

---

# Журнал практического психолога № 2, 2017

Научно-практический журнал  
Издается с января 1996 года

## Специальный выпуск «Теория и практика групповой работы»

### *Содержание:*

<b>Предисловие редакторов выпуска</b> .....	3
<b>Базаров Т.Ю.</b> Лидерство в стиле фасилитации.....	8
<b>Мартынова А.В.</b> «Ни одна импровизация не дается так хорошо, как та, которая готовится за три дня заранее» (интервью для «Журнала практического психолога»).....	20
<b>Рахова М.Э.</b> «Фасилитация и есть методология, или все средства хороши, если они соответствуют духу фасилитации» (интервью для «Журнала практического психолога»).....	27

### **ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ** \_\_\_\_\_

<b>Штроо В.А., Елисеенко А.С.</b> Методологические аспекты проектирования фасилитационной сессии.....	31
<b>Мартынова А.В.</b> Помощь фасилитатора в процессе группового решения проблемы .....	57
<b>Елисеенко А.С.</b> Методы поддержки группового мышления в ходе решения комплексных проблем в бизнес-организации: .....	75
<b>Штроо В.А.</b> Практический психолог как посредник. Психологическая работа с организационными конфликтами.....	89

### **ПРАКТИКА ГРУППОВОЙ РАБОТЫ** \_\_\_\_\_

<b>Нестик Т.А.</b> Психологические барьеры в фасилитации стратегических сессий и корпоративных форсайтов: как их преодолеть.....	114
<b>Шуткова Е.Ю.</b> Проведение фасилитационной сессии для большой контактной группы.....	130
<b>Корчагин Р.Н.</b> Организация групповой работы в ходе проведения оценки регулирующего воздействия нормативных правовых актов и их проектов.....	144
<b>Ильин О.А., Елисеенко А.С.</b> К Представления сотрудников российских организаций об эффективности групповой работы.....	168
<b>Штроо В.А., Елисеенко А.С.</b> Программа учебной дисциплины «Фасилитация организационных изменений».....	193

*Штроо В.А., Елисеенко А.С.<sup>1</sup>*

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ФАСИЛИТАЦИОННОЙ СЕССИИ

**Аннотация:** Любая деятельность по организации чужой деятельности, то есть мета-деятельность, должна иметь внятную и непротиворечивую методологическую основу. Фасилитация относится к разряду мета-деятельности. Следовательно, она также должна иметь свою собственную методологию. Задача этой статьи заключается в том, чтобы данную методологическую основу фасилитации как деятельности выделить, описать и проанализировать. Представленная в данной статье методологическая основа модели проектирования фасилитационной сессии включает в себя три уровня планирования: стратегический (уровень целей и результатов); тактический (уровень фасилитационных методов и техник); логистический (уровень управления движением людей, материалов и информации).

**Ключевые слова:** методология; фасилитация; фасилитационная сессия; проектирование фасилитационной сессии; методы фасилитации; инструменты фасилитации.

### Введение

Современная ситуация на рынке бизнес-психологических услуг характеризуется очевидным трендом. На смену учебным программам на основе методов активного обучения, сегодня уже претендующим на статус «традиционных», приходят новые формы групповой работы. Методы активного, в том числе и социально-психологического, обучения предназначаются, прежде всего, для системы последиplomного образования взрослых, системы бизнес-образования уровня MBA (*Master of Business Administration*) и выше, а также для системы обучения и развития персонала в бизнес-организациях (*Training and Development, T&D*). К ним относятся: групповая дискуссия, мозговой штурм, метод проектов, анализ конкретной ситуации, разбор деловых бумаг, деловые игры, сюжетно-ролевые игры, организационно-деятельностные игры и так далее, а также социально-психологический тренинг как комплексная форма активного социально-психологического обучения (Аксенова и

<sup>1</sup> *Штроо Владимир Артурович* — к. психол. н., профессор кафедры организационной психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

*Елисеенко Александр Сергеевич* — магистр психологии, бизнес-консультант, преподаватель кафедры организационной психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

др., 1999; Панфилова, 2003; Штроо, 2015). Относительно новые формы групповой работы – *фасилитация, модерация и медиация* – прочно заняли свои позиции в сфере психологического сопровождения бизнес-процессов, связанных в первую очередь с коллективной выработкой стратегии развития бизнеса, совместным принятием решений, преодолением внутриорганизационных конфликтов и тому подобное (Базаров, 2013; Болотова, Мартынова, 2013; Мартынова, 2011, Siver, 2006). Именно поэтому в одной из первых в России магистерских программ по психологии бизнеса реализуется особая учебная дисциплина «Фасилитация, модерация и медиация в бизнесе» (Штроо, Елисеенко, 2015).

И то, и другое направление в практической деятельности бизнес-психолога имеют за рубежом серьезную теоретическую базу и обширный практический опыт. Это нашло свое отражение как в строгих научно-исследовательских публикациях, так и в солидных руководствах по практическому применению (см., например: Greco, Baldissin, Nonino, 2013; Knowles, Holton, Swanson, 2012; Kolb, Boyatzis, Mainemelis, 2000; Machteld, 2008; Rough, 1997; Schwarz, Davidson, Carlson, Mckinney, 2005 и др.). Однако если с методами активного обучения персонала российский бизнес познакомился уже довольно близко и даже составил о них свое мнение, не всегда, признаться, лестное, то триада «фасилитация – модерация – медиация» пока слывет изысканным блюдом и привлекает к себе пристальное внимание и, как правило, все еще завышенные ожидания со стороны бизнесменов.

### **Что сегодня стоит за словом «фасилитация»?**

В самом широком смысле сегодня под фасилитацией (от англ. *«facilitate»* – облегчать, помогать) понимают облегчение взаимодействия внутри группы. Это специальная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных перед ней целей. Как правило, фасилитация приводит к повышению эффективности групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала. Поэтому фасилитацию часто относят также к *партисипативным формам группового принятия решения (Participatory Decision-Making)*. Кроме того, фасилитацию можно описать со стороны процесса и со стороны результата. Например: «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... 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...» (Болотова, Мартынова, 2013, С. 145-146; Hogan, 2013; Heron, 1999).

Т. Ю. Базаров предложил очень удачное, на наш взгляд, соотношение терминов «фасилитация», «медиация» и «модерация», закрепив их для обозначения различных форм работы с группой (Базаров, 2013). В частности, он убежден, что «фасилитация как технология заключается в работе с процессом коммуникации и обозначении возможности движения в группе через групповые нормы. Особенность роли фасилитатора состоит в том, что объектом его внимания при ведении группового процесса всегда служит именно группа в целом. Основной целью фасилитатора является создание условий для эффективной групповой работы, причем достижение этой эффективности идет путем задания регламентов, ролевой структуры, организации пространства» (Базаров, 2013, С. 95).

