



# ИНВЕСТИЦИИ И ИННОВАЦИИ INVESTMENT AND INNOVATIONS

УДК 65.012.3

DOI 10.52575/2687-0932-2024-51-2-330-343

## Концепция и инструменты фасилитации для управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления

**Митенков А.В.**

Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»  
Россия, 119049, Москва, Ленинский проспект, д. 4, стр. 1  
E-mail: amit-77@mail.ru

**Аннотация.** Начало XXI века привнесло в жизнь социума значительные глобальные изменения, охватывающие практически все аспекты жизнедеятельности. Преобразования затрагивают и сферу менеджмента организаций, что обуславливает необходимость трансформации системы управления для обеспечения устойчивого функционирования организаций в этих условиях. Однако любые изменения неизбежно вызывают противоречия и разногласия среди заинтересованных сторон. Эффективное устранение и преодоление этих конфликтов является ключевым фактором, способствующим успешной реализации трансформационных проектов. В первой части исследования (Том 51, № 1 журнала «Экономика. Информатика») автором представлены результаты теоретического обзора и анализа учений о конфликте сторон при трансформациях. Сделан вывод о движущей силе конструктивного конфликта, который приводит к диалектическому развитию в ходе организационных изменений. Во второй, то есть в представленной части исследования, раскрыта концепция такого способа урегулирования конфликтов в менеджменте организаций, как фасилитация, а также представлены результаты изучения ее методов и техник. Представлены структурированные алгоритмы по подбору средств и методов фасилитации в соответствии с заданными критериями и раскрыт потенциал фасилитации в отношении устранения противоречий при принятии решений относительно изменений системы управления. Автором предлагается обновленный инструментарий фасилитации «интегральная фасилитация», который в авторской концепции и методологии трансформации системы управления является важным элементом, задача которой состоит как во внешнем стимулировании группы к выработке «хороших» решений по изменениям, так и к последующей их реализации за счет устранения конфликтной составляющей путем перевода деструктивной энергии конфликта в целенаправленный вектор мышления и действия группы в нужном направлении. Представленное исследование возможно к использованию экспертами-практиками для проведения стратегических сессий при трансформации систем управления промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** организационное поведение, лидерство в организации, управление организацией, организационные изменения и организационное развитие, фасилитация

**Для цитирования:** Митенков А.В. 2024. Концепция и инструменты фасилитации для управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления. Экономика. Информатика, 51(2): 330–343. DOI 10.52575/2687-0932-2024-51-2-330-343

# The Concept and Tools of Facilitation for Managing Conflicting Contradictions of Stakeholders During the Transformation of Management Systems

Alexey V. Mitenkov

National University of Science and Technology «MISIS»  
4-1 Leninskiy Ave., Moscow 119049, Russia  
E-mail: amit-77@mail.ru

**Abstract.** The beginning of the 21st century has brought significant global and local changes to the life of society, covering almost all aspects of life. The transformations also affect the sphere of management of organizations, which necessitates the transformation of the management system to ensure the sustainable functioning of organizations. However, any changes inevitably cause controversy and disagreement among stakeholders. Effectively addressing and overcoming these conflicts is a key factor contributing to the successful implementation of transformation processes. In the first part of the study (Vol. 51, No. 1, journal “Economics. Information technologies”), the author presents the result of a theoretical review and analysis of teachings on stakeholder conflict during transformations. The first part draws a conclusion about the driving force of constructive conflict, which leads to dialectical development during organizational change. In the second part of the aforementioned study, the concept of such a method of conflict resolution in the management of organizations as facilitation is revealed, as well as the results of studying its methods and techniques are presented. Structured algorithms for the selection of means and methods of facilitation in accordance with the specified criteria are presented and the potential of facilitation in relation to the elimination of contradictions in decision-making regarding changes in the management system is revealed. The author proposes an updated facilitation toolkit "integral facilitation", which is an important element in the author's concept and methodology of management system transformation. The task of this element consists in both external stimulation of the group to develop "good" solutions to changes and their subsequent implementation by eliminating the conflict component by transferring the destructive energy of the conflict into a purposeful vector of thinking and the group's actions in the right direction. The presented research can be used by expert practitioners to conduct strategic sessions during the transformation of management systems of industrial enterprises.

**Keywords:** organizational behavior, leadership in organization, organization management, organizational change and organizational development, facilitation

**For citation:** Mitenkov A.V. 2024. The Concept and Tools of Facilitation for Managing Conflicting Contradictions of Stakeholders During the Transformation of Management Systems. Economics. Information technologies, 51(2): 330–343 (in Russian). DOI 10.52575/2687-0932-2024-51-2-330-343

---

## Введение

Трансформация системы управления организации представляет собой процесс многоуровневого изменения, которое приводит к переосмыслению всех ключевых аспектов деятельности организации. Затрагивая фундаментальные ценности и смыслы, трансформация немыслима без изменения стратегий, организационной структуры и процессов компании, что неизбежно ведет к возникновению конфликтов.

Конфликт в процессах трансформации системы управления является неотъемлемой частью всех организационных преобразований. Анализ теорий конфликта и управления конфликтами в контексте трансформации системы управления организации показал (в первой части исследования), что конфликты могут быть как деструктивными, так и конструктивными.

Конфликт как источник развития системы может значительно и положительно повлиять на результаты управления изменениями в организации. Задача менеджмента состоит в инструментальном разрешении конфликта путем использования фасилитации для бесконфликтного принятия решений группой, содействия общему групповому развитию, а также развитию навыков и взаимодействия членов группы.

