

ПРОЦЕС ФАСИЛІТАЦІЇ ПРИ РОБОТІ В ГРУПІ

Що таке «фасилітація»

Робота в групах (командах) відбувається ефективно, коли учасники звертають увагу як на те, **що** вони виконують (тобто на зміст поставленого перед ними завдання), так і на те, **як** саме вони це роблять (тобто на процеси, що використовуються для підтримки ефективної роботи групи чи команди). Більшість груп зосереджується головним чином на завданні та ігнорує процес. Як результат, знижується ефективність досягнення цілей групи.

І тут на допомогу може прийти **фасилітатор** – особа, яка управляє роботою малих груп у навчальному процесі (наприклад, під час тренінгу), спрямовує дискусію та сприяє активності всіх учасників групи при вирішенні певних практичних завдань.

Розглянемо детальніше значення поняття «фасилітатор» (англ. *facilitator*, з лат. *facilis* - легкий, зручний): це людина, яка забезпечує успішну групову комунікацію. Поняття в контексті спілкування та навчання введено психологом Карлом Роджерсом у 1952 р. [10]. Забезпечуючи дотримання правил зустрічі, її процедури та регламенту, фасилітатор дозволяє учасникам сконцентруватись на її цілі і зміст. Фасилітатор допомагає групі зрозуміти спільну мету і підтримує позитивну групову динаміку для досягнення цієї мети в процесі дискусії, які не захищаючи при цьому жодну з позицій або сторін. Тим самим він полегшує процес комунікації, робить його комфортним для всіх учасників. У групових тренінгах викладача, який працює у фасилітаторському стилі, нерідко порівнюють із «диригентом оркестру», оскільки фасилітатор допомагає членам групи вибудувати шлях до вирішення завдання та забезпечує якість контенту, що створюється групою.

Провідна міжнародна асоціація фасилітаторів (The International Association of Facilitators - <https://www.iaf-world.org/site/>), яка існує з 1989 року, на даний час налічує понад 1200 членів з 63 країн. Фасилітація входить як компонент компетентності у практику будь-якого кваліфікованого тренера (коуча). Термін найчастіше використовують, коли йдеться про роботу з off-line групами (при роботі в очному режимі), але сьогодні прийоми та методи фасилітації також ефективно адаптуються і для on-line середовища. Так, фасилітація вже успішно реалізовується в різних моделях неперервного навчання (напр., в електронному навчанні, при організації масових відкритих он-лайн курсів / МООС).

Взагалі, термін «фасилітація», який вже впевнено закріпився у вітчизняній педагогічній практиці, означає специфічний вид педагогічної діяльності вчителя/викладача/тренера, який ставить собі за мету допомагати студентам

(учасникам тренінгу) в усвідомленні себе як самоцінності, підтримувати їх прагнення до саморозвитку, навчання, самореалізації, самовдосконалення, сприяти особистісному зростанню, розкриттю здібностей та пізнавальних можливостей. Основний інструмент фасилітатора – це організація гуманістичного, діалогічного, суб'єкт-суб'єктного спілкування, створення атмосфери довіри, безумовного прийняття та розуміння між учасниками.

Сьогодні на інтерактивних заняттях, тренінгах та семінарах можна часто спостерігати, як малі групи працюють під керівництвом фасилітатора. Фасилітатор, зокрема, озвучує правила роботи в групі, має переконатися, що всі учасники розуміють завдання, сприяє створенню здорової атмосфери, заохочує та підтримує учасників до висловлення та відстоювання власної точки зору, контролює тих учасників, які намагаються домінувати у групі, розуміє динаміку роботи групи і усіяко сприяє у виконанні завдання, а також слідкує за часом. При цьому дуже важливо, щоб фасилітатор уникав безпосередньої участі в дискусії і не підміняв обговорення висловленням власної точки зору чи підказкою «правильної» відповіді. Взагалі, фасилітатор не зацікавлений у конкретних підсумках роботи чи обговорення, не має готового рішення, не представляє інтереси жодної з підгруп учасників чи окремих осіб; проте він/вона несе відповідальність за якісне виконання завдань і виступає радше в ролі супровідника групи в цілому, та кожного її учасника зокрема, - у їхньому особистому розвитку.

Полегшуючи процес навчання та спілкування, фасилітатор стає посередником між новими знаннями чи ідеями та групою осіб, які навчаються, співпрацюють. Робота фасилітатора покладає на людину певні зобов'язання, оскільки вона повинна відповідним чином будувати свої взаємовідносини з учасниками, а саме: дотримуватись принципу толерантності, на практиці застосовувати методи ефективних комунікацій та забезпечувати комфортну участь кожного учасника, зокрема, і в аспекті гендерних питань.

Якщо йдеться про роботу та навчання мультидисциплінарних груп, то тут додатково потрібно враховувати фактори, що впливають на мотивацію, зацікавленість осіб у навчанні та їх готовність взяти активну участь у дискусіях та роботі групи, а саме:

- розуміння сенсу навчання чи обговорення, чітка обґрунтованість участі в ньому;
- бажання навчатися, відчуття впевненості у спроможності опанувати нові знання, здобути нові навички (для цього слід професійно і лаконічно обґрунтувати корисність участі у тренінгу, наголосити на його доступності);
- розуміння практичної спрямованості навчання, усвідомлення можливостей і способів застосування цих знань і навичок в житті (слід

повідомити про можливість отримати на тренінгу конкретну корисну інформацію або актуальний роздатковий матеріал);

- безпечність атмосфери навчання й управління процесом навчання фахівцем (слід нагадати учасникам про фаховість тренерів та гнучкість форми навчання).

Динаміка групового прийняття рішень

Пропонуємо розібратись, як виглядає процес групового прийняття рішень.

