



РУКОВОДСТВО ФАСИЛИТАТОРА

КАК ВАШЕЙ КОМАНДЕ РАБОТАТЬ
С НАБОРОМ ИНСТРУМЕНТОВ

1-е издание | 2020

Реализовано

MitOst  ANADOLU KÜLTÜR

COMM'ON

socius



При поддержке

 Robert Bosch
Stiftung

Совместная разработка

MitOst



В рамках программы

 DIALOGUE
FOR CHANGE



При поддержке



РУКОВОДСТВО ФАСИЛИТАТОРА



TOOLS FOR CITIZENS

Набор инструментов разработан в рамках проекта «[Инструменты для граждан](#)». Проект реализуется объединением [MitOst e.V.](#) при поддержке [Фонда им. Роберта Босха](#) в сотрудничестве с организациями [Socius](#), [Anadolu Kultur](#), [COMM'ON](#), [AoH Athina](#) а также при консультационной поддержке организаций [Laden Yurttagüler](#) и [Yörük Kurtaran](#).

Наша цель – как можно шире распространить знания и методы, представленные в этом Наборе инструментов, а также соответствующие ценности и принципы, чтобы укрепить команды и повысить устойчивость организаций. Поэтому не стесняйтесь делиться Набором инструментов с другими и адаптировать его к вашему контексту, какую бы цель вы не преследовали. Главное, чтобы эта цель не была коммерческой и вы следовали правилам пользования:



Права пользования:

Вы можете копировать и распространять материал в любом формате и на любых носителях.

Вы можете смешивать, изменять и наращивать материал.

Вы должны оказать должное признание, дать ссылку на лицензию и указать, если были сделаны изменения. Вы можете делать это в любом разумном виде, но никоим образом не предполагающем, что лицензиар поддерживает вас или ваше использование. Не позволяет использовать материал в коммерческих целях. Это означает, что у вас нет права продавать Набор инструментов или его части.

Используйте название «Инструменты для граждан» (англ.: Tools for Citizens).

Распространяйте на основе аналога – если вы изменяете, модифицируете или расширяете данное произведение, вы можете распространять результаты только по такой же или похожей лицензии. Creative Commons BY NC SA 4.0

Вы хотите перевести Набор инструментов на другие языки? Прекрасно! Тогда, пожалуйста, свяжитесь с нами.



Со следующими спецификациями:

Общественное достояние – когда произведение или его части находятся в общественном достоянии согласно действующему законодательству, лицензия не затрагивает этот статус.

Другие права – лицензия никоим образом не затрагивает следующие права: ваше справедливое обращение или добросовестное использование, или другие применимые исключения и ограничения в области авторского права; моральные права автора; права, которыми могут обладать другие лица, как на само произведение, так и на способ его использования, например права на гласность или конфиденциальность. Это важно.



Авторы: Мару Хатцопулу, Андреас Кнот, Йорюк Куртaran, Серра Озхан, Мария Скордиалос, Меган Стюард, Димитрис Стратакос, Еврен Сенер Унал, Ирини Ваникиоти, Мариша Вайзер, Аннегрет Вулфф, Ладен Юрттагюлер, Арходо Адонату, Эмилия Эммануил, Рания Маврики, Александрос Панагиотопулос, Тасос Сметопулос, Арис Сулас, Димитрис Стратакос, Стелиос Вулгарис.



Перевод с английского: Елена Разумовская, Мария Шамаева

Редакторы: Мальвина Фендрых, Мария Шамаева

Корректор: Мария Шамаева

Дизайн и верстка: TZAİANT

Набор инструментов также доступен на английском, французском, греческом, турецком и украинском языках.

1-е издание 2020

©MitOst e.V.

Как подготовить семинар по развитию потенциала вашей организации

1

Подготовка встречи с вашей командой:

Данный Набор инструментов посвящен восьми выбранным темам, раскрывающим наиболее распространенные проблемы, с которыми сталкивались организации гражданского общества в Турции и Греции. С помощью Набора инструментов ваша команда сможет определить приоритетные для вас темы и ваши потребности в развитии. Начните с **методической карточки: Определяем приоритет развития (01)**. Это поможет вам выявить сильные и слабые стороны вашей команды или организации и укажет на проблемы, требующие внимания.

* После выбора основной темы для семинара полезно сформировать группу ответственных за подготовку.

