

Лекция «Технология фасилитации как подход к повышению групповой эффективности: метод «Мировое кафе»

Составитель: Ушакова С.А., заместитель начальника УО Администрации МО «Игринский район»

Целевая аудитория: учителя-предметники

Цели: рассмотреть определение фасилитации, основные уровни и модели фасилитации; рассмотреть метод фасилитации «Мировое кафе»; научиться определять вопросы для обсуждения на заданную тему «Мирового кафе».

Введение

Технология фасилитации понимается как повышение групповой эффективности. В то время как в развитых зарубежных странах технологии работы с большими группами разрабатываются, начиная с 60-х годов, и широко применяются в течение последних нескольких десятилетий, в России этот процесс находится в зачаточном состоянии. За последние десятилетия разработаны десятки методов фасилитации больших групп, которые успешно применяются в процессе организационных и социальных изменений в различных сообществах по всему миру. Пионерами в области разработки технологии фасилитации как особого процесса, повышающего эффективность работы больших групп, можно назвать североамериканских и австралийских психологов (например, Марвин Вайсборд, Рон Липпит и Ева Шиндлер-Рейнман, Эрик Трист и Фред Эмери и др.). В России технологии фасилитации, к сожалению, пока известны лишь ограниченному кругу специалистов-практиков. Хотя именно благодаря их энтузиазму и усилиям с 2000-х годов некоторые методы фасилитации начинают распространяться у нас в стране. В Москве проводятся обучающие и практические конференции, посвященные вопросам фасилитации. Наиболее распространенными технологиями, которые применяют отечественные консультанты и бизнес-тренеры, являются технологии «Технология открытого пространства», «Поиск будущего», «Динамическая фасилитация», «Мировое кафе».

I. ТЕХНОЛОГИЯ ФАСИЛИТАЦИИ КАК ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ ГРУППОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Определение фасилитации

Фасилитацию можно определить с точки зрения процесса и результата. С точки зрения процесса – это разработка, а также управление групповой структурой и процессами, которые помогают группе эффективно выполнять свою работу, минимизируя общие проблемы, с которыми сталкиваются люди, работая вместе. **Фасилитация – это процесс, фокусирующийся на следующих вопросах:**

- чего необходимо достичь;
- кто должен быть вовлечен;
- разработка процесса, в котором участвует группа, и последовательности выполняемых заданий;
- коммуникация;
- достижение соответствующего уровня участия и использования ресурсов;
- групповая энергия, движущие силы и способности участников;
- физическая и психологическая среда.

Основная цель фасилитации – повышение групповой эффективности. С точки зрения **результата – это помощь группе в том, чтобы стать лучше, а именно:**

- повысить качество решений;
- повысить ответственность в отношении принимаемых решений;
- значительно сократить время реализации решений;
- улучшить отношения в группе;
- усилить личную удовлетворенность участников группы;
- способствовать организационному обучению.

Таким образом, в процессе работы с группой **фасилитатор вносит свой вклад:**

- помогая группе определять ее общие цели и специфические задачи;
- помогая участникам оценить их потребности и разработать планы по их удовлетворению;
- создавая процесс, который поможет членам группы эффективно использовать время для принятия высококачественных решений;
- управляя групповой дискуссией и поддерживая ее в нужном направлении;
- делая аккуратные записи, которые отражают идеи участников группы;
- помогая группе понять ее собственные процессы, чтобы работать более эффективно;
- обеспечивая уверенность в том, что обнаружены и проверены все предположения;
- поддерживая участников в оценке имеющихся у них навыков и выработке новых;

- используя консенсус, чтобы помочь группе принять решение, учитывающее мнение каждого из членов группы;
 - поддерживая участников в управлении их собственной межличностной динамикой;
- обеспечивая обратную связь группе, что позволяет ей оценить собственный прогресс и сделать необходимые корректировки;
- управляя конфликтом;
 - помогая группе оценить источники вне и внутри группы;
 - создавая позитивную среду, в которой участники могут работать продуктивно для достижения групповых целей;
 - поощряя лидерство в других членах группы через разделение ответственности по управлению группой;
 - обучая и воодушевляя других членов группы использовать процесс фасилитации.

Основные уровни процесса фасилитации

Э. Дэвидсон выделяет 3 уровня в групповом процессе. Под групповым процессом понимается совокупность шагов или активностей, которые делают участники, выполняя задачу. **Первый уровень** – уровень макропроцесса, отражающий общую **цель** (или несколько целей), которую должна достичь группа в процессе всей фасилитации или отдельной части мероприятия. Примерами таких целей могут служить выработка миссии и видения, разработка стратегического плана, развитие команды, выработка решения проблемы, разрешения конфликта и т.д. **Второй уровень** – уровень методов. **Методы** – специфические вопросы, используемые для того, чтобы провести группу через определенную серию шагов. Примерами таких методов являются, например, 9-, 7-, 5-шаговые модели решения проблемы, составление карты процесса, «Конференция «Поиск», «Поиск будущего», «Динамическая фасилитация», «Саммит позитивных перемен» и др. **Третий уровень** представляет собой микропроцессы или отдельные **техники** (такие как мозговой штурм, анализ Парето, мысленные карты и пр.), используемые на уровне методов.

