

## 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.

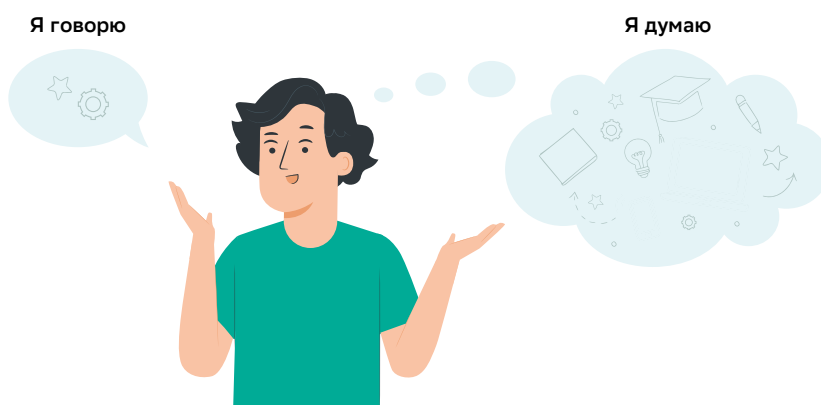


**НАТАЛЬЯ  
АРТЕМЬЕВА**

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

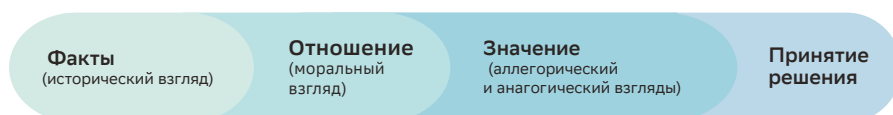
бизнес-тренер, коуч,  
организационный  
консультант, ТЕМА

#### 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:





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



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:

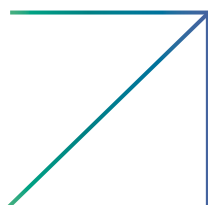
- наличие жизненного опыта;
- конкретность мотивации и установок в отношении целей обучения;
- потребность в самостоятельности и активности;
- стремление к прикладному применению знаний;
- психологические особенности (высокая скорость восприятия и более низкая по сравнению с детьми способность к запоминанию).

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

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.

THE JOURNAL OF EDUCATION  
TECHNOLOGY

## Желаєте продовжити читання?

Зареєструйтесь в сообществе EduTech Club.  
Это совершенно бесплатно!

**Зареєструватися**

