მაია ფირჩხაძე

ფასილიტაციის თეორიული და პრაქტიკული ასპექტები

დღეისათვის მსოფლიოს ინტელექტუალურ საზოგადოებაში ფართოდ ხდება აქცენტირება იმ თეორიულ და პრაქტიკულ საკითხებზე, რომლებიც უკავშირდებიან ჯგუფური (ორგანიცაზიული, კოლაბორაციული) ცოდნის მნიშვნელობას საზოგადოების განვითარების პროცესში და ამ ცოდნის წარმატებით გამოყენებას სხვადასხვა სფეროში. თავად ჯგუფური (ორგანიზაციული, კოლაბორაციული) ცოდნის მნიშვნელობა კი ზოგადად ჯგუფის (ორგანიზაციის) ორგანიზებაზე, მის ეფექტურობაზეა დამოკიდებული.

როგორც **ცნობილია, ჯგუფი (ორგანიზაცია, კოლქეტივი) ეფექტური ხდება მაშინ, როცა:**

- მთლინად ორგანიზაცია და მისი ცალკეული წევრები მოქმედებენ კონკრეტული გეგმის შესაბამისად, შეიმუშავებენ რა მიზნის მიღწევის გეგმებს;
- პრობლემა, ამოცანა და მოსალოდნელი პროდუქტი განსაზღვრავენ ადამიანური რესურსების სწორად გამოყენებას;
- გადაწყვეტილებებს იღებენ ადამიანები, რომლებიც ფლობენ ინფორმაციას ორგანიზაციული იერარქიის საფეხურის მიუხედავად;
- ორგანიზაცია საკმარისი სტიმულებით უზრუნველყოფს საზოგადოებას (კოლექტივს) თვითგანვითარებისკენ, კრეატიულობისკენ;
- ეფექტურად მუშაობს ორგანიზაციის ჰორიზონტალური და ვერტიკალური კომუნიკაცია; თანამშრომლები გამოირჩევიან ურთიერთობების ღიაობით, ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარების მზაობით;
- მინიმალურია ურთიერთზემოქმედება ცალკეულ ინდივიდებსა და ჯგუფებს შორის, მიმართული რაიმე სახის მოგება/წაგებაზე;
- სწრაფია რეაგირება და გადაწყვეტილების შესრულება კონფლიქტის შემთხვევაში;
- ორგანიზაციაში არ არსებობს ურთიერთდაპირისპირება, ენერგია მხოლოდ მიზნის მიღწევაზე იხარჯება;
- ორგანიზაცია წარმოადგენს ღია სისტემას, რომლის ყველა წევრი აქტიურ კავშირში არიან ერთმანეთთანაც და გარე სამყაროსთანაც;
- ორგანიზაციის შემოსავალი ნაწილდება მის ყველა წევრზე და ხელს უწყობს მართვის სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებას;

- კომპანია მუდმივად ზრუნავს თვითგანვითარებაზე, ორიენტირებულია სიახლეების ათვისებაზე, არსებობს უკუკავშირის მექანიზმი, რომელიც საშუალებას აძლევს მის ყოველ თანამშრომელს და ჯგუფებს ისწავლონ საკუთარი გამოცდილებით;
- კოლექტიური განვითარება მნიშვნელოვანია იმით, რომ იგი კოლექტივის, ორგანიზაციის ერთი რომელიმე მხარის გაუმჯობესებაზე კი არ ფიქრობს, არამედ ორგანიზაციის მთლიანი სისტემის, მისი სტრატეგიის, სტრუქტურისა და პროცესების სრულყოფაზე.

ორგანიზაციის (ჯგუფის) ეფექტური განვითარების შედეგად კი ორგანიზაცია (ჯგუფი, საზოგადოება) წინ მიდის სამი მიმართულებით:

