

УДК 334:338.2:65.012.6
В44



Оригінальна назва твору: THE SECRETS OF FACILITATION
The SMART Guide to Getting Results with Groups

Цей переклад опублікований за ліцензією оригінального видавця
John Wiley & Sons, Inc.

*All rights reserved.
Усі права збережено.*

*Жодна частина цієї книжки не може бути відтворена
в будь-якій формі без письмового дозволу власників авторських прав.*

Вілкінсон Майкл

В44 Секрети фасилітації: SMART-посібник із результативної роботи в групі / пер. з англ. Я. Машико. — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2021. — 512 с.

ISBN 978-617-09-7478-5

Оновлене видання «Секретів фасилітації» пропонує безліч цільових методів для фасилітаторів, які прагнуть до ефективних, послідовних та повторюваних результатів. Заснована на перевіреному підході Майкла Вілкінсона SMART (Structured Meeting And Related Techniques), книжка може допомогти досягти приголомшливих результатів під час управління, представлення, викладання, планування та продажу, а також інших професійних та особистих ситуацій.

Це розширене видання містить нові розділи щодо організації віртуальних зустрічей, міжкультурних команд, великих груп та конференцій. Також у ньому є стратегії для залучення команд, додаткова інформація про підвищення продуктивності зустрічей та подальші вказівки щодо запобігання деструктивній поведінці. Крім того, книжка містить безліч свіжих тематичних досліджень та допоміжний вебсайт з обов'язковими інструментами та методами як для початківців, так і для досвідчених фасилітаторів.

УДК 334:338.2:65.012.6

Copyright © 2012 by Michael Wilkinson.
All rights reserved.

© Я. Машико, переклад з англ., 2021

© «Фабула», макет, 2021

© Видавництво «Ранок», 2021

ISBN 978-617-09-7478-5

Зміст

Передмова до другого видання	13
Що ж нового в другому виданні?	14
Досліджуваний випадок: Секрети в дії — як двоє практиків запровадили секрети у свою роботу.....	16
Вступ: головний секрет	19
Досліджуваний випадок: Як навчитися потужного секрету.....	19
Секрет 1. Головний секрет фасилітації	20
Досліджуваний випадок: Сміттярі	20
Як навчитися застосовувати головний секрет	22
Принципи SMART-фасилітації	25
Ще кілька способів застосування секретів.....	35
Що вам дасть ця книжка.....	36
З чого розпочати	37
Розділ 1. Якою є роль фасилітатора?	39
Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	39
Досліджуваний випадок: Роль фасилітатора в групах громадського лідерства	39
Приклад ситуацій: Необхідність групових рішень.....	41
Коли фасилітація доцільна?	42
Секрет 2. Секрет доцільності фасилітації	43
Визначення: Що таке фасилітаційна сесія?	43
У чому полягають обов'язки фасилітатора?	44
Душа фасилітатора	46
Коли фасилітація недоречна?	47
Фасилітація: Яким є нинішній стан цієї сфери?.....	49
Яким є майбутнє фасилітації?	50
Застосування секретів для забезпечення підтримки стратегічного плану.....	52

Контрольний список фасилітатора щодо розуміння фасилітації та ролей фасилітатора	54
Розвивайте свої навички	54
Примітка	54
Розділ 2. Секрети формулювання запитань	57
Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	57
<i>Досліджуваний випадок:</i> Початкові запитання	57
Початкове запитання	58
Секрет 3. Секрет початкового запитання	60
<i>Досліджуваний випадок:</i> Початкове запитання, щоби залучити помічника віцепрезидента	67
Запитання-реакції	68
Секрет 4. Секрет спрямування групи	69
Як підштовхнути групу до ідеї	70
Секрет 5. Секрет передачі ідеї учасникам фасилітаційної сесії	71
Застосування технік формулювання запитань	73
Кінцева примітка щодо постановки запитань	75
Контрольний список фасилітатора щодо технік формулювання запитань	76
Розвивайте свої навички	77
Розділ 3. Секрети підготовки	79
Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	79
<i>Досліджуваний випадок:</i> Конференція директорів	79
Процес підготовки: «5P»	80
Секрет 6. Секрет підготовки: «5P»	80
Уся справа в меті	81
Секрет 7. Секретна сила мети	82
Визначення продукту	83
Секрет 8. Секрет визначення продукту сесії: «3H»	84
Вибір учасників	84
Визначення можливих проблем	87
Підготовка процесу	88
Сповіднення про зібрання	88
<i>Досліджуваний випадок:</i> Підготовка до зібрання щодо визначення бачення	90
Особлива тема: Взаємодія з організатором	91
Секрет 9. Секрет управління присутністю організатора	93
Застосування «5P»	95
Контрольний список фасилітатора щодо підготовки	96
Розвивайте свої навички	97

