

Я видел методы Сэма в действии и могу подтвердить их силу и эффективность.
Пьер Омидьяр, основатель и председатель совета директоров eBay

РУКОВОДСТВО ФАСИЛИТАТОРА

Как привести группу
к принятию совместного
решения

СЭМ КЕЙНЕР

Ленни Линд, Кэтрин Толди,
Сара Фиск и Дуэйн Бергер



Эта книга моя!

В случае потери вернуть

Награда _____

«В кросс-функциональной среде, где для высококачественных размышлений встречаются люди с различными точками зрения, высококвалифицированный фасилитатор может принести большую ценность — и один из лучших в этом Сэм Кейнер.

Руководство фасилитатора предоставляет полный набор моделей и инструментов, позволяющий компании извлечь выгоду от качественной фасилитации совместного процесса принятия решений. Я видел методы Сэма в действии и могу засвидетельствовать их силу и эффективность».

Пьер Омидьяр, основатель и председатель совета директоров **eBay**

«Один из самых больших подарков для профессионала - получить качественный инструмент, которым можно «ловить рыбу». А если это еще целый магазин со снастями или чемодан с инструментами...

Книга Сэма Кейнера, переведенная и изданная Дмитрием Лазаревым — пример такого «чемодана инструментов». Системно и детально приведено описание инструментов фасилитации, при этом за инструментальностью стоит отчетливое понимание, что фасилитация — это еще и философия, подход к работе с группами и организациями. Спасибо Сэму за такой «учебник фасилитации и жизни»!

Мне довелось быть на тренинге, который Дмитрий проводит по этой книге. Также системно и детально, то есть вполне аутентично.

Рекомендую и книгу, и тренинг по книге. Ловите!»

Марк Кукушкин, управляющий партнер **«BEST T&D GROUP»** и **«Тренинг-бутик»**

«Основной целью нашей организации является поиск инновационных решений сложных социальных проблем. Мы знаем насколько сложно фасилитировать дискуссию, в которой участвует много заинтересованных сторон. Эта удивительная книга представляет собой исчерпывающее руководство для решения этой проблемы. Я работала с множеством консультантов в течение последних 16 лет и подход Сэма Кейнера наилучший с точки зрения внедрения долгосрочных, системных изменений».

Крисс Дигельмайер, директор Центра социальных инноваций, **Стэнфордский университет**

«Я очень рад, что эта книга оказалась в моей библиотеке. Она:

1. Весьма технологична и практична — без «лозунгов и соплей».
2. Предполагает, что люди (включая самого фасилитатора) живые, а не «политкорректные роботы» с мозгами, промытыми «тим-билдингом».
3. Будучи подаренной потенциальному клиенту, способна убедить его, что ему нужны ваши услуги как фасилитатора».

Михаил Молоканов, президент Профессиональной ассоциации **«Клуб бизнес-тренеров»**
www.molokanov.ning.com, партнер БУМ (Бизнес-Университет Молоканова)
www.ClassicDiSC.ru

Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making

Sam Kaner

with

**Lenny Lind, Catherine Toldi,
Sarah Fisk, and Duane Berger**

Published by Jossey-Bass

РУКОВОДСТВО ФАСИЛИТАТОРА

**Как привести группу
к принятию совместного
решения**

Сэм Кейнер

**Ленни Линд, Кэтрин Толди,
Сара Фиск, Дуэйн Бергер**

Издательство Дмитрия Лазарева
Москва, 2014

УДК 316.45
ББК 88.5
К 33

Ответственный редактор Юлия Иванова

Кейнер С.

К 33 Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения / Сэм Кейнер, Ленни Линд, Кэтрин Толди, Сара Фиск, Дуэйн Бергер; пер. с англ. Елены Беленко и Антона Размахнина. — М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2014. — 344 с.

ISBN 978-5-905955-01-3

Как наилучшим образом организовать процесс группового обсуждения принимаемых решений? Для этого вам нужен фасилитатор — специально обученный человек, который помогает группе думать наилучшим образом.

«Руководство фасилитатора» — настольная книга фасилитаторов всего мира, выдержала более 20 переизданий, став бестселлером в США и Канаде. Одна из лучших в мире книг для консультантов и тренеров, которые хотят научиться применять фасилитационные подходы на практике.

Сэм Кейнер — ведущий мировой эксперт в области принятия групповых решений. Более 30 лет работая с советами директоров крупнейших компаний, он создает и применяет на практике модели принятия групповых решений, в которые вовлечены многие заинтересованные стороны.

В книге представлено более 200 ценнейших инструментов и техник для поддержки группового процесса мышления.

«Руководство фасилитатора» позволит всем тренерам и консультантам расширить репертуар методов и навыков, пошагово освоив новую для себя роль фасилитатора.

УДК 316.45
ББК 88.5

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Sam Kaner, 1996, 2007

© Cover art by Karen Kerney

© Back cover photo by Margi Levin

© 2013 Dmitry Lazarev Publishing. Authorized translation of the English edition © 2007 Sam Kaner, dba *Community At Work*. This translation is published and sold by permission of Sam Kaner, the owner of all rights to publish and sell the same.

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
Издательство Дмитрия Лазарева, 2013

ISBN 978–5–905955–01–3 (рус.)
ISBN 978–0–7879–8266–9 (англ.)

ПОСВЯЩЕНИЕ

Эта книга посвящается Майклу Дойлу (Michael Doyle) и Дэвиду Штраусу (David Straus), которые нашли язык, определения и методы, чтобы привнести ценности совместной работы в американскую практику управления, и которые своими собственными продолжающимися усилиями и усилиями всех поколений их студентов, как прошлых, так и будущих, все еще могут вдохновить человечество на использование совместных технологий для нахождения жизнеспособных, ненасильственных решений для самых сложных мировых проблем.

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>От издателя</i>	ix
<i>Предисловие автора к русскому изданию</i>	xi
<i>Введение</i>	xiii
Часть 1. Основные принципы	
1. Динамика группового принятия решений	3
2. Ценности совместной работы	23
3. Роль фасилитатора	31
Часть 2. Основы фасилитации	
4. Умение слышать	41
5. Техника чартрайтинга	61
6. Фасилитация открытой дискуссии	75
7. Альтернативы открытой дискуссии	89
8. Мозговой штурм	117
9. Инструменты управления длинными списками	123
10. Работа со сложной динамикой	135
11. Эффективная повестка дня: желаемые результаты	155
12. Эффективная повестка дня: планирование процесса	173
Часть 3. Построение жизнеспособного соглашения	
13. Принципы построения жизнеспособного соглашения	191
14. Сбор различных точек зрения	203
15. Создание общей платформы взаимопонимания	221
16. Выработка взаимно включающих решений	237
Часть 4. Зона завершения	
17. О важности ясных правил принятия решения	265
18. В поисках единогласия	275
19. Завершение: шаг за шагом	289
20. Фасилитация жизнеспособных соглашений	303
<i>Правила копирования</i>	313
<i>Библиография</i>	315
<i>Благодарности</i>	319
<i>Об авторах</i>	323
<i>О тренингах Community At Work</i>	325

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ



Позвольте поприветствовать читателей русского издания этой книги. От имени своих соавторов — Ленни Линд, Кэти Толди, Сары Фиск и Дуэйна Бергера — и от себя лично я очень рад предложить вашему вниманию русское издание нашей книги «Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения».

В книге мы описываем сотни приемов и техник, а также философию, лежащую в основе нашей работы, — философию, стимулирующую совместную работу и принятие решений, учитывающих все точки зрения. Сочетание практических приемов и философского подхода было высоко оценено в Канаде и США, в течение нескольких лет наша книга была бестселлером. Впрочем, стоит в первую очередь поговорить о главном. *Актуальна ли эта книга, применимы ли наши методики для России и российского общества?*

Скажу сразу: я, к сожалению, не жил и не работал в России. Но мне доводилось много слышать, что русские — люди сильной воли и весьма практического ума. *Ваша собственная практика — это единственное, что может убедить или разочаровать вас в пользу предлагаемого подхода.*

Конечно, я бы мог в этом предисловии рассказать несколько историй и кейсов из моей практики. Но все мы понимаем, что несколько рассказанных историй ровным счетом ничего не доказывают.

Могу предположить, что читатель этих строк принадлежит к авангарду успешных деловых людей России. Вы тот, кого иногда называют «ранний последователь» (*early adopter*). Вы тот, кто смог разглядеть потенциальную ценность в новой идее технологии совместной работы, задолго до того как это стало мейнстримом. Даже если вы пока не применяете эти методы на практике, вы все-таки решили взять эту книгу в руки и ознакомиться с ними! Тем, кто отважится пойти дальше, я советую не терять решимости в течение первых, самых трудных лет.

Уже более 30 лет я занимаюсь разработкой и внедрением технологий совместной работы и могу сказать вам: *очень многие* компании из тех, чье руководство обращалось ко мне за консультациями, *не верят в процесс совместной работы и не решаются его внедрить*. Это вполне нормально, таково свойство человеческой природы — привычки сохранять статус-кво. В популярной бизнес-литературе чаще всего цитируются исследования, показывающие, что только 30% новаторских инициатив, связанных с изменением существующей системы или процесса, оказываются жизнеспособными.

В то же время другие компании — их также немало — смогли преодолеть инерцию. Технологии совместной работы успешно работают во многих крупных корпорациях — таких разных, как Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Levi Strauss и Google (это лишь небольшая часть корпораций, весьма результативно применяющих эти технологии и модели).

В конце 1970-х годов, когда мы с небольшой командой единомышленников только начинали применять методы фасилитации, чаще всего мы слышали от клиентов один из двух комментариев: «Что это за слово такое — фасилитация? Звучит странно... и как-то бюрократично» или

«Все это красивые слова про сотрудничество, про совместную работу... У нас это никогда не будет работать. Нас интересует результат, у нас нет времени на то, чтобы сидеть и разговаривать».

Поэтому в начале нашего пути у нас не было широких возможностей для применения фасилитационных подходов. Однако с годами, по мере того как мы росли, навыки совершенствовались, нас и наши методы стали замечать. Нас стали приглашать с выступлениями перед все более влиятельными аудиториями, нам доверяли работать во все более сложных и интересных обстоятельствах, вместе с этим росли и наши гонорары. В конце концов наша команда стала ядром постоянно расширяющегося сообщества практиков, которые работали, пропагандируя и повышая культуру совместной работы в группах во всем обществе. Надеюсь, что и вам хватит мужества и настойчивости совершенствовать собственные навыки. Если вам хватит терпения внимательно прочитать эту книгу и вы начнете пробовать применять описываемые приемы на практике, вы станете проводником этих методов и нашей философии среди ваших коллег, студентов, руководства, клиентов. Вам неизбежно предстоит адаптировать и модернизировать предлагаемые методы. Вы будете прокладывать путь остальным, и, прошу заметить, это уже будет путь, полностью приспособленный именно к российской специфике. Это не будет слепое повторение чьих-то приемов — прежде всего, уж точно не моих. Это вполне закономерно вытекает из философии совместной работы: основные ценности остаются неизменными, но конкретные методики меняются в зависимости от контекста. Предлагая своим клиентам ценности и подходы совместной работы, относитесь к самому себе как к первопроходцу. Надеюсь, что вы, так же как и я, обнаружите, что вознаграждение и удовлетворение будут говорить сами за себя.

Наконец, я хотел бы выразить благодарность и восхищение своему коллеге Дмитрию Лазареву — за усилия, которые он предпринял для перевода и издания русской книги, и за его приверженность сделать то, что, как он надеется, будет скромным, но значимым вкладом в российскую культуру группового мышления.

Напоследок просим вас, дорогие читатели, не стесняться и обращаться к нам по электронной почте с рассказом о вашей практике, о том, что получилось, а что не получилось в процессе фасилитации в российских компаниях. Мы опубликуем присланные кейсы на нашем сайте — в помощь будущим читателям.

Сэм Кейнер

ОТ ИЗДАТЕЛЯ

*Мастеръ Гамбсъ этимъ полукресломъ начинаетъ новую партію мебели.
1865 г. Санктъ-Петербургъ.*

*И. Ильф, Е. Петров
«Двенадцать стульев»*



Почему я решил издать эту книгу? После того как я написал две книги по навыкам презентации, мне стало интересно исследовать тему использования презентаций в процессе совместного принятия решений.

В редкой российской компании решения принимаются по-настоящему коллегиально. Если использовать аналогию из политики, то большинство российских компаний скорее похожи на монархии. Решения принимает один человек. Безусловно, жаркие дискуссии случаются регулярно во многих компаниях. Но чаще всего они проходят в формате докладов и споров, когда каждый тянет в свою сторону, как лебедь, рак и щука. Замечательные приемы риторики и ораторского искусства, идеально применимые в переговорах и продажах, противопоставлены при совместном принятии решений в группах, потому что при таком подходе всегда будут победители и проигравшие. В чем же

здесь проблема? Появляется угроза саботажа со стороны проигравших на этапе внедрения продавленного победителями решения. Люди будут работать с большим усердием и с большим энтузиазмом, когда они реализовывают стратегии, в создании которых они принимали непосредственное участие.

Я начал искать инструменты и технологии, как можно совместить различные, зачастую противоположные точки зрения. К сожалению, узкоспециализированная иностранная литература для тренеров и консультантов появляется в России с большим опозданием и зачастую в удручающем по качеству исполнении. Не найдя ничего интересного на русском языке, я стал читать книги соответствующей тематики на английском языке и общаться с экспертами из разных стран мира. В одной из своих поездок, в Сан-Франциско, я познакомился с Сэмом Кейнером и со всей командой Community At Work, прошел у них обучение. Из всех прочитанных по данной теме книга Сэма Кейнера показалась мне наиболее ценной и практичной. Я решил издать ее на русском языке самостоятельно и ради этого организовал свое маленькое издательство. Процесс понравился мне настолько, что я решил на этом не останавливаться и продолжить издавать другие редкие и полезные книги для тренеров и консультантов. Если у вас есть идеи, вопросы, комментарии или вы хотите рекомендовать интересную книгу к изданию, пишите мне на адрес wtf@lazarev.biz.

*Дмитрий Лазарев
фасилитатор, тренер, издатель, автор книг:
Презентация: лучше один раз увидеть!, 2009,
Продающая презентация, 2010,
Корпоративная презентация, 2012.
www.lazarev.biz
www.facebook.com/dimlaz*

ВВЕДЕНИЕ

Преимущества группового принятия решений широко разрекламированы. То, что решено группой, тщательнее продумано, у принятого множеством участников решения больше убежденных сторонников, и в целом решения оказываются куда качественнее, чем обычные. Однако воплотить эти преимущества в реальность часто не удастся. Очень многие решения, принятые группами, нельзя назвать ни продуманными, ни всеобъемлющими. Напротив, плодом работы группы часто становятся некреативные, откровенно слабые и посредственные решения.

Почему так происходит?

Ответ во многом кроется в ценностях нашей культуры, которые делают реальное мышление в группе крайне затруднительным. Часто, не осознавая этого, люди выносят оценочные суждения, блокирующие спонтанное мышление и удерживающие участников обсуждения от откровенности в репликах. Например, идеи, выраженные нескладными фразами или умозрительными терминами, чаще всего в коллективном восприятии значительно проигрывают тем идеям, которые были выражены красиво, по всем правилам риторики, поэтому прилагать значительные усилия, которые позволяли бы найти выход из сложного положения, многим оказывается неинтересно. Куда приятнее хлесткие оценочные суждения и красиво сформулированные выводы. Составление «планов действий» (неважно, насколько они выполнимые) принимается часто за «реальную работу», тогда как скрупулезный анализ причин проблемы вызывает недовольство и расценивается как «проволочка». Наконец, от каждого из участников требуется выполнить противоречивые задачи: говорить откровенно, но не задавать слишком много вопросов; быть эмоционально включенным, но не нервничать; обсуждать все тщательно, но очень быстро. И все это нужно сделать правильно с первого раза! Короче говоря, общепринятые нормы не помогают эффективно организовать групповой мыслительный процесс.

И все-таки, если организовать групповую работу надлежащим образом, именно она дает надежду найти выход из самых сложных ситуаций. Успешная интеграция расходящихся точек зрения дает ни с чем не сравнимый интеллектуальный потенциал. При грамотно организованной групповой работе в дело включаются все участники со своими навыками и опытом. Для этого нужно побуждать людей активно высказываться. Для этого нужно приветствовать разницу во мнениях, а не бояться ее. Для этого нужно стремиться понимать друг друга, что особенно важно на этапе, когда вскрываются противоречия и различия, из-за которых разговор часто попросту разваливается. Говоря коротко, для этого нужно работать, опираясь на совершенно особые — *совместные* — принципы групповой работы.

Совместный и традиционный подходы к групповому принятию решений формируют весьма различающиеся между собой нормы работы в группе. Некоторые из этих различий показаны в таблице на следующей странице.

