

**ПЕПЕ НУММИ**

**РУКОВОДСТВО ПО  
ФАСИЛИТИРУЮЩЕМУ  
ЛИДЕРСТВУ**

**СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНД**

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	11
<b>Глава 1.</b> О фасилитирующем лидерстве .....	17
<b>Глава 2.</b> Стартовое совещание .....	41
<b>Глава 3.</b> Сессия по достижению цели .....	73
<b>Глава 4.</b> Поддержка реализации целей с помощью коучинга .....	95
<b>Глава 5.</b> Сессия по решению проблем.....	111
<b>Глава 6.</b> Разработка плана коммуникации с за- интересованными сторонами .....	127
<b>Глава 7.</b> Развитие команды. Расширение сотруд- ничества.....	143
<b>Глава 8.</b> Развитие команды. Согласование ос- новных правил поведения в команде.....	155
<b>Глава 9.</b> Развитие команды. Празднование успехов ...	171
<b>Глава 10.</b> Обсуждение прогресса .....	183
<b>Глава 11.</b> Шесть секретов проведения успешных виртуальных обсуждений.....	205
<b>Глава 12.</b> Систематическое лидерство и повы- шение эффективности команды .....	217



## ОБ АВТОРЕ

Пепе Нумми возглавляет международные и виртуальные команды с 1990 года и практикует фасилитацию с 1998 года. Он был первым избранным главой финской Ассоциации фасилитаторов. Пепе — один из первопроходцев фасилитации и один из основателей компании Grape People, которая специализируется на обучении и услугах в области фасилитации для корпоративных клиентов по всему миру. Помимо всего этого Пепе является разработчиком метода ideologue и автором книг *The Handbook on Facilitation*, *The Handbook of Virtual Facilitation* и *Beyond Brainstorming — Ideologue*. За свою долгую карьеру он вел фасилитационные сессии более чем в 20 странах и обучил более 10 000 фасилитаторов.

# БЛАГОДАРНОСТИ

Я написал эту книгу не один, это было бы невозможно. Контент был разработан совместно с моими коллегами Пириттой ван дер Бек, Мииккой Пенттинен, Кари Кукколой и Йонасом Линдстремом. Я получил практические советы от великих специалистов по организационному развитию Аманды Стотт, Нины Лааксонен, Юэ Цзяо Дуна и Жана-Филиппа Пупара. Андрей Уллоом оказал мне профессиональную поддержку в написании и редактировании книги. Наконец, все методы и способы работы, представленные в этой книге, были проверены и усовершенствованы в сотрудничестве с участниками моих семинаров.

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Во всем, что касается фасилитирующего лидерства, Пепе Нумми всегда был для меня гуру. В отличие от многих авторов, пишущих о лидерстве, Пепе никогда сам не был директором большой компании. Его инсайты произошли из опыта фасилитации для бизнеса. Более двадцати лет Пепе своей фасилитацией помогает малым и большим компаниям разрабатывать действия и улучшать лидерство. Пепе — истинный первопроходец фасилитации, и он ведет за собой своим примером. Он умеет видеть в ошибках возможность учиться и не боится делиться уроками, которые он из них вынес.

Советы Пепе имели решающее значение для моего успеха в роли фасилитирующего лидера. Когда я стала управляющим директором компании Grape People, Пепе убедил меня, что не только групповые сессии, но и сессии работы один на один равным образом раскрывают потенциал лидерства. Именно они позволяют по-настоящему удостовериться, что все идет в нужном направлении.

Настоящая книга посвящена различным типам совещаний и сессий, которые Пепе называет Ключевыми моментами фасилитирующего лидера. Это практики, которые мы используем для успешного лидерства. Мы в Grape People ввели в обычай планировать годовой цикл развития, в котором определенные ситуации фасилитирующего лидерства заложены заранее. Например, весь наш состав каждый год собирается в августе для сессии корректировки стратегии. Это мероприятие, на котором каждый интенсивно включается, вкладывая свои знания и видение в создание общего направления развития и стратегических решений на наступающий год. Там присутствуют и владельцы, и члены совета директоров, так что последующее официальное

