

**Групова фасилітація сучасного менеджменту: теоретичне підґрунтя та  
можливості практичного застосування**

О.М.Близнюкова, КДПУ,  
кафедра практичної психології

*В статті здійснено спробу розглянути специфіку та можливості практичного застосування групової фасилітації сучасного менеджменту. Особливої уваги заслуговує той факт, що професійний фасилітатор в процесі обговорення та прийняття рішень навчає членів групи навичкам фасилітації. Роль фасилітатора при цьому зводиться до створення для членів групи можливостей та умов, що є сприятливими для ефективної роботи та фасилітуючої взаємодії.*

*Ключові слова: групова фасилітація, фасилітатор, фасилітуюча взаємодія.*

*В статье предпринята попытка рассмотреть специфику и возможности практического применения групповой фасилитации современного менеджмента. Особое внимание уделяется тому факту, что профессиональный фасилитатор в процессе обсуждения и принятия решений обучает членов группы навыкам фасилитации. Роль фасилитатора при этом сводится к созданию для членов группы возможностей и условий, которые способствуют эффективной работе и фасилитирующему взаимодействию.*

*Ключевые слова: групповая фасилитация, фасилитатор, фасилитирующее взаимодействие.*

*The author points out the specific features and opportunities of applied usage of modern management group facilitation.*

*The professional facilitator teaches group members the facilitative skills in the process of discussion and decision making. The facilitator's role is focused on creating opportunities and conditions which provide an effective work and facilitating interaction of group members.*

*The key-words: group facilitation, facilitator, facilitating interaction.*

## **Постановка проблеми**

В процесі сучасної інтеграції України до спільноти Європейських держав значних змін зазнають системи організації праці в різних галузях, в тому числі і системи сучасного менеджменту. Однією з актуальних проблем є проблема групової фасилітації сучасного менеджменту.

Така актуальність зумовлена насамперед необхідністю створення та впровадження нової моделі фахівця, оскільки цього вимагає сучасний етап розвитку суспільства. Все більш важливими стають підготовка та безперервне навчання персоналу, пред'являються нові вимоги до керівництва кадрами.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби та науково-технічного прогресу наявна потреба в керівниках, які мають не лише високу кваліфікацію в технічній або іншій вузькопрофесійній сфері, але володіють теоретичними знаннями та спеціальними навичками керування людьми, що дозволяє добиватися суттєвих успіхів. Тільки особистість, що сама спрямована на саморозвиток, з її індивідуальним досвідом, цінностями, мотивацією, зможе правильно та своєчасно оцінити тенденції суспільного розвитку та сприятиме розвитку навичок до ефективної підтримуючої взаємодії членів колективу.

Сучасні дослідження І.А.Алтухової, О.М.Чумікова, С.У.Фланнеса, Р.М.Шварца дають можливість розглянути саме фасилітуючу взаємодію (від англ. *to facilitate* – полегшувати, зменшувати складність, сприяти, стимулювати, надавати можливість) як умову успішного розвитку сучасного менеджменту, а групову фасилітацію як один з методів, що сприяють досягненню стратегічних цілей в професійній діяльності. Водночас, слід відзначити, що спеціальних досліджень щодо проблеми групової фасилітації не здійснювалось.

Таким чином, метою нашого теоретичного дослідження є виявлення теоретичного підґрунтя та можливостей практичного застосування групової фасилітації сучасного менеджменту.

## **Результати теоретичного аналізу проблеми**

З погляду дослідників [1,3,4], які тривалий час займаються визначенням феномена групової фасилітації та ролі фасилітатора в менеджменті, слід розглядати групову фасилітацію як процес, в якому спеціаліст (фасилітатор) допомагає групі покращити способи ідентифікації проблем та прийняття рішень за рахунок організації конструктивної сумісної діяльності. Він сам при цьому займає нейтральну позицію та не має права приймати рішення.