ТРАДИЦИОННАЯ РАБОТА В ГРУППАХ

Те, кто быстрее рассуждает и активнее высказывается, узурпируют большую часть времени и внимания

Участники регулярно перебивают друг друга

Различия в точках зрения воспринимаются как *конфликты*, которые заглушаются или разрешаются

Вопросы воспринимаются как вызов, как если бы человек сделал что-то неправильно

Если говорящий специально не привлекает внимание аудитории, слушающие рассеяны, смотрят в окно или на часы

Участники с трудом понимают реплики друг друга, поскольку заняты не восприятием, а формулированием *собственных* реплик

Некоторые участники избегают высказываться на «горячие» темы. В результате никто точно не знает, кто каких позиций придерживается

Крайне редко людям удается точно воспроизвести мнения и аргументацию противоположной стороны

Поскольку *в ходе* совещания люди не ощущают себя вправе говорить прямо, они предаются кулуарным обсуждениям за спинами друг друга

Члены группы с диссонирующей позицией, находясь в меньшинстве, избегают выступлений

Проблему спешат признать решенной, как только самые быстрые из участников нашли ответ. После этого от всех остальных ожидают присоединения к этому решению независимо от того, понимают ли все его логику

Когда обсуждается соглашение, предполагается, что все участники подразумевают одно и то же

СОВМЕСТНАЯ РАБОТА В ГРУППАХ

Участвуют все члены группы

Участники дают друг другу возможность обдумать реплики и высказаться до конца

Противоположные точки зрения мирно сосуществуют в рамках одной дискуссии

Участники поощряют друг друга наводящими вопросами: «*Это то, что вы имеете в виду?*»

Каждый член группы старается внимательно слушать говорящего

Участники вслушиваются в реплики друг друга, поскольку знают, что *их собственные слова будут также услышаны*

Каждый из членов группы высказывается по сложным вопросам. Все знают точки зрения друг друга

Участники могут точно воспроизвести точки зрения друг друга, даже если они с ними не согласны

Участники воздерживаются от обсуждений за спиной других людей и в кулуарах

Участники настроены отстаивать свое мнение, даже если оно не совпадает с мнением руководителя

Проблема не считается решенной, пока все, кого она касается, не осознают аргументацию решения

Когда обсуждается соглашение, предполагается, что решение отражает широкий спектр интересов участников

Из приведенной таблицы видно, что переключиться с традиционных на совместные методы ведения дискуссии не просто. Мало будет просто объявить: «Отныне мы ведем обсуждение как единая команда». Здесь необходима смена парадигмы общения: иными словами, вся группа должна сознательно преодолевать сложившиеся навыки, привычки и предубеждения.

Если группа решается на такой ответственный шаг, ее участникам часто может помочь компетентный фасилитатор. Предоставленные сами себе группы часто скатываются в привычную колею. Тут и приходит на помощь фасилитатор — он владеет теми приемами, которые могут помочь группе преодолеть вредные привычки. В частности, фасилитатор побуждает участвовать в разговоре всех, способствует взаимопониманию, помогает искать взаимно включающие решения и возвращает общую ответственность за принятые решения. Эти четыре функции подробнее описаны в главе 3 и являются сутью групповых технологий принятия решений.

ПРИМЕНЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ НА ПРАКТИКЕ

Фасилитатор — хранитель огня, верящий в то, что дискуссия может быть «честным, взаимно включающим и открытым процессом», как сформулировал это Майкл Дойл (*Michael Doyle*). Поэтому многие фасилитаторы помогают своим группам разобраться в динамике и принципах совместного принятия решений. Они знают, что для участников крайне полезно осознать хотя бы основные моменты тех мыслительных процессов, которые протекают в ходе обсуждения.

Когда фасилитатор помогает участникам группы овладеть навыками совместной работы, он действует в соответствии с одним из главных принципов группового принятия решений: принципом общей ответственности за результат. Этот принцип играет ключевую роль в структуре данной книги. Она состоит из отдельных страниц, каждую из которых фасилитаторы могут копировать и раздавать участникам групп. Так, например, недавно сформированные группы часто извлекают пользу из чтения и обсуждения глав 1 и 2. На чтение этих страниц нужно не более 15 минут: они написаны занимательно, а главное, они дают материал для осмысленного обсуждения динамики и принципов группового принятия решений. Соблюдая правила копирования (см. с. 313), вы можете использовать любой фрагмент этой книги, чтобы участники ваших групп успешнее продвигались по пути к достижению жизнеспособных соглашений.

ДОСТИЖЕНИЕ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

В процессе построения жизнеспособных соглашений мы выделяем четыре основные стадии:

- ознакомление со спектром точек зрения,
- построение общей платформы взаимопонимания,
- выработка взаимно включающих решений,
- завершение дискуссии.

Компетентный фасилитатор умеет проводить группу через все эти стадии. Для этого ему необходимо концептуальное понимание динамики и принципов группового принятия решений (что дается в части 1 данной книги). Кроме того, ему необходим ряд стандартных навыков управления дискуссией (это описано в части 2). Наконец, фасилитатору понадобятся специфические для данных стадий процесса приемы мышления (они приводятся в частях 3 и 4).

ГРУППОВОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ОПРАВДЫВАЯ НАДЕЖДЫ

Те, кто использует в работе групповые методы дискуссии, часто обнаруживают, что фасилитация обсуждения — куда больше, чем просто эффективный способ решить проблему или составить план. Это еще и возможность поддержать личное развитие, это возможность сделать группу в целом сильнее и эффективнее. И эти возможности можно реализовать — воплотив, таким образом, в жизнь все теоретические преимущества групповой работы — только в ходе трудной, но приносящей наслаждение деятельности по воплощению совместных принципов работы на практике.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ



1

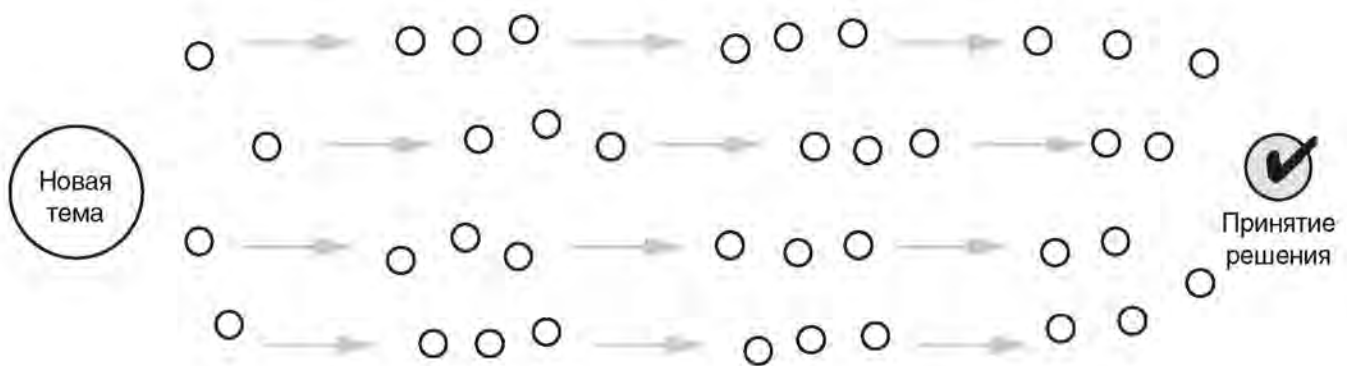
ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ИДЕАЛИЗИРОВАННАЯ И РЕАЛЬНАЯ МОДЕЛИ
СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ В ГРУППАХ

- Заблуждения о процессе группового принятия решений
- Попытка объединения разнообразных перспектив
- Ромб группового принятия решений

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ВВЕДЕНИЕ



На картинке показана гипотетическая дискуссия, направленная на решение проблемы.

Каждый кружок — ○ — представляет собой одну идею. Каждая линия из кружков и стрелок представляет собой ход мыслей одного человека, возникающих в течение дискуссии.

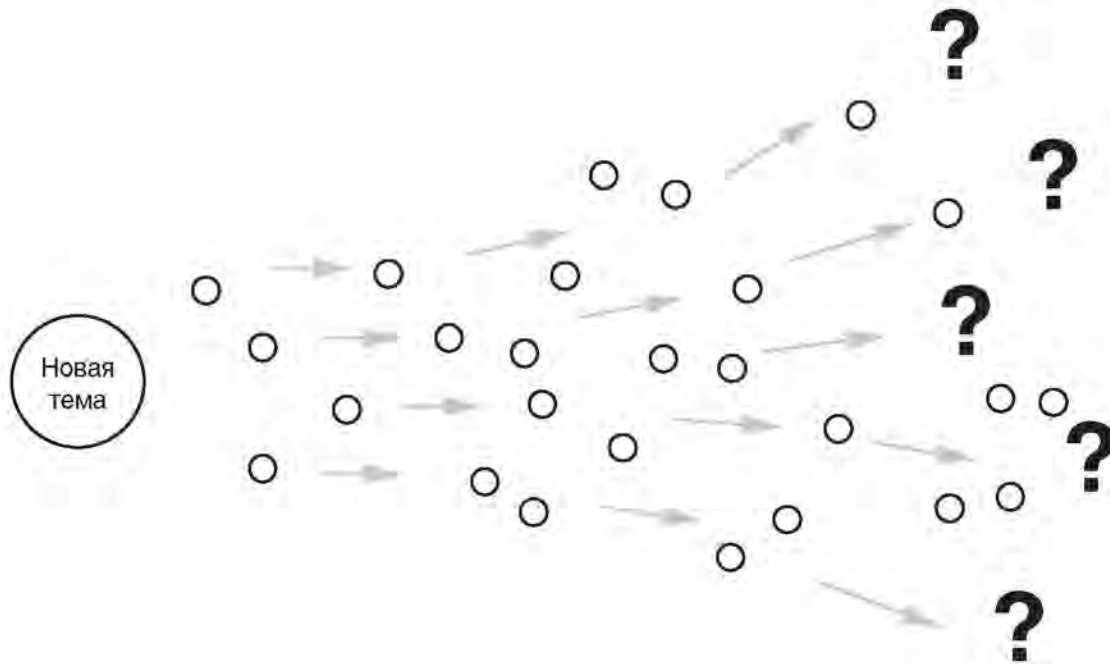
Как показано на рисунке, каждый участник дискуссии должен следить за идеями других участников, продвигаясь в том же темпе, при этом каждый участвует в ходе дискуссии на всем ее протяжении.

Подавляющая часть людей, работающих в группах, считает эту схему реальной. Они думают, что данная картинка действительно отображает здоровый ход процесса принятия решения. И когда действительность не совпадает с этой моделью, *они считают, что все это случилось только потому, что их группа организована или работает неправильно.*

Если бы люди действительно вели себя так, как показано на данной схеме, процесс принятия групповых решений не был бы таким тяжелым и не приносил бы столько огорчений и разочарований. К сожалению, в обычной жизни группы так не работают.

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ПЕЧАЛЬНО,
НО ФАКТ



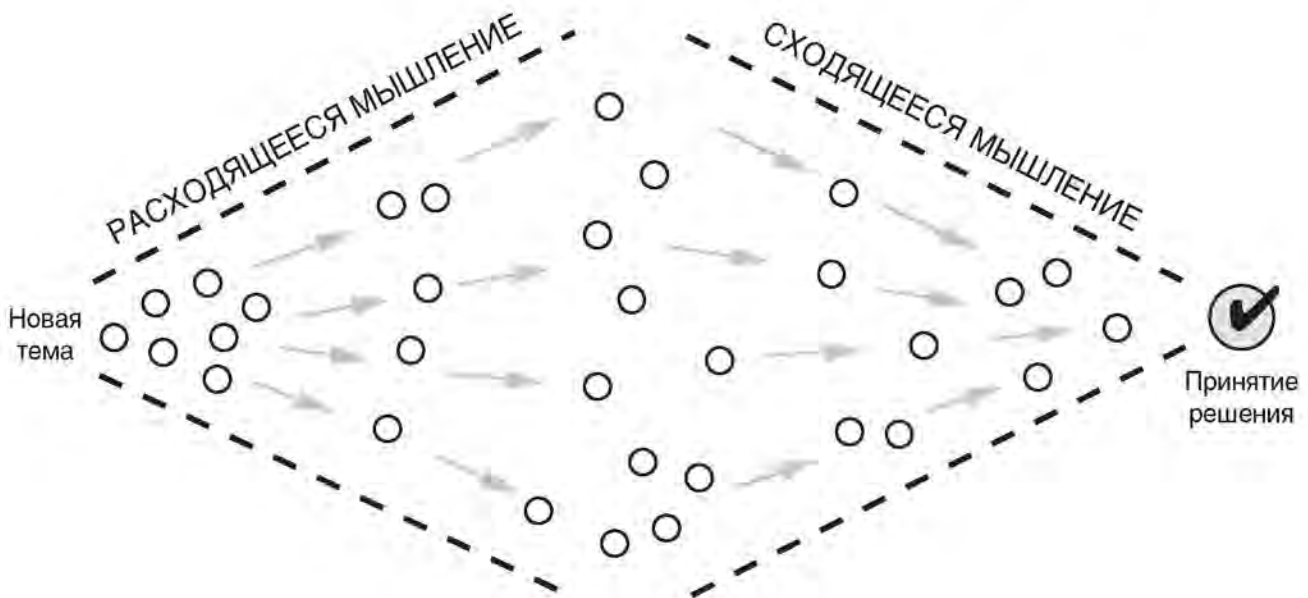
Члены группы — это живые люди. Мы не ведем себя последовательно и не действуем по схемам. Мы можем потерять нить дискуссии и отклониться от ее главной темы. Мы можем быть одержимы собственными идеями. И даже когда мы прилагаем все силы, чтобы «сконцентрироваться» и «придерживаться темы», мы ничего не можем поделать с тем, что мы все — индивидуальности с разными точками зрения.

Когда дискуссия теряет свою нить или во время нее возникает непонимание, многим может показаться, что процесс выходит из-под контроля. Но это не всегда именно так. Иногда то, что выглядит на первый взгляд как хаос, в действительности — всего лишь прелюдия к творческим решениям и созиданию.

Но как же нам отличить одно от другого? Как нам увидеть разницу между неконтролируемой дискуссией, в которой утеряна тема и возникает недопонимание, и группой, где царят разнообразие мнений и творческий процесс?

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

БЛИЖЕ
К РЕАЛЬНОСТИ



Иногда членам группы необходимо высказывать собственные точки зрения. Иногда тем же людям необходимо уменьшить разницу во мнениях и направить дискуссию к своему логическому завершению. Эти два отрезка одного процесса представляют собой проявление расходящегося (дивергентного) и сходящегося (конвергентного) мышления.

Перед вами четыре примера различий между двумя мыслительными процессами:

РАСХОДЯЩЕЕСЯ МЫШЛЕНИЕ

Составление списка идей

Свободная открытая дискуссия

Сбор различных мнений

Безоценочное восприятие

СХОДЯЩЕЕСЯ МЫШЛЕНИЕ

Сортировка идей по категориям

Получение основных выводов

Выработка общего решения

Высказывание оценок

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ВОПРОСЫ
БЕЗ ОТВЕТА



Несколько лет назад крупная известная компьютерная компания разработала модель решения задач, основанную на принципах расходящегося и сходящегося мышления.

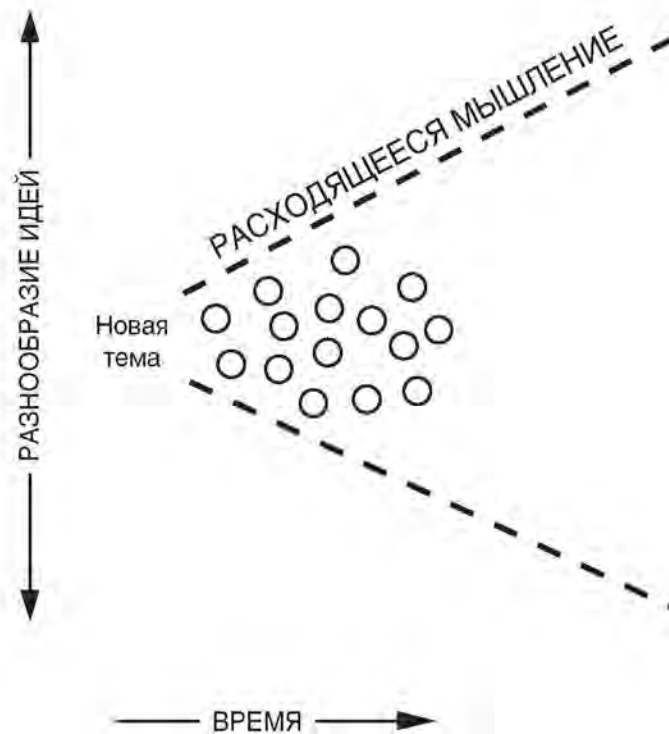
Эта модель использовалась менеджерами всей компании. Но она не всегда работала правильно. Один менеджер проектов рассказал, что его группе понадобилось два года для проверки и исправления бланков на компенсацию командировочных затрат.

Почему такое случается? Как на самом деле принимаются решения в группах?

Чтобы глубже изучить этот вопрос, приведем ряд схем, отображающих процесс группового принятия решений.

