

## ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ «БАЗОВАЯ ФАСИЛИТАЦИЯ» И САММИТ ПОЗИТИВНЫХ ПЕРЕМЕН (APPRECIATIVE INQUIRY SUMMIT) В ПРОЕКТНОЙ И ДРУГОЙ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### МЕТОД ФАСИЛИТАЦИИ - «БАЗОВАЯ ФАСИЛИТАЦИЯ»

**Термин «базовая фасилитация» ввел американский организационный психолог и консультант Р. Шварц [Schwarz , 2005a].**

Кроме базовой фасилитации в рамках подхода, который Шварц обозначает как подход «профессионального фасилитатора» (Skilled Facilitator approach), выделяется также развивающая фасилитация.

Фасилитацию, по мнению автора, можно считать профессиональной, если это не просто компиляция отдельных техник и методов, но четкое понимание теоретических принципов и моделей, лежащих в их основе.

В основе базовой и развивающей фасилитации лежат принципы системного подхода [Davidson , 2005b; Schwarz , 2005d, 2005e], модель групповой эффективности [Schwarz , 2005b], ментальные модели - одностороннего контроля/взаимного обучения [Schwarz , 2005c], базовые правила для эффективных групп [Schwarz, 2005f], которые используются для диагностики группового поведения.

Кроме диагностики группы и группового поведения, фасилитатору необходимо понимать, каким образом осуществляются интервенции. Другими словами, что, когда и кому следует говорить, осуществляя фасилитацию группового процесса.

Шварц предлагает 6-шаговый процесс, названный «цикл диагност-интервенция» [Carlson, 2005a].

**Основное различие базовой и развивающей фасилитаций заключается в следующем.**

С помощью базовой фасилитации, фасилитатор, используя свои знания о построении процесса, помогает группе разрешить какую-то отдельную проблему. В случае развивающей фасилитации процесс выстраивается таким образом, что группа не только разрешает проблему, но и получает знания и навыки, помогающие ей успешно находить решение других проблем уже без участия фасилитатора. Описание модели «Базовая фасилитация» представлено в табл.

**Цели.** Базовая фасилитация помогает участникам усовершенствовать структурные элементы группы (миссия, видение, групповые роли, нормы и т.д.), тем самым способствуя групповому развитию, и/или наладить более эффективную коммуникацию, разрешить проблему, возникший конфликт [Carlson, 2005b].

**Участники процесса.** Заказчик (человек или группа, заинтересованные в проведении) - определяет тему и цель мероприятия. Фасилитатор - разрабатывает дизайн и ведет процесс. Участники - члены организации или сообщества.

---

**Таблица.** Описание модели «Базовая фасилитация»

---

| <b>Критерий</b>               | <b>Описание модели</b>  |
|-------------------------------|---|
| Особенности процесса          | <p><b>Самоорганизующийся</b> процесс используется, если целью фасилитации является помощь в налаживании эффективной коммуникации, разрешении проблемы или конфликта. В этом же случае можно говорить о <b>спонтанном распределении ролей</b>. Фасилитатор не ведет группу по заранее прописанным шагам, а следует за групповым процессом.</p> <p><b>Структурированный</b> процесс используется, если целью фасилитации является усовершенствование структурных элементов группы (миссия, видение, групповые роли, нормы и т.д.). В этом случае может применяться <b>запланированное распределение ролей</b> участников (работа в функциональных и смешанных подгруппах).</p>  |
| Шкала охвата проблем          | «Базовая фасилитация» может проходить как <b>одноразовое</b> мероприятие, так и как <b>серия</b> мероприятий. Метод посвящен рассмотрению узких, конкретных вопросов.   |
| Тип интервенций               | Интервенции фасилитатора связаны с <b>процессом</b> работы группы. Если фасилитация направлена на решение конкретной проблемы, то фасилитатор использует 6-шаговый процесс «диагноз-интервенция». Для этого в качестве основы применяется теоретическая схема, адекватная конкретной ситуации, например, «Базовые правила для эффективных групп» или «Достижение консенсуса в конфликтной ситуации». Если фасилитация направлена на работу с элементами групповой структуры, то фасилитатор описывает, как будет построена работа на мероприятии, правила работы, четко формулирует задания, управляет временными рамками выполнения заданий, т.е. ритмом работы смешанных и функциональных подгрупп, организует общие обсуждения в большой группе. |
| Тип продукта                  | <p><b>Инструментальный:</b> решение конкретной проблемы, разрешение конфликта и т.д.</p> <p><b>Развивающий:</b> сформулированные миссия, видение, скорректированные ожидания в отношении групповых ролей и др.</p>  |
| Тип аудитории                 | <p><b>Малые и большие группы:</b> от 2 до 40 чел.</p> <p>Аудитория, как правило, <b>однородная</b> (участники относятся к одной организации).</p>   |
| Сфокусированность воздействия | <p>Если «Базовая фасилитация» направлена на решение конкретной проблемы, то метод помогает в <b>управлении изменениями</b>.</p> <p>Если «Базовая фасилитация» направлена на работу с элементами групповой структуры (видение, роли, нормы и пр.), метод способствует <b>организационному развитию</b>.</p>  |

