



АЛЕКСАНДР ДУДОРОВ

ЛЮДМИЛА ДУДОРОВА

ГЛАВНАЯ КНИГА О ФАСИЛИТАЦИИ

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ДЛЯ РАБОТЫ С КОМАНДАМИ

УДК 005.95
ББК 65.240
Д81

Дудоров, Александр Юрьевич.

Д81 Главная книга о фасилитации : практическое руководство для работы с командами / Александр Дудоров, Людмила Дудорова. — Москва : Эксмо, 2026. — 384 с. — (Бизнес по-русски.).

ISBN 978-5-04-208241-2

Устали от пассивных сотрудников, совещаний ради совещаний и разногласий между отделами?

Значит пора осваивать инструменты и принципы фасилитации. В этой книге есть все, чтобы настроить подразделения и сотрудников на совместную продуктивную работу. И при этом еще повысить их вовлеченность и нацеленность на результат.

Следуя рекомендациям и выполняя предложенные упражнения, вы узнаете:

— как посмотреть на задачу глазами Илона Маска и где это может пригодиться;

— как оценить качество работы по шкале «пляжный отдых — подъем на Эверест» и зачем вообще это делать;

— как анализировать проблемы с помощью рыбьих костей и что на самом деле отравляет атмосферу в вашем офисном аквариуме.

УДК 005.95
ББК 65.240

ISBN 978-5-04-208241-2

© Текст, А. Дудоров, Л. Дудорова, 2025
© Обложка, В. Ушаков, 2025
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ЗНАКОМСТВО С ФАСИЛИТАЦИЕЙ.....	11
ГЛАВА 1. Что такое фасилитация.....	13
ГЛАВА 2. Какова роль фасилитатора и как ее играть	23
ГЛАВА 3. Вовлекающее лидерство.....	34
ГЛАВА 4. Как формировать открытую среду обсуждения и вовлечь каждого.....	47
ГЛАВА 5. Структура фасилитационных сессий: построение эффективного процесса групповой работы.....	59
ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ИНСТРУМЕНТЫ ФАСИЛИТАЦИИ	73
ГЛАВА 6. Инструменты для этапа «Открытие сессии».....	77
ГЛАВА 7. Инструменты для этапа «Прояснение».....	88
ГЛАВА 8. Инструменты для поиска идей/предложений на этапе «Поиск и отбор решений»	106
ГЛАВА 9. Инструменты для отбора идей/предложений на этапе «Поиск и отбор решений»	133
ГЛАВА 10. Инструменты для этапа «Планирование действий».....	152
ГЛАВА 11. Инструменты для закрытия сессии	162
ГЛАВА 12. Принципы подбора инструментов фасилитации	178
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ СЕССИЙ.....	191
ГЛАВА 13. Проектирование сессий.....	193
ГЛАВА 14. Типы групповых сессий	205

ГЛАВА 15. Командные сессии: виды и особенности	216
ГЛАВА 16. Результативные совещания	225
ГЛАВА 17. Стратегическая сессия: подходы и нюансы	245
ГЛАВА 18. Как формулировать вопросы для обсуждения	270
ГЛАВА 19. Подготовка качественных групповых встреч	281
ГЛАВА 20. Управление процессом обсуждения	294
ГЛАВА 21. Как работать с трудными ситуациями и сложными участниками	310
ГЛАВА 22. Специфика онлайн-фасилитации	324
ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ: привычка быть фасилитатором	343
ПРИЛОЖЕНИЯ	350
Список компетенций профессионального фасилитатора по версии российской Ассоциации фасилитаторов	350
Пример райдера фасилитатора	354
Сценарии сессий. Стратегическая сессия	357
Специальные фасилитационные материалы и оборудование	374
Список литературы по фасилитации на русском языке	377
БЛАГОДАРНОСТИ	381

ВВЕДЕНИЕ

«Фасили-что?..» — спрашивали нас клиенты в начале 2000-х, когда мы только привезли этот потрясающий инструмент настройки корпоративной коммуникации в Россию.

С фасилитацией мы познакомились в 2001-м на конференции по развитию человеческих ресурсов в Лондоне. Сказать, что технология вызвала восторг, — не сказать ничего! Насколько это крутой инструмент по вовлечению и вдохновению людей! Он позволяет легко находить общие цели и синхронизироваться в действиях.