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

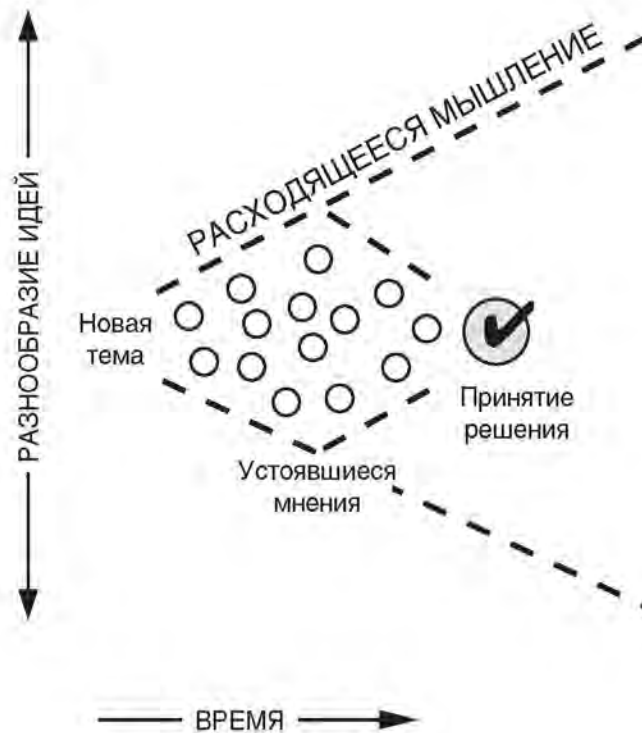
НАЧАЛО
ДИСКУССИИ



Начальные этапы дискуссии проходят на безопасной, знакомой территории. Участники высказывают расхожие мнения и общепринятые точки зрения. Они перефразируют и переосмысливают избитые мысли и шаблонные идеи, вносят предложения, позволяющие прийти к очевидным решениям. Это естественно, так как первые идеи, которые мы высказываем,— это идеи, которые мы уже обдумали.

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

**БЫСТРЫЕ
РЕШЕНИЯ**

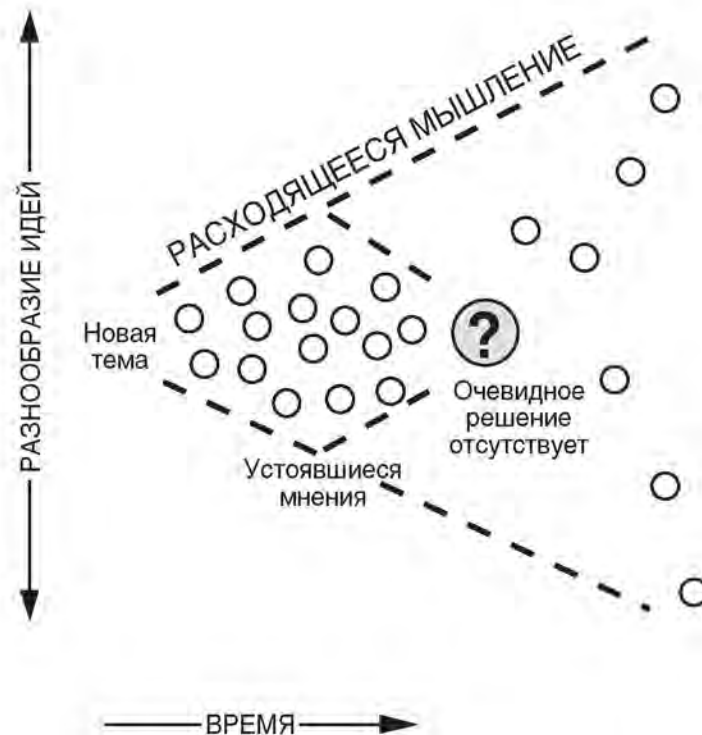


Если у задачи есть очевидное решение, имеет смысл быстро закрыть дискуссию. Зачем терять время?

Проблема только в одном: большинство групп пытаются очень быстро закончить *каждую* дискуссию.

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ОТСУТСТВИЕ
ОЧЕВИДНОГО
РЕШЕНИЯ

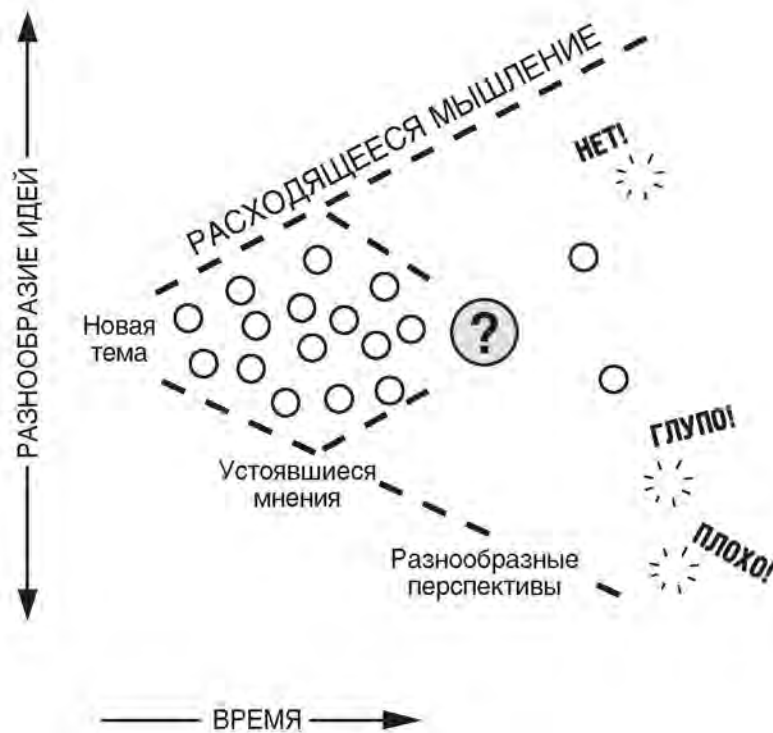


Некоторые проблемы *не имеют* очевидного решения. Например: как предотвратить насилие на территории государственных школ в центре города? Какие меры должна предпринять компания, чтобы удовлетворить потребности своего многообразного штата сотрудников? Подобные примеры требуют глубокого осмысления, так как они слишком сложны, чтобы их можно было решить общепринятыми способами и найти однозначные и простые выходы.

Если группе руководителей, принимающих решение, приходится сталкиваться с трудной проблемой, им не удастся ее решить, пока они *не прорвутся сквозь устоявшиеся мнения* и не изучат более широкие возможности решения проблемы.

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

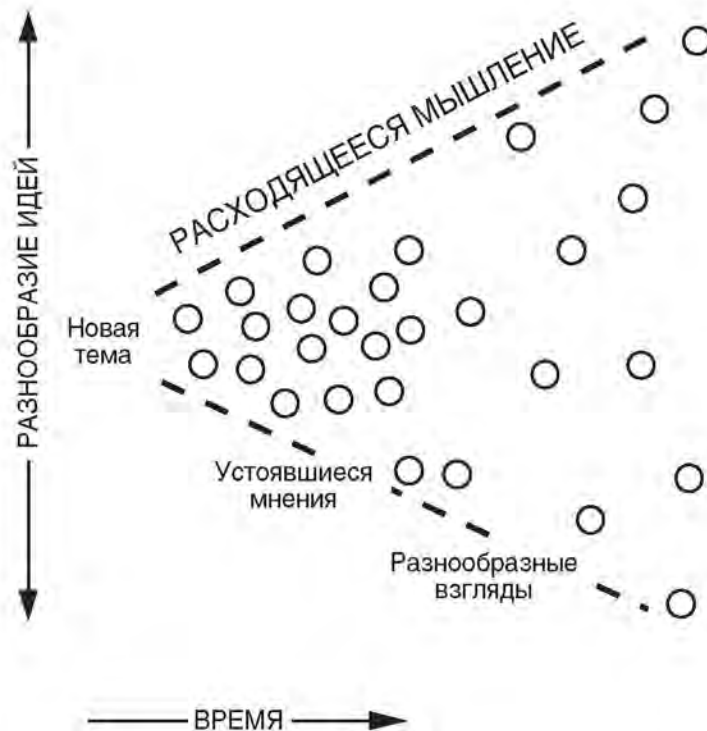
**КЛАССИЧЕСКИЙ
ТУПИК**



К сожалению, большинству групп не удается выработать нестандартные или непопулярные решения.

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ИССЛЕДОВАНИЕ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

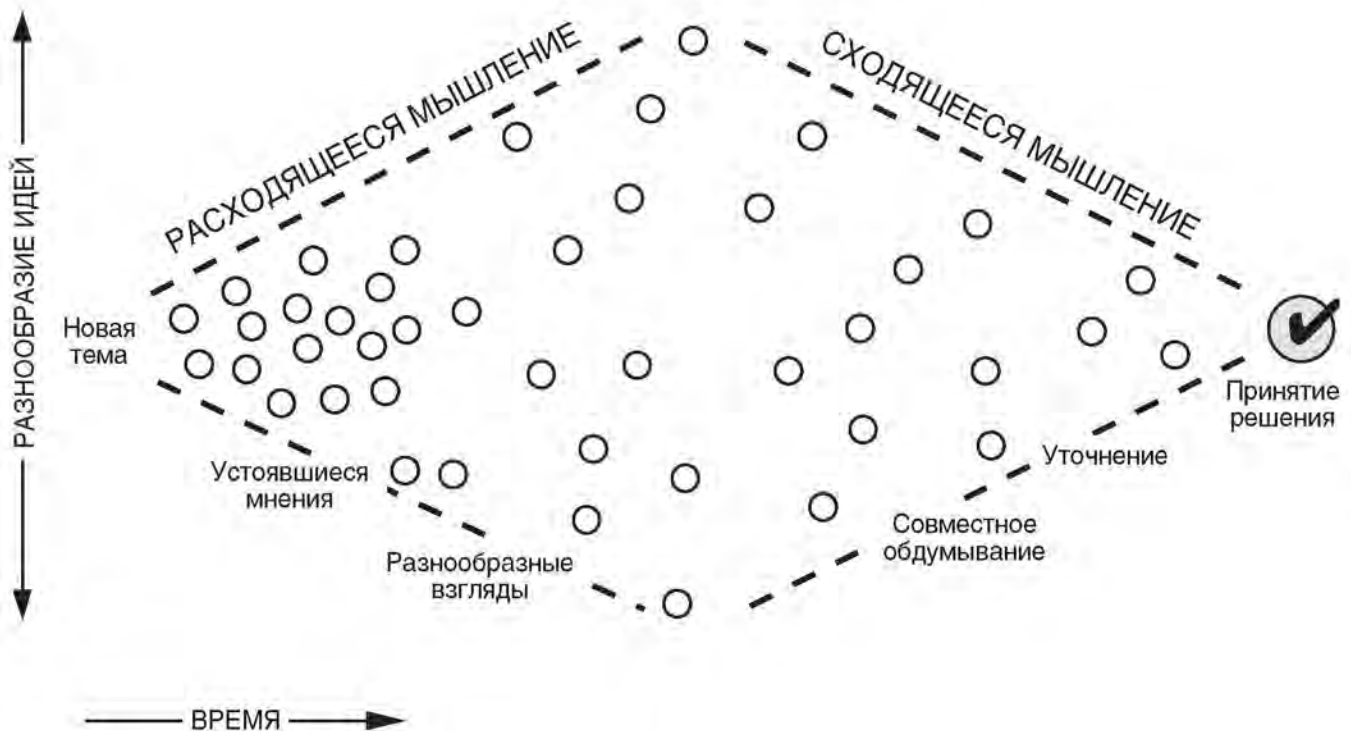


Время от времени, когда ставки достаточно высоки, а звезды на небе встали как надо, группе удастся справиться с желанием критиковать и тормозить своих членов. В таких случаях люди в порядке эксперимента начинают обдумывать новые перспективы. Некоторые участники дискуссии могут рискнуть и высказать противоречивые мнения, другие могут предложить не до конца продуманные идеи.

Поскольку цель дискуссии — найти новый способ мышления и решения проблемы, разнообразие предложений приветствуется, но обмен мнениями в этом случае может быть затруднительным и сложным для управления. Что же делать?

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ИДЕАЛИЗИРОВАННЫЙ ПРОЦЕСС

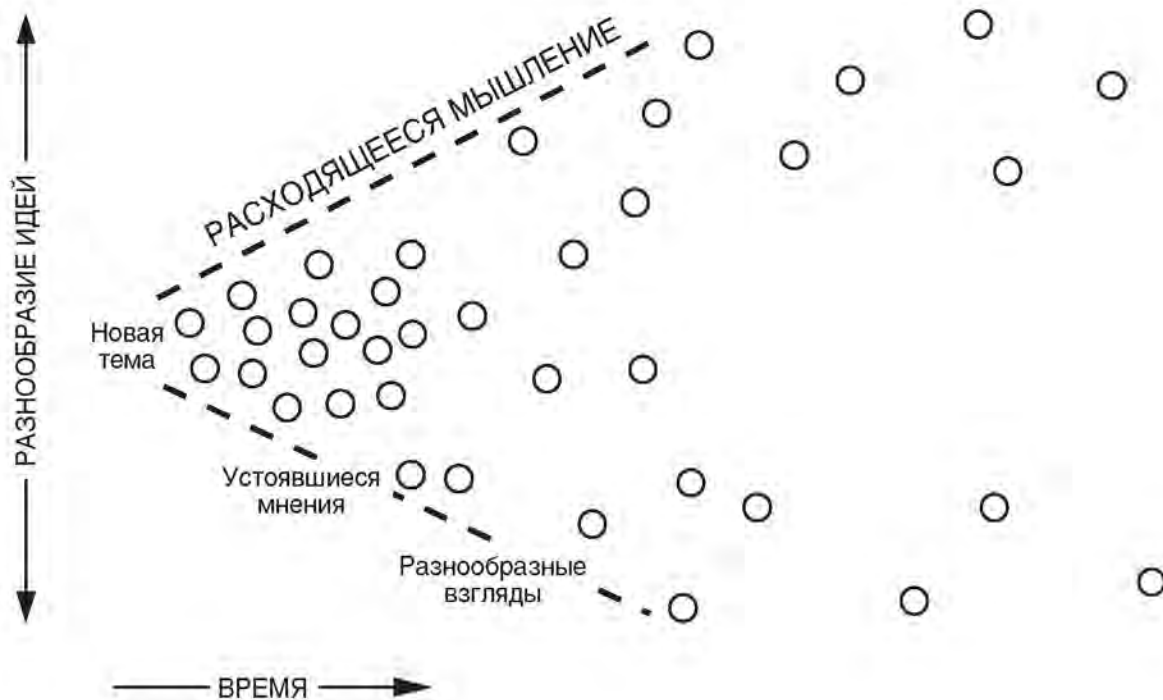


В теории группа, занимающаяся обсуждением и решением трудной проблемы, должна продвигаться вперед обдуманно и равномерно. Во-первых, при этом проще генерировать и обдумывать самые разные мнения. Во-вторых, так группе легче переформулировать ценные мысли в конкретные предложения, а затем шлифовать это предложение до тех пор, пока все обсуждающие не придут к конечному решению, которое будет воплощать в себе всю широту мнений.

Но если бы в действительности все было именно так!

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ТИПИЧНЫЙ ПРОЦЕСС

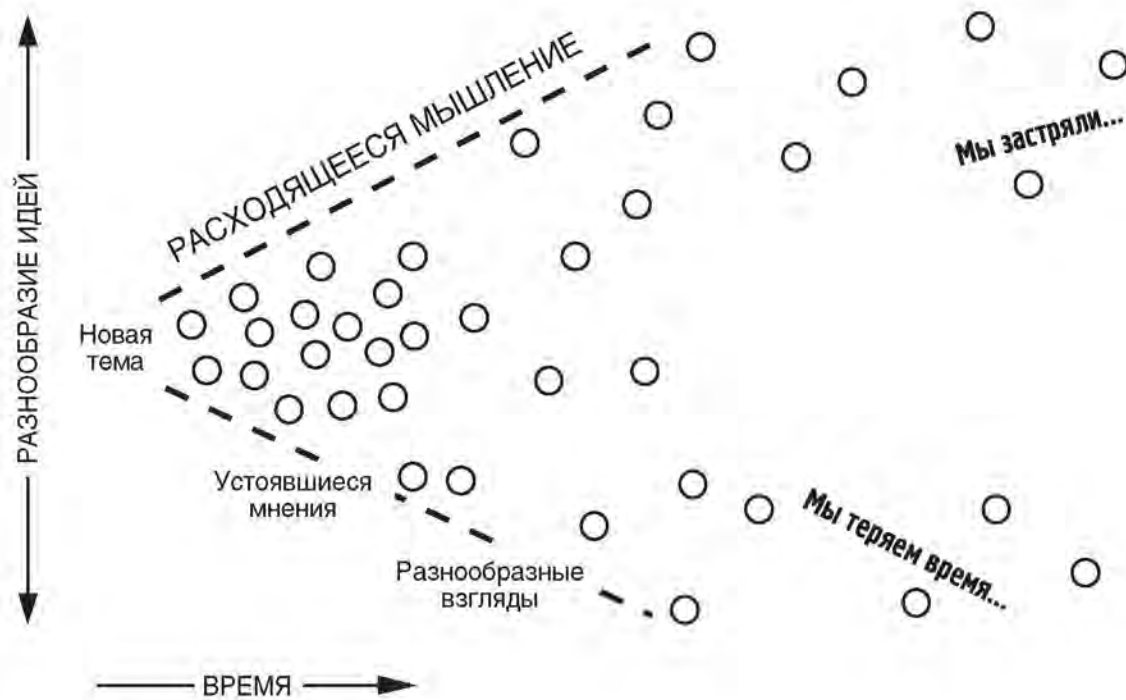


В действительности людям очень трудно перейти от высказывания собственного мнения к пониманию мнений других людей. И особенно сложно сделать это при наличии нескольких разнообразных точек зрения. В подобных случаях люди испытывают большую нагрузку, теряются, чувствуют раздражительность, нетерпение или все перечисленное вместе. Некоторые не понимают происходящее или постоянно повторяются. Кое-кто начинает стремиться побыстрее закончить дискуссию. Иногда одновременно начинается несколько разговоров, которые хотя и удерживают внимание нескольких человек, но постоянно отклоняются от темы или особо не интересуют остальных.