утверждение стратегии становится просто формальностью. Остальное время года также насыщено подобной работой, приблизительно раз в месяц проходят различные стратегические сессии, анализ прогресса, прочие групповые обсуждения. После глобальной сессии корректировки стратегии я индивидуально встречаюсь с каждым, чтобы вместе проанализировать его цели на последующие шесть месяцев. В своей книге Пепе подробно описывает модель коучинга, которая превосходно подходит для подобных ситуаций. Затем мы все еще встречаемся в сентябре, чтобы задуматься о том, как мы можем поддержать друг друга в достижении наших целей. Первая глобальная постсессия происходит в октябре, на ней мы обсуждаем, как работает стратегия, принятая в августе, дорабатываем решения, подкрепляем и обновляем наши процессы. В качестве составляющей этих процессов мы согласовали, что на наших рабочих сессиях за несколько месяцев до утверждения стратегии мы прорабатываем области, где она нуждается в улучшении. Эта книга научит вас модели проведения подобных сессий. Подобная запланированная структура сессий и совещаний называется годичным циклом лидерства. Эта книга поможет вам выработать собственный годовой цикл лидерства для вашей организации, и я очень рад, что все методы фасилитации ключевых ситуаций лидерства, которые Пепе совершенствовал на протяжении многих лет, теперь станут доступны для всех.

Это чрезвычайно практичное руководство для всех лидеров команд, супервайзеров, менеджеров и директоров, которые хотят проявить компетентность своих сотрудников и партнеров, постоянно повышать эффективность и создавать приверженность общим целям. Можно ли выступать в роли супервайзера и руководить командой, не пользуясь советами из этой книги? Возможно, но это будет более долгий путь, полный проб и ошибок. Пепе уже предпринял это путешествие для вас за десятки лет своего опыта и упаковал самые эффективные инструменты в удобный и простой в освоении формат. Вы сможете начать эффективно использовать приемы фасилитирующего лидерства прямо сейчас.

Пиритта ван дер Бек  
Финляндия, Хельсинки.

# ПРЕДИСЛОВИЕ РУССКОГО ИЗДАНИЯ

Друзья, поздравляю вас с выходом на русском языке книги Пепе Нумми, фасилитатора с мировой известностью. Эта книга является помощником для руководителей, которые заинтересованы в создании самоорганизующейся и вовлеченной команды, готовой вырабатывать и принимать решения.

Пепе раскрывает суть фасилитирующего лидерства и его преимущества, и подробно дает прикладные инструменты для работы с командой и по организации групповых обсуждений, принятий решений и согласования плана реализации. Он отвечает на вопросы: Как сделать, чтобы группа сообща работала на достижение общих целей? Как создать понимание в команде и сотрудничество? Как строить обсуждение по улучшению процессов и решению задач, и выходить на общий, разделяемый всеми план действий?

В книге разбираются девять Ключевых моментов лидерства, приводящих к росту производительности команд, и демонстрируется конкретное применение инструментов и методов лидерства в каждой ситуации. Такую структуру совещаний и командных встреч Пепе называет годичным циклом лидерства. И эта книга научит вас модели проведения подобных групповых встреч и поможет выработать собственный годовой цикл лидерства для вашей организации.

Приемы и методы, представленные в книге, Пепе выработал на собственном опыте лидерства в компании и многократно проверил их, помогая международным и российским компаниям как внешний консультант и фасилитатор.

Это практическое пособие по фасилитирующему лидерству необходимо в первую очередь руководителям, лидерам команд и проектов, которые хотят развивать потенциал своей команды, повышать эффективность и создавать приверженность общим целям. Также оно будет полезно консультантам, фасилитаторам и коучам, всем тем, кто помогает командам становиться сильнее и проводит групповые встречи, совещания и сессии. Прочитав книгу, вы сможете начать эффективно использовать приемы фасилитирующего лидерства прямо сейчас. Успешной практики!

Людмила Дудорова.  
Президент Ассоциации фасилитаторов ([www.afgu.ru](http://www.afgu.ru))





# СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ

В начале книги мы обсуждали лидерство в фасилитации, совместную практику ведения групповых процессов, когда все участники находятся в одном и том же месте. В группе люди быстрее адаптируются и принимают изменения, например, на еженедельных собраниях, когда все присутствуют и взаимодействуют друг с другом. Подумайте, сколько времени займет донесение идеи или изменения, если надо будет объяснять их по отдельности, одному человеку за раз... Иногда этот процесс напоминает игру в сломанный телефон, когда исходное сообщение подвергается риску полного искажения в процессе путешествия по всей организации.

Сюзанна, настоящий специалист по планированию, сознательно и систематически использует в своей лидерской активности уже хорошо знакомые вам инструменты.

