Введение

Этот текст начинался как небольшая заметка о нескольких ступенях в мастерстве фасилитатора. Но по мере того, как я его писал, захотелось рассказать истории: без «охотничьих рассказов» выходило слишком сухо. И тут я осознал, что высшая ступень фасилитации служит инструментом развития организации — и я стал обсуждать законы этого развития. В результате получилась небольшая книга, которую вы, уважаемый читатель, держите сейчас в руках. Кому она адресована? Думаю, и профессиональным фасилитаторам, и лидерам бизнеса. Первые смогут сравнить свои наработки с моими, а вторым книга позволит взглянуть на развитие организации через своеобразную призму — глазами глубинного фасилитатора.

Слово «фасилитация» происходит от английского *facilitate* — «облегчать», которое очень точно отражает суть процесса: первая задача фасилитатора — облегчить диалог, дискуссию, помочь сделать ее конструктивной. Однако можно пойти дальше и осознать, что фасилитация способна также «облегчать» процесс организационных и командных изменений, а наиболее глубокую фасилитацию можно сравнить с родовспоможением — облегчением (и ускорением) родов новой организации.

Запрос на фасилитацию в России неуклонно растет и слабо связан с экономической конъюнктурой: когда

экономика на подъеме, нужно помогать топ-команде обсуждать, как воспользоваться окном возможностей и преодолеть кризис роста; когда экономика на спаде, начинаются поиски новых направлений бизнеса; когда ситуация устойчива, возникают смысловые вопросы: какова наша миссия, кто мы, какой компанией хотим быть?

За два последних десятилетия мне довелось фасилитировать немало дискуссий. Это были и стратегические сессии в узком кругу, и большие конференции. В некоторых случаях мне удавалось помочь команде — и сессия (или конференция) становилась серьезной вехой трансформационного процесса. Случалось и так, что фасилитация оставалась лишь эпизодом в насыщенной жизни организации. Сотрудничая с компаниями на длинных дистанциях, я наблюдал полные циклы жизни бизнеса: трансформация приносила плоды, затем откатывалась назад, а после приходила свежая команда, чтобы запустить изменения заново. А поскольку потребность в фасилитации часто возникает в самые критические моменты, я имел возможность из своей скромной консультационной и фасилитационной позиции видеть рассвет, закат и новый рассвет некоторых известных российских компаний.

Недавно я побывал на семинаре гуру фасилитации Майкла Уилкинсона. Семинар мне очень понравился: Майкл обаятельный, харизматичный человек, а его подход весьма методичен и структурирован. И вместе с тем я увидел, что многое делаю по-другому. Скажу больше: то, что делаю я, как мне кажется, отличается от подхода Уилкинсона по своей сути. Размышляя об этом, я понял, что есть несколько слоев — или ступеней — фасилитации. Майкл рассказывает об одной из них — с моей точки зрения, базовой. Но есть и другие,

к которым я пришел далеко не сразу. Спасибо, Майкл: ты помог мне отрефлексировать то, что я делаю.

Если свести различия между этими ступенями к одной содержательной формуле, получится вот что: есть фасилитация, нацеленная на помощь команде в обсуждении конкретных тем, а есть фасилитация, призванная запустить организационные изменения. Преимущественно о такой фасилитации (выше я уже назвал ее глубинной) я и буду рассказывать дальше. Все истории, которые я приведу, являются подлинными — кроме явно оговоренных случаев. При этом я по понятным причинам не буду называть компании и имена людей и изменю некоторые несущественные, но узнаваемые детали. Так что, друзья, если вы себя узнали — не волнуйтесь: вероятно, это не ваша история, а просто на нее похожая.

ГЛАВА 1

ЦЕЛИ: КОГДА ВОЗНИКАЕТ ПОТРЕБНОСТЬ В ФАСИЛИТАЦИИ?