Целью всего исследования является анализ конфликтной составляющей в организационных изменениях и развитии компании, а также последующий синтез элементов авторской методологии трансформации системы управления организационных единиц в части инструмента фасилитации. Объектом исследования выступают промышленные предприятия. Предметом исследования являются процессы трансформации системы управления предприятия.

Исследование состоит из двух частей:

- 1 часть – теория управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления [Митенков, 2024].
- 2 часть – концепция и инструменты фасилитации для управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления.

В данной статье представлена вторая часть исследования, задача которого состоит в синтезе авторского инструментария «интегральной фасилитации» для разрешения конфликтных противоречий заинтересованных стороны при трансформации системы управления.

Представленное исследование является элементом более широкого исследования концепции и методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями, проводимой в рамках научно-квалификационной работы на тему «Разработка и реализация концепции и методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений» [Митенков А.В., Тихонова-Быкодорова, 2023а; Митенков А.В., Тихонова-Быкодорова, 2023б; Митенков, 2023а; Митенков, 2023б].

## **Методы и материалы**

В рамках данного исследования применен метод синтеза для разработки инструментария интегральной фасилитации. Практическое внедрение интегральной фасилитации осуществлялось с использованием полевого материала, собранного на промышленных предприятиях Российской Федерации и Узбекистана.

Дополнительно в исследовании применены опросы и групповые интервью, а также авторские фасилитационные сессии, проводимые на промышленных предприятиях. Для обработки и анализа собранной информации применялись Microsoft Word и Excel.

## **Результаты и обсуждение**

### **Концепция фасилитации в трансформации системы управления**

Концепция (от лат. *conceptio* – понимание, система) определяется автором как определенный способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса, как основная точка зрения на предмет или явление, руководящая идея для их систематического освещения.

Дословно термин «фасилитация» обозначается как облегчение чего-либо, от английского *to facilitate*: помогать, облегчать, способствовать. В структуре менеджмента организации предлагается рассматривать фасилитацию как оказание внешней помощи в организации взаимодействия и сотрудничества в команде, облегчение процесса общения и коммуникаций между участниками команды на этапах «выработки и реализации решений» относительно изменений в системе управления.

Исходя из определения термина можно вывести цель фасилитации, которая заключается во взаимном удовлетворении участников команды и формировании их заинтересованного и проактивного отношения к работе по трансформации системы управления. В авторской концепции трансформации – это важный инструмент построения культуры взаимного уважения и доверия в системе управления и трансформации модели поведения личности в организации.

Как отмечено в исследовании О.Л. Чулановой, фасилитация в современных условиях рассматривается как способ эффективной организации обсуждения какого-либо вопроса без

риска упустить важные детали и время из-за недопонимания, устранения конфликтов и несогласованных действий. Инструменты фасилитации, в свою очередь, нацелены на создание условий для более напряженной и активной работы мозга участников путем формирования их заинтересованности в рассматриваемой проблеме [Чуланова, 2019].

Во многих исследованиях фасилитация рассматривается как технология организационного развития и изменений. Согласно определению в работе Р. Маршака, организационное развитие представляет собой набор определенных теоретических концепций и практических приемов, которые направлены на планирование развития и изменения в организациях. Соответственно, фасилитация является одним из таких практических приемов, имеющих теоретическое обоснование, концепцию и методологию [Marshak, 2006].

Обобщая подходы к определению термина «организационное развитие», можно констатировать, что оно представляет собой использование знаний социальных наук по вопросам планирования развития, совершенствования стратегических систем и структур и повышения эффективности деятельности организаций. Р. Бехард отмечает, что бизнес-трансформации приведут к успешной деятельности организации только при соблюдении ряда условий, таких как [Beckhard, 2006]:

- формулирование четких целей и задач, которым будут следовать все подразделения и сотрудники организации;
- следование формы за функцией (задача определяет способ организации человеческих ресурсов);
- решение в команде принимается людьми, владеющими всей информацией о проекте;
- горизонтальные и вертикальные коммуникации в организации работают эффективно, между сотрудниками нет конфликтов и разногласий;
- на всех уровнях конфликтные ситуации в организации успешно разрешаются с помощью методов принятия решений;
- в организации отсутствуют межличностные столкновения, энергия тратится на обсуждение идей;
- ценности организации разделяют и поддерживают все ее сотрудники, и они прослеживаются в стратегии управления компанией;
- в компании выстраивается механизм обратной связи.

Концепция фасилитации основывается на тех вопросах, на которых она фокусируется. Так, в фокусе фасилитации лежат вопросы о предполагаемом результате работы, о вовлеченных лицах, об особенностях коммуникации участников проекта, о последовательности обсуждаемых проблем, психологической среды и т. д. Концепция также определяет основную цель фасилитации – это увеличение уровня эффективности группы в совместном решении задач. Результат фасилитации при трансформации системы управления – это повышение качества принимаемых группой решений и сокращение времени на их внедрение [Мартынова, 2011], а также целенаправленная концентрация психоэмоциональной энергии участников (рис. 1) к достижению стратегии трансформации системы управления к направлению сектора В согласно рисунку 1.