Полагаем уместным привести здесь и то определение фасилитации, которое на одном из учебных занятий по дисциплине «Фасилитация, модерация и медиация», реализованном в режиме фасилитационной сессии, создали наши студенты-магистранты: «*Фасилитация – деятельность по управлению групповой работой с целью повышения ее эффективности за счет факторов, не относящихся к предметному содержанию*». Под факторами, которые не относятся к содержанию, мы понимаем такой процесс организации групповой работы, когда правильно подобранная партисипативная технология способствует эффективной совместной работе, и группа приходит к результату (решению) в заданное время. Строго говоря, группа приходит к некоторому решению, и не обязательно оно будет самым верным или действенным. Эффективность фасилитации скорее лежит в своевременности решения, а не его качестве, что в нынешних условиях представляет особую ценность для организации-потребителя фасилитационных технологий.

### **Что продается сегодня на рынке под названием «фасилитация»?**

На данный момент российский рынок фасилитационных услуг почти столь же обширен и мозаичен по своему содержанию и составу игроков, как и рынок бизнес-тренинговых услуг. Сегодня предложение провести фасилитационную сессию или цикл сессий можно найти в прејскуранте фактически всех компаний, специализирующихся в области HR-консалтинга, обучения и развития персонала (*T&D*) и тому подобное.

Наряду с этими, существуют компании, которые специализируются исключительно на фасилитации, например: *F-Point*, *IMPER Group*, *GrapePeople*. Эти компании предлагают обучение искусству фасилитации,

продают фасилитационные и модерационные наборы и сопутствующие товары. Однако это скорее вторичный бизнес, то есть ориентированный на самих фасилитаторов, прежде всего — начинающих. Так сказать, «бизнес на себе подобных», или *F2F*. Компании же, предлагаемые фасилитационные услуги «вовне», как правило, имеют давний опыт консалтинга в области управления и организационного развития, который они решили обновить за счет «свежего» продукта — фасилитации.

Рассмотрим подробнее, в чем именно состоят предлагаемые фасилитационные услуги, на какого потребителя они ориентируются, какие цели и задачи декларируют и какие «золотые горы» результатов обещают? Абсолютное большинство компаний, продающих фасилитацию, описывают предлагаемые услуги примерно таким образом:

Консалтинговая компания *NN* предлагает услуги по фасилитации вашего мероприятия, конференции, группового совещания, проектной или стратегической сессии. Профессиональные фасилитаторы подготовят сценарий по вашему запросу, в соответствии с задачами и целями мероприятия.

В современном мире интенсивно происходят изменения — меняется ситуация на рынке, продукты, технологии, происходят слияния компаний. Ситуация постоянного изменения требует от компаний высокой гибкости и постоянных внутренних изменений. Мы помогаем организациям разрабатывать, внедрять и транслировать изменения, организуя корпоративные мероприятия, конференции и события на 20-500 человек. Принципы событий — максимальная вовлеченность всех участников, работа на задачи Компании-Заказчика, индивидуальный сценарий и незабываемость события.

#### **Разработка изменений:**

- Стратегические и проектные сессии
- Фасилитация совещаний антикризисного комитета
- Проблемно-инновационные семинары
- Формирование команд изменений (отбор, комплектация, тренинг командного взаимодействия)

#### **Внедрение и транслирование изменений:**

- **Конференции** (подведение итогов, презентация новых планов, объединение)
- **Слеты дилеров** (презентация новых продуктов, технологий; знакомство и интенсивное общение участников)
- **Корпоративные события** (транслирование новых идей, планов, ценностей, проектов, бренда, философии; повышение корпоративной энергетики)
- **Креативный team-building** (Результивная команда, «В поисках приключений: Сицилия», Фестиваль перформансов, Полигон, Ритм-шоу, «Детектив по городу»)
- **Деловые игры** («Золотой резерв», «Управление организацией», «Что будет после кризиса», «Кейсы реальной практики»).

Как мы видим, фасилитация представляется в качестве универсальной технологии освобождения заказчика от его забот, связанных с организационными изменениями (организационным развитием). Часто в комплекте с более традиционными тренинговыми или игровыми технологиями. Таким образом, фасилитация сегодня на рынке консалтинговых услуг стала очередной «приманкой» за счет своей новизны, не очень большой пока известности для широкого потребителя. Но «показания к применению» у фасилитации – практически те же, что и ранее декларировались для бизнес-тренинга, то есть теперь она позиционируется как универсальное средство, «излечивающее» от всех организационных и бизнес-проблем.

Сегодня под фасилитацией в широком смысле подразумевают работу любого человека, который организует обсуждение (дискуссию) в группе. Если раньше нужно было просто грамотно провести групповую дискуссию, то теперь ее непременно нужно фасилитировать, иначе дискуссия не состоится или приведет к нежелательным результатам. Основным преимуществом фасилитационной работы считают *гарантированное движение группы к результату в процессе обсуждения*. Чаще всего совместную работу фасилитатора и группы называют сессией. Такие сессии обычно делятся на несколько видов:

- стратегическая сессия (разработка стратегии компании);
- креативная сессия (поиск новых идей);
- проблемная сессия (решение задач и проблем);
- форсайт-сессия (выявление трендов и описание будущего);
- модерация (управляемая групповая дискуссия);
- фасилитация корпоративных событий (всевозможные формы групповой работы в рамках корпоративных мероприятий, например, фасилитация корпоративной конференции).

*Целью фасилитации*, как правило, является *согласованное решение, консенсус*. С этой точки зрения, клиент платит фасилитатору за гарантированное достижение консенсуса. Видимо, самостоятельно клиент не умеет (или не желает) привести группу к консенсусу. Фасилитатор же гарантирует клиенту достижение согласованного решения тем, что использует особый способ (метод, прием, технику) фасилитации. Большинство из предлагаемых сегодня методов на российском рынке фасилитационных услуг представляют собой преимущественно заимствованные из зарубежных пособий различные способы и приемы организации групповой мыслительной работы. Посему, фасилитационные

услуги в России сегодня — это *оплачиваемое заказчиком воспроизведение фасилитатором известного ему метода или последовательности методов, которые были получены им от западных специалистов (в идеале — освоенные им) на соответствующих обучающих тренингах.*

Важно отметить, что в материалах фасилитационных компаний в разделе о проектировании сессии всегда можно найти список нескольких технологий с интригующими названиями вроде «Мировое кафе», «Поиск будущего», «Саммит позитивных перемен» и тому подобное. В некотором смысле, этот список является демонстрацией методического обеспечения того самого гарантированного результата, который обещается заказчику. Однако в открытом доступе практически нет никакой информации о том, как именно разрабатывается сценарий сессии, как выстраивается путь от поставленной заказчиком цели к конкретным деталям реализуемой в аудитории групповой работы. Каковы же основные принципы проектирования фасилитационной сессии?

### **Модели фасилитационного процесса**

Если возникнет необходимость назвать два-три ключевых слова или словосочетания, очевидным образом маркирующих данную область человеческой деятельности, то их будет два раза по два, да еще одно имя. Поясним. Ответ на вопрос «**Что** там происходит?» звучит так: (1) решение проблем и (2) принятие решений (*problem solving and decision making*). Это первая пара словосочетаний. Ответ на вопрос «**Как** это происходит?» будет звучать так: «дивергенция и конвергенция» (*convergence and divergence*). Это вторая пара слов-маркеров. А вот и имя — Джой Гилфорд (Joy Paul Guilford), который еще в 1950-х годах предложил выделять дивергентное и конвергентное мышление в исследованиях интеллекта. В свою очередь, дивергенция (от лат. *divergere*) в переводе с латыни означает расхождение, а конвергенция (от лат. *convergere*) в переводе оттуда же означает схождение. Однако в русском языке, как известно, расхождение расхождению рознь:

*«Ну, на «разойтись» — я, кстати, сразу согласился,  
И разошелся, ну, то есть, расходился».*

В. Высоцкий. Милицейский протокол.

