



ИНСТИТУТ  
КОУЧИНГА

# ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ИНСТИТУТ КОУЧИНГА»

Программа дополнительного профессионального образования профессиональной переподготовки «Интегральные технологии развития людей и организаций»

Лаборатория управления группой

## ПРИНЯТО

Педагогическим советом  
ЧОУ ДПО «Институт Коучинга»  
от «16» сентября 2023 г.  
Протокол № 80/2023

## УТВЕРЖДЕНО

Приказом директора  
ЧОУ ДПО «Институт Коучинга»  
Л.Е. Купчина  
№ 81-2023/16 от «16» 01. 2023 г.



# УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ «ФАСИЛИТАЦИЯ КАК МЕТОД ГРУППОВОЙ РАБОТЫ»

для студентов II (профессиональной) ступени обучения

г. Санкт-Петербург 2023



# СОДЕРЖАНИЕ

<u>ВВЕДЕНИЕ</u>	С. 3
<b>1. ФАСИЛИТАЦИЯ КАК МЕТОД ГРУППОВОЙ РАБОТЫ</b>	4
<u>1.1.</u> История возникновения фасилитации	4
<u>1.2.</u> Понятие фасилитации, отличия от других методов групповой работы..	5
<u>1.3.</u> Фасилитатор: роль, содержание работы, навыки и умения	6
<b>2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ФАСИЛИТАЦИИ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА</b>	10
<u>2.1.</u> Основные этапы фасилитации	10
<u>2.2.</u> Навыки фасилитатора при планировании и подготовке к проведению фасилитации	13
<b>3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАЧЕТНОЙ РАБОТЫ</b>	16
<u>3.1.</u> Цели и задачи зачетной работы	16
<u>3.2.</u> Сроки и график выполнения зачетной работы	16
<u>3.3.</u> Выбор темы зачетной работы	16
<u>3.4.</u> Требования к оформлению зачетной работы	18
<u>СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</u>	20
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 1.</u> Формирование логики построения групповой сессии	21
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 2.</u> Структура дизайна фасилитации	22
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 3.</u> Правила групповой работы	23
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 4.</u> Особенности снятия запроса с Заказчика при проведении фасилитации	24
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 5.</u> Задачи фасилитатора на разных этапах фасилитации ...	25



# ВВЕДЕНИЕ

Фасилитация – это один из современных инструментов групповой работы, использование которого помогает быстро вовлечь команду или группу людей в обсуждение и получить уникальные идеи. В процессе фасилитации её участники обсуждают проблемы, становятся авторами решений, и у них появляется желание заботиться о реализации этих решений и энергия их воплощать.

Фасилитация позволяет повысить эффективность мероприятий, совещаний, встреч. Навыки фасилитирования - это навыки, которые фасилитатор может применять каждый день, превращая рутину в интересный процесс развития.

Данное учебное пособие создано для того, чтобы помочь студентам:

- понять логику и принципы построения групповых процессов
- научиться самостоятельно конструировать и реализовывать групповые процессы
- научиться управлять групповой динамикой
- научиться гибко моделировать групповой процесс.

Каждая из вышеописанных задач является отдельным навыком, знакомство и освоение которых является целями обучения на Лаборатории управления группой.



# 1. ФАСИЛИТАЦИЯ КАК МЕТОД ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

## 1.1. ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ФАСИЛИТАЦИИ

Специальные групповые решения задач использовались в практических целях еще с древних времен и представляли собой всем известные вече, консилиумы, советы. Однако серьезные научные разработки в указанной области начались сравнительно недавно. Так, в работах Г. Триплета, Ф. Олпорта, В. Меде, появившихся в конце XIX, начале XX века был описан феномен, впоследствии получивший название «социальной фасилитации».

16 июля 1965 г. в популярном американском журнале Science («Наука») появилась статья Роберта Зайонца «Социальная фасилитация», положившая начало целому направлению социально-психологических исследований. Слово «фасилитация» в английском языке встречается нечасто и почти исключительно в психологическом контексте – как производное от глагола **facilitate** - облегчать, помогать, способствовать. «Краткий психологический словарь» разъясняет это понятие так: *«повышение скорости или продуктивности деятельности индивида вследствие актуализации в его сознании образа другого человека (или группы людей), выступающего в качестве соперника или наблюдателя за действиями данного индивида».*

Исследования показали, что присутствие наблюдателя заметно влияет на осуществление человеком практически любой деятельности. Причем влияние может быть как положительным (в начале века исследователями было установлено, что велосипедисты, соревнующиеся на велотреке, непроизвольно ускоряются на прямой, где расположена единственная трибуна со зрителями), так и отрицательным (в опыте, проводимом в школе Курта Левина испытуемыми выступали малообеспеченные, буквально недоедавшие студенты, которых усаживали за стол, полный яств, и предлагали угощаться вволю, при этом экспериментатор, также садясь за стол, внимательно наблюдая за испытуемыми и что-то записывая в блокнот, становился причиной того, что голодным людям «кусочек не лез в горло» и они вставали из-за стола почти ничего не съев). Последний феномен получил название социальной ингибиции или подавления.

Исследование В. М. Бехтерева, проведенное в 1913 году, показало, что индивидуальные высказывания морального характера изменяются под влиянием группового обсуждения. Наблюдения за совместной деятельностью групп с различным составом участников позволили ему сделать следующее заключение:



опытный инженер и талантливый рабочий могут создать машину или техническое устройство, недоступное ни одному из них в отдельности. То же самое касается двух ученых, представляющих различные смежные области знаний.

Эти и большое количество других исследований послужили основой для возникновения такого явления, как Групповая фасилитация, представляющего из себя процесс, в котором специалист, приемлемый для всех членов группы, нейтральный и не имеющий права принимать решение (фасилитатор), помогает группе улучшить способы идентификации проблем и принятия решений за счет организации конструктивной совместной деятельности. Причем:

1) Фасилитатор не является членом группы и не имеет голоса при принятии групповых решений.

2) Одновременно роль фасилитатора никак не предполагает выполнение функций клерка-порученца при группе.

3) Фасилитатор не является также посредником в отношениях между данной группой и другими группами в одной организации, либо другими организациями. Его клиент - только эта группа, а остальные сами устанавливают контакты друг с другом.

4) Фасилитатор - не арбитр и не судья. Только члены группы несут ответственность за принятие собственных решений и разрешение конфликтов, в которые они вовлечены.