---

**Обзор процесса.** Метод требует подготовки. Фасилитатор проводит диагностику и планирует вмешательство в групповую структуру и/или процессы, разрабатывает дизайн

мероприятия, подбирая нужную теоретическую схему для интервенций, либо нужные заказчику после мероприятия техники, определяя их последовательность. Если фасилитация направлена на работу с элементами групповой структуры, планируются шаги, которые необходимо предпринять.

**Закрепление достигнутых изменений.** Если фасилитация была направлена на работу с элементами групповой структуры, фасилитатор помогает заказчику спланировать, а затем отслеживает выполнение необходимых действий, например, изменение должностных инструкций, разработку необходимых политик и процедур и т.д.

**Примеры проектов.** Торгово-производственная компания обратилась с запросом на тренинг по командообразованию - сотрудники разных департаментов должны объединиться и более эффективно выполнять свои обязанности. Нами была проведена «Базовая фасилитация», направленная на работу с элементами групповой структуры. Использовались техники визуализации «Прояснение ролей в команде». В результате проведенного мероприятия сотрудники различных департаментов и уровней компании прояснили и скорректировали ожидания по поводу выполнения своих ролей в группе. Эти скорректированные ожидания были закреплены в должностных инструкциях. Цель была достигнута - сотрудники стали относиться к выполнению своих обязанностей более ответственно.

## **МЕТОД ФАСИЛИТАЦИИ - «САММИТ ПОЗИТИВНЫХ ПЕРЕМЕН (APPRECIATIVE INQUIRY SUMMIT)»**

«Саммит позитивных перемен» [Ludema, Whitney, 2003] является модификацией метода «Позитивные перемены» (Appreciative Inquiry). Авторами метода являются Д. Куперрайдер, С. Шриваства, Дж. Лудема, Д. Уитни и др. [Cooperrider et al., 2008].

История создания метода началась в 1980 г., когда американский психолог Д. Куперрайдер, будучи аспирантом С. Шриваствы, исследовал проблему лидерства в одной из клиник города Кливленда.

Он попросил испытуемых написать истории своих наибольших достижений и неудач как лидеров. Когда он проанализировал данные, то обнаружил, что испытуемые описали только истории своего успеха. Участники организации были наиболее эффективны как лидеры, когда проявлялся высокий уровень сотрудничества, инновационности и эгалитарности при принятии решений (в стиле консенсуса).

Затем Куперрайдер разработал теорию будущих возможностей. Важные позитивные истории были использованы как источник для пробуждения потенциала организации. Это был первый «позитивный анализ» организации.

Результаты этого первого исследования вызвали такое сильное и позитивное оживление, что руководство потребовало, чтобы метод был использован для всех уровней восьмидесятичной организации для фасилитации изменений [Cooperrider et al., 2008]. Данный метод является, наверное, самым широко применяемым и хорошо исследованным. С момента первого издания книги Куперрайдера в 2003 г. по теме метода Appreciative Inquiry

было опубликовано около 125 книг и статей и проведено более 40 исследований, включая диссертационные.