2

Подготовка тропы:

Для каждой темы в Наборе инструментов проложена **тропа**, которая содержит рекомендуемую последовательность действий, дискуссий и упражнений, направляющих вас в процессе обучения. Большинство троп предполагают, что вы посвятите целый день работе над соответствующей темой. В некоторых партнерствах инвестирование столь длительного времени невозможно. В таком случае следует поделить семинар на три части по 2–3 часа. В идеале эти короткие встречи должны следовать друг за другом. Тропы начинаются с **Ориентирования** (первое знакомство с темой), за которым следуют **Сборы** (более глубокий анализ проблем), **Восхождение** (разработка новых практик), **Горизонт** (касающийся последствий развития) и, наконец, сессия **План действий** (закрепление договоренностей и планирование последующих действий по итогам семинара).



ОРИЕНТИРОВАНИЕ



СБОРЫ



ВОСХОЖДЕНИЕ



ГОРИЗОНТ



ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

ПОРЯДОК ДЕЙСТВИЙ:

STEP 1 В ВАШЕЙ ГРУППЕ ПО ПОДГОТОВКЕ СЕМИНАРА:

Просмотрите результаты подготовительного собрания. Поделитесь своими впечатлениями о результатах обсуждений и оценок, а также определите основные цели семинара по развитию потенциала организации. Какие результаты вы хотите получить на этом семинаре? Что именно нужно изменить в лучшую сторону?

STEP 2 Скачайте тропу которая соответствует вашим потребностям в развитии потенциала из библиотеки Набора инструментов. Внимательно проанализируйте предложенную тропу по вашей теме и связанные с ней методические карточки и материалы.



ПОРЯДОК ДЕЙСТВИЙ:

- STEP 3** Обсудите, поможет ли вам эта тропа в достижении цели, которую вы определили, или вам нужно будет ее адаптировать. Вы можете убирать или добавлять отдельные шаги и методы. Загляните в библиотеку Набора инструментов, если вы хотите добавить какой-либо метод. Убедитесь, что вы реалистично оцениваете, сколько вы можете успеть сделать за один день. Указанные временные промежутки являются лишь ориентировочными. Иногда вам может потребоваться больше времени в зависимости от размера команды.
- STEP 4** Большинство троп предлагают вам погрузиться на более глубокие уровни и изучить ценности и принципы работы. Если вы чувствуете, что это слишком много или слишком рискованно без внешней помощи, оставайтесь на поверхности базовых установок и практик.
- STEP 5** После того, как план семинара будет готов, **проводите быструю репетицию, чтобы почувствовать, как этапы стыкуются друг с другом.**
- STEP 6** Далее обсудите **детали организации вашего семинара.**

3

Детали организации семинара

Назначение ролей:

Назначьте в своей команде **фасилитатора** семинара. Рекомендуем выбрать человека не из руководства организации, чтобы было проще с четким разграничением ролей фасилитатора и участников (фасилитатор также может меняться).

Важно отметить, что **роль фасилитатора** подразумевает **ответственность за процесс**, а не за результат. Ваша задача как фасилитатора состоит в том, чтобы **предлагать методы и обеспечивать качественную коммуникацию**, а не продвигать определенное содержание. Если вы хотите внести свой вклад в обсуждение как член команды, сообщите о переключении ролей (например: «Я внесу себя в список выступающих и сделаю следующее заявление в качестве коллеги»).

Во время семинара **используйте Маршрут тропы**, который представлен в Наборе инструментов в виде **наброска протокола флипчарта**, чтобы отслеживать результаты семинара. Для протокола **сосредоточьтесь на результатах**, а не на полном документировании всего, что сказано. **Назначьте для этой задачи редактора.**

Помимо этого, может быть полезно распределить некоторые дополнительные, более забавные роли:

-  **Энерджайзер** (человек, который предлагает подвижное упражнение, когда концентрация и энергия снижаются),
-  **Хранитель времени** (следит за временем и перерывами),
-  **Хранитель свежего воздуха** (открывает окно, если нужен свежий воздух).

Выбор обстановки:

Выберите для проведения семинара место, которое не является **привычным местом собраний вашей команды** (найдите приятную, светлую комнату, желательно не рабочее место).

Если возможно, **подготовьте флипчарт и пробковую доску**, а также убедитесь, что есть место для размещения перед глазами наработанной за семинар документации. Создать атмосферу открытого обсуждения поможет круг из стульев без центрального стола.



Если вы хотите пригласить участвовать волонтеров, то [выберите время, выходящее за рамки обычного рабочего времени](#).



Убедитесь, что есть чай, кофе и небольшие закуски, чтобы участники чувствовали себя комфортно!

Приглашение правильных людей:

В описании каждой тропы указано, [кого](#) рекомендуется [пригласить](#) на семинар. Опыт показывает, что идеальный размер группы для семинара по развитию потенциала составляет 7–15 человек. Если участников будет меньше, то это может негативно повлиять на разнообразие точек зрения. Если группа будет больше, то труднее обеспечить участие каждого и эффективную динамику процесса.