Таким образом, даже самые усердные попытки решить трудную проблему могут сойти (и часто сходят) на нет и приводят к непониманию.

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ПОПЫТКА
ОГЛЯДЕТЬСЯ



Иногда один или более участников дискуссии пытается сделать шаг назад, отойти от темы и поговорить о процессе обсуждения. Они могут сказать нечто вроде «Я думал, мы договорились придерживаться темы», или «Нам нужно договориться о правилах дискуссии», или «Кто-то понимает, что здесь происходит?».

Группы редко могут ответить на подобные вопросы. Обычно комментарии по поводу хода дискуссии становятся просто гласом вопиющего в пустыне и еще одной, с трудом улавливаемой перспективой, тонущей в общем недопонимании.

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



На данном этапе лидер может только усугубить проблему, если попытается уменьшить у всех степень разочарования или ощущение безысходности, объявив, что сам пришел к финальному решению. Это распространенная ошибка. Лидер может считать, что нашел абсолютно логичный ответ на обсуждаемый вопрос, но это не означает, что все остальные на телепатическом уровне поймут причины этого решения. Некоторые могут по-прежнему думать абсолютно по-другому.

Эта ситуация возникает тогда, когда лидер приходит к решению еще до начала встречи. В результате остальные испытывают недоверие: «Зачем он сказал мне, что я могу выразить свое мнение, если он уже знал, каков будет итог?»

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

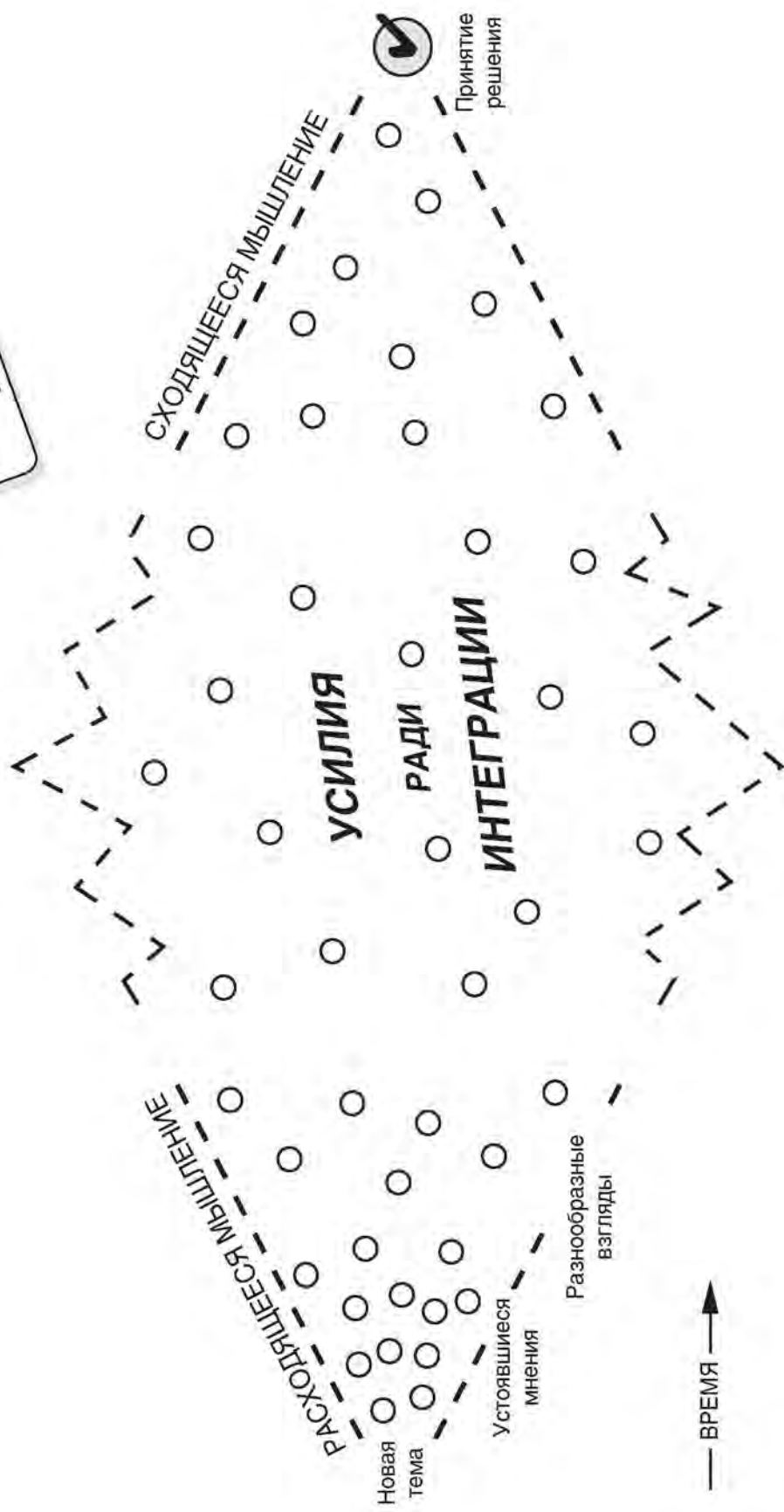
ЧЕГО НЕ ХВАТАЕТ?



Очевидно, что с идеализированной моделью что-то не так. Просто сходящееся мышление не вытекает из расходящегося мышления автоматически. Чего же тут не хватает?

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

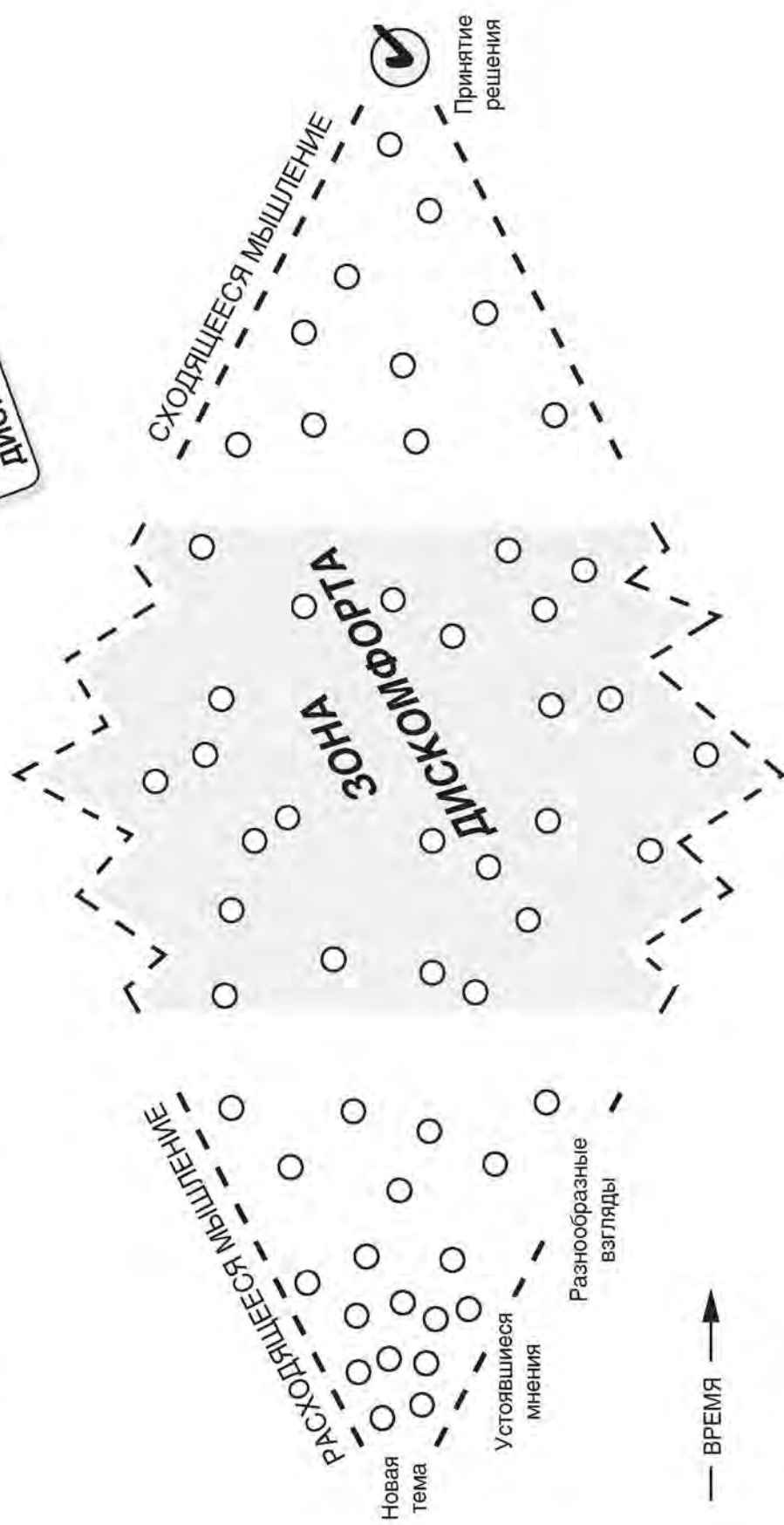
ВНЕШНЕПРЕДСТАВИТЕЛЬНАЯ РЕАКТИВНОСТЬ



Замешательство и разочарование — это естественная часть группового принятия решения. Как только группа переходит от высказывания общих мнений к исследованию разных перспектив, члены группы *должны приложить усилия*, чтобы *совместить новые разные мысли со своими собственными*.

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

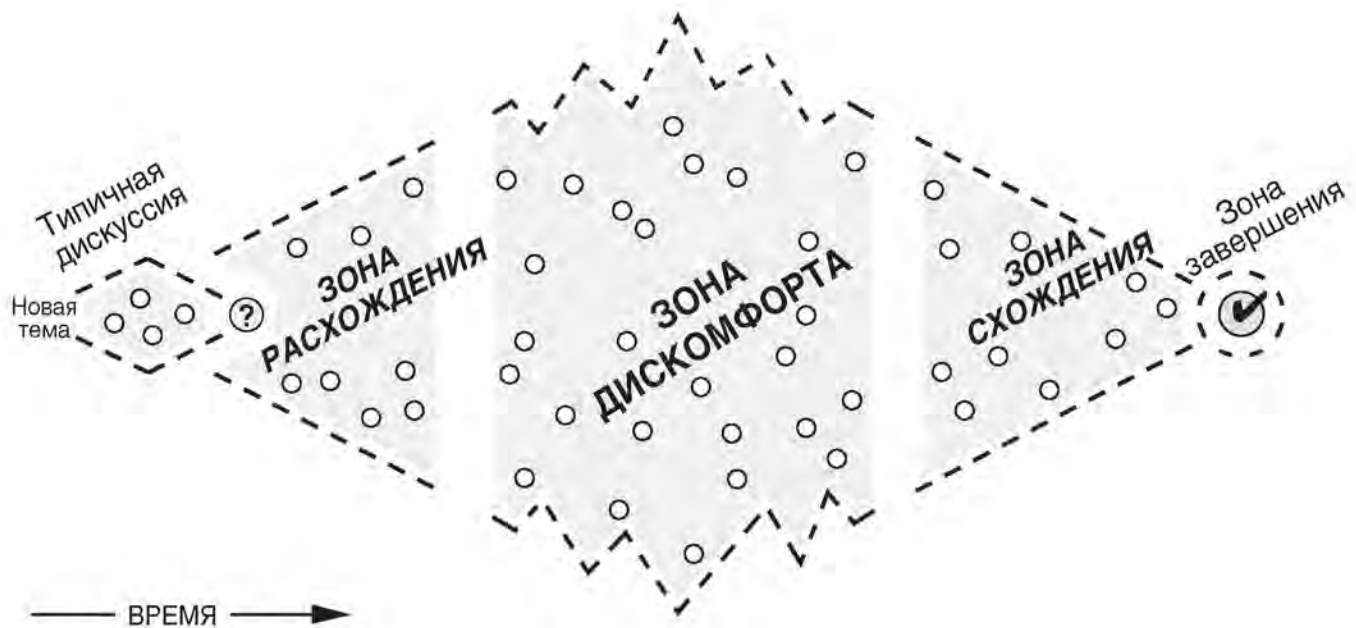
ВХОД В «ЗОНУ ДИСКОНФОРТА»



Попытка понять разнообразные и противоречивые идеи — это не самый приятный процесс. Члены группы могут повторяться, оставаться глухими к мыслям и доводам друг друга, защищаться, выходить из себя. В подобной ситуации большинство людей просто теряются. И тогда осознание того, что существует «зона дискомфорта», может стать значительным шагом на пути к успешной работе группы.

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

РОМБ ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



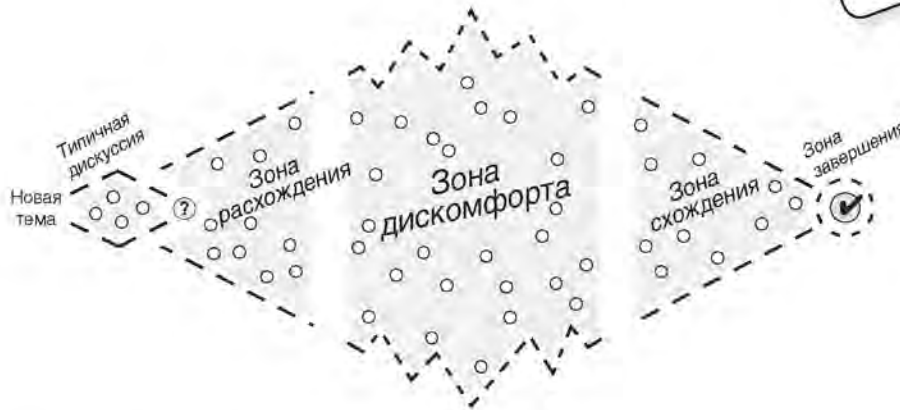
Вот он — Ромб группового принятия решений, созданный Сэмом Кейнером (*Sam Kaner*) совместно с Кэтрин Толди (*Catherine Toldi*), Сарой Фиск (*Sarah Fisk*) и Дуэйном Бергером (*Duane Berger*).

Фасилитаторы могут использовать эту модель по-разному: в качестве инструмента диагностики, дорожной карты фасилитационной сессии или обучающего инструмента, дающего группе единый язык дискуссии.

Однако изначально она была создана для обнаружения и использования скрытых аспектов повседневной жизни группы.

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

СИЛА
РЕАЛИСТИЧНОЙ
МОДЕЛИ



Если люди ощущают дискомфорт в процессе группового принятия решений, они часто воспринимают это как доказательство того, что группа работает плохо или неправильно. По мере роста их нетерпения растет и разочарование.

Многие проекты преждевременно закрываются именно по такой причине. Это не означает, что были плохо поставлены цели. Это означает, что «зона дискомфорта» стала непреодолимым препятствием, а не обычной частью процесса обсуждения.

И это — настоящий позор: слишком много интеллектуальных сил и здоровья было направлено на решение сложнейших мировых проблем, и все эти усилия пропали даром из-за неправильно организованной работы группы.

Поэтому надо четко усвоить: недопонимание — обычная и естественная часть группового принятия решения. «Зона дискомфорта» — прямое и неизбежное следствие разнообразия мнений, существующих в любой группе.

И дело не только в этом: попытка преодолеть это недопонимание — часть того, что нужно сделать, чтобы заложить основу для достижения согласия и принятия совместного решения. Без взаимопонимания невозможно целенаправленное сотрудничество.

Для людей, работающих в группе, чрезвычайно важно это понять. Группы, способные выдержать стресс «зоны дискомфорта», гораздо чаще оказываются способны найти общую почву для совместной работы, а она, в свою очередь, является неременным условием для глубокого и рационального совместного мышления.

Понимание динамики и процесса работы группы — неотъемлемое ключевое умение, необходимое для любого, кто хочет помочь своей группе раскрыть в себе огромный потенциал группового принятия решений, будь то фасилитатор, лидер или член группы.

2

ЦЕННОСТИ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

КАК ПОЛНОЦЕННОЕ УЧАСТИЕ ПОМОГАЕТ ПОДДЕРЖИВАТЬ УЧАСТНИКОВ, РАЗВИВАТЬ ГРУППЫ И ВЫРАБАТЫВАТЬ ЖИЗНЕСПОСОБНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ

- Четыре ценности совместной работы
- Как ценности совместной работы влияют на людей и их работу
- Полноценное участие
- Взаимопонимание
- Взаимоприемлемые решения
- Общая ответственность
- Выгоды ценностей совместной работы

ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ СОВМЕСТНЫХ РЕШЕНИЙ

ПОЛНОЦЕННОЕ
УЧАСТИЕ

При совместной работе создаются условия для участия в дискуссии всех членов группы, которые могут выступить и высказать собственное мнение. Это укрепляет группу в нескольких направлениях. Ее члены не боятся поднимать сложные вопросы. Учатся делиться своими только что пришедшими в голову идеями. А также быстрее узнают и воспринимают разнообразие мнений и точек зрения, существующих в группе.