Тут же пройдя обучение, мы вступили в Международную ассоциацию фасилитаторов и привезли фасилитацию в Россию. Однако здесь никто не знал, что это такое, и не был готов ее применять. Мы стали приглашать в Москву иностранных специалистов с тренингами, проводить открытые выступления для клиентов, даже организовали Клуб фасилитаторов. В общем, активно распространяли знание об этой технологии.

Вот как я рассказывала о фасилитации клиенту:

«Представь, приходит футбольный тренер к команде и говорит: “Ваша цель — выиграть”. И уходит. Игроки

в растерянности: непонятно, как выиграть, что нужно сделать для этого. У всех свое видение. Если не согласоваться, то каждый игрок будет играть свою игру, и команда проигрывает.

Что делает хороший тренер? Он вовлекает игроков, проводит командную встречу перед игрой. Вместе они обсуждают цели, роли каждого, договариваются о тактике на игру, рисуют разные комбинации. Спорят, каждый может предложить идею. В итоге — есть общий план, все понимают, что делать, и согласны с этим. Все синхронизированы, и на поле команда будет действовать как единый организм, заточенный на победу. Так выглядит фасилитация в футболе.

В вашем бизнесе фасилитация — это инструмент групповой коммуникации, который помогает прийти к единому решению. Он важен там, где мы хотим, чтобы люди сами договорились, сами пришли к общему мнению — а не ожидали, пока им “спустят его сверху”, — и сами потом с энтузиазмом реализовали договоренности на практике. Для достижения великих результатов сегодня важно вовлекать сотрудников в реализацию целей компаний, синхронизировать все команды и подразделения на этом пути. Здесь и помогает фасилитация».

За 20 лет практики мы на двоих провели более 900 сессий в компаниях, более 500 тренингов по фасилитации и подготовили более 7500 фасилитаторов, а также организовали профессиональное сообщество — Ассоциацию фасилитаторов и провели 15 российских Конференций по фасилитации. Мы упаковали наш опыт в уникальную систему «Конструктор сессий», которая получила высокую оценку и в России, и в международном сообществе.

Мы прочитали все доступные на русском языке книги о фасилитации и пришли к мнению, что они не учитывают наш менталитет: примеры оторваны от российской действительности,

а многие техники слабо работают без адаптации. Мы поняли, что российскому управленцу требуется книга, в которой будут собраны все необходимые и оптимально работающие в наших реалиях инструменты. Все, что актуально именно для наших сотрудников и организаций. Поэтому мы собрали и опробовали в лидирующих на рынке компаниях самые действенные методы и техники фасилитации групповых обсуждений, разработали структуру эффективных командных встреч под разные задачи.

Если вам необходимо синхронизировать свою команду и наладить коммуникацию в компании, то сейчас в ваших руках находится решение этой задачи. И мы ответственно заявляем: если вы работаете с «Главной книгой о фасилитации», то никакой другой книги на эту тему вам больше не понадобится. Читайте, что перед вами ящик с инструментами, в котором есть все, чтобы настроить групповые коммуникации и синхронизировать все ваши подразделения и сотрудников.

Книгу можно использовать также как тренажер для развития мастерства фасилитации и встраивать в свою работу отдельные предлагаемые в ней методы и подходы. Освоив собранные здесь инструменты и применив на практике советы, вы сможете:

- проводить командные встречи быстро, эффективно, креативно;
- выстраивать командный диалог так, чтобы достигать настоящих договоренностей, которым будут следовать;
- создавать настоящую вовлеченность и причастность команды к тому, что вы обсуждаете и что делаете.

В результате вы получите синхронизированную по целям, ценностям и правилам команду с фокусом на самые высокие достижения.

Вы можете читать все главы по порядку или изучать отдельные разделы книги — в зависимости от того, какие задачи для вас сейчас актуальны:

- Сложности с ведением планерок, совещаний? Смотрите главу «Результативные совещания».
- Проблемы с пассивными сотрудниками, которые на обсуждениях не предлагают идеи и не берут ответственность на себя? Изучите приемы из главы «Как формировать открытую среду обсуждения и вовлечь каждого».
- Нужно подготовить и провести стратегическую сессию? Подробные советы вы найдете в главе «Стратегическая сессия: подходы и нюансы».
- Выходите с совещаний без решений? Смотрите главу «Структура фасилитационных сессий».
- Проблемы с несогласованностью между подразделениями? Каждое из них живет по своим правилам и KPI? Вам подойдут инструменты из второй части книги.

А если вдруг у вас возникли вопросы, на которые вы не нашли ответа в книге, то сразу пишите на наш адрес mail@personalimage.ru. Мы ответим. Или ищите подсказки в нашем телеграм-канале «Инструменты фасилитации» <https://t.me/impergroup>.

