

УДК 005.32
ББК 65.290-2
В44

Переводчики П. Миронов, И. Окунькова
Научные редакторы В. Бехтерева, П. Безручко
Редактор А. Петров

Вилкинсон М.

В44 Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами / Майкл Вилкинсон ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 515 с.

ISBN 978-5-9614-6586-0

Вы держите в руках книгу № 1 по фасилитации. Майкл Вилкинсон, самый авторитетный специалист по фасилитации в мире, делится ключевыми технологиями подготовки и проведения успешных совещаний или фасилитационных сессий. Прочитав эту книгу, вы узнаете все необходимое для организации работы с любой группой. Как сформулировать цель, которую перед собой ставят участники сессии. Какие вопросы и как должен задавать фасилитатор по ходу сессии. Как максимально наглядно отражать полученные идеи на флипчартах и парковочных досках. И многое другое.

Книга будет полезна не только начинающим фасилитаторам и специалистам с богатым опытом работы, но и руководителям компаний, которые стремятся находить эффективные решения в области стратегического планирования, согласования целей, повышения производительности, формирования культуры ответственности.

УДК 005.32
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

© Michael Wilkinson, 2012
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2019
All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

ISBN 978-5-9614-6586-0 (рус.)
ISBN 978-1-118-20 613-3 (англ.)

СОЖЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ ПАРТНЕРОВ ИЗДАНИЯ	12
ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ	15
Что нового во втором издании	16
ВВЕДЕНИЕ. ГЛАВНЫЙ СЕКРЕТ	22
Применение главного секрета фасилитации.....	25
Принципы SMART-фасилитации	28
Еще несколько применений секретов фасилитации	40
Что эта книга даст вам	41
С чего начать	42
ГЛАВА 1. В ЧЕМ СОСТОИТ РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА	44
Когда уместна фасилитация	48
Определение: что такое фасилитационная сессия.....	49
В чем состоят обязанности фасилитатора	50
Душа фасилитации.....	52
Когда фасилитация не нужна	53
Фасилитация в наши дни	56
Что ждет фасилитацию.....	57
Применение фасилитации для получения согласия со стратегическим планом.....	59
Чеклист для понимания сути фасилитации и ролей фасилитатора	61
Упражнение для развития навыков.....	61

ГЛАВА 2. СЕКРЕТЫ ЗАДАВАНИЯ ВОПРОСОВ	63
Начальный вопрос	64
Реагирующие вопросы	74
Как подсказать группе идею	76
Применение техник задавания вопросов.....	80
Последнее замечание относительно задавания вопросов	83
Чеклист для задавания вопросов.....	84
Упражнения по развитию навыков.....	85
 ГЛАВА 3. СЕКРЕТЫ ПОДГОТОВКИ	 86
Пять «П» процесса подготовки	87
Все дело в цели.....	88
Определение продукта.....	90
Отбор участников	92
Выявление возможных проблем.....	95
Подготовка процесса.....	96
Уведомление о встрече	96
Особая тема: работа с организатором встречи.....	99
Применение пяти «П».....	103
Чеклист для подготовки.....	105
Упражнение для развития навыков.....	105
 ГЛАВА 4. СЕКРЕТЫ ОТКРЫТИЯ СЕССИИ	 106
Открытие сессии.....	107
Утверждение повестки дня группой	113
Использование основных правил	115
Использование парковочных досок	121
Как правильно знакомить людей друг с другом	122
Открытие собраний без фасилитации	124
Когда нужно приходить на собрание.....	125
Как начинать работу вовремя	126
Применение секретов открытия встречи.....	127
Чеклист для начала сессии.....	128
Упражнение для развития навыков.....	129

ГЛАВА 5. СЕКРЕТЫ КОНЦЕНТРАЦИИ	130
Концентрация группы:	
использование контрольных проверок	132
Расширенная контрольная проверка	135
Как разогревать группу	135
Точные, ясные и осмысленные указания (PeDeQs)	137
Как сохранить направление движения	140
Управление малыми группами	143
Применение секретов концентрации	149
Чеклист для концентрации группы	150
Упражнение для развития навыков	152
 ГЛАВА 6. СЕКРЕТЫ ВЕДЕНИЯ ЗАПИСИ	 153
Как фасилитаторы злоупотребляют маркером	154
Использование маркера без злоупотребления	156
Имейте представление о том, что именно нужно записывать	161
Как вести записи	164
Стратегии, позволяющие избегать пауз во время записи	168
Дополнительные техники записи	171
Семь смертных грехов фасилитатора	173
Применение секретов записи	174
Чеклист для записи	174
Упражнение для развития навыков	176
 ГЛАВА 7. СЕКРЕТЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ	 177
Понимание основных функций по сбору и обработке информации	179
Понимание типов групп	180
Что такое порядок обработки	181
Сбор и обработка информации	182
Сбор фактов	184
Категоризация	185
Исследование	189
Генерирование идей	192
Определение приоритетов	195

