

## Що ми маємо на увазі, коли говоримо фасилітація (допомога)

(Джерело: Brian Auvine et al. Довідник для фасилітаторів груп. - Madison, Wisc.: The Center for Conflict Resolution, 1978. – С. 1-5).

Термін „фасилітація” використовувався по-різному різними людьми. Ми використовуємо цей термін для визначення відповідної ролі у групі, яка асоціюється з відповідними цінностями. Фасилітація створена для того, щоб допомогти групам працювати ефективніше, активізуючи лідерські уміння та потенціал усіх членів групи.

### Цінності, на яких ми наполягаємо

Фасилітація, як ми її розуміємо, є найбільш ефективною в тій ситуації, коли певні моральні цінності сприймаються й втілюються не тільки фасилітатором, а й усією групою, у якій відбувається процес фасилітації. Ці цінності є засадничими для рекомендацій та пропозицій, що викладені нижче. Як фасилітатор, ви зобов'язані демонструвати відданість цим цінностям не тільки у своїй поведінці, а й підтримувати їх у групі, якій ви надаєте допомогу (фасилітація).

**Демократія.** Кожна людина має можливість брати участь у роботі своєї групи без упереджень; планування кожної зустрічі є відкритим і обговорюється фасилітатором з учасниками; розклад складається з метою забезпечення потреб учасників і відкритий для внесення змін учасниками протягом усього періоду, поки фасилітатор працює з групою; у групі не існує ієрархічних структур.

**Відповідальність.** Кожна людина несе відповідальність за своє власне життя, досвід та поведінку. Це передбачає обговорення питання відповідальності за участь кожного у роботі під час заняття. Як фасилітатор, ви несете відповідальність за плани, які ви розробляєте, за процес вашої роботи та його вплив на зміст, на учасників та на хід заняття. Ви також несете відповідальність за те, що відбувається з вами. Ви повинні уважно ставитись до того, як багато відповідальності учасники будь-яких зборів готові і можуть взяти на себе. Опановуючи матеріал, учасники можуть навчитися брати на себе все більше відповідальності.

**Співпраця.** Фасилітатор і учасники працюють *разом* для того, щоб досягти спільних цілей. (Можна сказати, що лідерство, це те, що ви робите для групи, а фасилітація, це те, що ви робите *разом* із групою.)

**Чесність.** Як фасилітатор, ви чесно втілюєте свої моральні цінності, почуття, застереження, та пріоритети у роботі з групою, і вам слід налагодити такий тон, якого ви очікуєте від усіх учасників, а саме - чесності. Це також означає, що ви повинні бути чесним із групою, *та* із самим собою стосовно того, на що ви реально здатні. Вам треба представляти себе чесно, і не намагатись виходити за межі ваших здібностей у ролі фасилітатора.

**Рівноправ'я.** Кожен член групи може зробити свій внесок у роботу групи і має всі можливості це зробити; ви (фасилітатор) розумієте, що ви можете багато чому навчитися від учасників, так само, як і вони від вас (у той же час, будь-який учасник має право *не* брати участі у роботі в той чи інший момент заняття).

### Що робить фасилітатор

У рамках групи, як було описано вище, роль фасилітатора полягає у тому, що він зосереджується на тому, як люди працюють разом. Мета такого зосередження полягає в тому, щоб забезпечити виконання учасниками *своїх* цілей, визначених на це заняття. Фасилітатор вірить, що кожен член групи може взяти на себе частину відповідальності за те, що відбувається, чи то привертаючи увагу учасників до наступного заняття для того, щоб кожний учасник мав можливість взяти участь у дискусії, чи то для того, щоб переконатись, що програма відповідає цілям групи. Результатом такої спільної відповідальності може бути рівний розподіл причетності всіх до успіху або провалу групи (залежно від того, як група визначить свої цілі та функцію) а також, дасть можливість більшій кількості людей впливати на визначення того, що відбувається у групі і які рішення у ній приймаються.