Розділ 4. Секрети відкриття сесії	99
Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	99
<i>Досліджуваний випадок:</i> Бачення 2020	99
Відкриття сесії	101
Секрет 10. Секрет потужного відкриття	102
Секрет 11. Секрет зацікавлення під час відкриття сесії	104
Як забезпечити підтримку програми сесії	106
Секрет 12. Секрет забезпечення підтримки програми сесії	106
Використання основних правил	107
Секрет 13. Секрет використання основних правил	108
<i>Досліджуваний випадок:</i> Як уникнути агресії з боку керівництва	110
Використання паркувальних дошок	113
Секрет 14. Секрет паркувальних дошок	113
Ефективне знайомство	114
Секрет 15. Секрет ефективного знайомства	115
Відкриття зібрань без фасилітації	116
Коли вам варто прибути на зібрання?	117
Вчасне відкриття сесії	118
Секрет 16. Секрет вчасного відкриття сесії	118
Застосування секретів відкриття сесії	119
Контрольний список фасилітатора щодо відкриття сесії	120
Розвивайте свої навички	121
Розділ 5. Секрети концентрації	123
Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	123
<i>Досліджуваний випадок:</i> Фасилітація для сенатора та голови його адміністрації	123
Секрет 17. Секрет контрольних перевірок	124
Концентрація уваги групи: використання контрольних перевірок	125
Розширена контрольна перевірка	128
Розігрів групи	128
Секрет 18. Секрет розігріву групи	128
Точні, ясні та змістовні вказівки (PeDeQs)	129
Секрет 19. Секрет постановки чітких указівок	130
Як утримувати групу на правильному шляху	132
Секрет 20. Секрет утримання групи на правильному шляху	133
Управління малими командами	135
Секрет 21. Секрет ефективних малих команд	135
Секрет 22. Секрет ротації фліпчартів	139
Застосування секретів концентрації	141
Контрольний список фасилітатора щодо концентрації	142
Розвивайте свої навички	143

Розділ 6. Секрети ведення записів. 145

Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	145
<i>Досліджуваний випадок:</i> Співпраця у сфері громадської безпеки	145
Як фасилітатори зловживають маркером	146
Використання маркера без зловживання	148
Секрет 23. Секрет використання маркера без зловживання	148
<i>Досліджуваний випадок:</i> Сила маркера, <i>ELMO</i> та паркувальні дошки	152
Розумійте, що потрібно записувати	152
Секрет 24. Секрет розуміння того, що потрібно записувати	153
Управління процесом документування	155
Секрет 25. Секрет ведення стислих записів	157
Стратегії, що допомагають уникати пауз під час записів	159
Секрет 26. Секрет уникнення пауз під час записів	160
Додаткові техніки запису	161
Сім смертних гріхів фасилітації	163
Застосування секретів ведення записів	164
Контрольний список фасилітатора щодо ведення записів	164
Розвивайте свої навички	165

Розділ 7. Секрети збирання інформації. 167

Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	167
<i>Досліджуваний випадок:</i> Конференція продавців	167
Розуміння основних функцій збирання та обробки інформації	169
Розуміння типів груп	170
Розуміння порядку обробки	171
Збирання та обробка інформації	172
Секрет 27. Секрет збирання інформації	172
Збирання фактів	173
Секрет 28. Секрет отримання деталей	174
Категоризація	175
Секрет 29. Секрет категоризації	175
Дослідження	178
Секрет 30. Секрет сесій «запитання-відповідь»	178
Генерування ідей	181
Секрет 31. Секрет генерування ідей	181
Визначення пріоритетів	184
Секрет 32. Секрет визначення пріоритетів	185
Звітування	189
Секрет 33. Секрет звітування	190
Отримання зворотного зв'язку	191
Секрет 34. Секрет отримання якісного зворотного зв'язку	191