1. ჯგუფი, ორგანიზაცია, საზოგადოება - ხდება ადაპტირებული, საშუალება ეძლევა დამოუკიდებლად გადაწყვიტოს პრობლემები, ფოკუსირებულია რესურსებზე და მიზნის მიღწევაზე; იგი ამავე დროს საშუალებას იძლევა, მივიღოთ აუცილებელი ცოდნა და გამოვიყენოთ იგი პროცესის ცვლილებებისთვის;
2. მიღებული ცოდნა ზრდის ორგანიზაციის, ჯგუფის, საზოგადოების პროდუქტიულობას ყველა მიმართულებით;
3. გამოიკვეთებიან პარტნიორები, განათლებული თანამშრომლები, საქმიანობისას გამოიკვეთება ლოგიკური კავშირების საშუალებები.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, გასაგებია, რაოდენი მნიშვნელობა აქვს ჯგუფური, (ორგანიზაციული, კოლაბორაციული) ქმედების ეფექტურობის ამაღლებას. ამავე დროს ერთობლივი, ჯგუფური მუშაობისას გასათვალისწინებელია ამ პროცესის სხვადასხვა მხარეები (მაგ., შინაარსი - რა საკითხებზე მუშაობენ, ურთიერთდამოკიდებულებები - როგორ წარიმართება მათ შორის ურთიერთმოქმედება). გადაწყვეტილების მიღების პროცესი რომ იოლი და ეფექტური იყოს, სწორედ ამისთვის მიმართავენ **ფასილიტაციას.**

„ფასილიტაცია“ (ინგლ. „**facilitate**“) **პროცესის გაიოლებას, დახმარებას ნიშნავს.** იგი გულისხმობს პროცესის წარმართვას მესამე ნეიტრალური მხარის (პროფესიონალის) მონაწილეობით. პროცესზე პასუხისმგებელ პირს კი ეწოდება ფასილიტატორი, ფასილიტაციის პროცესის წამმართველი ანუ ფოკუსს-ჯგუფის წამყვანი, რომელიც შეიძლება იყოს როგორც თავად მკვლევარი, ასევე მოწვეული პირიც და შეიძლება იყოს ჯგუფის ნებისმიერი წევრიც. იგი აწესრიგებს ურთიერთდამოკიდებულებებს დაპირისპირებულ მხარეებს შორის, რითაც ხელს უწყობს მათ მუშაობას პრობლემის შინაარსზე. ეს ერთობ ძალიან მნიშვნელოვანი საკითხია: როგორც ცნობილია, პრობლემურ საკითხზე მუშაობისას ადამიანებს შორის ურთიერთობა სხვადასხვა დონეზე წარიმართება, პირველ რიგში კი შინაარსისა და ურთიერთობების დონეზე

(შინაარსის დონეზე ადამიანები ერთმანეთს უზიარებენ საქმის არსს, არსებულ ინფორმაციასა და ფაქტებს, ურთიერთობის დონეზე კი ადამიანები ერთმანეთს უზიარებენ ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რამდენად ესმით მათ ერთმანეთის, ზრუნავენ თუ არა ერთმანეთის პრობლემებზე და ურთიერთობის შენარჩუნებაზე). ფასილიტატორი აფიქსირებს პროცესს, უსმენს მონაწილეთა მიერ გამოთქმულ ფაქტებს და უყურადღებოდ არ ტოვებს მათ მიერ გამოხატულ გრძნობებს; იგი ამახვილებს ყურადღებას ისეთ მომენტებზე, როგორიცაა საუბრის დაწყება, რეგლამენტი, პარტნიორების მიერ ერთმანეთის მოსმენა/არმოსმენა და ა.შ;

ფასილიტატორი ხელს უწყობს თანამშრობლობითი ატმოსფეროს შექნას. იგი უნდა იყოს მიუკერძოებელი, ობიექტური, ნეიტრალური; მას არა აქვს უფლება, ჩაერთოს კამათში და გამოთქვას საკუთარი შეხედულებები. იგი ვერ მიიღებს გადაწყვეტილებას - მას მხოლოდ შეხვედრის, საუბრის მსვლელობის წარმართვა შეუძლია. ფასილიტატორი ეხმარება მხარეებს პრობლემის ჩამოყალიბებაში და აფიქსირებს პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში მიღწეულ ეტაპებს.

მაშასადამე, ფასილიტატორი უნდა მოერიდოს:

- მონაწილეთა მიერ გამოთქმული იდეების გაკრიტიკებას და საკუთარი აზრის გამოთქმას;
- საკუთარი აზრის ჯგუფისთვის თავზე მოხვევას;
- მონაწილეებთან შეთანხმების გარეშე სერიოზული გადაწყვეტილებების მიღებას პროცედურულ საკითხებთან დაკავშირებითაც კი;
- ხანგრძლივი კომენტარის გაკეთებას და ამით მონაწილეთა დროის შეზღუდვას.