Фасилітатор може забезпечувати різні потреби, які виникають у роботі групи. Це залежить від того, із якою метою група збиралась разом і від того, що очікується від особи, яка виконує роль фасилітатора. Наприклад, вас попросили зробити презентацію з певної теми, у якій ви обізнані, для групи зацікавлених громадян (наприклад, регіональне планування). Мета цього зібрання виключно інформаційна. Як фасилітатор/людина, що забезпечує ресурс, ви можете вплинути на динаміку дискусії тим, як ви представляєте інформацію, яку атмосферу ви налагодили у самій групі (відкриту або закриту, легку або напружену) та вашим ставленням до людей, із якими ви працюєте. Дуже простий невербальний знак – де ви сидите – може вплинути на те, як люди себе будуть почувати під час дискусії, що відбудеться після презентації. Якщо ви сидите на подіумі перед рядами столів, за якими сидять слухачі, у вас виникає просторова дистанція та фізичний бар'єр між вами та іншими людьми. Люди мають менше можливості заперечувати вам, а ви захищені від того, щоб почути, що вони кажуть. Окрім того, їх увага звернена в першу чергу до вас, а не до один одного. Це створює для вас високий рівень авторитарності. З іншого боку, якщо ви сідаєте серед учасників і вони оточують вас, це фізично зробить спілкування рівноправним і полегшить взаємозв'язок. Коли ви виконуєте роль людини, що забезпечує ресурс, а саме – фасилітатора, то ваше головне завдання полягає в тому, щоб поділитися інформацією, а не поставити себе вище за групу, як це відбувається, коли ви виконуєте роль експерта. Будучи відкритим до питань і, отримуючи зворотній зв'язок, ви можете і самі чомусь навчитися від інших людей.

Не обов'язково носити титул “фасилітатор”, для того, щоб використовувати прийоми фасилітації у групі. Будь який член групи може привернути увагу групи до предмета обговорення, зупинити зародження конфлікту або непорозуміння між членами групи, часто пояснюючи коментарі, узагальнюючи практичні заняття, або даючи оцінку за допомогою зворотної реакції. У деяких групах таку відповідальність беруть на себе багато або всі члени групи. В інших групах, члени яких не мають достатньо досвіду у роботі в групі, люди очікують, що цю функцію буде виконувати сам фасилітатор.

### **Кодекс відповідальності: етика фасилітаторів**

Є ряд випадків, коли роль фасилітатора не вдається, або використовується неправильно. Часто, це відбувається, коли ані група, ані фасилітатор не усвідомлюють свою роль. Ми думаємо, що ви самі несете відповідальність за те, щоб ваша роль як фасилітатора не була спотворена. Вам буде набагато легше органічно виконувати роль фасилітатора, якщо ви вдумаєтесь у кодекс відповідальності, що викладено нижче, і, можливо, якщо ви обговорите його з іншими фасилітаторами.

Недостатньо, щоб ви самі розуміли важливість таких цінностей, як співробітництво та рівноправ'я. Більшість людей звикли до роботи у групах, де одна людина виступає у ролі лідера, а інші ставляться до цієї людини як до важливої особи, яка має особливу владу або володіє особливими знаннями. Якщо група не зрозуміє вашої ролі, то тоді вона сприйме вас як начальника, і дозволить некоректно впливати на неї. Важливо, щоб ви зійшли з п'єдесталу, і дали групі побачити у вас людину. Це називається *розвінчання міфу* вашої ролі в якості фасилітатора. Навіть, якщо ви свідомо розвінчуєте міф про ваше положення, ви все одно можете зіткнутися з тим, що люди будуть від вас залежати. Вони можуть відмовлятися від свого права як учасників і передавати його вам і чекати, поки ви не зробите висновки, визначите ситуацію і таке інше. Це, можливо, буде найважчою перевіркою ваших цінностей – чи вам захочеться самому приймати рішення та визначати усі деталі функціонування групи, чи ви зможете передати групі відповідальність за прийняття рішень. Спокуса використати владу із метою задоволення своїх власних потреб (підвищення самоповаги, маніпуляція ситуацією у своїх власних інтересах, навіть у раціональних цілях), буде дуже великою. Але сам факт того, що група сама передає владу, не є виправданням.

