**9 техник фасилитации для продуктивной работы в группах**

Чем разнообразнее и сложнее вызовы, стоящие перед руководителями на разных уровнях, тем труднее им становится принимать взвешенные решения. Облегчить эту задачу и сделать совещания и рабочие встречи более продуктивными призвана фасилитация или модерация.

Фасилитация или модерация — это управление группой, которое устраняет барьеры в коммуникации и помогает достичь определённой цели (например, найти решение проблемы или сделать трудный выбор).

«Независимо от того, занимаемся ли мы регулярной практикой, оказались ли в ситуации кризиса, планируем ли бизнес-трансформацию, именно этот инструмент позволяет максимально продвинуть команду и бизнес к достижению цели», — пишет Наталия Боровикова, основатель консалтинговой группы BITOBE, коуч и автор [книги](https://alpinabook.ru/catalog/book-vedushchiy-k-tseli/) «Ведущий к цели. Практический курс для модераторов и фасилитаторов». Она опубликована в 2022 году в издательстве «Альпина Pro».

По словам Наталии Боровиковой, в профессиональном сообществе были попытки разграничить понятия фасилитации и модерации, основываясь на разнице в значениях слов:

* to facilitate (от лат. facilis — «лёгкий, простой») — помогать, облегчать, способствовать;
* to moderate (от лат. moderari — «председательствовать в споре, дебатах») — сдерживать, умерять, обуздывать.

Но, как отмечает автор, оба термина, по сути, означают одно и то же — качественную организацию групповой работы для достижения цели. В англо-американской школе устоялось понятие фасилитации, в немецкоговорящих странах — модерации. А профессионалы в этой сфере называют себя и фасилитаторами, и модераторами, руководствуясь своими предпочтениями.

Книга «Ведущий к цели» окажется полезной не только начинающим фасилитаторам (или модераторам), но и руководителям, T&D-специалистам, бизнес-тренерам. Читатели узнают об основах модерации и фасилитации, а самое главное — найдут целый набор методов и инструментов, которые помогут проводить эффективные совещания, рабочие встречи и сессии. С разрешения издательства публикуем описания нескольких техник из главы «Инструменты модерации».

**«Плюмин» («Плюс. Минус. Интерес»)**

**Время:**5–20 минут.

**Число участников**: 3–20 человек.

**Как проводить?**

Инструмент «Плюмин» (ПМИ) нужен, если тема может вызвать у участников излишние эмоции, а также если модератору необходимо узнать о личном отношении участников к обсуждаемому вопросу. Каждый получает листок с шапкой «Плюс. Минус. Интерес». Их просят написать, что в теме нравится (речь об эмоциональном восприятии), что не нравится и что они считают интересным.

Метод ПМИ очень прост и нравится молодой аудитории: его можно применять с молодыми специалистами и кадровым резервом. Для каждой колонки — «Плюс», «Минус» и «Интерес» — предусмотрены баллы, с помощью которых участник может совершить подсчёт и принять на его основе взвешенное решение.

**Рекомендации.** Опрос можно проводить как конфиденциально, так и публично. Это быстрая техника, которую удобно использовать после обсуждений, когда идеи уместно пропустить через дополнительный личностный фильтр, чтобы они лучше запомнились.

**«МнеМыНам»**

**Время:** 10–15 минут.

**Число участников:** 15–20 человек.

**Как проводить?**

«МнеМыНам» (MeWeUs) — техника вовлечения в обсуждение молчаливых, а также сбора идей и предложений от каждого участника для формирования коллективного результата. Каждый в команде фиксирует письменно или устно своё мнение по обсуждаемому вопросу.

«МнеМыНам» включает три этапа:

* **Мне (Me)** — каждый участник формулирует мнение по предложенной проблеме и записывает свои мысли по теме обсуждения.
* **Мы (We)** — происходит обмен мнениями в небольших группах, все получают возможность ознакомиться с личными позициями и идеями других участников подгруппы.
* **Нам (Us)** — в завершение рассматривается весь спектр мнений группы, который фиксируют на флипчарте в удобной и наглядной форме (ранжированный или неранжированный список, таблица, диаграмма, ментальная карта).

**Рекомендации.** Залог успеха техники «МнеМыНам» заключается в том, чтобы высказался каждый человек. Все результаты обсуждения фиксируются на флипчарте, поэтому группе не придётся тратить время на презентации по итогам работы.