## ОПИСАНИЕ МЕТОДА

**Цели.** Метод используется для проведения широкого спектра позитивных изменений в организации, включающих развитие лидерства, стратегическое планирование, изменение корпоративной культуры, совершенствование бизнес-процессов, прояснение видения и ценностей, совершенствование обслуживания клиентов, качества, взаимоотношений управленцев и сотрудников, интеграции при слияниях и поглощениях.

**Участники процесса.** Спонсор (человек или группа, заинтересованные в проведении), группа планирования (ключевые участники, представляющие различные уровни и направления в организации или сообществе). Она совместно с фасилитатором формулирует задания для саммита и выбирает участников, а также обеспечивает логистику мероприятия. Фасилитатор – кроме разработки дизайна мероприятия, управляет процессом саммита: сообщает задания, следит за временем, динамикой процесса. Участники – внутренние и внешние представители организации или сообщества.

**Обзор процесса.** Метод требует тщательной подготовки. Сначала формируется команда спонсоров, которая определяет основной фокус и формулирует тему саммита. Фокус должен быть ясным, захватывающим и позитивно сформулированным. Например, компания «Британские авиалинии», одно время попавшая в список лидеров по потерям багажа, сформулировала тему для саммита как «Великолепное прибытие для каждого пассажира» (вместо «Уменьшение потерь багажа»). Затем формируется команда планирования, для которой проводится рабочий семинар, в процессе которого осуществляется подготовка к саммиту. На рабочем семинаре составляются вопросы для интервью. Интервью является первым заданием, которое выполняют участники в процессе саммита, поэтому составление правильных вопросов – ключевой шаг в процессе подготовки саммита. Далее разрабатываются все остальные задания, которые будут выполнять участники в процессе встречи. Задания связаны с прохождением участниками 4 основных этапов саммита, которые представлены на рис. 3. Рабочий семинар для команды планирования проводит фасилитатор.

### Саммит:

- Открытие. Исследование и увязывание многочисленных составляющих «позитивного ядра» организации (сильные стороны, полезные качества, способности, таланты, ценности, традиции, практики и достижения, которые обеспечивают их успех).
- Мечта. Представление будущего организации в самых смелых формулировках.
- Модель. Разработка «социальной архитектуры» (система, структура, стратегия, культура, способы партнерства), чтобы придать мечте форму.
- Маршрут. Планирование действий. Взятие обязательств, формирование команд для инноваций, разработка и запуск изменений.

После саммита организуется работа проектных команд, отслеживается прогресс, результаты работы освещаются по всей компании, подводятся итоги. Формат «Поиск будущего», как и большинство фасилитационных форматов, позволяет правую часть формулы  
максимально  
нарастить.

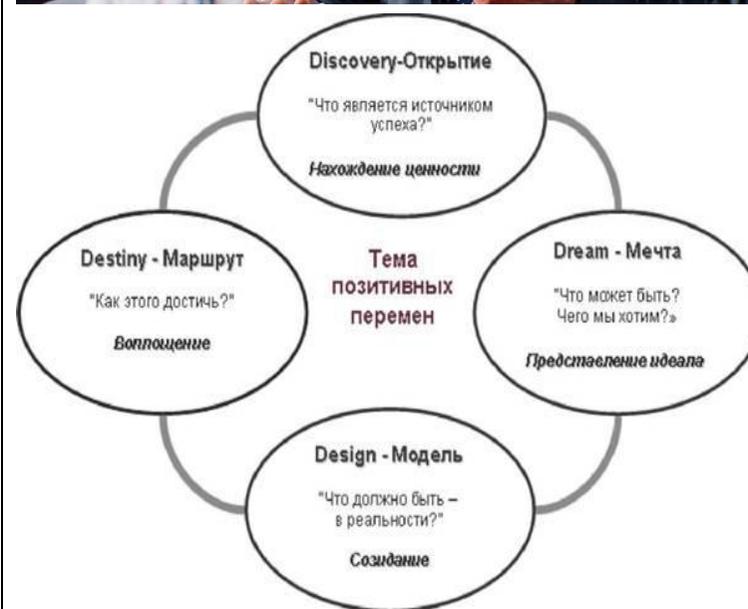
**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ФАСИЛИТАЦИИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. МЕТОДЫ «БАЗОВАЯ ФАСИЛИТАЦИЯ» И САММИТ ПОЗИТИВНЫХ ПЕРЕМЕН (APPRECIATIVE INQUIRY SUMMIT)**