Убедитесь, что все приглашенные [получили повестку дня](#) и, возможно, задание, которое нужно подготовить до семинара. Не застrevайте на разговорах о проблемах. Вместо этого [делайте акцент на надежды и возможности](#) данного процесса по развитию потенциала. Пригласите свою команду в захватывающее путешествие!

[Ваше отношение и подход](#) могут помочь всем сосредоточиться на положительных аспектах упражнения.

Подготовка фасилитации:

Прочтите [советы и методы](#) для фасилитации.

И последнее, но не менее важное:

Получайте удовольствие от семинара!

4 Советы и методы для фасилитации

Фасилитация дискуссии:

Рекомендуем перед началом семинара решить, как вы будете обсуждать и принимать решения.

Попросите участников [поднимать руку](#), когда они хотят высказаться. Если желающих несколько, то запишите их имена и попросите [говорить по порядку](#).

Если участники говорят слишком долго, вы можете ввести ограничение по времени (например две минуты на высказывание). Если в обсуждении доминируют отдельные участники, вы можете [попросить всех высказаться по кругу](#) или [ввести ограничение на количество высказываний](#) (например с помощью спичек: участники получают одинаковое количество спичек и отдают по одной спичке за каждое свое выступление; тот, у кого закончились спички, не может высказываться, пока все остальные не используют свои спички).

Методы сбора и кластеризации вариантов выбора:

Ниже собраны наиболее распространенные методы сбора и оценки вариантов выбора в группах.

Сбор вариантов	Главный вопрос сессии представлен и объяснен (лучше всего в письменной форме). Участники индивидуально записывают свои ответы на модерационные карточки (один ответ на карточку, максимум две строки).
-----------------------	--



Кластеризация вариантов	Карточки с ответами представляются и размещаются на пробковой доске или раскладываются на полу. Фасилитатор берет первую карточку и размещает ее на свободное место на доске или на полу. Следующую карточку, если она подходит тематически, он помещает рядом с первой. В противном случае ведущий кладет ее в другое свободное место на доске/полу. Решение о том, схожи ли карточки тематически или нет, обычно принимает автор карточки. Шаг за шагом возникает ландшафт тематических карточных групп (кластеров). Когда все карточки представлены и сгруппированы, отдельным группам/кластерам присваиваются названия.
Расстановка приоритетов	Каждый участник получает определенное количество баллов (наклейки в виде кружочков или точки маркера) и распределяет их по понравившимся кластерам. 2–3 варианта с наибольшим количеством точек выбираются для дальнейшего анализа.

Упражнение «Круг»:

«Круг» – это диалоговое упражнение, которое позволяет группе [сосредоточиться, попрактиковать глубокое слушание и поразмышлять вместе в атмосфере равенства и близости](#). Упражнение следует трем принципам: лидерство переходит от одного члена круга к другому; ответственность поделена для равенства опыта; фокус направлен скорее на общее и целое, чем на личную повестку дня каждого. Более подробную информацию вы найдете в методической карточке: [Упражнение «Круг» для фокусированного диалога \(47\)](#).

Мозговой штурм:

Мозговой штурм – это инструмент для [кreatивного мышления и сбора большого количества идей](#) в группе. Четко сформулируйте вопрос или проблему и попросите участников высказать свои идеи, которые будут фиксироваться на флипчарте. На этом этапе [приветствуются все идеи, даже сумасшедшие и невозможные](#). Речь пока не идет о критике или логических рассуждениях. На втором этапе идеи могут быть проверены и оценены, чтобы выбрать те, которые группа желает изучать дальше.

Работа в малых группах:

Работа в малых группах – это способ [активизировать работу](#) групп, дать возможность каждому [наладить контакт, быть вовлеченным, сосредоточиться и открыть новые творческие ракурсы](#) или [создать пространство для более доверительного общения](#).

Работа в малых группах может быть посвящена обсуждению различных проблем в каждой подгруппе (так вы сможете охватить большее содержание за короткое время). Но можно поручить каждой подгруппе решать одну и ту же проблему (для последующего сравнения результатов). Механизмы деления на группы также могут быть разными. Вы можете это делать случайным образом (например путем расчета по порядку или с помощью лотереи), можете объединить участников в соответствии с опытом, или же они могут выбрать группу по своим тематическим предпочтениям. Вопрос для обсуждения в малой группе и предполагаемое время должны быть записаны на флипчарте или в раздаточном материале для каждой группы. Может быть полезно заранее подготовить шаблон флипчарта для документации групповой работы. При презентации результатов работы малых групп в пленуме убедитесь, что группы [докладывают только о релевантных результатах](#), а не о всем рабочем процессе (последнее может быть утомительно, когда у вас несколько групп).



