

Ключ до копалин золота: фасилітація (допомога)

(Джерела: Thomas A. Kayser. Добуваючи золото групи: Як збагатитися за рахунок спільної інтелектуальної потужності групи. - El Segundo, Calif.: Serif Publishing, 1990. – С. 11-13; 16-19; Bob Kelsh. Особистісна комунікація, 1989).

Фасилітація, це – золотий ключ, який відкриває родовище золота мудрості та знань, що приховані у головах учасників. Коли ці родовища відкриваються, мудрість, яка захована в них може бути використана для вирішення проблем, прийняття рішень, вирішення конфліктів, створення альтернатив, розробки стратегії і допомогти загоїти рани від міжособистісного розбрату тощо. Уміння фасилітації будь необхідні кожному, хто проводить зустрічі з більшою або меншою групою людей і якщо він або вона ставить перед собою завдання скористатись результатами потужної спільної інтелектуальної праці групи. У будь-якому випадку цей набір умінь фасилітації буде однаковим.

Хто такий фасилітатор?

Дуже просто це можна сказати так: фасилітатор – це людина, яка допомагає групі вивільнитися від внутрішніх обмежень або труднощів, для того, щоб група могла більш ефективно та результативно досягати бажаних цілей та результатів на даній зустрічі. Лао-Цзи, один із видатних китайських філософів, який жив у часи правління династії Чжоу, сформулював блискуче визначення фасилітатора: „Хороший лідер є найкращим, коли люди не помічають, що він їх веде. Хороший лідер говорить мало, а коли робота зроблена, мета досягнута, люди кажуть: „Ми це зробили самі.“ Розвиваючи мудрість Лао-Цзи, Боб Кесон, спеціаліст з ефективності організації роботи групи, так описав роль фасилітатора:

У найчистішому вигляді, особа, коли одягає „капелюха фасилітатора“, діє як нейтральний слуга для людей. Я маю на увазі, що людина зосереджується на тому, щоб скеровувати, а не управляти; діяти без втручання; допомагати людям самостійно відкривати нові підходи до вирішення проблем; ламаючи стіни, які були зведені між людьми, зберігаючи при цьому структуру моральних цінностей; і, найголовніше – цінуючи людей за те, що вони – люди. Усе це треба робити, не залишаючи відбитків пальців.

Ефективний фасилітатор забезпечує такий підхід до виконання роботи групою, коли сама група має вирішити певні проблеми, розробити плани та прийняти рішення.

Засадничі принципи поведінки фасилітатора

У науковій літературі з питань поведінки чітко говориться про те, що типова поведінка управління, голови місії, адміністратора, тренера, лідера команди, або іншої людини, яка виступає в ролі фасилітатора, є об'єктом моделювання. Фасилітатор, незалежно від того, як він або вона називаються, поводить себе таким чином:

- Зосереджує енергію групи на визначенні й досягненні спільних бажаних результатів.
- Допомагає самій групі використовувати процес ефективного спілкування, який забезпечує залучення більш якісної інформації, більше технічних знань, більше фактів і більше досвіду для прийняття рішень. Ця функція відрізняється від ролі, що виконує керівник групи, особливо, коли він працює з групою один, без партнера.
- По можливості, залучає всю групу до прийняття рішень. Таким чином фасилітатор забезпечує умови, за яких кожен учасник може підтримати кінцеве рішення і, таким чином, взяти на себе відповідальність за його виконання у повній мірі.
- Знає, що інколи рішення повинні прийматись швидко і не може чекати, поки їх приймуть всі члени групи; тому завжди готовий до таких критичних ситуацій і визначає для групи такі процедури, які б дозволили швидко розпочати активні дії при підтримці групи.
- Бере на себе відповідальність за створення й збереження атмосфери дружньої підтримки між всіма членами групи, заохочує до співпраці всіх членів групи.
- Підсилює групу і процеси що відбуваються у групі, виявляючи увагу до того, щоб усі справи, що стосуються групи, або на неї впливають, вирішувались самою групою, і, разом із тим, уникає тих питань або завдань, що не мають стосунку до групи. (Такі питання

вирішуються у відповідних підгрупах, або особами, які дають зворотну реакцію на прогрес та результати роботи усієї групи.)

- Сприяє тому, щоб група сама робила відкриття, знаходила альтернативи та вирішення проблем, захищаючи членів групи та їхні ідеї від неконструктивної критики створюючи такі умови, за яких члени групи можуть безпечно обмінюватись думками та розглядати різноманітні пропозиції, ідеї, думки та точки зору.

Фасилітація, це – спільна відповідальність

Незважаючи на те що тільки одна людина (менеджер групи, адміністратор, тренер, голова місії, або інша призначена особа) несе формальну відповідальність коли виконує роль головного фасилітатора на відповідному занятті, фасилітація повинна проводитись всіма, хто бере участь у заході. Усі інші учасники виконують роль другорядних фасилітаторів.

Як тільки група збирається разом для обміну інформацією, стратегіями, для вирішення проблем або прийняття рішення, кожен із членів групи повинен взяти на себе частину відповідальності щодо того, як зробити заняття найбільш успішним. Визнанням того, що фасилітація є функцією групи, до якої свій внесок можуть зробити всі члени групи, головний фасилітатор допомагає сформуванню відчуття команди та єдності групи. Формуючи спільну відповідальність за фасилітацію (надання допомоги), він забезпечує продуктивне використання усіх ресурсів групи.

Практично жодна людина не може однаково близько сприймати всі завдання, процеси та окремі проблеми, що існують у групі у кожний окремий момент її роботи. Деякі члени групи можуть демонструвати поведінку, яка відображає їх бажання успішно виконати поставлене завдання: надання пропозицій, пошук інформації, перевірка розуміння навчального матеріалу та його узагальнення. Іншим більше вдається зосереджуватись на таких проявах поведінки, які допомагають у роботі групи, а саме - заохочення, гармонізація стосунків та перевірка результатів роботи. Інші можуть краще розумітись на тому, як надавати допомогу окремим членам команди, щоб вони усвідомили як, можливо, ненавмисне, вони відволікають групу від заданого напрямку роботи, а ще інші вміють вдало вирішувати конфлікти. Є люди, які краще вміють швидко й красиво писати на фліпчарті, і таке інше.

Ключовим моментом є те, що фасилітація заняття не є виключно відповідальністю головного фасилітатора. Кожний учасник повинен сподіватись на допомогу й отримувати таку допомогу у фасилітації (наприклад, другорядна фасилітація) від кожного із присутніх, якщо він хоче, щоб продуктивність заняття була максимально високою.