| МЕТОД                               | ЭТАПЫ   | ЭТАП ПРОЕКТИРОВАНИЯ                         | СУТЬ  | ИНСТРУМЕНТАРИЙ                               |
|-------------------------------------|---|---|---|--|
| <p><b>«БАЗОВАЯ ФАСИЛИТАЦИЯ»</b></p> | <p align="center"><b>«Базовая фасилитация», направленная на работу с элементами групповой структуры</b></p> <p><b>Введение</b> - объяснение целей, задач, методов работы</p> <p><b>Основная часть:</b> серия заданий</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Модель групповой эффективности»</li> <li>• «Прояснение и корректировка выполнения ролей»</li> <li>• «Согласование ответственности»</li> <li>• «Выработка видения, ценностей, норм»</li> </ul> <p><b>Заключение</b> - подведение итогов, сбор обратной связи.</p> <p>Метод требует тщательной подготовки.</p> | <p>Реализация проекта – анализ проблемы</p> |  | <p>листы А3, фломастеры/маркеры, стикеры</p> |

«САММИТ  
ПОЗИТИВ-  
НЫХ  
ПЕРЕМЕН  
(APPRECI  
ATIVE  
INQUIRY  
SUMMIT)»

Метод требует тщательной подготовки.  
Сначала формируется команда, которая определяет основной фокус и формулирует тему саммита.  
Фокус должен быть ясным, захватывающим и позитивно сформулированным.  
Затем формируется команда планирования, для которой проводится семинар, в процессе которого осуществляется подготовка к саммиту.  
На рабочем семинаре составляются вопросы для интервью.  
Интервью является первым заданием, которое выполняют участники в процессе саммита, поэтому составление правильных вопросов — ключевой шаг в процессе подготовки саммита.  
Далее разрабатываются все остальные задания, которые будут выполнять участники в процессе встречи.  
Задания связаны с прохождением участниками 4 основных этапов

Реализация проекта – наглядное представление



Флип-чарт, стикеры, фломастеры, листы формата А4, бумага для заметок, микрофон, аудиотехника, диктофон. Осветительные приборы

саммита.

Рабочий семинар для команды планирования проводит фасилитатор.

**Саммит:**

1. Открытие. Исследование и увязывание многочисленных составляющих «позитивного ядра» организации (сильные стороны, полезные качества, способности, таланты, ценности, традиции, практики и достижения, которые обеспечивают их успех).
2. Мечта. Представление будущего проекта в самых смелых формулировках.
3. Модель. Разработка «социальной архитектуры» (система, структура, стратегия, культура, способы партнерства), чтобы придать мечте форму.
4. Маршрут. Планирование действий. Взятие обязательств, формирование команд для инноваций, разработка и запуск



|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | <p>изменений.</p> <p>После саммита организуется работа проектных команд, отслеживается прогресс, результаты работы освещаются, подводятся итоги</p> |  |  |  |
|--|---|--|--|--|

### Список использованной литературы:

1. Буланова-Топоркова М. В. Педагогические технологии / М. В. Буланова-Топоркова, А. В. Духавнева, В. С. Кукушкин, Г. В. Сучков. – Ростов-на-Дону : Издательский центр «МарТ» : Феникс, 2010. – Текст : непосредственный.
2. Матяш Н. В. Инновационные педагогические технологии : проектное обучение / Н. В. Матяш. – Москва : Академия, 2011. – Текст : непосредственный.
3. Полат Е. С. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования / Е. С. Полат, М. Ю. Бухаркина. – Москва : Академия, 2014. – Текст : непосредственный.