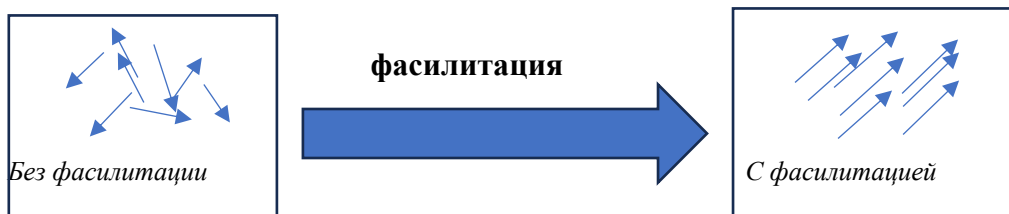


Рис.1. Направленность энергии конфликта и психоэмоциональной энергии участников трансформации системы управления (составлено автором)

Fig. 1. Directionality of conflict energy and psycho-emotional energy of participants in the transformation of the management system (compiled by the author)



В авторской концепции трансформации системы управления предлагается к инструментальному использованию специальный вид фасилитации, а именно «интегральная фасилитация». Основные элементы заимствованы из учения И. Адизеса [Адизес, Лави, 2017].

Задача такой интегральной фасилитации – интегрировать команду на выработку «хороших» решений и последующую их реализацию именно при трансформации системы управления организации. При этом автором предлагается использовать такую интегральную фасилитацию, как один из инструментов корректировки модели поведения заинтересованных лиц за счет последовательного соблюдения правил ее проведения и общения как внутри сессии, так и последующей деятельности.

### **Фасилитатор и его задачи в управлении трансформацией**

Фасилитация имеет большой набор методов и инструментов. Однако эти инструменты не будут действенными без их профессионального и грамотного использования и внедрения в работу группы. Именно поэтому в рамках данного вопроса важную роль играет фасилитатор и его личность.

Так, групповое собрание, на котором нет фасилитатора, может проходить безрезультатно при отсутствии подготовки к совещанию, определения повестки, основной цели и т. д. Трансформация системы управления происходит в текущей оперативной действительности участников проекта, а изменение системы управления – это задача развития и, зачастую, менеджеры, находясь в вихре повседневности, не могут выстроить приоритеты в трансформации. Эти задачи «ложатся» на плечи фасилитатора [Швецова, 2019].

Человека, выполняющего функции фасилитатора, в авторской концепции трансформации предлагается называть «интегратором», так как он управляет процессом обсуждения и помогает найти и интегрировать способ решения проблемы. Профессиональное поведение фасилитатора должно быть направлено на синхронизацию целей, задач и действий, а главное сконцентрировать психоэмоциональную энергию участников проекта трансформации системы управления в единый вектор.

Как отмечает Т.Б. Загоруля, важным качеством фасилитатора является любовь к людям (эмпатия), терпеливость, толерантность и знание психологии человека. Только при позитивном подходе и наличии перечисленных выше навыков фасилитатор сможет привести сотрудников к эффективному решению и результату [Загоруля, 2020].

Сегодня существует международная Ассоциация фасилитаторов, которая как задает стандарты работы фасилитатора, так и развивает профессиональные компетенции фасилитаторов. В России действует Ассоциация фасилитаторов, созданная для развития практик использования фасилитации для решения социально и экономически значимых задач российского общества и организаций. Основные профессиональные компетенции фасилитатора, которые были сформулированы и представлены в Уставе российской Ассоциации фасилитаторов [Устав Ассоциации фасилитаторов, 2016], таковы:

- сотрудничество и управление отношениями, которое заключается в умении фасилитатора формировать и поддерживать атмосферу сотрудничества и командной работы;
- наличие навыка создания безопасной, безоценочной и комфортной среды для участников проекта за счет нивелирования рисков возможной критики и деструктивных конфликтов на фоне этих рисков (для этого фасилитатору целесообразно использовать методы провоцирования участников на разговор, методы побуждения к активности и т. д.);
- навык проектирования оптимального группового процесса, включающий в себя гибкость, способность к импровизации, владение техниками совещания и т. д.;
- навык управления групповой работой, предполагающий умение разрешать разного вида конфликты, фокусировать внимание участников на общих задачах и поддерживать в коллективе ресурсное состояние;
- владение знаниями из разных областей, таких как социология, менеджмент, психология;

– навык самоорганизации и эмоциональной регуляции, который позволяет избегать провокаций, удерживать равновесие и рациональное состояние.

Развитие в РФ институтов фасилитации однозначно будет иметь положительное влияние для совершенствования систем управления организациями и повышения уровня корпоративной культуры за счет устранения деструктивных конфликтов и придания динамике изменениям и проектам трансформации систем управления в организациях.

### Множественность выбора инструментов фасилитации

Инструмент фасилитации в контексте управления конфликтными противоречиями в трансформациях систем управления реализуется поэтапно. С опорой на труды Е.В. Ширинкиной нами были выделены и систематизированы основные этапы фасилитации, представленные на рис. 2.

Выделенный алгоритм является универсальным при применении инструментария, а его практическая реализация зависит от конкретных выбранных методов и инструментов фасилитации [Ширинкина, 2021].

