

12+



Кристина Тишина
45 инструментов фасилитатора.
Техники организации
групповой работы

<https://litres.ru/38270337>

ISBN 9785449345813

Аннотация

Эта книга — сборник авторских инструментов фасилитации для практикующих фасилитаторов и тренеров, которые находятся в постоянном поиске новых техник для организации групповой работы и создания wow-эффекта на сессиях. Сильное заявление, не правда ли? Описанные техники опробованы на реальных группах, поэтому вы можете быть уверены в их эффективности и применимости!

Содержание

Введение	5
Этап первый: Открытие	9
Этап второй: Построение общего понимания	11
Этап третий: Поиск решений	13
Этап четвертый: Планирование действий	15
Этап пятый: Закрытие, или искусство ставить точку	17
Энерджайзеры	19
Инструменты этапа «Открытие»	21
1. Несуществующее животное	22
2. Суп из букв	25
3. Ай да Пушкин!	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28

45 инструментов фасилитатора Техники организации групповой работы

**Кристина
Павловна Тишина**

© Кристина Павловна Тишина, 2026

ISBN 978-5-4493-4581-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Тем не менее если в процессе чтения вам покажется, что где-то что-то подобное вы уже видели, отвечу вам цитатой Остина Клеона: «Что такое оригинальность? Нераскрытый плагиат!» Я буду очень рада, если мои идеи послужат спусковым крючком вашего креатива и вдохновят на создание собственных техник и инструментов!

Введение

Ежегодно в сфере обучения и развития появляется множество новых технологий, которые обещают повысить вовлеченность и мотивацию, сделать сотрудников подлинными владельцами процессов — иными словами, получить максимум их времени, умений и внимания. Удивительно, но самый короткий путь к этому — это путь диалога. Люди по-прежнему хотят, чтобы их не только слышали, но и прислушивались к тому, что они говорят. Одной из наиболее эффективных технологий, позволяющих налаживать диалог между людьми, по праву можно назвать фасилитацию.

Что же такое фасилитация? Каждый практикующий тренер или ведущий наверняка предложит свое определение. Мне нравится следующее: фасилитация — это управление процессом группового обсуждения с целью получения запланированного результата. Причем, речь идет о любых встречах, будь то планерка, совещание, креативная, стратегическая или дизайн сессия. Любопытно, что истоки фасилитации лежат в теории социальной фасилитации, предложенной в 1965 г. американским психологом Робертом Зайонцом. Суть теории заключается в том, что присутствие других людей влияет на мотивацию человека, создает нервно-психическое (социальное) возбуждение и усиливает доминантные реакции. С точки зрения положительного влия-

ния, речь идет об эффекте социальной фасилитации, а с точки зрения отрицательного — об эффекте социальной ингибиции. В дальнейшем появились аналогичные исследования для групп. Групповая фасилитация — это процесс, в рамках которого ведущий занимает нейтральную позицию и не берет на себя принятие решения, а лишь помогает участникам идентифицировать проблемы и прийти к решению через конструктивное обсуждение. Этот подход начал обретать популярность в 80-х гг. XX века. В 1989 г. была создана Международная ассоциация фасилитаторов (IAF), а в 2011 — Ассоциация фасилитаторов Великобритании (AoF). Без ложной скромности отмечу, что я не раз была участницей конференций, организуемых этими ассоциациями, и была немало удивлена тому, что даже несмотря на наличие ассоциаций, в фасилитации до сих пор не существует единого установившегося понятийного аппарата. Как в мире, так и в России сосуществуют разные школы (подходы), ни одну из которых нельзя назвать классической. Фасилитаторы до сих пор ломают копья, выясняя разницу между понятиями «фасилитация» и «модерация», «инструмент», «метод» и «технология».

Не желая оскорбить ничьих взглядов, скажу, что в этой книге я буду придерживаться подхода и терминологии, принятых Школой фасилитации Марины Курдовой. Это первая в России школа фасилитации, начавшая подготовку профессиональных фасилитаторов на основе лучшего опыта евро-

пейских и американских коллег, а также собственного опыта в области интерактивного обучения.

Исходя из этого подхода, далее в этой книге я буду оперировать следующими определениями:

Технология обсуждения (модель встречи) — пошаговый алгоритм управления обсуждением внутри каждого этапа от входа до выхода.