ფასილიტატორის მონაწილეობა სასურველია, მაგალითად, ღია სემინარებისა და შეხვედრებისას, კონფლიქტში ჩართულ მხარეებს შორის ინფორმაციის გაცვლისას; ისეთი შეხვედრების ჩატარებისას, რომლებიც გამიზნულია კონფლიქტებთან ან სადავო საკითხებთან დაკავშირებულ პრობლემებზე სამუშაოდ, პარტნიორული დამოკიდებულებების ჩამოყალიბებისთვის გამართულ მიღებებზე. ფასილიტატორის დახმარებით მნიშვნელოვნად იზრდება ჯგუფში პრობლემების მოგვარების, პოტენციური კონფლიქტების თავიდან აცილებისა და პარტნიორული დამოკიდებულებების ჩამოყალიბების შანსი.

ფასილიტაცია ამავდროულად **კომუნიკაციის პროცესიცაა,** რადგან იგი პროცედურას სწორედ კომუნიკაციის დახმარებით მართავს. უბრალოდ უნდა გვახსოვდეს, რომ ფასილიტატორმა უნდა შეინარჩუნოს ნეიტრალური, მიუკერძოებელი დამოკიდებულება. იგი ეხმარება ადამიანებს და პასუხისმგებელია პროცესის

მიმდინარეობაზე, ამასთანავე, ის არ ერევა შინაარსში. გამომდინარე აქედან, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ფასილიტატორი აღჭურვილი უნდა იყოს შესაბამისი ცოდნითა და უნარ-ჩვევებით, ავლენდეს ფასილიტატორისათვის დამახასიათებელ ხედვებს ადამიანური ურთიერთობების საკითხებში.

მაშასადამე, **ფასილიტატორები და ზოგადად, ფასილიტაციის პროცესი, წარმოადგენენ „მესამე მხარეს“, რომლებიც ხელს უწყობენ ცვლილებებს, ამიტომ ფასილიტაციის მეთოდები წარმატებით გამოიყენება მსოფლიოში საზოგადოების უკეთ ორგანიზებისა და სოციალური ცვლილებების ხელისშეწყობისთვის.**

თუ შევაჯამებთ ზემოთქმულს, **ფასილიტაციის ტექნოლოგია ანუ** თავად ფასილიტაცია რეზულტატისა და პროცესის მიხედვით შეგვიძლია განვსაზღვროთ შემდეგნაირად - **ფასილიტაცია ესაა:**

- პროცესი, რომლის შედეგადაც ადამიანებს უადვილდებათ კონფლიქტური მდგომარეობის მშვიდობიანი გზით მოგვარება (ინდივიდუალური ან ჯგუფური პრობლემების გადაწყვეტა; კონფლიქტური სიტუაციების მართვა და რეგულაცია; პიროვნებათაშორისი და ჯგუფთაშორისი ურიერთობების მოგვარება; დიალოგის წარმართვა);
- ნებისმიერი პროცესის არადირექტიულად, სამართლიანად, ჰუმანისტურ ფასეულობებზე დაფუძნებულად წარმართვის უზრუნველყოფა;
- ნებისმიერი აქტივობა, რომელიც გულისხმობს რაიმე პროცესების ხელშეწყობას, ან სხვისი დავალებების გაადვილებას;
- ჯგუფური სტრუქტურების და პროცესების მართვა, რომელიც ეხმარება ჯგუფს სამუშაოს ეფექტურად შესრულებაში, მინიმუმამდე დაჰყავს კოლექტივის პრობლემები;
- ესაა პროცესი, რომელიც ფოკუსირებას ახდენს შემდეგ კითხვებზე: რისი მიღწევაა აუცილებელი? ვინ უნდა დაწინაურდეს?
- პროცესი, რომლის მუშაობაშიც მონაწილეობს მთელი ჯგუფი;
- დაცულია შესასრულებელი დავალების თანმიმდევრობა;
- შესაბამისი დონე მიიღწევა ყველა რესურსის გამოყენებით;
- ჯგუფური ენერგიის, მამოძრავებელი ძალის და მონაწილეთა შესაძლებლობების წინ წამოწევა.

