

Техники фасилитации для осознанного обучения



СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ

03

ЧТО ТАКОЕ
ФАСИЛИТАЦИЯ
И ЗАЧЕМ ОНА НУЖНА
В ОБУЧЕНИИ?

04

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ
ФАСИЛИТАЦИЮ
В ОБУЧЕНИИ?

12

ТЕХНИКИ ВИЗУАЛЬНОЙ
ФАСИЛИТАЦИИ

18

ИНСТРУМЕНТЫ
ДЛЯ ФАСИЛИТАЦИИ

22

ЧТО ТАКОЕ
ФАСИЛИТИРУЮЩЕЕ
ЛИДЕРСТВО?

28

ЧЕК-ЛИСТ: РОЛЬ
ФАСИЛИТАТОРА
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ
ПРОЦЕССЕ

31

РАСПРОСТРАНЕННЫЕ
ТЕХНИКИ
ФАСИЛИТАЦИИ

35

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ
МАТЕРИАЛЫ

42

Современный мир требует от организаций любого масштаба и направления деятельности горизонтальной структуры, крепких групповых и межгрупповых связей, эффективной командной работы и коммуникации — в обратном случае компания попросту не поспевает за темпом происходящих изменений.

В такой тонкой материи, как выстраивание комфортных отношений в группе — будь она рабочая, учебная, профессиональная и т. д., — часто требуется помощь и поддержка со стороны. Один из подходов, помогающих создать благоприятную атмосферу в команде и одновременно с этим решить поставленный вопрос, называется фасилитацией. Это отнюдь не новое явление: над тем, как обеспечить эффективное взаимодействие в группе, люди задумывались давно. Однако сейчас искусство фасилитации получает новый виток развития, находя применение во многих сферах: в бизнесе, образовании, социальной сфере. Одни считают фасилитацию отдельным инструментом организации процесса групповой коммуникации, другие — набором техник, третьи — стилем управления, а кто-то — образом жизни и мышления. В обучении же фасилитация способна поддержать коренные изменения в педагогическом подходе и повысить эффективность групповой работы над материалом.

Вместе с профессиональными фасилитаторами и организационными консультантами в этом выпуске мы узнаем, что такое фасилитация, а также найдем ответы на следующие вопросы:

- ❓ Как фасилитация помогает в процессе обучения и как применять ее методы и техники?
- ❓ Какие компетенции важны для фасилитатора?
- ❓ Что такое визуальная фасилитация и как она способствует структурированию мыслей и генерации идей?
- ❓ Как фасилитация влияет на понимание и культуру лидерства?

Также мы рассмотрим сервисы, которые облегчат подготовку и проведение фасилитационных сессий, и завершим выпуск списком дополнительной литературы.

ЧТО ТАКОЕ ФАСИЛИТАЦИЯ И ЗАЧЕМ ОНА НУЖНА?

Групповое взаимодействие не всегда проходит гладко: кто-то из участников дискуссии монополизировать внимание аудитории; кто-то стесняется высказать свое мнение; могут вспыхнуть споры, а само обсуждение рискует затянуться и не привести к результату.

Фасилитация – это особый образ работы с людьми, который позволяет участникам процесса самостоятельно определить свои цели и задачи, подумать, каким образом можно их достичь, нести ответственность за их реализацию, уважать себя и других.

Идеи фасилитации живут столько, сколько человек испытывает необходимость разговаривать и совместно искать ответы на вопросы. Древние мудрецы и религиозные деятели зачастую использовали в своих речах и трудах технологии, которые сегодня назвали бы фасилитационными: метафоры, сторителлинг, саморефлексию. Майевтика (метод наводящих вопросов), созданная Сократом, также сегодня вошла бы в ряд фасилитационных инструментов.

Термин «фасилитация» получил широкое распространение в сфере бизнеса в 80-х годах XX века, когда рос интерес к командной работе и результатам интеллектуального труда, происходило переосмысление роли лидера – от человека, решающего проблемы, к человеку, объединяющему коллектив. В это же время независимым путем фасилитация начинает применяться и в сфере психологии: появляются психологические группы, группы самопомощи, возникают идеи коллективной взаимоподдержки в процессе психотерапии.

Фасилитация сегодня может применяться во многих областях человеческой деятельности, например:

- бизнес использует приемы фасилитации, чтобы совещания и встречи проходили более эффективно;
- карьерные консультанты в ходе фасилитационной сессии помогают клиентам сформировать свой профессиональный путь;
- педагоги используют приемы фасилитации, чтобы сплотить учебную группу, выявить уровень и потребности учащихся;
- социальные работники могут проводить фасилитационные сессии с родителями, учителями и детьми из неблагополучных семей.

Компании чувствуют потребность в перестройке и поиске устойчивых опор, и эта назревшая необходимость является глубинной причиной взрывного роста интереса к фасилитации.












Людмила Дудорова

мастер
фасилитации,
руководитель
консалтинговой
компании «Имидж
персонал»,
президент
Российской
ассоциации
фасилитаторов

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

Фасилитация становится массовой компетенцией, без которой сегодня не может обойтись ни одна компания. Организации становятся более горизонтальными и распределенными, проводится множество кросс-командных коммуникаций, проектных работ.

Наиболее часто фасилитация применяется в следующих случаях:

-  Развитие умения организовывать информацию, эффективные обсуждения и встречи, решать сложные проблемы в командах.
-  Решение организационных противоречий, проблем. Эту задачу призваны решать HR-бизнес-партнеры, руководители.
-  Проведение стратегических сессий, формирование видения будущего.
-  Развитие антихрупкости команд, раскрытие потенциала команды, создание положительного эмоционального климата.
-  Поиск инноваций, работа с гипотезами, пересборка бизнеса, продуктов и услуг.
-  Цифровая трансформация организации, сопровождение структурных изменений.
-  Фасилитация распределенных команд и регулярных встреч со стейкхолдерами, синхронизация команд и компании.
-  Обучение команд самостоятельной фасилитации, что согласуется с современным трендом формирования самообучающейся организации.
-  Фасилитирующее лидерство – вовлечение сотрудников, участников команд в принятие решений, управление; создание среды сотрудничества и сотворчества.

Подробнее о фасилитирующем лидерстве читайте в статье «Что такое фасилитирующее лидерство?» на стр. 28.

АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФАСИЛИТАЦИИ

В 2020–2021 годах появляются новые направления фасилитации, отвечающие потребностям новой эпохи:

- активная перестройка образа жизни и работы;
- сокращение цикла создания и развития продуктов;
- нарастание уровня неопределенности;
- цифровизация всё большего количества сфер;
- распространение удаленного формата работы и появление гибридных форматов;
- рост человекоцентрированной экономики.

Озвучим несколько перспективных направлений в фасилитации.

Гибридная фасилитация

В таком процессе часть участников находится в онлайн, часть — в офлайн. Такой вид фасилитации позволяет обеспечить больший охват людей, дает каждому участнику возможность внести свой вклад в обсуждение. Однако при этом важно уметь решать технические вопросы и регулировать эффективность распределенной команды.

Спринтовая фасилитация

Этот вид фасилитации направлен на улучшение взаимодействия в командах, работающих по гибкой методологии Agile. Характеристики спринтовой фасилитации:

- дробность;
- малая продолжительность;
- высокая частота сессий;
- «перевернутый класс» (подготовка и часть задач выносятся за живую сессию);
- совмещение асинхронных и синхронных форматов работы.

Человекоцентрированная фасилитация

От фасилитатора сегодня требуется не просто решение конкретной задачи на встрече, но и внимание к потенциалу каждого участника:

- Внимание к потребностям людей (клиентам, сотрудникам, участникам сессий и т. д.).
- «Распаковка» творческого потенциала каждого.
- Выстраивание отношений между людьми и диалога сторон.
- Быстрая обратная связь от заинтересованных сторон.
- Организация целостного и качественного опыта (эмоции, вдохновение, инсайты, глубина контакта), а не только решение задачи.

Онлайн-фасилитация

Важная черта фасилитации XXI века — переход в онлайн. У онлайн-фасилитации есть своя специфика:

- Использование онлайн-инструментов, которые помогают справиться с проблемой вовлеченности.
- Изменение привычек, акцент на самоорганизации участников.
- Особенности проектирования результативного процесса обсуждения.
- Многофункциональность ведущего. Онлайн-фасилитатору необходимо отлично владеть онлайн-инструментами, например электронными досками, веб-конференциями, платформами для визуализации идей, командной работы, составления ментальных карт, интерактива и т. д.

Главный вызов, стоящий перед фасилитацией в онлайн: как помочь людям в виртуальном пространстве наладить коммуникацию так же эффективно, как если бы они находились в одной комнате? По этой причине всё более широкое распространение получают технологии, приближающие по уровню комфорта виртуальное общение к реальному, и сервисы обратной связи.

Подробнее об инструментах, полезных для фасилитации, читайте в статье «Инструменты для фасилитации» на стр. 22.

Очная фасилитация

По-прежнему остается актуальной для решения стратегических и сложных вопросов, где участникам важно договариваться лицом к лицу.

ЧТО ДОЛЖЕН УМЕТЬ ФАСИЛИТАТОР?

Фасилитатор — это человек, который облегчает взаимодействие внутри группы (от англ. facilitate — «облегчать, содействовать»), управляет обсуждением, регулирует конфликты и помогает группе достичь результата за короткое время.

В широком смысле фасилитация призвана поддерживать проактивную жизненную позицию.



**НАТАЛЬЯ
АРТЕМЬЕВА**

бизнес-тренер, коуч,
организационный
консультант, ТЕМА

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

Мы много думаем и осмысливаем, но мало что из этого можем точно сформулировать. Наши размышления намного богаче слов, которые мы в итоге произнесем: иногда не хватает времени, иногда — терпения, иногда мы просто себе этого не позволяем.











Фасилитация помогает сделать так, чтобы красота наших размышлений стала доступна другим.

Может показаться, что фасилитационные инструменты — это ограничение, рамка разговора: приходится обсуждать очень многое за короткий промежуток времени по заданному кем-то алгоритму. Порой соблюдение тайминга и чужой логики начинает управлять разговором — приходится завершать интересные обсуждения, чтобы подвести итоги.

