

Современные навыки фасилитации в поддержке принятия решений

Белозорова Э.Н.

Доцент, к. э. н.

Кафедра общего и проектного менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: enbelozorova@fa.ru

Аннотация¹

В статье рассматриваются вопросы поддержки процесса принятия решений с использованием современных инструментов фасилитации. Использование фасилитации принятия решений не только повышает эффективность этого процесса, но и способно предложить менеджменту российских новые, уникальные подходы к решению нестандартных задач, возникающих в связи с нарастанием санкционного давления. В качестве аналитической базы данных были взяты материалы шести семинаров, которые проводились совместно менеджментом российских компаний и группами разработчиков решений. В качестве объекта обсуждения на данных встречах встали проблемы, связанные с санкционным давлением на российские компании, сложности с поставками сырья и материалов, сложности с проведением платежей. Исследование позволило выявить и классифицировать формулировки, используемые фасилитаторами на протяжении всех семинаров по шести этапам процесса принятия решения. Это формулировки, которые побуждают к размышлению, формулировки, которые способствуют действию формулировки, разработанные совместно.

Исследование показало, что фасилитатору необходимо озвучивать формулировки на протяжении всего семинара. Формулировки фасилитатора служат как инструментом в процессе обозначения промежуточных результатов семинара, так и подспорьем в достижении цели взаимодействия и принятия решения.

Ключевые слова: фасилитация, принятие решения, формулировки фасилитатора

1. Введение

Мы живем в эпоху, когда скорость изменений условий внешней среды и рост требований к сложности решаемых задач требуют от нас новых подходов к принятию решений. Фасилитация принятия решений сегодня становится не просто полезным инструментом, но и необходимым навыком для успешного функционирования организаций.

Фасилитация, как процесс, направленный на поддержку группового обсуждения и принятия решений, позволяет участникам эффективно взаимодействовать, обмениваться идеями и достигать лучшего из возможных решений. Она играет ключевую роль в создании среды, где каждый голос не только может быть услышан, но и будет услышан. А разнообразие мнений не является препятствием на пути к принятию решения, а становится источником инноваций и прогресса. Роль фасилитации в практике принятия решений в российских компаниях не оценивается по достоинству. Исторически сложившаяся управленческая модель оперирует к лидерским моделям принятия решений в практике отечественных компаний. Но в последнее время наблюдается рост интереса к практикам фасилитации во многих российских компаниях.

Актуальность темы фасилитации в современном мире обусловлена не только её способностью улучшать коммуникацию, но и повышать эффективность командной работы. В условиях, когда принятие решений становится всё более сложным и многогранным процессом, фасилитация помогает структурировать обсуждения и направлять группы к достижению общих целей.

Мы рассмотрим, что такое фасилитация, как она развивается и почему её значение в контексте принятия решений растёт.

2. Публикация

Фасилитация как дисциплина имеет богатую историю, уходящую корнями в середину XX века, когда возникла необходимость в новых подходах к управлению и командной работе. Первоначально фасилитация развивалась в рамках психологических и социологических исследований, направленных на улучшение групповой динамики и взаимодействия.

Труды X Международной научной конференции "Информационные технологии интеллектуальной поддержки принятия решений", 12-14 ноября, Уфа-Баку-Чандигарх, 2024

Группа которую фасилитируют – это небольшую группу людей (5–15 человек), которые работают над достижением общей цели и выполняют различные задачи с помощью фасилитатора [1]

Одним из ключевых этапов в развитии фасилитации стало появление групповых тренингов и семинаров, в которых фасилитаторы играли роль нейтральных посредников [2], помогающих участникам достигать общих целей. В 1970-х и 1980-х годах фасилитация получила широкое распространение в бизнес-среде, где её методы стали применяться для повышения эффективности командной работы и улучшения процессов принятия решений.

В определенных исследованиях утверждается, что решения, возложенные на группу, принимаются эффективнее, чем решения возложенные на одного человека. Есть также исследования, показывающие, что группам часто бывает трудно работать вместе из-за существующих ограничений, интересы участников группы могут конкурировать между собой, например, за бюджет, либо из-за негативной групповой динамики [3].

Основные принципы и методы фасилитации.

В литературе по групповой фасилитации представлено множество концепций, которые с одной стороны характеризуют работу фасилитаторов с точки зрения их компетенций [4], [5], [6], с другой стороны – с точки зрения результата, который должен быть достигнут [7], [8].