Работая с группами, фасилитатор в первую очередь определяет цель, которую необходимо достичь. Исходя из поставленной цели и количества участников, которые должны быть включены в процесс, разрабатывает дизайн предстоящего мероприятия: в соответствии с целью выбирается тот или иной подходящий метод, который комбинирует те или иные техники. Так, например, если в качестве цели выбирается стратегическое планирование, то

далее фасилитатору важно понять, какое количество участников будет привлекаться к работе. Будет это малая (до 15 чел.) или большая группа (>15 чел.). Некоторые методы фасилитации специально разработаны для работы больших групп (от 15 до 500 чел. и более), но в маленькой группе они неприменимы, и наоборот.

Различие моделей фасилитации

Последнее десятилетие в американском профессиональном сообществе активно обсуждались различные подходы к фасилитации. Например, насколько глубоко необходимо фасилитатору разбираться в содержании предмета, в проблеме, с которой работает группа. Может ли фасилитатор вносить предложения по содержанию обсуждаемых вопросов либо должен оставаться только в рамках управления групповым процессом?

По мнению Дж. Дженкинса, для описания всего разнообразия спектров существующих методов и стилей проведения фасилитации можно выделить несколько критериев. Они отражают различные **измерения** процесса фасилитации:

- по критерию **«особенности процесса»** (структурированный – самоорганизующийся процесс; спонтанное – запланированное распределение ролей);
- по критерию **«охват решаемых проблем»** (одноразовые мероприятия – серия мероприятий; узкие – широкие границы проблем);
- по критерию **«тип интервенций фасилитатора»** (процесс – содержание);
- по критерию **«тип итогового продукта»** (инструментальный – развивающий);
- по критерию **«тип аудитории»** (большие группы – малые группы; однородность – разнородность; иерархичность – эгалитарность).

Особенности процесса фасилитации

Структурированный – самоорганизующийся процесс. Структурированный процесс возникает, когда фасилитатор разрабатывает мероприятие совместно с заказчиком, перед тем как оно начнется. Все интервенции планируются заранее. В самоорганизующемся процессе участники самостоятельно определяют содержание своей работы, обычно в соответствии с каким-то общим фокусирующим вопросом. В подобном процессе заранее не известно, как именно будет разворачиваться взаимодействие и каким будет его результат. Существует лишь общая схема, как запустить процесс и в какие временные рамки нужно уложиться, но дальше процесс разворачивается спонтанно.

Примерами структурированных процессов являются методы «Технология участия» (Technology of Participation – ToP), разработанные Институтом культурных контактов (Institute of Cultural Affairs – ICA) или «Стратегия изменений в реальном времени». В каждом

из этих подходов фасилитатор обсуждает с клиентом последовательность планируемых шагов при проведении мероприятия. Он заранее готовит специфические задания-интервенции, определяющие направление процесса, и затем следует разворачивающемуся процессу. Фасилитатор в этом случае, доверяя процессу, знает, что запланированная последовательность шагов при проведении мероприятия сделает возможным для группы достижение эффективных результатов практически без изменений или с небольшими изменениями в разработанном заранее плане.

Примерами самоорганизующегося процесса являются «Технология открытого пространства», «Динамическая фасилитация». В этих подходах фасилитатор лишь запускает процесс, далее участники ведут себя спонтанно, а фасилитатор лишь следует за процессом. Участники в течение сессии сами определяют, о чем они будут говорить, как они будут обсуждать вопросы и как взаимодействовать друг с другом. Заранее невозможно предсказать, будет ли найдено решение проблемы.

Спонтанное распределение ролей – запланированное распределение ролей. На наш взгляд, еще одним измерением организации процесса выступает распределение ролей. Так, например, можно говорить о спонтанном либо о заранее спланированном распределении ролей участников фасилитации. «Выход за рамки» – пример метода с заранее четко распределенными ролями участников процесса. «Технология открытого пространства» – пример спонтанного распределения ролей между участниками, которое невозможно предсказать заранее.

Шкала охвата проблем

Одноразовые мероприятия – серия мероприятий. Многие методы фасилитации предусматривают проведение единичных событий, которые могут сопровождаться, а могут и не сопровождаться последующими (follow-up) мероприятиями. Сторонники единичных мероприятий исходят из предположения, что единственное событие может в результате привести к длительным устойчивым изменениям. Примером единичного мероприятия является «Поиск будущего». Другие фасилитаторы считают, что, проводя единичное мероприятие, они создают лишь временное решение, которое неустойчиво и фактически может быть пагубным для устойчивых изменений, поэтому необходимо многократное их повторение. Мероприятие может быть стратегической сессией или единичной сессией построения команды. Оно может длиться от 3–4 часов до нескольких дней. Такие мероприятия могут быть хорошо спланированными и повторяться спустя недели или месяцы. Примером метода, предусматривающего серию мероприятий, является «Парадигма

позитивных перемен» (Appreciative Inquiry).