ფასილიტაციის ძირითად მიზნად კი გამოიკვეთება:

- აამაღლოს ჯგუფური ეფექტურობა;
- დაეხმაროს ჯგუფს, რათა გახდეს უკეთესი;
- აამაღლოს გადაწყვეტილების ხარისხი;

- დროის მნიშვნელოვნად შემცირება გადაწყვეტილების რეალიზაციისას;
- გააუმჯობესოს ურთიერთობები ჯგუფში;
- უზრუნველყოს ორგანიზაციული განათლება;
- გაზარდოს ჯგუფის (კოლექტივის) თითოეული წევრის თვითკმაყოფილება;
- დაეხმაროს ჯგუფს მიზნებისა და სპეციფიური დავალებების განსაზღვრაში;
- დაეხმაროს ჯგუფის წევრებს მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების გეგმის შემუშავებაში;
- აწარმოოს ისეთი პროცესი, რომელიც დაეხმარება ჯგუფს ეფექტურად გამოიყენოს დრო მაღალხარისხოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაში;
- მართოს პროცესი და წაიყვანოს ჯგუფი საჭირო გადაწყვეტილებებისკენ;
- აწარმოოს ჩანაწერები, რომელიც ასახავს ჯგუფის წევრთა იდეებს;
- წინასწარ გათვალოს ყველა შესაძლებლობები;
- დაეხმაროს მონაწილეებს არსებულის შეფასებაში და ახლის შემუშავებაში;
- გადაწყვეტილების მისაღებად გამოიყენოს კონსენსუსი (ჯგუფის თითოეული წევრის აზრის გათვალისწინებით);
- დაეხმაროს მონაწილეებს პიროვნებათაშორისი დინამიკის მართვაში.

როგორც დავინახეთ, **ფასილიტაცია,** როგორც **ასეთი, მიმართულია მთელი შინაგანი სისტემის ორგანიზებაზე (სტრატეგიის, სტრუქტურის და პროცესების ჩათვლით),** ამიტომაა რომ ფასილიტაციას აქტიურად იყენებენ ჯგუფური, ორგანიზაციული განვითარების ორი ძირითადი მიმართულებისთვის - დიაგნოსტიკური და ფორმა „დიალოგის“ ორგანიზაციული განვითარებისათვის.

სექმა 1: ორგანიზაციული განვითარების დიაგნოსტიკური და დიალოგის ფორმის მიმართულებები:

კრიტერიუმები	**დიაგნოსტიკური მიმართულება და ორგანიზაციული განვითარება**	**ფორმა „დიალოგი“ და ორგანიზაციული განვითარება**
ორგანიზაციში არსებული რეალობის აღქმა	რეალობა - როგორც ობიექტური ფაქტი, გამოკვლეული რაციონალური და ანალიტიკური გზებით	რეალობა სოციალური გზით (მოლაპარაკებებით) კონსტრუირდება
ცვლილებებისადმი მიდგომა	პრობლემაზე ცენტრირებული მიდგომა	მიდგომები, ორიენტირებული შესაძლებლობებზე

	ცვლილებები როგორც დაგეგმილი პროცესი ცვლილებები ეპიზოდური ხასიათისაა, სწორხაზოვანია და ორიენტირებულია მიზანზე	ცვლილებები თვითორგანიზებადი ხასიათისაა ცვლილებები შეიძლება იყოს შეუქცევადი ანდა ციკლური ხასიათის;
ცვლილებების ეტაპები	ცვლლებების ძირითადი საფუძველია დიაგნოსტიკა, რომელიც გადამწყვეტი ნაბიჯებისაკენ გვიბიძგებს ცვლილებები მიიღწევა პრობლემების გადაწყვეტის მეთოდების გზით	ფაქტების მოძიება და გააზრება ცვლილებებს იწვევს ახალი იდეები, მოდულები, თეორიები, რომელბიც წინ წამოწევენ ფინდამენტურ საკითხებს და სისტემის ყოველ მონაწილეს განაწყობენ ალტერნტიული შესაბამისი მოქმედებისკენ
კონსულტანტის როლი	პროექტის მონაწილე ჯგუფების დახმარება მონაცემების შეკრებასა და დიაგნოსტირებაში, რათა შემდეგ ცვლილებები, რომლებიც მაღლებენ ორგანიზაციის ეფექტურობას.	სპეცილური პირობების, სივრცის შექმნა, რომელიც დაეხმარება მონაწილეებს ერთიანობაში შეხედონ რეალობას; აუცილებელი ცვლილებების და მისაღწევი საშუალებების გადამოწმება; საერო შეთანხმებამდე მისვლა.