Дискусія ніколи не відбувається лінійно: від постановки мети чи визначення проблеми – безпосередньо до її вирішення. Пам'ятаємо, що учасники групи – це живі люди. Наша поведінка непослідовна, і ми не діємо за схемами. Ми можемо порушити послідовність дискусії та відхилитися від її головної теми. Ми можемо бути одержимими власними ідеями. І навіть коли ми докладаємо всі зусилля, щоб «сконцентруватися» і «дотримуватися теми», нам не завжди це вдається, тому що всі ми – індивідуальності з різними точками зору. Коли дискусія втрачає свою послідовність або під час неї виникає непорозуміння, багатьом може здаватися, що процес виходить з-під контролю. Хоча це не завжди так. Іноді те, що видається, на перший погляд, хаотичним, насправді – лише прелюдія до знаходження творчих рішень. [1]

У теорії, група, що займається обговоренням і вирішенням складної проблеми, повинна просуватися вперед помірковано та рівномірно. По-перше, при цьому простіше генерувати найрізноманітніші думки. По-друге, так групі легше переформулювати цінні думки в конкретні пропозиції, а потім шліфувати ці пропозиції доти, поки всі учасники обговорення не прийдуть до кінцевого вирішення, яке втілюватиме в собі всю сукупність думок.

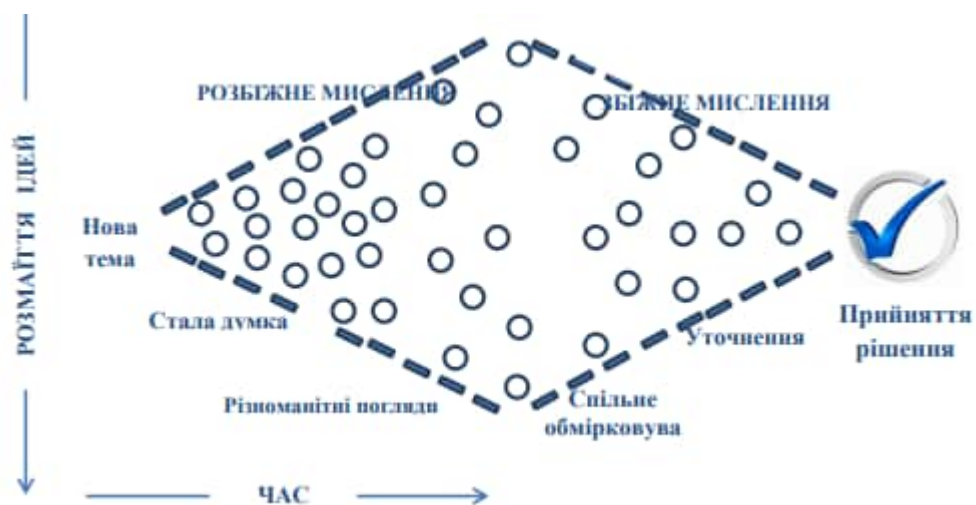


Рис. 1. Ідеальна схема процесу прийняття рішення в групі

На рис. 1 схематично представлено, як в ідеалі мав би виглядати процес групового прийняття рішення: поступовий перехід від розбіжного (дивергентного) мислення – етапу генерування ідей, висловлення різних думок – до збіжного (конвергентного) мислення – спільного обмірковування висунутих ідей, їх уточнення та оцінки, та до прийняття остаточного спільного рішення.

Розглянемо приклади відмінностей між двома процесами мислення:

Розбіжне мислення:

Складання списку ідей
Вільна відкрита дискусія
Збір різних думок
Безоціночне сприйняття

Збіжне мислення:

Сортування ідей по категоріях
Отримання основних висновків
Вироблення спільного рішення
Висловлення оцінок

Як правило, початковий етап дискусії проходить на безпечній, знайомій території. Учасники висловлюють загальноприйнятні точки зору, перефразовують і переосмислюють типові думки і шаблонні ідеї, вносять пропозиції, що дозволяють прийти до очевидних рішень. Це природно, тому що перші ідеї, які ми висловлюємо, - це ідеї, які ми вже раніше обмірковували.

І часто здається, що якщо у завданні є очевидне рішення, то є сенс швидко закрити дискусію, адже, навіщо витратити час? Але проблема в тому, що більшість груп намагається надто швидко закінчити кожну дискусію.

Проте деякі проблеми не мають очевидного рішення. Вони вимагають глибокого осмислення, тому що вони занадто складні, щоб їх можна було вирішити загальноприйнятими способами і знайти однозначні і прості відповіді. Якщо групі учасників доводиться стикатися зі складною проблемою, їм не вдасться її вирішити, допоки вони не прорвуться крізь усталені думки і не вивчать більш широкі можливості її вирішення.

І тоді в реальності процес прийняття рішення, як правило, виглядає дещо інакше.

Насправді людям дуже складно перейти від висловлювання власної думки до розуміння думок інших людей. І особливо складно це зробити за наявності декількох різноманітних (протилежних) точок зору. У подібних випадках люди відчувають велике навантаження, дратівливість, нетерплячість тощо. Дехто не розуміє, що відбувається, прагне швидше закінчити дискусію. Іноді одночасно починається кілька розмов, які постійно відволікають учасників від теми. І тоді всі спроби вирішити складну проблему можуть зійти (і часто сходять) нанівець і призводять до нерозуміння (див. Рис. 2).

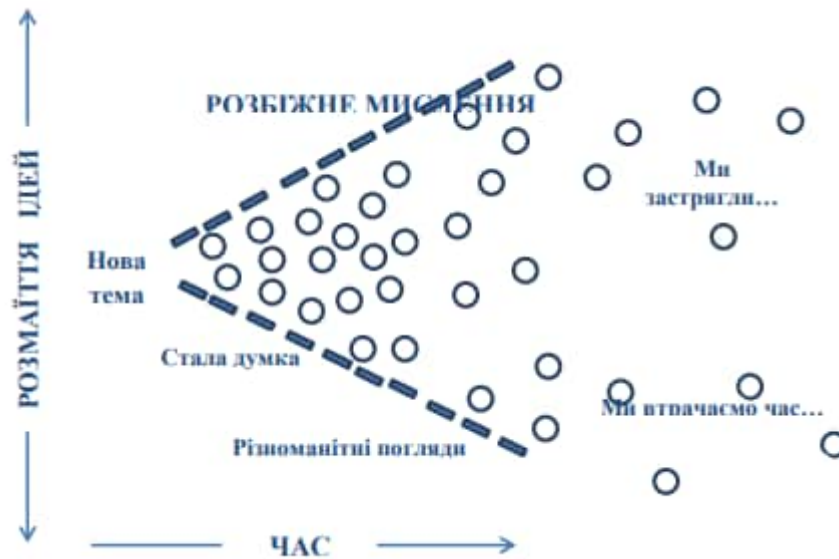


Рис. 2. Реальна схема процесу прийняття рішення в групі

На даному етапі «турбулентності» найпоширеніша помилка, якої можна допуститися лідеру дискусії, намагаючись зменшити відчуття безпорадності учасників, - це оголосити, що сам прийшов до фінального рішення. Це може викликати недовіру і розчарування в учасників групи.