ВЗАИМО-
ПОНИМАНИЕ

Чтобы группа могла выработать жизнеспособное решение, ее членам необходимо понимать и принимать тот факт, что у других людей могут быть свои цели и потребности. Такое понимание позволяет мыслить с позиции другого человека, что облегчает формулирование новых идей, удовлетворяющих интересам всех сторон.

ВЗАИМО-
ПРИЕМЛЕМЫЕ
РЕШЕНИЯ

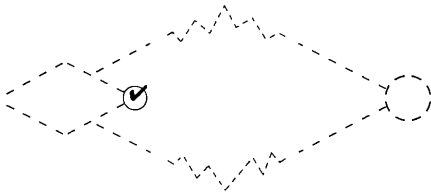
Взаимоприемлемые решения — мудрые решения. Их мудрость возникает из объединения всех потребностей и точек зрения в единое целое. Это решения, учитывающие взгляды не только тех, кто может излагать свои идеи быстро и четко, или обладает влиянием и властью. Они также учитывают мнение тех, кто находится в меньшинстве, стесняется или думает не так быстро как другие. Как говорят квакеры, «у каждого есть своя доля правды».

ОБЩАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

При совместной работе все члены группы осознают, что они хотят и могут внедрить те решения, которые принимают. Поэтому они прилагают усилия, чтобы высказать и услышать всю информацию, прежде чем будет принято окончательное решение. Участники берут на себя ответственность за ход мыслительного процесса, который должен в итоге привести к работающему решению. Это противоречит общепринятому мнению, что все должны нести ответственность за последствия решения, принятого несколькими руководителями.

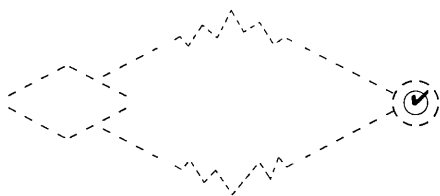
КАК ЦЕННОСТИ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ МОГУТ ПОВЛИЯТЬ НА ПРИНЯТИЕ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ

ПОЛНОЦЕННОЕ
УЧАСТИЕ



КОЛИЧЕСТВО И КАЧЕСТВО УЧАСТИЯ В ТИПИЧНОЙ ДИСКУССИИ

Самовыражение в типичной дискуссии весьма ограничено. Люди стараются держать неоднозначные и рискованные мнения при себе. Больше всего ценятся четкие, умные и яркие комментарии. В типичной дискуссии люди нетерпимо относятся к размышлению вслух: начинают раздражаться, если высказывания говорящего размыты и плохо сформулированы. Это порождает у всех повышенный самоконтроль, самоцензуру и снижает количество и качество участия в дискуссии в целом. Все заканчивается тем, что всего несколько человек монополизируют обсуждение, и во многих группах эти несколько человек просто повторяются и повторяются.

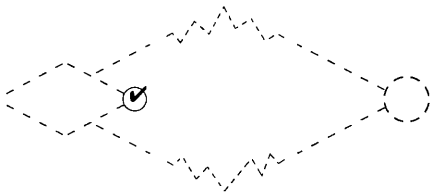


ПОЛНОЦЕННОЕ УЧАСТИЕ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ СОВМЕСТНОГО РЕШЕНИЯ

Процесс совместного принятия решений также проходит фазу типичной дискуссии. Если устоявшиеся мнения ведут к работоспособному решению, тогда группа может быстро прийти к соглашению. Но если в процессе типичной дискуссии достичь приемлемого решения *не* удастся, начинается групповое обсуждение с использованием расходящегося мышления. Как же это выглядит на практике? Со стороны кажется, что люди позволяют себе высказывать не до конца оформленные идеи. Это нестандартные, но, возможно, ценные точки зрения. Похоже, что люди берут на себя риск высказывать даже противоречивые, странные и неоднозначные предложения, стимулирующие других участников к обдумыванию новых идей. Выглядит так, что находящиеся в комнате люди *поддерживают друг друга* в том, чтобы делать все вышеперечисленное.

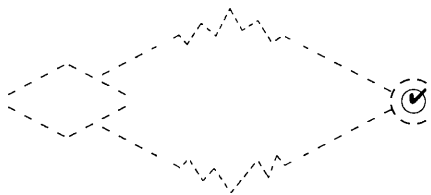
КАК ЦЕННОСТИ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ МОГУТ ПОВЛИЯТЬ НА ПРИНЯТИЕ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ

**ВЗАИМО-
ПОНИМАНИЕ**



СТЕПЕНЬ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ В ТИПИЧНОЙ ДИСКУССИИ

В типичной дискуссии более привычной тактикой является убеждение других, чем поиск взаимопонимания. Точка зрения «противной стороны» критически разбирается и анализируется с целью ее опровержения. Практически не прилагаются усилия, чтобы понять причины, почему люди считают именно так. Даже когда становится очевидно, что в процессе спора никого не удастся переубедить, участники дискуссии продолжают давить друг на друга, проталкивая свою точку зрения и фактически поддерживая спор ради спора. Большинство участников дискуссии прекращает слушать друг друга, если только речь не идет о подготовке опровержения мнения оппонента.

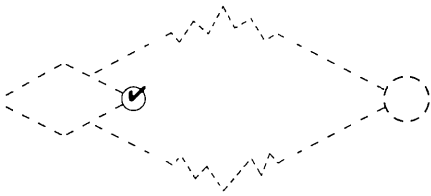


СТЕПЕНЬ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ СОВМЕСТНЫХ РЕШЕНИЙ

Построить общий фундамент взаимопонимания—значит уделить время, чтобы понять точку зрения каждого и нащупать лучшую идею. Чтобы создать этот фундамент, участникам нужно потратить время и силы, задавая вопросы друг другу, узнавая друг друга и участь друг у друга. Каждый «побывает в шкуре» другого человека. В процессе этой работы неизбежен некоторый дискомфорт: иногда возникает напряженность, иногда процесс затухает. Но участники продолжают настойчиво работать. Со временем у многих наступает озарение по поводу собственной позиции. Они могут вдруг понять, что их собственные мысли устарели, или у них неправильная информация, либо они поддались неверным стереотипам. Получая подобные озарения, участники могут понять что-то еще друг о друге: например, что каждый из них по-настоящему заинтересован в достижении общей цели.

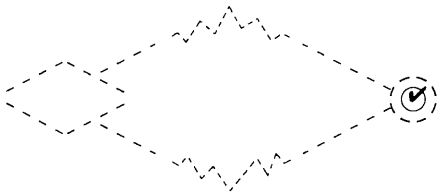
КАК ЦЕННОСТИ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ МОГУТ ПОВЛИЯТЬ НА ПРИНЯТИЕ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ

**ВЗАИМО-
ПРИЕМЛЕМЫЕ
РЕШЕНИЯ**



РЕШЕНИЕ, ВОЗНИКАЮЩЕЕ В ХОДЕ ТИПИЧНОЙ ДИСКУССИИ

Типичная дискуссия редко приводит к взаимоприемлемому решению. Чаще всего люди быстро формируют мнение и становятся на чью-либо сторону. Предполагается, что одна сторона получит то, что хотела, а другая — нет. Считается, что возникающие споры будет решать человек, наделенный большей властью. Некоторые группы улаживают разногласия путем голосования простым большинством, но результат все равно тот же. В основе таких решений лежит рациональность и выгода, а не новизна и жизнеспособность. Если такие идеи легко внедрить в жизнь или ставки не так высоки, рациональные решения — это то, что надо. Но только не в том случае, когда цена вопроса высока или требуется творческий подход или когда необходимо принятие обязательств со стороны большого количества людей.

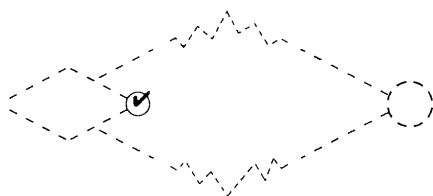


РЕШЕНИЕ, ВОЗНИКАЮЩЕЕ В ПРОЦЕССЕ СОВМЕСТНОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Взаимоприемлемые решения — это не компромисс: они работают для каждого, кто заинтересован в конечном результате. Обычно взаимоприемлемые решения выявляют абсолютно новые варианты. Например, неожиданное партнерство между бывшими конкурентами. Либо группа может изобрести нетрадиционный альтернативный способ сделать что-то, что всегда-делалось-именно-таким-образом. Несколько примеров взаимоприемлемых решений из реальной жизни представлены в главе 16. Взаимоприемлемые решения обычно не являются очевидными, они *появляются* в процессе настойчивой работы группы. По мере того, как участники узнают больше о планах, идеях, стремлениях друг друга, они скорее могут интегрировать собственные цели и потребности с целями и потребностями других участников группы. Это способствует новаторскому, оригинальному мышлению.

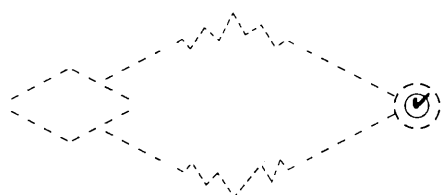
КАК ЦЕННОСТИ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ МОГУТ ПОВЛИЯТЬ НА ПРИНЯТИЕ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ

**ОБЩАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**



ПРИНЯТИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ХОДЕ ТИПИЧНОЙ ДИСКУССИИ

В типичных дискуссиях группы обычно полагаются на авторитет своих лидеров и экспертов. Лидер берет на себя всю ответственность за определение целей и задач, установление приоритетов и критериев успеха, а также за то, что группа придет к каким-то конкретным выводам. Ожидается, что наиболее компетентные участники отберут подходящие данные, проведут анализ и дадут определенные рекомендации. Более того, ожидается, что лидер будет вести встречу, следить за ходом дискуссии по каждой теме, соблюдением регламента, выступать судьей в спорах и в целом брать ответственность за все аспекты управления процессом.



ОБЩАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ СОВМЕСТНОГО РЕШЕНИЯ

Чтобы соглашение было жизнеспособным — необходима поддержка каждого. Понимание этого принципа ведет к тому, что каждый берет на себя личную ответственность за то, насколько он лично удовлетворен предлагаемым планом действий. Иными словами, каждый член группы понимает, что он является совладельцем получаемого результата. Таким образом, люди могут затрагивать любые вопросы, которые они считают важными. И каждый имеет право высказаться по важным для него вопросам, даже если это может затормозить группу на пути к принятию решения. Более того, обязательство разделить общую ответственность должно быть видимым на протяжении всего процесса: в том, как разработана повестка дискуссии, в желании обсуждать и создавать вместе с другими последующие планы работы. А также в общем ожидании того, что каждый согласится и примет ответственность за то, чтобы встреча действительно была продуктивной. Таким образом, все участники берут на себя ответственность за содержание и процесс принятия решения.

ВЫГОДЫ ЦЕННОСТЕЙ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

Полноценное участие

Взаимопонимание

Взаимоприемлемые решения

Общая ответственность

Более сильные участники

- развитие лидерских навыков
- большая сила убеждения
- больше уверенности в себе
- больше ответственности в себе
- больше обязательств
- улучшение коммуникативных навыков
- способность брать на себя большую ответственность

Более сильные группы

- большая способность использовать различные таланты
- доступ к большему спектру информации
- создание атмосферы взаимной поддержки и уважения
- четкий ход обсуждения, позволяющий поддерживать динамичную работу группы
- большие возможности для решения сложных задач

Более прочные соглашения

- больше идей
- идеи более высокого качества
- решения, учитывающие цели и задачи каждого
- более мудрые решения
- более надежная и логичная работа и доведение ее до конца

Описанные в данной главе ценности совместной работы дают членам групп набор основных принципов для проведения встреч. Соблюдение этих принципов позволяет достичь значительных результатов: сделать участников сильнее, усилить группы и достичь более прочных соглашений.

3

РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ, ПОМОГАЮЩИЕ ГРУППЕ ОРГАНИЗОВАТЬ МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ

- Когда нужен фасилитатор?
- Первая функция: побуждать к полноценному участию
- Вторая функция: способствовать взаимопониманию
- Третья функция: стимулировать принятие взаимоприемлемых решений
- Четвертая функция: культивировать чувство общей ответственности

РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА

КТО ТАКОЙ ФАСИЛИТАТОР И ЗАЧЕМ ОН НУЖЕН?

Работа фасилитатора — *помочь каждому участнику думать наилучшим образом*. Для этого фасилитатор побуждает участников к полноценному участию, способствует взаимопониманию и культивирует чувство общей ответственности. Помогая каждому участнику думать наилучшим образом, фасилитатор дает возможность членам группы искать взаимоприемлемые решения и создавать жизнеспособные соглашения.

Какая польза от фасилитатора группе? Ответ зависит от целей группы. Предположим, встреча проводится исключительно для обмена информацией в виде объявлений и докладов. Нужно ли членам этой группы помогать в их мыслительном процессе? Вряд ли. Аналогично предположим, что в другой группе ежедневно проходят совещания для решения повседневных вопросов и типовых проблем, таких как распределение задач и составление графика работы. Подобные вопросы могут успешно решаться годами, без какой-либо фасилитации.

А если речь идет о более сложных задачах? Например, если цель группы — уменьшить угрозу насилия на территории учебного заведения. Ее участники — родители, педагоги, администрация, деятели церкви и профсоюзов. Эта группа быстро обнаружит, как сложно вести осмысленную и незатухающую дискуссию. Несмотря на общую цель, у них абсолютно разные системы взглядов. Что кажется родителям очевидным решением, для администрации выглядит чрезмерным упрощением. Что кажется разумным администрации, выглядит трусостью для преподавателей. То, что преподаватели считают проявлением ответственности, для родителей — чрезмерная требовательность. Какова вероятность того, что эта группа успешно преодолет *зону дискомфорта*?

Группы постоянно сталкиваются с разными трудностями. Трудно планировать на долгий срок. Трудно перестраивать привычное. Группы также сталкиваются с проблемами: как четко распределить роли и зоны ответственности для участников проекта, если это не было сделано раньше; как разрешить конфликты, где на карту поставлено многое; как внедрить новые технологии на рабочем месте. В подобных ситуациях группы быстрее придут к взвешенному и жизнеспособному решению, если им будет помогать фасилитатор, который знает, как помочь группе думать наилучшим образом.

Большинство людей, участвующих в работе группы, *не знают*, как решать сложные проблемы самостоятельно. Они не знают, как наладить взаимопонимание: редко кто осознает даже самую важность взаимопонимания. Они боятся конфликтов и дискомфорта и всячески стараются их избежать. Но избегая проблем при попытке интегрировать точки зрения друг друга, члены такой группы значительно снижают потенциал и эффективность своей работы. Им *нужен* фасилитатор.

РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА

ПЕРВАЯ
ФУНКЦИЯ

ФАСИЛИТАТОР ПОБУЖДАЕТ К ПОЛНОЦЕННОМУ УЧАСТИЮ В РАБОТЕ ГРУППЫ

Фундаментальная проблема: внутренний цензор

Основная проблема группового принятия решений — люди не говорят то, что думают на самом деле. Рисковать всегда тяжело, и это особенно трудно, когда реакция группы, вероятнее всего, будет враждебной или пренебрежительной. К тому же во многих группах сложились угнетающие нормы ведения дискуссии. Только задумайтесь о следующих высказываниях:

- «Мы что, не обсуждали это раньше?»
- «Нельзя ли попроще?»
- «Поторапливайтесь, у нас мало времени»
- «И как это связано с нашей темой?»
- «Невозможно. Не работает. Ни за что»

Подобные высказывания мешают мыслить вслух. Они отбивают у людей всякую охоту говорить то, что они думают. По сути, посыл, содержащийся в подобных высказываниях, таков: если хотите высказаться, говорите безупречно четко, быстро и просто, скажите нечто, достаточно известное или забавное, что группа будет готова воспринять.

Такой запрет на высказывание настоящих мыслей на публике подобен подземной реке, текущей под поверхностью групповой дискуссии. Сами того не осознавая, большинство людей постоянно редактируют свои мысли до того, как высказать их вслух. Кто захочет, чтобы его идеи критиковали до того, как они будут идеально сформулированы? Кто захочет услышать: «Мы уже ответили на этот вопрос»? Кто хочет прикладывать усилия, чтобы выразить сложную мысль, когда остальные что-то рисуют на листочках или перешептываются? Такое отношение заставляет многих людей смутиться или чувствовать себя не в своей тарелке. *Защищаясь, люди включают внутреннего цензора.*

Вклад фасилитатора

Теперь представьте себе, что некто в группе осознал всю сложность ситуации и взял на себя труд помочь людям преодолеть эти противоречия. Представьте себе, что этот человек имеет достаточные навыки и терпение, чтобы вытащить людей из затруднительной ситуации и помочь им быть услышанными. Представьте себе, что этот человек знает, как разговорить «молчунов», как удерживать людей от преждевременной критики, как помочь участникам развить свои мысли дальше, а не замолчать. Если такому человеку действительно разрешить выполнять эту роль в группе, качество участия в работе группы чрезвычайно возрастет.

РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА

ВТОРАЯ
ФУНКЦИЯ

ФАСИЛИТАТОР СПОСОБСТВУЕТ ВЗАИМОПОНИМАНИЮ

Фундаментальная проблема: фиксация только на своей позиции

Группа не может думать наилучшим образом, если ее члены не понимают друг друга. Однако большинству людей сложно сдвинуться со своей привычной позиции, чтобы услышать то, что говорят другие люди. Вместо этого они начинают раздувать, уходить в детали и упорно защищать свою точку зрения.

Вот лишь один пример: группа друзей решила создать совместный бизнес. Как только речь заходит о деньгах, в дискуссию сразу вмешиваются предубеждения. Один хочет, чтобы прибыль делилась поровну. Другой — чтобы каждому платили в зависимости от принесенного в компанию дохода. Третий считает, что двум вдохновителям надо платить больше, чтобы они не бросили начатое дело. И никто из них не может просто изменить свое мнение. И не стоит даже ждать этого от них: их мнение формировалось годами.

Хуже того: когда люди пытаются обсуждать свои различия, они зачастую не понимают друг друга. Жизненный опыт каждого из них индивидуален и уникален, у каждого из них свое видение мира. Что люди ожидают, что они предполагают, какой лексикон используют, как ведут себя — все это может стать источником непонимания. И более того: как только люди пытаются решить проблему непонимания, они обычно хотят, чтобы именно *их собственные* идеи поняли *первыми*. Они могут и не говорить этого прямо, однако их поведение демонстрирует: «Я не могу сосредоточиться на том, что вы говорите, пока не почувствую, что вы поняли *мою* точку зрения». И так возникает замкнутый круг. Неудивительно, что людям так сложно перестать фиксироваться на собственной позиции!

Вклад фасилитатора

Фасилитатор помогает группе осознать, что жизнеспособные соглашения строятся на фундаменте взаимопонимания. Он помогает членам группы уяснить, что уметь думать с позиции других людей — бесценно.

Более того, фасилитатор принимает *неизбежность недопонимания*. Он осознает, что такое недопонимание вызывает стресс у всех участников. Фасилитатор знает, что в подобной ситуации людям необходима поддержка — им нужно уважительное отношение. Он знает, что важно оставаться беспристрастным, уважая все точки зрения и выслушивая всех так, чтобы каждый человек в группе был уверен, что *кто-то* его понимает.

РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА

ТРЕТЬЯ
ФУНКЦИЯ

ФАСИЛИТАТОР СТИМУЛИРУЕТ К ПРИНЯТИЮ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ РЕШЕНИЙ

Фундаментальная проблема: установка выигрыш-проигрыш

Большинству людей сложно представить себе, чтобы заинтересованные стороны с диаметрально противоположными точками зрения могли прийти к соглашению, которое устроило бы всех. Большинство людей руководствуется общепринятым способом решения проблем и конфликтов, а именно: «или будет по-моему, или будет по-твоему». В результате большинство дискуссий с целью найти решение сводится к критике, оправданиям и попыткам торговаться, поскольку участники фиксируются на своих идеях и делают все, чтобы защитить собственные интересы.

Вклад фасилитатора

Опытный фасилитатор знает, как помочь группе найти инновационные идеи, которые включали бы в себя точки зрения каждого участника. Это может быть довольно сложно, поскольку зачастую фасилитатор—единственный человек в помещении, кто считает, что взаимоприемлемая альтернатива, которая устроила бы все стороны, может существовать в принципе.

Для достижения этой цели фасилитатор опирается на знание теории и практики совместного решения проблем. То есть он владеет всеми этапами построения жизнеспособных соглашений:

- Он знает, как помочь группе освободиться от ограничений типичной дискуссии и как использовать силу расходящегося мышления.
- Он может помочь группе преодолеть *зону дискомфорта*, пока члены группы пытаются найти общее взаимопонимание.
- Он знает, как помочь группе сформулировать творческие предложения, представляющие собой переплетение нескольких точек зрения.
- Он знает, как привести дискуссию к завершению.

Словом, фасилитатор понимает, как на выходе достичь жизнеспособного соглашения.

Как только фасилитатор ознакомит группу с ценностями и методами принятия взаимоприемлемых решений, влияние на дискуссию в целом станет огромным. Многие люди насмехались над самой возможностью того, что группа может найти осмысленное решение сложной проблемы. Но как только они открывали для себя возможности такого нового способа мышления, они зачастую обретали веру в потенциал эффективности группы.

РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА

ЧЕТВЕРТАЯ
ФУНКЦИЯ

ФАСИЛИТАТОР КУЛЬТИВИРУЕТ ОБЩУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Фундаментальная проблема: надежда на власть

При работе в группе многие безоглядно полагаются на лидеров и экспертов группы, зачастую даже не давая себе возможность подумать самостоятельно.

И легко понять почему. Лидеры наделены властью. Они контролируют ресурсы. У них есть доступ к служебной и закрытой информации. Они окружены другими людьми, наделенными властью. Эксперты, в свою очередь, проходят соответствующее обучение, у них есть знания и связи, они знакомы с ключевыми вопросами.

Более того, выбор в пользу пассивного участия в дискуссии часто кажется вполне оправданным! Во-первых, говорить правду людям, наделенным властью, иногда чревато печальными последствиями. Во-вторых, зачем вообще втягиваться в дискуссию, если все равно «любое мое мнение ничего не значит». И, наконец, если эксперт знает больше других, почему бы не принять чужую точку зрения и не последовать его совету?

Однако появление таких терминов, как «делегирование полномочий» (empowerment), «развивающая среда» (enabling environment) и «самоуправляемые команды» (self-managing teams), выражает растущее единодушное мнение, согласно которому полагаться на авторитеты — дорого и неэффективно. Как сказал Марвин Вайсборд, «люди поддерживают то, в создании чего участвовали» (Marvin Weisbord, *Productive Workplaces, Revisited*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeifer, 2004).

Но даже если лидер *хочет*, чтобы группа взяла на себя ответственность, вышеназванные факторы могут помешать членам группы сломать существующие стереотипы. В свою очередь, подобная пассивность заставляет лидеров и экспертов делать всю работу самим. И таким образом, зависимость от авторитетов превращается в замкнутый круг.

Вклад фасилитатора

Создание культуры общей ответственности требует больших усилий. Лидерам групп приходится поддерживать ценности общей ответственности, поэтому и лидерам, и членам группы приходится приобретать и развивать навыки совместного принятия решений.

Присутствие фасилитатора зачастую в корне меняет ситуацию. Этот человек иногда коуч, иногда учитель, иногда соавтор систем и процедур, иногда мотивационный спикер, вдохновляющий членов группы на риск и активное участие в дискуссии.

В этом смысле фасилитатор, как агент изменений, приносит значительные культурные перемены. Он помогает группе перейти от привычной почтительности и подчиненности к целенаправленному сотрудничеству и коллективной ответственности.

РУКОВОДСТВО ФАСИЛИТАТОРА: СОВМЕСТНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

**Побуждать
к полноценному участию**

Способствовать взаимопониманию

**Стимулировать
принятие взаимоприемлемых решений**

**Культивировать
чувство общей ответственности**

**Более сильные
участники**

**Более сильные
группы**

**Более прочные
договоренности**

Миссия фасилитатора — *помочь каждому участнику думать наилучшим образом.*

Эта миссия реализуется через четыре функции фасилитатора:

- побуждать к полноценному участию;
- способствовать взаимопониманию;
- стимулировать принятие взаимоприемлемых решений;
- культивировать чувство общей ответственности.

Если фасилитатор эффективно выполняет эти функции, результаты становятся поистине поразительными. Те, кто работает в группе, развивают уверенность в себе, закрепляют полезные навыки и увеличивают взаимную осведомленность. Фасилитатор укрепляет структуру и повышает работоспособность группы в целом; он значительно увеличивает вероятность того, что группа выработает жизнеспособные соглашения.



Часть 2

ОСНОВЫ
ФАСИЛИТАЦИИ

4

УМЕНИЕ СЛЫШАТЬ

ТЕХНИКИ УВАЖИТЕЛЬНОГО ОТНОШЕНИЯ КО ВСЕМ ТОЧКАМ ЗРЕНИЯ

- Уважение к различным стилям общения
- Перефразирование
- Расспрос
- Отзеркаливание
- Сбор идей
- Стекинг
- Трекинг
- Ободрение
- Уравновешивание
- Разговорить «молчунов»
- Признание чувств
- Принятие
- Эмпатия
- Преднамеренное молчание
- Линкование
- Поиск точек соприкосновения
- Слушание при наличии своей точки зрения
- Подведение итогов



Идея, выраженная в приемлемом стиле, воспринимается большим количеством людей более серьезно. И наоборот: людям гораздо сложнее воспринять плохо сформулированные или неприятные идеи. Среди многих идей, выдвигаемых в процессе обсуждения, одни привлекают внимание, а другие сразу растворяются в воздухе, как будто о них вообще не шла речь.

С чем это бывает связано?

- Многие люди начинают нервничать, если выступающий повторяется.
- Члены группы могут начать выражать нетерпение, если застенчивый или волнующийся человек начинает запинаться.
- Некоторые не хотят выслушивать преувеличения, передергивание фактов или необоснованные заявления.
- Кого-то просто раздражает, когда выступающий начинает отклоняться от темы и говорить о чем-то совершенно отвлеченном.
- Другие чувствуют себя неудобно, если кто-то начинает чрезмерно демонстрировать свои эмоции.

В любом из этих случаев часть слушателей, возможно, просто проигнорирует суть высказанной идеи, какой бы ценной она ни была.

УЧИТЫВАЯ РАЗНООБРАЗИЕ

РАСШИРЕНИЕ
ПРЕДЕЛОВ



Группы, способные терпеливо воспринимать разнообразие стилей общения, могут извлечь больше пользы из идей, выдвинутых ее членами в процессе обсуждения, чем группы, где идеи выражаются только в приемлемом виде. Используя свои навыки слышать других, фасилитатор может оказать значительную помощь группе.

Каким образом?

- Если выступающий начинает повторяться, фасилитатор может использовать перефразирование, чтобы помочь человеку резюмировать все свои мысли.
- Если выступающий говорит сбивчиво, строит странные и рваные предложения, фасилитатор может помочь ему расслабиться, расспросить его с помощью открытых, не директивных вопросов.
- Если выступающий преувеличивает или искажает факты, фасилитатор может *принять* центральную идею, не споря при этом о точности фактов.
- Если выступающий отклоняется от темы, фасилитатор может уважительно попросить человека пояснить остальным, как его мнение связано с темой дискуссии.
- Если выступающий ведет себя слишком эмоционально, фасилитатор может сначала признать его чувства, а затем перефразировать содержание мысли так, чтобы эта идея не затерялась на фоне инстинктивной реакции группы на эмоции выступающего.

Эти ситуации показывают, насколько важно для фасилитатора внимательно, уважительно и со знанием дела выслушивать *каждого*.

ПЕРЕФРАЗИРОВАНИЕ

ЗАЧЕМ

- *Перефразирование (парафраз)* — основа активного слушания. Это самый прямой способ продемонстрировать выступающему, что его мысль услышана и понята.
- Сила *перефразирования* в том, что оно безоценочно и, следовательно, является подтверждением права на мнение. Это позволяет людям почувствовать, что их идеи уважают и признают.
- *Перефразирование* дает выступающему возможность узнать, как его идеи услышали другие.
- *Перефразирование* особенно полезно в случаях, когда мысли выступающего запутаны или сбивчивы. В таких случаях оно используется как проверка понимания. Например, после перефразирования можно спросить: «Это то, что вы имели в виду?»
- В целом, *перефразирование* — инструмент, который помогает людям высказывать свои мысли вслух.

КАК

- Скажите своими словами то, что, как вы считаете, имел в виду выступающий.
- Если мысль выступающего содержит одно или два предложения, при перефразировании используйте приблизительно такое же количество слов.
- Если мысль выступающего содержит много предложений, попробуйте суммировать их.
- Чтобы группа не сомневалась в вашей объективности и доверяла вам, периодически предваряйте свое перефразирование комментариями вроде:
 - «Я услышал, что...»
 - «Правильно ли я понял, что...»
 - «Это то, что вы имели в виду?»
- Как только вы завершили перефразирование, посмотрите на реакцию выступающего. И спросите, например: «Я правильно понял?» Вербально или невербально выступающий даст вам знать, чувствует ли он себя понятым. Если нет, продолжайте задавать ему вопросы, пока не поймете, что именно он имел в виду.

РАСППРОС

ЗАЧЕМ

- Техника *Распрос* — это инструмент, помогающий разговаривать человека, чтобы помочь ему прояснить, развить и отшлифовать свои идеи.
- Выступающий получает от фасилитатора посыл: «Я с вами, я вас понимаю. Расскажите мне поподробнее». Этот посыл позволяет людям выразить свою мысль полнее, углубиться в объяснение того, что важно для них.
- *Распрос* — это инструмент, позволяющий справляться с двумя сложными ситуациями:
 - когда кому-то трудно четко изложить свою идею;
 - когда кто-то думает, что высказывается четко и ясно, но в действительности его мысли сбивчивы и непонятны для слушателей.
- Когда принимаете решение, расспросить ли человека, задайте себе вопрос: «Понимаю ли я суть того, что он пытается сказать?» Если ответ «нет», тогда расспрашивайте.

КАК

- Основной прием, позволяющий *расспросить*, — перефразировать то, что говорит выступающий, и задать ему открытый вопрос, не предполагающий однозначного ответа.
Вот несколько примеров таких вопросов:
 - Не могли бы вы рассказать об этом поподробнее?
 - Что вы имели в виду, когда сказали...?
 - Что вас ожидает в ближайшем будущем?
 - Не могли бы вы привести пример?
 - Что это дает вам лично?
 - Как это работает у вас?
 - Какое значение это имеет для вас?
 - Расскажите об этом побольше.
 - В каком смысле?
- Есть еще один, не столь распространенный способ, который также хорошо работает в данной ситуации. Сначала перефразируйте мысль выступающего, используйте слова-связки *итак, и, потому что*. Например: «Вы говорите, что нам придется ожидать подписания контракта еще шесть недель, потому что...»

ОТЗЕРКАЛИВАНИЕ

ЗАЧЕМ

- *Отзеркаливание* — в высшей степени структурированный вариант *перепаразирования*, при котором фасилитатор повторяет высказывание выступающего слово в слово.
- Некоторые люди воспринимают *перепаразирование* как скрытую критику. Именно *отзеркаливание* для них является доказательством нейтрального отношения к ним фасилитатора.
- Часто это улучшает работу недавно сформированных групп, а также групп, никогда раньше не работавших с фасилитатором, поскольку *отзеркаливание* помогает построить доверительные отношения.
- *Отзеркаливание* ускоряет темп медленных дискуссий, так что это хороший инструмент для фасилитации мозгового штурма.
- В целом, чем выше потребность фасилитатора установить нейтральные отношения в группе, тем чаще он должен *отзеркаливать* и реже — *перепаразировать*.

КАК

- Если выступающий произнес простое предложение, повторите его дословно.
- Если выступающий использовал два и более предложений, повторите ключевые слова или фразы из них.
- В любом случае *используйте слова выступающего, не говорите своими словами*.
- Единственное исключение — когда выступающий говорит «я». В этом случае замените на «вы».
- *Отзеркаливание* слов выступающего и его тона голоса — *две разные вещи*. Тон вашего голоса должен оставаться теплым и благожелательным независимо от того, каким голосом говорил выступающий.
- Будьте самим собой, используйте свои жесты, говорите своим голосом. Не притворяйтесь, будьте естественны. Помните: основная цель *отзеркаливания* — вызвать доверие.

СБОР ИДЕЙ

ЗАЧЕМ

- *Сбор идей* — это инструмент, помогающий участникам дискуссии составить быстро список идей.
- *Сбор идей* объединяет в себе *отзеркаливание* и *перефразирование* — навыки рефлексивного восприятия на слух — с физическими жестами. Хождение вперед-назад по комнате или жестикулирование помогают зарядиться энергией, сделать дискуссию оживленнее. Жесты не дают окружающим отвлекаться от предмета обсуждения, заставляя участвовать в работе группы.
- Во время *сбора идей* не забывайте, что следует пользоваться чаще отзеркаливанием, чем перефразированием. Это позволит оживить дискуссию, сделав ее при этом комфортной для большинства участников. Многие быстро входят в ритм, начиная высказываться короткими фразами, обычно состоящими из 3–5 слов, позволяющих выразить идею. Эти фразы проще записывать на флипчарте, чем длинные предложения.

КАК

- Эффективный *сбор идей* начинается с краткого описания задачи. Например: «В течение следующих десяти минут оцените это предложение, сформулировав аргументы за и против. Сначала я попрошу одного из вас высказаться за, затем я попрошу привести доводы против и так далее. Мы составим два списка одновременно».
- Если группа впервые составляет список идей, потратьте немного времени, чтобы настроить их на *безоценочное восприятие*. Например: «Я бы хотел попросить вас во время этого процесса не бояться высказываться, даже если ваши мысли будут непривычными и непопулярными. Пусть это будет время для генерирования идей, а не для их оценки. Мы обсудим их, как только закончим составлять список».
- Затем группа начинает обсуждение. По мере того как участники дискуссии высказываются, отзеркаливайте или перефразируйте то, что они говорят.
- Уважайте все точки зрения. Если кто-то сказал нечто оригинальное, не слишком разумное или эксцентричное, просто отзеркальте и продолжайте дальше.