## 1.2. ПОНЯТИЕ ФАСИЛИТАЦИИ, ОТЛИЧИЯ ОТ ДРУГИХ МЕТОДОВ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

В профессиональной литературе выделяют следующие определения термина «фасилитация»:

1. **Фасилитация** (англ. facilitate – облегчать, помогать) – облегчение взаимодействия внутри группы, процесс оказания помощи группе в выполнении задачи, решении проблемы или достижения соглашения к взаимному удовлетворению участников. Процесс фасилитации приводит к повышению эффективности групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала. Технология фасилитирования сессий, совещаний, мозговых штурмов стимулирует участников к более напряженной мыслительной работе, чем тренинг или семинар.

2. **Фасилитация** – одновременно процесс и совокупность навыков, позволяющих эффективно организовать обсуждение сложной проблемы или спорной ситуации и без потерь времени выполнить все пункты повестки собрания



Успешная фасилитация включает предварительную подготовку, планирование и конструктивный подход.

**3. Фасилитация** – метод осуществления тренерской работы, проведения обсуждения или форма корпоративного обучения, при которой тренер-фасилитатор занимает равную позицию с членами команды и помогает им самостоятельно находить ответы на вопросы и/или осваивать какие-либо навыки.

**К форматам группового обсуждения относятся:**

- Шеринг, обмен опытом (ответы на один вопрос всеми участниками по кругу)
- Дискуссия (обсуждение в свободном режиме)
- Мозговой штурм
- Совещание
- Конференция

**К современным технологиям проведения групповых обсуждений:**

- «Open Space»
- «World Café»
- «Динамическая фасилитация»
- «Теневой мозговой штурм»
- «Поиск будущего»
- «Толтекский круг»
- Appreciative Inquiry

## 1.3. ФАСИЛИТАТОР: РОЛЬ, СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ, НАВЫКИ И УМЕНИЯ

**Фасилитатор** – это не заинтересованный в итогах обсуждения, не представляющий интересы ни одной из присутствующих групп и не участвующий в прениях специалист, который отвечает за качество процесса. **Его цель** – поддерживать группу, чтобы выполнить стоящую перед ней задачу. В итоге участники группы четко формулируют понятные всем выводы и решения.

Назначенный или выбранный фасилитатор может играть одну или несколько ролей при проведении фасилитационного процесса. Их перечень представлен в [таблице 1](#).

Также стоит отличать фасилитатора от тренера и инструктора. Основные отличия между этими смежными специалистами представлены в [таблице 2](#).

В основе квалифицированной помощи фасилитатора лежит определенный набор качеств, навыков и умений, характеристика которых представлена в [таблице 3](#).



## Роли фасилитатора

Наименование роли фасилитатора	Суть
1	2
Фасилитатор	Обслуживание группы, управление процессом совещания. Способствование плавному течению дискуссии, помощь всем в ней участвовать, продвижение к намеченной цели и т.д. Фасилитатор должен иметь представление о предмете и содержании дискуссии, но ему не следует выступать в роли эксперта и участвовать в обсуждении содержательной стороны дискуссии.
Фасилитатор / Эксперт	Если Вы являетесь специалистом в обсуждаемой области, вас могут попросить выступить в роли фасилитатора и одновременно высказать свое мнение. Но в этой роли вы не имеете право решающего голоса в принятии группой окончательного решения по этому вопросу.
Фасилитатор / Руководитель	Если вы руководитель или лидер группы, несете ответственность за конечный результат и успех группы и, следовательно, должны оказывать воздействие на процессы и работы. Кроме того, вы как формальный руководитель всех членов группы будете влиять на динамику встречи. Разница в полномочиях, влиянии и власти неизбежно наложит отпечаток на поведение группы, членам которой будет трудно высказываться откровенно, опасаясь навлечь на себя раздражение руководителя. Следовательно, вам надо тщательно взвесить, сумеет ли группа преодолеть робость, и если нет, то отказаться от роли фасилитатора.
Фасилитатор / Член группы	Такая двойная роль предполагает, что вы принимаете участие в обсуждении содержательной части встречи и одновременно руководите процедурой её проведения. То есть вы участвуете в том, чего группа хочет добиться, и отвечаете за то, как она это сделает. Будучи членом группы, вы испытываете естественное желание высказать свое мнение по существу обсуждаемых вопросов. В качестве фасилитатора вас в первую очередь должны интересовать вопросы качества процедуры встречи. Совмещать эти роли безумно трудно.
Протоколист (секретарь)	В качестве протолиста вы отвечаете за письменную регистрацию всех выводов группы, используя плакаты либо другие графические технологии. Эта работа требует умения слушать и подводить итоги, а также незаурядных художественных и графических способностей. В некоторых группах считают, что этот человек должен также распечатывать и раздавать материалы по теме встречи. Надо заранее четко определить, кто этим будет заниматься.
Хронометрист	Хронометрист должен постоянно смотреть на часы и следить за соблюдением временного регламента. Время одного выступления необходимо согласовать заранее по всем пунктам повестки дня. Эту роль может играть как фасилитатор, так и другой участник группы.
Следящий за перерывами	Это человек должен напоминать главному фасилитатору, когда следует заканчивать встречу или



## Отличия фасилитатора от тренера и инструктора

	Фасилитатор	Тренер
1	2	3
<b>Основной подход</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задача и процесс</li> <li>• Соглашается на условия</li> <li>• Устанавливает и поддерживает культуру</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Передает знания</li> <li>• Подача, основанная на содержании</li> <li>• Проводит презентацию и мероприятия для закрепления</li> </ul>
<b>Главное предназначение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Способствовать эффективной дискуссии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучить, передать знание/навык</li> </ul>
<b>Основные качества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самосознание</li> <li>• Сопереживание</li> <li>• Уверенность</li> <li>• Интуиция</li> <li>• Непредвзятость</li> <li>• Нейтральность</li> <li>• Внимательность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ясность</li> <li>• Структура</li> <li>• Уверенность</li> <li>• Надежность</li> <li>• Знание</li> </ul>
<b>Основные навыки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слушать</li> <li>• Задавать вопросы</li> <li>• Бросать вызов</li> <li>• Отзеркаливать</li> <li>• Наблюдать</li> <li>• Структурировать</li> <li>• Держать фокус на цели и ожидаемых результатах</li> <li>• Управлять конфликтом (-ами)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представлять / Презентовать</li> <li>• Управлять содержанием тренинга</li> <li>• Коммуницировать с участниками</li> <li>• Проверять / Давать обратную связь</li> <li>• Формировать и поддерживать тренинговую среду, соответствующую целям обучения</li> <li>• Оценивать эффективность и поддерживать результаты тренинга</li> </ul>
<b>Когда использовать?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обсудить идеи и выбрать подходящие</li> <li>• Проанализировать ситуацию с целью либо диагностики, либо с целью согласования путей её изменения</li> <li>• Найти варианты решения проблемы/задачи</li> <li>• Выявить варианты повышения заинтересованности группы (в идеи, целях, проекте)</li> <li>• Достичь согласия или принять решение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучить / Отработать навык</li> <li>• Информировать</li> </ul>