«Триады»:

«Триады» – это инструмент, который может быть использован в различных контекстах, с различными группами и в различных целях. Это очень простая структура, которая делает возможным **глубокое слушание и обмен, а также создает пространство для зарождения идей**. Основная структура «триад» заключается в том, что каждый участник высказывает по одному или двум главным вопросам. Например, если использовать «триады» как часть рефлексии, то вопрос может звучать так: «Что вы узнали о своих собственных практиках с помощью этого проекта?». Или: «Чему вы научились на неудачах?» Более подробную информацию вы найдете в **методической карточке: Триады (58)**.

Парковка:

Парковка – это лист флипчарта, на который записываются все открытые вопросы, возникающие в процессе работы. Использование парковки гарантирует, что **все идеи будут записаны и участники не будут чувствовать себя проигнорированными**.

Всякий раз, когда возникает что-то, что не имеет отношения к обсуждаемой в данный момент теме, «припаркуйте» этот вопрос. Он может быть разрешен позже.

Когда совещания становятся «горячими»:

Когда участники работают увлеченно, дискуссии могут накаляться и конфликты маячить на каждом углу. В этом случае фасилитатор должен вмешаться и **предложить более управляемую структуру коммуникации**. Одним из таких возможных подходов является формат **контролируемого диалога**. Он предполагает, что участвуют минимум две стороны, каждой из которых предлагается высказаться. Далее каждая сторона повторяет и обобщает основные мысли, изложенные другой стороной, прежде чем представить свои аргументы в ответ. Если конфликт носит межличностный характер и не связан с группой, вы можете попросить вовлеченных лиц выяснить его между собой вне семинара. Если конфликт затрагивает организационно-структурные аспекты, которые касаются всех присутствующих, сделайте перерыв и подумайте, сможете ли вы справиться с ним без внешней поддержки или предпочтете задействовать

Упражнения для начала семинаров:

Рекомендуем начинать семинары с коротких опросов и упражнений, которые дают участникам возможность присоединиться к группе и «включиться» в тему семинара.

Начните с опроса, где каждый может **поделиться** чем-то одним из перечисленного ниже:



- захватывающим событием, которое случилось с ним недавно,
- чувствами, с которыми участник пришел на семинар,
- ожиданиями и пожеланиями относительно темы,
- минутой тишины.

Начните с **разминок**, таких как:



- растяжка или упражнения из йоги,
- музыка и танцы,
- создание мини-скульптуры, в которой участники, например, выражают свои ожидания,
- бодрящая игра.

Источник вдохновения: www.seedsforchange.org.uk



5 Немного о подходе «сделай сам»

Подход «сделай сам» имеет множество достоинств: он гибкий и легкий, развивает компетентность и уверенность в себе, а не зависимость от экспертов и внешних специалистов, и, безусловно, экономит ваш бюджет. К тому же, если мы говорим о развитии, то в большинстве случаев оно происходит именно самоорганизованными способами. В то же время, есть веские причины для привлечения внешней фасилитации и поддержки в процессах развития потенциала.

Семинары по наращиванию потенциала связаны с изменениями и не всегда позволяют вам оставаться в зоне комфорта. За **зоной комфорта** находится **зона обучения (развития)**. Это то место, куда вы хотите попасть для развития потенциала: **пространство**, где происходят изменения с точки зрения обучения и **развития**. Но за пределами зоны обучения лежит **зона паники**. Это, конечно, не то место, где вы хотите быть. Это зона, где **опасные вещи**, которые **блокируют обучение и развитие**, могут нанести вред людям и отношениям.



Когда вам следует отказаться от подхода «сделай сам» и обратиться за помощью?

- ✓ Когда один или несколько человек **чувствуют себя крайне неловко или небезопасно, чтобы высказываться** в группе.
- ✓ Когда участники обижаются, **конфликт накаляется и обрастает нападками и обвинениями**.
- ✓ Когда группа чувствует себя постоянно разочарованной и застрявшей в тупике, **дискуссии ведутся вокруг одних и тех же вопросов без прогресса**.
- ✓ Когда **дискуссия не сбалансирована и вы не можете включить всех** из-за постоянного доминирования отдельных лиц (чему способствуют возраст, опыт, пол и др.).

Если вы решили обратиться за внешней поддержкой, вы можете пригласить опытных коллег и партнеров или профессиональных консультантов и фасилитаторов. В этом случае они также могут использовать трюмы и методы Набора инструментов.