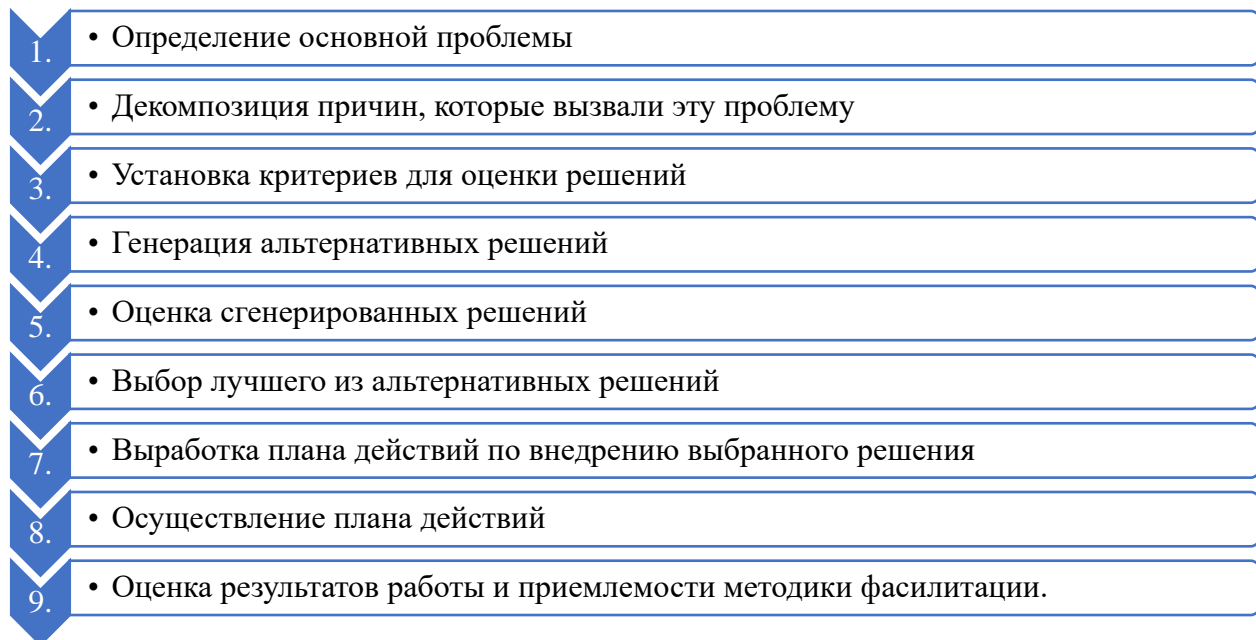


Рис. 2. Этапы фасилитации (составлено автором на основе [Bens, 2005])  
Fig.2. Stages of facilitation (compiled by the author on the basis of [Bens, 2005])

В качестве инструментария, который позволяет реализовать большую часть этапов, выступает такой инструментарий управления изменениями и организационного развития, как «фасилитация».

Рассмотрим уровни процесса фасилитации. Для этого обратимся к работе Э. Дэвидсона, описывающего три уровня фасилитации в группе [Davidson, 2005].

*Первый – уровень* макропроцесса, отражает общую цель, которая должна быть достигнута группой в результате всей фасилитации или отдельного ее этапа. Такие цели связаны с определением миссии, видения, стратегии развития, командного развития и т. д. На этом уровне значимым является обсуждение, обозначение запроса для структурирования процесса фасилитации.

*Второй – уровень* методов. Здесь используются многоступенчатые модели решения проблемы. Примером метода, реализуемого на данном уровне процесса фасилитации, является метод «Мировое кафе», цель которого – сбор информации и обмен мнениями путем сбора группы и назначения «хозяина кафе» (чаще всего это фасилитатор). Суть этого метода заключается в обсуждении одной группы вопросов разными «столиками» с переходом участников кафе за

разные столы обсуждения в течение нескольких раундов. Не меняется «хозяин стола». В его задачу входит донесение основной сути обсуждения предыдущего раунда новой группе. Авторы метода Х. Браун и Д. Исаак [Brown, Isaacs, 2005]. Второй пример метода фасилитации, реализуемый на уровне методов, – «Поиск будущего». Данный инструмент разработан американскими психологами и коучами М. Вейсбордом и С. Дженоффом. Метод предполагает выделение следующих «ролей» участников процесса фасилитации:

- спонсор – заинтересованный в проведении процесса фасилитации;
- организационный комитет – определяет основные темы процесса;
- фасилитатор – сторонний руководитель процесса;
- участники процесса.

Метод используется с целью поиска общей основы для сотрудничества разными группами и командами и реализуется в несколько этапов [Weisbord M.R, Janoff, 2005]:

- разогрев участников и обсуждение прошлых установок, успехов и решений (взгляд на прошлое);
- создание общей тенденции, оказывающей влияние на группу в настоящем (взгляд на настоящее);
- составление эффективных и желаемых сценариев будущего развития (взгляд на будущее);
- этап выделения общих основ планируемого сценария будущего;
- составление конкретных планов и планирование будущего.

*Третий уровень* процесса фасилитации представляет собой отдельные микропроцессы и техники, которые реализуются на уровне методов. Другими словами, третий уровень процесса фасилитации определяет техники и инструменты, которые способствуют более эффективной реализации уровня методов и интегрируются в конкретные методики фасилитации. Примером таких техник могут служить следующие инструменты фасилитации: мозговой штурм, мысленные карты, анализ Парето и т. д.

Помимо владения необходимыми компетенциями и знаниями методологии, фасилитатор также должен уметь грамотно определять цель процесса фасилитации и отбирать инструменты и методы под конкретные запросы и цели. Так, на процесс выбора методик и техник влияет:

- количество участников, которые будут включены в процесс;
- подход, который будет комбинировать техники фасилитации;
- планируемые результаты и перспективы;
- ресурсы, имеющиеся у организации.