Додаткові стратегії збирання та обробки інформації	193
Застосування секретів збирання інформації	197
<i>Досліджуваний випадок:</i> Фасилітація в шкільному класі	198
Контрольний список фасилітатора щодо збирання інформації	199
Розвивайте свої навички	201

Розділ 8. Секрети завершення сесії. 203

Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	203
<i>Досліджуваний випадок:</i> Голосування для досягнення згоди під час завершення сесії	203
Секрет 35. Секрет хорошого завершення	205
Огляд виконаної роботи та особистих цілей	205
Підтвердження підтримки ухвалених рішень	206
Секрет 36. Секрет підтвердження підтримки рішень	206
Перегляд Списку питань	211
Секрет 37. Секрет опрацювання Списку питань	211
Розподіл дій	212
Секрет 38. Секрет розподілу дій	212
Визначення інформації про сесію, яку можна розповсюджувати	213
Оцінювання сесії	215
Завершення сесії	217
Короткий огляд	217
Як діяти, коли сесія не вкладається в наперед визначені часові межі?	218
Що робити, коли сесія точно не закінчиться вчасно?	219
Часткове завершення	220
Контрольний список фасилітатора щодо завершення сесії	220
Розвивайте свої навички	221

Розділ 9. Секрети управління деструктивною поведінкою. 223

Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	223
<i>Досліджуваний випадок:</i> Генеральний директор та виконавчий директор	224
Що таке деструктивна поведінка?	225
Секрет 39. Секрет розуміння деструктивної поведінки	226
Техніки свідомого запобігання	229
Секрет 40. Секрет запобігання деструктивній поведінці	229
Техніки раннього виявлення	232
Секрет 41. Секрет виявлення деструктивної поведінки	232
Техніки гладкого врегулювання	235
Секрет 42. Секрет урегулювання деструктивної поведінки	235

