jossey-Bass, 2005d. P. 255–259.
- Schwarz R.* Helping a Team Understand the System They Created // *The Skilled Facilitator Fieldbook* / Ed. by R. Schwarz, A. Davidson, P. Carlson, S. Mckinney. San Francisco: Jossey-Bass, 2005e. P. 323–329.
- Schwarz R.* Ground Rules for Effective Groups // *The Skilled Facilitator Fieldbook* / Ed. by R. Schwarz, A. Davidson, P. Carlson, S. Mckinney. San Francisco: Jossey-Bass, 2005f. P. 61–68.
- Spencer L.J.* Winning Through Participation: Meeting the Challenge of Corporate Change With the Technology of Participation. Dubuque: Kendall, Hunt Publishing Company, 1989.
- Ulrich D., Kerr S., Ashkenas R.* The GE Work-out. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2002.

- Weber S.M.* The Dangers of Success: Diffusion and Transition of Large Group Interventions in German-Speaking Countries // *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2005. Vol. 41. Is. 1. P. 111–122.
- Weisbord M.R.* *Discovering Common Ground: How Future Search Conferences Bring People Together to Achieve Breakthrough Innovation, Empowerment, Shared Vision, and Collaborative Action*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1992a.
- Weisbord M.R., Janoff S.* Faster, Shorter, Cheaper May Be Simple; It's Never Easy // *Journal of Applied Behavioral Science*. 2005b. Vol. 41. Is. 1. P. 70–82.
- Weisbord M.R., Janoff S.* Get the Whole System in the Room // *The Journal for Quality and Participation*. 2007c. Vol. 30. Is. 3. P. 4–8.
- Worley C.G., Feyerherm A.E.* Reflections on the Future of Organization Development // *Journal of Applied Behavioral Science*. 2003. Vol. 39. Is. 1. P. 97–115.