Соответственно, в зависимости от целей и задач процесса фасилитации определяются подходящие техники и методы. На основе исследования А.В. Мартыновой был определен алгоритм выбора методов фасилитации в соответствии с целью и концепцией процесса. Этот алгоритм представлен в таблице 1 [Мартынова, 2011].

Представленная таблица является примером алгоритма, который можно использовать при выборе метода и инструмента фасилитации с опорой на цели группового процесса и состав группы. При этом стоит учитывать, что многие методы фасилитации являются смешанными и предполагают синтез различных техник и инструментов, что открывает большой выбор для построения структуры процесса фасилитации. Также конкретные техники и методы адаптируются под запросы заказчика, под цели группы и задачи процесса фасилитации [Bens, 2005].

Психолог и консультант Дж. Дженкинс в своих работах делает акцент на том, что при существующем разнообразии методов и форм проведения процесса фасилитации выделяют несколько конкретных критериев, которые позволяют измерить эффективность самого процесса и подобрать нужные инструменты. Так, автором выделяются следующие критерии [Jenkins, 2005]:

- особенность процесса – по данному критерию определяется вид процесса, который может быть выстроен по схеме «структурированный самоорганизующийся процесс» или «спонтанное – запланированное распределение ролей»;
- охват решения проблемы – по данному критерию определяются границы и временные рамки фасилитационных мероприятий: одноразовые мероприятия, серия мероприятий, узкие границы, широкие границы проблем;
- тип интервенций фасилитатора – по данному критерию определяется содержание, процесс фасилитации и роль фасилитатора в этом процессе;
- тип итогового продукта – по данному критерию определяется итоговый продукт фасилитации, который может быть инструментальным, стратегическим или развивающим;
- тип аудитории – по данному критерию определяются особенности группы участников: большие и малые группы, однородные и неоднородные группы, с выраженной иерархичностью, эгалитарные и т. д.

Таблица 1  
 Table 1

Алгоритм выбора метода и инструмента фасилитации  
 The algorithm for selecting a facilitation method and tool

Цель процесса фасилитации	Рекомендуемый размер группы	Метод фасилитации	Инструмент фасилитации
Развитие группы	Малая (3–12 чел.), большая (не более 50 чел.)	Базовая фасилитация (по Шварцу)	– Карта групповой эффективности – Базовые правила коммуникации – Ментальные модели
	Большая группа (от 10 до 2000 чел.)	Стратегические изменения в реальности (по Джекобсу)	– Списки «Чем мы гордимся и о чем сожалеем» – Упражнения на визуализацию – Групповые нормы
Стратегическое планирование	Большая (20–30 чел.)	«Конференция «Поиск» (по Эмери)	– Анализ трендов – Мозговой штурм – История о прошлом
	Большая (от 30 до 1000 чел.)	«Саммит позитивных перемен» (по Людему)	– Карты: «позитивное ядро успеха», мысленные карты – Упражнения на визуализацию

При этом стоит также добавить еще один критерий, который был выделен как значимый на основе проделанной аналитической работы по проблеме исследования. Так, важным критерием определения сущности процесса фасилитации является критерий «сфокусированность воздействия», который предполагает определение метода для организационного развития, или для управления изменениями.

При этом фасилитатором самостоятельно или во взаимодействии с заказчиком определяется количество участников процесса, содержание процесса и инструментарий.

Сущность каждого критерия с примером подходящих методов фасилитации была рассмотрена с опорой на различные исследования и теории и представлена в виде таблицы, составленной автором (см. табл. 2).





Таблица 2  
 Table 2

Критерии отбора методов и инструментов фасилитации (составлено автором)  
 Criteria for selecting facilitation methods and tools (compiled by the author)

Критерий	Вектор критерия	Содержание	Примеры инструментов
Особенность процесса фасилитации	Структурированный процесс	Структурированный – возникает при разработке процесса фасилитатором совместно с заказчиком	Методы «Технология участия» (Technology of Participation – ToP), разработанные Институтом культурных контактов (Institute of Cultural Affairs – ICA)
	Самоорганизующийся процесс	Участники самостоятельно определяют содержание своей работы	«Технология открытого пространства» (Оуэна), «Динамическая фасилитация»
	Спонтанное разделение ролей	Роли каждого участника процесса формируются в ходе фасилитации	«Технология открытого пространства»
	Запланированное распределение ролей	Заранее обговаривают роли и уровень вклада каждого участника	«Выход за рамки»
Шкала охвата проблем	Одноразовые мероприятия	Единичное событие	«Поиск будущего»
	Серия мероприятий	Последовательность мероприятий	«Форум позитивных перемен» (Appreciative Inquiry)
Тип интервенций фасилитатора	Процесс	Фасилитатор управляет информационными потоками в группе, направляет	Методы, подходящие под другие критерии
	Содержание	Фасилитатор выступает экспертом	Методы, подходящие под другие критерии
Тип продукта	Инструментальный	Фокус на конкретном продукте	Метод «Мировое кафе»
	Развивающий	Фокус на совершенствовании групповых процессов	Методы «Поиск будущего», «Технология участия»
Тип аудитории	Большие группы	Необходимость разделения на подгруппы, организация отчетов и обсуждений	Методы «Поиск будущего» и «Технология открытого пространства»
	Малые группы	До 30 человек, легче организовать взаимодействие. Некоторые методы на малую группу не эффективны	Методы «Мировое кафе» и «Динамическая фасилитация»

Можно констатировать, что при наличии необходимых компетенций, соблюдении концепции фасилитации, грамотном использовании алгоритмов подбора и определения техник и методов фасилитации возможно прийти к эффективному результату по любым

вопросам и проблемам групповых проектов. Фасилитация – это один из эффективных способов урегулирования конфликтов заинтересованных сторон в бизнес-трансформациях, что подтверждается рассмотренным содержанием этого процесса.