Схожа можливість потенційного спотворення виникає і тоді, коли фасилітатор свідомо і непомітно ухиляється від керівництва групою. Пасивний, дружній, фасилітатор з добрими намірами може маніпулювати тим, із чим агресивний лідер не міг би вправитись силовим методом. Різниця між чарівним маніпулятором і диктатором, який пригноблює

учасників, може полягати тільки в тому, наскільки група усвідомлює те, що лідер їх контролює. Ви несете відповідальність за те, група не відчувала авторитарного контролю.

Якщо ви - фасилітатор, це не означає, що ви - кваліфікований психотерапевт і можете працювати у цій якості як із групою людей, так і однією особою. Через стреси, які переживають люди, коли життя випробовує їх моральні цінності, фасилітація часто розглядається як ресурс допомоги людині у вирішенні особистих психологічних проблем, так само, як і у вирішенні проблем, що виникають в організаціях. Тому учасники інколи прямо, або опосередковано звертаються до фасилітаторів із своїми емоційними проблемами. Такі звернення можна розуміти тільки як те, що людина не має достатніх ресурсів для вирішення своїх проблем, а не як визнання ваших умінь як терапевта. Будь ласка, будьте уважними.

Будь ласка, пам'ятайте також, що ви, як фасилітатор, не можете розраховувати на те, що ви зможете вирішити ваші емоційні проблеми, працюючи з групами. Якщо ви використовуєте ситуацію фасилітації для того, щоб задовольнити чиєсь бажання (потребу в увазі, повазі, владі, встановленні дружніх стосунків, знаходженні коханців) ви не зможете добре виконувати функцію забезпечення потреб групи. Часто, працюючи у групі, люди формують одностороннє бачення один одного, що виливається у інтенсивне спілкування. Якщо ви, як фасилітатор, приділяєте особливу увагу одному із учасників (або окремії групі учасників), може виникнути небезпека того, що ви почнете зневажати інших слухачів, або небезпека того, що на вас будуть дивитись, як на прибічника тієї особи, на яку ви більше звертаєте увагу. Це може зашкодити роботі групи. Якщо вас хтось особливо зацікавив, приділіть йому свій вільний час.

Насамкінець, фасилітатор відповідає за те, щоб члени групи розуміли, що ви з ними робите: які ваші цілі, як ви збираєтесь забезпечити їх потреби, що ви можете їм дати, і як ви це збираєтесь робити. Ви відповідаєте за те, щоб чесно представити себе, бути відкритим до критики з боку групи (ви тут знаходитеся для *них*), та бути готовим до того, щоб змінити свої цілі. Все це робиться задля того, щоб група досягла поставлених перед нею цілей. Група має право вимагати від вас пояснення та звіту стосовно всього що відбувається на заняттях.

З набуттям досвіду у фасилітації, ви навчитесь більше довіряти внутрішньому відчуттю стосовно того, який напрямок ви вибрали, та тому, як краще себе поводити у певній ситуації, спираючись на загальнолюдські цінності та на розуміння людей як окремих особистостей та як членів групи; ви відчуватимете наскільки ця поведінка є незручною, неприємною, легкою чи важкою. Не можна просто прочитати книжку і стати ефективним фасилітатором. Вам треба узагальнити отриманий досвід, зворотну реакцію, спостереження, і думки для того, ви набули більшої компетентності у вашій роботі. Ми знаємо, що досвід є найбільш ефективним інструментом у досягненні поставлених цілей.