*«Ничего, — думал Киса, — выпью водки — разойдусь».*

И. Ильф, Е. Петров. Двенадцать стульев.

Следовательно, маркеры маркерами, а уточнить значение, в котором мы употребляем эти сигнальные слова, никогда не помешает. Примени-

тельно к фасилитации имеется в виду прежде всего «расхождение» как *порождение множества разнообразных идей* и «схождение» как *сведение этого многообразия к одной, лучшей идее*. Таким образом, общая модель фасилитации выглядит предельно просто и включает в себя два основных и строго последовательных(!) этапа – дивергенцию (расхождение) и конвергенцию (схождение). Для иллюстрации сравним описания модели фасилитации, представленные компаниями «*Community at Work*» и «*Grape People*».

Одним из лучших руководств по фасилитации из переведенных на русский язык по праву считается коллективный труд по общим названием «Руководство фасилитатора. Как привести группу к принятию совместного решения». Коллектив авторов возглавил Сэм Кейнер (Sam Kaner), один из признанных авторитетов в этой области, основатель компании «*Community at Work*». Эта модель получила название «Ромб фасилитации» (Рис. 1), поскольку графически модель образуется слева двумя расходящимися из некоторой исходной точки лучами (расхождение, дивергенция) и двумя сходящимися в одну точку лучами<sup>2</sup> справа (схождение, конвергенция). Среднюю область «перехода» левой части в правую образует «зона дискомфорта», в которой оказывается группа и ее члены, когда обнаруженное многообразие идей грозит «похоронить» конечную цель – принятие решения (Кейнер и др., 2014).

Очень похоже выглядит модель фасилитационного процесса в изложении еще одного известного специалиста в этой области,

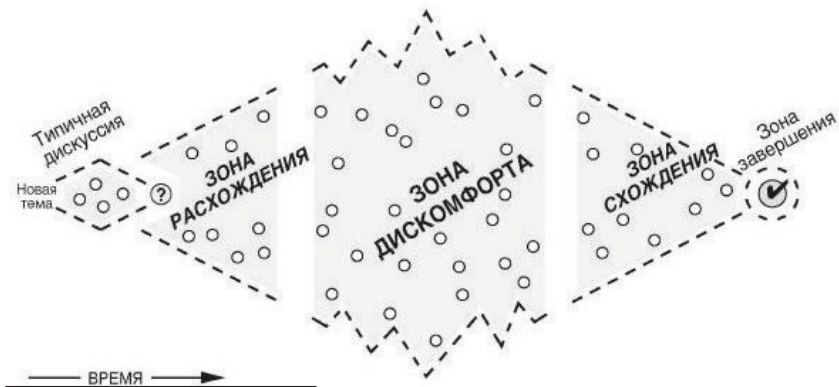


Рисунок 1. «Ромб фасилитации», по С. Кейнеру

<sup>2</sup> Мы абсолютно отдаем себе отчет, что искажаем строгую геометрическую терминологию, согласно которой лучи ну никак не могут сходиться в одной точке. Они могут только расходиться. Ну, попробуйте представить себе это как бы в обратной временной развертке...



основателя компании «*Grape People International*», Пепе Нумми (Pere Nummi). Графически эта модель также напоминает ромб, однако далее этот ромб обнаруживает более сложную структуру, которая получает название «Путь к результату» как основа фасилитации. Правая и левая вершины ромба остаются прежними, а вот верхняя и нижняя вершины обретают самостоятельное содержание – «видение будущего» и «проблема» соответственно (Рис. 2). Чтобы это значило? Автор различает в этом два возможных пути движения группы к соглашению и описывает это так:

*«Если идти к решению через проблему..., то сразу же гасятся страсти, то есть этот путь хорош в том случае, когда имеется острая проблема, требующая незамедлительного решения.*

*Путь через видение способствует созданию долгосрочной перспективы. Кроме того, он рекомендован в том случае, когда группе дается возможность обновить существующую систему или пересмотреть цели своей работы» (Нумми, 2012, С. 39).*

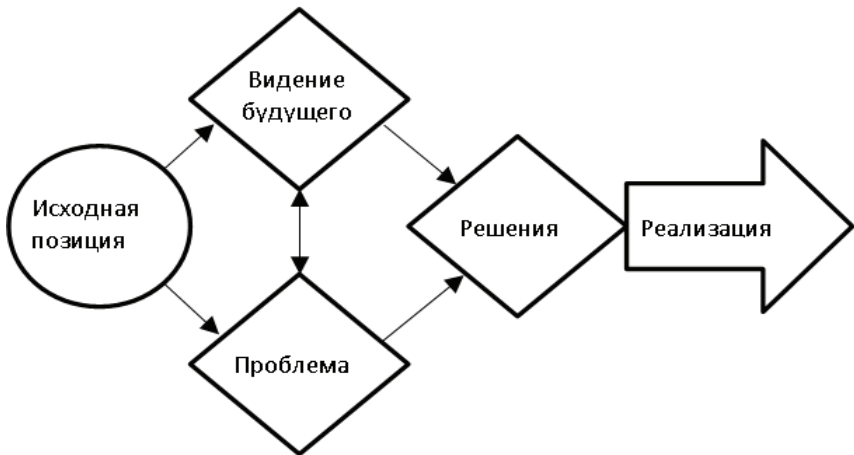


Рисунок 2. «Путь к результату», по П. Нумми

Какова теоретическая основа предлагаемой ими модели групповой работы? Исходя из двойственной природы фасилитации как технологии (с одной стороны, это всегда совместная деятельность, а, с другой стороны, это еще и мыслительный процесс принятия решений), нам следовало бы ожидать привлечения концептуального обоснования как минимум из двух релевантных областей психологии: 1) социальная психология малой группы и 2) психология мышления. Однако уже здесь мы обнаруживаем некоторые нестыковки.

**С точки зрения социальной психологии**, речь здесь должна идти, прежде всего, о групповой динамике, а точнее, — о социально-психологических процессах, протекающих в ходе групповой дискуссии. Ну, хотя бы о базовых групподинамических процессах, таких как групповое давление, групповая сплоченность, лидерство, групповая идентификация. Удивительное дело, об этой стороне дела во многих руководствах по фасилитации либо вообще не упоминается, либо все сводится к рассказу о так называемых *групповых эффектах*, сопровождающих эти самые групповые процессы (конформизм, социальная леность, группомыслие и т.п.). Получается, что собравшиеся на фасилитационную сессию люди, строго говоря, группой, как целостным субъектом совместной деятельности, не являются. Группа в данном случае оказывается группой *номинальной*, то есть представляет собой некоторую совокупность людей, оказавшихся в одно время и в одном месте, не более.