В традиционной авторитарной и патриархальной культуре фасилитация не нужна. Главное, что делает руководитель в культуре принадлежности и культуре силы, — раздает задания и выслушивает отчеты об их выполнении[1]. Для этого хорошо подходит формат оперативки: подчиненные по очереди отчитываются и получают новые задания. Такой же сценарий годится и для годовых собраний, на которых обсуждается среднесрочный или долгосрочный горизонт: сначала руководители отчитываются о сделанном за год, а затем первый руководитель выступает с программной речью, в которой рассказывает о задачах на будущее. Большинство из нас присутствовали на таких мероприятиях и хорошо понимают, как они проходят. Когда доклады и презентации содержательны, такие встречи могут быть вполне полезными, хотя пассивный характер участия большинства (максимум дозволенного — задать вопросы) навевает сон, с которым особенно трудно бороться после обеда. Некоторые участники развлекаются, задавая каверзные вопросы выступающим и, по сути, превращая мероприятие в скрытый батл (скрытый потому, что все уколы и оскорбления упакованы в форму вопросов). Тогда все присутствующие просыпаются, а культура силы со свойственной ей конкуренцией торжествует.

Патриархальная (она же авторитарная) модель управления может содержать элементы дискуссии. Мудрый руководитель из культуры силы будет выслушивать мнения своих подчиненных по сложным вопросам, где требуется глубокая разнообразная экспертиза и решение неочевидно. Типичный

---

[1] О корпоративных культурах и законах их развития читайте в моей статье «Путешествие по спирали 2.0»; http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2018/04/Spiralnaya_dinamika_2.0.pdf. — *Здесь и далее прим. авт.*

сценарий такого совещания выглядит следующим образом: руководитель ставит вопрос, предлагает участникам высказаться, слушает, после чего либо сразу принимает решение, либо ставит задачи по более глубокому анализу. Аналогичный сценарий используется и при решении конфликта: руководитель выслушивает обе стороны, а затем выносит суждение, выступая в роли арбитра. Такой формат уже включает в себя элементы фасилитации: руководитель должен *задавать вопросы*, *слушать* и, более того, *поощрять дискуссию* («А у кого иное мнение? Иван Иванович, вы что-то отмалчиваетесь… Что вы думаете по этому вопросу?»). Пока идет дискуссия, руководителю следует сохранять нейтралитет, искусно скрывая свое мнение, поскольку только в этом случае он сможет услышать разные точки зрения (культура силы не предполагает высказываний, противоречащих мнению руководителя). Его собственная позиция должна прозвучать в самом конце, после чего дальнейшая дискуссия становится неуместной.

Модель такого совещания блистательно показана в знаменитом фильме Акиро Куросавы «Тень воина». Дело происходит в средневековой Японии. Император созывает совет для обсуждения стратегии военных действий. Все по очереди высказываются, кланяются. Император сохраняет полную бесстрастность — никто не может догадаться по его лицу, какая точка зрения ему импонирует. Военачальники спорят. В конце император изрекает решение, все склоняют головы, а император выходит.

Аналогичные правила принятия решений можно найти, например, в брошюре для морпехов США (цитирую по книге Тома Демарко и соавторов «Балдеющие от адреналина и зомбированные шаблонами»): «Пока командир не принял

и не объявил своего решения, долг подчиненных — предлагать свое честное профессиональное мнение, даже если оно противоречит мнению старшего по званию. Как только решение принято, младшие по званию должны поддерживать его, как если бы оно было их собственным»[2].

Модель управления в патриархальной культуре строится на двух важнейших убеждениях всех участников:

- Руководитель лучше, чем подчиненные, принимает решение, поэтому участие подчиненных в обсуждении решения либо не требуется, либо является ограниченным.
- Согласие подчиненных с решением и мотивированность сотрудников не являются важными — подчиненные будут хорошо выполнять решение в силу своей лояльности. А значит, опять же, включать их в дискуссию необязательно.

Управление обсуждением в такой культуре — не очень сложный процесс, который не требует отделения роли фасилитатора от роли руководителя.

Всерьез задачи фасилитации возникают по мере развития культуры правил, успеха и согласия. В этот момент внутренние убеждения сотрудников меняются:

- Руководитель обладает полномочиями принять решение, но не знает, каким оно должно быть (по крайней мере знает не лучше, чем подчиненные). А значит, дискуссия полезна и повышает качество решения.

[2] Демарко Т., Листер Т. и др. Балдеющие от адреналина и зомбированные шаблонами. Паттерны поведения проектных команд. — СПб.: Символ-Плюс, 2010.

Подчиненные хорошо претворяют решения в жизнь в той мере, в какой согласны с ними и мотивированы их выполнять. Значит, желательно сделать сотрудников соавторами — а для этого опять нужна дискуссия.