Отже, збіжне мислення не витікає з розбіжного мислення автоматично. Розгубленість та розчарування – це типова частина групового прийняття рішень. Як тільки група переходить від висловлення загальних думок до дослідження різних перспектив, члени групи мають докласти зусиль, щоб поєднати нові різні думки зі своїми власними.

Спроба зрозуміти різноманітні та суперечливі ідеї – це не самий приємний процес. Члени групи можуть повторюватися, не чути думок та аргументів один одного, захищатися, втрачати рівновагу. В такій ситуації більшість людей просто розгублюється. І тоді розуміння того, що існує «зона дискомфорту», може стати суттєвим кроком на шляху до успішної роботи групи.

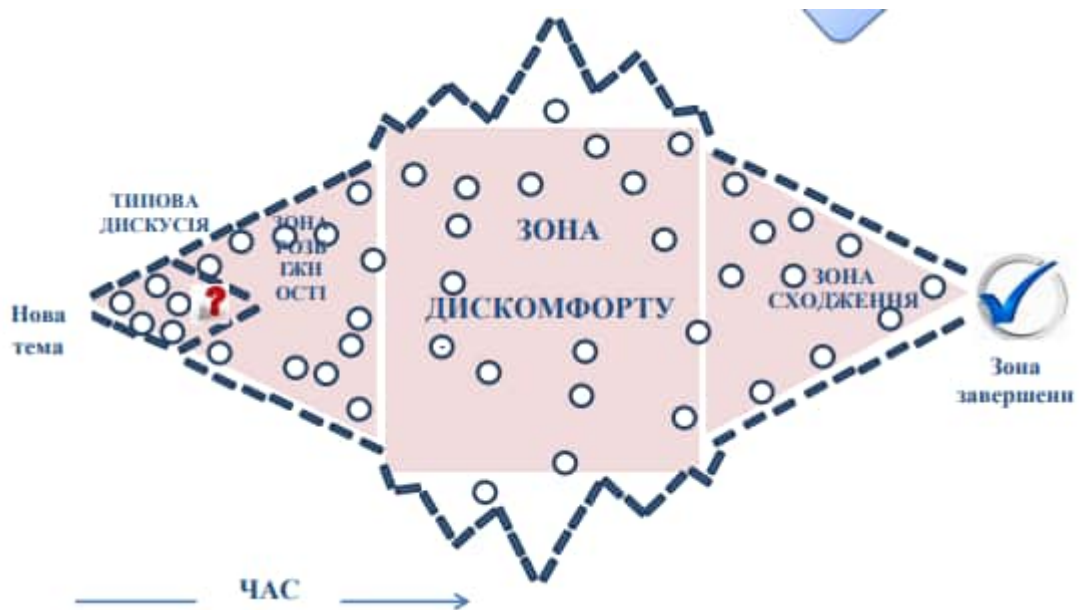


Рис. 3. Ромб групового прийняття рішень
(автори: Сем Кейнер (Sam Kaner), Кетрін Толді (Catherine Toldi),
Сара Фіск (Sarah Fisk) і Двейн Бергер (Duane Berger)) [9]

На Рис. 3 зображений т.зв. «ромб групового прийняття рішень» - модель, яку фасилітатори можуть використовувати в якості інструменту діагностики, дорожньої карти процесу фасилітації, або навчального інструменту для підтримки порозуміння під час дискусій і роботи групи.

Отже, фасилітатор має донести до всіх учасників групи, що непорозуміння – це звичайна і природна частина групового прийняття рішень. «Зона дискомфорту» - прямий та неминучий наслідок наявності різноманітних думок у групі. І саме спроба подолати це непорозуміння – частина роботи, щоб закласти основу для досягнення згоди і прийняття спільного рішення. Без взаєморозуміння неможливе цілеспрямоване співробітництво. Групи, які здатні витримати стрес «зони дискомфорту», набагато частіше знаходять загальну основу для спільної роботи, а вона, у свою чергу, є неодмінною умовою для глибокого і раціонального спільного мислення. Розуміння динаміки та процесу роботи групи - невід’ємне ключове вміння фасилітатора, необхідне для будь-кого, хто хоче допомогти своїй групі розкрити величезний потенціал групового прийняття рішень.

Принципи роботи фасилітатора

Активність учасників інтерактивної навчальної сесії/тренінгу має особливий характер, відмінний від активності людини, що пасивно слухає лекцію або читає книгу. Відповідно, принципами роботи фасилітатора є:

- принцип активності;
- принцип дослідницької (творчої) позиції;
- принцип об'єктивізації (усвідомлення) поведінки.

У тренінгу учасники залучаються до спеціально запланованих дій, наприклад: програвання конкретної ситуації (кейс-метод), виконання вправ, спостереження за поведінкою інших людей за спеціальною схемою, участь у мозковому штурмі, побудови інтелект-карт (Mind Maps) чи в іншому творчому процесі активного пошуку розв'язання проблеми, пошуку виходу із ситуації.

Слід нагадати, що створення рівних умов для всіх учасників групи, повага і рівність між усіма учасниками є обов'язковою передумовою ефективного засвоєння нових знань і формування нових поглядів. Тому фасилітаторам рекомендують заздалегідь подбати про те, як створити рівні умови для всіх присутніх. По-перше, це стосується фізичного розташування учасників в кімнаті, де проходить навчання.