Розглянемо більш детально роль фасилітатора та спеціальні навички та здібності, якими він повинен володіти. За О.М.Чуміковим [4], роль фасилітатора стає більш ясною при відповіді на запитання, ким фасилітатор не є:

1. Фасилітатор не є членом групи. Він не має голосу при прийнятті групових рішень.
2. Одночасно роль фасилітатора не передбачає виконання функцій виконавця доручень при групі.
3. Фасилітатор не є також посередником у відношеннях між даною групою та іншими групами в одній організації, або іншими організаціями. Його клієнт – тільки ця група, а інші самі встановлюють контакти один з одним.
4. Фасилітатор не є арбітром або суддею. Тільки члени групи несуть відповідальність за прийняття власних рішень та розв'язання конфліктів, в які вони задіяні.

О.М.Чуміков висуває перелік навичок та здібностей, якими повинен володіти фасилітатор для того, щоб повною мірою виконати свою роль. Цей перелік передбачає вміння:

- уважно слухати, спостерігати та запам'ятовувати як вимовлені фрази, так і манери поведінки учасників процесу фасилітації;
- налагоджувати просту та чітку комунікацію між членами групи;
- встановлювати спільні риси та розбіжності в їх заявах;
- аналізувати та синтезувати отриману інформацію;
- діагностувати та коригувати ефективну (неефективну) поведінку;
- створювати модель ефективної поведінки;

- забезпечувати зворотній зв'язок між учасниками процесу, при цьому не допускати «наступових» та «захисних» форм спілкування;
- відслідковувати та оптимізувати індивідуальні моделі поведінки в групі;
- викликати довіру у клієнтів;
- заохочувати зусилля членів групи та підбадьорювати їх;
- бути терплячим.

Слід відзначити, що, з одного боку, мета фасилітації – розв'язати певний конфлікт в групі та допомогти їй прийти до прийняттого результату. Власне кажучи, фасилітатора й запрошують тоді, коли група не може вирішити це завдання самостійно.

З іншого боку, дії фасилітатора можуть бути спрямовані на виконання ширшого кола завдань і полягати в тому, щоб узгодити думки в групі, допомогти їй визначити шляхи вирішення тієї чи іншої проблеми, віднайти різноманітні методи прийняття рішень – що і означатиме підвищення групової ефективності.

Таким чином, в ідеалі професійний фасилітатор не тільки допомагає певній групі прийняти рішення в конкретному випадку, але і в процесі обговорення та прийняття рішень навчає членів групи навичкам фасилітації. При цьому залежність групи поступово зменшується, і в перспективі вона зможе зберігати досягнутий рівень групової ефективності і без фасилітатора.

Спеціалісти [2,4] розрізняють базову та розвиваючу фасилітацію. Для обох видів характерною рисою є право в будь-який час впливати на процес. Для базової фасилітації необхідно, щоб цим процесом управляв фасилітатор, пропонуючи групі найбільш ефективні з його точки зору прийоми роботи, в ході розвиваючої фасилітації члени групи самі ведуть процес обговорення та прийняття рішень, а фасилітатор лише коригує його, підказуючи, як швидше та конструктивніше вирішити проблему. Отже, різниця полягає в тому, що в першому випадку фасилітатор сам робить щось для групи, а в іншому навчає групу виконанню аналогічного завдання силами членів групи.

Фасилітатор підвищує групову ефективність перш за все за рахунок покращення процесу сумісної діяльності. Під процесом розуміються форми та способи взаємодії в групі, зокрема, звертається увага на те:

- як члени групи розмовляють один з одним,
- як вони знаходять спільне розуміння проблем,
- як приймають рішення,
- як розв'язують конфлікти.

Чуміков О.М. [4] виокремлює три головних принципи фасилітації:

- 1) валідність (прийнятна, адекватна) інформація;
- 2) вільний та компетентний вибір;
- 3) внутрішня відповідальність за цей вибір.

Принцип валідної інформації передбачає, що члени групи:

- діляться інформацією, яка стосується справи;
- роблять це в манері, зрозумілій іншим членам групи;
- постійно залучають нову інформацію, щоб визначити необхідність коригування прийнятих раніше рішень.

Принцип вільного та компетентного вибору передбачає, що учасники обговорення:

- чітко формулюють та шукають спільне розуміння наявних цілей та задач, що в подальшому сприяє їх кращій реалізації;
- не відчують тиску та не підлягають маніпулятивному впливу;
- роблять свій вибір на основі валідної інформації.