### **Интегральная фасилитация при трансформации систем управления**

В авторской концепции трансформации системы управления путем синтеза рассмотренных теорий и практик фасилитации предлагается к практическому использованию специальный вид фасилитации, а именно *«интегральная фасилитация»*. Основные опорные элементы в такой фасилитации заимствованы из учения И. Адизеса [Адизес, Лави, 2017] и сетки стратегий разрешения конфликтов Томаса – Килмена.

*Задача интегральной фасилитации автором определяется как интеграция команды на преобразование энергии «конфликта» на выработку «хороших» решений, последующую их реализацию, а также взаимное обучение и корректировку поведенческой модели участников в требуемом направлении согласно целевой ценностной модели.*

При этом автором предлагается использовать *интегральную фасилитацию* как один из инструментов корректировки модели поведения заинтересованных лиц за счет последовательного соблюдения правил ее проведения и общения внутри сессии, опираясь на целевую модель поведения согласно ценностям организации, при условии установки правил «условного наказания» – подачи обратной связи в случае нарушения правил общепринятой модели поведения [Митенков А.В., Тихонова-Быкодорова, 2023а].

Интегральная фасилитация, по мнению автора, является практическим и апробированным инструментом стимулирования продвижения с помощью фасилитатора по спирали организационного развития как самой организации, так и сотрудников. Основываясь на общих принципах и правилах фасилитации, авторская интегральная фасилитация при трансформации систем управления имеет свои особенности и отличия.

Концептуальная задача интегральной фасилитации в трансформации системы управления продвинуть команду по авторской методологии вперед на любом этапе трансформации (от диагностики до системы мотивации), *устранив* шесть уровней пирамиды конфликтов, а также *повлияв* на седьмой конфликт – конфликт ценностей, путем постепенной корректировки модели поведения как отдельного индивидуума, так и управленческой команды.

К привнесенным лично автором специфичным элементам интегральной фасилитации, направленным на устранение конфликтов и нехарактерным для вышеописанных общих практик, относятся:

- Распределенная работа команды и наделение роли «администратора» и «наблюдателя» внутри команды, привнесение модели самоуправления. «Администратор» следит за временем, поведением и соблюдением правил как сессии, так и целевой модели поведения согласно выработанным и закрепленным ценностям. Задача «наблюдателя-смотрителя» в команде – производить в течение сессии фиксацию «что мешало» и «что помогало» работе команды, сфокусировав свою обратную связь после сессии на концентрацию «плюсов» и «минусов» групповой динамики для улучшения производительности на следующих сессиях интегральной фасилитации. В конце сессии наблюдатель публично делится перед группой сделанными записями. Команда фиксирует шаги для совершенствования своей деятельности через обратную связь наблюдателя: что мы берем в устранение (корректировку), и что мы можем продолжать («что нам помогает»). Такая триединая работа «интегратор (фасилитатор)» – «администратор» – «наблюдатель» помогает выстроить самовоспроизводящийся и саморазвивающийся механизм диалектического развития как работы команды, так и отдельных индивидуумов, что в дальнейшем позволяет командам постепенно выходить на самоорганизующийся и автономный уровень за счет возвращения собственных компетенций эффективной групповой работы.

- Фиксация договоренностей сразу на экране при помощи цифровых инструментов табличного редактора (например, Excel) или текстового редактора (например, Word). Благодаря



этому все участники видят на экране объективную реальность в режиме онлайн, таким образом сразу устраняется «конфликт определений», «конфликт есть-надо-хочу» и «конфликт «демократуры». Это, во многом, уникальность интегральной фасилитации и ее отличие от других инструментов.

- Фиксация индивидуальной и групповой психоэмоциональной энергии за счет обращения к чувственно-эмпатийной составляющей во время работы: сессия всегда открывается и закрывается универсальным вопросом «с каким чувством Вы начинаете нашу сессию?» (при открытии сессии) и «с каким чувством Вы завершаете нашу сессию?». Такая экспресс-техника позволяет включиться и выключиться каждому участнику на психоэмоциональном уровне, одновременно соотнести себя с группой и общей энергетикой, а также фиксировать момент начала и конца сессии, как бы зафиксировав отпечаток «сессия про...» на когнитивном уровне в виде серий сериала, позволяя накапливать информацию, решения и модели поведения данного конкретного мероприятия-события по трансформации системы управления.

- Принципиальное отсутствие деления на команды единой группы участников: фасилитационная работа всегда идет строго в единой команде, чтобы «все слушали всех», понимая аргументацию и позиции сторон-участников процесса трансформации по совместно выработанным правилам передачи слова при выступлении. Поскольку управленческая работа по трансформации системы управления требует наличия в команде «полномочий-власти-экспертизы», нам представляется крайне важным, чтобы участвующие заинтересованные лица всегда присутствовали в работе такой объединенной группы, не разбивались на субкоманды, а активно были вовлечены в процесс обсуждения и выработки решений «от» и «до», что позволяет нивелировать во многом пирамиду конфликтов.