**«Разделительная линия»**

**Время:** 20 минут — 1 час.

**Число участников:** 5–100 человек.

**Как проводить?**

Эта техника напоминает «МнеМыНам» и призвана помочь участникам определиться со своими предпочтениями. Данный метод уместен для устранения скорее принципиальных, «идеологических» затруднений, чем сугубо прагматических.

Модератор чертит линию мелом или наклеивает на пол цветную клейкую ленту. Он напоминает участникам обсуждаемую проблему и задаёт провокационный вопрос в форме: «Согласны ли вы с тем, что…?» Предполагается, что часть участников согласна, а другая — нет, иначе проводить упражнение нет смысла. Вопросов по теме может быть несколько, но их следует задавать последовательно, а не параллельно.

По одну сторону от линии будут находиться те, кто полностью согласен, а по другую — те, кто полностью не согласен.

**Рекомендации.** Можно предложить участникам, оказавшимся в одной группе, выяснить друг у друга, почему выбрана именно эта сторона. Выслушав мнения согруппников, участники могут изменить свою точку зрения и перейти в оппозицию. Они могут перемещаться до тех пор, пока не прояснят для себя собственное отношение к проблеме.

**«Петиция»**

**Время:** 10–15 минут.

**Число участников:** 10–25 человек.

**Как проводить?**

Название техники «Петиция» по-английски звучит как roundrobin, что переводится как «петиция с подписями, расположенными кружком» (чтобы скрыть, кто подписался первым). Иначе говоря, это письмо к одному адресату, подписанное несколькими адресантами, — например, коллективное обращение к высшему должностному лицу — без соблюдения иерархии подписавшихся, благодаря чему неизвестны автор или зачинщик, своеобразная круговая порука.

В процессе «Петиции» модератор обходит комнату и даёт возможность каждому участнику высказаться, не прерывает его, не отвлекается на критику. Может последовать комментарий или разъяснение от посредника или группы. В завершение модератор подводит итоги обхода и формулирует общие мысли и идеи. Замечания, как правило, не фиксируются. Высказывается в «Петиции» участник лишь раз, но в зависимости от времени и цели можно дать слово и во второй раз.

**Рекомендации.** Такая круговая дискуссия может быть эффективным вводным этапом к началу взаимодействия и помогает очертить круг вопросов, который предстоит обсудить. Также этот подход позволяет участникам процесса преодолеть тупики в обсуждении и найти точки соприкосновения. Целью не является достижение консенсуса, поэтому каждый может выражать свободно свои тревоги, мысли и делиться ими. Главное, чтобы участники не увлекались и не начинали тянуть одеяло на себя, — в подобном случае дискуссия может быстро стать неуправляемой.

**«Консилиум»**

**Время:** 15–30 минут.

**Число участников:** 8–20 человек.

**Как проводить?**

Техника похожа на «Петицию», но отличается целенаправленным поиском противоречий между позициями участников и исключением комментариев участников. Чаще всего «Консилиум» созывается для того, чтобы отразить настроение участников: можно, например, с одной подгруппой провести «Аквариум», а с другой в это же время или позднее, уже после внимательного наблюдения за «рыбками», — «Консилиум», дав всем участникам возможность проанализировать те процессы и факторы, которые объединяют или разобщают коллектив.

Иногда, чтобы не нарушать очерёдность, в процессе «Консилиума» высказавшийся участник передаёт другому некий символический предмет — условный микрофон (любой предмет, который означает право участника на ограниченное по времени выступление) — или карточки, количество которых зависит от ситуации, как и время, отведённое на высказывание. Также можно ввести разрешение передать свою карточку другому.

**Рекомендации.**  «Консилиумы» не стоит проводить слишком часто: эта техника призвана поднять дискуссию на новый уровень откровенности. Во время «Консилиума» стоит пресекать проявления психологических защит: смех, шутки, критические высказывания, — они могут повлиять на настроение «советчиков».

**«Карусель»**

**Время:** 10 минут — 1,5 часа.

**Число участников:** 3–30 человек.

**Как проводить?**

Каждый по очереди говорит в течение установленного времени (1–3 минуты), и никто не перебивает. Этот инструмент нужен для того, чтобы участники не расслаблялись, и предполагает включённость всех: во-первых, никто не отсидится, а во-вторых, они будут вынуждены чётко и внятно аргументировать свою позицию.