Принцип внутрішньої відповідальності передбачає, що суб'єкти фасилітаційного процесу:

- відчують особисту відповідальність за прийняті рішення;
- роблять свій вибір на основі внутрішнього переконання.

Відтак, фасилітатор забезпечує наведені вище позиції за рахунок:

- а) узгодження фундаментальних правил групової діяльності, які визначають межі припустимої і неприпустимої поведінки;
- б) навчання членів групи моделям більш ефективної поведінки.

Для виконання цього завдання фасилітатор повинен чітко уявляти собі, які фактори впливають на групову ефективність та як ці фактори взаємодіють між собою. Виділяють три блоки таких факторів, що утворюють в комплексі модель групової ефективності, яка включає груповий процес, групову структуру, організаційний контекст.

**1-й блок цієї моделі – груповий процес.** Цей блок охоплює вирішення проблем, прийняття рішень, управління конфліктом, комунікацію, визначення меж існування групи. Компоненти даного блоку стосуються переважно того, як відбуваються ті чи інші процедури, ніж того, що відбувається.

Процес ефективного вирішення проблем передбачає наявність двох умов: послідовності та синхронності дій членів групи під час вирішення проблеми.

Теоретично до вирішення проблеми можна залучити чотири типи людей:

- відповідальні за планування;
- відповідальні за виконання;
- ті, чиїх інтересів дане рішення прямо стосується;
- ті, чиїх інтересів дане рішення стосується опосередковано.

Визначаючи, коли треба залучати учасників до вирішення проблеми, слід обирати серед трьох варіантів:

- до чіткого визначення проблеми;
- після визначення проблеми вибору варіантів рішення;
- після вибору, але до початку його виконання.

Механізми прийняття рішень членами групи також відрізняються: наприклад, керівник групи може приймати рішення одноосібно; без або після консультацій з іншими членами групи; він може бути одним з рівноправних членів групи, які мають рівні права голосу; групі можуть делегуватися права прийняття рішення з подальшим обов'язковим санкціонуванням прийнятого рішення; можливий також шлях уникнення від прийняття рішення взагалі.

Нарешті, актуальним є визначення меж компетенції членів групи, що акцентує такі критерії:

- визначення кола осіб, що володіють інформацією, необхідною для вирішення проблеми;
- визначення кола осіб, що мають знання та навички, необхідні для вирішення проблеми;
- визначення меж відповідальності членів групи за виконання рішення.

Зазначимо, що міра залежності групи прямо пропорційна вірогідності міжгрупових конфліктів, які, в свою чергу, здатні послабити групову ефективність.

**2-й блок моделі групової ефективності – групова структура.** Цей блок охоплює чіткість цілей, вмотивованість завдань, оптимальність складу групи, чіткий розподіл ролей, достатній час, групова культура, групові норми.

Чіткість цілей означає бачення членами групи загальних перспектив її розвитку, а вмотивованість завдань – способи, за допомогою яких група здатна реалізувати поставлені цілі.

Оптимальність складу групи детермінована обов'язковим мінімумом теоретичних знань і практичних навичок, необхідних групі для успішного вирішення поставлених задач. Кількісно група повинна включати стільки людей, скільки необхідно для роботи з даної проблеми. Надмірна кількість членів групи ускладнює координацію дій та призводить до зниження рівня інтересу членів групи.

Чіткість розподілу ролей має забезпечити усвідомлення членами групи моделей рольової поведінки та групових експектацій.

Під достатнім часом розуміють два типи часу – «виробничий» час та «процесуальний» час. Протягом «виробничого» часу група готується до виробництва певного товару або послуги, протягом «процесуального» часу обговорює шляхи покращення даного виробництва.

Групова культура – це набір принципів і цінностей, які всі члени групи поділяють і яких дотримуються. Чим більше таких принципів і цінностей, тим більшим потенціалом для ефективної роботи група володіє. Для фасилітаційного процесу найбільше значення має підтримка членами групи таких зазначених вище принципів, як валідна інформація, вільний та компетентний вибір, внутрішня відповідальність за цей вибір.

Групові норми - це очікування з приводу певних патернів поведінки, яких дотримуються всі або більшість членів групи, наприклад, стосовно способів прийняття рішень, методів управління конфліктами тощо.