В авторской концепции и методологии трансформации помимо инструментальных этапов присутствуют и этапы создания «культуры взаимного уважения и доверия», что возможно за счет корректировки модели поведения каждого отдельного сотрудника на основе единой согласованной модели ценностей организации [Митенков А.В., Тихонова-Быкодорова, 2023а].

Авторские элементы интегральной фасилитации, направленные на корректировку модели поведения и воспитание индивидуальной и групповой культуры взаимного уважения и доверия, нехарактерные для общих практик фасилитации, таковы:

- рассадка строго по полукругу,
- отсутствие столов,
- правило «каждый говорит столько, сколько считает нужным»,
- передача слова по кругу против часовой стрелки,
- фиксация временных интервалов сессий и строгое соблюдение тайминга («условный штраф» при опоздании),
- выяснение и уточнение позиции другой стороны с помощью оборота «правильно ли я понимаю...»,
- фиксация ценностей и модели поведения команды письменно; при этом нарушители ценностей могут быть в «корректирующей» зоне внимания. Отклонение их поведения во время интегральной фасилитации в зоне особого внимания и корректируется путем демонстрации отклонения от принятой модели – наказание «красной карточкой», что является задачей отрицательной обратной связи от группы с «мягким требованием» скорректировать свое поведение в дальнейшей работе.

Описанный автором инструмент интегральной фасилитации и концепция были успешно апробированы в ряде проектов по трансформации систем управления, в частности Группы «Челябинского трубопрокатного завода», а также АО «Криогенмаш» и кэптивных компаний Группы Объединенная металлургическая компания (ОМК): «ОМК-Информационные технологии» и «ОМК-Центр Единого Сервиса».



Рис. 3. Фото-пример проведения интегральной фасилитации (материал автора)  
Fig. 3 Photo-example of integral facilitation (author's material)

Реализованные проекты показывали в итоговом расчете рост показателей прибыльности компаний и рост производительности труда около 20 %.

### Заключение

Конфликт в процессах трансформации системы управления однозначно сопровождает все организационные преобразования.

Использование концепции и инструмента фасилитации как эффективного способа разрешения противоречий между участниками различных групп является одним из ключевых компонентов авторской методологии в бизнес-трансформациях. Существенный потенциал фасилитации в контексте заданных условий обусловлен тем, что фасилитация подразумевает привлечение внешнего специалиста, эксперта, который сможет выстроить, с опорой на обширный инструментарий фасилитации, адекватный, конструктивный диалог между участниками группы. Фасилитация используется для бесконфликтного принятия решения группой, общего группового развития, развития навыков и взаимодействия членов группы. Это происходит за счет организации обсуждения, в ходе которого у каждого участника группы есть возможность полноценного высказывания.

Задача грамотно выстроенной методологии состоит в использовании интегральной фасилитации как комплексного инструментария для конкретного вопроса (в том числе и конфликтного), так и для общего прогресса заинтересованной группы в целом. Потенциал фасилитации в рамках регулирования конфликтов и противоречий также обусловлен тем, что в процессе фасилитации создается комфортная для сотрудничества психологическая среда, что важно для конструктивного разрешения конфликтов.

Результаты проведенного анализа исследований, практических методов и инструментов показали, что для каждого коллектива характерны особые проблемы группового обсуждения. Гибкость и наполненность фасилитации как способа и процесса организации взаимодействия позволяет подстраиваться под различные запросы и особенности конкретных групп. В рамках организации процесса фасилитации специалистом учитывается множество факторов: количество участников, временные рамки, уровень групповой сплоченности, личностные особенности участников группы, цели и задачи, последствия и особенности трансформационных процессов.

В данной работе рассмотрены этапы, концепция, сущность, методы и техники фасилитации, что позволяет использовать материал статьи для разработки практических методов по устранению противоречий в бизнес-трансформациях с опорой на фасилитацию. Групповая фасилитация применяется в организациях и сообществах чтобы обеспечить проведение успешных групповых дискуссий, обсуждений, совещаний, конференций.

Интегральная фасилитация в авторской концепции и методологии трансформации является важным элементом, задача которого состоит как во внешнем стимулировании группы к выработке «хороших» решений по изменениям, так и к последующей их реализации за счет устранения конфликтной составляющей путем перевода деструктивной энергии конфликта в целенаправленный вектор мышления и действия группы в нужном направлении, а именно в



направлении «сектора Б» видения стратегического развития компании. Вторая задача инструмента интегральной фасилитации состоит в проактивной корректировке модели поведения участников трансформации за счет последовательного применения и соблюдения групповых правил проведения сессий интегральной фасилитации.

Результаты представленного исследования могут быть использованы в полевых проектах трансформации систем управления любых организаций.

Направления дальнейших исследований состоят в углублении инструментария интегральной фасилитации, и проведении серии эмпирических замеров уровня культуры взаимного уважения и доверия, а также замеров модели поведения участников в процессе проектов трансформации системы управления в календарной динамике.

### Список источников

- Адизес Ш., Лави Н. 2017. Сопровождения по Адизесу. Практическое руководство. М., Манн, Иванов и Фербер, 144 с.
- Устав Ассоциации фасилитаторов. URL: [https://xn--80aaxabp4blm1a4h.xn--p1ai/f/Ustav\\_Assotciatcii\\_fasilitatorov.pdf](https://xn--80aaxabp4blm1a4h.xn--p1ai/f/Ustav_Assotciatcii_fasilitatorov.pdf).