Отчетность	201
Получение обратной связи	203
Дополнительные стратегии сбора и обработки информации	205
Применение секретов, связанных со сбором и обработкой информации	211
Чеклист для сбора и обработки информации	213
Упражнение для развития навыков	215
ГЛАВА 8. СЕКРЕТЫ ЗАВЕРШЕНИЯ СЕССИИ	216
Обзор проделанной работы и личных целей	218
Подтверждение обязательства в отношении принятых решений	219
Проработка списка вопросов	225
Назначение ответственных за действия	226
Какую информацию о сессии можно сообщать	227
Оценка сессии	230
Завершение сессии	230
Разбор	232
Что делать, если сессия не укладывается в оговоренные временные рамки	232
Что делать, если сессия уже точно не завершится вовремя	233
Частичное закрытие	234
Чеклист действий фасилитатора при закрытии сессии	235
Упражнение для развития навыков	237
ГЛАВА 9. СЕКРЕТЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕПРОДУКТИВНЫМИ СИТУАЦИЯМИ	238
Что такое непродуктивное поведение	240
Методы сознательного предотвращения	244
Методы раннего выявления	247
Методы гладкого разрешения проблем	250
Рекомендуемая реакция на различные типы непродуктивного поведения	254
Когда происходит неожиданное	265

Реагирование на ошибки и нападения	267
Вознаградите человека за конструктивное поведение	270
Полученные уроки	270
Применение секретов управления непродуктивным поведением	272
Чеклист по управлению непродуктивным поведением	274
Упражнение для развития навыков	277
ГЛАВА 10. СЕКРЕТЫ ДОСТИЖЕНИЯ КОНСЕНСУСА	278
Определение консенсуса	280
Определитесь с тем, как вы будете принимать решение	282
Почему люди не соглашаются друг с другом	284
Инструменты достижения консенсуса	294
Вернемся к семейному отдыху	314
Применение секретов фасилитации к достижению консенсуса	315
Чеклист по достижению консенсуса	317
Упражнение для развития навыков	319
ГЛАВА 11. СЕКРЕТЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ЭНЕРГИИ	320
Как влияет энергия	321
Демонстрируйте энергию с самого начала	323
Как приспособиться к сонному времени	327
Поддержание уровня энергии во время встречи	328
Использование упражнений для тимбилдинга	333
«Переправа через реку». Мое любимое упражнение	334
Чеклист по поддержанию уровня энергии	339
Упражнение для развития навыков	340
ГЛАВА 12. СЕКРЕТЫ СОСТАВЛЕНИЯ ПОВЕСТКИ ДНЯ	341
Понимание процесса	343
Использование стандартных повесток	343
Адаптация повестки дня	348
Разработка повестки дня с нуля	349

Досконально изучите процесс.....	
План фасилитации	351
Оценка времени и его отслеживание	353
Применение секретов фасилитации на первой встрече группы.....	355
Чеклист по составлению повестки дня.....	358
Упражнение для развития навыков.....	359
ГЛАВА 13. СЕКРЕТЫ ФАСИЛИТАЦИИ ВИРТУАЛЬНЫХ ВСТРЕЧ	360
Выбор и подготовка технологического средства	367
Подготовка к встрече	368
Начало встречи.....	370
Проведение встречи	371
Особые случаи	373
Чеклист по виртуальным встречам.....	375
Упражнение для развития навыков.....	376
ГЛАВА 14. СЕКРЕТЫ ФАСИЛИТАЦИИ БОЛЬШИХ ГРУПП И КОНФЕРЕНЦИЙ	377
Фасилитация больших групп	379
Фасилитация конференций	381
Чеклист по фасилитации больших групп и конференций	389
Упражнение для развития навыков.....	391
ГЛАВА 15. СЕКРЕТЫ ФАСИЛИТАЦИИ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ ГРУПП	392
Введение.....	392
Что такое культурная компетенция.....	393
Применение секретов фасилитации к межкультурным группам.....	408
Нарушение эффекта институциональной власти с помощью фасилитации.....	430
Чеклист по фасилитации межкультурных групп	445
Упражнение для развития навыков.....	447

ГЛАВА 16. СЕКРЕТЫ СОЗДАНИЯ СОБСТВЕННОГО ШТАТА

ФАСИЛИТАТОРОВ	448
Введение.....	448
Лучшие практические стратегии.....	468
Упражнение для развития навыков.....	480

ГЛАВА 17. ОСОБЫЕ СЛУЧАИ

Как применить секреты фасилитации, чтобы провести простую встречу.....	481
Как применять секреты, будучи рядовым участником встречи	488
Как применять секреты фасилитации к очень маленьким группам	491
Как применять секреты фасилитации, будучи консультантом или специалистом в конкретной области.....	492
Как стать сертифицированным фасилитатором	494
Нейтральная позиция фасилитатора: реальность или вымысел?	499