## Профессиональные компетенции фасилитатора

Наименование навыков и умений фасилитатора	Суть
1	2
Умение «снимать» запрос у заказчика фасилитационных сессий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определять потребности в групповой работе</li> <li>• Помогать выявлять и формулировать цели, задачи, результаты фасилитации до её проведения</li> <li>• Помогать в уяснении целей и результатов на текущей встрече</li> <li>• Помогать в планировании и постановке задач для достижения поставленных целей на текущей встрече</li> </ul>
Умение внимательно слушать	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внимательно слушать, наблюдать и запоминать как произнесенные фразы, так и манеры поведения участников процесса фасилитации</li> <li>• Устанавливать сходства и различия в заявлениях участников</li> <li>• <i>Следить за тем, как члены группы:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разговаривают друг с другом</li> <li>- находят общее понимание проблем</li> <li>- принимают решения</li> <li>- разрешают конфликты</li> </ul> </li> </ul>
Умение подводить итоги и объяснять	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализировать (расчленять) и синтезировать (соединять) сказанное по поводу тех или иных проблем</li> <li>• Идентифицировать предложения</li> </ul>
Умение развивать/направлять группу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Побуждать членов группы к полноценному участию</li> <li>• Поощрять усилия членов группы и ободрять их</li> <li>• Вызывать доверие у группы и быть терпеливым</li> </ul>
Умение управлять процессом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управлять процессом, приспосабливать его к реальной обстановке, по мере необходимости – вносить предложения по процедурным вопросам</li> <li>• Удерживать/сохранять нейтральную позицию в отношении содержания обсуждения</li> <li>• Работать в интересах всей группы</li> <li>• Обеспечить полноценное общение и участие во встрече всех членов группы и побуждать к нему</li> <li>• налаживать простую и ясную коммуникацию между членами группы / способствовать к взаимопониманию</li> <li>• Удерживать группу от уклонения обсуждения в сторону</li> <li>• Выслушивать людей и возвращать обсуждение к ключевым пунктам для уяснения мнений</li> <li>• Создавать модель эффективного поведения</li> <li>• Диагностировать и поощрять (корректировать) эффективное (неэффективное) поведение</li> <li>• Отслеживать и оптимизировать индивидуальные способы поведения внутри группы</li> <li>• Стимулировать принятие взаимоприемлемых решений</li> <li>• Культивировать чувство общей ответственности</li> </ul>
Умение вовремя вмешаться или уладить конфликт	<p><i>Проводить группы через конфликты, разрешать сложные ситуации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечивать обратную связь между участниками процесса, не допуская при этом “наступательных” и “оборонительных” форм общения</li> <li>- поддерживать конструктивность, не идти на конфронтацию</li> <li>- проявлять искреннюю заинтересованность к мнениям всех участников</li> <li>- стремится понять какой конструкт строится, а не навязывать структуры, изученные, прочитанные, созданные им</li> <li>- проявлять внимательность одинаково к точке зрения всех участников, а не только лидеров или самых активных</li> <li>- не допускать оценки, а тем более надменности или осуждения каких-либо высказанных суждений</li> </ul>
Умение записывать и отражать информацию графически	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Применение основных правил записей</li> <li>- Использование графических материалов и иллюстраций для визуального представления хода работы и для организации и упорядочения мышления</li> </ul>



## 2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ФАСИЛИТАЦИИ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

### 2.1. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ФАСИЛИТАЦИИ

Существует множество типов встреч, для проведения которых подходит формат фасилитации. Например, встречи, посвященные выработке видения, примирению конфликтующих сторон, формированию плана и т.д. Результат этих встреч будет разным, но все эти процессы связаны одним – **потребностью внести изменения**: от хорошего к лучшему, от плохого к приемлемому, от текущей ситуации к будущей. А продуктом фасилитации будут являться организационные решения и предложения, зафиксированные на бумаге и на фотографиях, которое повлечет за собой организационные изменения.

При использовании фасилитации как одного из методов групповой работы выделяют следующую последовательность взаимосвязанных процессов (см. [рисунок 1](#)):

1. ПЛАНИРОВАНИЕ групповой работы
2. ПОДГОТОВКА к проведению встречи в формате фасилитации
3. ПРОВЕДЕНИЕ встречи в формате фасилитации
4. ПОСТ-СОПРОВОЖДЕНИЕ по результатам групповой работы

Адизес И. выделяет 7 этапов групповой работы. Краткая характеристика цели и ожидаемых результатов от каждого этапа, представлена в [таблице 4](#).

Также можно использовать классический вариант алгоритма фасилитации, который состоит из следующих этапов:

- Определение темы и цели, которую нужно достичь
- Сбор идей. Определение присутствия проблем
- Формирование рабочих групп
- Отработка темы