Но грамотный фасилитатор способен использовать этот жанр не как рамку, а как увеличительное стекло, как способ обратить взгляд говорящих на важное, на мысли и идеи других. Для этого нужно следить, чтобы форма не преобладала над содержанием.

От фасилитаторов ожидается владение следующими подходами:

-  **Активное слушание.** Фасилитатор умеет слышать и слушать каждого участника группы.
-  **Умение задавать вопросы.** Фасилитатор умеет задавать открытые вопросы и стимулировать обсуждение.
-  **Навык решения проблем.** Фасилитатор умеет определить проблему, идентифицировать ее причину, сформулировать возможные решения, анализировать их и отбирать лучшие, а также придумать, как измерить результат. Эти навыки нужны фасилитатору, чтобы провести группу через все этапы принятия командного решения.
-  **Навыки разрешения конфликтов.** Фасилитатор понимает, что конфликтные ситуации возникают в любой группе, и умеет конструктивно их улаживать.
-  **Знание групповой динамики.** Фасилитатор знает, какие процессы протекают при взаимодействии в группе — этапы развития сплоченности, возникновения и урегулирования конфликтов, принятия решений и т. д.
-  **Навык создания доверительной атмосферы.** Фасилитатор учитывает различные представления о комфорте среди участников группы и предоставляет всем равные возможности для самовыражения. С другой стороны, фасилитатор расширяет зону комфорта участников и дает возможность проявить себя каждому.
-  **Эмпатия и принятие других.** Фасилитатор понимает чувства участников группы, не критикует их идеи и мировоззрение, не позволяет это делать в группе.
-  **Тайм-менеджмент.** Фасилитатору удается сфокусировать внимание на теме сессии и уложиться в назначенное время.

Фасилитатор должен свободно владеть несколькими основными компетенциями:

- принципами обучения взрослых;
- теорией обучения;
- оценкой обучения;
- сбором запросов от обучающихся;
- знанием ожидаемых показателей эффективности от обучающегося или сотрудника;
- педагогическим дизайном;
- методами вовлечения в обучение;
- знанием групповой динамики;
- тактиками коучинга и работы с обратной связью;
- технологиями и инструментами для проведения онлайн-фасилитации.



НАТАЛЬЯ АРТЕМЬЕВА

бизнес-тренер, коуч,
организационный
консультант, ТЕМА

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

Если относиться к мыслям и идеям участников разговора (фасилитируемым) как к драгоценности, то можно использовать оптику Данте Алигьери: семь столетий назад в письме к своему покровителю Кангранде делла Скала Данте предложил способ «многомысленного толкования» поэзии, который состоит из четырех взглядов на произведение искусства:

Исторический

Моральный

Аллегорический

Анагогический
(возвышенное значение,
смысл для вечности)

По этому принципу может быть построен любой продуктивный разговор, который не потеряет красоты и глубины содержания:

Факты

(исторический взгляд)

Отношение

(моральный
взгляд)

Значение

(аллегорический
и анагогический взгляды)

Принятие

решения

Чтобы помочь группе в таком разговоре, фасилитатору нужны две главные компетенции: «большое открытое сердце» и «ум».

Большое сердце требует отваги, чувствительности, наблюдательности, открытости к опыту других, способности переживать чувства любого накала, безоценочности, доброжелательности, щедрости и милосердия. А ум предполагает четкую логику, направленность, хорошую память, отличное ощущение времени и способность следовать цели.

Вместе с появлением новых направлений в фасилитации развивается профессиональное сообщество, становится шире сертификационная сеть. Уже сегодня существует несколько сертификаций для фасилитаторов, которые позволяют подтвердить свой статус, например:



Pinpoint Facilitation и Grape People (Finland) – сертификации по конкретным подходам и технологиям фасилитации, проводятся в России;



IAF – международная сертификация International Association of Facilitators, проводится на английском языке.

В настоящий момент ведется разработка сертификации от Российской ассоциации фасилитаторов. По результатам работы Ассоциации можно выделить следующие ключевые компетенции фасилитатора, которые будут оцениваться в ходе сертификации:

- сотрудничество и управление отношениями;
- проектирование оптимального группового процесса;
- создание среды для совместной деятельности;
- управление процессом групповой работы для достижения оптимального результата;
- профессиональное развитие;
- профессиональная позиция;
- владение онлайн-фасилитацией и инструментами.

СПРАВКА

Мастермайнд-группа

(от англ. mastermind — «выдающийся ум») — это экспертное сообщество людей, которые регулярно встречаются для обмена опытом и знаниями в поисках верных решений.

Embodiment-фасилитация

(с англ. embodiment — «телесность») фокусируется на укреплении связи между физическим и ментальным состоянием.

**Людмила Дудорова**

мастер фасилитации, руководитель консалтинговой компании «Имидж персонал», президент Российской ассоциации фасилитаторов

Наблюдается и диверсификация фасилитаторов по специализациям:

- по отраслям (например, энергетика, ретейл и т. д.);
- по технологиям (например, стратегическое планирование, дизайн-мышление, Agile/Scrum и т. д.);
- поддержка обучения/команд/стартапов/проектов;
- модераторы, например мастермайнд-групп или групп в Clubhouse, Telegram;
- embodiment-фасилитация;
- фасилитация в образовании.

ЗАЧЕМ НУЖНА ФАСИЛИТАЦИЯ В ОБУЧЕНИИ?

В образовательной сфере фасилитация призвана обеспечить заинтересованность участников в самостоятельном достижении образовательных результатов и применении полученных навыков в жизни и работе. Техники фасилитации предполагают активное участие группы в процессе получения знаний; фасилитатор здесь выступает в роли сопровождающего.

Фасилитация хорошо зарекомендовала себя в обучении взрослых, однако педагогическую фасилитацию можно внедрять и в среде детей и подростков.

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

Методы фасилитации содействуют тому, чтобы люди обменивались идеями, мнениями, опытом, критически анализировали стоящие перед ними задачи и определяли пути их реализации, самостоятельно вырабатывали совместное знание.

Фасилитация помогает работать со взрослыми, повышать их мотивацию к обучению, проявлять активность, делиться своим опытом.

Специфика обучения взрослых:

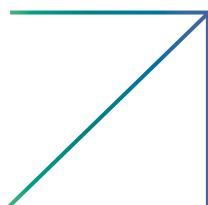
- наличие жизненного опыта;
- конкретность мотивации и установок в отношении целей обучения;
- потребность в самостоятельности и активности;
- стремление к прикладному применению знаний;
- психологические особенности (высокая скорость восприятия и более низкая по сравнению с детьми способность к запоминанию).

Взаимодействующий со взрослыми группами тренер может работать в презентационном стиле, предоставляя множество знаний и информации. Такой подход хорошо работает с участниками, которые мало знают по предложенной теме. Опытным же участникам подходит фасилитационный стиль, при котором участники сами обмениваются знаниями, структурируют информацию, выделяют главное и строят новые модели.

Презентационный стиль	Фасилитационный стиль
<ul style="list-style-type: none"> ● Доставка информации участникам ● Преподаватель является предметным экспертом ● Преподаватель ведет рассказ по заданной теме ● Преподаватель стоит перед группой 	<ul style="list-style-type: none"> ● Получение информации через дискуссии, упражнения и игры ● Фасилитатор дает возможность группе обменяться своим опытом ● Фасилитатор задает вопросы, призывает к обсуждению ● Фасилитатор активен в группе, участвует в активностях и следит за прогрессом

Подробнее о фасилитации в образовательном процессе читайте в статье «Как использовать фасилитацию в обучении» на стр. 12.

ВЫВОДЫ



Фасилитация – это практика улучшения группового взаимодействия с признанной эффективностью и долгой историей. Фасилитатор помогает группе прийти к креативной синергии, взаимоуважению, соглашению и реализации совместно найденного решения.

Фасилитация сегодня переживает бурный рост, связанный с масштабными и резкими изменениями, которые принес 2020 год. Подходы, которые фасилитаторы практиковали и оттачивали в течение нескольких десятилетий, в настоящее время как нельзя лучше отвечают потребностям организаций и команд, растерявшихся перед вызовами нового времени. В скором будущем фасилитация имеет все шансы стать привычным элементом организационного устройства любой компании.

В процессе обучения фасилитационные методы выступают в роли «швейцарского ножа», поддерживая навыки самостоятельного обучения, практику работы в группах, проектную деятельность, компетентностно-ориентированный подход.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ФАСИЛИТАЦИЮ В ОБУЧЕНИИ?

Фасилитация как совокупность технологий, сопровождающих сотрудничество и процессы изменений, применима во многих областях деятельности человека: бизнесе, консалтинге, социально-общественной работе, образовании. Благодаря тому что фасилитационные методы универсальны и разнообразны, они встраиваются в большое количество образовательных подходов и повышают их эффективность.

ЭКСПЕРИМЕНТ КУРТА ЛЕВИНА: КАК ФАСИЛИТАЦИЯ ВЛИЯЕТ НА УСВОЕНИЕ МАТЕРИАЛА?

Американскому социальному психологу немецкого происхождения Курту Левину принадлежит идея групповых тренингов как метода эффективного изменения поведения, что оказало большое влияние на формирование научного взгляда на фасилитацию.

Основываясь на экспериментальных данных, Левин доказал, что любое изменение в поведении проходит через три стадии: размораживание, движение к новым паттернам, замораживание (то есть закрепление нового паттерна).



Суть эксперимента состояла в следующем. К психологу обратилось правительство США с задачей повышения уровня потребления субпродуктов в пищу. В 30-е годы XX века субпродукты не пользовались особой популярностью: их употребление ассоциировалось с кормом для животных.

Поскольку в то время за ведение хозяйства отвечали в основном женщины, Левин собрал две фокус-группы домохозяек. Одной группе он прочел лекцию о пользе субпродуктов и экономической выгоде, связанной с их употреблением. Второй группе прочли лекцию, дали возможность задать вопросы, получить на них ответы, дали время обсудить рецепты и новую информацию.

В первой группе субпродукты стали использовать только 3 % участниц; во второй – 30 %.

Полученные результаты позволили психологу развивать изучение изменения поведения в группе на фоне обсуждения информации и вовлечения в предмет разговора. Эти наблюдения имеют и явный прикладной смысл в контексте обучения: материал лучше усваивается, если он не только прочитан, увиден или услышан, но и обсужден.