## ЛИДЕРСКИЕ АКТИВНОСТИ СЮЗАННЫ

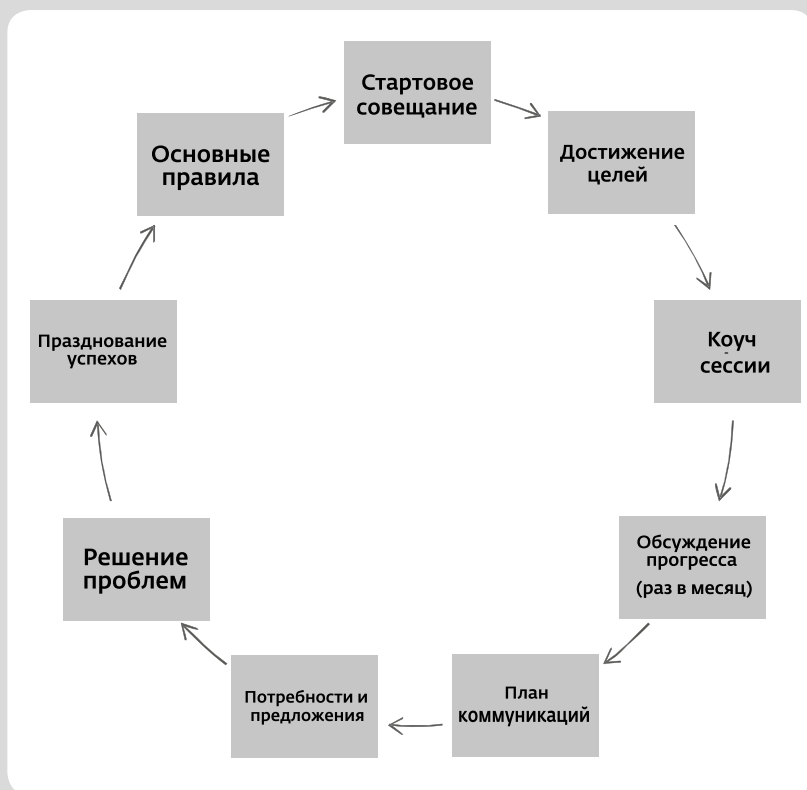
- Стартовое совещание
- Совещание, посвящённое достижению целей
- Коучинг
- Совещание, посвящённое решению проблем
- Переговоры потребностей и предложений
- Анализ заинтересованных лиц и план взаимодействия
- Основные правила
- Празднование успехов
- Совещание, посвящённое обсуждению прогресса

Использование всех этих активностей может показаться сложным, но для этого тоже есть свой инструмент — годовой цикл.

## ГODOVOЙ ЦИКЛ

Сюзанна очень тщательно структурирует свои совещания. Каждый процесс она строит так, чтобы добиться от группы как можно большего. Так же четко, для получения максимального результата, спланирован и ее годовой график.

Первое, что Сюзанна делает в каждом году,— это стартовое совещание. Она собирает свою команду, чтобы установить новые цели и определить план движения к ним. Именно это и является смыслом стартового совещания; участники знакомятся с новыми целями, осознают и принимают их.



### Годовой цикл лидерства Сюзанны

Через несколько недель после стартового совещания, когда команда ознакомилась с новыми целями и успела обдумать их, Сюзанна проводит совещание по достижению целей, чтобы разработать конкретный план действий по движению вперед.

С каждым членом команды после совещания по достижению целей Сюзанна проводит коуч-сессию, закрепляя новые цели. Как менеджер, Сюзанна считает совещание по достижению целей и коуч-сессии наиболее важными инструментами лидера, помогающими воздействовать на людей и воплощать цели в жизнь.

IMPER Group, Консалтинговая компания "Имидж персонал"  
совместно с Пепе Нумми (Grape People, Финляндия)

Тренинг для руководителей и лидеров

## **ФАСИЛИТИРУЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО**

Этот тренинг специально предназначен для руководителей, лидеров команд. Вы на практике сможете освоить весь инструментарий Фасилитирующего лидера, представленный в той книге. Это простые и действенные инструменты групповой работы и обсуждений, которые помогут вам опираться на инициативу и предложения сотрудников, повысить производительность своей команды и формировать в своей организации культуру диалога. Тренинг на 90% состоит из практики и проводится в основном в корпоративном формате.

### **ТРЕНИНГИ ПО ФАСИЛИТАЦИИ В МОСКВЕ**

Фасилитация групповой работы является важной компетенцией как руководителя, так и специалистов по работе с людьми и командами: HR- менеджеров, менеджеров по развитию и обучению, фасилитаторов, тренеров и консультантов. Освоить и развивать навыки фасилитации приглашаем на тренинги, которые мы проводим с 2006 года. Сегодня наши тренинги основываются на опыте двух самых ранних Школ фасилитации в России - Имидж персонал (Людмила и Александр Дудоровы, Михаил Россиус) и Grape people (Пепе Нумми, Финляндия).

ADVANCED FACILITATION TRAINING — курсы для опытных фасилитаторов.

Контакты: [mail@personalimage.ru](mailto:mail@personalimage.ru), +7 (495) 500-60-69

С подробными программами и расписанием можно ознакомиться на сайте нашей компании  
[www.personalimage.ru](http://www.personalimage.ru)