Инструменты фасилитации — последовательность действий с расчетом тайминга и ресурса для реализации технологии этапа для конкретной группы.

Фасилитатор — человек, владеющий технологиями и инструментами фасилитации, который готовит дизайн встречи и берет на себя управление процессом обсуждения.

Говоря об инструменте фасилитации, я буду иметь в виду последовательность инструкций, составленных с учетом когнитивных функций индивидов и принципов групповой работы, которые дает группе фасилитатор с целью привести ее к определенному результату.

Технология обсуждения — это модель, на основе которой можно строить процесс всей встречи. При этом некоторые инструменты (например, World Café или Open Space) могут быть как частью встречи, выполняя задачи отдельного этапа, так и самостоятельной технологией — моделью, на основе которой строится вся сессия.

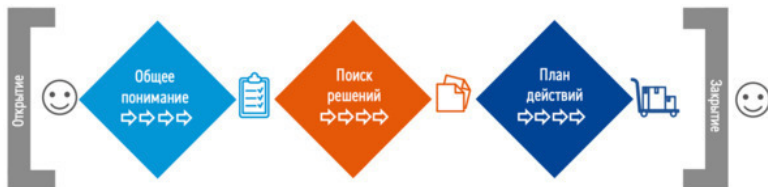
Одной из лучших технологий обсуждения я считаю мо-

дель «Путь к результату». Именно поэтому инструменты фасилитации, описанные в книге, структурированы по этой технологии. Вот какое определение модели дает сам автор — Марина Курдова:

«Модель „Путь к результату“ является функциональной моделью системы коммуникации на рабочей встрече, состоящей из последовательности действий, направленных на достижение заданных целей. Эта последовательность состоит из пяти этапов, каждый из которых имеет свою цель, процесс и результат.»

Рассмотрим каждый этап встречи, его задачи и результат, к которому фасилитатор приводит группу по окончании этапа.

Каждый из этих этапов имеет свою цель, зашиту внутри технологии и свой измеримый результат. И, что важнее всего, они логически связаны между собой: невозможно перескочить через этап, не потеряв при этом качество итогового решения. Давайте пройдем по этому пути шаг за шагом.



Этап первый: Открытие

Первый этап — самый короткий, но, возможно, самый недооцененный. Многие руководители полагают, что достаточно объявить повестку и можно сразу переходить к делу. Это ошибка. Открытие встречи — это не формальность, а психологический «входной билет». Его цель не просто поприветствовать людей, а переключить их из режима повседневной суеты в режим совместной работы. Фасилитатор должен буквально «привести» участников в комнату, даже если физически они уже давно сидят за столом.

Этап открытия строится на четырех последовательных шагах. Первый — приветствие. Здесь важно создать эмоциональный настрой. Это может быть уместная история, свежая новость, точная цитата или даже короткая шутка. Хорошее приветствие сродни увертюре в театре: оно задает тон и настраивает зрителя на предстоящее действо.

Второй шаг — оглашение цели встречи. К сожалению, это часто делается расплывчато и неубедительно. Истинная цель должна отвечать на три вопроса: что участники должны понять, чему они должны найти решение и какие конкретные договоренности должны стать итогом. Фасилитатор заранее проясняет эти вопросы с заказчиком, чтобы не тратить драгоценное время группы на выяснение того, ради чего они вообще собрались.

Третий шаг — демонстрация программы или повестки. Ведущий буквально показывают участникам карту маршрута: какие этапы их ждут, когда будут перерывы и когда все это наконец закончится. Это снимает тревогу неопределенности и создает ощущение управляемости процесса.

И наконец, четвертый, часто упускаемый из виду, но критически важный шаг — это присоединение целей участников. Фасилитатор не просто транслирует волю заказчика, он дает группе возможность высказаться, скорректировать свои ожидания, задать вопросы. Это может быть сделано через простое голосование, использование метафор или короткое обсуждение в малых группах. Вовлеченность рождается не из пассивного слушания, а из активного участия с самого начала. Потратив на этот шаг 5—10 минут, фасилитатор экономит часы продуктивного времени в будущем.

Этап второй: Построение общего понимания

Представьте, что вы собираете команду для похода в горы. Один участник уверен, что маршрут проходит по зеленым холмам, другой готовится к снежным перевалам, а третий и вовсе думает, что речь идет о морской прогулке. В такой команде не будет согласованных действий. То же самое происходит и на рабочей встрече, если участники по-разному понимают суть проблемы и исходные данные.