СТЕКИНГ

ЗАЧЕМ

- *Стекинг* — это процесс, помогающий людям высказываться по очереди, если несколько человек хотят высказаться одновременно.
- *Стекинг* позволяет всем участникам понять, что каждому из них будет предоставлена возможность высказаться. Людям не нужно отвлекаться на то, чтобы конкурировать между собой за время для выступления. Поэтому они могут сконцентрироваться на том, чтобы слушать других.
- И наоборот, если люди не знают, когда настанет их очередь выступать и настанет ли она вообще, они невольно начинают конкурировать с другими за право высказаться. Это приводит к нетерпимости, неуважению к другим, а также к тому, что участники дискуссии постоянно прерывают друг друга.
- Фасилитаторам, не применяющим *стекинг*, приходится следить за поднятыми руками участников или другими невербальными сигналами «Я хочу высказаться». Некоторые члены группы неизбежно остаются в стороне, на них не обращают внимания. При помощи *стекинга* фасилитатор создает определенную последовательность дискуссии, позволяющую включить в нее всех, кто хотел бы высказаться.

КАК

- *Стекинг* включает в себя четыре этапа. Во-первых, фасилитатор просит всех, кто хотел бы высказаться, поднять руки. Во-вторых, он формирует последовательность выступлений, присваивая каждому желающему порядковый номер. В-третьих, он называет имена людей, когда подходит их очередь выступать. В-четвертых, как только выступит последний желающий, фасилитатор спрашивает, хочет ли кто-то еще высказаться. Если да, фасилитатор начинает новый стек. Приведем пример:
- Шаг 1. «Прошу всех, кто хочет выступить, поднять руки».
- Шаг 2. «Тирон, вы выступаете первым. Деб, вы — вторым. Джеймс — третьим».
- Шаг 3. [По окончании выступления Тирона] «Кто второй? Вы, Деб? Прошу вас».
- Шаг 4. [По окончании выступления последнего желающего] «Кто бы еще хотел выступить? Есть еще комментарии?» После этого начинается новый стек, процедура повторяется с шага 2 по шаг 4.

ТРЕКИНГ

ЗАЧЕМ

- *Трекинг* означает слежение за разветвлением мыслей внутри одной дискуссии.
- Например, группа обсуждает план приема на работу нового сотрудника. Предположим, что двое говорят о функциях и сфере ответственности. Двое других обсуждают финансовые вопросы. Еще двое — опыт взаимодействия с предыдущим сотрудником. В этом случае необходимо помочь людям следить за всеми составляющими обсуждения, так как изначально они сосредоточены только на том, чтобы донести свои собственные мысли.
- Зачастую люди ведут себя так, как будто вопрос, интересующий *их*, должен в той же степени интересовать всех остальных. *Трекинг* позволяет показать, что внутри одной и той же темы одновременно происходит обсуждение нескольких ответвлений. Применяя *трекинг*, мы демонстрируем, что каждая отдельная ветвь имеет равную ценность для нашей дискуссии.

КАК

- Трекинг включает в себя четыре этапа. Во-первых, фасилитатор сообщает, что должен прерваться и подвести итоги всему, что уже было сказано. Во-вторых, перечисляет отдельные ветви обсуждений, составляющих общий ход дискуссии. В-третьих, сверяется с группой, точно ли понял мнение высказывавшихся. В-четвертых, приглашает группу подытожить сказанное.
- Шаг 1. «Кажется, в настоящий момент у нас одновременно идут три диалога. Я бы хотел убедиться, что мы их отслеживаем».
- Шаг 2. «Один диалог касается функций и сферы ответственности сотрудников. Другой — финансового аспекта. Третий — того, чему вы научились, работая с уволившимся кандидатом».
- Шаг 3. «Я все правильно понял?» Часто кто-то говорит: «Нет, вы забыли мою мысль!» В этом случае не спорьте и не объясняйте ничего, просто повторите забытую мысль и продолжайте.
- Шаг 4. «Есть еще замечания?» И начинайте новый *стек*.

ОБОДРЕНИЕ

ЗАЧЕМ

- Техника *Ободрение* — это искусство создавать людям возможность для участия в дискуссии, не оказывая прямого давления на кого-то конкретно.
- Иногда на встречах некоторые люди выглядят так, словно хотят просто отсидеться или позволить другим сделать всю работу. Это не обязательно означает, что они лениятся или боятся ответственности. Напротив, возможно, они просто не ощущают своей причастности к дискуссии. Если их немного ободрить и поддержать, они часто раскрывают такой аспект темы, который имеет значение именно для них.
- *Ободрение* и воодушевление особенно помогают на ранних этапах дискуссии, когда участники группы еще только разогреваются. По мере того как люди вовлекаются в процесс обсуждения, они перестают нуждаться в частом ободрении, чтобы участвовать в дискуссии.

КАК

- Вот несколько примеров техники *ободрения*:
 - «У кого еще есть какие-то идеи?»
 - «Есть ли у кого-то свежий взгляд на эту тему?»
 - «Есть ли у кого-то реальные истории, которыми хотелось бы поделиться?»
 - «А что думают другие?»
 - «Джим предложил идею, которую он назвал “общий принцип”. Кто-то может привести пример этого принципа в действии?»
 - «Кто-то, кто еще не выступал, хочет прокомментировать?»
 - «О чем говорят за столом № 2?»
 - «Затронула ли эта дискуссия вопросы, интересные для кого-либо?»
- Похожая техника — еще раз озвучить тему дискуссии и, используя *ободрение*, подтолкнуть участников к более активному обсуждению:
 - «Мы искали основные причины этой проблемы. Есть ли еще причины, которые мы не упомянули?»

УРАВНОВЕШИВАНИЕ

ЗАЧЕМ

- Направление дискуссии часто задается первыми несколькими людьми, выступившими по данной теме. При помощи *уравновешивания* фасилитатор помогает группе расширить дискуссию, включив в нее другие точки зрения, которые еще не были озвучены.
- *Уравновешивание* разрушает старый миф о том, что молчание — знак согласия. Оно приглашает отдельных людей высказать точку зрения, которую они сами, возможно, опасались выразить, считая ее мнением меньшинства.
- Кроме поддержки отдельных людей, *уравновешивание* положительно влияет на правила работы всей группы. Оно сигнализирует: «Люди могут свободно высказывать свою точку зрения, независимо от того, какого мнения они придерживаются».
- Если группа оказывается зажата между двумя полярными точками зрения, *уравновешивание* часто помогает обнаружить альтернативные взгляды.

КАК

- Вот несколько примеров *уравновешивания* в действии:
 - «Есть ли другие взгляды на этот вопрос?»
 - «Кто-нибудь еще согласен с данным мнением?»
 - «Итак, мы выслушали мнение трех людей по этому вопросу. Кто-нибудь придерживается другой точки зрения?»
 - «Кто-нибудь может поспорить с этой точкой зрения?»
 - Посмотрим, сколько человек придерживается каждой точки зрения. Мы пока не принимаем решения, и я не прошу вас голосовать. Это просто опрос мнений, чтобы узнать, какие разногласия существуют в группе. Готовы? Сколько человек думают, что было бы неплохо, если бы...?»
 - «Итак, мы выслушали точки зрения X и Y на данный вопрос. Есть ли третий способ решить проблему?»

РАЗГОВОРИТЬ «МОЛЧУНОВ»

ЗАЧЕМ

- Техника *Разговорить «молчунов»* — это послать «тихим» участникам такое сообщение: «Если вы не хотите выступать прямо сейчас, ничего страшного. Но если вы *хотите* что-то сказать, у вас есть возможность для этого».
- В каждой группе есть те, кто готов высказываться по любому поводу, и те, кто говорит реже. Если дискуссии в группе проходят в быстром темпе — молчунам и людям, которые медленно думают, трудно вставить слово.
- Некоторые люди по привычке стараются не попадать в центр внимания, так как боятся, что в них увидят грубиянов или конкурентов. Некоторые пытаются уйти от всеобщего внимания, когда оказываются в новой группе и не знают, что приемлемо, а что нет. Кое-кто просто старается держать свои мысли при себе, так как убежден, что их идеи не так хороши, как у других. Во всех этих случаях людям может прийти на помощь фасилитатор, который организует им пространство для участия в дискуссии.

КАК

- Следите за молчунами. Будьте готовы прочесть их готовность к выступлению по отдельным движениям тела или выражению лица.
- Приглашайте их к выступлению. Например: «Вы хотели высказать какую-то мысль?» или «Вы хотели что-то добавить?» или «Кажется, вы хотели что-то сказать...»
- Если они откажутся, будьте вежливы и просто продолжайте дискуссию. Никому не нравится, когда на них обращают особое внимание. Каждый волен выбирать сам, участвовать в дискуссии или нет и когда.
- В случае необходимости сдерживайте других людей. Например, если молчун каким-то движением выразил готовность высказаться, но при этом кто-то опередил его, скажите: «Давайте по одному. Терри, почему бы вам не выступить первым?»
- Если не все принимают равное участие в дискуссии, предложите организовать обсуждение по кругу, чтобы каждый имел возможность высказаться.

ПРИЗНАНИЕ ЧУВСТВ

ЗАЧЕМ

- Люди передают свои чувства через свое поведение, речь, тон голоса, выражение лица и т.д. Это оказывает прямое влияние на любого человека, воспринимающего подобные сообщения.
- Таким влиянием гораздо легче управлять, когда чувства передаются прямо, а не косвенно, намеренно, а не подсознательно.
- Но в действительности зачастую люди не осознают, что именно они чувствуют. Другими словами, наше общение управляется информацией, которую мы посылаем другим, но не осознаем сами.
- Распознавая чувства и называя их своими именами, фасилитатор повышает степень информированности окружающих. Он *перефразирует* и *расспрашивает* людей, помогая тем самым группе понять и принять чувства участников.

КАК

- Техника *Признание чувств* включает в себя три этапа:
- Во-первых, когда группа ведет сложный диалог, обращайтесь внимание на эмоциональный тон. Ищите любые намеки, которые могут означать те или иные чувства.
- Во-вторых, задайте вопрос, в котором будет названо чувство, которое заметили.
- В-третьих, используйте навыки активного слушания, чтобы помочь людям реагировать на названные вами чувства.
- Вот несколько примеров второго этапа в действии (обратите внимание: все наблюдения нужно формулировать в виде вопросов):
 - «Это прозвучало так, как будто вас это взволновало. Это так?»
 - «Кажется, дискуссия вас чем-то задела. Вы разочарованы?»
 - «Судя по тону вашего голоса, кажется, вы чувствуете...?»
 - «Похоже, вы переживаете по этому поводу. Вы расстроены?»
 - «Вы чувствуете, что...?»

ПРИНЯТИЕ

ЗАЧЕМ

- *Принятие*—это навык, позволяющий признать право на существование точки зрения выступающего, не указывая при этом, что она является «правильной».
- Многие фасилитаторы интересуются, возможно ли поддержать противоположное мнение, не переходя на чью-либо сторону. Можно ли признать чьи-либо чувства, не соглашаясь при этом с доводами выступающего в пользу этих чувств?
- Ответ — да. *Принятие* означает признать наличие расходящихся мнений в группе, но без перехода на чью-либо сторону.
- Подобно тому, как вы не обязаны соглашаться с тем мнением, которое вы перефразировали, вам не надо соглашаться и с тем, что чувства говорящего оправданы, чтобы принять факт их существования.
- Основной посыл, передаваемый при принятии: «Да, определенно, это один из возможных взглядов на этот вопрос. Кто-то может думать по-другому, но даже в этом случае ваша точка зрения имеет право на существование».

КАК

- *Принятие* включает в себя три этапа. Первый — перефразирование; второй — оценка того, необходима ли выступающему дополнительная поддержка; третий — предложение помощи.
- Шаг 1. Перефразируйте или побудите выступающего высказать свое мнение или выразить чувства.
- Шаг 2. Спросите себя: «Нужна ли этому человеку дополнительная поддержка? Сказал ли он только что нечто рискованное?»
- Шаг 3. Предложите эту поддержку, признав право на существование того, что сказал выступающий. Например:
 - «Я понимаю, что вы говорите».
 - «Я знаю, каково это».
 - «Я понимаю, почему это имеет для вас такое значение».
 - «Я понимаю, почему так получилось».
 - «Теперь я понимаю, почему вы думаете именно так».
- Принятие часто включает в себя попытку вызвать на откровенность взволнованного человека, чтобы заставить его сказать что-то еще. В этом случае следует быть особо вежливым. Вы не соглашаетесь с ним, вы всего лишь поддерживаете человека, помогая высказать ему свое мнение.

ЭМПАТИЯ

ЗАЧЕМ

- *Эмпатию* обычно определяют как способность понимать и разделять чувства других.
- *Эмпатия* включает в себя способность поставить себя на место другого и взглянуть на мир глазами другого человека. Слушатель представляет себе, что и почему может чувствовать человек, и затем высказывает это в форме поддержки и принятия.
- *Эмпатия*, так же как и *принятие*, помогает распознать и признать чувства другого человека. При этом эмпатия идет на шаг дальше: слушающий пытается *поставить себя на место выступающего и разделить его чувства*. Например: «На его месте я бы волновался!», «Это должно быть очень сложно», «Я был бы очень-очень опечален».
- Более того, *эмпатия* благоприятно отражается на работе всей группы, давая каждому участнику более полное, сочувственное понимание субъективной реальности отдельного человека.

КАК

- *Эмпатия* может быть выражена при помощи разных техник.
- Основной способ — назвать то, что, по вашему мнению, переживает человек. Например: «Представляю себе, как расстроила вас эта новость».
- Еще один метод — назвать факторы, которые привели человека к таким мыслям и переживаниям: «После всех ваших усилий, направленных на спасение проекта, представляю, как вас расстроила эта новость».
- Третий метод — поразмышлять о последствиях: «Я вижу, что эта новость может навредить другим вашим обязательствам. Вы что-нибудь чувствуете по этому поводу?»
- Четвертый способ — выразить беспокойство по поводу демонстрации этих чувств перед другими людьми. «Могу представить себе, как трудно говорить на эту тему в этой группе».
- Всегда используйте подтверждение. Если выступающий говорит: «Это не то, что я чувствую», попросите его скорректировать ваше восприятие.

ПРЕДНАМЕРЕННОЕ МОЛЧАНИЕ

ЗАЧЕМ

- Значение *преднамеренного молчания* крайне недооценено. Оно состоит из паузы, которая обычно длится не дольше нескольких секунд и позволяет выступающему перевести дух и собраться с мыслями.
- Некоторым людям необходима небольшая пауза, чтобы упорядочить сложные мысли и выразить их в связном предложении. Кое-кому нужно больше времени, чтобы решить, стоит ли рискнуть и высказать противоположное мнение. Другим необходима тишина, чтобы «переварить» то, что уже было сказано.
- *Преднамеренное молчание* можно также использовать в особо острые моменты. После очень эмоционально накаленных высказываний умышленная пауза помогает группе подумать и сделать для себя выводы из всего сказанного.

КАК

- Десять секунд молчания могут показаться очень длинными, гораздо длиннее, чем они есть в действительности. Ключевой элемент этого навыка — способность фасилитатора спокойно перенести то чувство неудобства, которое переживает большинство людей даже во время кратковременного молчания. Если фасилитатор может это пережить, другие тоже смогут.
- Поддерживайте зрительный контакт с выступающим.
- Ничего не говорите, даже «mmm...» или «угу, угу». Не кивайте и не качайте головой. Просто расслабьтесь и наблюдайте.
- В случае необходимости поднимите руку, предупреждая других о том, что не стоит нарушать тишину.
- Иногда участники группы сконфужены или взволнованы или им трудно сконцентрироваться. В таких случаях молчание может помочь. Скажите: «Давайте немного помолчим и подумаем, что это значит для каждого из нас».

ЛИНКОВАНИЕ

ЗАЧЕМ

- Техника *Линкование* — навык, заставляющий выступающего объяснить, как его высказывание связано с темой дискуссии.
- При обсуждении сложных проблем очень тяжело все время концентрироваться на одной теме. Люди часто поднимают вопросы, которые, как кажется другим участникам, не касаются темы и являются неуместными.
- Если это случается, довольно часто можно услышать, как кто-то в группе говорит: «Давайте вернемся к теме» или «Давайте “запаркуем” этот вопрос». С подобными замечаниями трудно спорить. Если фасилитатор не вмешается, *выступающий, скорее всего, просто замолчит.*
- Тем не менее идеи, которые, кажется, не относятся к основной теме дискуссии, могут на самом деле быть связаны с этой темой и зачастую самым неожиданным образом. *Именно такие, на первый взгляд неуместные, мысли часто становятся предвестниками прорыва.*

КАК

- *Линкование* включает в себя четыре этапа. Во-первых, перефразируйте высказывание. Во-вторых, попросите выступающего связать его идею с главной темой. В-третьих, перефразируйте и примите объяснение выступающего. В-четвертых, выполните одно из указанных ниже действий из шага 4.
- Шаг 1. Перефразируйте. Выступающему, который боится отклониться от темы, необходима поддержка и уверенность, которые может дать *перефразирование*.
- Шаг 2. Попросите связать высказывание с темой дискуссии: «Как ваша идея связана с... [нашей темой]? Не могли бы вы помочь нам увидеть связь?»
- Шаг 3. Перефразируйте и сделайте *принятие* объяснения: «Вы говорите, что... [перефразирование]?» Затем скажите: «Понимаю, что вы имеете в виду».
- Шаг 4. Воспользуйтесь одним из следующих способов
 - *Распросите выступающего.*
 - Примените *уравновешивание* или *ободрение*, чтобы вызвать другую реакцию.
 - Вернитесь к *стекингу* («Итак, мы выслушали мнение Джима. Кто следующий?»).
 - «Запаркуйте» высказывание на флипчарте.