Фасилитационные технологии могут комбинироваться с различными методами обучения и применяться как в содержательной учебной деятельности, так и в прочих образовательных аспектах:

- 01 Проблемное обучение.** Фасилитационные методы (например, мозговой штурм, приемы поиска и решения проблем и т. д.) хорошо вписываются в проектную деятельность, решение кейсов, выполнение командных работ.
- 02 Активное и диалоговое обучение.** Фасилитация помогает проводить дискуссии, круглые столы, воркшопы, семинары, мастер-классы.
- 03 Обучение в среде.** Концепции фасилитационного подхода помогают выстроить благоприятную атмосферу для самовыражения, личностного развития, свободы слова и действия.
- 04 Самообучение.** Педагогическая фасилитация стимулирует самостоятельность, целеполагание, саморефлексию, мотивирует к саморазвитию.



КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

Обучение взрослых уже сегодня достаточно сложно представить без фасилитации, поскольку для взрослого критически важно, чтобы он точно знал, где, когда и зачем он будет использовать полученные знания и навыки. Фасилитация помогает сфокусировать обучение на практике и актуальных запросах.

АЛЕКСАНДРА КОСУЛИНА

управляющий партнер F-POINT, член Международной ассоциации фасилитаторов (IAF) и куратор Российского подразделения IAF, сертифицированный международный фасилитатор (CPF)

Любопытно, что в нашем опыте использование фасилитации в образовательных целях началось со школ: к нам обратились представители частных школ, которые хотели внедрить техники фасилитации в обучение детей. Мы начали изучать, какие форматы и техники фасилитации могут пригодиться в школьном обучении. Выяснилось, что многие из них прекрасно ложатся на обучение детей и подростков, например карты мышления, эмоциональные шкалы, работа со стикерами и карточками, способы группировки и оценки идей, визуальные шаблоны и другие.

¹ <http://sber.me/?p=hRF1R>

Методист, фасилитатор, член Ассоциации российских тренеров АРТА Валерия Гайдамака предлагает сформулированное в результате исследования определение педагогической фасилитации¹.

Педагогическая фасилитация — это осознанное управляемое педагогическое взаимодействие, заключающееся в содействующей, недирективной, направляющей поддержке педагогом фасилитируемых, в выстраивании в группе личностно-ориентированной, доверительной, партнерской коммуникации и направленное на реализацию субъектного потенциала личности, потенциала сотрудничества и самоорганизации в группе.

Исходя из этого определения, фасилитация в образовании строится на четырех принципах:

- фасилитатор поддерживает группу в недирективном направляющем стиле;
- фасилитатор выстраивает партнерскую коммуникацию;
- фасилитатор помогает реализовать личностный потенциал каждого участника;
- фасилитатор способствует самоорганизации и сотрудничеству в группе.



КЕЙС

ПРИМЕНЕНИЕ ФАСИЛИТАЦИИ В ГРУППЕ СТУДЕНТОВ МОСКОВСКОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

ВАЛЕРИЯ ГАЙДАМАКА

старший преподаватель, методист, фасилитатор, член Ассоциации российских тренеров АРТА

Я уже давно вдохновлена концепцией педагогической фасилитации, ее глубиной, неисчерпаемостью и живым интересом к потребностям людей. Ранее я применяла этот подход в неформальном образовании, однако в недавнем прошлом мне удалось внедрить фасилитацию в подготовке студентов педагогического вуза.

С 1 октября 2019 года по 1 февраля 2020 года я провела эксперимент с одной из групп студентов МПГУ, где применяла педагогическую фасилитацию и вместе со студентами анализировала происходящие процессы на метауровне. Моя гипотеза состояла в том, что будущий педагог может обучиться фасилитации, прожив этот процесс на собственном опыте.

Эксперимент проводился на четырех уровнях, согласно модели Рут Кон ТС1²:

² <http://sber.me/?p=s6XtB>






01 Пространство. Использовалась неклассическая рассадка: участники убирали парты и стулья, садились в круг. Это серьезно повлияло на изменение обстановки в группе.

02 Группа. Проводились интерактивные упражнения на межличностное взаимодействие, велась работа с застарелыми групповыми конфликтами, создавалась безопасная атмосфера.

03 Тема. Участники разрабатывали и проводили тренинги и фасилитационные сессии на темы дисциплины «Социальная работа с подростками».

04 Фасилитатор. Студенты фиксировали свои наблюдения за работой преподавателя-фасилитатора, работали над своей педагогической позицией. Преподаватель помог группе проанализировать особенности позиции фасилитатора.

Резюмирую свои выводы об эффектах эксперимента и педагогической фасилитации в целом:

-  Невероятно значимым стало создание безопасного образовательного пространства и свободы самовыражения в группе. Это повлекло за собой настоящий прорыв для тех, кто никогда не высказывался раньше в кругу, не выполнял задания в группе.
-  Изменилась культура коммуникации: начали работать правила, которые повлияли на самоорганизацию в группе в подготовке к другим дисциплинам, отношения стали уважительнее и теплее, границы между подгруппами стали менее явными.
-  Студенты осознали ценность совместной педагогической работы: у многих участников усилилась потребность в практике, ребята стали чаще работать совместно, осознали ценность правила «оперативной обратной связи».
-  В группе вырос уровень методической культуры. Студенты переосмыслили принципы передачи информации. Стали отказываться от формальных докладов и применять техники структурирования материала, добавлять интерактивные элементы взаимодействия с аудиторией.
-  Произошло переосмысление роли преподавателя и ведущего группы: студенты стали задумываться о своей педагогической позиции, об иерархии и демократии, об умении слышать других, умении выражать свои собственные чувства, заботиться о потребностях группы.

Мне верится, что сила фасилитации и дальше будет помогать в подготовке новых, открытых жизни и по-настоящему интересующихся людьми педагогов!



КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

Когда нужно применять фасилитацию?

- Когда нужно проявить творческий или исследовательский подход.
- Когда важно выстроить доверительные отношения в группе.
- Когда необходимо приобрести новый навык для решения конкретной задачи.
- Когда необходимо повысить вовлеченность участников группы.

Когда не нужно применять фасилитацию или стоит ее отложить?

- Если есть готовые ответы на обсуждаемые вопросы, мнения группы не важны.
- Если необходима проверка знаний или оценка участников.
- Если есть некоторое предубеждение к фасилитации или недоверие фасилитатору.
- Если временные рамки очень ограничены.

Александра Косулина

управляющий партнер F-POINT, член Международной ассоциации фасилитаторов (IAF) и куратор Российского подразделения IAF, сертифицированный международный фасилитатор (CPF)

ПРИМЕР: АНАЛИЗ ПРОШЛОГО ОПЫТА ПРИ ПОМОЩИ ТЕХНОЛОГИИ ОРИП

Технология ОРИП (от англ. ORID) – это комплексный подход к структурированию диалога, учитывающий особенности усвоения информации мозгом. Согласно этому подходу, принятие решения проходит через несколько этапов.

Четыре этапа технологии ОРИП

Название этапа и расшифровка	Вопрос этапа	Описание	Пример
О – объективный, Objective	Что происходит?	На этом этапе происходит восприятие на уровне органов чувств, мозг фиксирует происходящее.	Летит мяч.
Р – рефлексивный, Reflective	Что со мной?	Мозг связывается с прошлым опытом и выдает реакции, которые могут относиться к текущей ситуации.	Мы вспоминаем последствия, к которым ранее приводил летящий мяч, свои эмоции.
И – интерпретативный, Interpretive	Что это значит?	Мозг интерпретирует происходящие события, различает смыслы.	Мы понимаем, что происходит игра в мяч.
П – принятие решений, Decisional	Что дальше?	Мозг приходит к умозаключению и принимает решение.	Мы решаем, поймать мяч или уклониться от него.

Проводя группу по этим четырем уровням, фасилитатор помогает структурировать обсуждение и усвоение знаний в процессе обучения. В качестве примера использования ОРИП рассмотрим один из этапов обучения навыкам проектного управления.

Участников обучения просят вспомнить свой самый успешный проект, затем проводится структурированная дискуссия по следующим вопросам.

Этап	Задача этапа	Вопросы участнику
О	<ul style="list-style-type: none"> Изучить данные Обозначить факты 	<ul style="list-style-type: none"> Как был организован проект? Из каких элементов он состоял, какими системами и программами вы пользовались? Что еще вам вспоминается из этого опыта?
Р	<ul style="list-style-type: none"> Помочь участникам установить взаимосвязи Стимулировать свободный поток идей и воображения 	<ul style="list-style-type: none"> С какими эмоциями и впечатлениями связан этот проект? Что стало наиболее вдохновляющим?
И	<ul style="list-style-type: none"> Выявить закономерности Определить смыслы Сформулировать ключевые идеи 	<ul style="list-style-type: none"> Какие наблюдения и выводы вы сделали из этого опыта? Почему, как вам кажется, проект оказался успешным?
П	<ul style="list-style-type: none"> Предложить следующие шаги Разработать план действия Принять решение 	<ul style="list-style-type: none"> Какие элементы, решения и идеи вы готовы использовать в будущем?



АЛЕКСАНДРА КОСУЛИНА



управляющий партнер F-POINT, член Международной ассоциации фасилитаторов (IAF) и куратор Российского подразделения IAF, сертифицированный международный фасилитатор (CPF)

КЕЙС

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФАСИЛИТАЦИИ НА РОДИТЕЛЬСКИХ СОБРАНИЯХ

Целевая аудитория: родители 2, 3, 5, 7, 8 и 10 классов частной школы (80 человек).

Задачи

-  Проинформировать об учебных планах на год: в школе были запланированы определенные изменения, о которых нужно было рассказать родителям.
-  Структурированно обсудить с родителями важные темы и актуальные вопросы, связанные с учебным процессом.

Как проводилось собрание?

Собрание длилось 2,5 часа. Родители располагались за круглыми столами по классам. Для проведения была использована интернет-платформа Mentimeter, с помощью которой быстро собирались мнения участников, проводились голосования по приоритетам, вносились вопросы выступающим. Лист флипчарта на столе задавал структуру обсуждения.