**Рекомендации.** Инструмент подобен «Консилиуму», но не подразумевает поиска различий. Основная цель — поддерживать рабочий тонус участников и их готовность выражать и аргументировать свою позицию.

**«Занять позицию»**

**Время:** 20 минут — 1 час.

**Число участников:** 5–100 человек.

**Как проводить?**

Метод схож с предыдущим. Он направлен на то, чтобы выяснить, насколько разные мнения могут существовать по единственному, но непростому вопросу. Модератор предоставляет каждому возможность высказаться и обосновать свою позицию, найти самые убедительные аргументы, сравнить их с чужими доводами.

На доске или на трёх разных флипчартах прикрепляются плакаты «Да», «Нет», «Не знаю». Модератор задаёт вопрос или называет тему и предлагает участникам поочерёдно высказать мнение по обсуждаемой проблеме. Затем участники становятся около того плаката, который соответствует выбранной позиции. После этого предлагается подготовить обоснование своей позиции самостоятельно или в группе единомышленников, подобрав несколько наиболее сильных аргументов, которые могут убедить других.

Если после обсуждения участники всё же меняют свою точку зрения, то они переходят к другому плакату и называют наиболее убедительную идею или аргумент противоположной стороны.

**Рекомендации.** Метод удобен для обсуждения непростых вопросов, как правило, связанных с этической проблематикой или корпоративными ценностями. Например, зачастую такая техника помогает определиться с тем, какой благотворительный проект лучше всего было бы финансировать в текущем периоде или в какой нематериальной помощи больше всего нуждаются ветераны производства.

**Метод «горячего стула»**

**Время:** 10–15 минут.

**Число участников:** 10–20 человек.

**Как проводить?**

Все участники рассаживаются по внешнему кругу. Во внутреннем круге ставят 3–5 стульев — места для тех, кто начнёт беседу, — причём один стул остаётся свободным, это и есть «горячий стул». Разговор связан с решением той или иной проблемы.

Высказываться могут только участники внутреннего круга. Если кто-то из внешнего круга захочет подключиться, он переходит из внешнего круга во внутренний и занимает «горячий стул». В этот момент один из участников разговора должен покинуть внутренний круг и перейти во внешний, тем самым освободив своё место, которое превращается в новый «горячий стул». Поводом для такого перехода может служить передача участия в разговоре другому, усталость от общения, отсутствие аргументов.

При тех же условиях сидящие во внешнем круге могут формулировать и записывать вопросы, которые адресуются участникам внутреннего круга. Вопрос читают вслух, но он не всегда требует мгновенного ответа. Ответ может быть переадресован другому участнику беседы. Из внутреннего круга во внешний круг вопросы не задают.

**Рекомендации.** Модерацию обычно начинают с вопроса об ожиданиях участников. При этом каждый должен иметь право высказаться. Кроме того, модератор периодически выстраивает шкалу и «барометр настроения». Также для соблюдения очерёдности можно передавать по кругу условный микрофон.

**«Разрыв»**

**Время:** 20–40 минут.

**Число участников:** 10–30 человек.

**Как проводить?**

Этот метод как целое направление предложил рекламист Жан-Мари Дрю в своей книге «Ломая стереотипы». Техника основана на представлении о трёх зонах — стереотип, разрыв и видение, — и этим зонам соответствуют этапы сессии.

* На первом этапе диагностируются стереотипы относительно поставленной задачи: стандартные подходы к её решению, представления потребителей и заказчиков.
* На втором происходит разрыв, слом этих стереотипов, но не тривиальное изменение всех свойств на полную их противоположность, а замена проигрышных элементов.
* На этапе видения участники мысленно перемещаются в будущее и представляют найденное решение по прошествии некоторого времени.

**Рекомендации.** Жан-Мари Дрю назвал свой метод «катализатором воображения». Анализируя рекламные традиции разных стран и регионов, он пришёл к выводу, что можно развивать картезианскую традицию, то есть ставить под сомнение самое привычное, ориентируясь на самое высокое — ценности, формирующие новые тренды для рынка. Для рекламиста важно заставить потребителя задуматься, а не просто попытаться навязать ему товар в яркой упаковке.