РИСУНОК 1 – Этапы процесса применения фасилитации как метода групповой работы



## Этапы групповой работы

Название этапа	Цель этапа	Ожидаемый результат
1	2	3
<b>1. Разморозка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание оптимальной атмосферы для дальнейшего взаимодействия участников: установление теплого контакта, включение внимания и одновременно снятие напряжение.</li> <li>- «Сшивка» целей</li> <li>- Озвучивание правил работы и регламента.</li> <li>- Распределение ролей для реализации процесса (кто записывает, кто следит за временем и т.п.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участники разогрелись и включились в тему</li> <li>- целиком присутствуют</li> <li>- создана рабочая атмосфера</li> </ul>
<b>2. Накопление</b>	Сбор (индивидуально и/или в команде) необходимого и достаточного количества данных для дальнейшей работы по обозначенным задачам.	- ощущение полноты и пустоты
<b>3. Размышление/ Структурирование</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Структурирование полученных данных по обязательным и желательным критериям/признакам.</li> <li>- Выявление закономерностей/смыслов, слепых пятен, важных фокусов внимания для работы на дальнейших этапах.</li> <li>- Оформление полученного материала (группирование, создание схем и категорий) согласно сделанным выводам и существующим задачам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- решаемая проблема воспринимается одним взглядом (целостная картина)</li> <li>- маркеры в состоянии участников: усталость + удовлетворение</li> </ul>
<b>4. Созревание</b>	<p>Для участников - это время для «переброски идей» из левого полушария в правое.</p> <p>Для ведущих – это оформление структурированного материала для наглядности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- часть участников имеют инсайты</li> <li>- участники отдохнувшие, бодрые</li> <li>- сформирована «рыба» решения</li> </ul>
<b>5. Озарение</b>	Найдена первичная формулировка решения, соответствующая ранее обозначенным критериям.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- чувство осмысленности у участников</li> <li>- ясные формулировки</li> <li>- Выводы</li> </ul>
<b>6. Приспособление</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проверка решения.</li> <li>- Обсуждение первичной формулировки решения, доработка, нахождение достаточно хорошей формулировки решения.</li> <li>- Сбор и обработка возражений, сомнений, несогласия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формулировка итогового решения (достижение цели)</li> <li>- маркер состояния участников: расслабление</li> </ul>
<b>7. Завершение/ закрепление</b>	Убедиться, что каждый участник согласен, что это достаточно хорошее решение. Закрепление решения в документе.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень удовлетворенности результатом соответствует цели</li> <li>- маркеры в состоянии участников: усталость + высокая удовлетворенность процессом</li> </ul>



## 2.2. НАВЫКИ ФАСИЛИТАТОРА ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ И ПОДГОТОВКЕ К ПРОВЕДЕНИЮ ФАСИЛИТАЦИИ

**Залогом** успешного проведения фасилитационной сессии является тщательная подготовка к ней, суть которой – прояснение деталей, выявление которых влияет на содержание дизайна фасилитации как итоговый результат подготовки и на качество проведения фасилитационной сессии по написанному дизайну.

Качественная подготовка к проведению фасилитационной сессии – это совокупность последовательных действий/задач, каждое из которых представляет собой отдельный навык/умение, на освоение/«прокачку» которых требуется время и практика. Их перечень ниже, а подробная характеристика представлена в [таблице 5](#):

- Навык определения потребности в групповой работе, снятие запроса (**задача 1**)
- Навык определения и формулирования темы, целей и задач фасилитации (**задача 2**)
- Навык определения и формулирования желаемого результата от проведения фасилитации (**задача 3**)
- Умение определить необходимый и достаточный состав участников (**задача 4**)
- Формирование логики построения групповой сессии на основании сформулированных целей, задач и желаемого результата (**задача 5**)
- Навык составления дизайна (сценария) фасилитационного процесса (**задача 6**)



## Этапы планирования и подготовки к проведению фасилитации

Задачи каждого этапа	Суть	Формат реализации	Примеры
1	2	3	4
<b>ЭТАП ПЛАНИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ</b>			
<p>1. Определение потребности в групповой работе</p>	<p>Исследование ситуации заказчика и поиск ответов на следующие вопросы:  - <b>Нужна ли встреча (интерактивное общение) вообще?</b>  Или есть альтернативные варианты решения важных вопросов (рассылка инфо и т.д.)?  - <b>Фасилитация – это самый подходящий метод групповой работы?</b>  Или больше подходит классическое совещание, тренинг, семинар/лекция, консультирование и т.д.?</p>	<p>Предварительная встреча (встречи) с заказчиком.</p> <p><b>Форматы выявления потребности в групповой работе:</b></p>	<p><b>Примеры задач, подходящие под формат фасилитации:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Обсудить идеи и выбрать подходящие</li> <li>Проанализировать ситуацию с целью диагностики /согласования путей её изменения</li> <li>Найти варианты решения проблемы/задачи</li> <li>Выявить варианты повышения заинтересованности группы (в идеи, целях, проекте)</li> <li>Достичь согласия или принять решение</li> </ol>
<b>ЭТАП ПОДГОТОВКИ К ПРОВЕДЕНИЮ ФАСИЛИТАЦИИ</b>			
<p>2. Определение и формулирование темы, целей и задач фасилитации</p>	<p>Формулировки должны быть максимально обобщенными, а не сводиться к определению проблемы одного человека или одной из конфликтующих сторон. Также важно ограничить глубину рассмотрения проблемы.</p> <p><b>1) ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕМЫ ФАСИЛИТАЦИОННОЙ СЕССИИ.</b>  это выявление <b>зоны</b>, требующей проработки, на основе анализа которой формулируется название темы фасилитационной сессии (<a href="#">см. приложение 1</a>)</p> <p><b>2) ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ ФАСИЛИТАЦИОННОЙ СЕССИИ.</b>  Это ответ на вопрос «Зачем группу людей собирают на встречу?». Формулировка цели имеет следующие характеристики:  - конкретность конечного результата встречи  - является непосредственным следствием потребности  - имеет долю неопределенности</p> <p><b>3) ФОРМУЛИРОВКА СПИСКА ЗАДАЧ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ ФАСИЛИТАЦИОННОЙ СЕССИИ.</b>  Это ответ на вопрос «Каковы <b>КОНКРЕТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ</b> на пути к достижению поставленной цели?».  <b>Задача</b> – это конкретизация путей решения проблемной ситуации. Задача всегда исходит из цели и является средством ее реализации.</p>	<p>- интервьюирование руководителей и сотрудников (в формате коучинга)</p> <p>- анкетирование руководителей подразделений и сотрудников через разработанный список вопросов</p> <p>- анализ решений руководящих органов компании</p> <p>Особенности снятия запроса с участников описаны в <a href="#">Приложении 4</a>.</p>	<p>Примеры формулировок темы, цели и задач фасилитационного процесса:</p> <p><b>ТЕМА:</b> Разработка маркетинговой стратегии по увеличению посещаемости торгового центра «Спутник» (г. Санкт-Петербург) на 2020 гг.  <b>ЦЕЛЬ:</b> Разработка плана подготовительных мероприятий для формирования маркетинговой стратегии по увеличению посещаемости торгового центра «Спутник» (г. Санкт-Петербург) на 2020 гг.  <b>ЗАДАЧИ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Проанализировать</b> запланированные и фактически реализованные задачи/мероприятия/идеи за прошедший отчетный период (2019 г.)</li> <li><b>Выявить факторы</b>, которые повлияли на качество реализации стратегии прошлого периода (2019 г)</li> <li><b>Собрать идеи</b> для продвижения продукта в следующем периоде, как в каждом подразделении, так и при взаимодействии нескольких подразделений</li> <li><b>Выбрать</b> приоритетные идеи</li> <li><b>Сформировать список задач</b> по реализации выбранных приоритетных идей по каждому отделу с учетом факторов из п.2</li> <li><b>Назначить ответственных</b> за реализацию сформированных задач и установить сроки их реализации с учетом факторов из п.2</li> <li><b>Сформировать план</b> дальнейших встреч / действий</li> </ol>