Рекомендована реакція на різноманітні прояви деструктивної поведінки.....	238	<i>Досліджуваний випадок:</i> Тихий фасилітатор	308
Що робити за неочікуваних обставин.....	249	Як підлаштуватися під періоди сонливості	308
Секрет 43. Секрет реагування на неочікувані обставини.....	249	Секрет 55. Секрет підлаштування під періоди сонливості.....	309
Реакція на помилки та атаки	250	Підтримання рівня енергії протягом сесії	309
<i>Досліджуваний випадок:</i> Помилка фасилітатора.....	250	Секрет 56. Секрет підтримання рівня енергії.....	310
Секрет 44. Секрет реагування на помилки та атаки	251	<i>Досліджуваний випадок:</i> Помилка тимбілдингу	313
Вдячність за конструктивну поведінку	253	Використання вправ із тимбілдингу.....	314
Засвоєні уроки	253	Секрет 57. Секрет використання вправ із тимбілдингу.....	315
Застосування секретів до управління деструктивною поведінкою....	255	Переправа через річку: моя улюблена вправа з тимбілдингу	315
Контрольний список фасилітатора щодо управління деструктивною поведінкою	257	Контрольний список фасилітатора щодо енергії	320
Розвивайте свої навички	259	Розвивайте свої навички	320
Розділ 10. Секрети досягнення консенсусу	261	Розділ 12. Секрети створення програми	323
Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	261	Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	323
<i>Досліджуваний випадок:</i> Консенсус щодо цінностей	261	<i>Досліджуваний випадок:</i> Оплата за результатами.....	323
Що таке консенсус?	263	Розуміння процесу.....	325
Секрет 45. Секрет розуміння консенсусу	264	Використання стандартної програми	325
Обрати, як ухвалювати рішення	264	Секрет 58. Секрет стандартної програми	326
Секрет 46. Секрет консенсусу п'яти пальців	266	Налаштування програми сесії	329
Розуміння того, чому люди сперечаються	267	Секрет 59. Секрет налаштування програми сесії	330
Секрет 47. Секрет розуміння суперечки	268	Як розробити програму з нуля	331
Секрет 48. Секрет урегулювання суперечок третього рівня	273	Секрет 60. Секрет створення програми з нуля	332
Інструментарій для досягнення консенсусу.....	276	Знайте свій процес досконало. План фасилітації.....	333
Секрет 49. Секрет урегулювання суперечок першого рівня	277	Секрет 61. Секрет досконалого розуміння свого процесу	333
Секрет 50. Секрет урегулювання суперечок другого рівня	284	Розрахунок та моніторинг часу	336
<i>Досліджуваний випадок:</i> Пришвидження термінів доставки	287	Секрет 62. Секрет розрахунку часу.....	336
Секрет 51. Секрет використання зваженої оцінки	289	Застосування секретів фасилітації на першому зібранні робочої групи.....	338
І знову про сімейну відпустку	294	Контрольний список фасилітатора щодо створення програми.....	340
Застосування секретів до досягнення консенсусу	296	Розвивайте свої навички	341
Секрет 52. Секрет досягнення консенсусу щодо формулювання.....	296	Розділ 13. Секрети фасилітації віртуальних зібрань	342
Контрольний список фасилітатора щодо досягнення консенсусу....	298	Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	342
Розвивайте свої навички	299	<i>Досліджуваний випадок:</i> Віртуальна сесія в межах моніторингу стратегічного плану.....	342
Розділ 11. Секрети підтримання енергії	301	Секрет 63. Секрет підготовки до віртуального зібрання	349
Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	301	Вибір і підготовка технології	349
<i>Досліджуваний випадок:</i> Вплив енергії.....	301	Підготовка до віртуального зібрання	350
Розуміння впливу енергії.....	303	Початок віртуального зібрання.....	352
Секрет 53. Секрет енергії	303	Проведення віртуального зібрання	353
Демонструйте енергію від самого початку.....	304	Секрет 64. Секрет залучення дистанційних учасників	353
Секрет 54. Секрет енергійного початку	304	Особливі випадки	355

Контрольний список фасилітатора щодо віртуальних зібрань	356	Найкращі практичні стратегії	446
Розвивайте свої навички	358	Секрет 69. Секрет створення внутрішнього штату фасилітаторів	447
Розділ 14. Секрети фасилітації великих груп та конференцій	359	Розвивайте свої навички	457
Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	359	Розділ 17. Особливі ситуації	458
<i>Досліджуваний випадок:</i> Фасилітація групи з тисячі осіб	359	Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	458
Фасилітація великих груп	361	Застосування секретів для проведення звичайного зібрання	458
Секрет 65. Секрет фасилітації великих груп	361	Застосування секретів, коли ви — учасник зібрання	464
Фасилітація конференцій	363	Секрет 70. Секрет «партизанської фасилітації»	464
<i>Досліджуваний випадок:</i> Фасилітація конференції на тему		Застосування секретів фасилітації до дуже малих груп	467
духовності	364	Застосування секретів фасилітації, коли ви — консультант	
Секрет 66. Секрет фасилітації конференцій	367	або експерт із певної сфери	468
Секрет 67. Секрет управління тривалістю виступів спікерів	359	<i>Досліджуваний випадок:</i> Консалтингова фірма та некомерційна	
Контрольний список фасилітатора щодо фасилітації великих груп		організація	469
та конференцій	371	Як стати сертифікованим фасилітатором	471
Розвивайте свої навички	372	Нейтралітет фасилітатора: факт чи вигадка?	475
Розділ 15. Секрети фасилітації міжкультурних груп	373	Післямова	481
Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	373	Довідник для фасилітаторів	483
Вступне слово	373	<i>Leadership Strategies</i> — компанія, що надає послуги у сфері	
Розуміння культурної компетенції	374	фасилітації	483
Секрет 68. Секрет фасилітації міжкультурних груп	379	База даних <i>FindaFacilitator</i>	483
Застосування секретів фасилітації до роботи з міжкультурними		Міжнародна асоціація фасилітаторів	484
групами	388	Міжнародний інститут фасилітації	484
<i>Досліджуваний випадок:</i> Якою є наша задача?	390	Навчальні курси з фасилітації	484
<i>Досліджуваний випадок:</i> Фасилітація сесії зі стратегічного		Рекомендована література	488
планування для уряду одного з Карибських островів	392	70 секретів фасилітації	490
<i>Досліджуваний випадок:</i> Фасилітація для коледжу Моргаус	404	Подяки	501
Руйнування впливу інституційної влади за допомогою		Про автора	502
фасилітації	409	Алфавітний покажчик	504
Контрольний список фасилітатора щодо фасилітації			
міжкультурних груп	423		
Розвивайте свої навички	425		
Примітки авторів розділу	425		
Розділ 16. Секрети створення власного штату фасилітаторів	427		
Питання, відповіді на які ви знайдете в цьому розділі	427		
Вступне слово	427		
<i>Досліджуваний випадок:</i> Стратегія тяжіння для <i>Hydro One</i>	428		
<i>Досліджуваний випадок:</i> Від навчання до чогось більшого			
в компанії <i>Direct Supply</i>	436		
<i>Досліджуваний випадок:</i> Програма розвитку фасилітаторів			
у <i>Saudi Aramco</i>	439		