Первые 40 минут собрания были посвящены презентации директора школы, которая представила новых учителей, рассказала об изменениях в учебных планах и образовательном процессе на год.

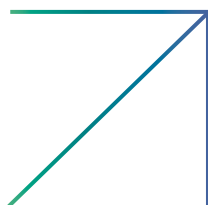
Затем родители за столами обсудили по структуре ОРИП четыре важных вопроса, ответы на которые вносились в сервис Mentimeter:

- Что вам запомнилось из презентации?
- Какие эмоции вызвала услышанная информация? Что было особенно важно услышать?
- Как эти изменения повлияют на вас и ваших детей?
- Какие вопросы вы бы хотели задать директору, чтобы лучше понять все изменения и необходимые шаги?

Далее директор последовательно отвечала на вопросы от групп, собранные в Mentimeter.

По результатам опроса удовлетворенности родители крайне высоко оценили подобный интерактивный формат.

Выводы

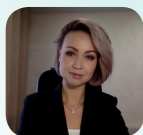


Базовые принципы фасилитации способствуют построению человеко- и компетентностноцентричного процесса обучения. Во-первых, создание климата доверия, взаимного уважения и открытости стимулирует самообучение. Во-вторых, использование энергии группы позволяет найти эффективные способы устранения препятствий. В-третьих, отсутствие правильных ответов и готовых решений помогает проявить нестандартное мышление и творческие способности. В-четвертых, конструктивная обратная связь как неотъемлемая часть фасилитации повышает качество образовательного процесса.

ТЕХНИКИ ВИЗУАЛЬНОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

Визуальная фасилитация помогает облегчить восприятие информации в процессе совместного поиска эффективных решений. В этой статье рассмотрим различные способы визуальной фасилитации, в том числе такой популярный, как скрайбинг.

Учитывая современный беспрецедентный доступ к огромному количеству информации, человек сегодня постоянно испытывает сложности в ее восприятии и запоминании.



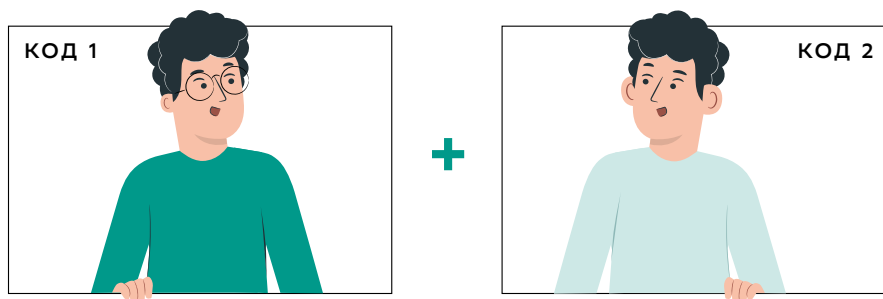
Евгения Зиганшина

главный менеджер по обучению Центра развития талантов, Сбер

Что с этим делать? Адаптировать материал и облегчать процесс его восприятия.

Алан Пайвио – канадский психолог, известный своими исследованиями в области психологии памяти – пришел к выводу, что вербальная и визуальная информация воспринимается разными системами кодирования. Если использовать обе системы кодирования, человек лучше усваивает информацию.

ДВЕ СИСТЕМЫ КОДИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИИ



На этом свойстве и базируется визуальная фасилитация.

Существует множество способов визуальной фасилитации. Поговорим подробнее о самых распространенных из них.

Способ 1. Визуальные шаблоны

Для использования этого способа не требуется специальных навыков: достаточно взять простые фигуры-шаблоны, например рамки. При желании можно усложнять образы, добавлять персонажей, сюжет, рисунки, метафоры.

Этот способ позволяет:

- сфокусировать внимание участников;
- структурировать сессию;
- упаковать смыслы и зафиксировать тезисы.



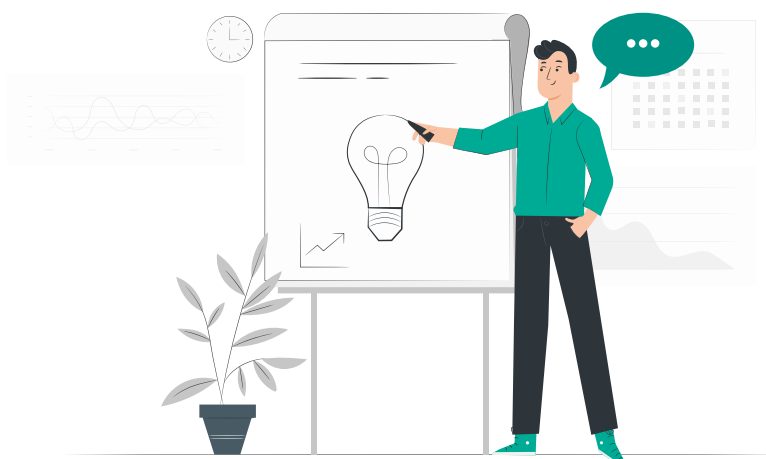
Способ 2. Графическая фасилитация

Этот способ предполагает добавление простых графических образов в момент выступления: в процессе своей речи фасилитатор рисует, иллюстрируя свои мысли и идеи.

Графическую фасилитацию можно выполнять как очно на флипчарте или доске, так и при помощи онлайн-инструментов.

Список полезных для фасилитации инструментов представлен на стр. 22.

Для графической фасилитации также не требуется особого уровня владения художественными приемами: используются простые рисунки и образы. Эффект достигается именно за счет параллельности двух процессов: речи и создания образов.

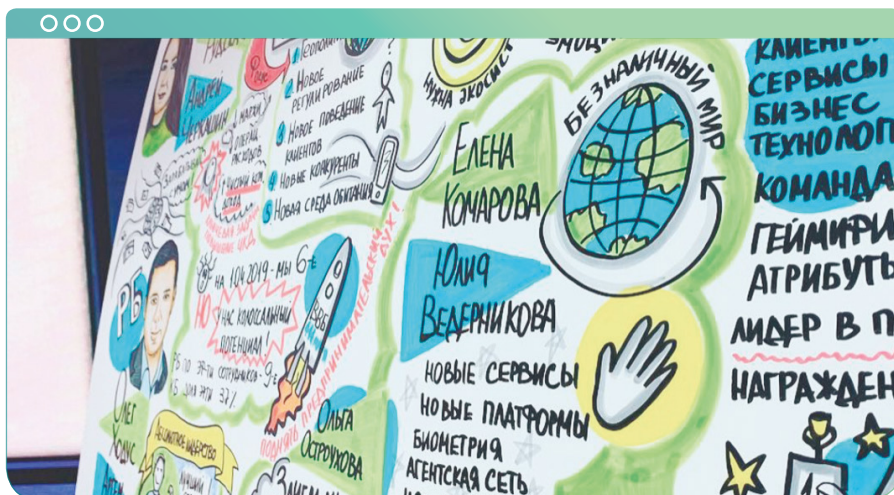


Способ 3. Скрайбинг

Скрайбинг – это визуализация информации прямо в процессе ее донесения.

Скрайбер – это отдельный специалист, задача которого состоит в выделении ключевых идей спикера на мероприятии и добавлении визуальных образов на большое полотно. В итоге получается масштабная яркая картинка происходящего, высказываемых идей. На крупных мероприятиях зачастую работает целая команда скрайберов.

Скрайбер ценится не за художественные способности, а за умение быстро и качественно перерабатывать информацию – чтобы участники, подойдя к полотну, сказали: «Вот теперь я всё понял!».



Самостоятельный формат скрайбинга – это **визуальная заметка** как в аналоговом, так и в цифровом формате. Визуальная заметка – это конспект, состоящий из текстовой информации и образов. Такие заметки может делать для себя любой участник мероприятия.



Многим знаком **цифровой скрайбинг**: его часто используют при создании обучающих видеороликов или в качестве иллюстрации речи спикера.

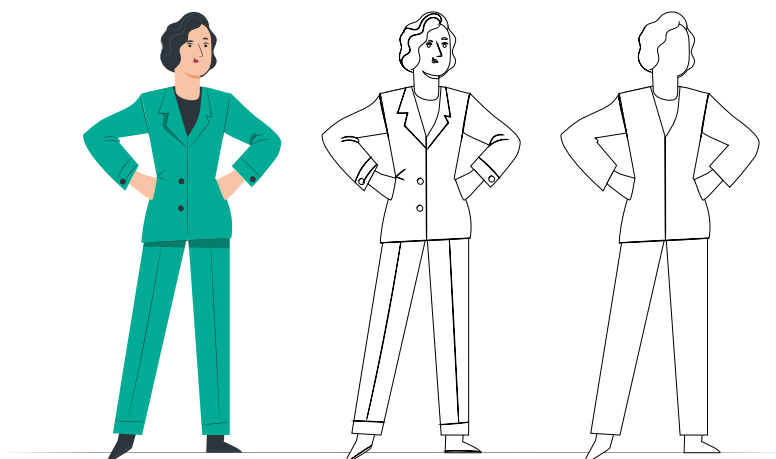
Для цифрового скрайбинга требуется дополнительное оборудование – графический или электронный планшет. Процесс скрайбинга выводится в реальном времени на большой экран, а готовые работы можно впоследствии выслать в электронном виде всем участникам.

МОЖНО ЛИ НАУЧИТЬСЯ СКРАЙБИНГУ?

Краткий ответ – да. Для скрайбинга не нужен художественный талант. Это навык, который можно и нужно нарабатывать.

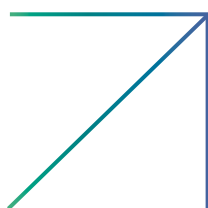
ЧТО НУЖНО ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЭТИХ НАВЫКОВ?

- 01** **Рисуйте.** Для начала можно использовать просто рамки, стрелки, нумерацию, простейшие фигуры.
- 02** **Упрощайте.** С точки зрения восприятия информации мозгу не важен уровень проработанности образа, поэтому нет смысла стремиться к детализации и реалистичности.



- 03** **Развивайте насмотренность.** Зарегистрируйтесь в сервисе Pinterest, подписывайтесь на понравившиеся доски иллюстраторов и художников, наполняйте свою копилку образами.