Цель второго этапа — создать единое информационное поле. Это значит, что к моменту перехода к поиску решений каждый участник должен иметь одинаковый с другими набор фактов, понимать контекст и, самое главное, разделять список «горячих» вопросов, которые требуют совместного обсуждения.

Процесс построения общего понимания состоит из четырех шагов. Все начинается с фокусировки. Это тонкая, но важная настройка: фасилитатор может попросить участников записать все вопросы, которые у них уже есть, или раздать им бланки для ведения заметок во время презентации. Это делает их слушание активным, а не пассивным.

Второй шаг — непосредственно информирование. Однако за кулисами этого шага происходит не менее важная работа — брифинг спикера. Фасилитатор заранее объясняет вы-

ступающему, как группа будет «обрабатывать» его информацию: какую реакцию он хочет получить, что участники должны «купить» и к каким действиям его слова должны подтолкнуть аудиторию.

Третий шаг — формирование обратной связи. После выступления информация не остается лежать мертвым грузом. Участники в группах или индивидуально «переваривают» услышанное, фиксируя свое согласие, опасения или предложения по изменениям. Для этого используются простые, но действенные техники, например, метод «Светофор», где зеленый цвет означает согласие, желтый — желание предложить изменение, а красный — сигнал о риске.

Завершающий шаг — диалог со спикером. Фасилитатор собирает структурированные вопросы от групп и дает слово выступающему для ответов. Только когда все вопросы сняты и понимание достигнуто, группа готова двигаться дальше.

Этап третий: Поиск решений

Это сердце встречи, ее главная интеллектуальная кульминация. Если предыдущие этапы были подготовкой, то теперь начинается самая творческая и сложная работа, а именно генерация идей и выбор лучших из них. Цель этапа не просто заполнить флипчарты стикерами, а получить максимум качественных идей по каждому из обозначенных «горячих» вопросов. В идеале, таких идей, реализация которых действительно приведет к решению проблемы.

Технология поиска решений строится на четырех логических шагах. Первый — отбор вопросов для генерации. Группа фокусируется на самых приоритетных проблемах, обычно с помощью голосования. Это позволяет не распылять энергию на второстепенные темы.

Далее можно преступить непосредственно к генерации и развитию идей. Ключевое правило здесь — разделение творчества и критики. Сначала группа должна произвести как можно больше идей, не оценивая их. Важно, чтобы каждый участник смог внести свой вклад, а затем идеи других были поняты и развиты. Фасилитатор использует техники, которые позволяют избежать доминирования самых громких голосов и дают слово интровертам и скептикам.

Третий шаг — отбор по заданным критериям. На этом этапе группа переходит от количества к качеству. Заранее

определяются критерии оценки (например, стоимость, скорость реализации, потенциальный эффект), и все идеи проходят через этот фильтр. Слабые, нереалистичные или слишком дорогие варианты отсеиваются, оставляя только те, которые действительно готовы взять в работу.

Четвертый шаг — обратная связь и согласование. Финальный список решений предъявляется всей группе. Каждый участник должен увидеть общую картину, понять логику отбора и подтвердить свое согласие. Именно здесь рождается коллективная ответственность за выбранный путь.

Этап четвертый: Планирование действий

Самая частая трагедия корпоративных встреч — это блестящие идеи, так и оставшиеся красивыми словами на бумаге. Четвертый этап призван предотвратить эту трагедию. Его цель — превратить абстрактные решения в конкретные задачи с именами, сроками и измеримыми результатами.

Процесс планирования также имеет свою строгую технологию. Первый шаг — определение горизонта и глубины плана. Фасилитатор вместе с группой отвечает на вопросы: на какой срок мы планируем (неделя, месяц, квартал)? Насколько детально мы должны все расписать? Это задает рамки всей дальнейшей работе.

Второй шаг — декомпозиция. Каждое принятое решение «разбивается» на цепочку конкретных действий. Это похоже на то, как архитектор превращает чертеж здания в подробный план закупок и график строительных работ.

Третий шаг — визуализация. План должен быть представлен в той форме, которая привычна и понятна команде. Это может быть классическая дорожная карта, наглядная Канбан-доска или просто таблица в общем доступе. Визуализация делает план прозрачным и снимает множество будущих вопросов.