Узкие – широкие границы. Широта вопроса, которому будет посвящено мероприятие, также влияет на выбор подхода, который необходимо сделать фасилитатору. Планирование в узких границах является частью работы любой организации или сообщества. Это может быть, например, план внедрения проекта или планирование действий, способствующих увеличению повторных покупок для магазина, и пр. Широкие границы планирования выглядят как вопросы всестороннего развития сообщества или полное переопределение направления развития компании. Стратегическое планирование находится посередине этого спектра.

Границы проблемы (узкие или широкие) формируют рамки для обсуждения. Рамки дискуссии по конкретному вопросу (например, по проекту) не могут быть изменены. Примером метода проектного планирования может служить «Планирование действий» (один из методов «Технологий участия» – ToP Action Planning). В вопросах с широкими границами может обсуждаться все, что доступно воображению. Такие технологии, как, например, «Поиск будущего», более подходят для программ с широкими границами.

Тип интервенций фасилитатора

Процесс – содержание. Вопрос о том, должен ли фасилитатор выступать в качестве эксперта по обсуждаемым участниками вопросам, до сих пор является дискуссионным. Лишь немногие специалисты считают, что фасилитатору следует выступать экспертом в области обсуждаемой темы. Очень многие разделяют точку зрения, что фасилитатору следует быть экспертом лишь в области группового процесса. Другими словами, фасилитатор управляет информационными потоками, генерированием идей, их развитием и оценкой, индивидуальными и групповыми эмоциями, процессом принятия решений и групповой атмосферой.

Как только фасилитатор начинает поддерживать какую-то точку зрения или защищать какую-то позицию, не важно, это его собственное мнение или мнение какой-либо фракции внутри группы, он сразу же становится консультантом или адвокатом. Общее правило для фасилитаторов в таком случае – озвучить свой выход из роли фасилитатора и переход в роль эксперта по данному вопросу.

Тип продукта

Инструментальный – развивающий. Инструментальная фасилитация фокусируется на конкретном продукте. Она ориентирована на решение определенной задачи. Развивающая

фасилитация фокусируется на совершенствовании групповых структур и процессов. В процессе инструментальной фасилитации группа использует фасилитатора для того, чтобы он, например, помог ей эффективно организовать процесс поиска и решения проблемы. На этом конце спектра находятся, в частности, такие методы фасилитации, как «Поиск будущего», «Технология участия». На наш взгляд, некоторые методы фасилитации, такие как, например, «Стратегические изменения в реальном времени», направлены одновременно и на выработку конкретных продуктов в виде разработки стратегии, планов действий, и на совершенствование групповых структур и процессов.

Тип аудитории

Большие группы – малые группы. В данном случае речь идет о количестве членов группы, участвующих в процессе фасилитации. Описывая основные дилеммы, с которыми сталкивается фасилитация больших групп, Б. Бункер и Б. Албан называют следующие: дилемма голоса, дилемма структуры, дилемма эгоцентризма и заражение эмоциями. Дилемма голоса заключается в том, что важный опыт участников группы не распознается или просто может быть не услышан из-за того, что лишь небольшое количество людей может говорить, а подавляющее – молчит. Некоторые также могут испытывать страх, находясь в окружении большого количества людей. Чтобы успешно управлять большими группами, фасилитатору необходимо творчески использовать технологии работы с малыми группами. Дилемма структуры заключается в том, что, если работа группы структурируется мало, процесс кажется хаотичным, вышедшим из-под контроля. Если он, напротив, слишком структурирован, участники чувствуют, что их поведение контролируют, и они подвергаются манипулированию. Продуманное разделение участников на подгруппы, организация обсуждений и отчетов о работе являются необходимым минимумом для эффективной фасилитации больших групп. Дилемма эгоцентризма заключается в том, что, с одной стороны, люди склонны верить, что их собственное восприятие и есть реальность. С другой стороны, в больших группах возникают значительно более разнообразные и противоположные точки зрения по сравнению с малыми группами. Фасилитатору необходимо управлять составом группы, форматом отчетов и групповой рефлексией для того, чтобы группа выработала эффективные продукты.

Некоторые методы фасилитации используются исключительно для работы с большими группами (от 15 чел. и более). Другие – для работы с малыми (до 15 чел.) и большими, но ограниченными по числу участников группами (от 15 до 50 чел.). Разработаны также методы, которые могут быть успешно использованы в работе с любыми группами. *Примеры*

представлены в таблице на слайде.

Однородность – разнородность. Единичные однородные рабочие группы, как правило, работают над общей задачей. У них есть разделяемые ценности и цели. Такие группы имеют общую основу (например, принадлежность к определенной организации), чтобы прийти к соглашению в процессе выработки решения. В то же время есть группы, включающие в свой состав разнородных участников, являющихся носителями различных интересов, ценностей, принадлежащих разным организациям и сообществам. В таких группах фасилитатор в первую очередь должен помочь участникам найти общие объединяющие начала. Работая же с однородными группами, фасилитатору важно помнить про опасность группового мышления.