ВЫВОДЫ



Визуальная фасилитация помогает оптимизировать восприятие и запоминание информации благодаря воздействию сразу на две системы кодирования: визуальную и вербальную.

Со стороны генерация визуальных образов прямо в процессе речи кажется невероятной импровизацией, требующей особого таланта и художественного мастерства. На самом деле визуальная фасилитация отличается системным подходом, в котором ценится прежде всего умение быстро переработать поступающую информацию, а этот навык поддается развитию.

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ФАСИЛИТАЦИИ



В этой статье рассмотрим сервисы, которые будут незаменимы при онлайн-фасилитации, однако многие из них могут быть полезны и на очной сессии, например на этапах подготовки, ретроспективы, генерации идей, анализа.

Помните, что репертуар инструментов необходимо постоянно обновлять и расширять: на рынке появляются новые, более эргономичные решения, которые могут удовлетворить гораздо более широкий спектр запросов.

ВОВЛЕЧЕНИЕ И ОПРОСЫ

	Kahoot!	Socrative	Plickers	Quizizz	Quizalize	Mentimeter
Наличие мобильного устройства у учащегося	+	+	-	+	-	+
Возможность делить аудиторию на команды для выполнения теста	+	+	-	-	+	-
Тест «Да/нет»	+	+	+	-	-	-
Выбор одного правильного ответа из нескольких вариантов	+	+	+	+	+	+
Выбор нескольких вариантов ответов	-	-	-	-	-	+
Ввод короткого ответа	-	+	-	+	-	+
Ценовая политика	Базовая функциональность бесплатно	Бесплатно для 50 студентов	Бесплатно	Бесплатно	Базовая функциональность бесплатно	Ограниченная функциональность бесплатно

ОРГАНИЗАЦИЯ ВИДЕОКОНФЕРЕНЦИЙ

	Zoom	Google Meet	Skype	Cisco Webex Meetings
Платформы	MacOS Windows iOS/iPadOS Android Linux	Веб Android iOS/iPadOS Chrome	Веб MacOS Windows iOS/iPadOS Android Linux	Веб MacOS Windows iOS/iPadOS Android Linux
Общий чат	 (до 500 участников)	 (до 150 участников)		
Демонстрация экрана				
Виртуальная доска				
Передача файлов				
Запись				Прямые трансляции на 1 000 000 пользователей
Хранение истории чата	 Экспорт чата			 Экспорт чата
Голосования и опросы				
Шаблоны для групповых упражнений				
Ограничения бесплатной версии	<ul style="list-style-type: none"> • Продолжительность вебинара — 40 минут • До 100 участников 		Бесплатно между пользователями Skype, платно звонки на стационарные и мобильные телефоны	Отсутствие бесплатных тарифов

УПРАВЛЕНИЕ ЗАДАЧАМИ

	Trello	Asana	Jira
Платформы	Веб MacOS Windows iOS/iPadOS Android	Веб iOS/iPadOS Android	Веб iOS/iPadOS Android
Основной функционал	Доски, списки, карточки	Проекты, списки, задачи	Проекты, списки, задачи
Отображение в виде досок	+	+	+
Отображение в виде списков	-	+	+
Отображение в виде календаря	- Только через интеграции	+	- Только через интеграции
Обмен файлами	+	+	+
Назначение ответственного за задачу	+	+	+
	Можно назначить нескольких пользователей		
Комментирование задачи	+	+	+
Уведомления на электронную почту	+	+	+
Ограничения бесплатной версии	<ul style="list-style-type: none"> • До 10 командных досок • 1 интеграция • Максимальный размер файла для обмена – 10 МБ 	До 15 пользователей в команде	Отсутствие бесплатных тарифов

ПОСТРОЕНИЕ МЕНТАЛЬНЫХ КАРТ, СХЕМ, ДИАГРАММ

	Miro	Figma	Draw.io
Платформы	Веб MacOS Windows iOS/iPadOS Android	Веб MacOS Windows iOS/iPadOS Android	Веб MacOS Windows
Описание сервиса	Создание эскиза проекта, графического контента, его обсуждение, детализация и согласование	Создание и хранение дизайн-макетов, организация общего доступа к ним и совместная работа	Создание диаграмм, ментальных карт, иконок и графических элементов интерфейса
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> • Составление ментальных карт • Разработка бизнес-моделей • Agile-доска • Составление карт пользовательского пути • Совместное редактирование • Интеграция с различными платформами 	<ul style="list-style-type: none"> • Сбор кликабельного прототипа • Составление карт пользовательского пути • Совместное редактирование • Интеграция с различными платформами 	<ul style="list-style-type: none"> • Неограниченное число пользователей • Составление графиков, блок-схем, диаграмм, ментальных карт • Интеграция с различными платформами • Совместное редактирование
Ограничения бесплатной версии	Максимально 3 проекта	Максимально 3 проекта	Некоторые интеграции только на платной основе

СОВМЕСТНАЯ РАБОТА С ДОКУМЕНТАМИ

	Notion	G Suite	Confluence
Платформы	Веб MacOS Windows iOS/iPadOS Android	Веб iOS/iPadOS Android	Веб iOS/iPadOS Android
Описание сервиса	Позволяет командам создавать и хранить текстовые документы, заметки, списки дел и код программ	Все инструменты для эффективной работы в одном пакете от Google	Позволяет командам создавать веб-страницы и документы, обмениваться информацией и накапливать знания
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> ● Заметки и документы Альтернатива «Google Документам», служит для работы с текстами и заметками ● Базы знаний Функция призвана заменить Confluence и помогает создавать базы знаний ● Задачи и управление проектами Функция берет на себя возможности Trello и Asana ● Таблицы и базы данных По части таблиц Notion способен заменить «Google Таблицы» и Excel, но только для базовых задач 	<ul style="list-style-type: none"> ● Централизация: сбор, организация и управление нужной для работы информацией в одном месте ● Взаимодействие с командой через приложения Gmail, «Календарь», Google Meet ● Совместная работа через приложения «Документы», «Таблицы», «Формы», «Презентации», «Сайт» ● Хранение и поиск информации в приложении «Диск» ● Безопасное управление пользователями, устройствами и данными 	<ul style="list-style-type: none"> ● Централизация: сбор, организация и управление нужной для работы информацией в одном месте ● Совместная работа с файлами и документами ● Общий календарь: планирование мероприятий, встреч в едином календаре ● Задачи: постановка и контроль выполнения задач ● Идеи и решения: публикация идей и вопросов, совместное обсуждение и решение ● Интеграция с JIRA
Ограничения бесплатной версии	Делиться данными можно с 5 пользователями Ограничения в 5 Мб на загружаемые файлы	G Suite — платное решение. Приобретая G Suite, пользователь получает дополнительные услуги, которые не входят в бесплатные версии «Google Приложений», в том числе корпоративную почту, в два раза больше места для хранения данных Gmail и «Диска», круглосуточную поддержку по телефону и электронной почте	Бесплатная версия отсутствует

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ СБОРА И ВИЗУАЛИЗАЦИИ ИДЕЙ

	Padlet	Limnu	Milanote	Inkflow Visual Notebook	Explain Everything Whiteboard	Stormz
Платформы	Веб Windows	Веб iOS	Веб macOS Windows	iPadOS	iOS Android	Веб iOS Android
Описание	Онлайн-доска для сбора и хранения идей, организации мозговых штурмов и обсуждений	Онлайн-доска для совместной работы	Онлайн-доска для сбора и хранения идей, составления ментальных карт, организации мозговых штурмов и обсуждений	Мобильное приложение для графических заметок	Мобильное приложение для демонстрации онлайн-доски и совместной работы	Программное обеспечение для организации групповой работы, совместного сбора и визуализации идей, выполнения фасилитационных упражнений
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> Коллекция шаблонов для доски (стена, холст, лента, колонки, карта и так далее) Совместный доступ 	<ul style="list-style-type: none"> Базовые элементы Рисование от руки Общий доступ Разные уровни администрирования 	<ul style="list-style-type: none"> Коллекция шаблонов для разных задач Совместный доступ 	<ul style="list-style-type: none"> Распознавание нарисованных заметок Экспорт изображений 	<ul style="list-style-type: none"> Приглашение участников по ссылке Трансляция рисования Запись рисования Общий доступ 	<ul style="list-style-type: none"> Библиотека шаблонов для разных этапов фасилитации (мозгового штурма, ретроспективы, знакомства и т. д.) Опросы и голосования Совместный доступ
Ограничения бесплатной версии	Бесплатный инструмент	Доступ к доскам ограничивается через 14 дней	До 100 заметок	Нет	До 3 досок	До 3 участников

ЧТО ТАКОЕ ФАСИЛИТИРУЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО?

Предыдущие статьи раскрыли многообразие сфер применения фасилитации как универсального подхода к улучшению взаимодействия между людьми. Еще одно направление фасилитации, о котором стоит поговорить подробнее, — фасилитирующее лидерство.

Феномену лидерства посвящены многие социальные, психологические и управленческие теории. Невзирая на разные подходы, с которых можно рассматривать лидерство, общим неизменно остается одно: лидерство предполагает взаимодействие в группе людей и возможность на нее повлиять. Как мы помним, фасилитационные практики направлены на повышение эффективности коммуникации и принятие решений в группе. Поэтому, чем бы ни занимался лидер — руководил командой, процессом, обучением, развитием, — он может применять в своей деятельности фасилитационные практики.

В этой статье мы разберемся в том, что такое фасилитирующее лидерство, чем оно отличается от традиционного представления о функциях лидера и какие преимущества оно имеет.



ПЕПЕ НУММИ
фасилитатор,
специалист
по фасилитирующему
лидерству, партнер
компании «Имидж
персонал»

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

Представьте, что вы наблюдаете драку между тигром и львом приблизительно одного размера.

Кто выигрывает?



Правильный ответ

Выигрывает тигр — он сильнее и агрессивнее. Лев воспринимает драку как игру и проигрывает в поединке.

Изменим условия задачи: представим стаю львов и стаю тигров. Какая стая выигрывает?