შესრულებული სამუშაობის კვალობაზე, **ჯგუფში მუშაობისას ფასილიტატორისთვის გამოიკვეთა 3 კონკრეტული დონე:**

I დონე – მაკროპროცესი, რომელიც ასახავს საერთო მიზანს (ან რამდენიმეს ერთად), რომელსაც უნდა მიაღწიოს ჯგუფმა ფასილიტაციის პროცესში (შეიძლება ღონისძიების ცალკეულ ნაწილშიც). ასეთი მიზნები საშუალებას მოგვცემს შევიმუშაოთ მისია, ხედვა, სტრატეგიული გეგმა, კონფლიქტის/პრობლემის მოგვარების გზა და ა.შ;

II დონე - ესაა მეთოდების დონე (მეთოდები - ესაა სპეციფიური პროცესები, რომელიც გამოიყენება იმისთვის, რათა ჩატარდეს ჯგუფში სპეციალური სამუშაო);

III დონე - წარმოადგენს მიკროპროცესებს ანდა ცალკეულ „ტექნიკებს“ (მაგ., „გონებრივი იერიში“, „აზრების რუკა“ და ა.შ.), რომელიც მნიშვნელოვანია მეთოდიკის დონეზე.

მუშაობს რა ჯგუფებში, ფასილიტატორი პირველ რიგში განსაზღვრავს მიზანს, რომელსაც აუცილებლად უნდა მიაღწიოს. შემდეგში, ითვალისწინებს რა ამ მიზანს და მონაწილეთა რაოდენობას, შეიმუშავებს შესაბამის დიზაინს: მიზნიდან გამომდინარე აირჩევს ამა თუ იმ მეთოდს, რომელიც რამდენიმე ტექნიკის კომბინაციას წარმოადგენს. მაგალითად, ფორმა „დიალოგის“ ტექნოლოგიას მიაკუთვნებენ დიდი ჯგუფების ფასილიტაციის ისეთ მეთოდებს, როგორიცაა: „პოზიტიური ცვლილებები“ (Appreciative Inquiry), „კონფერენცია „ძიება“ (Search Conferences), „მომავლის ძიება“ (Future Search), „ღია სივრცის ტქნოლოგია“ (Open Space Technology), „მონაწილეობის ტექნოლოგია“ (მონაწილეთა ტექნოლოგია) (Technology of Participation), „მსოფლიო კაფე“ (World Café) და სხვ.

ფასილიტაციის ზოგიერთი წესი სპეციალურადაა შემუშავებული დიდი ჯგუფებისთვის (15 მონაწილიდან ზემოთ), მაგრამ პატარა ჯგუფებში ისინი გამოუსადეგრები შეიძლება იყვნენ და პირიქით. მაგალითად, თუ მიზანია სტრატეგიული გეგმის შემუშავება, მაშინ ფასილიტატორმა უნდა გაითვალისწინოს მონაწილეთა რაოდენობა, იქნება ეს მცირე (15-მდე მონაწილე), თუ დიდი ჯგუფი (15-ზე მეტი).

სქემა 2 - როგორ შეიძლება შევარჩიოთ მეთოდი და ტექნიკა ჯგუფური მუშაობის პროცესის და რაოდენობის გათვალისწინებით:

სამუშაოს მიზანი	**მონაწილეთა რეკომედირებული რაოდენობა**	**ფასილიტაციის მეთოდი**	**ფასილიტაციის ტექნიკა**
ჯგუფის (კოლექტივის, საზოგადოების, ორგანიზაციის) განვითარება	პატარა (3-12 მონაწილე) დიდი(დაახლოებით 50 მონაწილე)	„საბაზისო ფასილიტაცია“ [Schwarz, 2005a] „სტრატეგიული ცვლილებები რეალურ დროში“ [Jacobs, 1997]	-ჯგუფური ეფექტურობის რუკა; - კომუნიკაციის საბაზისო წესები; - მენტალური მოდელები; - წერილები:“რით ვამაყობთ“ და „რა არ მოგვწონს“; - პრიორიტეტების გამოყოფა; - ჯგუფური წესები; - ვიზუალიზაციის სავარჯიშოები;