*Мойй мамі, яка мене навчала,
та моєму татові, який мене надихав.*

ПЕРЕДМОВА ДО ДРУГОГО ВИДАННЯ

Минуло вже вісім років відтоді, як вийшло друком перше видання книжки «Секрети фасилітації». Оскільки світ навколо нас змінився, то змінився і світ фасилітації. Це видання відображає деякі з цих змін.

Багато читачів «Секретів фасилітації» зазначили, що ця книжка пропонує основні дієві техніки проведення команди крізь процес фасилітації. Люди часто кажуть, що їм сподобалися численні досліджувані випадки та приклади діалогів, які допомогли в тій чи іншій ситуації. Я особливо вдячний тим читачам, котрі надіслали нам електронні листи, у яких розповідали про те, як вони реалізують на практиці описані в книжці секрети. З нами також ділилися враженнями багато з тих, хто пройшов навчальний курс «Ефективний фасилітатор», який навчає принципів та технік, що про них розповідається в «Секретах». Наприкінці передмови до другого видання я поділюся двома з цих листів.

Окрім позитивних відгуків про «Секрети», ми також чули, що все більше й більше людей здійснюють фасилітацію «віртуальних зібрань», коли більшість учасників не перебувають разом в одній кімнаті. Ми також стикалися із крайніми випадками, коли сам фасилітатор не був присутній у кімнаті. Люди казали, що хочуть більше порад про те, як здійснювати фасилітацію під час роботи з великими групами, більше інформації про те, як зробити зібрання більш продуктивними, та розширені рекомендації щодо уникнення деструктивної поведінки.

Про потребу в цій інформації свідчить низка опитувань та наукових досліджень.

- До прикладу, ґрунтовне дослідження зібрань, проведене MCI (*Meetings in America: A Study of Trends, Costs and Attitudes Toward Business Travel and Teleconferencing, and Their Impact on Productivity*, 1998), показало, що кваліфіковані фахівці відвідують понад шістьдесят зібрань на місяць. Водночас майже всі опитані зізналися в певній деструктивній поведінці на зібраннях: 91 % зазначили, що думали про щось інше, понад 70 % сказали, що робили на зібраннях іншу роботу, а 39 % заявили, що дримали під час зустрічей.

- У дослідженні, проведеному Інститутом управління корпоративними подорожами під час *Carlson Wagonlit Travel (Meetings and Events: Where Savings Meet Success, 2010)*, понад 80 % опитаних указали, що в їхніх організаціях зростає частка віртуальних зібрань.

У моїй статті «Приклад майстерно проведених зібрань» (*The Case for Masterful Meetings, 2006*) я зазначив, що в команді з двадцяти осіб, які в середньому проводять на зібраннях 13 годин на тиждень, залучення до команди нового учасника еквівалентне лише 15 % зростання продуктивності.

Що ж нового в другому виданні?