Рекомендується розсаджувати учасників на розташованих по колу стільцях, оскільки таке розміщення забезпечує, що:

- всі перебувають у рівних умовах (рівні в своєму досвіді, думках, висловлюваннях);
- замкнена лінія кола символізує конфіденційність (те, про що говорять учасники, залишається в цьому колі);
- коло символізує, що в його центр кожен учасник віддає свій досвід, свої вміння, думки та бачення ситуації, які стають надбанням групи;
- фасилітатор є одним із учасників, рівний з ними, в одному колі (висновки не привносяться ззовні, а формулюються на основі досвіду групи).

Робота в групі, якою керує фасилітатор, передбачає активну участь усіх учасників, а головний її принцип – **досвід кожного безцінний, думка кожного важлива.**

При такому підході нові знання засвоюються ефективніше, тому що:

- формуються на основі вже наявного власного досвіду;
- є можливість ознайомитися з досвідом інших людей та їх баченням ситуації;
- кожен стає активним учасником процесу навчання;
- відповідальність за участь у навчанні і його результати учасники беруть на себе;
- дружня атмосфера допомагає бути відвертими та щирими;
- можна відпрацювати та проаналізувати свою поведінку в різних ситуаціях у безпечних умовах.

Якщо є така можливість, то варто попередньо поспілкуватися з кожним потенційним учасником або попросити їх заповнити спеціальну анкету, де має бути вказана сфера професійних занять, мотивація до навчання, життєвий досвід та інтерес до проблематики, якій присвячений тренінг, очікування від участі у навчанні та/чи дискусії.

Вимоги до фасилітатора

Робота фасилітатора є непростю через високі професійні вимоги щодо роботи з групою. На фасилітаторів лягає велике навантаження та відповідальність, адже їхня робота потребує великої віддачі, енергетичних затрат, вміння працювати з усією групою, і в той же час бачити і чути кожного учасника. Тому фасилітатор має володіти певними особистісними якостями, а саме: бути толерантним, доброзичливим, відкритим, вміти працювати в команді, володіти методами ефективної комунікації та розв'язання конфліктів.

Для ефективної роботи в групі фасилітатору потрібно розвивати автоматизовані навички активного слухання, уміння ставити запитання всіх типів та налагоджувати зворотній зв'язок.

Одне із основних завдань фасилітатора на самому початку роботи з групою полягає в тому, щоб за дуже короткий проміжок часу створити в групі незнайомих між собою людей атмосферу довіри та відкритості, викликати почуття захищеності та комфорту. Як цього досягнути?

Зазвичай, з групою працює тренер + фасилітатор. Це дає можливість приділити достатню увагу кожному учаснику і при цьому врахувати всі представлені думки; наприклад, коли тренер пропонує учасникам висловитися з певного питання, фасилітатор може на фліп-чарті фіксувати ці думки. Також при виконанні вправ з мозкового штурму фасилітатор має записувати на папері кожну думку: не може бути кращих чи гірших думок, правильних чи неправильних. А при формулюванні висновків чи підведенні підсумків важливо спиратися на думки учасників, які були висловлені при обговоренні.

При роботі з групою важливо бачити і чути кожного учасника – кожен має бути впевнений, що всі дії і слова фасилітатора адресовані особисто йому/їй. Для досягнення цього важливо звертатися до учасників на ім'я, яке вони напишуть на бейжі, та стимулювати їх участь у роботі групи словами подяки. Дуже важливо підтримувати контакт очима при спілкуванні з конкретним учасником та заохочувати невербальними знаками.

Нерідко соціальні тренінги для певної категорії учасників (у тому числі, ВПО) можуть мати терапевтичний ефект, тобто їм захочеться вирішити свою особисту проблему за допомогою фасилітатора та групи. Такі ситуації є

небезпекою для настрою всієї групи. Енергетичний обмін в малій групі здійснюється дуже швидко, тому фасилітатору потрібно бути тільки готовим до таких викликів та вміти миттєво реагувати на них. У таких випадках можна зробити перерву та домовитись про індивідуальну бесіду із учасником, або виділити 5 хвилин на «кошик цінних порад», в який всі учасники групи покладуть свої рекомендації. Перший варіант є менш загрозовим і більш дієвим, але, якщо ситуація зайшла надто далеко, її варто завершити.

Нерідко учасники роблять несвідомі спроби «завести» роботу групи у «хаци», тобто починають говорити на теми, які не визначені у програмі тренінгу. Фасилітатор завжди повертає групу в потрібне русло обговорень та стоїть «на варті часу». Кожна точка зору має право на існування, тому всі можуть висловитись без обмежень, однак згідно з регламентом часу.

Поведінка справжнього фасилітатора характеризується ефективною комунікацією, вмінням слухати, заохоченням всіх учасників групи, готовністю розділити лідерство з учасниками групи, демократичністю, гнучкістю, відкритістю, а також умінням перенести увагу з себе на учасників групи, тобто стати «невидимим».

Взагалі, щоб зробити роботу в групі ефективною, фасилітатору можна порекомендувати наступне:

- надайте чіткі інструкції для завдань в малих групах; це вимагає точності і уважності: обґрунтувати мету, доцільність і практичну корисність виконання вправи, оскільки це підвищує мотивацію учасників;
- поясніть завдання, опишіть послідовність його виконання – що за чим треба робити;
- детально викладіть контекст – яким чином зробити вправу (досвід показує, що багато учасників розуміють вправу «по-своєму»: не зовсім так або зовсім не так, як це задумано);
- поясніть, як необхідно презентувати роботу групи;
- якщо розподіляєте учасників на малі підгрупи, комплекуйте ці підгрупи з однакової кількості людей (бажано до 8 осіб);
- задайте часові обмеження на виконання вправи: дайте достатньо часу (але не надмірно) для виконання вправи (краще дати менше часу, а за необхідності його продовжити);
- слідкуйте за часом, не відхиляйтесь від розкладу; періодично нагадуйте малим групам, скільки в них залишилося часу до завершення вправи;
- непомітно контролюйте обговорення, роботу в малих групах: чи учасники правильно зрозуміли завдання, чи не заплутались і не відволікаються на побічні теми;
- проведіть обговорення після презентацій роботи груп;

- використовувати навички фасилітації для управління обговоренням і презентаціями групової роботи (ставте запитання, підбадьоруйте, сприяйте, спрямовуйте дискусію).