Отсюда вытекают две ключевые задачи фасилитации:

- Повысить качество принимаемых решений, обсудив их в группе.
- Повысить вовлеченность и мотивированность членов команды, сделав их соавторами решения.

Руководитель в этот момент должен стать одним из участников разговора, который априори понимает в теме

Рис. 1. Развитие культуры организации согласно модели «Спиральная динамика» и роль фасилитации

не больше, чем его подчиненные. Да, у него больше полномочий, но его мнение не ближе к истине, чем мнения других участников дискуссии. А поскольку перед нами уже культура успеха или согласия, то не только подчиненные могут высказывать точку зрения, отличную от позиции руководителя, но и руководитель волен говорить то, что думает, не боясь спровоцировать молчание. Вот только управлять обсуждением в этом случае руководителю становится сложно: возникает «раздвоение» роли. Тут-то на сцену и выходит фасилитатор — как отдельный, независимый человек, которому поручается организовать такую дискуссию, в которой все, включая руководителя, будут участвовать на равных.

Помочь выработать решение и сделать так, чтобы люди его приняли, — исторически первая задача фасилитации. Однако со временем от фасилитации начинают ждать большего: сессии воспринимаются уже как инструмент изменения команды или даже организации в целом. Например, руководитель, ставя фасилитатору задачу, может сказать: «Наши люди уверены, что главное — это объемные показатели, а такие темы, как безопасность, качество, эффективность, они даже не воспринимают. Нужно провести такую сессию, чтобы люди задумались. Нужно поменять менталитет наших руководителей». Эта задача уже существенно сложнее выработки правильного решения, и решить ее гораздо труднее. И — да, умелый фасилитатор способен с такой задачей справиться.

ГЛАВА 2

БАРЬЕРЫ: ПОЧЕМУ БЕЗ ФАСИЛИТАЦИИ НЕ ОБОЙТИСЬ?

Итак, базовая цель фасилитации — организовать конструктивную дискуссию, нацеленную на выработку решений или даже на развитие организации. Теперь давайте зададимся вопросом о том, что мешает группе совместно конструктивно обсуждать сложные вопросы и договариваться по ним. Вот люди собрались вместе, чтобы обсудить животрепещущие темы и принять важные решения. Раз им нужны для этого специальные методики и особый человек — значит, само собой это почему-то не получается… Почему?

Начнем с базовых барьеров — **барьеров первого уровня**:

1. **Люди плохо выражают свои мысли и плохо слышат**. Под словом «плохо» прежде всего имеется в виду «непонятно». Одни не могут четко и лаконично сформулировать то, что хотят сказать, а другие плохо понимают даже то, что ясно сформулировано.
2. **Люди подменяют содержательную аргументацию эмоциями**, в том числе эмоциональными атаками («наездами») друг на друга, что ослепляет их и лишает возможности принять даже те аргументы, с которыми они согласны по сути. Как только темы становятся эмоционально значимыми, люди теряют способность к рациональной дискуссии.
3. **Право говорить узурпируют самые активные или высокостатусные люди**, а тихие, которым на самом деле есть что сказать, молчат.
4. **Реальная цель («внутренняя повестка») участников сильно расходится с заявленной**. Например, кто-то из участников хочет не договориться о совместном решении, а дискредитировать другого участника.

Из-за всех этих барьеров группа не может выдержать намеченную линию разговора и перепрыгивает с темы на тему, ни одну не обсудив до конца.

В итоге (если указанные барьеры сработали) группа не способна что-либо последовательно обсудить, не может принять никаких общих решений, люди уходят в негатив, раздражаются, ссорятся и расходятся с неприятным осадком (впрочем, бывает, что и с приятным: «Хорошая вышла драка!» — многое зависит от характера и реальной повестки участников).

Посмотрим на барьеры первого уровня на конкретном (хотя и условном) примере. Представим себе, что группа обсуждает выход со своей продукцией на рынок Европы.

КЕЙС «МЕЖДУНАРОДНАЯ СТРАТЕГИЯ»

Константин. Я считаю, что пора идти на рынок Европы.

Константин выразил свою мысль исключительно ясно, и у его коллеги Ивана, как мы сейчас увидим, не возникло проблем с пониманием.

Иван. Какой европейский рынок? Где мы — и где Европа?! Вы хоть знаете, что делают конкуренты в нашем секторе на Западе? Давайте сначала хотя бы ISO 9000 внедрим, а потом будем мечтать о Европе...