Таблица 1. Методы фасилитации для работы с большими и малыми группами

Название метода фасилитации	Размер группы, чел.
«Саммит позитивных перемен» (Appreciative Inquiry Summit) [Ludema, 2003]	30–3000 (большая)
«Мировое кафе» (World Café) [Brown, 2005]	12–1000 (малые, большие)
«Поиск будущего» (Future Search) [Weisbord, 1992]	40–100 (большая)
«Динамическая фасилитация» (Dynamic facilitation) [Rough, 2002]	2–40 (малая, большая)
«Развивающая фасилитация» (Developmental facilitation) [Schwarz, 2005a]	2–30 (малая, большая)
«Конференция «Поиск» (Search Conference) [Emery, 1996]	15–50 (большая)
«Выход за рамки» (Work-Out) [Ulrich et al., 2002]	20–100 (большая)
«Стратегические изменения в реальном времени» (Real Time Strategic Change) [Jacobs, 1997]	10–1000 (малая, большая)
«Технология участия» (Technology of Participation) [Spencer, 1989]	5–1000 (малая, большая)
«Технология открытого пространства» (Open Space Technology) [Оуэн, 2008]	5–2000 (малая, большая)

II. МИРОВОЕ КАФЕ (WORLD CAFE)

Калифорния, 1995 год. Небольшая группа лидеров из бизнеса и науки собралась в доме Хуаниты Браун и Дэвида Исаакса (Juanita Brown and David Isaacs) в Mill Valley. Никто из них не планировал создать социальную инновацию, которая быстро распространится по миру в следующие 16 лет. Утром они расположились большим кругом во дворе дома, но их планы нарушил дождь. Переместившись в дом, участники спонтанно разделились на две группы, которые расположились за столами. Время от времени группы прерывались, чтобы поменяться столами и обменяться идеями. Общение оказалось гораздо плодотворнее, чем они

могли себе представить. Так появилось World cafe (Мировое кафе) — метод сфокусированного неформального обсуждения. Сегодня этот метод пользуется большой популярностью во всем мире. Существует много компаний, которые специализируются только на этом методе и тематических интернет-сообществ (например, www.worldcafe-europe.net; theworldcafe.com; www.theworldcafecommunity.org). В 2005 году Дэвид и Хуанита написали об этом методе книгу *The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*.

На просторах интернета можно встретить еще одну версию первого проведения World cafe. Рассказывают, что в 50х — начале 60х гг в США в одном из кафе собрались промышленники. Раньше их никогда не собирали вместе, объединиться для решения общей проблемы было непросто. В то время в кафе использовались бумажные скатерти, и промышленникам предложили записывать на них все идеи, которые будут возникать в ходе неформальной беседы за чашкой кофе и сигарой. Результаты обсуждения оказались впечатляющими, а сами участники не только нашли общий язык, но и объединились для дальнейшего взаимодействия. В дальнейшем подобные встречи неоднократно повторялись и всегда оказывались результативными.

Как бы там ни было, метод уникален. Он применяется для решения комплексных проблем, получения ответа на несколько вопросов, принятия нестандартных решений, объединения нескольких точек зрения, планирования групповой работы, подведения итогов проекта, конференции, обучения, года, обмена опытом.

С помощью «Мирового кафе» можно за короткий промежуток времени объединить совершенно разных людей, избежать возможного недопонимания и преодолеть нежелание работать совместно. Неформальная дружественная атмосфера способствует расслаблению и открытости при генерации идей и последующем обсуждении, снимает возможную тревожность и скованность. Во время проведения World cafe допускается и даже поощряется возможность свободно вести беседу за чашкой чая или кофе.

Проведение обычно требует от сорока минут до трех часов в зависимости от количества участников и решаемых вопросов. От ведущего не требуется специальных умений и навыков: его задача — соблюдать тайминг и инструктировать участников

Принципы Кафе *Проясните цели*

Заранее уделите внимание пониманию того, зачем вы собираете людей. Знание целей встречи отвечает потребностям участников, как и наличие четких параметров встречи важно для того, чтобы они реализовали свои намерения.

Создайте пространство заботы

Хозяева Кафе во всем мире отмечают силу и важность создания пространства заботы - одновременного ощущения безопасности и приглашения. Когда люди чувствуют себя комфортно, то они могут более творчески думать, говорить и слушать. В общем, посмотрите как ваше **приглашение** и организованное вами **физическое пространство** создают **атмосферу** гостеприимства.

Исследуйте вопросы о сути дела

Поиск и формулирование вопросов *о сути дела* в пространстве Кафе позволяет участвующим быть внимательными и размышлять, что может обеспечить глубинные результаты. Ваше Кафе может исследовать лишь один вопрос, или же несколько вопросов могут быть рассмотрены в логическом развитии в течение последовательных раундов диалога. Во многих случаях разговоры в Кафе, хотя в большинстве своем касаются исследования и поиска сильных вопросов, посвящены и нахождению эффективных решений.

Поощряйте вклад каждого

Как лидеры мы понимаем важность участия, однако большинство людей хотят не столько участвовать, сколько активно внести свой вклад в производство различий. Очень важно поощрять каждого участника на вашей встрече вложиться – поделиться идеями и перспективами. В тоже время, часть людей будет участвовать тем, что просто хочет послушать все это.