Таблица 5 (продолжение)

1	2	3	4
<p>3. Определение желаемого результата от проведения фасилитации</p>	<p><b>Желаемый результат</b> – это осязаемый конечный продукт встречи. Это ответ на вопрос: «Что ваш заказчик ожидает получить в качестве результата встречи? С чем группа хочет уйти с этой встречи?»</p> <p><b>Конкретная формулировка желаемого результата:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- это конечный продукт, <b>а не процесс</b>. Поэтому его формулировку составляют существительные (а не глаголы). Ясность в этом пункте определяет разницу между успешной и провальной встречей.</li> <li>- имеет конкретные параметры (списки, сроки, перечни и т.п.)</li> <li>- ставит реалистичные цели для временной рамки встречи</li> <li>- фокусируется в большей степени на формате, чем на исходе встречи</li> <li>- является «открытой дверью» для работы группы, для её творчества и выражения потребностей</li> <li>- отражает роль группы в процессе самой встречи.</li> </ul>		<p><b>ПРИМЕРЫ ВНЯТНО СФОРМУЛИРОВАННЫХ ВЫСКАЗЫВАНИЙ О ЖЕЛАЕМОМ ИСХОДЕ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- краткий перечень путей улучшения взаимодействия отделов ООО «Спутник» с учетом приоритета расхода</li> <li>- список рекомендаций по поводу улучшения условий парковки для первой смены</li> <li>- план действий по подготовке к реализации продаж в «горячий» период (декабрь 2020 г.)</li> </ul>
<p>4. Определение необходимого и достаточного состава участников фасилитации</p>	<p>На этом этапе в рамках подготовки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) у заказчика уточняются особенности группы</li> <li>2) определяется состав участников, соответствующий поставленным цели и задачам процесса.</li> </ol>		<p><b>ПРИМЕР ОПИСАНИЯ СОСТАВА УЧАСТНИКОВ:</b>          медицинские советники - 4 человека, менеджер по продукту – 1 человек, ассистент менеджера по продукту – 1 человек, руководитель группы продвижения – 1 человек  <b>ФАСИЛИТАТОР:</b> Лидер направления - Иванов Сидор</p>
<p>5. Формирование логики построения групповой сессии</p>	<p>Формирование логики построения групповой сессии происходит на основании сформулированных ранее целей, задач и желаемого результата через прояснение выявленных зон, которые требуют проработки и согласования проблемы в контексте рассматриваемой темы, прояснение и соглашение по поводу видения цели и выработки решения. В большинстве случаев процесс выстраивания логики будет связан с желаемыми изменениями (зоной изменений), например: от хорошего к лучшему, от плохого к приемлемому, от текущей ситуации к будущей и т.д.</p> <p>Задача фасилитатора, независимо от того, является ли целью встречи долгосрочное планирование или решение текущих проблем, подобрать те процессы, которые приведут к успешному решению поставленной цели и определить их последовательность. Для каждой конкретной зоны изменений выделяют свой набор подходящих инструментов. Примеры зон описаны в <a href="#">Приложении 1</a>.</p>		<p>Подробное описание примеров инструментов для каждой конкретной зоны изменения см. в главе 5 книги <i>Ди Келси, Пэм Пламб «Блестящее совещание» (страницы 71-96)</i></p>
<p>6. Составление дизайна (сценария) фасилитации</p>	<p>Описание ключевых элементов структуры фасилитационной сессии</p>	<p>Описанный дизайн обсуждается с заказчиком и утверждается им.</p>	<p>Дизайн фасилитации - это детально прописанный в табличной форме сценарий встречи (её содержание) с подобранными методами и техниками для каждого блока и детализированными временными рамками, с учетом правил групповой работы (см. <a href="#">приложение 2</a>). На каждом из этапов у фасилитатора свои задачи (см. <a href="#">приложение 3</a>).</p>



## 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАЧЕТНОЙ РАБОТЫ

### 3.1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ЗАЧЕТНОЙ РАБОТЫ

Цели зачетной работы:

- Прояснить роли фасилитатора на этапе планирования и подготовки к проведению фасилитационной сессии
- Отработать навыки определения потребности в фасилитации
- Отработать навык формулировки темы, целей и задач, желаемых результатов, состава участников и длительности фасилитации
- Отработать навык написания, оформления дизайна фасилитации

### 3.2. СРОКИ И ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАЧЕТНОЙ РАБОТЫ

Для более четкого соблюдения сроков написания зачетной работы и в целях **РАВНОМЕРНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ** нагрузки студентов и преподавателей, сформирован график её написания ([см. таблицу 6](#)).

### 3.3. ВЫБОР ТЕМЫ ЗАЧЕТНОЙ РАБОТЫ

Студентам предоставляется право самостоятельного выбора темы зачетной работы. Допустимы следующие варианты выбора тем:

**ВАРИАНТ 1** – Написание дизайна фасилитации на основе запроса от реального заказчика на групповую работу в формате фасилитации. Заказчиком может выступать организация/сообщество (в том числе, в котором студент сам работает).

При отсутствии реального заказчика, выбирается вариант 2.

**ВАРИАНТ 2** – Написание дизайна фасилитации на основе запроса от потенциального/возможного заказчика (ситуация может быть смоделирована).