Протягом виконання завдання чи вправи слід підходити до кожної малої групи, щоб продемонструвати інтерес та особисто познайомитися з учасниками, спостерігати і слухати, проте не робити нотаток і не втручатися в обговорення. Втручатися можна, лише якщо учасники відхилилися від теми і обговорення по суті.

Основні методи та техніки роботи в групі, які вимагають фасилітації

Метод мозкового штурму

Цей метод найчастіше використовується при необхідності виявлення різних точок зору та різних підходів до проблеми.

Техніка проведення:

- формулюється певна проблема;
- сформульована проблема записується на великому листі – в центрі чи згори;
- групі пропонується за короткий фіксований проміжок часу (напр., 5 хвилин) висловити свої коментарі стосовно цієї проблеми, навести фрази чи слова, пов'язані з нею;
- усі пропозиції фасилітатор записує на папері в порядку їх висловлювання учасниками;
- підтримуються всі ідеї (навіть фантастичні), вони не коментуються, не обговорюються, не оцінюються, не перебиваються питаннями і уточненнями;
- при повтореннях на листі відмічається знак повторення (наприклад, зірочка);
- отримані результати узагальнюються та підсумовуються.

Метод «Шести капелюхів мислення»

Це дещо ускладнений варіант методу мозкового штурму.

Цей метод був розроблений Едвардом де Боно [7] – мальтійським та британським психологом, письменником, винахідником, автором терміну «латеральне мислення». Він пропонує інструмент для групового обговорення та індивідуального мислення з використанням шістьох кольорових капелюхів. «Шість капелюхів мислення» (Six Thinking Hats) та пов'язана із цим методом ідея паралельного мислення надає групам засоби для

планування детальних і згуртованих мисленневих процесів, що робить їх ефективнішими.

Запропонованими напрямками мислення є:

- **Блакитний - Керування:** Що є предметом обговорення? Про що ми розмірковуємо? Яка наша мета? Допомогає побачити загальну картину.
- **Білий - Інформація:** беручи до уваги виключно доступну нам інформацію, які в нас є факти?
- **Червоний - Емоції:** інтуїтивна чи інстинктивна внутрішня реакція або констатація емоційних почуттів (без жодних пояснень).
- **Чорний – Песимістична реакція:** застосування логіки для визначення причин бути обережними та консервативними. Чому щось може піти не так? Практичний, реалістичний.
- **Жовтий - Оптимістична реакція:** застосування логіки для визначення переваг, пошук гармонії. Бачить позитивний бік ситуацій.
- **Зелений – Креатив, творчість:** провокативні та дослідницькі судження, дає волю фантазії та уяві. Допомогає мислити творчо, не за шаблоном.

Кольорові капелюхи використовують як метафори до кожного з напрямків мислення. Символічним переходом між напрямками є надягання (або демонстрація групі) наступного кольорового капелюха. Використання метафори сприяє більш повному та ретельному розділенню напрямків мислення. Використовуючи цей метод, можна одразу структуровано і повно обговорити певне питання чи проблему зі всіх боків.

Пропонується наступний порядок «надягання» капелюхів:

- для збору початкових ідей - синій, білий, зелений, синій
- для вибору між альтернативами - синій, білий, (зелений), жовтий, чорний, червоний, синій
- для визначення рішень - синій, білий, чорний, зелений, синій
- для отримання короткого відгуку - синій, чорний, зелений, синій
- для стратегічного планування - синій, жовтий, чорний, білий, синій, зелений, синій
- для покращення процесу - синій, білий, жовтий, чорний, зелений, червоний, синій
- для вирішення проблем - синій, білий, зелений, червоний, жовтий, чорний, зелений, синій
- для огляду продуктивності роботи - синій, червоний, білий, жовтий, чорний, зелений червоний, синій

Зазвичай будь-яке обговорення починають з розширеної фази **білого** капелюха, поки учасники збирають всі відомі їм факти. Далі капелюхи використовують по декілька хвилин кожен, окрім **червоного**: час на червоний капелюх обмежують до 30 секунд, щоб забезпечити саме інтуїтивну внутрішню реакцію, а не судження. Вважають, що такий темп має позитивний вплив на процес мислення.

Єдиним винятком є фасилітатор, який, в основному, триматиме Блакитного капелюха, щоб забезпечити ефективне просування процесу обговорення. Блакитний капелюх має тенденцію бути споглядальним, вказівним..

Де Боно був переконаний, що секретом успішного застосування методу «Шести капелюхів мислення» є навмисна зосередженість дискусії на конкретному підході, відповідно до призначення роботи групи. Наприклад, група може працювати над вивченням певної проблеми та знаходження її вирішення. Метод «Шести капелюхів мислення» можна застосовувати у такій послідовності: спочатку дослідити проблему, потім розробити набір рішень, а тоді обрати одне з них за допомогою критичного аналізу всіх варіантів.

Оскільки в певний момент часу фасилітатор просить всіх учасників групи сфокусуватися на одному конкретному напрямку мислення, група переважно стає більш спрацьованою, ніж якби одна людина реагувала емоційно (Червоний капелюх) в той час як інша намагалась бути об'єктивною (Білий капелюх), а третя - бути критичним до ідей, що виникають у процесі дискусії (Чорний капелюх). Бо навіть за доброї згоди та маючи чіткі спільні цілі, в будь-якій спільній мисленнєвій діяльності трапляється природня схильність до "спагетті-мислення", коли одна людина міркує над перевагами, поки інша зважає на факти і т.д. Процес з капелюхами дозволяє цього уникнути: всі разом розмірковують в одному напрямку. Капелюхи допомагають учасникам спільно братись до проблем з різних точок зору. Крім того, ця методика сприяє кращому проектуванню, адже вона базується на системі творення, на відміну від змагальної конфронтаційної системи мислення, коли завжди є хтось, хто має протилежну думку.

Групове обговорення

Обговорення великою групою використовується при обговоренні конкретних питань з певної тематики. Успіх залежить від того, наскільки вдало фасилітатору вдається сформулювати запитання, поставлені перед групою.

І тут можу порекомендувати навчитися ставити ефективні запитання (т.зв. «power questions» [5]).