Соединяйте множество перспектив

Возможность перемещаться между столиками, встречаться с новыми людьми, активно высказывать свое мнение и мысли, соединять квинтэссенцию «путешествий» во время циклов обсуждений - важнейшие характеристики Кафе. Когда участники переносят ключевые идеи или темы к новым столикам, они изменяют перспективы, значительно усиливают возможности для появления неожиданных озарений.

Слушайте для озарений и общих открытий

В то время когда участники открыто слушают и "платят" своим вниманием темам, паттернам и озарениям, мы начинаем ощущать связь с большим целым. После нескольких раундов разговоров, очень полезно провести общегрупповой разговор. Предложите группам такую возможность для того, чтобы связать все темы и вопросы, которые теперь имеются в

наличии.

«Мировое кафе»: часы работы

Обычное количество участников - не менее 12-15 человек. Рассаживаются, как это и бывает в обычных кафе, по трое-четверо за столик. При этом один человек становится «хозяином» за столом, остальные - его «гости». Для решения проблемы в малой группе есть бумажные скатерти и куча фломастеров, все идеи фиксируются в любой форме - запись, рисунок, диаграмма. Через небольшой отрезок времени, например полчаса, «гости» отправляются к следующему столику, они выступают «посланцами новых идей», «хозяин» же остается на месте и вводит новых пришедших к нему «гостей» в курс дела: презентует основные соображения, рассмотренные до этого. Работа продолжается с учетом всего, что подготовили предыдущие «гости». К концу второго круга дискуссий все «посетители» кафе ознакомятся с идеями и предложениями друг друга, каждый выскажет свое мнение и выслушает коллег. После нескольких таких «хождений» между столиками все собираются для общего обсуждения темы. На этом этапе возможна провокация, необычный поворот разговора - с тем, чтобы углубить его и сделать более плодотворным.

В конце работы устраивается «вернисаж бумажных скатертей» - результаты всех участников вывешивают для всеобщего ознакомления и обсуждения; возможны и другие варианты, например, все материалы собираются вместе, и издается Книга. В некоторых организациях (особенно к этому склонны в Швейцарии) по результатам «world cafe» выпускаются газеты, доступные всем сотрудникам.

Креативный танец

Что же самое главное в функционировании «мирового кафе»? Его «родители» Хуанита Браун и Дэвид Айзакс считают: нужно создать соответствующую обстановку, а она, в свою очередь, повлечет тот самый удивительный эффект умножения творческого потенциала людей. С самого начала дайте гостям понять, что встреча будет необыкновенной, что это - не просто привычное совещание сотрудников. Кроме того:

- выберите помещение с дневным естественным освещением;
- создайте атмосферу уютного кафе - со столиками, вазочками, милыми безделушками и живыми цветами;

- поставьте столы вразнобой, а не строгими рядами;
- пусть играет музыка; она создаст так высоко ценимое ощущение непринужденности;
- не забудьте, что в кафе люди пьют и едят! Каждый должен иметь возможность выпить отменный кофе и съесть что-нибудь вкусное: ведь именно в этот момент участникам могут прийти в голову самые главные мысли.

Основная идея «world cafe» состоит в уверенности, что люди знают решение любой проблемы, даже не отдавая себе в этом отчета. Только в ходе доверительного и непринужденного разговора, с известной долей юмора - какая бы серьезная тема ни обсуждалась - можно «вытащить» на поверхность так нужное всем знание. «World cafe» дает компаниям новые импульсы, эта технология позволяет получить всю палитру мнений сотрудников.

Том Этли, автор книги «Дао демократии» и основатель Института кооперативного интеллекта, называет «world cafe» «креативным танцем обсуждений и вопросов, в котором рождается будущее». Понимание возможно лишь тогда, когда мы в состоянии выслушать других, ведь тогда послушают и нас.

Этикет Кафе

- «Не распыляйтесь» – Фокусируйтесь на самом важном
- «Не отсиживайтесь» - вносите свои мысли, мнения, размышления
- Говорите без задних мыслей и от всего сердца
- Слушайте чтобы понимать
- Связывайте и соединяйте идеи
- Слушайте всех, слушайте все вместе, слушайте все время для озарений и углубляющих разговор вопросов
- Играйте – не сидите на «трибуне»
- Рисуйте и пишите на скатертях – здесь это можно и нужно!
- Получайте удовольствие!

5 способов сделать знание видимым (способы визуализации):

- используйте графику
- во время многих Кафе, когда происходит общегрупповой разговор, есть человек, который зарисовывает или записывает идеи групп на большом настенном плакате. Рекомендуем

использовать текстовые и графические иллюстрации для отражения важных идей, образцов, примеров и структур

- проведите экскурсию по Галерее;

- после того, как участники разместили плакаты со своих столиков на стенах, они могут провести взаимные «экскурсии» по обзору наработанных идей во время перерыва;

- соберите озарения;

- участники могут записать свои озарения - по одному, - на больших листах и наклеить их на доску, стену и т.п., а затем любой желающий в перерыве сможет с ними познакомиться;

- сгруппируйте идеи;

- сгруппируйте озарения для их визуализации, чтобы были видны связи между идеями и возможности планирования дальнейших шагов групповой работы;

- создайте историю. Многие Кафе готовят новостную газету или книгу истории с описанием результатов работы, часто спустя большое время после первоначальной встречи.