Анализ практики фасилитации показывает, что она основывается на нескольких ключевых принципах, которые обеспечивают её эффективность:

1) нейтральность: фасилитатор не принимает сторону в обсуждении и не навязывает своё мнение, создавая условия для равноправного участия всех членов группы [9]. Фасилитатора зачастую сравнивают с рефери, без которого матч бы не состоялся, но и выйти за место игроков он не должен;

2 активное слушание: фасилитатор внимательно слушает участников, задает уточняющие вопросы и помогает прояснить мысли и идеи [10]. Зачастую у членов команды могут быть разные точки зрения, и задача фасилитатора заключается в том, чтобы в споре появилось уникальное решение, а не те тривиальные ответы, которые сейчас дает любой искусственный интеллект;

3) структурирование процесса: фасилитатор организует обсуждение таким образом, чтобы оно было логичным и последовательным, направляя группу к достижению поставленных целей. Зачастую многие встречи не решают поставленных целей, поскольку обсуждение уходит в сторону, и нет человека, способного вернуть дискуссию обратно к обсуждению главной задачи. В экономическом эквиваленте – это расходы, которые не дали результата. Исследователи выявили стратегии, используемые фасилитаторами для выбора того, кто или что осуществляет управление в последовательности взаимодействия [11];

4) создание безопасной среды: фасилитатор обеспечивает атмосферу доверия и открытости, где участники могут свободно выражать свои мысли и идеи. В некоторых случаях участники дискуссии по различным причинам могут не высказывать своих истинных мыслей. Такие важные моменты, как отсутствие осуждения, возможность высказаться инкогнито, обратная связь, перефразирование, подытоживание – все это способы создания безопасной среды, направленной на получение как можно большего количества вариантов решения. Исследования убедительно доказывают, что практики фасилитации могут повлиять на то, как участники семинара смогут согласовывать свои прошлые, настоящие и будущие взаимодействия [12].

Фасилитация как относительно молодое направление продолжает развиваться, адаптируясь к вызовам современного мира и интегрируя новые технологии и подходы. Её значение в управлении и командной работе становится всё более очевидным, делая фасилитацию важной составляющей успешного взаимодействия в любой организации. Те знания и навыки, которые необходимы фасилитатору с точки зрения эффективного управления командой для решения поставленных задач описаны во многих трудах [13]. В тоже время огромный накопленный опыт фасилитации требует научного осмысления множества процессов, происходящих на всевозможных групповых работах [14].

Основная гипотеза исследования: при изменении геополитических факторов и росте санкционного давления на Россию внутри российских компаний все больше нарастает необходимость применения фасилитации для принятия решений в нестандартных условиях.

Данные для этого исследовательского исследования были взяты из материалов шести групповых семинаров, проведенных совместно с руководителями и группами разработчиков. Семинары были организованы топ-менеджерами организаций и касались целого ряда вопросов, в основном связанных со сложностями в поставках сырья и материалов, а также со сложностями в проведении платежей.

Инструментом, используемым командой фасилитаторов для выполнения своей работы, была стратегическая карта, которая использует метод визуального причинно-следственного моделирования для поддержки принятия решений в командах. Участники семинара использовали карту, чтобы отразить ряд стратегических вопросов и их предполагаемое решение. Предложения участников собирались как анонимно, так и через ответы фасилитаторам встречи. Кроме того, при содействии фасилитаторов участники совместно структурировали свои предложения для создания стратегической карты.

Процесс принятия решения можно разделить на шесть групповых этапов, чаще всего каждый предшествующий этап и каждый последующий этап во всех семинарах совпадают. Данная последовательность

этапов применяется большинством фасилитаторов, как наиболее логичная и отвечающая целям принятия решения:

- 1 этап – сбор вопросов;
- 2 этап – взаимосогласование и рассмотрение вопросов;
- 3 этап – постановка системы целей, вытекающих из вопросов;
- 4 этап – определение приоритетности решения поставленных задач;
- 5 этап – разработка вариантов решения проблем;
- 6 этап – определение приоритетности действий и составление списка задач и определение ответственных лиц.

Результаты

Проведенный анализ семинаров по принятию решений при поддержке фасилитаторов показали три типа формулировок, используемых наиболее часто:

- 1 тип: формулировки, которые побуждают к размышлению, например, «как вы думаете»;
- 2 тип: формулировки, которые способствуют действию «давайте запишем»;
- 3 тип: формулировки, разработанные совместно, например, «обсуждение показало», «мы пришли к выводу».