Естественно, все перечисленные динамические процессы обязательно проявятся в ходе сессии, но они не являются специальным предметом работы фасилитатора. Иначе говоря, он с ними не работает, он их *использует!* Пожалуй, именно в этом заключается одна из самых острых проблем *обеспечения качества фасилитационной работы* и, связанной с этим компетентностью фасилитатора. Фактически, фасилитирование трактуется в существующих пособиях как *технология предупреждения негативных групподинамических эффектов*, препятствующих достижению качественного совместного решения (конформизм, группомыслие, поляризация мнений и пр.). Но как технология, не ведающая, как и почему возникают эти эффекты!

**С точки зрения психологии мышления**, разговор преимущественно заходит о творческом мышлении и даже несколько шире — о различных видах мышления. И точно! Мы обнаруживаем в Руководстве С. Кейнера два знакомых нам выражения «расходящееся мышление» и «сходящееся мышление», в специальной литературе часто сохраняющие англоязычное звучание — «дивергентное» и «конвергентное» мышление. И у нас сразу возникают новые трудности. Под «нами» здесь мы имеем в виду профессиональных психологов, которые знакомы с проблематикой творческого мышления и различными типологиями мышления. Дело в том, что данная типология — конвергентное и дивергентное — имеет отношение к индивидуальному мышлению<sup>3</sup>. И вот мы с вами констати-

<sup>3</sup> *Дивергентное мышление* (от лат. *divergere* — расходиться) — форма мышления; мышление, идущее одновременно в различных направлениях, отступающее от логики; способность к порождению множества оригинальных, нестандартных решений одной и той же задачи. *Конвергентное мышление* (от лат. *convergere* — сходиться) — форма мышления; мышление логическое, однонаправленное, основанное на точном использовании предварительно усвоенных алгоритмов решения определенной задачи [Большой психологический словарь под ред. Б.Г. Мещерякова и В.П. Зинченко, 2003].

руем изумительную легкость, с какой именование форы *индивидуального* мышления переносится на характеристику *группового* процесса. Более того, известные на сегодня модели решения творческих задач (например, Sternberg, 2013; Елисеенко, 2016) фактически вообще не привлекаются при разработке сценариев фасилитационных сессий.

### **Бесконечное множество фасилитационных инструментов.**

#### **И что делать со всем этим множеством?**

Сегодня в распоряжении фасилитатора находится огромное количество самых разнообразных приемов и способов организации групповой работы, использование которых в любом случае будет иметь некоторые последствия (эффекты)<sup>4</sup>. Но всегда ли эти эффекты являются для него и для группы желательными, а главное, — ожидаемыми? При этом среди фасилитаторов чрезвычайно распространено мнение, а точнее, — убеждение, — гласящее: «чем больше — тем лучше!».

*«Методов для создания вариантов решений существует множество, и фасилитатор должен уметь варьировать их, — утверждает П. Нумми, — чтобы легко и быстро достичь результата и чтобы они не надоедали группе. Методов выбора идей существует очень много. В нашем примере <фасилитатор> предпочел разгруппировать идеи, хотя он мог бы поступить и иным образом, например, просто применить конвергенцию в дискуссии: в диалоге с группой выбрать лучшие идеи из списка» (Нумми, 2012, С. 36–37).*

Так ли это? Сплошная взаимозаменяемость? Но ведь это возможно лишь при условии полной стандартизации осуществляемых действий! Действий? Или только способов их выполнения? Сегодня следует признать тот факт, что никто из специалистов не придерживается в этой области строгой терминологии, да и не считает это необходимым. А ведь там, где нет ясного языка, нет и ясности преследуемых целей, ясности путей достижения этих целей, ясного понимания полученных результатов. Поэтому сегодня мы можем услышать (прочитать) все, что угодно: «методы фасилитации», «методики фасилитации», «технологии фасилитации», «приемы фасилитации», «техники фасилитации», «инструменты фасилитации» и даже разухабисто-жаргонное «тулкиты» (от англ. *toolkits*).

*«Моя, заклозь виндовку, сквозит!»*

Кажется, из С. Довлатова

---

4 И сетевые ресурсы на эту тему фактически безграничны (см. например: <https://www.mindtools.com/>).

Договоримся, что и мы пока все это множество будет называть здесь, в пределах этой статьи, стандартно и нейтрально: «инструменты».

Второй факт, требующий признания, заключается в *отсутствии какой-либо систематики всего этого терминологически неоформленного множества инструментов*. И что самое удивительное, эти два обстоятельства в совокупности дают парадоксальный результат: вместо чувства беспомощности начинающий фасилитатор, как правило, начинает испытывать обманчивое всемогущество. «Я все могу!». «Могу так, а могу иначе». «Не знаю, почему, но твердо уверен, — сработает!».

Правда, стоит признать, что у этого явления есть возможное основание / объяснение. Многие, теперь широко известные и весьма популярные фасилитационные «методы» родились по случайному капризу творческой находки. Проще говоря, однажды это действительно сработало!

*Зарубежные тренеры любят рассказывать душевную историю создания метода «Мировое Кафе». Однажды в Калифорнии, в 1995 году в доме Хуаниты Браун и Дэвида Айзекса собралась группа ученых и предпринимателей для обсуждения насущных вопросов. Они расположились на улице в традиционный для групповых дискуссий круг. Однако начался дождь. Им пришлось покинуть круг. Вдруг оказалось, что люди, переместившись в дом, сгруппировались по вопросам, которые интересовали их больше всего. Идеи записывали на импровизированных бумажных скатертях прямо на столах. При этом участники дискуссии периодически переходили от стола к столу. В итоге все отметили, что качество обсуждения сильно возросло, а идеи, записанные на столе, обогатили дискуссию новыми идеями и полезными замечаниями.*

А вот как рассказывает историю возникновения метода «Открытое пространство» его создатель Харрисон Оуэн.

*В 1985 году восемьдесят пять смельчаков собрались в городке Монтерей, Калифорния, на Третий ежегодный международный симпозиум по организационным изменениям. Первые две ежегодные встречи этого продолжающегося международного мероприятия были организованы наиболее традиционным способом. Доклады, панельные сессии и все остальное. Но общее мнение участников заключалось в том, что, несмотря на огромные усилия по планированию симпозиумов в течение длительного предварительного периода, реальный*

*всплеск активности и азарт участников пришелся на кофе-брейки. Что, конечно, не было запланировано вообще. И поэтому Третий Международный симпозиум должен был пройти совершенно иначе. И вот как это было. В момент прибытия участники знали только когда все начнется, когда завершится, и что вообще может быть темой. Не было ни повестки дня, ни комитета по планированию, ни комитета по управлению, а единственный организатор фактически исчез через несколько часов. Только 85 человек, сидящих в кругу. К большому удивлению всех, спустя два с половиной часа у нас была полностью спланирована повестка на три дня, в том числе множество семинаров с указанием ответственного, времени, места и участников<sup>5</sup>.*

Конечно, какие-то попытки систематизации всего многообразия инструментов все-таки встречаются время от времени в разных пособиях и руководствах по фасилитации. Иногда у них есть даже основания. Например, *цель группового процесса и размер группы* (Табл. 1). Справедливости ради отметим, что сама Энн Дэвидсон в качестве третьего параметра для принятия решения о выборе метода и техник использует также *отведенное на групповую сессию время*.