**График выполнения зачетной работы**  
**«Отработка навыков фасилитатора при планировании и подготовке к проведению фасилитационной сессии»**

Даты	Этапы написания зачетной работы	График письменной проверки зачетной работы
1	2	3
<b>ПЕРВАЯ ЛАБОРАТОРИЯ ПО РАСПИСАНИЮ</b>	Планирование	Вводный семинар на лаборатории управления группой по написанию и оформлению дизайна фасилитации
<b>ДО 01 МАРТА 2024 Г.</b> включительно до 24.00 (можно раньше)	Сдача черновой версии дизайна	Студенты высылают куратору на проверку черновую <b>ВЕРСИЮ дизайна фасилитации</b> (разделы 1, 2, 3 в рабочей тетради), оформленного в соответствии с заданным шаблоном.  Куратор проверяет <b>до 10 марта 2024 г.</b> включительно, высылая каждому письменную развернутую обратную связь или прорабатывая дизайн на коуч-сессии.
<b>ДО 24 МАРТА 2024 Г.</b> включительно до 24.00 (можно раньше)	Сдача итоговой версии дизайна	Студенты высылают ассистенту ведущего лаборатории <sup>1</sup> на проверку <b>ИТОГОВУЮ ВЕРСИЮ</b> всей зачетной работы (все доработанные три раздела).  Зачетная работа проверяется до начала следующего семестра включительно, и ведущий лаборатории дает обратную связь по результатам написания зачетной работы на первой лаборатории четвертого семестра.

<sup>1</sup> Ассистент ведущего лаборатории – Марина Арнольди

## 3.4. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ЗАЧЕТНОЙ РАБОТЫ

Написание зачетной работы – это пошаговое качественное описание конкретных её разделов, которые в целом и составляют её структуру. Элементы структуры с рекомендациями к оформлению представлены в [таблице 7](#). **Каждый из разделов ОБЯЗАТЕЛЕН к заполнению** (кроме приложений).

В целях соблюдения рекомендуемой структуры зачетной работы предложена **РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**, которая высылается отдельным файлом.

ТАБЛИЦА 7

ХАРАКТЕРИСТИКА ЭЛЕМЕНТОВ СТРУКТУРЫ ЗАЧЕТНОЙ РАБОТЫ

Элементы структуры дипломной работы	Рекомендации к оформлению
1	2
ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ	См. лист 1 (титульный лист) в рабочей тетради
ЛИСТ «СОДЕРЖАНИЕ»	См. лист 2 в рабочей тетради
Раздел 1. Определение потребности в групповой работе, снятие запроса	Рекомендации см. более подробно в <a href="#">таблице 5</a> , задача 1 и в приложении 4. Результаты снятия запроса фиксируются в рабочей тетради, раздел 1.
Раздел 2. Формулировка темы, целей и задач, желаемых результатов и описание списка участников фасилитации	Рекомендации с примерами формулировок см. более подробно в <a href="#">таблице 5</a> (задачи 2 – 5). Результаты отработки навыка фиксируются в рабочей тетради, раздел 2.
Раздел 3. Дизайн фасилитации	Шаблон для оформления элементов структуры дизайна фасилитации с инструкцией к заполнению каждой колонки см. в разделе 3 рабочей тетради или в <a href="#">приложении 2</a> данных методических указаний.
ЛИСТ «ЗАКЛЮЧЕНИЕ» (подведение итогов)	См. последний лист в рабочей тетради. Для подведения итогов можно использовать список представленных там вопросов.
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	См. пример оформления <a href="#">здесь</a> .



## Ниже перечислены общие требования к оформлению текста зачетной работы:

1) Текст работы набирается на компьютере на листах формата А4, шрифтом Times New Roman размером 12-14 п., одинарный интервал, с использованием текстового процессора Microsoft Word. Шрифт, используемый в иллюстративном материале (таблицы, графики, диаграммы и т. п.), при необходимости может быть меньше, но не менее 10 п.

2) Параметры страницы: верхнее, нижнее, правое – 10 мм и левое – 20 мм. Ориентация основного текста – книжная, при оформлении таблиц и иллюстраций – возможно альбомная. Абзацный отступ (отступ первой строки) равен 1,25 см.

3) Выравнивание строк текста в абзаце в общем случае должно быть по ширине, а выравнивание строк заголовков - по центру символического поля. Заголовки структурных элементов основной части пишутся без точки в конце и печатаются прописными буквами. Если заголовки содержат несколько предложений, их разделяют точками. Каждый раздел работы следует начинать с новой страницы.

4) Нумерация листов – сквозная, располагается в любом месте листа. Все страницы дипломной работы обязательно должны быть пронумерованы. Номер страницы на титульном листе не ставится. Нумерация страниц начинается со второго листа (лист «содержание») и заканчивается последним (на втором листе ставится номер «2»).

5) Таблицы имеют сквозную нумерацию, название.

# СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

## ОСНОВНАЯ

1. Сэм Кейнер, Ленни Линд, Кэтрин Толди, Сара Фиск, Дуэйн Бергер «Руководство фасилитатора. Как привести группу к принятию совместного решения» / Сэм Кейнер; пер.с англ. Издательство Дмитрия Лазарева. – М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2015. – 328 с.
2. Ди Келси и Пэм Пламб «Блестящие совещания. Правила эффективной работы» / Ди Келси и Пэм Пламб; пер.с англ. А.Анваера. – М.: Манн, Иванов, Фербер, Эксмо, 2013. – 264 с.
3. Патрик М. Ленсиони "Смерть от совещаний" / Патрик М. Ленсиони; пер.с англ. В. Горохов. – М.: Манн, Иванов, Фербер, Эксмо, 2017. – 170 с.
4. Стрейкер Д. «Быстрое решение проблем при помощи стикеров» / Дэвид Стрейкер; пер.с англ. Издательство Дмитрия Лазарева. – М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2014. – 180 с.
5. Роэм Д. «Бла-бла-бла, или Что делать, когда слова не работают» / Дэн Роэм; [пер.с англ. П.Миронов] - М.: Манн, Иванов, Фербер, Эксмо, 2013. – 372 с.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ

6. Крис Эртел, Лиза Кэй Соломон «Стратегическая сессия: Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем» / Крис Эртел; пер. с англ. С.Новицкая. – М.: Альпина Диджитал, 2015. – 330 с.
7. Фопель К. «Технология ведения тренинга: теория и практика» / Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Генезис, 2015. – 272 с.
8. Кроль Л.М., Михайлова Е.Л. «Тренинг тренеров: как закалялась сталь» – М.: Независимая фирма «Класс», 2012. – 192 с.
9. Патрик М. Ленсиони "Пять пороков команды. Притчи о лидерстве" // П.М. Ленсиони - М: Диалектика, 2005
10. Патрик М. Ленсиони "Бункеры, интриги и борьба за влияние в организации: Как преодолеть барьеры, мешающие эффективной работе»
11. Патрик М. Ленсиони «Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы»