Зоровий контакт, елементи активного слухання, звертання до учасників по імені, подяка за внесок чи висловлену думку – все це допомагає створити

атмосферу довіри, в якій учасники будуть готові поділитися власним досвідом, своїми думками та говорити про свої цінності. Важливо, щоб усі учасники мали змогу висловитися, не повинно бути критики та негативних висловлювань.

Обговорення в малих групах дає можливість кожному учаснику відчувати себе членом команди. Тут немає визначеного лідера, натомість роль лідера може приміряти на себе кожен. При роботі в таких групах люди відчують себе більш розкуто, часто готові обговорювати проблеми, які не змогли б обговорити у великій групі, вчаться формулювати і відстоювати свою точку зору.

Таку групу можна розглядати як відображення стосунків у соціумі і можливість подивитися на ці стосунки збоку.

Робота в парах

Робота в парах відрізняється від роботи в малих групах можливістю відпрацювати конкретні навички, такі як захист від маніпуляцій та нападу, вміння відстоювати свою точку зору, вміння протистояти чужому впливу тощо.

Техніка «Навчаючи – навчаюсь»

Учасники отримують невеликі картки з потрібною інформацією (наприклад, правила проведення первинного інтерв'ю). Дається певний час (5-10 хв.) для вивчення інформації. Після цього кожен з учасників має поспілкуватися по черзі з усіма і поділитися з ними засвоєною інформацією. Таким чином, інформація засвоюється значно швидше й ефективніше.

При обговоренні результатів фасилітатору слід задавати конкретні запитання: яка інформація була найважливішою, що було новим, що здивувало, на що варто звернути увагу.

Рольова гра

Це техніка, яка дає можливість програвати різні життєві ситуації (у тому числі, й соціально небезпечні) в безпечному просторі, у доброзичливій атмосфері.

Рольові ігри є одним із найбільш успішних методів визначення ставлення та розвитку практичних навичок учасників. Ролі можуть розподілятися або вибиратися випадково чи за бажанням учасників. У рольовій грі з розподіленими ролями учасники отримують інструкції щодо виконання своєї ролі або «сценарій» гри. У грі, що не пов'язана з розподілом ролей, учасники грають самих себе та демонструють свої власні реакції на певні ситуації.

Успіх цієї техніки багато в чому залежить від того, наскільки вдало підібрані ситуації для кожної конкретної групи, а також від роботи фасилітатора, який формулює питання для подальшого групового обговорення результатів вправи.

Рольова гра може бути розіграна перед всією групою (метод «акваріум») або у малих групах. Існує декілька різновидів рольових ігор.

Драматична пародія. Цей вид рольової гри розігрується перед усією групою, він забезпечує можливість демонстрації. Мета - проілюструвати проблемний підхід та обговорити його. Дія гри базується на інструкціях. Можна використати прописаний сценарій для того, щоб зробити гру менш ризикованою для учасників та для того, щоб впевнитися, що не пропущені певні важливі моменти.

Повчальна рольова гра. Це гумористичний, розважальний, а інколи - релаксаційний спосіб проведення рольової гри, коли партнери виконують певні дії навмисне неправильно. Наприклад, двоє людей демонструють неправильний спосіб ведення бесіди, коли один із партнерів намагається щось сказати іншому, а інший демонструє абсолютну неухважність та небажання слухати.

Після огляду (можна у записі на відео) та обговорення негативних прикладів попередньої гри гравці «переграють» всю гру так, як треба.

Ресурсна вправа

Її варто провести після важкої емоційної вправи, або коли група втомилась. Мета – відновити позитивні думки, сили та настрої учасників, звернути увагу на філософію буття та зміст життя. Це можна зробити, запропонувавши учасникам обговорити, як вони розуміють наступні вислови, та попросити їх навести власні приклади:

Якщо в тебе щось виходить добре, роби цього більше. Якщо щось не виходить, знайди собі щось інше.

З ким можна разом сміятись, можна разом і працювати.

Неможливо мати одночасно те, що є і те, що було.

Перемагає в житті тільки той, хто переміг сам себе: хто переміг свій страх, свою ліню, свою невпевненість.

Якщо незадоволений собою – вдосконалюй себе, якщо незадоволений іншими – вдосконалюй себе, а не інших

Щастя – як здоров'я: коли його не помічаєш, значить, воно є

Лобода В.В. Процес фасилітації в групі

Все в твоїх руках і навіть ти	Хочеш бути щасливим? Будь	Кінець залежить від початку
В суперечці народжується не істина, а проблема	Щастя приносить друзів, а нещастя їх перевіряє	Велике серце ніколи не замерзає
Те, що йде від серця, до серця й доходить	Песимізм – це настрій, а оптимізм – це воля	Якщо хочеш, щоб тебе любили, люби сам(а)
Розум шукає, а серце знаходить	Найскладніше – жити просто	Сильні бурі недовго тривають
Щасливий той, хто самим собою може бути	Тільки дві речі сприяють щастю: віра і любов	Якщо миру нема в тому, миру нема ніде

Деякі стратегії роботи зі «складними» учасниками:

Окрім групового опору, набагато частіше зустрічаються окремі складні учасники:

- любителі переривати доповідачів;
- негативісти, які активно заперечують будь-які нові пропозиції;
- особи, які постійно демонструють свою інтелектуальну перевагу над рештою учасників.

Такий учасник, як правило, заважає запланованому «сценарію» обговорення чи тренінгу – поводить не так, як решта групи, не так реагує на поданий матеріал, ставить каверзні запитання і в цілому відводить групу від початкових завдань зустрічі. І, що найнеприємніше, – підриває авторитет тренера та емоційно-ресурсний стан групи.

Ізнову ж, в цій ситуації на допомогу тренеру може прийти фасилітатор.

Його/її ефективна робота зі складним учасником починається зі зміни власної позиції сприйняття (тобто не складний учасник, а учасник, який ставить нову планку, кидає виклик, розвиває мене) і з усвідомлення причин поведінки, мотивації, що спонукає людину поводити себе саме таким чином.

Якщо є висока ймовірність того, що в групі буде «складний» учасник (або і не один), можна наперед запланувати і внести елемент «інтриги», ігор, змагань. Наприклад, за допомогою системи призів – за уважність, активність, найцікавіше запитання, ідею тощо.