Таблица 1. Некоторые полезные рекомендации по выбору метода и техник в зависимости от цели и размера группы (Davidson, 2005)

<i>Цель группового процесса</i>	<i>Размер группы</i>	<i>Метод фасилитации</i>	<i>Техники фасилитации</i>
Развитие группы	Малая (3–12 чел.)	Обзор модели групповой эффективности (Schwarz, 2005)	Представление в парах. Выработка базовых правил. Диаграмма модели групповой эффективности. Представление на развешенных листках. Групповая биография.
	Большая	Обзор целей и задач. Презентация полномочий.	Роли и ответственности.

<sup>5</sup> Источник: [http://www.openspaceworld.com/brief\\_history.htm](http://www.openspaceworld.com/brief_history.htm).

<i>Цель группового процесса</i>	<i>Размер группы</i>	<i>Метод фасилитации</i>	<i>Техники фасилитации</i>
Видение / ценности / миссия	Большая	Поиск будущего. Открытое пространство.	Выбор заинтересованных лиц. Сроки и этапы. Анализ тенденций.
	Большая или малая	Создание сценария будущего.	Совместная идентификация темы. Публичные обязательства. Четыре принципа и один закон*.
	Малая	Конференция «Поиск». Диалоги. Фокусированная беседа.	Упражнения на концептуализацию.
Стратегическое планирование	Большая	Открытое пространство. Сбалансированная система показателей.	Четыре принципа и один закон; анализ силовых полей; анализ тенденций. Упражнения на концептуализацию.
	От средней до малой	ICA** процесс стратегического планирования. SWOT-анализ. Сценарное планирование.	
Решение проблем	От средней до малой	9-, 7- или 5-шаговая модель решения проблем.	Определение проблемы. Анализ разрыва. Построение графиков Парето. Контрольные листы. Диаграмма первопричин. Множественное голосование. Сетка решений. Изготовление соломенного человечка.***
		Построение графика интереса.	Установление приоритетов.

<i>Цель группового процесса</i>	<i>Размер группы</i>	<i>Метод фасилитации</i>	<i>Техники фасилитации</i>
Планирование проекта	От средней до малой	Цели, задачи, действия. Построение графика интереса. Сроки реализации проекта. Отображение активов.	Идентификация заинтересованных сторон. Картирование мыслей. Воображение цели (синектика). Контрольные карты. Критический анализ пути. Анализ силовых полей. Раскадровка.
Разрешение конфликта	От малой до большой (в подгруппах)	Построение графика интереса. Групповой диалог по правилам. Медиация. Фокусированная беседа.	Диалог с левой колонкой. Проверка предположение и интенций. Гордость и извинения. Надежды и страхи. Опробование проекта.
Улучшение процесса	От средней до малой	Картирование процесса.	Контрольные карты. Гистограммы.

**Примечания.**

\* – **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 (Х. Оуэн).

\*\* – ICA, The Institute of Cultural Affairs, Chicago, USA.

\*\*\* – Техника «изготовление соломенного человека» заключается в том, что при неполном исходном наборе информации, необходимой для решения проблемы, выдвигается первая подходящая, «приблизительная» идея, в ходе критики которой группа вырабатывает гораздо лучшее решение.

Встречаются и другие попытки систематизации. Однако большинство из них не имеют эксплицитного концептуального обоснования как для выделения самих параметров для сравнения инструментов между собой, так и принципов или правил отнесения конкретного инструмента к тому или иному классу. Другими словами, нет ответа на вопрос «Почему – к этому классу, а не к другому?». Да и сам вопрос, похоже, никого особенно не интересовал. Однако отметим, что попытка развести

понятия «метод» и «техника» фасилитации, подчинив второе первому, все же предпринята. Итак, для полноты обозреваемой картины, соберем в единый перечень самые популярные из опубликованных на сегодня *методов фасилитации* (Табл. 2).

Таблица 2. Основные методы фасилитации (в хронологии опубликования описаний)

<i>Наименование метода</i>	<i>Краткое описание</i>	<i>Источник (публикация)</i>
<p><b>«Технология участия» (Technology of Participation)</b></p>	<p><i>Цель:</i> помочь группе справиться со стоящей перед ней задачей. <i>Процедура.</i> Планирование совместных действий состоит из восьми частей. Контекст – анализ предпосылок и очерчивание процесса. Победа – фокусировка группы, достигающаяся визуализацией образа успешно выполненной задачи. Текущая реальность – анализ ситуации для сопоставления ресурсов группы и задачи. Приверженность – определение и констатация того, что именно группа намеревается совершить. Ключевые действия – выявление ключевых шагов по внедрению, формирование команд или групп специалистов. Календарь – построение графика действий. Распределение ролей – согласование кто ответственен, кто координирует, кто доводит до конца. Резолюция – утверждение и празднование принятия общего плана.</p>	<p>[Spencer, 1989]</p>
<p><b>Конференция «Поиск будущего» (Future Search)</b></p>	<p><i>Цель:</i> найти общую основу для будущего сотрудничества, выработать общую картину будущего. <i>Процедура.</i> В режиме конференции обсуждение ряда тем (Взгляд на прошлое; Взгляд на настоящее; Взгляд на будущее – создание идеальных сценариев будущего; Обнаружение общих основ – формирование сценариев общего будущего; Планирование действий – составление конкретных планов).</p>	<p>[Weisbord, 1992]</p>
<p><b>«Конференция «Поиск» (Search Conference)</b></p>	<p><i>Цель:</i> стратегическое планирование в компании или сообществе. <i>Процедура.</i> В режиме конференции обсуждаются такие темы, как Анализ среды; Анализ системы; Интеграция системы и среды – планирование.</p>	<p>[Emery, Purser, 1996]</p>
<p><b>«Технология открытого пространства» (Open Space Technology)</b></p>	<p><i>Цель:</i> разрешение срочной, очень сложной, конфликтной проблемы в очень разнородной группе. <i>Процедура.</i> Не требует длительной подготовки. Начало работы – приветствие и представление участников; объявление темы; концентрация внимания на самостоятельном создании повестки работы; описание процесса; формирование доски объявлений; открытие «деревенского рынка». Основная часть – работа самоорганизовавшихся групп; подготовка отчетов; знакомство с отчетами и расстановка приоритетов; конвергенция; встречи по планированию действий. Завершение.</p>	<p>[Owen, 1997]</p>