Та багато чого! Оновлене видання книжки «Секрети фасилітації» пропонує розв'язання згаданих вище проблем та чимало іншого. Я зберіг те, що сподобалося людям раніше, а також додав до цього видання дещо новеньке:

- Чотири нові розділи, які охоплюють:
 - віртуальні зібрання;
 - фасилітацію великих груп та конференцій;
 - фасилітацію міжкультурних груп;
 - створення внутрішньокорпоративної мережі фасилітаторів.
- Десять стратегій залучення, яких ми навчаємо передових фасилітаторів:
 - короткі бесіди;
 - відбір і сортування;
 - промова в ліфті;
 - вимушена аналогія;
 - лист у майбутнє;
 - останній герой;
 - більше/менше;
 - старт/стоп/продовжити;
 - жезл промовця;
 - блиц-опитування.
- Десять нових секретів, що охоплюють теми:
 - визначення продукту («ЗН»);
 - управління присутністю спонсора;
 - зацікавлення людей на початку сесії;
 - досягнення консенсусу у формулюванні;
 - підготовка до віртуального зібрання;
 - фасилітація великих груп;
 - фасилітація конференцій;
 - управління часом у роботі зі спікерами;

- фасилітація міжкультурних груп;
- формування команди власних фасилітаторів.
- П'ятнадцять додаткових досліджуваних випадків, зокрема:
 - роль фасилітатора в групах, що здійснюють взаємодію з громадськістю;
 - початкове запитання, яке залучить до дискусії віцепрезидента;
 - підготовка до засідання щодо формування бачення;
 - сила маркера, ЕЛМО та паркувальні дошки;
 - фасилітатор із тихим голосом;
 - віртуальне зібрання з моніторингу стратегічного планування;
 - фасилітація конференції на тему духовності;
 - фасилітація стратегічного плану для уряду одного з Карибських островів;
 - стратегія тяжіння в компанії *Hydro One*;
 - програма розвитку фасилітаторів у *Saudi Aramco*.
- Розширену інформацію щодо врегулювання порушень поведінки, зокрема те, як запобігти деструктивним проявам поведінки, що робити, коли ви з ними стикнулися, та що робити після.
- Розширений список деструктивної поведінки, до якого додано:
 - розмови по телефону;
 - розмови на сторонні теми;
 - перебивання інших;
 - низький рівень енергії в групі;
 - нестача часу в групі.
- Нові матеріали з численних тем, зокрема:
 - застосування секретів під час проведення звичайного зібрання;
 - застосування секретів для першої зустрічі проектною групою;
 - чи повинен спонсор бути присутнім на зібранні?
 - коли слід прибути на зібрання?
 - як змусити керівників передати вам свою владу?
 - як фасилітатори зловживають маркером?
 - процес прийняття рішень поінформованою більшістю;
 - енергія та природність;
 - переправа через річку (моя улюблена вправа з тимблдингу);
 - визначення тем для спілкування на зібранні;
 - техніка поліпшення міжкультурної обізнаності шляхом ідентифікації культурних упереджень;
 - руйнування впливу інституційної влади шляхом фасилітації;
 - нейтралітет фасилітатора: правда чи вигадка?
 - сертифікація фасилітатора.
- Нова функція, яка відповідає на запитання «Навіщо це робити?», щоби підкреслити, чому певний підхід або стратегія настільки критично важливі?

- Рекомендовані вправи наприкінці кожного розділу, які пропонують варіанти для практики однієї або кількох ключових концепцій, описаних у розділі.

Тож підсумую, у цьому другому виданні ви знайдете багато нової інформації, поданої у функціональній структурі, завдяки якій перше видання й досягнуло такого великого успіху. Я вкрай захоплююся цим новим виданням і тим, що в ньому представлено. Девіз нашої компанії — «Ділитися силою фасилітації зі світом». Ми впевнені, що фасилітація — це потужний інструмент, який допомагає людям досягати кращих рішень, зазвичай швидше і з вищим рівнем залучення та зосередженості.

- Кращі рішення завдяки відкритому обміну та розгляду різноманітних поглядів.
- Часто швидші рішення завдяки процесам, що забезпечують продуктивну та ефективну комунікацію.
- Вищий рівень залучення та зосередженості завдяки тому, що люди, на яких впливатиме те чи інше рішення, беруть участь у його прийнятті.