## МАТЕРИАЛЫ ИНСТИТУТА КОУЧИНГА

12. Мельвиль Яна «Как студенты Института Коучинга развивают навыки фасилитации» // Режим доступа видео: [[https://coachinstitute.ru/mediateka/razvitie-rukovoditeley/kak-studenty-instituta-kouchinga-razvivayut-navyki-fasilitatsii.html?sphrase\\_id=78128](https://coachinstitute.ru/mediateka/razvitie-rukovoditeley/kak-studenty-instituta-kouchinga-razvivayut-navyki-fasilitatsii.html?sphrase_id=78128)]
13. Мельвиль Яна «Ошибки начинающего фасилитатора» // Статья. Режим доступа: [[https://coachinstitute.ru/mediateka/sessii-organizatsionnogo-razvitiya/oshibki-nachinayushchego-fasilitatora.html?sphrase\\_id=78128](https://coachinstitute.ru/mediateka/sessii-organizatsionnogo-razvitiya/oshibki-nachinayushchego-fasilitatora.html?sphrase_id=78128)]
14. «Оба! Стратушки! Ошибки в проведении стратегических сессий – реальные примеры» // Команда Института Коучинга // Режим доступа видео: [[https://coachinstitute.ru/mediateka/sessii-organizatsionnogo-razvitiya/oba-stratushki-oshibki-v-provedenii-strategicheskikh-sessiy-realnye-primery.html?sphrase\\_id=78129](https://coachinstitute.ru/mediateka/sessii-organizatsionnogo-razvitiya/oba-stratushki-oshibki-v-provedenii-strategicheskikh-sessiy-realnye-primery.html?sphrase_id=78129)]



## ПЛАНИРОВАНИЕ СЕССИИ ЧЕРЕЗ ВЫЯВЛЕНИЕ ЗОНЫ, ТРЕБУЮЩЕЙ ПРОРАБОТКИ



## ПРИМЕРЫ



## СТРУКТУРА ДИЗАЙНА ФАСИЛИТАЦИИ

Формулировки задач, решение которых приведет к достижению цели сессии <sup>2</sup>	Наименование этапа групповой работы в формате фасилитации, соответствующий решаемой задаче <sup>3</sup>	Цель этапа <sup>4</sup>	Описание процесса <sup>5</sup>	Тайминг	Прочее (техническое оснащение <sup>6</sup> , комментарии, примечания)
1	2	3	4	5	6
Подготовка <sup>7</sup>					
Введение	<b>Разморозка</b>				
Задача 1. ....					
Задача 2. ....					
Задача 3. ....					
Задача n .....					
Заключение	<b>Завершение/ Закрепление</b>				
<b>ИТОГО</b>				<b>Не менее 5 часов</b>	

### ИНСТРУКЦИЯ К ЗАПОЛНЕНИЮ ТАБЛИЦЫ:

<sup>2</sup> Формулировки задач **копируются** из раздела 2 рабочей тетради. Если ключевая задача делится на подзадачи, добавляете дополнительную колонку.

<sup>3</sup> **Всего 7 этапов:** разморозка, накопление, размышление/структурирование, созревание, озарение, приспособление, завершение (см. характеристику в [таблице 4](#)). Каждой ключевой задаче соответствует свой этап (или несколько этапов) групповой работы. Процесс фасилитации может не предполагать прохождение всех семи этапов групповой работы. Особенно, если целью мероприятия является исследование, а не поиск решения какой-либо проблемы/задачи/темы (в этом случае будет пройден, например, только этап накопления и немного размышления и структурирования).

<sup>4</sup> В колонке 3 описывается цель каждого этапа групповой работы. Общее описание целей каждого этапа групповой работы см. в колонке 2 [таблицы 4](#)

<sup>5</sup> В колонке 4 описываются конкретные ПОДРОБНЫЕ инструкции для фасилитатора. Примеры инструкций можно посмотреть в книге Ди Келси, Пэм Пламб «Блестящее совещание» (глава 6)

<sup>6</sup> Под техническим оснащением подразумевается необходимый для работы реквизит (бейджи, флипчарт, бумага для флипчарта, бумажный скотч, стикеры цветные клеящиеся, ножницы, маркеры, фломастеры/карандаши и т.д.), а также электронные инструменты/приборы (проекторы, лампы, цифровая указка и т.д.). Более подробно см. в главе 11 книги Ди Келси, Пэм Пламб «Блестящее совещание»

<sup>7</sup> Этап «Подготовка» включает в себя мероприятия, которые необходимо провести до самой сессии (рассылка приглашений на встречу, аренда помещений, подготовка технического оснащения и т.п.). Более подробно расписано в книге Ди Келси, Пэм Пламб «Блестящее совещание» (глава 3 и 4)



## ПРАВИЛА ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

### ПРАВИЛА ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

- Соблюдаем регламент, перерывы централизованы
- Мобильные телефоны отключить или в режим "вибро"
- Говорим по очереди не более выделенного времени
- Говорим от первого лица, о себе
- Формулировать высказывание заранее, не объяснять важность высказывания
- Высказываться только по теме обсуждения
- Не оценивать высказывания других, никаких личностных нападок
- Все имеют возможность высказаться
- Каждый может промолчать
- Самый глупый вопрос – не заданный

### КРУГОВОЙ СБОР ИДЕЙ

1. Председатель/менеджер/ведущий просит каждого участника обсуждения подумать над рассматриваемой проблемой/вопросом
2. Каждый участник на своем листе кратко записывает те моменты или идеи, которые он хотел бы обсудить
3. Председатель предлагает всем членам по очереди высказать по одной идее из своего списка, при этом следующие идеи не должны повторять предыдущие
4. Идеи записываются на плакате
5. Процесс останавливается, пока все идеи не будут исчерпаны

### МОЗГОВОЙ ШТУРМ

#### Этап 1 – Генерация идей

- перед группой ставится четко сформулированная и понятная ей проблема
- группу просят выдвинуть как можно больше идей / решений. Безумные идеи поощряются
- любая оценка или критика на этой стадии запрещается
- поощряется «наращивание» идей, предложенных другими членами группы, посредством их совершенствования или комбинирования
- все идеи фиксируются, например, на больших плакатах
- затем участники должны иметь возможность изучить и воспринять предложенные идеи