<p><b>«Стратегические изменения в реальном времени» (Real Time Strategic Change)</b></p>	<p><i>Цель:</i> проведение широкого спектра изменений в организации, когда необходимо вовлечь людей в реализацию новой стратегии развития компании; успешно провести реструктуризацию.</p> <p><i>Процедура.</i> Требуется тщательная подготовка. Консультант-фасилитатор проводит встречу с командой лидеров для объяснения процесса и ролей, особенностей взаимодействия друг с другом, разработки критериев измерения изменений, распределения необходимых ресурсов. Следующий шаг – разработка командой лидеров стратегии, поддерживающей желаемые изменения. Далее консультант-фасилитатор помогает команде лидеров и команде дизайнера разработать структуру и задания для мероприятия.</p> <p><i>Мероприятия.</i> 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.</p>	<p>[Jacobs, 1997]</p>
<p><b>«Выход за рамки» (Work-Out)</b></p>	<p><i>Цель:</i> преодоление бюрократизации компании; совершенствование бизнес-процессов; разработка инновационных способов взаимодействия с клиентами, поставщиками.</p> <p><i>Процедура.</i> Требуется тщательная подготовка.</p> <p><i>Мероприятия.</i> 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.</p>	<p>[Ulrichetal., 2002]</p>
<p><b>«Динамическая фасилитация» (Dynamic facilitation)</b></p>	<p><i>Цель:</i> креативное исследование проблемы и достижения творческого консенсуса без компромисса.</p> <p><i>Процедура.</i> Требуется подготовка (выборочные интервью, установление временных рамок и количества встреч). Введение в процесс. Начальная стадия – выслушивание, «вытягивание» и приветствие «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.</p> <p>После прохождения 3–4 циклов (от 12 до 16 встреч) группа становится способной фасилитировать свою работу самостоятельно.</p>	<p>[Rough, 2002]</p>

<p><b>«Саммит позитивных перемен» (Appreciative Inquiry Summit)</b></p>	<p><i>Цель:</i> проведение широкого спектра позитивных изменений в организации, включающих развитие лидерства, стратегическое планирование, изменение корпоративной культуры, совершенствование бизнес-процессов, интеграции при слияниях и поглощениях.</p> <p><i>Процедура.</i> Требуется тщательной подготовки. Сначала формируется команда спонсоров, которая определяет основной фокус и формулирует тему саммита. Затем формируется команда планирования, составляются вопросы для интервью. Интервью является первым заданием, которое выполняют участники в процессе саммита. Далее разрабатываются все остальные задания, которые будут выполнять участники в процессе встречи. Задания связаны с прохождением участниками четырех основных этапов саммита.</p> <p><i>Саммит.</i> Открытие. Исследование и увязывание многочисленных составляющих «позитивного ядра» организации. 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.</p>	<p>[Ludema, 2003]</p>
<p><b>«Мировое кафе» (World Caf)</b></p>	<p><i>Цель:</i> 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.</p> <p><i>Процедура:</i> выработка идей в минигруппах (столиков в кафе), затем последовательное ознакомление отдельных участников с итогами работы других минигрупп.</p>	<p>[Brown, Isaacs, 2005]</p>
<p><b>«Базовая фасилитация» (Basic facilitation)</b></p>	<p><i>Цель:</i> усовершенствование структурных элементов группы (миссия, видение, групповые роли, нормы и т.д.), тем самым способствуя групповому развитию, и/или наладить более эффективную коммуникацию.</p> <p><i>Процедура.</i> Требуется подготовка. Фасилитатор проводит диагностику и планирует вмешательство в групповую структуру и/или процессы, разрабатывает дизайн мероприятия. Введение – объяснение целей, задач, методов работы. Основная часть: серия заданий; «Модель групповой эффективности»; «Прояснение и корректировка выполнения ролей»; «Согласование ответственности»; «Выработка видения, ценностей, норм». Заключение – подведение итогов, сбор обратной связи.</p>	<p>[Schwarz, 2005]</p>

К *техникам фасилитации*, наиболее известным и популярным в последнее десятилетие, относятся: анализ тенденций (*Trend Analysis*); базовые правила коммуникации (*Basic rules of communication*); волна (*Wave*); выделение приоритетов (*Prioritysetting*); групповые нормы (*Group Norms*); «Желаемое будущее» (*Desirable Future*); истории о прошлом (*Stories about the past*); карта групповой эффективности (*Map of group effectiveness*); карта «позитивное ядро успеха» («*Positive core of success*» *map*); ментальные модели (*mental models*); мозговой штурм (*Brainstorming*); мысленные карты (*Mind-mapping*); списки «чем мы гордимся и о чем сожалеем» (*Lists «what we are proud and what regret»*); создание «структурной карты» (*Establishment of «Structural Map»*); упражнения на визуализацию (*Visualization Exercises*) и другие.

Итак, что же делать фасилитатору, получившему заказ на проведение фасилитационной сессии? Выбирая метод, автоматически получить до-веском к нему набор конкретных техник, реализуемых в рамках данного метода? Или же, лишь ориентируясь на метод, дополнительно решать задачу отбора (выбора) конкретных техник? Но как же их тогда отбирать?!

### **Методология спешит на помощь**

Вся совокупность действий участников групповой работы над задачей составляет содержание фасилитируемого группового процесса. Одна из первых попытка описать структурную модель группового процесса принадлежит Энн Дэвидсон. *Высший уровень*, или макроуровень, содержит общую цель, которую необходимо достичь группе. *Средний уровень* содержит методы организации групповой работы. *Нижний уровень* включает в себя микропроцессы, конкретные техники и приемы работы группы (Davidson, 2005). Примечательно, что в солиднейшем руководстве по фасилитации «*The Skilled Facilitator Fieldbook*» (Schwarz et al., 2005) общим объемом в 550 страниц эта тема уместилась ровно в семь с половиной страниц!

Итак, примерами целей макроуровня, по Э. Дэвидсон, являются выработка миссии и видения организации, разработка стратегического плана, развитие команды, выработка решения конкретной проблемы, разрешение конфликта и так далее. Под *методами* понимаются 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, упомянутые выше «Конференция «Поиск», «Поиск будущего», «Динамическая фасилитация», «Саммит позитивных перемен» и др. Третий уровень представляет собой *микропроцессы*, или *от-*

дельные техники, такие как мозговой штурм, мысленные карты и прочие, используемые на уровне методов.

Следовательно, получается, что если между первым (макро) и вторым (средним) уровнями в этой модели еще остается задача согласования, состыковки — под поставленную проблему необходимо подобрать подходящий, релевантный метод, — *то между вторым и третьим уровнями такой задачи уже нет!* Ведь метод, в понимании Э. Дэвидсон, и представляет собой заранее заданную, закрепленную последовательность техник. Другими словами, выбирая метод, фасилитатор, тем самым, фактически сразу же определяет и используемые техники, их заранее заданный набор. Таким образом, данная модель проектирования фасилитационной сессии (*Process Designs*) содержит в себе фактически не три, а только два уровня проектирования (принятия решения).

Мы полагаем, что в этом ***кроется одна из самых серьезных проблем, с которыми сталкиваются начинающие фасилитаторы.*** Кто-то из них тяготеет к излюбленным методам, практикуя их в большинстве случаев, поскольку когда-то сам в них участвовал и получил удовольствие. Кто-то, напротив, увлекается экспериментированием по принципу «ни разу не повториться». Кто-то, вполне корректно подобрав метод к поставленной цели, с ужасом обнаруживает, что с этой группой или в этом помещении, или за это время метод невозможно реализовать. Мы твердо убеждены, что для того чтобы спроектировать фасилитационную сессию, «обреченную на успех», необходимо тщательно работать, т.е. проектировать, на всех трех уровнях организации группового процесса, которые мы обозначаем как «***стратегический***», «***тактический***» и «***логистический***».