А вот мысль Ивана выражена очень плохо. На первый взгляд кажется, что он пытается сменить тему разговора и вместо обсуждения международной стратегии пролоббировать свою любимую ISO 9000. Возможно, это отчасти так. Однако Иван высказывается

и по сути обсуждения: он приводит аргументы против выхода в Европу — вот только эти аргументы, как сейчас будет видно, никто не услышит.

Константин. ISO 9000 нам нужен как телеге пятое колесо. Это просто бессмысленная гора бумаги. Один раз мы ISO уже внедряли — чем закончилось?.. Получили сплошную бюрократию!

Разговор ушел от темы выхода в Европу — Константин среагировал на эмоциональный посыл Ивана.

Петр. Да, точно: мы небольшая компания — а бюрократия, как в госкорпорации. У нас ни один предприниматель не выживет. Возьмите Сашу — он уже полгода тыкается с новым продуктом, а мы гоняем его по комитетам...

Вот Петр однозначно хочет увести разговор в сторону — видимо, продвигает свою любимую предпринимательскую идею, которая опять же не имеет никакого отношения к теме дискуссии.

Иван. Новый продукт?! Не смешите мои тапочки. Мне все уши прожужжали про гениального Сашу, но за полгода я так и не увидел никакого вразумительного предложения.

Похоже, у Ивана тоже есть своя повестка: ему почему-то важно зарубить любую новую идею, будь то Европа или новый продукт, и пока ему это удается. ■

В дальнейшем разговор может на время вернуться к международной стратегии, опять соскочить с нее, перейти в бурный спор по поводу ISO или продолжить перетекать от вопроса к вопросу — но ни по одной из тем не только не будет принято решение, но даже не появится стройный набор аргументов.

Одних лишь этих барьеров уже достаточно, чтобы безнадежно потопить разговор. Но представим себе, что барьеры первого уровня все же преодолены: участникам удалось (с помощью фасилитатора или без его участия) удержать дискуссию в рациональном русле, понятно сформулировать свои мысли и сделать несколько ощутимых шагов к решению. Значит ли это, что трудности позади и дальнейшее — дело техники? Отнюдь не всегда, потому что на сцену выходят **барьеры второго уровня.**

5. **Участникам не хватает схем анализа.**
   Вспомню еще один фильм из моих любимых: «Признание в любви». 1930-е годы, комиссар агитирует крестьян вступать в колхоз: «Как же ты не вступил в колхоз?! — говорит он. — Ведь это же *кол-хо-о-оз!*» На письме трудно непосредственно передать интонацию, на которой держится сцена: это абсолютное благоговение. Выведенная из себя крестьянка хватает комиссара за волосы и бьет его головой об стол, а тот, продолжая блаженно улыбаться, говорит: «Ну, ты чего дерешься? Ты аргументы приведи!» — и продолжает агитацию, ограничиваясь тезисом, что «колхоз — это же кол-хо-о-оз!».

Именно так зачастую проходят нефасилитируемые дискуссии: участники пытаются убедить друг друга громкостью голоса и категоричностью суждений — мол, «иначе никак невозможно!!!». Бывает, что какая-то схема анализа (например, модель пяти сил Портера) все же предлагается — но, во-первых, она не всегда подходит к задаче, во-вторых, не все с ней согласны, а главное, группа легко запутывается при попытке ее применить, в том числе из-за ее высокой сложности.

В диалоге, приведенном выше, дрейф в сторону от заявленной темы может быть вызван среди прочего отсутствием понятной схемы анализа, которая позволила бы принять решение о том, стоит ли идти на тот или иной (скажем, европейский) рынок.

Есть и еще более глубокие барьеры — **барьеры третьего уровня.**

6. **Разговор запрограммирован двигаться по одному и тому же сценарию.** Каждый коллектив со временем нарабатывает определенные сценарии обсуждения, которые повторяются из раза в раз с одним и тем же результатом. Если дискуссия встала на рельсы такого сценария, итог будет предсказуемым, банальным и непродуктивным.

Сценарий может быть очень простым — например, вариант, который можно назвать «конформистский»: лидер

Рис. 2. Барьеры, мешающие группе договориться

группы (формальный или неформальный) высказывает свое мнение, после чего никто уже не решается ему возражать.