Я сподіваюся, що це друге видання сповнить вас силами та надихне ділитися ними з групами, яким ви допомагаєте.

*Майкл Вілкінсон,
директор компанії Leadership Strategies
«Shared the Power of Facilitation with the World»™*

ДОСЛІДЖУВАНИЙ ВИПАДОК: Секрети в дії — як двоє практиків запровадили секрети у свою роботу

*Енді Вівіл,
фриланс-консультант із менеджменту та навчання,
Велика Британія*

«Секрети фасилітації» допомогли мені досягти успіху на нещодавній серії конференцій. Я працював над проектом великої громадської організації, яка переживала період величезних змін. Вони звернулися до мене, щоб я допоміг їм улаштувати серію із трьох конференцій для великих груп (260, 200 та 150 людей), аби залучити їхніх працівників до обговорення цих змін, поділитися інформацією та розповісти про здобуті успіхи.

У той день моя основна задача полягала у відкритті конференції, залученні делегатів до обговорення майбутнього та організації виступів різних спікерів протягом дня. Після цього я мав організувати сесію «запитання-відпо-

відь» та моніторинг загального плину конференції. Украв важливим для досягнення успіху в той день було належне відкриття конференції.

Перші дві конференції увінчалися успіхом, однак я знав, що попри достатній рівень залучення учасників, усе могло бути ще краще, якби звучало більше запитань від більшої кількості людей із залу. Крім того, я відчував, що через непевність стосовно змін, я не зміг створити в залі такої атмосфери тепла та взаєморозуміння, якої прагнув. Навіть під кінець дня від атмосфери ще трохи віяло холодком!

До початку третьої конференції я замовив та отримав примірник «Секретів фасилітації». Книжку я отримав у понеділок, за два дні до останньої конференції. Я читав її в понеділок увечері та у вівторок, водночас готуючись до третьої конференції в середу. Мені було цікаво дізнатися, чи знайду я для себе якісь секрети, що завдяки ним зможу поліпшити свою вступну промову, залучити більше людей до обговорення та стимулювати їх ставити більше запитань? Я дочитав книжку у вівторок по обіді. Мою увагу привернули Розділи 2 та 4 — «Секрети формулювання запитань» та «Секрети відкриття сесії», і певною мірою Розділ 3 — «Секрети підготовки». Також мені запам'яталися секрет 19 (використання моделі *PeDeQs* для вказівок) та секрет 30 (секрет сесії «запитання-відповідь»). У вівторок увечері я склав новий план і переписав свою вступну промову, щоби краще зосередити її навколо моделі *IEEI* та налаштувати учасників на сесію «запитання-відповідь» відповідно до кроків, описаних у секреті 30.

Я застосував ці секрети вранці в середу на третій конференції та звернув увагу на реакцію учасників. Вступна частина пройшла набагато краще й мені вдалося досягти вищого рівня взаєморозуміння. Також я зміг отримати вищий рівень залучення та участі у процесі формулювання запитань і подальших етапах. Під час сесії «запитання-відповідь» було поставлено більше запитань, ніж на двох інших конференціях — і так було впродовж усього дня. Модель *PeDeQs* для надання вказівок також допомогла поліпшити розуміння та виконання різних активностей протягом дня.

Можливо моя думка здасться дещо упередженою, але під кінець дня я відчув, що настрої делегатів не такий холодний, як був на двох інших конференціях, а подальший аналіз конференції показав, що ми досягнули кращих результатів порівняно з двома попередніми конференціями. Клієнт також зазначив, що це була найкраща з трьох конференцій. Звичайно, я міг би пояснити таке поліпшення тим, що вже призвичаївся до процесу конференції (усе ж таки, це була вже третя) — але я так не вважаю. Я вніс суттєві зміни (спираючись на те, що відкрив для себе в «Секретах фасилітації») у підхід до своєї фасилітації на третій конференції, бо знав, що ці зміни — у процесі, у словах та/або акценті — принесуть відмінні результати. Тепер, обміркувавши всі три конференції, можу зазначити: якби ми з клієнтом справді слідували п'ятьом основам підготовки, то створення програми