Причини, з яких учасники бувають складними:

- сприймають інших як загрозу, не відчують себе в безпеці;
- відчують прагнення бути доскональними і підштовхують до цього інших;
- приносять із собою свої особисті проблеми;
- нетерплячі, стомлені або роздратовані;
- не вміють поводитися по-іншому.

Що можна порекомендувати фасилітатору?

- Зберігати емоційний спокій.
- Визначити тип учасника, щоб вибрати форму роботи з ним.
- Відчути учасника, щоб зрозуміти, що криється за його опором, і саме на це спрямувати свою роботу. Бути готовим поставити себе на місце іншої людини, запитати себе, що б задовольнило мене в цій ситуації? Як би мені хотілося, щоб поведилися зі мною?
- Перейти від проблеми до рішення. Запитати в учасника: У чому полягає Ваше питання? Що викликає труднощі? Що б вам хотілося від мене зараз почути?
- Чітко переслідувати цілі зустрічі/тренінгу.

Безумовно, кожен окремий складний учасник потребує індивідуального підходу. Розглянемо декілька найбільш поширених типів складних учасників та способи роботи з кожним із них.

Типи «складних» учасників:

Балакун-терорист, або Монополіст. Постійно говорить, прагне «захопити» територію, не дає нікому висловитися, монополізує дискусію, відтісняє інших, своїми висловлюваннями надовго відводить групу від основної теми.

Дії фасилітатора:

1. Подякуйте учасникові за висловлену думку, резюмуйте його точку зору і продовжуйте заняття в потрібному напрямі.
2. Запропонуйте іншим учасникам поставити запитання.
3. Перенесіть обговорення в міні-групи.
4. Прямо скажіть, що учасник відхиляється від теми дискусії, і ще раз повторіть мету обговорення, запрошуючи інших висловити свою думку.

Агресор. Негативно налаштований, відкрито проявляє незадоволення і роздратування, чинить опір будь-яким формам роботи, провокує конфлікт, його типовий вираз: «Що за нісенітницю ви нам розповідаєте! Це не має ніякого відношення до життя».

Дії фасилітатора:

1. Спробуйте зрозуміти причини опору. Найчастіше за провокацією конфлікту ховається прагнення домінувати і бажання привернути до себе увагу.
2. Спробуйте згладити конфлікт жартом.
3. Дайте можливість висловитися, запитайте про можливий варіант рішення.
4. Встановіть особистий контакт – поспілкуйтеся з учасником ближче під час перерви.

Хома Невіруючий. Цинічний, виражає категоричну незгоду з тим, що розповідає тренер, типова фраза: «Це не працює».

Дії фасилітатора:

1. Запитайте у відповідь - «А чи є те, що працює?».
2. Запропонуйте такому учаснику висловити свій варіант рішення.
3. Запитайте у групи «А що з цього приводу думаєте ви?».

Експерт, або Містер Гугл. Вважає себе експертом у даному питанні, впевнений, що знає «все про все» краще за тренера і групу, багато говорить, вихваляється, стверджує свій статус.

Дії фасилітатора:

1. Відзначте рівень інформованості учасника, подякуйте за доповнення і продовжуйте заняття в потрібному напрямі.
2. Дайте можливість у практичній вправі продемонструвати рівень володіння навиками і знаннями, коректно підведіть до думки, що знати – ще не означає робити, застосовувати.

«Квіточка». Не бере участь у роботі групи, в обговореннях, ніяк не проявляє своєї присутності.

Дії фасилітатора:

1. Розкрийте причину і шукати способи включення в роботу через різні види діяльності.
2. Постарайтесь встановити контакт з учасником під час перерви.

3. Запросіть виступити в ролі доповідача при виконанні завдань у невеликих групах.

4. Дайте йому/їй спокій – той факт, що учасник не бере активної участі, ще не означає, що він/вона нічому не вчиться.

Жартівник. Постійно перериває обговорення жартами, анекдотами, відводить групу убік від основних завдань.

Дії фасилітатора:

1. Відзначте його/її почуття гумору.
2. Встановіть правило, напр., лише один жарт за годину роботи.
3. Запропонуйте розповісти жарт під час перерви.

Конспіратор-шептун. Нашіптує свої коментарі сусідові, веде свій «паралельний» діалог.

Дії фасилітатора:

1. Використовуйте невербальні методи спілкування, щоб привернути до себе увагу (зоровий контакт, підійти ближче).
2. Знизьте голос або зробіть паузу.
3. Зверніться до учасника із питанням по темі.

Не акцентуючи увагу на поведінці учасника, запитайте його/її дозволу продовжувати роботу.

Отже, можна придумувати скільки завгодно способів «боротьби» зі складними учасниками, але найбільш ефективний шлях – не боротьби, а роботи. І роботи, в першу чергу, над собою.

Підготовка тематичного висновку роботи групи та завершення взаємодії

Важливим моментом проведення тренінгу чи зустрічі є підбиття підсумків, щоб довести до логічного завершення те, що було висвітлено та що обговорювалось під час навчального заходу, та щоб визначити наступні кроки для учасників та для тренерів.

Фасилітатор може:

- попросити назвати навички, якими учасники оволоділи під час тренінгу;
- попросити сформулювати нові поняття, з якими учасники познайомились під час тренінгу;

- попросити виокремити і сформулювати одне положення, найважливіше для кожного учасника;
- попросити пригадати завдання та вправи, які були виконані під час тренінгу або які найбільше запам'ятались;
- визначитись, які знання, вміння та навички можна буде використати у подальшій професійній роботі та у повсякденному житті, і яким чином;
- запитати учасників, чи є серед їхніх професійних/життєвих проблем такі, над вирішення яких їм вдалось розпочати роботу під час тренінгу.

Також фасилітатору важливо отримати рекомендації учасників для покращення своєї роботи, зокрема, можна запитати:

- як їм працювалося в групах;
- що можна удосконалити.

Після цього фасилітатор повертається до очікувань учасників, які було сформульовано на початку тренінгу:

- чи виправдались очікування;
- якщо ні, то чому;
- що можна було б зробити, щоб ці очікування справдились. Наприклад, провести новий тренінг, який би допоміг висвітлити детальніше ті чи інші аспекти.