Бывают и более сложные сценарии — например, сценарий «Безнадежный бунт»: есть группа людей, которая всегда предлагает что-то революционное, причем в довольно утрированной форме, но все к этому уже привыкли и понимают, что мнение бунтарей поддержано не будет. У самих бунтарей здесь есть понятная психологическая выгода: они получают возможность остаться непризнанными гениями и критиковать все происходящее.

В диалоге, представленном выше, есть косвенные признаки, которые наводят на мысль, что Константин уже многократно предлагал выходить на международный рынок и это уже было много раз отвергнуто. Поэтому никто не верит, что идея будет принята, и очередной разговор про международную стратегию используется для продвижения своих тем: Иван продвигает ISO 9000 (при этом, судя по его тону, он заранее готов к тому, что проект не состоится, и просто хочет забить еще один колышек «я вам говорил»), а Петру нужно в очередной раз оправдать то, что у его протеже Саши ничего не получилось.

За сценарностью разговора кроется самый глубокий и универсальный барьер на пути и к выработке решений, и к изменениям.

7. **Команда и организация в целом стремятся к гомеостазу —** любая система, как правило, поддерживает статус-кво и, будучи выведенной из равновесия, стремится в него вернуться. Именно поэтому дискуссии об изменениях так часто заканчиваются ничем (как сказал классик: «Они сидели день и ночь и снова день и все время решали только один вопрос — как свое

убыточное хозяйство превратить в прибыльное, ничего в оном не меняя»).

Указанные барьеры весьма сильны, и, преодолев первые, а затем и вторые, дискуссия нередко разбивается о барьеры третьего уровня: группа научилась выражаться ясно, люди понимают друг друга, контролируют свои эмоции и даже выбрали разумную логику обсуждения, но сценарность, «предзаданность» раскладки ролей и аргументов предопределяют неуспешный финал разговора.

ГЛАВА 3

ПРОЦЕДУРНАЯ ФАСИЛИТАЦИЯ: ВЛАСТЬ СЛОВА

Хранитель времени, стенографист… и всё?

Базовую ступень фасилитации я предлагаю назвать «процедурной». Процедурный фасилитатор помогает группе преодолеть барьеры первого уровня, связанные с трудностями при формулировании мыслей и привнесением в разговор эмоций. Для этого он решает следующие на первый взгляд сравнительно простые задачи:

- Задает основные правила дискуссии и следит за тем, чтобы они выполнялись.
- Фокусирует участников на теме, не дает обсуждению уплывать в сторону.
- Резюмирует высказывания участников, выделяя их суть и помогая выразить ее коротко и ясно.
- Фиксирует идеи и аргументы, чтобы, с одной стороны, не дать им потеряться, а с другой — облегчить участникам движение вперед.
- Обеспечивает равенство возможностей и равное участие, следя за тем, чтобы каждый мог высказаться, останавливая слишком говорливых и втягивая в разговор пассивных.
- Помогает группе сохранить рациональный характер разговора, прежде всего за счет игнорирования вспыхивающих эмоций.
- Обеспечивает разумный темп продвижения дискуссии — в нужный момент ставит новый вопрос, не дает перепрыгивать с темы на тему, но в то же время не позволяет обсуждению затягиваться, зацикливаться на одном вопросе.

Рис. 3. Процедурная фасилитация — база для других видов фасилитации

При кажущейся простоте этих задач в реальности их решение требует от фасилитатора обладания серьезным «социальным весом» (иначе установленные им правила будут нарушаться), очень структурированным мышлением и специальными компетенциями.

Самая главная и сложная компетенция процедурного фасилитатора — интеллектуальная: способность на ходу переформулировать длинный и неструктурированный монолог

участников в лаконичный и структурированный текст, который поддается фиксации, а также соотносить мысли участников между собой.

Чтобы показать, как это происходит, воспользуемся приведенным выше примером с обсуждением международной стратегии, но теперь представим, что дискуссией управляет фасилитатор.

КЕЙС «МЕЖДУНАРОДНАЯ СТРАТЕГИЯ», ЧАСТЬ 2

Константин. Я считаю, что пора идти на европейский рынок.

Иван. Какой европейский рынок? Где мы — и где Европа?! Вы хоть знаете, что делают конкуренты в нашем секторе на Западе? Давайте сначала хотя бы ISO 9000 внедрим, а потом будем мечтать о Европе...