### Список литературы

- Загоруля Т.Б. 2020. Менеджер-фасилитатор в современной организации. Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития. Материалы III Международной научно-практической конференции: 64–66.
- Мартынова А.В. 2011. Фасилитация как технология организационного развития и изменений. Организационная психология, 2(1): 53–91.
- Митенков А.В. 2024. Теория управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления. Экономика. Информатика, 51(1): 70–82. <https://doi.org/10.52575/2712-746X-2024-51-1-70-82>
- Митенков А.В., Тихонова-Быкодорова И.В. 2023. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго. Экономика промышленности, 16 (1): 105–117. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-105-117>.
- Чуланова О.Л. 2019. Коучинг и фасилитация как инструменты повышения групповой эффективности в управлении проектными командами. Вестник НГУЭУ, 4: 184–196.
- Швецова А.А. 2019. Повышение эффективности управления проектом при помощи фасилитации. Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт. Девятнадцатая международная научно-практическая конференция: сборник статей. Белгород, Изд-во ООО ГиК: 384–388.
- Ширинкина Е.В. 2021. Фасилитация как новая форма организации труда. Вестник НГИЭИ, 10(125): 105–116. DOI: 10.24412/2227-9407-2021-10-105-116
- Beckhard R. 2006. What is organizational development? A Wiley Imprint: 3–12.
- Bens I. 2005. Advanced Facilitating Strategies: tools & techniques to master difficult situations. San Francisco, Jossey-Bass.
- Brown J., Isaacs D. 2005. The World Café. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Davidson A. 2005. Process Designs. The Skilled Facilitator Field book. San Francisco, Jossey-Bass: 107–114.
- Jenkins J.C. 2005. Operational Dimensions of the Profession of Facilitation. The IAF Handbook of Group Facilitation. San Francisco, Jossey-Bass: 473–494.
- Kerth N.L. 2001. Project retrospectives: a handbook for team reviews. Dorset House Publishing co. Inc.
- Marshak R.J. 2006. Organization development as a profession and a field. The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives. An Imprint of Wiley:13–27.
- Weisbord M.R., Janoff S. 2005. Faster, Shorter, Cheaper May Be Simple; It's Never Easy. Journal of Applied Behavioral Science, 41(1): 70–82.

### References

- Zagorulya T.B. 2020. Manager-facilitator in a modern organization. Management and entrepreneurship in the paradigm of sustainable development: 64–66 (in Russian).
- Martynova A.V. 2011. Facilitation as a technology of organizational development and change. Organizational psychology, 2(1): 53–91 (in Russian).

- Mitenkov A.V. 2024. Theory of Management of Conflict Contradictions of Stakeholders in the Transformation of Management Systems. *Economics. Information Technologies*, 51(1): 70–82 (in Russian). <https://doi.org/10.52575/2712-746X-2024-51-1-70-82>
- Mitenkov A.V., Tikhonova-Bykodorova I.V. 2023. Transformation of values of employees of an industrial enterprise based on the Shingo model. *Economics of industry*, 16(1): 105–117. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-105-117> (in Russian).
- Chulanova O.L. 2019. Coaching and facilitation as tools for increasing group effectiveness in managing project teams. *Bulletin of NSUEM*, 4: 184–196 (in Russian).
- Shvetsova A.A. 2019. Enhancing project management efficiency through facilitation. *Science and Education: domestic and foreign experience. Twentieth International Scientific and Practical Conference: collection of articles*. Belgorod, Publishing House LLC GIK: 384–388 (in Russian).
- Shirinkina E.V. 2021. Facilitation as a new form of labour organization. *Bulletin of NGIEI*, 10 (125): 105–116 (in Russian). DOI: 10.24412/2227-9407-2021-10-105-116
- Beckhard R. 2006. *What is organizational development? A Wiley Imprint*: 3–12.
- Bens I. 2005. *Advanced Facilitating Strategies: tools & techniques to master difficult situations*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Brown J., Isaacs D. 2005. *The World Café*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Davidson A. 2005. *Process Designs. The Skilled Facilitator Fieldbook*. San Francisco, Jossey-Bass: 107–114.
- Jenkins J.C. 2005. *Operational Dimensions of the Profession of Facilitation. The IAF Handbook of Group Facilitation*. San Francisco, Jossey-Bass: 473–494.
- Kerth N.L. 2001. *Project retrospectives: a handbook for team reviews*. Dorset House Publishing co. Inc.
- Marshak R.J. 2006. *Organization development as a profession and a field. The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives. An Imprint of Wiley*: 13–27.
- Weisbord M.R., Janoff S. 2005. *Faster, Shorter, Cheaper May Be Simple; It's Never Easy*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(1): 70–82.

**Конфликт интересов:** о потенциальном конфликте интересов не сообщалось.

**Conflict of interest:** no potential conflict of interest related to this article was reported.

Поступила в редакцию 15.02.2024

Received February 15, 2024

Поступила после рецензирования 19.03.2024

Revised March 19, 2024

Принята к публикации 29.03.2024

Accepted March 29, 2024

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

## INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**Митенков Алексей Владимирович**, кандидат философских наук, директор Института экономики и управления промышленными предприятиями, Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», г. Москва, Россия

**Alexey V. Mitenkov**, PhD in Philosophy, Director of the Institute of Industrial Economics, National University of Science and Technology «MISIS», Moscow, Russia