Эти формулировки в значительной степени соответствуют предыдущим исследованиям формулировок других ученых [15]. Кроме того, три выявленных типа формулировок имели отношение к конкретным этапам семинара. Как правило, семинары состоят из трех основных этапов: начальный этап, на котором определяются ожидания и составляется план встречи; второй этап, на котором разбираются вопросы, связанные с целью семинара (например, принятие решения, разработка идеи); и заключительный этап. Процесс принятия конкретных решений может состоять из нескольких этапов, но этапы принятия решения будут аналогичными: постановка цели, сортировка вариантов решения и обсуждение решений, разработка заключения и принятие решения.

Формулировки, побуждающие к размышлению, наиболее часто использовались на первых этапах семинаров, где было множество разъяснений, гипотез и обсуждений проблем:

- 1) как вы думаете...? – Подумайте о возможных вариантах событий и их последствиях;
- 2) Вы говорите это важно, почему? – Необходимость оценить значимость проблемы;
- 3) как это связано с...? – Определение причинно-следственных связей;
- 4) какие альтернативы существуют? – Проанализируйте возможные варианты, их плюсы и минусы;
- 5) есть ли что-то, что мы упустили? – Выявить скрытые угрозы и риски;

6) это повлияет на результат? – Необходимость оценить долгосрочное влияние и последствия предлагаемых решений;

7) есть ли еще какие-то гипотезы? – Проанализируйте все возможные причины и предпосылки;

8) а что, если? – Посмотрите на ситуацию с другой точки зрения;

9) можно ли это улучшить? – Поиск возможностей для совершенствования;

10) что мы поняли? – Что можно узнать из опыта.

Вторая категория – формулировки, ориентированные на конкретные действия, состоит из формулировок, которые обычно используются на этапе обсуждения вариантов решений, для подведения итогов или предложения решения. Группа участников на данном этапе берет на себя обязательства по будущим действиям, которые будут выполнены после семинара:

- 1) давайте определимся с ответственными лицами... – Четкое понимание ответственных и обязанностей;
- 2) дальше необходимо сделать... – Указание на конкретную последовательность действий;
- 3) кто готов выполнить это? – Понимание степени вовлеченности и ответственности.
- 4) как мы можем это выполнить? – Сбор конкретных предложений по выполнению задачи;
- 5) в какие сроки ... – Определение выполнимости задач в определенные сроки;
- 6) что нам для этого нужно...? – Определение необходимых ресурсов;
- 7) с чего начнем? – Мотивация к действию;
- 8) как можно оценить результат? – Определение четких критериев эффективности принятого решения.

Третья категория – совместно разработанные формулировки, которые появляются, когда один из участников команды продолжает мысль предыдущего докладчика, добавляя в нее новые смыслы. При этом данные формулировки отражают как коллективное творчество, так и коллективную ответственность:

- 1) мы пришли к выводу, что можем совместно разработать ... – Готовность к командной работе;
- 2) обсуждение показало, что каждый из нас может ... – не просто у каждого из лиц есть свои обязанности, но мы это обсудили и совместно одобрили;
- 3) как отметил предыдущий докладчик, шаги, которые помогут нам приблизиться к нашей цели ... – Подчеркнута важность и предложенная очередность действий одобрена;
- 4) послушав все мнения, я понял с чего можно начать... – Взять на себя ответственность за начало действия, но подчеркнуто, что предложение основано на нескольких мнениях;
- 5) как вы отметили, препятствия могут возникнуть на этапе ... – Показывает активное слушание и готовность к возможным трудностям;
- 6) можем ли мы как-то помочь вам? – Коллективная помощь.

Заключение

Когда фасилитатор, выдвигая гипотезу, планирует действие или предлагает вывод, требуется значительный объем интеллектуальной работы, чтобы получить адекватный результат от участников семинара. В частности, фасилитатор предлагает группе что-то, что им необходимо осмыслить, используя результаты предыдущего обсуждения, либо забегая вперед, и направляя на дальнейшее размышление.

Исследование показало, что фасилитатору необходимо озвучивать формулировки на протяжении всего семинара. Как правило, вопрос фасилитатора может привести к дальнейшим вопросам или дискуссии, после чего фасилитатор озвучивает формулировку, чтобы придать смысл предыдущему выступлению, подготовленному несколькими участниками совместно. Формулировка фасилитатора в основном предназначена для получения подтверждения от участников, но она также может оживить дискуссию, в результате чего фасилитатор будет перерабатывать или создавать новую формулировку до тех пор, пока не будет достигнута последовательность подтверждения гипотезы. Таким образом, формулировки служат как инструментом в процессе текущей беседы, так и подспорьем в достижении цели взаимодействия.