Как мы уже видели выше, реплики Ивана совершенно достаточно, чтобы преградить путь конструктивной дискуссии: формально продолжая обсуждать Европу, он попутно вбрасывает другую эмоционально заряженную тему, причем делает это неконструктивно — через противопоставление. Как правильно поступить в этой ситуации умному фасилитатору? Как ни странно, стоит проигнорировать и эмоции, и новую предложенную повестку, чтобы тем самым помочь группе сохранить логику обсуждения. Как это можно сделать? Нужно вычленить тот смысловой кусочек, который относится к нужной теме, очистить его от эмоций и побочных мыслей и предъявить группе.

Фасилитатор. Иван считает, что мы не готовы конкурировать на рынке Европы, в том числе из-за отсутствия системы управления качеством.

Записывает на флипчарте:

Выход на рынок Европы

Против	За
Проиграем конкуренцию — нет системы качества (ISO)	

Фасилитатор. Какие еще есть аргументы за или против выхода в Европу?

Петр. Да не внедрим мы ее никогда — сколько уже говорено было... На моей памяти пятая сессия уже — и мы только говорим про ISO, а делать ничего не делаем. Вот так и будем без конца мечтать про Европу и ISO, пока не попробуем! Что нас заставит подорваться и внедрять ISO? Да пока мы в России — она нам совершенно не нужна!

Мы видим, что барьер, воздвигнутый Иваном, все же сработал — полностью обезвредить его с первой попытки фасилитатору не удалось: Петр цепляется за тему, поднятую Иваном (система контроля качества), и реагирует на его эмоциональный посыл. Вступая в спор с Иваном, Петр тем самым помогает ему увести дискуссию в сторону. В этот момент фасилитатор должен быть совершенно спокоен и очень искусен. К счастью, Петр в своем высказывании продолжает апеллировать и к Европе: в его высказывании в числе прочего содержится аргумент за выход в Европу. Задача фасилитатора — вычленить этот аргумент и предъявить его группе, проигнорировав все

остальное, — тогда у группы останется шанс сохранить фокус разговора.

Фасилитатор. Как я понял, Петр считает, что выход на рынок Европы даст нам стимул работать лучше, в том числе внедрить наконец систему управления качеством. Это аргумент «за» — я правильно понял, Петр? Могу так записать?

Продолжает заполнять таблицу на флипчарте (новые записи показаны полужирным шрифтом):

Выход на рынок Европы

Против	За
Проиграем конкуренцию — нет системы качества (ISO)	**Стимул для внутреннего развития — в т. ч. внедрить систему качества (ISO)**

Константин *(задумчиво).* Ну, вот вам еще один аргумент «за»...

Имея перед глазами аргументы за и против, группа возвращается к теме и начинает обсуждать выход на рынок Европы. Попытка увести дискуссию в сторону не сработала. ■

Приведенный фрагмент дискуссии прекрасно показывает, в чем ключевая роль процедурного фасилитатора и какова его самая сложная компетенция: фасилитатор должен уметь очищать высказывания участников от эмоций, наслоений и побочных ветвей и переформулировать их максимально четко и лаконично, встраивая в единую логику обсуждения. И это очень сложная интеллектуальная задача.

К примеру, когда Иван говорит об отсутствии ISO 9000, он *подразумевает* неготовность конкурировать на рынке Европы — но его мысль запрятана, и фасилитатор должен ее откопать и предъявить группе. Еще сложнее расшифровать мысль Петра: на первый взгляд, он утверждает, что внедрение ISO невозможно, — и только очень умный фасилитатор догадается проинтерпретировать его высказывание как тезис про то, что Европа является стимулом для внедрения ISO.

Формулировать мысли участников лучше участников

Искусная работа хорошего процедурного фасилитатора незаметна: людям кажется, что он не более чем стенографист, — а он при этом незаметно для окружающих с громадной скоростью делает исключительно сложную интеллектуальную работу, вычленяя смысл из плохо сформулированных высказываний участников и лаконично их перефразируя. Группа замечает фасилитатора только в том случае, если его интеллектуальной мощности перестает хватать, если он теряет и искажает смысл, если не может коротко изложить мысли участников без потери сути, — и вот тогда он раздражает участников, оказываясь в центре внимания.