Взагалі, тематичний висновок готується впродовж всієї зустрічі (тренінгу). Етапи його підготовки – це логічне завершення, «закриття» кожного дня. Наприкінці дня роботи фасилітатор може звернутися до учасників із запитанням, на яке всі дають відповідь «по колу» (вправа з рефлексії). Запитань може бути декілька, але бажано, не більше трьох.

Приклади запитань:

- Що ви дізналися сьогодні?
- Що ви б назвали основним результатом сьогоднішнього дня?
- Що ви дізналися корисного для себе?
- Як ви можете використати це у своїй роботі чи повсякденному житті?
- Які запитання залишилися без відповіді?
- Над чим було б цікаво попрацювати завтра?
- Чого ви очікуєте від дня завтрашнього?
- Що можна покращити наступного разу?

Наведені запитання одночасно виконують й іншу, соціально-психологічну функцію – працюють на завершення взаємодії, що забезпечує засвоєння

групового досвіду. Важливо завершити процес роботи в групі, підтримати націленість на подальшу роботу та взаємодію. Тому варто пам'ятати про важливість емоційної складової.

Процес підведення підсумків природний у навчанні. Важливо отримати зворотній зв'язок від усіх учасників, почути їхні думки, оцінки. За два-три дні тренінгу учасники, як правило, отримують багато сконцентрованої інформації, різні прийоми, методи, ідеї, які вони можуть використовувати в майбутньому. Тому в заключній частині тренінгу необхідно запропонувати те, що допоможе їм розкласти по полицях отримані знання, ще раз згадати і об'єднати пройдений матеріал. Окрім цього, завершальна частина повинна бути яскравою і такою, що запам'ятовується.

Вирішенню цих завдань може допомогти проведення наступних вправ.

Вправа «Лист до самого себе!» (або «Пам'ять майбутнього»)

Мета: замислитися над тим, як отримані знання будуть використовуватися в житті.

Час проведення: 30 хв.

Методи: індивідуальна робота, фасилітація

Опис проведення вправи:

1. Всі учасники сидять в загальному колі. Фасилітатор пояснює, що учасники повинні написати листа до самого себе, який вони отримають через три місяці після завершення тренінгу/зустрічі. Писати вони повинні собі як людині, котра вже застосувала отримані навички та досягла певних результатів.
2. Після того як листи написані, вони вкладаються у конверти, на яких кожен учасник пише свою адресу.
3. Фасилітатор збирає конверти і через три місяці розсилає їх адресатам.

Методичні застереження та підказки:

1. Можна запропонувати учасникам використовувати наступні фрази:

«Я сподіваюся, що ти встиг(ла)...»

«Я думаю, що у тобі все вдалося...»

2. Попросити перерахувати та описати конкретні кроки, які були зроблені до цього моменту, і зміни, які отримали в результаті.
3. Попросити учасників поділитися тими змінами, які вони запланували та описали в листах.

Очікуваний результат вправи: підвищення ймовірності застосування набутих на тренінгу знань та навичок.

Вправа «Поки горить сірник»

Мета: підведення підсумків та динамічне завершення тренінгу

Час проведення: 10 хв.

Метод: робота в колі

Опис проведення вправи:

1. Учасники повинні висловити свої враження та ключові ідеї, згенеровані в ході тренінгу/зустрічі, поки горить сірник, який вони запалюють власноруч.
2. Кожен учасник запалює новий сірник і висловлює власні міркування.
3. Тренер та фасилітатор висловлюються також, але роблять це останніми.

Методичні застереження та підказки:

Слід заздалегідь підготувати склянку з водою, куди будуть опускатися використані сірники. Цю вправу доцільно використовувати, коли залишається мало часу до завершення.

Очікуваний результат вправи: емоційна розрядка, натхнення для подальшої роботи.

Реакція учасників.

У даному випадку нас цікавить емоційний стан учасників, інтерес до навчання, їхня думка про якість тренінгу/зустрічі (корисність, рівень складності матеріалу і вправ тощо). Для цього можна запропонувати кілька апробованих методик:

- спостереження;
- опитування;
- анкетування;
- експрес-оцінювання.

На завершення фасилітатор (разом із тренером) підбиває загальний підсумок. Важливо завершити захід на мажорній ноті.

Використана література

1. Алюшина Н. Ефективна он-лайн комунікація в роботі фасилітатора / Наталія Алюшина // Матеріали семінару-практикуму. – Ч.1. – Дніпропетровськ, 2013. – 94 с.
2. Лобода В.В. Фасилітація як стиль лідерства в середовищі студентської молоді / В. В. Лобода // Матеріали звітних наукових конференцій факультету педагогічної освіти. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2016. – Вип. 1. – 188 с. – С. 49-52.
3. Лобода В. В. Особливості роботи фасилітатора у віртуальному навчальному середовищі / В. В. Лобода // X Міжнародна науково-практична конференція «Психолінгвістика в сучасному світі – 2015», Переяслав-Хмельницький, 2015.
4. Сегал М. Как обучать. Практическое пособие для обучения и работы / Марк Сегал. - 2014. – 193 с.
5. A Book Report on Power Questions – Build Relationships, Win New Business and Influence Others by Andrew Sobel & Jerold Panas.
6. Becuwe H. Teacher design teams as a strategy for professional development: The role of the facilitator. Educational Research and Evaluation / Becuwe, H., Tondeur, J., Roblin, N. P., Thys, J., & Castelein, E. – 2016.
7. de Bono, Edward. Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management / Edward de Bono. - Little, Brown, & Company. – 1985.
8. Gladwell M. Blink: The Power of Thinking Without Thinking / Malcolm Gladwell. – 2005.
9. Kaner S. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making / Sam Kaner. – 3rd edition. – 2014. – 432 с.
10. Rogers C. Communivation: Its Blocking and Its Facilitation / Carl R. Rogers // ETC: A Review of General Semantics. - Vol. 9, No. 2. - 1952. - С. 83-88.
11. Silberman M. 101 Ways To Make Training Active / Melvin L. Silberman. – 2nd edition. - Pfeiffer & Company, San Diego, CA, 2005. – 336 p.