Итак, поясним нашу методологическую позицию.

**Стратегический уровень** — уровень определения главной цели и ключевых результатов, которые необходимо достичь в ходе фасилитации. На этом уровне описывается основной и побочный результаты сессии. Эти результаты всегда выражаются в конкретных артефактах, которые возникают при реализации сценария. Важно сформулировать основной фокусирующий вопрос. Обозначить проблему, которая решается, поставить задачу. Иногда для этой работы необходимо провести предварительную сессию с заказчиком (заказчиками).

**Тактический уровень** — уровень выбора метода (при краткосрочной сессии) или методов (в случае долгосрочного контракта) фасилитирования. Вот здесь и приходят на помощь многочисленные руководства с коллекциями различных методов, позволяющих разными путями достичь примерно одних и тех же целей. Критериями выбора конкрет-

ного метода становятся условия со стороны заказчика (состав и размер группы, форма ожидаемого результата и т.п.), а также обстоятельства групповой работы (временной регламент, технические характеристики помещения и так далее).

**Логистический уровень** – уровень физической организации групповой работы. В отличие от лектора фасилитатор работает не столько словами, сколько руками в буквальном смысле этого слова. Сегодняшний арсенал подручных средств фасилитатора вызывает удивление и восхищение, особенно если они изготовлены профессионалами и для профессионалов<sup>1</sup> (Рис. 3).



Рисунок 3. Чемодан тренера Кэджи

Здесь речь идет именно о логистике – управлении движением людей, материалов и информации (идей) *в физическом пространстве помещения*, в котором разворачивается фасилитационная сессия. Любой метод, любая техника фасилитации требует специального объединения участников в мини- и микро-группы, их пространственного расположения относительно друг друга, технической возможности визуальной фиксации идей и комментариев к ним, обеспечения доступа к итогам визуализации и так далее.

<sup>1</sup> Например, «чемодан фасилитатора профессиональный Новарио» или «чемодан тренера Кэджи с наполнением».

Иными словами, логистика в фасилитационной сессии — это четкая картина того, как располагаются и перемещаются люди и предметы в каждый момент времени группового процесса. Буквально: когда именно карточка какой формы и какого цвета попадает в руки какого участника, как долго там остается, что на ней должно оказаться, в каком виде, и, наконец, где она оказывается в конечном итоге? Именно поэтому работа фасилитатора в одиночестве — большая самонадеянность, на наш взгляд, даже если он работает с малой группой. Для полноценной работы нужны, как минимум, двое! Фасилитация же деятельности большой группы (от 50 и более участников) требует привлечение команды фасилитаторов (ассистентов).

Теперь перейдем от уровневого анализа к фазовому, т.е. развернем процесс фасилитационной сессии во времени. Каждая сессия может быть поделена на несколько содержательных блоков. Первый блок всегда посвящен постановке задачи сессии и введению в проблемное поле, последний блок посвящен подведению итогов и рефлексии сессии. Заметим, что эти два элемента сессии не требуют использования какого-либо фасилитационного метода. Однако оба они работают на стратегический уровень, поскольку удерживают в прицеле главную цель сессии.

Если цель сессии комплексная, то ее следует разложить на набор подцелей. В этом случае формулируются *фокусирующие вопросы второго уровня*. Последовательность этих вопросов, сохраняя в себе логику стратегического уровня «спускается» на уровень тактики. Каждый этот вопрос может быть закрыт с использованием релевантного набора фасилитационных или эвристических методов. При этом следует иметь в виду, что различные фасилитационные методы могут решать примерно один и тот же класс задач в фасилитационной сессии.

Вот здесь-то и возникает неопределенность критериев выбора метода. На сегодня строгого правила или алгоритма на этот счет не существует. По крайней мере, нам он неизвестен. Однако логика фокусирующего вопроса часто сама подсказывает подходящий метод. В этом смысле «стратегия определяет тактику». Например, если цель состоит в том, чтобы тщательно и продуктивно обсудить какую-то тему, то логично использовать партисипативные технологии вроде Мирового Кафе. Нужно сформулировать, формализовать, описать что-либо — для этого подходят методы визуализации и картирования. Впрочем, строго говоря, это скорее *техники*, которые иногда могут «занять место» метода в определенных частях сессии. Совокупность таких техник или, в целом, способ достижения промежуточной цели в некоторой части фасилитационной сессии мы будем называть *тактикой*, чтобы минимизировать терминологические разночтения и неточности.

На выбор тактики оказывает значительное влияние и ряд ограничений, который присущ самому методу. Напомним их: количество участников, размер и форма помещения, доступные ресурсы и материально-техническое обеспечение, число фасилитаторов, культура участников сессии, то есть приемлемые для них операции. Например, некоторые группы принципиально сопротивляются любым формам метафорического мышления и рисования, поэтому метод, который в основе имеет что-то подобное, уже обречен на трудную судьбу в составе фасилитационной сессии.

Последовательность техник составляет содержание тактического уровня и является результатом декомпозиции основного фокусирующего вопроса сессии, который удерживает стратегический уровень и определяет общее направление работы группы. Очень важно следить за тем, чтобы эта декомпозиция была *обратимой операцией*. Навигация по тактическим элементам позволяет участникам видеть общую цель сессии и целостную картину обсуждения основного вопроса. *Такую навигацию легко обеспечить в виде листа с повесткой дня.*

Каждая тактика оснащается собственным логистическим обеспечением. В это обеспечение входят: инструкции и правила для участников, расстановка мебели в аудитории, рассадка участников, логика перемещения участников, последовательность операций для реализации тактики, используемые ресурсы (визуальные шаблоны, карточки, маркеры, стикеры и пр.), навигация (по аудитории и по задаче), временная верстка (с гигиеническими перерывами).

Логистика сессии представляет собой отдельный, во многом самостоятельный уровень планирования. Ее можно рассматривать как своеобразный интерфейс сессии. В конечном итоге именно с этим уровнем непосредственно взаимодействует каждый участник сессии. И именно этот уровень способствует большей либо меньшей вовлеченности участников сессии в задачу. Удобство и эргономика сессии может внести значительный вклад в ее эффективность. В некотором смысле проектировать логистический уровень — самая сложная задача для разработчика сессий групповой работы. Например, если упущена возможность притока свежего воздуха в помещение, то участники быстро утомятся, и тактика не сможет набрать нужной мощности, а сопротивление участников может неожиданно возрасти. То же относится и к неудобным карточкам, либо непонятной инструкции. Часто сопротивление участников провоцирует именно неудобство интерфейса сессии.

### **Как это выглядит в итоге?**

Как может выглядеть идеально спроектированная сессия групповой работы с нашей точки зрения? В первую очередь это полнота и согла-

сованность всех уровней проектирования. Самым удобным способом решения этой задачи можно считать подготовку шаблона проектирования сессии в виде таблицы (Таблица 3), которая на одном листе описывает всю сессию целиком. Последовательное заполнение уровней проектирования с большой вероятностью поможет разработать сессию, «обреченную на успех».