У нашего исследования есть, два очевидных ограничения. Во-первых, для достижения глубокого понимания значимости фасилитации при принятии решений мы сосредоточиться лишь на небольшом количестве формулировок. Во-вторых, хотя мы не проводили различия между фасилитаторами в аналитических целях, мы признаем, что личность и стиль фасилитатора могут играть важную роль во взаимодействии на семинаре. Несмотря на эти ограничения, существует значительный потенциал для дальнейшего изучения практики проведения фасилитируемых семинаров с подхода к анализу бесед.

Подведение итогов и ключевые выводы.

В ходе нашего исследования мы рассмотрели различные аспекты фасилитации и её значимость в современном мире. Фасилитация, как дисциплина, продолжает развиваться, предлагая новые подходы к поддержке коллективного мышления и принятию решений. Мы обсудили ключевые навыки, такие как активное слушание, эмпатия и управление групповой динамикой, которые необходимы фасилитаторам для успешной работы. Были классифицированы различные формулировки, используемые фасилитаторами для достижения цели – принятия решения.

Фасилитация сталкивается с рядом вызовов, включая необходимость поддержания нейтральности и управление сложной групповой динамикой. Однако, благодаря интеграции цифровых инструментов и усилению акцента на эмоциональном интеллекте, фасилитация продолжает адаптироваться к изменяющимся условиям.

Список используемых источников

1. Phillips L.D., Phillips M.C. (1993). Facilitated work groups: theory and practice. *J Oper Res Soc* 44(6): 533–549
2. Schwartz R. (2005) The skilled facilitator approach. In: Schuman S (ed). *The IAF handbook of group facilitation: best practices from the leading organization in facilitation*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 21–34
3. Kerr N.L., Tindale R.S. (2004). Group performance and decision making. *Annu Rev Psychol* 55(1): 623–655.
4. Azadegan A., Kolfschoten G. (2012) An assessment framework for practicing facilitator. *Group Decis Negotiat* 23:1–33
5. Gregory W.J., Romm N.R. (2001). Critical facilitation: learning through intervention in group processes. *Manag Learn* 32(4):453–467 [Kaner S. (2007) *Facilitator's guide to participatory decision making*, 2nd edn. Jossey-Bass, San Francisco
6. Lieberman Baker L, Fraser C. (2005) Facilitator core competencies as defined by the International Association of Facilitators. In: Schuman S.P. (ed) *The IAF handbook of group facilitation: best practices from the leading organization in facilitation*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 459–472
7. Kolfschoten G.L., Briggs R.O., de Vreede G.J., Jacobs PHM, Appelman J.H. (2006) Conceptual foundation of the ThinkLet concept for collaboration engineering. *Int J Human Comput Stud* 64 (7): 611–621.
8. Wardale D. (2013) Towards a model of effective group facilitation. *Leadersh Org Dev J* 34(2):112–129
9. Kaner S. (2007) *Facilitator's guide to participatory decision making*, 2nd edn. Jossey-Bass, San Francisco
10. Tavella E., Franco L.A. (2015). Dynamics of group knowledge production in facilitated modelling workshops: an exploratory study. *Group Decis Negot* 24(3):451–475
11. Nielsen M.F. (2012) Using artifacts in brainstorming sessions to secure participation and decouple sequentiality. *Discourse Stud* 14(1): 87–109.
12. Clifton J. (2009) 'Doing' influence and making decisions in management team meetings. *J Bus Commun* 46: 57–79.
13. Eden C., Ackermann F. (2010) Decision making in groups: theory and practice. In: Nutt PC, Wilson DC (eds) *Handbook of decision making*. Wiley-Blackwell, Chichester, pp. 231–272.
14. Franco L.A., Greiffenhagen C. (2018) Making O.R. practice visible: using ethnomethodology to analyse facilitated modelling workshops. *Eur J. Oper Res* 265(2): 673–684.
15. Drew P. (2003) Comparative analysis of talk-in-interaction in different institutional settings: a sketch. In: Glenn P., LeBaron CDL, Mandelbaum J. (eds) *Studies in language and social interaction in honor of Robert Hopper*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, pp. 293–308.