Четвертый, самый важный шаг — это получение обратной

связи и коммитмента. Участники не просто получают задания «сверху»; они публично берут на себя обязательства. Используются техники, при которых каждый записывает свои первые «три смелых шага» или проводит «ролевые переговоры» с коллегами, согласовывая совместные действия. Когда человек сам проговаривает, что он сделает и к какому сроку, вероятность выполнения задачи возрастает многократно.

Этап пятый: Закрытие, или искусство ставить точку

Заклучительный этап — это зеркальное отражение открытия. Его недооценивать так же опасно, как и начинать встречу без приветствия. Цель закрытия — не просто сказать «все свободны», а осознанно подвести итоги, зафиксировать договоренности и, что не менее важно, дать группе эмоционально завершить совместную работу.

Технология закрытия состоит всего из двух шагов, но каждый из них требует внимания. Первый шаг — итоги. Фасилитатор или заказчик кратко возвращает группу к целям, заявленным в начале встречи, и демонстрирует, что было достигнуто. Здесь же проговаривается, как и когда участники получают итоговый протокол или дайджест, а также назначается дата следующей встречи для контроля выполнения плана. Это «мостик», соединяющий прошедшую сессию с будущей реальностью.

Второй шаг — обратная связь от участников. Это оценка не только результата (что получилось, а что нет), но и процесса (что помогало или, наоборот, мешало работать). Инструменты здесь должны быть быстрыми и емкими: например, фасилитатор может попросить каждого сформулировать итог встречи в одном слове или хэштеге, или выбрать метафору для описания своего состояния. Это позволяет

«закрыть гештальт», снять остаточное напряжение и унести с собой не только список задач, но и позитивное ощущение от совместной работы.

Энерджайзеры

Отдельная категория инструментов находится за скобками модели «Путь к результату». Это **энерджайзеры** — короткие техники, позволяющие встряхнуть группу (например, после обеда) или дать разминку мозгу перед интенсивным поиском решений. Энерджайзеры очень любят профессиональные бизнес-тренеры, и именно они часто используют их, находясь в позиции фасилитатора.

В зависимости от задачи, фокуса заказчика и времени, которое выделено на сессию, каждый из этапов может занимать большую или меньшую часть встречи. К примеру, если на сессию выделен всего один день и в фокусе заказчика проработка конкретных проблемных вопросов, известных заранее, ключевым этапом выступит этап «Поиск решений». Именно для него будет подобрана большая мощная технология, такая как «Когнитивное кафе». Это не значит, что фасилитатор откажется от построения общего понимания и планирования действий, просто эти этапы займут меньше времени и фасилитатор выберет более компактные инструменты или же будут запланированы в отдельную встречу.

Инструменты, описанные в этой книге, в большинстве своем предназначены для стратегических и креативных сес-

сий, установочных встреч, встреч по запуску проекта и каскадированию стратегии — словом, объемных встреч, занимающих более трех часов. Выбор того или иного инструмента обусловлен задачей, которую он призван помочь решить. Не стоит вставлять инструмент в дизайн сессии просто потому, что вам хочется его попробовать. Всегда держите в фокусе результат.

Каждый инструмент описан в следующей логике: задача, которую он помогает решать, количество участников, на которое он рассчитан, требуемая подготовка, тайминг и инструкции для группы. Хочется обратить внимание на то, что указанный тайминг весьма приблизительный, так как этот параметр напрямую зависит от размера группы. Каждый фасилитатор вправе самостоятельно решать, сколько времени отвести на тот или иной этап.

Несмотря на то что мои инструменты описаны в логике модели «Путь к результату», вы можете использовать их, даже если работаете в другой модели. Хуже от этого они не станут.

Инструменты этапа «Открытие»

В этом разделе вы найдете семь совершенно новых способов присоединения целей участников к целям встречи, позволяющих «привести людей в комнату» — сделать участников презентными и вовлеченными в процесс обсуждения. Большинство из них не отнимет у вас более получаса, зато результат, который вы получите, трудно переоценить. По окончании этапа группа будет разогрета, энергична и готова двигаться дальше по повестке встречи.