Таблица 3. Сценарий стратегической сессии (пример шаблона проектирования фасилитационной сессии)

Описание стратегического уровня сессии	
Цель:	Результаты:
<b>Фокусирующий вопрос сессии</b> Четко сформулированный, не имеющий двоякого толкования	Описание конкретных результатов, которые могут быть трансформированы в итоговые документы сессии (решения, проекты, инициативы и пр.)

Описание тактического уровня: композиция основных частей сессии				
Часть 1	Часть 2	Часть 3	Часть 4	Часть 5
<b>Введение в сессию</b>	<b>Содержательный элемент 1</b>	<b>Содержательный элемент 2</b>	<b>Содержательный элемент 3</b>	<b>Завершение сессии</b>
Фокусирующий вопрос: ...	Фокусирующий вопрос: ...	Фокусирующий вопрос: ...	Фокусирующий вопрос: ...	Фокусирующий вопрос: ...
Тактика: Выступление лидеров бизнеса.	Тактика: Форсайт	Тактика: ...	Тактика: ...	Тактика: ...

Описание логистического уровня сессии				
Используемые материалы, инструкции расстановка мебели и реквизита, релевантные для тактической Части 1.	Используемые материалы, инструкции расстановка мебели и реквизита, релевантные для тактической Части 2.	Используемые материалы, инструкции расстановка мебели и реквизита, релевантные для тактической Части 3.	Используемые материалы, инструкции расстановка мебели и реквизита, релевантные для тактической Части 4.	Используемые материалы, инструкции расстановка мебели и реквизита, релевантные для тактической Части 5.



В конечном итоге данная модель приобретает свою законченность в силу замкнутого цикла детерминации. Стратегия определяет выбор тактики (от цели фасилитационной сессии зависит ее метод), тактика определяет логику (выбранный метод и техники требуют соответствующего материально-технического обеспечения), но промахи в логистике имеют очень серьезные «стратегические» последствия. Если участнику было скучно, неуютно, непонятно во время фасилитационной сессии, то его недовольство будет связано не столько с конкретным фасилитатором, сколько с неверным выбором, который сделал Спонсор (заказчик) и, вообще, с его нереалистическими идеями!

Другими словами, «стратегия бьет тактику, логистика бьет стратегию». Процесс проектирования фасилитационной сессии представляет собой гораздо большее, чем выбор последовательности методов. Это многоуровневая задача, в которой каждый уровень требует отдельной проработки, а целостное решение системно связано по всем уровням и согласовано.

### Заключение

Любая деятельность по организации чужой деятельности, то есть мета-деятельность, должна иметь внятную и непротиворечивую методологическую основу. *Фасилитация относится к разряду мета-деятельности*. Следовательно, она также должна иметь свою собственную методологию. Задача этой статьи заключалась в том, чтобы данную методологическую основу фасилитации как деятельности выделить, описать и проанализировать. А в случае обнаруженных методологических пробелов – восполнить их.

Представленная в данной статье методологическая основа модели проектирования фасилитационной сессии включает в себя три уровня планирования: стратегический (уровень целей и результатов); тактический (уровень фасилитационных методов и техник); логистический (уровень управления движением людей, материалов и информации).

### Литература

1. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Лукьянова Н.Ф. и др. Методы эффективного обучения взрослых: Учебно-методическое пособие / М.; Берлин: ИПК Госслужбы – DSE, 1999.
2. Базаров Т.Ю. Бизнес-образование: развитие организаций или организация развития? [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 4. С. 92–108. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>
3. Болотова А.К., Мартынова А.В. Прикладная психология в бизнес-

- организациях: Методы фасилитации. М.: ИД ВШЭ, 2013.
4. Елисеенко А.С. Решение комплексных проблем в организации: методы поддержки группового мышления [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2016. Т. 6. № 1. С. 39–50.
  5. Кейнер С., Линд Л., Толди К., Фиск С., Бергер Д. Руководство фасилитатора: Как привести группу к принятию совместного решения. М.: Изд-во Дмитрия Лазарева, 2014.
  6. Мартынова А.В. Фасилитация как технология организационного развития и изменений [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2011. Т. 1. № 2. С. 53-91. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>
  7. Нумми П. Справочник фасилитатора. М.: Институт консультирования и системных решений, 2012.
  8. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2003.
  9. Штроо В.А. Методы активного социально-психологического обучения. М.: Юрайт, 2015.
  10. Штроо В.А., Елисеенко А.С. Фасилитация, модерация и медиация в бизнесе: Программа учеб.дисц. для напр. 37.04.01 «Психология» подг. магистра для магистерской программы «Психология в бизнесе». М., НИУ ВШЭ, 2015.
  11. Bens I. Advanced Facilitating Strategies: tools & techniques to master difficult situations. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
  12. Davidson A. Process Designs // The Skilled Facilitator Fieldbook / Ed. by R. Schwarz, A. Davidson, P. Carlson, S. Mckinney. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. P. 107–114.
  13. Greco M., Baldissin N., Nonino F. An Exploratory Taxonomy of Business Games // Simulation & Gaming, 2013. Vol. 44(5). P. 645–682.
  14. Heron, J. The Complete Facilitator's Handbook. London: Kogan Page, 1999.
  15. Hogan C. Practical Facilitation – a toolkit of techniques. London and Sterling: Kogan Page, 2003.
  16. Hogan, C.F. Facilitating Cultural Transitions and Change, a practical approach, Stillwater, USA: 4 Square Books, 2013.
  17. Knowles, M.S., Holton, E.F., Swanson R.A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development (7-th Ed.). N.Y.: Routledge, 2012.
  18. Kolb, D.A., Boyatzis, R.E., Mainemelis, C. Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions // R.J. Sternberg and L.F.Zhang

- (Eds.). Perspectives on cognitive, learning, and thinking styles. NJ: Lawrence Erlbaum, 2000.
19. Owen H. Open Space Technology. A user's guide. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1997.
  20. 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.
  21. Siver S. Process Work and the Facilitation of Conflict: PhD Dissertation. Union Institute & University Cincinnati, Ohio, 2006.
  22. Schuman S.R. The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
  23. Schwarz R., Davidson A., Carlson P., McKinney S. (Eds). The Skilled Facilitator Fieldbook. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
  24. Sternberg, R.J., Davidson, J.E. (Eds). The psychology of problem solving. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

***Stroh W.A., Eliseenko A.S. Methodological aspects of facilitation session design***

***Abstract.*** Any activity on the organization of a foreign activity as meta-activities should have coherent and consistent methodological basis. Facilitation belongs to the category of meta-activity. Therefore, it should also have its own methodology. The purpose of this article is to present a methodological framework facilitating activities highlight, describe and analyze. The methodological basis for the model of facilitation session design presented in this article includes three levels of planning: strategic level (level of objectives and results); tactical level (level of facilitation methods and techniques); and logistics (the level of movement of people, materials and information management).

***Keywords:*** methodology; facilitation; facilitation session; design of facilitation session; facilitation techniques; facilitation tools.