Графическая запись может позволить подготовить книгу иллюстраций с текстовым комментарием в качестве документальной истории события

Правила Мирowego Кафе (один из вариантов) -
<http://en.calameo.com/read/0002838465237fffd40be>

Вопрос(ы) кафе - что важно иметь ввиду

Для успеха Кафе критичен вопрос(ы), что вы выбрали или участники исследуют во время разговора. Ваше Кафе может исследовать один вопрос или несколько вопросов в их логическом развитии в процессе нескольких раундов диалога. Итак, **сильные вопросы:** просты и прозрачны, достаточно провокационны, порождают энергию для обсуждения, фокусируют обсуждение, исследование и уточнение, устраняют поверхность, открывают новые возможности, включают углубление рефлексии, помогают находить то, что полезно.

Например

Пример 1. из опыта работы Шевченко Н.К., учителя истории и обществознания, МБОУ «ВСОШ №1», Надеждинского района, Приморского края

Тема: «Отечественная война 1812 года в русском эпистолярном наследии» .

Введение Проследим отношение русского общества к событиям 1812 года, а именно к ходу войны, выбранной тактике. Подумайте насколько беспристрастными, объективными предстают перед нами авторы писем, подтвердите свои выводы фрагментами текста, конкретными деталями. В свои выводы включите мнение по высказыванию участника войны 1812 года, поэта и критика П.А. Вяземского: « Письма – это сама жизнь, которую захватываешь по горячим следам».

Карта заданий для учащихся.

А. Вопросы и задания:

1. На примере некоторых писем (по выбору) попытайтесь определить: что вы знаете об авторе письма, каково его социальное положение, его причастность и отношение к описываемым событиям. Насколько беспристрастным, объективным предстает перед нами автор строк? Подтвердите свои выводы фрагментами текста, конкретными деталями. В какой мере свидетельства данного автора могут быть привлечены в качестве исторического источника?
2. Найдите в письмах ответы современников на вопросы, поставленные в известных строках А.С.Пушкина: «Гроза двенадцатого года настала – кто тут нам помог? Остервенение народа, Барклай, зима иль русский бог?»
3. Проанализируйте высказывания, суждения различных авторов писем и выделите основные точки зрения на источники, причины победы России в войне 1812 года. Оцените значимость каждой из названных причин победы русского народа.

Б. Вопросы для итогового обсуждения.

1. Какое место, на ваш взгляд, занимает частная переписка в изучении исторического прошлого? Почему эти свидетельства современников можно считать историческими источниками? В чем вы видите специфику данного вида источников?
2. Назовите сильные и слабые стороны данного вида исторических источников. Выделите характерные черты эпистолярного наследия периода войны 1812 года.
3. Оцените значимость сведений, содержащихся в письмах современников.
4. Прокомментируйте высказывания:

«Письма – больше, чем воспоминания, на них запеклась кровь событий, это – само прошедшее, как оно было, задержанное и нетленное» (А.И.Герцен).

«...Из разноголосицы десятков обширных посланий и небольших записок возникает картина времени, перековывающего людей, общества, познающего в трагедии войны свои силы и слабости» (историк М.Бойцов).

Пример 2. World cafe на GTA-Moscow2012. <http://edublogru.blogspot.ru/2012/11/world-cafe-gta-moscow2012.html>

Обсуждение вопросов развития сообщества преподавателей. Число столиков - 6 букв в названии Google - 6 столов - 6 тем - 6 групп участников, переходящих от стола к столу. Темы делились на две самостоятельные группы. В первой группе - практика широкого использования сервисов Google в образовании, во второй - три темы, касающиеся стратегии и перспектив развития Google-сообщества учителей. Главные вопросы: Как принимают идею сообщества сами участники? Насколько готовы его развивать?

Темы столиков	Вопросы, направляющие обсуждение
<p>Столик 1. Сервисы Google для обучения. Почему нам нужно обсуждать использование облачных сервисов в учебном процессе?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Как использование сервисов Google меняет способ, которым мы учим? - Какие сервисы сегодня нужны для организации учебного процесса? - Как меняются технологии сегодня, что будет завтра? - Как меняется позиция учителя и ученика? - Зачем учителю ЭТО надо?... - Почему мы выбираем Google-сервисы? . - Откуда берутся идеи?
<p>Столик 2. Сервисы Google для управления и развития ОУ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Что нам, бывает, не нравится в управлении ОУ Стиль? Методы? Что-то еще? - Почему сегодня надо менять подходы к управлению? - Как создать информационно образовательную среду и среду для управления ОУ при помощи сервисов Google? - За счет чего часть управленческих функций может быть распределена/делегирована участникам коллектива и кто несёт ответственность за результат?