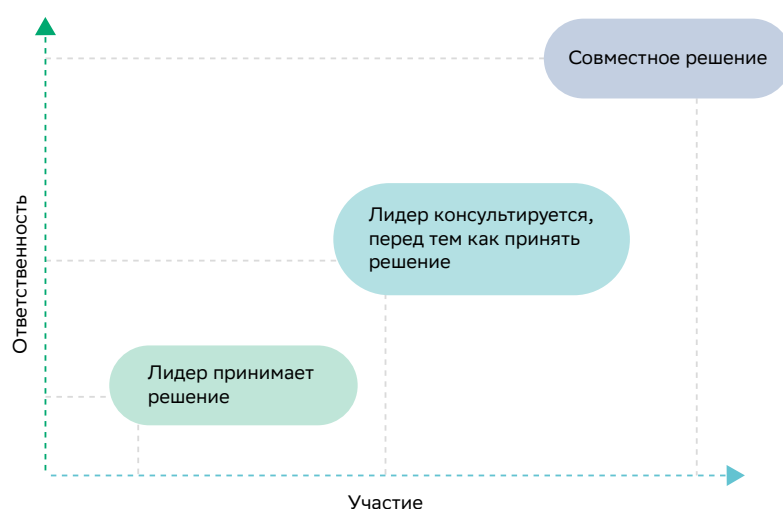
Правильный ответ

В этом случае побеждают львы, потому что они умеют сотрудничать, работать вместе, синхронизировать свои усилия.

Если применить эту метафору из животного мира на процессы, происходящие в группах людей, фасилитирующее лидерство помогает построить «команду львов» через совместное принятие группового решения.

Если лидер принимает решение единолично, не консультируясь с командой, не обсуждая цели, это не будет совместным решением — у членов команды будет крайне мало ответственности за результаты, заинтересованность в участии падает.

Фасилитирующий лидер действует иначе. Перед принятием решения он консультируется с командой, строит стратегию вместе с ней. Так растет мотивация участников, повышается их активность.



Модель фасилитирующего лидерства зачастую вызывает два возражения:



- 01** Зачем вообще тогда нужен лидер, если команда принимает решения сама?
- 02** Разве работа не превратится в хаос, если все будут озвучивать свои идеи, а затем бесконечно их обсуждать?





Ключевая задача фасилитирующего лидера – эффективное содействие в принятии решения командой. Такой лидер остается лидером, поскольку именно он контролирует процесс генерации решения, а впоследствии и его исполнения.

Справившись с возможным хаосом в момент обсуждения при помощи фасилитирующих техник, лидер вместе с командой взамен получает следующие преимущества:

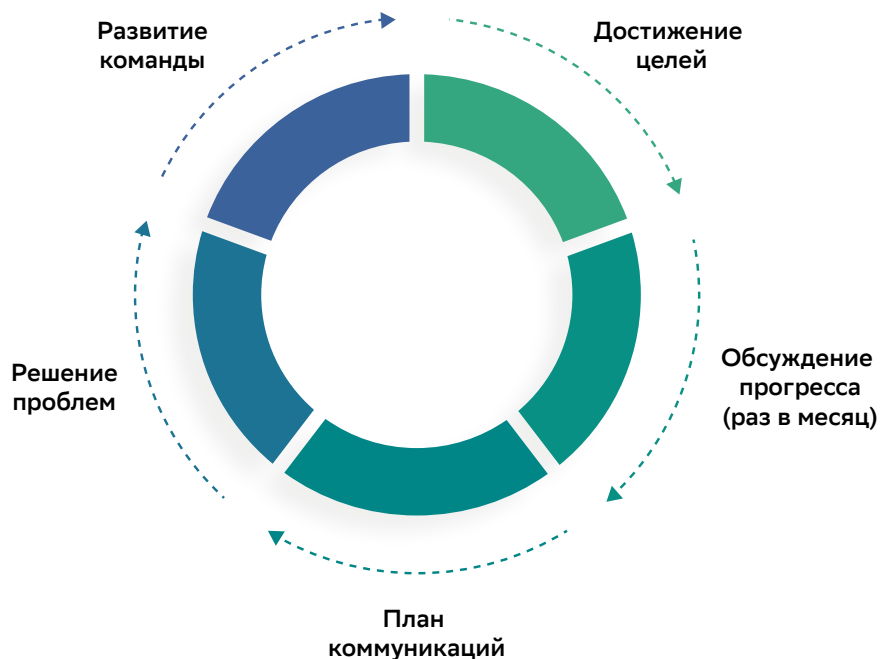
- развитие внутреннего лидерства каждого участника;
- формирование цельной картины происходящего/проблемы;
- повышение мотивации и вовлеченности;
- более четкое распределение задач;
- свободное рождение инновационных идей;
- более эффективный поиск решений комплексных задач.

Отличительная черта лидерства – системность. Фасилитирующее лидерство в годовом разрезе можно представить следующим образом:

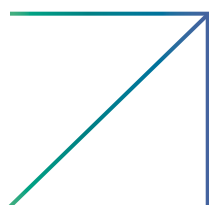
-  Стратегическая сессия в начале года: постановка целей.
-  Обсуждение прогресса раз в месяц: понимание потребностей и функциональности других.

-  Составление плана коммуникаций со стейкхолдерами: достижение эффективного взаимодействия.
-  Регулярное решение и обсуждение проблем: понимание сложных ситуаций и решение комплексных задач.
-  Непрерывное развитие команды: повышение эффективности и обучение действием.
-  Достижение целей: преодоление барьеров и синхронизация действий.

СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО: ГОДОВОЙ ЦИКЛ



ВЫВОДЫ



Лидер-фасилитатор не дает команде готовое решение, а помогает прийти к нему совместно, разработать стратегию и реализовать его.

В основе фасилитирующего лидерства лежат три идеи: повышение вовлеченности участников команды в достижение целей, согласованность общих действий и генерация творческих решений для комплексных задач. Лидерство такого рода естественным образом вписывается в реальность горизонтальных организаций, свободных от иерархии, однако требует системного подхода.

ЧЕК-ЛИСТ: РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ







Задача любой фасилитации состоит в том, чтобы мягко направить участников к предполагаемой цели; суть фасилитации в процессе обучения – сопроводить участников на пути к образовательным целям. Фасилитатор в обучении помогает сориентироваться в направлении, запланировать и совершать шаги для получения максимально эффективного образовательного опыта, улучшает взаимодействие в учебной группе и обеспечивает уважительное и равнозначное отношение к мнению каждого.









В процессе обучения фасилитатор может играть несколько разных ролей и комбинировать их в зависимости от задачи. Наиболее распространенными ролями фасилитатора являются следующие:







- 01 Лидер группы.** В этом сценарии фасилитатор формирует сплоченную группу, следит за вовлеченностью и равноправностью участников, выполнением правил взаимодействия, способствует принятию решений и разрешению проблем, дает обратную связь.
- 02 Управляющий повесткой и темой.** В этом сценарии фасилитатор следит за тем, чтобы в обозначенный срок обеспечить достижение результатов без потери качества – гарантирует соблюдение тайминга, освещение всех поставленных вопросов, стимулирует обсуждения и курирует их.
- 03 Положительная ролевая модель.** Этот сценарий предполагает, что фасилитатор демонстрирует профессиональное поведение и стиль общения, конструктивно разрешает конфликты и учитывает мнение всех участников обучения.
- 04 Содержательный эксперт.** В этой роли фасилитатор высказывает свое мнение или видение темы, увеличивая доверие к своей персоне в группе.
- 05 Консультант.** В этой роли фасилитатор подводит участников к прикладным аспектам полученных знаний и умений, предлагает им самим понять, какие задачи они могут решить с использованием нового материала.

¹ <http://sber.me/?p=hRZ5D>

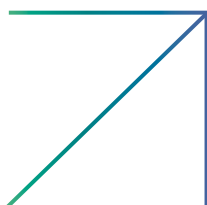
В книге Facilitation Basics («Основы фасилитации», 2015) Дональд Мак-Кейн предложил небольшой чек-лист, который позволяет оценить навыки фасилитатора во всем многообразии его ролей. Этот список контрольных характеристик можно применять и для самооценки, и в качестве отправного пункта для проверки профессионального соответствия фасилитатора¹. Если какой-либо показатель получил оценку 2 и ниже, в третьей колонке следует разработать план по самостоятельному развитию этого качества.

Ролевая модель фасилитатора	Самооценка (укажите степень развития этого качества)	Идеи для саморазвития
Создает и поддерживает атмосферу, благоприятную для генерации идей и обсуждению	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Развивает сплоченность группы	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Управляет процессом вовлечения группы	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Поддерживает создание планов действий и контроля результатов	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Тщательно следит за продолжительностью встреч	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Всегда начинает встречи вовремя	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Следит за повесткой встречи, уделяя каждому вопросу достаточно внимания	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 

Вовремя завершает встречу	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Задает вопросы, требующие размышлений	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Владеет техниками задавания вопросов, которые позволяют начать дискуссию и углубить процесс мышления	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Делится опытом, укрепляющим доверительную атмосферу	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Использует словарный запас, соответствующий аудитории и тематике	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Демонстрирует положительный и профессиональный стиль общения	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Помогает участникам разобраться в ключевых концепциях обсуждаемой темы	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Помогает сформулировать проблему	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 

Активно включается в процесс, когда что-то идет не так	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Использует системный подход	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Эффективно распоряжается временем	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Активно слушает	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Конструктивно разбирается с агрессией	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 
Делится целями с группой	<input type="radio"/> Совсем не развито <input type="radio"/> В малой степени <input type="radio"/> В некоторой степени <input type="radio"/> Хорошо развито <input type="radio"/> Очень развито	<hr/> <hr/> <hr/> 

ВЫВОДЫ



Квалифицированные фасилитаторы умело переключаются между разными ролями в зависимости от цели встречи, специфики группы, этапа сессии, поэтому для этой профессии необходимо прежде всего умение непрерывно совершенствовать свое мастерство.

РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ТЕХНИКИ ФАСИЛИТАЦИИ

Выбирая методы и техники фасилитации, рекомендуется учитывать целый комплекс факторов: целевую аудиторию, предпочитаемые разными участниками группы каналы коммуникации (визуальный, вербальный и т. д.), групповую динамику, цель сессии и ее этап, формат сессии (очная/заочная), культурные особенности группы, ее однородность/разнородность и многое другое.

При выборе конкретных упражнений полезными могут оказаться следующие советы.