**3-й блок моделі групової ефективності – організаційний контекст.** Цей блок охоплює місію і перспективу, організаційну культуру, винагороду, зворотній зв'язок, тренінги і консультації, технологічні і матеріальні ресурси, розміщення.

Організаційний контекст бере до уваги факт наявності вищестоящої ланки, яка впливає на діяльність групи і яку контролювати не може.

Прагнучи реалізувати свою місію, організація визначає різні цілі, досягнення яких, в свою чергу, передбачає вирішення ряду конкретних задач.

Перспектива – це уявлення про те, як певна структура буде виглядати в майбутньому за умов виконання своєї місії.

Чітке бачення місії та перспективи спрямовує членів організації. Невизначеність місії та перспективи призводить до зниження ефективності колективної діяльності.

Організаційна культура – це принципи та цінності, що управляють поведінкою керівників організації. Умовою ефективності діяльності організації є несуперечливість групової та організаційної культур, їх відповідність прогресивним управлінським принципам.

Винагорода. Вища ланка впливає на діяльність групи шляхом матеріального заохочення її якісної роботи. При цьому винагороджуватись повинні ті, хто цього дійсно заслуговує. В іншому випадку, при довільному виборі винагороджених, виникає загроза внутрішньо групових конфліктів.



Зворотній зв'язок. Група не тільки інформує вищу ланку про свою діяльність, але й отримує реакцію на подану інформацію та детальну оцінку виконаної роботи.

Тренінги та консультації є видом інтелектуальної допомоги групі від вищої організації. За її відсутності знання та навички членів групи з часом перестають відповідати масштабу та рівню задач групи.

Це стосується і технологічних та матеріальних ресурсів, без яких група просто не зможе реалізовувати свою діяльність.

При розміщенні групи в тому чи іншому місці вища організація повинна прагнути, щоб група була, з одного боку, відокремлена від інших і могла працювати без перешкод, а з іншого, щоб ця відокремленість не ускладнювала міжгрупову координацію.

Кожний з названих вище трьох блоків відіграє унікальну роль в підвищенні групової ефективності і посилення одного з блоків не компенсує послаблення іншого. Ці блоки тісно пов'язані між собою і зміни в будь-кому з блоків, впливають на загальний стан фасилітаційного процесу. Отже, фасилітатор повинен прагнути до гармонійного стану та оптимізації всіх трьох блоків, як і елементів, що є їх складовими.

Основними етапами фасилітаторської роботи можуть бути названі:

1. Визначення проблеми.
2. Виявлення причини проблеми.
3. Встановлення критеріїв оцінки рішень, пов'язаних з даною проблемою.
4. Генерування альтернативних рішень.
5. Оцінка цих рішень.
6. Вибір кращих рішень.
7. Вироблення плану дій з реалізації прийнятого рішення
8. Реалізація цих дій.
9. Оцінка результатів роботи та прийнятність процесу фасилітації.

Роботу на кожному етапі доречно проводити за допомогою методу мозкового штурму як способу генерації ідей, які в подальшому сприятимуть вирішенню певних проблем.

Перш ніж починати роботу, фасилітатор повинен поставити «діагноз» групової поведінки, як визначення типів поведінки членів групи, здатних підвищити групову ефективність.

Виділяють 6 стадій встановлення такого діагнозу:

1. Спостереження за поведінкою групи.
2. Висновки щодо наявних у групі типів поведінки.
3. Рішення про способи та межі втручання.
4. Повідомлення членам групи результатів спостережень.
5. Уточнення раніше зроблених висновків за участю членів групи.
6. Допомога групі у визначенні оптимальної динаміки наявних у групі моделей поведінки.

Зазначимо, що перші три стадії стосуються процесу діагностування, а останні три є формами первинного втручання фасилітатора в діяльність групи, хоча ці стадії фактично реалізуються паралельно.

Базовими моделями в групі є:

- функціональна поведінка, яка підтримує або підвищує групову ефективність;
- дисфункціональна поведінка, що послаблює групову ефективність за рахунок стверджувальних (пропозиція «дешевих» ходів), або заперечливих дій (ігнорування значимої інформації);
- нейтралізуюча поведінка, яка підвищує групову ефективність за рахунок незгоди з дисфункціональною моделлю.