часть первая
ЗНАКОМСТВО
С ФАСИЛИТАЦИЕЙ

ГЛАВА 1

Что такое фасилитация

Думаете, что ничего не знаете о фасилитации? А понятие «мозговой штурм» вам знакомо? Между прочим, ему уже больше 80 лет, и это только один из 500 инструментов фасилитации, которые можно применять в самых сложных ситуациях в бизнесе. Поэтому при прочих равных руководитель, владеющий навыками и техниками фасилитации, приходит к лучшему результату, чем тот, кто ими не владеет. Особенно ярко это проявляется в кризис.

В марте 2020 года, в самом начале пандемии, в одной крупной сети строительных гипермаркетов директора части филиалов закрылись в кабинетах со своими заместителями и отчаянно старались хоть что-то придумать. А директора других филиалов, успевшие освоить навык фасилитирования, вспомнили, что количество идей равно количеству людей, и собрали на мозговой штурм весь персонал гипермаркетов — от кладовщиков до финансового директора.

Участники мозгового штурма предложили и шатер на открытом воздухе, который будет работать круглосуточно/круглосуточно, и выдачу товаров прямо на улице, чтобы покупателям не нужно было заходить в магазин. Эти простые идеи решали ключевую проблему — запрет покупателям заходить в магазины.

Спустя полгода именно эти магазины показали на 40% больше прибыли, чем в среднем по сети. Через некоторое время реализованные в них идеи масштабировали на всю сеть.

Так что же такое фасилитация? Исследователи находят истоки техник принятия решений в группах в традиционных кругах мудрости: еще у австралийских аборигенов был обычай собираться у костра и всем племенем принимать решение. А донские и уральские казаки до сих пор решают важные вопросы на казачьем кругу, где каждый имеет право высказаться по теме.

Помните из школьной программы, как в Новгородской республике все решалось на вече? Когда звонил специальный вечевой колокол на башне перед Никольским собором, мужи — главы всех свободных семейств — спешили на центральную площадь, чтобы решить какой-то важный вопрос: с кем торговать или с кем воевать. Время от времени и нового князя выбирать приходилось.

Эта древнерусская форма общественной дискуссии отдаленно напоминает современные инструменты фасилитации: есть правила, которые позволяют, с одной стороны, высказаться каждому, а с другой — не дают превратить собрание в ярмарочный балаган. Есть цель собрания, и она всегда благополучно достигается.

Само же понятие фасилитации групп возникло во второй половине XX века (*facilitate* в переводе с английского — «содействовать, облегчать»). В 1941 году Алекс Осборн¹ сформулировал четыре основных правила «мозгового штурма». А «исследо-

¹ Алекс Фейкни Осборн (1888–1966) — американский менеджер по рекламе, сооснователь рекламного агентства BBDO. Термин «мозговой штурм» впервые был упомянут в его книге *How to Think Up* (1942). — *Прим. ред.*

вание действием», разработанное Куртом Левином¹ в 1946 году, стало одним из первых фундаментальных трудов зарождающейся методологии. За следующие тридцать лет ученые, в том числе Абрахам Маслоу и Карл Роджерс² глубоко исследовали феномены групповых процессов. Все это повлияло на развитие фасилитации.

Для нас фасилитация — в первую очередь про коммуникацию: мы облегчаем взаимодействие в группах и помогаем людям в них думать — задаем фрейм группового мышления, с помощью которого проблемы проясняются, внимание участников фокусируется и думать становится проще как каждому в отдельности, так и группе в целом, за счет чего и достигается результат — все договариваются.

Для того чтобы привести группу к общей цели, фасилитатор использует визуальные приемы: фиксирует идеи и результаты на стикерах, флипчартах, электронных досках, использует рисунки для лучшего понимания темы.

Фасилитация — это организация процесса групповой работы для решения поставленных целей с максимальной вовлеченностью каждого участника.

Ведущий-фасилитатор помогает группе думать сообща, приходиться к совместным решениям, создавать и совершенствовать идеи.

На сегодня разработано более пяти сотен методов фасилитации групповых обсуждений. Эти методы повышают эффективность

¹ Курт Цадек Левин (1890–1947) — немецкий и американский психолог, один из основателей социальной психологии. — *Прим. ред.*

² Абрахам Маслоу (1908–1970), Карл Рэнсом Роджерс (1902–1987) — американские психологи, основоположники гуманистической психологии. — *Прим. ред.*