- Первая ли это встреча группы с фасилитатором? Знакомы ли участники группы друг с другом? Если нет, уделите особое внимание техникам знакомства.
- Старайтесь не использовать в группе упражнения и техники, которые вы еще не попробовали на своих друзьях и коллегах.
- Объясняйте цель использования той или иной техники.
- Учитывайте возможные физические ограничения участников, которые могут повлиять на возможность выполнения упражнения (например, беременность, мобильность, зрительные проблемы и т. д.).
- Расширяйте свою коллекцию, придумывайте и записывайте свои упражнения.
- Не принуждайте людей к участию.
- Всегда имейте под рукой обширный запас упражнений на случай, если в конце сессии останется время.
- Если упражнение вызывает негативный отклик, равнодушие, проходит в атмосфере недоброжелательности, прекратите его выполнение, переключитесь на следующий этап.
- Применяя соревновательные техники, не забудьте поблагодарить и наградить тех, кто «проиграл».
- Если фасилитационная сессия проходит онлайн, убедитесь в том, что используете многообразие инструментов для вовлечения и групповой работы (общие доски, ментальные карты, платформы для визуализации идей, сервисы проведения опросов и т. д.).

Ниже предлагаем несколько популярных техник фасилитации для тренингов, разбитых на категории по цели их применения в ходе сессии: открытие встречи, энерджайзеры, разминки (разогревающие упражнения, или «ледоколы» — от англ. icebreakers), анализ ситуации, поиск и решение проблем, включение креативности, закрытие встречи.

Упражнения составлены по материалам пособия Developing Facilitation Skills. A Handbook for Group Facilitators¹.

¹ <http://sber.me/?p=qV53c>

Кроме того, вашему вниманию будут предложены методы фасилитации, которые используются в ходе стратегических сессий.

ТЕХНИКИ ФАСИЛИТАЦИИ ДЛЯ ТРЕНИНГОВ

Название упражнения	Описание
Разминка («айсбрейкеры») Временные затраты: 15–20 минут	
Эти упражнения необходимы, чтобы наладить коммуникацию между участниками, расслабить их, снизить напряжение, «растопить лед». Могут быть полезны перед выполнением серьезных упражнений и заданий или после перерыва.	
Цвет настроения	Фасилитатор просит каждого участника назвать цвет, который ассоциируется у него с настроением в данный момент, и объяснить почему.
Прогноз погоды	Фасилитатор просит каждого участника описать свое состояние так, как если бы речь шла о прогнозе погоды, например: «С утра была переменная облачность и порывистый ветер, однако сейчас активно светит солнце. К вечеру ожидается ясная сухая погода».
Фитнес для мозга	Фасилитатор предлагает участникам выполнить несколько упражнений по системе японского исследователя Йосиро Цуцуми: нажимать большими пальцами на подушечки каждого пальца одновременно, покаты карандаш между ладонями, растереть одну ладонь о другую и т. д.
Энерджайзеры Временные затраты: 10–20 минут	
Эти упражнения призваны регулировать уровень физической или интеллектуальной активности: снижать ее или, наоборот, повышать.	
Скептики и оптимисты	Фасилитатор объявляет условия игры: «Люди по-разному воспринимают информацию: скептики одним образом, оптимисты — другим. Встаньте в круг. Я буду оптимистом, следующий за мной — скептиком и т. д.». Фасилитатор говорит утверждение и обосновывает его: «Светит солнце, и это хорошо: повышается настроение». Следующий участник опровергает: «Светит солнце, и это плохо, поскольку вредно для кожи».
На мосту и по реке	Участники встают в ряд. Условия: когда фасилитатор говорит «По реке», все стоят; когда фасилитатор говорит «На мосту», все делают шаг вперед. Фасилитатор может запутывать и говорить «На реке» и «По мосту». Ошибочно сделавшие шаг или оставшиеся на месте участники выбывают из игры.

Открытие встречи

Временные затраты: 15–40 минут

Эмоциональные карты

На столе фасилитатор раскладывает эмоциональные карты (карточки с фотографиями и иллюстрациями, которые передают различные настроения). Фасилитатор просит участников выбрать по карте для ответа на вопросы:

- Что вы ожидаете от сессии?
- В каком настроении сейчас команда?
- С чем у вас ассоциируется сегодняшняя совместная работа?

Трейлер

Фасилитатор подготавливает визуальный шаблон (например, на флипчарте) — шкалу от 0 до 100. Далее он задает всем участникам вопрос, связанный с темой сессии: например, «Как вы считаете, насколько важно принимать решения самостоятельно, без оглядки на других?» Участники ставят на шкале свои отметки.

Далее происходит анализ полученных оценок, поиск среднего значения, обсуждение крайних оценок (выбросов).

Сторителлинг

Фасилитатор просит участников объединиться в мини-группы по 2-3 человека и обозначает тему, связанную с повесткой сессии, на которую нужно вспомнить историю из жизни. Например, «Вспомните, когда в последний раз вы применили навык переговоров». Участники делятся своими историями в мини-группах, стараясь уложиться в две минуты на каждую историю. В общий круг группы выносят свои выводы по своим историям.

Анализ ситуации

Временные затраты: 20–60 минут

Ментальные карты

Фасилитатор рисует на доске или флипчарте большой круг с ключевой темой обсуждения и просит участников дополнить схему своими подтемами, а каждую подтему — частными аспектами и вопросами.

Голосование

Фасилитатор пишет на доске или флипчарте вопросы, которым необходимо задать приоритетность решения. Участники получают метки (например, от 0 до 10) и приклеивают их к вопросам. Работу можно проводить в мини-группах.

Групповое исследование

Фасилитатор представляет тему, цели и этапы исследования, распределяет участников по командам. Каждая команда получает свой вопрос.

Внутри команды каждый участник получает свой подвопрос: как будете опрашивать? какие вопросы зададите? каким будет результат?

Далее в режиме броуновского движения производится сбор мнений в общей группе. Затем внутри команды анализируются результаты, формируются выводы. Решение презентуется перед общей группой.

SWOT-анализ

Фасилитатор знакомит участников с технологией SWOT-анализа (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы). Каждая мини-группа проводит SWOT-анализ своего решения или предлагаемой ситуации.

Включение креативности
Временные затраты: 15–50 минут

Аналоджик

Фасилитатор выкладывает на стол большое игровое поле и заполняет его клетки персонажами (например, Иван Грозный, инопланетянин, абориген племени и т. д.). Задача – придумать, как поставленный вопрос решит каждый из персонажей. Варианты фиксируются на стикерах. Затем группа выбирает лучшие варианты голосованием.

Поиск информации, обмен мнениями и отбор решений
Временные затраты: 30–60 минут

Галерея идей

Результаты каждой группы вывешиваются на стенах. У каждой доски есть свой «куратор», который будет рассказывать об идее группы и отвечать на вопросы других участников. Далее все участники переходят от доски к доске, задают вопросы, ставят оценку и могут предложить свои идеи. Затем организуется сессия вопросов и ответов в общем кругу. Каждая группа получает аплодисменты.

Модерационные карты

Фасилитатор представляет группе вопрос и раздает каждому участнику по карте (например, стикеру). На картах участники пишут свои идеи для решения обсуждаемого вопроса. Затем схожие идеи группируются на общей доске. Участники придумывают названия каждой группе. Согласованные названия записываются на овальной форме и прикрепляются над соответствующими кластерами идей.

Закрытие встречи
Временные затраты: 10–20 минут

Закончите предложение

На доске или флипчарте фасилитатор пишет незаконченные предложения: «От сегодняшней работы с группой я получил(а)...», «Больше всего мне сегодня понравилось...», «В сегодняшней совместной работе я бы изменил(а)...». Участники группы заканчивают предложения, обмениваясь своими впечатлениями.

Обмен благодарностями

Фасилитатор заготавливает несколько десятков сообщений с мотивацией или благодарностью на стикерах, свернутых в трубочку. Стикеры опускаются в шляпу или банку. Участники по очереди вытягивают стикер, зачитывают сообщение и передают его тому, кому они хотят посвятить это послание.

МЕТОДЫ ФАСИЛИТАЦИИ ДЛЯ СЕССИЙ

Название метода	Описание
World Cafe (Мировое кафе)	<p>Длительность подготовки: 1 день — несколько месяцев. Обычно не требует длительной подготовки.</p> <p>Длительность мероприятия: 1,5 часа — несколько дней. Может проводиться и как единоразовое мероприятие, и как серия событий, посвященная одной теме.</p> <p>Условия применения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сбор информации; • обмен мнениями в большой группе; • изучение возможностей для принятия решения. <p>Фасилитатор подготавливает 4-5 вопросов по теме встречи. Вопросы распределяются по столам мини-групп. Каждый стол выбирает «хозяина», который будет фиксировать идеи обсуждения. Затем вся группа, кроме хозяина, переходит за соседний стол, где обсуждает уже следующий вопрос. Хозяин стола отвечает на вопросы и записывает новые идеи. Каждая группа проходит полный круг и возвращается за свой стол. Затем анализируются результаты, а итоги презентуются перед общей группой.</p>
Future Search (Поиск будущего)	<p>Длительность подготовки: 2–6 месяцев.</p> <p>Длительность мероприятия: 2,5 дня.</p> <p>Условия применения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • поиск общей основы для будущего сотрудничества. <p>Для осуществления этой техники в формате конференции необходим организационный комитет — участники, которые вместе с фасилитатором выбирают тему, разрабатывают программу конференции, подбирают и приглашают других участников, подготавливают раздаточные материалы с заданиями и рабочие листы.</p> <p>Конференция состоит из пяти блоков.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Взгляд на прошлое — разогрев участников, обсуждение тенденций, которые влияли на группы в прошлом. • Взгляд на настоящее — создание общегрупповой «карты сознания» тенденций, которые влияют на группу или исследуемую проблему в настоящем. • Взгляд на будущее — создание идеальных сценариев будущего. • Обнаружение общих основ — формирование сценариев общего будущего. • Планирование действий — составление конкретных планов.
Open Space (Открытое пространство)	<p>Длительность подготовки: 1 день — 1 неделя.</p> <p>Длительность мероприятия: 1–3 дня.</p> <p>Условия применения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • для решения бизнес-проблемы; • проблема связана с конфликтами; • группа участников разнородна; • вопрос требует срочного решения. <p>Фасилитатор помогает заинтересованным лицам сформулировать тему, чтобы она звучала привлекательно и запустила проведение дискуссии.</p> <p>В ходе сессии после знакомства и разогрева мини-группы работают в самоорганизовывающемся формате, подготавливают отчеты, расставляют приоритеты, планируют дальнейшие действия, презентуют свои решения.</p>

Real Time Strategic Change (Стратегические изменения в реальном времени)

Длительность подготовки: 1–2 месяца.