Важливою умовою ефективності фасилітаційного процесу є виконання рекомендацій фасилітатора, якими він має керуватися під час роботи з групою. Так, за Чуміковим О.М., необхідно: чітко формулювати пропозиції членів групи, уникати розпливчастих та багатозначних формулювань; залучати якомога більше інформації, що має відношення до проблеми; сконцентруватись на інтересах, а не на позиціях; використовувати приклади;

прагнути єдиного розуміння членами групи значення важливих термінів та характеристик; коригувати членів групи у випадках відхилення від прийнятих правил або проявів неефективної поведінки; стимулювати питання і коментарі при висуненні пропозицій; уникати відхилень від предмету обговорення; стимулювати участь всіх членів групи в спільній діяльності на всіх його етапах; прагнути до консенсуальних рішень; заохочувати самокритику в групі.

Важливе значення має послідовність дій у процесі фасилітації. Основними рекомендаціями з цього приводу є [3]:

Початок процесу. 1. Представлення учасників.

2. Фіксація очікувань учасників від процесу фасилітації.

3. Узгодження порядку денного зустрічі, включаючи її часовий регламент.

4. Формулювання основних правил (неприпустимість запізень на зустріч, активна участь у обговоренні, коректність, відсутність критики, дотримання регламенту, лояльність до орфографічних та синтаксичних помилок при фіксації ідей і т. ін.).

5. Характеристика та розподіл ролей (фасилітатор, керівники підгруп, експерти, спостерігачі і т. ін.). Зазначимо, що в одній групі можуть працювати два фасилітатора, функції між якими можуть бути розподілені по-різному:

- фасилітатор - спікер, який веде процес на вербальному рівні – фасилітатор-протоколіст, який фіксує процес на дошці чи папері;

- основний фасилітатор - асистент;

- фасилітатор, що «включає» міні-процес (on-line) – фасилітатор, що «виключає» даний процес (off-line);

- фасилітатор, відповідальний за виконання групових задач (технолог) – фасилітатор, відповідальний за стосунки в групі (психолог);

- фасилітатор, що ініціює дії членів групи – фасилітатор, який рефлексує з приводу цих дій;

- два фасилітатора-імпровізатора, розподіл ролей між якими відбувається в процесі.

Завершення процесу. 1. Огляд прийнятих рішень і планів дій.

2. Вислуховування думок учасників, з'ясування відповідності їх очікувань, що висловлювались на початку процесу, результату.

3. Визначення часу і порядку денного наступної зустрічі (за умови необхідності).

### **Висновки**

Актуальність проблеми групової фасилітації сучасного менеджменту визначається зростанням вимог до підготовки управлінських кадрів всіх рівнів. Роль фасилітатора при цьому зводиться до створення для членів групи можливостей та умов, що є сприятливими для ефективної роботи та фасилітуючої взаємодії.

Важливою умовою успішності групової фасилітації є виконання рекомендацій щодо роботи з групою. Це підтверджується ефективністю результатів практики використання регламентованої фасилітації, що передбачає чітке визначення правил та інструкцій.

Таким чином, професійна фасилітація поступово набуває статусу необхідного інструменту, що підвищує ефективність реалізації значимих проектів в політичній, економічній та інших сферах суспільного життя.

### **Література:**

1. Алтухова И.А. Педагогические условия развития способности к фасилитирующему взаимодействию у будущих государственных служащих: Автореф. дис. канд. пед. наук. Хабаровск, 2002 - 22с.

2. Управление персоналом. Кадровый менеджмент. – Харьков, учебно-консультационный центр «УкрКонсалтинг», 2007 – 238 с.

3. Фланнес, Стивен У. Навыки работы с людьми для менеджеров проектов. – М., Спайдер, 2004- 362 с..

4. Чумиков А.Н. Ведение переговоров: стратегия, коммуникация, фасилитация, медиация. - М.,Изд-во «Университетский гуманитарный лицей»,1997- 166 с.

5. Schwarz Roger M. The Scilled Facilitator/ Practical Wisdom for Developing Effective Groups. – Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994.