			- და სხვ.
სტრატეგიული დაგეგმარება	დიდი ჯგუფი (20-35)	„კონფერენცია „ძიება“ [Emery, 1996]	- ტენდეციათა ანალიზი; - გონებრივი იერიში; - წარსულის ისტორია; - „ტალღა“; - ტექნიკა „სასურველი მომავალი“; - და სხვ.
	უფრო დიდი (35 მონაწილიდან ზემოთ)	„პოზიტიური ცვლილებების სამიტი“ [Ludema, 2003]	- „ პოზიტიური წარმატებების რუკა“; - „სააზროვნო რუკები“; - „პრიორიტეტების გამოყოფა“; - „ვარჯიში ვიზუალიზაციაზე“; - „სტრუქტურული რუკების შექმნა“ - და სხვ.

ფასილიტაციისას ორგანიზაციული პროცესის მართვის რამდენიმე განსაკუთრებული მხარე არსებობს :

- I - სტრუქტურირების თვითორგანიზაციის პროცესი, როდესაც ფასილიტატორი წინასწარ გეგმავს ღონისძიებას მონაწილეებთან ერთად, დარწმუნებული რომ ამ გზით მიღწეული შედეგი ყველაზე ეფექტური იქნება;
- II – „როლების განაწილება“, როცა წინასწარაა განაწილებული ყველა როლი პროცესში.

თითოეულ მათგანს თავისი მეთოდი შეესაბამება. მეთოდის შერჩევაში მთავარი ისაა, თუ რა მიზნისთვის სჭირდება ორგანიზაციას ეს ღონისძიება; მთელი პროცესის ანუ ღონისძიების მსვლელობის დროს ფასილიტატორი ყურადღებით უნდა იყოს, რომ არ მოახდინოს ორგანიზაციის ადვოკატირება, არ მოექცეს „ექსპერტის როლში“.

მაგრამ მაინც როგორია ის ჯგუფები, რომლებშიც უნდა ჩატარდეს აღნიშნული ღონისძიებები და როგორი მეთოდები მიესადაგება მათ?

სქემა 3: ფასილიტაციის მეთოდები და დიდი და პატარა ჯგუფები:

ფასილიტაციის მეთოდი	ჯგუფის (მონაწილეთა) რაოდენობა
„პოზიტიური ცვლილებების სამიტი“ (Appreciative Inquiry Summit) **[Ludema, 2003];**	**30-3000 (დიდი ჯგუფი)**
„მსოფლიო კაფე“ (World Café) [Brown, 2005];	**12-1000 (პატარა, დიდი)**
„მომავლის ძიება“ (Future Search) [Weisbord, 1992];	**40-100 (დიდი)**
„დინამიური ფასილიტაცია“ (Dynamic facilitation) [Rough, 2002];	**2-40 (დიდი, პატარა)**
„განვითარებადი (განვითარებაზე ორიენტირებული) ფასილიტაცია“ (Developmental facilitation) [Schwarz, 2005a];	**2-30 (პატარა, დიდი)**
„კონფერენცია „ძიება“ (Search Conference) [Emery, 1996];	**15-50 (დიდი)**
„ჩარჩოებიდან - გარეთ“ (Work-Out) [Ulrich et al., 2002];	**20-100 (დიდი)**
„სტრატეგიული ცვლილებები რეალურ დროში“ (Real Time Strategic Change) [Jacobs, 1997];	**10-1000 (პატარა, დიდი)**
„მონაწილეობის ტექნოლოგია“ (Technology of Participation) [Spencer, 1989];	**5-1000 (პატარა, დიდი)**
„ღია სივრცის ტექნოლოგია“ (Open Space Technology) [Оуэн, 2008]	**2-2000 (პატარა, დიდი)**

იმ ჯგუფში, რომლის წევრებიც „მსგავსნი“ არიან (წარმოადგენენ ერთ ორგანიზაციას), ფასილიტორს (მოდერატორს) არ სჭირდება იმდენი ყურადღება გადაწყვეტილების მიღებისას რამდენადაც ყურადღებით უნდა იყოს იმ ჯგუფებთან, რომელთა წევრებიც „შერეულები“ არიან (წარმოადგენენ სხვადასხვა ჯგუფს). ამ დროს ფასილიტატორი