Длительность мероприятия: 2,5–3 дня + 3–6 месяцев на внедрение изменений.

Условия применения:

- проведение масштабных изменений в компании (реструктуризация, изменение миссии и т. д.);
- вовлечение людей в реализацию новой стратегии.

В ходе подготовки фасилитатор проводит встречу с командой лидеров (топ-менеджерами), объясняет процесс фасилитации и особенности взаимодействия, вместе с ними определяет метрики успеха. Далее фасилитатор помогает разработать структуру и задания мероприятия, составить план дальнейших действий. Само мероприятие занимает три дня.

День 1. Обобщение важной информации. Предварительное формулирование стратегии. Выявление необходимых изменений.

День 2. 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 месяцев.

Этот метод предполагает обязательные последующие действия: проведение тренингов, подведение итогов.

Work Out (Выход за рамки)

Длительность подготовки: 2–4 недели.

Длительность мероприятия: 1–3 дня + 3 месяца на внедрение

Условия применения:

- преодоление бюрократизации;
- совершенствование бизнес-процессов;
- поиск инновационных подходов.

Фасилитатор помогает заказчику и команде разработчиков выбрать области для изменений, сформулировать общую цель для «Выхода за рамки», определить подцели и вопросы для рабочих групп, проследить за выбором участников для межфункциональных команд и наличием данных, необходимых для их работы. Мероприятие состоит из пяти этапов:

- 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.

БОНУС: ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПОЛЕЗНЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ФАСИЛИТАТОРОВ

Конструктор сессий Session Design

<http://sber.me/?p=z33g9>

Функции:

- алгоритмы создания сессий разного типа (стратегические, командные, agile, дизайн-мышление, креативные, учебные);
- доступ к библиотеке сценариев и библиотеке методов (более 200);
- совместная работа с заказчиком, командой;
- создание собственной личной и командной библиотеки;
- навигатор корпоративных командных сессий для руководителей;
- скачивание в разных форматах (PDF, DOCX, XLSX).

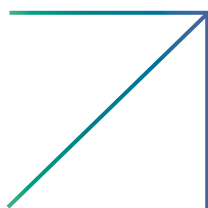
Библиотека фасилитатора facilab

<http://sber.me/?p=Sk3F8>

Функции:

- карточки, разбитые по этапам сессии;
- сортировка карточек;
- скачивание в PDF;
- ссылки на дополнительные ресурсы;
- управление библиотекой карточек в личном кабинете;
- создание собственных карточек.

ВЫВОДЫ



Фасилитация предполагает непрерывное взаимное обогащение: фасилитатор всё лучше понимает потребности группы и каждого участника, члены команды учатся прислушиваться друг к другу и налаживать эффективную коммуникацию. По мере практики естественным образом обогащается и арсенал техник каждого фасилитатора.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ФАСИЛИТАЦИЯ В БИЗНЕСЕ

- Томас Кайзер, «Фасилитация на практике. Как добывать золото, работая с группами», 2020

<http://sber.me/?p=DF9dK>

Книга, пережившая множество переизданий с 1990-го года, посвящена авторскому подходу по облегчению групповой работы. Автор книги внедрил свою концепцию для менеджеров компании Хегох, а вскоре этот подход распространился и на множество других предприятий, корпораций, образовательных учреждений во всем мире.

- Ингрид Бенс, «Фасилитация для консультантов. Инструменты для вовлечения клиентов, улучшения обсуждений и построения совместной командной работы», 2018

<http://sber.me/?p=ХКРр2>

Пособие-бестселлер от «королевы фасилитации» и профессионала в области организационного развития.

- Жан-Филипп Пупар, «Стать фасилитатором», 2019

<http://sber.me/?p=znsr>

Методическое пособие по основам фасилитации, совмещенное с глубокими размышлениями автора о философской подоплеке этой профессии.

- Пепе Нумми, «Справочник фасилитатора, или История о том, как фасилитатор Григорий Лосик привел компанию к впечатляющим результатам», 2012

<http://sber.me/?p=kf6Lf>

Книга опытного профессионала и автора уникального метода «Идеялог» стала первым изданием о фасилитации на русском языке. В этом пособии автор делится не только полезными рекомендациями о фасилитационном мастерстве, но и личными наблюдениями и размышлениями.

- Пепе Нумми, «Руководство по фасилитирующему лидерству», 2019

<http://sber.me/?p=4kgK6>

Книга о новой модели лидерства для тех, кто заинтересован в создании самоорганизующейся команды.

- Блог факультета корпоративных коммуникаций

<http://sber.me/?p=g16Q6>

Статьи и спецпроекты команды профессиональных фасилитаторов, предлагающих обучение мастерству фасилитации. На русском языке.

- Блог компании Grape People

<http://sber.me/?p=6pCRn>

Полезные статьи от финской организации, предоставляющей услуги фасилитации для бизнеса. На английском языке.

ФАСИЛИТАЦИЯ В ОБУЧЕНИИ

- Карл Роджерс, Джером Фрейберг, «Свобода учиться», 2019

<http://sber.me/?p=v9cLr>

Настольная книга от классика психологии для тех, кто стремится обеспечить подлинно гуманистический процесс обучения в школе и использовать в этих целях фасилитационные приемы.

- ATD Press, Key Elements to Successful Facilitation («Ключевые элементы успешной фасилитации»), 2019

<http://sber.me/?p=krvBn>

Электронная брошюра, раскрывающая базовые представления о ролях и навыках фасилитатора.

ИНСТРУМЕНТЫ ФАСИЛИТАЦИИ

- Майк Роуди, «Визуальные заметки. Иллюстрированное руководство по скетчноутингу», 2013

<http://sber.me/?p=KRvd6>

Книга дизайнера и иллюстратора рассказывает о технике создания визуальных заметок и предлагает отработать базовые графические навыки.

- Дэвид Сиббет, «Визуализируй это! Как использовать графику, стикеры и интеллект-карты для командной работы», 2019

<http://sber.me/?p=tS913>

В книге представлены практики использования различных инструментов визуальной фасилитации, которые помогут добиться взаимопонимания в группе и провести эффективную встречу.

- Emily Mills, *The Art of Visual Notetaking: An interactive guide to visual communication and sketchnoting* (Эмили Миллс, «Искусство визуальных заметок: интерактивное руководство по визуальной коммуникации и скетчноутингу»), 2019

<http://sber.me/?p=dL558>

Всемирно известный мастер по созданию иллюстрированных заметок создала эту книгу как практическое руководство для тех, кто хочет овладеть искусством визуальной коммуникации.

- Библиотека фасилитационных техник **SessionLab**

<http://sber.me/?p=BMMd3>

Эстонская компания SessionLab, оказывающая услуги фасилитации для корпоративных клиентов, собирает на своем сайте каталог техник.

- Loa Bastrup, Ole Qvist-Sorensen, *Visual Collaboration: A Powerful Toolkit for Improving Meetings, Projects, and Processes* (Лоа Бааструп, Оле Квист-Соренсен, «Визуальная коллаборация: инструменты для улучшения совещаний, проектов и процессов»), 2019

<http://sber.me/?p=8c1cb>

Авторы книги успешно оптимизировали стратегическую коммуникацию с помощью визуальных средств в таких организациях, как LEGO, IKEA, ООН. В иллюстрированном пособии они предлагают научиться языку визуальной коммуникации и вдохновляют на новые свершения.

- Pepe Nummi, *Beyond Brainstorming – Ideologue* («За пределами мозгового штурма – Идеялог»), 2016

<http://sber.me/?p=RpRrk>

Книга, раскрывающая принцип авторской методики «Идеялог», которая является полноценной и усовершенствованной альтернативой мозговому штурму.

- Nils Zimmerman, *Learning companion for facilitators. A self-learning portfolio tool for your professional development* (Самоучитель для фасилитатора под ред. Нильса Зиммермана), 2017

<http://sber.me/?p=9rT9F>

Портфолио инструментов для самообучения, предназначенное для фасилитаторов, работающих в сфере неформального образования. Электронная книга в открытом доступе от проекта Competendo, координируемого Европейской сетью демократического образования и прав человека.

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ

Редакторы

Люся Ширшова, Екатерина Толкачева

Корректор

Татьяна Соловьева

Дизайнер-верстальщик

Александра Евдокимова

Арт-директор

Михаил Челяденков

Менеджмент

Мария Челяденкова, Елена Головастова

КОМАНДА EDUTECH

Вячеслав Юрченков, начальник Центра развития образовательных технологий, СберУниверситет

Юлия Шустрова, главный специалист Центра развития образовательных технологий, СберУниверситет

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Комментарии, вопросы, предложения о сотрудничестве
cu-conference@sberbank.ru

СберУниверситет

ул. Университетская, вл. 11,
д. Аносино, Истринский р-н,
Московская обл., 143581

О EDUTECH

EduTech — журнал об инновационных образовательных технологиях по материалам семинара EduTech СберУниверситета. В течение года на регулярных сессиях эксперты в области Learning and Development, HR-специалисты крупнейших компаний, преподаватели вузов и бизнес-школ, поставщики образовательных решений делятся своим взглядом, как сделать обучение эффективным. Миссия журнала — сделать опыт экспертов доступным для всех, кто интересуется современными подходами в образовании. В каждом номере по результатам сессии собраны статьи на основе выступлений экспертов, дополнительные материалы по теме и ответы на самые популярные вопросы. Цифровую версию журнала можно скачать в сообществе EduTech Club.

МЫ В ИНТЕРНЕТЕ

Сайт СберУниверситета

sberuniversity.ru



Сообщество EduTech Club

sberuniversity.ru/edutech-club/



 SberUniversity

 sber_university