1. Несуществующее животное

Этот инструмент — изящный способ собрать ожидания участников и задать позитивный тон сессии. Вместо того чтобы обращаться к сухой логике, он апеллирует к ассоциативному мышлению — тому удивительному механизму нашей психики, который связывает в сознании разрозненные факты, образы и переживания. Предоставляя участникам свободу создавать причудливые гибриды из своих целей и настроения, мы позволяем им высказать правду в метафорической, безопасной форме. Это особенно ценно на креативных и стратегических сессиях, где линейное, шаблонное мышление — главный враг.

Количество участников: любое.

Требуемая подготовка: ● ○ ○

Необходимые материалы: листы А4 + клейкие подушечки / клейкая лента или большие стикеры, маркеры.

Тайминг: 18—28 мин.

Инструкция:

1. Предложите участникам сформулировать свои цели на

сессию одним-двумя глаголами. Затем попросите их представить, на какое животное они сегодня похожи по настроению. Пусть соединят оба слова в одно и запишут получившееся существо на листе (5 минут).

2. Дайте задание обмениваться своими творениями в парах, объясняя, что скрывается за каждым названием. Каждый должен поговорить как минимум с тремя собеседниками. Для небольших групп подойдёт общий круг (10—20 минут).

3. В завершение попросите участников разместить своих «животных» на свободной стене или флипчарте, создавая галерею ожиданий (3 минуты).

Примеры: Знатьезаяц, Решебобр, Понимающий Барсук, Упорный Лис.

Чтобы облегчить задачу, приведите
пример своего ожидания.
Вы также можете предложить группе
нарисовать портрет своего животного.



2. Суп из букв

Этот инструмент этапа «Открытие» позволяет не просто привязать личные мотивы и цели к целям сессии, но и активизировать внимание участников, «разбудить» тех, кто еще не успел проснуться, и собрать ожидания от сессии.

Кстати, название техники — «суп из букв» — это прямой перевод с испанского языка (*sopa de letras*). Именно так в Испании называются кроссворды подобного типа. Любопытно, что в русском языке такие кроссворды называют венгерскими.

Количество участников: любое.

Требуемая подготовка: ● ● ○

Необходимые материалы: вырезки из журналов сканвордов / кроссвордов, маркеры.

Тайминг: 25 мин.

Инструкция:

1. Заранее подготовьте листы с головоломками, в которых присутствуют слова, так или иначе связанные с темой сессии.
2. Раздайте листы участникам и попросите внимательно изучить их, выделяя маркером те слова, которые соответ-

ствуют их ожиданиям от встречи (7 минут).

3. Предложите поделиться найденными словами и прокомментировать их — в зависимости от размера группы это можно сделать в общем кругу или в тройках (12 минут).

4. Завершите обсуждением, какие «слова-ожидания» встречались чаще всего (5 минут).

До сессии подготовьте листы с головоломками, которые часто бывают в журналах сканвордов. Проверьте, есть ли там слова, которые могли бы быть так или иначе связаны с темой сессии.



А	Е	К	Т	О	Р	И	У	В	Ц
Х	Р	З	Ф	С	А	Д	Р	Х	О
У	Ч	Д	Й	Ъ	Я	А	К	Е	Э
А	Е	С	Л	У	Ш	А	Т	Ь	Ц
А	Е	К	Т	О	Р	И	У	В	Л
Х	Р	З	Ф	С	А	Д	Р	Х	О
У	Е	Д	Й	Ъ	Я	А	К	Е	Э
А	Ш	Я	Т	О	Р	С	У	Ж	У
Ы	Е	К	Т	О	Э	И	У	В	Ц
Х	Н	З	Ф	С	А	Д	Р	Х	О
У	И	Д	Й	Ъ	Я	А	К	Е	Э
А	Е	К	Т	О	Р	И	У	В	Ц

3. Ай да Пушкин!

Инструмент этапа «Открытие» для сбора ожиданий, настраивающий участников на позитивный созидательный лад. Отличная возможность для участников узнать друг друга лучше и обнаружить неожиданные таланты друг друга.

Количество участников: любое.

Требуемая подготовка: ● ● ○

Необходимые материалы: листы А5 или меньше с заранее выбранными и распечатанными четверостишиями.

Тайминг: 15—20 мин.

Инструкция:

1. Распечатайте различные четверостишия на отдельных листах формата А5 или меньше. Хорошо взять классиков русской, европейской литературы и что-нибудь экзотическое, вроде хайку, или современное (например, стишки-пирожки). Количество четверостиший должно превышать количество участников. Важно обеспечить участникам разнообразие и свободу выбора.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.