#### Этап 2 – Оценка идей

- Похожие идеи группируются
- Идеи, которые воспринимаются всеми как практически неосуществимые или невозможные отбрасываются
- Идеи разбиваются на категории исходя из их полезности, например, возможна следующая классификация: наименее полезные, требующие более детального изучения, непосредственно применимые
- Идеи оцениваются, при этом не стоит ориентироваться на отбор только тех решений проблемы, которые имеют очевидное и быстрое воплощение на практике



## ОСОБЕННОСТИ СНЯТИЯ ЗАПРОСА С ЗАКАЗЧИКА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ФАСИЛИТАЦИИ

Формат: 1-2 встречи с заказчиком

**Цели:** определение ключевого запроса заказчика и соотнесение его с возможностями фасилитации как метода групповой работы

### Фокусные вопросы:

1. Что вы хотите, какой процесс? Цели и задачи? Ожидаемые результаты?
2. Зачем и какие предпосылки?  
В чем причины возникновения запроса, что не так сейчас?
3. Почему не можете справиться сами? Зачем вам внешняя помощь?
4. Что мне как консультанту важно знать о контексте: компания, рынок, существующие вызовы, участники, заинтересованные стороны?
5. Какой уже был опыт работы с внешними консультантами и/или в подобных процессах: результаты, сложности, эффекты (+/-)?
6. На что можно опираться внутри и снаружи: сила команды, вызовы рынка, лояльность компании и первому лицу и прочее?
7. Какие возможные подводные камни нужно учитывать в этом мероприятии: трудные участники, горячая текущая ситуация и т.п.
8. Уточните базовые моменты: ранг и количество участников, место и время, особенности корпоративной культуры (дресс код, презентации, банкеты и т.п.)
9. Кого важно привлечь на этапе подготовки?
10. Как вы (заказчик) видите свою роль в этом процессе?
11. Как вы поймете, что мы достигли желаемого результата (конкретные маркеры)? В чем на ваш взгляд ответственность участников? В чем ответственность консультанта?
12. Что важно учесть и на кого опираться для обеспечения интеграции принятых решений в жизнь?

### Подведение итогов встречи:

1. Отзеркалить разговор
2. Удостовериться, что все правильно услышано, при необходимости уточнить, что поправить в понимании запроса
3. Уточнить, кто организует мероприятие, интервью и т.п.
4. Уточнить с кем согласовывать технические и иные моменты по проведению мероприятия (логистика, питание, техническое обеспечение (канцелярия, организационная техника, - мебель, наличие флипчартов и т.п.) и согласовать их



## ЗАДАЧИ ФАСИЛИТАТОРА

А – на этапе постановки задачи

Б – на этапе решения

В – на этапе подведения итогов

№	В ОТНОШЕНИИ ЗАДАЧИ	В ОТНОШЕНИИ КАЖДОГО УЧАСТНИКА		В ОТНОШЕНИИ ГРУППЫ		
		ЧТО?	КАК?	ЧТО?	КАК?	
1	2	3	4	5	6	
А	<p><b>1. Ясно и четко сформулировать цели с учетом признаков мотивирующей цели:</b></p> <p>- цель встречи – что должно быть в результате работы группы;</p> <p>- собственно задачу (цель организации)</p>	<p>Проверить, насколько точно понимает каждый суть проблемы.</p>	<p>Вопросы, резюмирование.</p>	<p>Поставить перед группой цель.</p>	<p>Трансляция с учетом признаков мотивирующей цели.</p>	
	<p><b>2. Разложить цель на составляющие, структурировать</b></p>	<p>Распределить функции и роли между участниками, наделение необходимыми полномочиями.</p>	<p>Вопросы, предложения, убедиться в согласии.</p>	<p>Установить регламент, правила, процедуры.</p>	<p>Трансляция, вопросы, обсуждение, убедиться в согласии.</p>	
Б	<p><b>3. Определить стратегию движения к цели.</b></p> <p>Конкретизация задачи на данную встречу группы.</p> <p>Что будет сделано: Анализ реальности и /или поиск возможностей и как?</p> <p>Будут ли приняты решения и относительно чего?</p>	<p>Спросить мнение каждого участника об этапах решения поставленной задачи.</p>	<p>Трансляция того, что очень важно ведущему и не может быть изменено (только этого!!!).</p> <p>Вопросы, личное обращение.</p>	<p>Выделить, сгруппировать и вслух обобщить основные точки зрения на стратегию решения.</p>	<p>Резюмирование, принятие решения.</p>	
		<p>Не допускать отклонений от поставленной задачи.</p>	<p>Напоминание – что решаем</p>			
		<p>После каждого высказывания кратко, вслух выделить основные мысли участника.</p>				
	<p><b>4. Соблюдать этапность в решении проблемы</b></p>	<p>Вовлекать всех участников в процесс, принимать решения по этапам, стимулировать активность.</p>	<p>Вопросы, личное обращение, подбадривание и похвала, контакт глаз, эмоциональность; резюмирование.</p>	<p>Сразу пресекать непродуктивные обсуждения и споры, в которых участники задевают личность друг друга.</p>	<p>Личное обращение, обращение к группе.</p>	
В	<p><b>5. Подвести итог дискуссий и сравнить результат с поставленной целью.</b></p> <p>Огласить принятые решения.</p> <p>Запланировать дальнейшую работу.</p>	<p>Подчеркнуть вклад каждого в решение проблемы.</p> <p>Распределить работу по принятым решениям.</p>	<p>Записать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- решения</li> <li>- ответственных за работу</li> <li>- сроки исполнения</li> <li>- вид контроля</li> <li>- вид отчетности.</li> </ul>	<p>Поблагодарить участников дискуссии.</p>	<p>Отметить тех, чьи идеи или поведение внесли особо конструктивный вклад.</p>	





## Документ подписан и передан через оператора ЭДО АО «ПФ «СКБ Контур»

Подписи отправителя:	 Владелец сертификата: организация, сотрудник	Сертификат: серийный номер, период действия	Дата и время подписания
	ЧОУ ДПО "ИНСТИТУТ КОУЧИНГА" Купчина Людмила Евгеньевна, Директор	01CF62C900BDAEDE8245C2526544766B26 с 23.06.2022 15:03 по 23.09.2023 15:03 GMT+03:00	06.09.2023 15:30 GMT+03:00 Подпись соответствует файлу документа