После того как мы выделили суть работы процедурного фасилитатора, давайте рассмотрим несколько сопутствующих вопросов

«Парковка» дополнительных мыслей

Участники, как мы только что увидели, нередко высказывают ценные мысли, которые не относятся к теме дискуссии.

Как поступать в таком случае? Классики фасилитации рекомендуют держать отдельный флипчарт, куда «парковать» такие уводящие в сторону, но достаточно важные комментарии. Лично я считаю, что на первом этапе, пока группа еще не продвинулась в обсуждении основной темы, не погрузилась в нее, эти боковые полезные мысли можно и даже нужно игнорировать: надо помочь группе нарастить скорость движения по главной повестке. В дальнейшем, когда дискуссия становится управляемой и ее темп нарастает, вполне уместно подключить технику «парковки». Например:

Иван. ...Давайте сначала хотя бы ISO 9000 внедрим, а потом будем мечтать о Европе...

Фасилитатор. Тема ISO важная, но давайте мы ее пока «припаркуем» на отдельный флипчарт.

Пишет на отдельном флипчарте:

«Припаркованные» темы
...
...
3. ISO

Фасилитатор. А что касается выхода на рынок Европы, то, насколько я понял, Иван считает...

«Парковка» позволяет не терять действительно важные мысли участников, ввести в действие и подчеркнуть принцип «мы слышим друг друга» и вместе с тем не растекаться мыслию по древу.

Власть слова

Еще один интересный вопрос: как далеко в ходе переформулирования фасилитатор может/имеет право/должен уходить от конкретных слов («вординга») участников? Уилкинсон, гуру фасилитации, настаивает на том, что фасилитатор должен записывать на флипчарте (а значит, и повторять вслух) именно те слова, которые сказал человек (конечно, сокращая фразу и выбирая главное, но все же не меняя самих слов). Уилкинсон объясняет это тем, что, подменяя слова, фасилитатор «злоупотребляет властью маркера» и может исказить мысль участника, рискуя увести дискуссию в сторону, а если группа еще и заметит подмену, это вызовет у нее раздражение и отторжение результата дискуссии. Отчасти это верно: если человек ясно излагает свои мысли, то, конечно, самое правильное для процедурного фасилитатора — в точности записать его слова. Ну а если мысль высказана путано и запрятана глубоко? В этой ситуации опытному фасилитатору стоит, на мой взгляд, рискнуть и подсказать участнику новые слова (новый «вординг»), которые позволят ему точнее выразить свою мысль. А значит, фасилитатор должен не только обладать сильным логическим мышлением, но и одновременно быть своего рода копирайтером (лингвистом) — помогать участникам подбирать максимально точную форму для выражения их мыслей. Если он справился с этой задачей хорошо, то в дальнейшем и автор мысли, и вся группа в целом подхватывают новую формулировку и начинают использовать ее как свою.

Представим себе, что диалог, приведенный выше, развивается следующим образом.

КЕЙС «МЕЖДУНАРОДНАЯ СТРАТЕГИЯ», ЧАСТЬ 3

Константин. ...Вы просто боитесь Европы. Но имейте в виду, что если мы останемся в России, то умрем. Рынок России стагнирует. Ограничить себя Россией — это худшее, что мы можем сделать!

Иван. Если сунемся на Запад — спалим все деньги. У нас ограниченный ресурс, и лучше потратить его здесь, на расширение доли в России.

Что правильно делать фасилитатору при таком повороте беседы? Обсуждение явно выходит за рамки аргументации за и против европейской экспансии. Умелый, хотя и не выдающийся, фасилитатор в этой точке предложит не отвлекаться и продолжить обсуждать выход в Европу. А действительно умный процедурный фасилитатор заметит новую логику разговора сам и поможет группе осознать ее, подобрав точные слова.

Фасилитатор. Я вижу, что наш разговор выходит на более концептуальный, стратегический уровень. Константин и Иван поднимают вопрос не только о том, пробовать ли продавать в Европе, — они спорят о географической стратегии в целом. Константин предлагает стратегию, которую можно назвать «глобализацией», и выдвигает важный аргумент за нее: стагнация российского рынка. А Иван...

Прервемся на минутку. Как правильно назвать стратегию, альтернативную «глобализации»? Сам Иван никак ее не назвал. Может быть, сказать «стратегия локального рынка»? Это будет верно по сути, однако