	<ul style="list-style-type: none"> - Как использование сервисов Google меняет способы, с помощью которых мы договариваемся и принимаем решения?
<p>Столик 3. Сервисы Google для профессионального развития учителей</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Какие сервисы Google можно рекомендовать для использования учителями? - Как сервисы Google меняют мировоззрение учителей? А происходит ли это на самом деле? - Как с помощью сервисов Google происходит сотрудничество и взаимный обмен профессиональной информацией? - Какие сервисы Google являются удобными инструментами для дистанционного обучения?
<p>Столик 4. Ценности и принципы сетевого педагогического сообщества на основе сервисов Google.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Какие сообщества на основе сервисов и технологий вы знаете? - Формулировка принципов сообщества. - Есть ли границы сетевого сообщества? - Почему сообщество не развивается на основе любых сервисов, например, Яндекс-сервисов? (это вопрос на понимание “секретов” сообщества) - Что для вас может значить принадлежность к сообществу преподавателей Google? - Какой бы мог бы быть популярный слоган в сообществе преподавателей Google?
<p>Столик 5. Шаги для развития сообщества. Формы развития сообщества преподавателей Google.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - На чем, по вашему, может строиться и за счет чего развиваться сообщество? - Какие формы и содержание сетевой совместной деятельности актуальны для развития сообщества преподавателей Google? - Должен ли кто-то направлять развитие сообщества или оно развивается само? И кто этот “кто-то”?
<p>Столик 6. Три соломинки в “Муравейник” или мой вклад в сообщество.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - С каких активностей можно запустить работу сетевого сообщества? - Как вовлекать в сообщество новых участников? - Как я могу развивать сообщество? - Что принести в Муравейник?

	<p>- Откуда берутся идеи?</p> <p>- С чем я сам приду в сообщество? С идеей или проблемой?</p>
--	---

III. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА

Просмотр мультфильма «Чертенок 13» (продолжительность - 9:31)

Деление на группы (календарь с разными цветами). Обсуждение (10 минут). Презентация результата работы групп (15 минут)

Задание: Определите тему Мирового кафе, вопросы для обсуждения. **Например.**

Тема Кафе «Люби себя, чихай на всех и в жизни ждет тебя успех?»

Вопросы для обсуждения:

Один из вариантов

Тема Кафе «Люби себя, чихай на всех и в жизни ждет тебя успех?»

Проблемы для обсуждения:

1. Как дальше жить? (меняю в жизни все? кто, если не я? у нас есть выбор?)
2. Любить или не любить вот в чем вопрос? (если любить, то кого? Не любить - это вообще возможно? Как можно управлять этим чувством, куда его направить?)
3. Чихать на всех – правило для всех? (что еще может определить успех?, а что по этому поводу думает...?, может все-таки попробовать, чем черт не шутит?)

Рефлексия: назовите 3 момента, которые понравились Вам сегодня на лекции, 3 момента, которые не понравились на лекции.

Анкета для обратной связи (приложение 4).

Литература

1. Абашкина О. Что такое world café? // Справочник по управлению. 2011 № 2. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/474/222347/?month=01&year=2013>

2. Мартынова А.В. Фасилитация как технология организационного развития и изменений. //Организационная психология. 2012 № 2. С 53-91. URL: Официальный сайт журнала Организационная психология http://orgpsyjournal.hse.ru/data/2011/12/29/1262441531/OrgPsy_2011-2_Martynova_53-91.pdf
3. Принципы проведения The World Café Всемирного (интернационального) кафе. Адаптированный перевод М. А. Пронина и Р. Афтанделяна при участии Е. Марчук. <http://www.theworldcafe.com/translations/worldcafe-principles-rus.pdf>
4. Учимся с Google и другими: World café на GTA-Moscow 2012. URL: Блог российского образовательного сообщества Google <http://edublogru.blogspot.ru/2012/11/world-cafe-gta-moscow2012.html>

Сайты

1. URL: Официальный сайт The World Café <http://www.theworldcafe.com/>

Приложение 1.

Таблица. Описание модели фасилитации «Мировое кафе»

Критерий	Описание модели
Особенности процесса	Структурированная фасилитация, 3 основные стадии: начало, основная часть, завершение. Длительность: подготовка (1 день – несколько месяцев), мероприятие (1.5 часа – несколько дней), внедрение (определяется участниками); отсутствие спланированных интервенций. Мировое кафе может хорошо комбинироваться с другими методами и техниками фасилитации. Спонтанное распределение ролей. В процессе обсуждений

	каждый столик выбирает «хозяина», который остается за своим столом в течение всего времени мероприятия, в то время как остальные участники переходят за другие столы.
Шкала охвата проблем	Кафе может быть организовано как одноразовое мероприятие либо как серия обсуждений. Кафе может быть, как посвящено рассмотрению узких, конкретных вопросов, так и охватывать широкий спектр, например, вопросы стратегического развития и т.д.
Тип интервенций	Интервенции фасилитатора связаны с процессом работы группы. Основная задача – создать гостеприимное и дружелюбное пространство для диалога участников, объяснив цель мероприятия и правила работы кафе, а в завершение помочь обобщить и, если необходимо, консолидировать и кластеризировать полученные идеи.
Тип продукта	Инструментальный: идеи для стратегических направлений развития организации, предложение инновационных решений важных вопросов.
Тип аудитории	Малые и большие группы: от 12 до 1200 чел. Группа может быть как однородной, так и разнородной. Даже если участники принадлежат к одной организации, сообществу, т.е. группа является однородной, для получения инновационных результатов важно обеспечить разнообразие в составе участников (интересы, возраст, пол, уровень образования, место в иерархической структуре и пр.)
Сфокусированность воздействия	Метод не предполагает последующих обязательных структурных или процессных изменений в системе заказчика (в организации или сообществе), поэтому может рассматриваться как метод управления изменениями.