ყურადღებით უნდა იყოს, რომ ჯგუფმა არ მიიღოს „ცუდი გადაწყვეტილება“; ფასილიტაციის ზოგიერთი მეთოდი უფრო გამოსადეგია დიდ ჯგუფებში მუშაობისთვის, რომელიც სხვადასხვაგვარი მონაწილეებისგან შედგება, მაგალითად, ასეთ მეთოდებს მიეკუთვნება „მომავლის ძიება“, „დინამიური ფასილიტაცია“, „მსოფლიო კაფე“; ფასილიტაციის მეთოდებიდან ზოგი ეფექტურია, უბრალოდ, ცვლილებების მისაღწევად, ზოგი - ორგანიზაციული, კოლაბორაციული განვითარებისათვის; არის მეთოდები, რომლებიც ერთდროულად გამოდგება ცვლილებებისთვისაც და ორგანიზაციული განვითარებისათვისაც.

მაგალითად:

ორგანიზაციული განვითრება	**ცვლილებების მართვა**
1. „განმავითარებელი ფასილიტაცია“	1. „მსოფლიო კაფე“
2. „პოზიტიური ცვლილებების სამიტი“	2. „ღია სივრცე“
3. „ჩარჩოებს მიღმა“	3. „კონსენსუსი“
4. „კონფერენცია „ძიება“	4. „მომვლის ძიება“
5. „სტრატეგიული ცვლილებები“	5. „დინამიური ფასილიტაცია“ (რომელიც ზოგიერთ შემთხვევაში შეიძლება გადაიქცეს ორგანიზაციული განვითრების მეთოდადაც)

ცნობილია, რომ ცოდნის რეალურად გაცვლა კოლაბორაციულ საზოგადოებაში, ორგანიზაციაში არც ისე ადვილია, რადგან არა მარტო ორგანიზაციებს, არამედ ცალკეულ პირებსაც კი უჭირთ პრობლემურ კითხვებზე პასუხის გაცემა, მაგრამ რადგან კოლაბორაციული ცოდნის მნიშვნელობა პრობლემების გადაწყვეტისთვის მნიშვნელოვანია, ამიტომაა რომ ჯგუფის გააქტიურებისთვის მიმართავენ საუბრის ფორმატს, როგორც გამოძიების ფორმატს. ამ მხრივ აქტიურად გამოიყენება სხვადასხვა მეთოდი, მაგალითად, „მსოფლიო კაფე“. იგი ეფექტური საშუალებაა დისკუსიისა და ღია საუბრების დროს; აადვილებს რა ერთმანეთთან დიალოგს, კარგი ფორმაა თავად „დიალოგის“ სწავლებისათვის, ხელს უწყობს დიალოგის გზით ახალი ცოდნის დაბადებას და ამ ცოდნის ხელმისაწვდომობას.

ფასილიტაციისას პრიორიტეტულია პროდუქტულობა. ამ მეთოდის დროს კი ჯგუფს სწორედ ამის საშუალება აქვს: მაქსიმალურად შეუძლია გამოიყენოს თავისი პოტენციალი საერთო მიზნების მისაღწევად, შეუძლია ჯგუფის ყველა წევრის

მონაწილეობის უზრუნველყოფა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, იდეების გენერირებასა და შეფასებაში, რაც თავის მხრივ არის კიდეც ჯგუფის ყველა წევრის მოთხოვნების დაკმაყოფილება.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე **ჯგუფური (კოლაბორაციული) განვითარება შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც დაგეგმილი ცვლილება, მიმართული ორგანიზაციის (საზოგადოების, დაწესებულების) ეფექტურობის სრულყოფაზე, რომელიც თავის მხრივ მიიღწევა ისეთი საკითხებით, როგორიცაა მისია, სტრატეგია, ლიდერობა, კულტურა, სტრუქტურა, წინსვლის გარანტიები, სამუშაო პოლიტიკის და პროცედურების სრულყოფა.** თავად პროცესს კი საფუძვლად უდევს ჰუმანიტარული ღირებულებები, სოციალური მეცნიერებების გამოყენების ცოდნა და სისტემური მიდგომა საკითხისადმი.