Приложение 2

Метод «Мировое кафе»

Авторами метода являются Х. Браун и Д. Исаакс [Brown, Isaacs, 2005].

Цели. Метод идеально подходит, когда необходимо собрать информацию, организовать обмен мнениями большого количества людей по важным для организации или сообщества вопросам и проблемам; изучить возможности для дальнейших действий и принятия решений. В табл. представлено описание модели фасилитации «Мировое кафе».

Участники процесса. Спонсор кафе (человек или группа, заинтересованные в проведении), «хозяин кафе» (фасилитатор или группа, помогающие управлять процессом),

команда дизайна (помогает организовать и провести мероприятие), участники.

Обзор процесса. Метод требует минимальной подготовки – определение темы и вопросов для обсуждения, но этот этап является важнейшим и определяет успех всего мероприятия. Приглашением участников, организацией пространства для проведения кафе занимается группа дизайна.

Мероприятие:

Начало. Разделение участников на группы, формулирование обсуждаемых вопросов, объяснение правил работы кафе, назначение «хозяина стола».

Основная часть. Несколько (минимум 3–4) раундов бесед с переходом за разные столики. Распределение участников показано на рис. 1. «Хозяева» остаются за своим столиком. Остальные участники переходят за другие столики. Задача «хозяев стола» – знакомить новых участников обсуждения с результатами предыдущей работы группы и фиксировать новые идеи.

Завершение. Возвращение участников за свой столик, обобщение идей «хозяевами стола»; создание галереи идей, консолидация основных идей, кластеризация основных идей.

Приложение 3

Обсуждение в кафе одним взглядом

Этап	Деятельность		
	ведущий	хозяин стола	участника
1 Вводный	рассказывает об особенностях работы, правилах и ожидаемом результате участники, Ставит вопрос или тему на раунды обсуждения	приглашает гостей	объединяются в группы, знакомство с Хозяевами столиков
2 Начальный раунд обсуждений (разговоров)	Во время разговора прохаживается вокруг столиков. Поддерживает и подталкивает всех к участию. Вежливо сообщает, что настало время	без критики фиксирует идеи, провоцирует на разговоры	получают время на поиск всех вариантов ответа на вопрос, записывают, зарисовывают и набрасывают ключевые идеи на скатертях или делают заметки на стикерах и т.п.

	<p>пересесть за другой столик и начать следующий раунд разговора.</p> <p>Напоминает людям, что следует делать заметки ключевых идей, набрасывать схемы и рисовать.</p> <p>Следит за тем, чтобы по возможности все ключевые идеи были записаны и визуализированы, собраны и обсуждены.</p>		
3 Раунд путешествий (2 перехода)		<p>Приветствует, приглашают новых гостей</p> <p>Вводит в тему разговора и рассказывает о том, что наработано предыдущей группой.</p> <p>Внимательно слушает и встраивает в общую копилку вклады участников.</p> <p>Напоминают сидящим за столиком о том, что следует кратко записывать (фиксировать) ключевые идеи, открытия, связи и углубляющие вопросы, как только они</p>	<p>Становятся путешественниками или «послами понимания, значений и смысла».</p> <p>Путешественники переносят идеи, темы или вопросы в свои новые разговоры.</p> <p>Новые участники дополняют список своими идеями. Для наглядности новые идеи записывают маркером другого цвета, возможно, в другом секторе листа</p>

		«всплывают». Записывает «крылатые» выражения	
4 Окончательный раунд обсуждений (разговоров)			Возвращаются за свои столы и подводят итоги обсуждения, систематизируют идеи, делают выводы и представляют их наглядно на скатерти. Например, выделяют 5 ключевых идей
5 «Вернисаж бумажных скатертей», «Сбор урожая» - идеи столов озвучиваются и объединяются в общее видение, представляют наглядно и визуально понимаются	Вопросы: - О чем нам важно помнить? - Это все, что необходимо для данного вопроса? - Кто еще может нам помочь? - Что позволит успешно выполнить задачу? - Что надо улучшить в следующий раз?	Презентует результаты работы.	Участвуют в обсуждении

Уважаемый коллега!

Ваше мнение о прошедшей лекции очень важно для нас. Ваши отзывы помогут сделать нашу совместную работу еще более эффективной. Пожалуйста, поставьте свои оценки, отметив их на шкале от 0 до 10:

1. Мое настроение до лекции

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Мое настроение после лекции

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Насколько мне все было ясно и понятно

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Насколько мне было интересно

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Насколько нужен и полезен для меня предложенный материал

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Насколько комфортным для меня был темп лекции

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Сколько личных усилий, эмоций, опыта я вложил в группу

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Как много я получил от группы

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10