ПОИСК ТОЧЕК СОПРИКОСНОВЕНИЯ

ЗАЧЕМ

- *Поиск точек соприкосновения* — мощный инструмент на случай, когда участники группы сильно поляризованы. Он позволяет принять факт наличия зон несогласия и сконцентрировать внимание группы на областях согласия.
- Многие споры содержат элементы согласия. Например, защитники прав человека часто спорят о приоритетах и тактике, даже если они согласны с основными целями и задачами. Если несогласие приводит к поляризации группы, людям очень сложно понять, что между ними существует *хоть что-то* общее. Такую изоляцию иногда можно преодолеть, если фасилитатор одновременно признает наличие в группе и разногласий, и точек соприкосновения.
- *Поиск точек соприкосновения* — также инструмент, позволяющий вселить надежду. Люди, считающие, что с ними никто не согласен, могут вдруг обнаружить, что кто-то разделяет их ценности, убеждения или цели.

КАК

- *Поиск точек соприкосновения* включает в себя четыре этапа. Во-первых, укажите, что вы собираетесь выявить разногласия и точки соприкосновения в группе. Во-вторых, кратко сформулируйте различия. В-третьих, укажите точки соприкосновения. В-четвертых, уточните все выводы. Например:
- Шаг 1. «Давайте подытожим, что я услышал от каждого из вас. Я услышал много разного, но в то же время и много общего».
- Шаг 2. «Кажется, одна группа хочет пораньше уходить с работы в праздники, а вторая — иметь выходные дни».
- Шаг 3. «Даже в этом случае вы все согласны, что вам необходимо свободное время перед Новым годом, не так ли?»
- Шаг 4. «Я правильно понял?»
- Меры предосторожности: для успешного применения этой методики убедитесь, что используете ее для всех сторон. Люди, которые не почувствовали *принятие*, будут продолжать защищать свою позицию независимо от качества своих мыслей.

СЛУШАНИЕ ПРИ НАЛИЧИИ СВОЕЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ

ЗАЧЕМ

- В некоторых случаях фасилитатор также является лидером группы (или экспертом). Другими словами — человеком, который не является нейтральной третьей стороной. Возникает дилемма: как этот человек может эффективно защищать собственную точку зрения, одновременно принимая во внимание все мнения, которые будут высказываться в ходе дискуссии?
- Решение затрагивает *тип мышления* человека, играющего двойную роль.
- С одной стороны, ему надо сохранять мышление лидера, *отвечать за разъяснение собственных мыслей и эффективно их доносить до аудитории.*
- С другой стороны, ему надо мыслить как фасилитатор: *заботиться о том, чтобы помочь группе думать наилучшим образом*, а значит, поддерживать других в развитии их мыслей.
- *Слушание при наличии своей точки зрения* помогает сохранить баланс между этими двумя ролями.

КАК

- *Слушание при наличии своей точки зрения* включает в себя пять шагов:
- Шаг 1. В качестве лидера (или эксперта) поднимите вопрос, по которому у вас есть собственная точка зрения. Выскажите свое мнение.
- Шаг 2. Попросите высказаться других.
- Шаг 3. Ответьте на комментарии участников дискуссии с точки зрения фасилитатора, *перефразируя и расспрашивая людей.* Хорошее правило в данном случае — лучше что-то упустить, чем продолжать давить на людей. Многим сложно выражать несогласие с авторитетными лицами; возможно, им понадобится дополнительная поддержка, которая поможет им рискнуть и высказать противоположную точку зрения.
- Шаг 4. Выслушав как минимум два мнения, можете высказаться сами. Теперь вы должны сообщить собственную точку зрения. Ответьте на вопросы, предоставьте нужную информацию, объясните и защитите свое мнение.
- Шаг 5. По необходимости повторяйте шаги со 2 по 4, не забывая выдерживать по крайней мере двукратный разрыв между высказыванием собственной точки зрения и активным слушанием.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

ЗАЧЕМ

- Хороший фасилитатор знает ценность вовлечения участников в содержательную дискуссию. Однако одновременно с этим наиболее интересные обсуждения труднее всего завершить.
- Если фасилитатор успешно *подводит итоги*, участники дискуссии будут готовы перейти к следующей теме. Однако, если фасилитатор плохо справляется со своей работой, некоторые участники могут попытаться вернуться к теме и продолжить дискуссию. Это ставит фасилитатора в сложное положение, которого можно было бы избежать при правильном использовании методики.
- Приложив определенные усилия к процессу подведения итогов дискуссии, можно помочь участникам сделать выводы из обсуждения. Если фасилитатор повторит ключевые темы и основные моменты дискуссии, это поможет участникам дискуссии разложить все по полочкам мыслительных категорий. Эти внутренние категории помогут запоминанию и развитию понимания.

КАК

- *Подведение итогов* включает в себя пять шагов.
- Шаг 1. Еще раз напомните вопрос, с которого началась дискуссия: «Мы обсуждали успех вашей программы».
- Шаг 2. Укажите количество ключевых тем, которые вы услышали: «Думаю, было поднято три темы».
- Шаг 3. Назовите первую тему и укажите один или два ключевых вопроса, относящихся к данной теме: «Первая тема касалась стратегии. Вы изучали ее эффективность и предложили некоторые пути улучшения».
- Шаг 4. Повторите эту процедуру для каждой темы: «Вторая тема касалась главной цели. Вы задались вопросом, является ли она достижимой и реалистичной. И наконец, вы обсудили некоторые кадровые проблемы и создали новую штатную должность».
- Шаг 5. Сформулируйте высказывание, которое перебрасывает мостик к следующей теме: «Мы обсудили эффективность программы. Теперь давайте обсудим отдельные изменения, которые вы хотели бы предложить».

5

ТЕХНИКА ЧАРТРАЙТИНГА*

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКЕРОВ И ФЛИПЧАРТОВ
ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ПОЛНОЦЕННОГО УЧАСТИЯ

- Сила групповой памяти
- Роль чартрайтера*
- Надписи
- Цвета
- Символы
- Форматы
- Интервалы
- Рекомендации
- После встречи

* Из-за отсутствия в русском языке равнозначного понятия здесь и далее мы будем использовать новое слово, представляющее собой транскрипцию исходного слова (прим. ред.).

СИЛА ГРУППОВОЙ ПАМЯТИ

Участие отдельных людей в работе многих групп неравномерно. Обычно только некоторые выступают большую часть времени, в то время как остальные просто сидят и слушают. Эту модель дискуссии можно кардинально изменить, если записать идеи на флипчартах, которые будут видны всем.

Запись идей на флипчартах и их размещение на стенах формирует для участников своеобразную *групповую память**. Это усиливает полноценное участие каждого в работе группы несколькими разными способами.

Во-первых, записывая слова участников, мы *подтверждаем* право на существование подобных мыслей, отправляя людям сообщение: «Это — ценная идея». Если ценятся *идеи*, то и *люди* чувствуют себя ценными. В этом заключается основное преимущество групповой памяти.

Во-вторых, *групповая память снимает ограничения человеческого мозга*. Обширные научные исследования доказали, что большинство людей могут хранить в краткосрочной памяти не больше семи информационных блоков. Как только краткосрочная память человека заполнена, он просто не в состоянии запоминать другую информацию, не забывая при этом то, что отложилось в памяти ранее. (Например, вы, возможно, запомните семизначный номер телефона нового друга, повторив его несколько раз, но попробуйте запомнить два новых телефонных номера одновременно!)

Во время встречи это может привести к серьезной проблеме. Обычно люди запоминают то, что непосредственно касается их, остальные мысли просто «влетают в одно ухо и вылетают из другого». Групповая память позволяет решить эту проблему. Участники знают, что если они что-то забудут, то могут взглянуть на флипчарт. Это позволяет освободить память и продолжить процесс обдумывания**.

Важно понимать, что групповая память — не просто инструмент для сохранения записи результатов встречи. Изначально это способ организации полноценного участия людей в дискуссии, позволяющий обеспечить равновесие членов группы и оживить обсуждение. Кроме того, это путь к взаимопониманию и объединению различных точек зрения. Резюмируя, можно сказать, что групповая память — *один из главных инструментов фасилитатора для поддержания процесса мышления в группах*.

* Термин «групповая память» принадлежит Джоффу Болу (Geoff Ball), специалисту из Калифорнии по решению многосторонних конфликтов. Он является основателем компании Resolve, одной из первых консалтинговых фирм в стране, продвигающих коллективное решение проблем как альтернативы судебным разбирательствам.

** Подробную дискуссию о преимуществах групповой памяти см. в статье «The Case for a Group Memory» М. Дойла (M. Doyle) и Д. Штрауса (D. Straus) в книге «How to Make Meetings Work» (с. 38–48), New York: Jove Press, 1982.

РОЛЬ ЧАРТРАЙТЕРА

Чартрайтер — человек, записывающий процесс группового мышления на флипчартах. Его также называют «протоколист» или «секретарь». Он необходим для записи идей и формирования групповой памяти.

Мы уже обсуждали, зачем нужна групповая память: она обеспечивает мыслительный процесс в группе и полноценное участие в дискуссии всех ее членов. Но чтобы групповая память выполняла свои задачи, участники должны использовать ее, а для этого нужна хорошая работа чартрайтера. Небрежно составленные, перенасыщенные элементами и неудобочитаемые записи гораздо хуже, чем их полное отсутствие. Освоив простые методы и приемы, описанные в данной главе, чартрайтер сможет сделать групповую память привлекательной, полезной и легко читаемой.

При этом нейтральное отношение чартрайтера к дискуссии гораздо важнее, чем использование им визуальных эффектов. Он должен записывать по возможности дословно весь процесс обсуждения. Люди хотят видеть в записях их собственные идеи. Разумеется, иногда человек высказывается слишком длинно и сложно, чтобы его речь можно было записать слово в слово. В таких случаях фасилитатор может помочь выступающему, перефразировав и подытожив ключевые моменты речи. Чартрайтер может записать слова фасилитатора при условии, что выступающий согласился с таким пересказом.

Более того, крайне важно, чтобы чартрайтер с равным уважением относился к вкладу в дискуссию каждого выступающего. Именно группа, а не чартрайтер определяет, какие идеи ценны и достойны записи, а какие нет.

Многие фасилитаторы берут на себя роль чартрайтера. Другие приводят такого специалиста с собой, если в дискуссии участвуют более 5–6 человек. Второй вариант предпочтительнее первого. Чтобы быть эффективным, фасилитатору следует стоять лицом к группе, сосредоточив все свое внимание на участниках. Глядя людям в глаза, фасилитатор может следить за динамикой группы, сохраняя связь с отдельными людьми и процессом в целом. Чартрайтер, наоборот, стоит спиной к группе. Его внимание сосредоточено на значении слов, и он должен следить за ходом дискуссии.

Некоторые группы могут отказаться от внешнего чартрайтера. В этом случае фасилитатор может попросить группу выбрать такого человека самостоятельно, назначив его заранее или найдя добровольца, который будет записывать ключевые моменты дискуссии.

НАДПИСИ

1. ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЗАГЛАВНЫЕ БУКВЫ

Большинству членов группы легче будет читать надписи, сделанные ПЕЧАТНЫМИ ЗАГЛАВНЫМИ БУКВАМИ. Письменными буквами писать быстрее, но лучше потратить несколько лишних секунд на запись и сделать текст более читабельным и понятным.

2. ПИШИТЕ ЖИРНЫМИ БУКВАМИ

Используйте толстый конец маркера и хорошо нажимайте на него. Жирные буквы гораздо более заметны и читабельны с большого расстояния, чем тонкие линии.

3. ПИШИТЕ ПРЯМО, СВЕРХУ ВНИЗ

Прямые буквы легче читаются, чем *наклонные*.

4. СОЕДИНЯЙТЕ ВСЕ ЛИНИИ В БУКВАХ

Не оставляйте просветов при написании букв вроде **B** и **P**. Замкнутые буквы легче читать и их сложнее перепутать с другими. И наоборот, чтение букв с просветами требует большей концентрации.

5. ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПЕЧАТНЫЕ БУКВЫ

Буквы без дополнительных штрихов и закорючек легче воспринимаются. *Рукописный шрифт замедляет* чтение, его лучше использовать для спецэффектов.

6. ПРАКТИКА ПРИВОДИТ К СОВЕРШЕНСТВУ

Если вы не очень хорошо пишете печатными буквами, не паникуйте, а тренируйтесь! Простой и эффективный способ улучшить свой почерк — практиковаться где только можно: делайте записи, пишите списки покупок, напоминания, любовные письма и все, что только можно. *Привычка, которую вы разовьете при помощи ручки и листа бумаги, поможет и при записи на флипчартах**.

* Выражаем благодарность Дженнифер Хаммонд-Ландау (Jennifer Hammond-Landau), известному графику-фасилитатору из Сан-Франциско, которая дала этот совет в 1982 г.

ЦВЕТА

1. МЕНЯЙТЕ ЦВЕТА

Люди быстрее читают текст и легче его запоминают, если он написан двумя или тремя цветами, и при чтении такого текста гораздо проще сконцентрироваться. Поэтому меняйте цвета каждый раз, когда один из участников группы высказывает новую идею. Не обязательно менять цвета по определенной схеме. Цель — просто убрать монотонность.

2. ИСПОЛЬЗУЙТЕ *ЕСТЕСТВЕННЫЕ* ЦВЕТА ДЛЯ ОСНОВНОГО ТЕКСТА

Естественные неяркие цвета, такие как синий, коричневый, фиолетовый и зеленый, легче воспринимаются, при этом глаза гораздо меньше устают.

3. ИСПОЛЬЗУЙТЕ *ЯРКИЕ* ЦВЕТА ДЛЯ ВЫДЕЛЕНИЯ ТЕКСТА

Яркие цвета, такие как оранжевый, красный, желтый и розовый, хуже воспринимаются, и от них глаза устают быстрее. Такие цвета можно использовать для границ и полей, подчеркивания, специальных символов (стрелочек, звездочек) и т.п. Также следует иметь в виду, что желтый очень плохо заметен с большого расстояния.

4. ИЗБЕГАЙТЕ ЧЕРНОГО ЦВЕТА

Оставьте черный цвет для нумерации страниц. Это очень тяжелый для восприятия цвет.

5. ИЗБЕГАЙТЕ ЦВЕТОВОЙ КОДИРОВКИ

Новички часто пытаются использовать цветовую кодировку, то есть пишут заголовок одним цветом, ключевые моменты — другим, подпункты — третьим и т.п. Обычно в результате получается путаница. Групповое мышление — процесс динамичный, поэтому категории постоянно меняются, по мере того как люди вникают в идеи друг друга. *Размышления над черновыми идеями лучше не кодировать цветом.* И наоборот, цветовое кодирование очень эффективно в документах типа повестки дня, создаваемых до начала встречи, либо в документах, содержание которых известно заранее.

6. ИСПОЛЬЗУЙТЕ СПЕЦИАЛЬНЫЙ ЗАХВАТ ЧАРТРАЙТЕРА, ЧТОБЫ ДЕРЖАТЬ ЧЕТЫРЕ МАРКЕРА ОДНОВРЕМЕННО

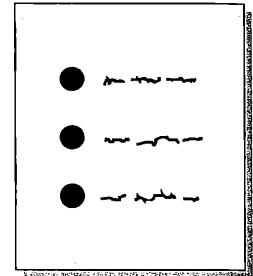
Захват чартрайтера — способ держать маркеры между пальцами руки, которой вы не пишете. Снимите колпачки и держите маркеры пишущими концами наружу. Таким образом, вы всегда готовы писать любым цветом!



СИМВОЛЫ

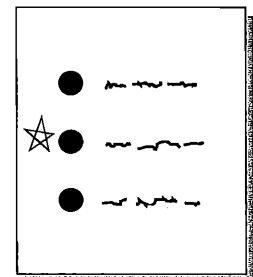
1. БУЛЛИТЫ

Буллиты — это большие точки, разделяющие пункты одного списка. Используйте их как можно чаще, особенно при составлении списка идей.



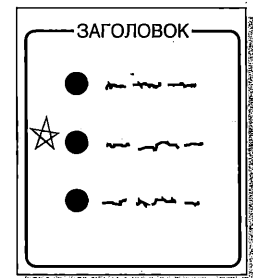
2. ЗВЕЗДОЧКИ

Звездочка означает, что на этот пункт стоит обратить особое внимание.



3. ГРАНИЦЫ

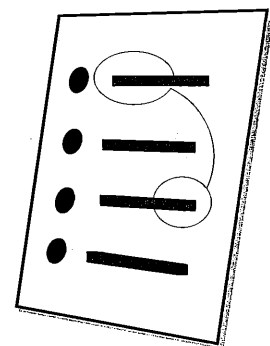
Границы хорошо влияют на зрительное восприятие. Их можно использовать для того, чтобы взять в рамку целую страницу или отметить отдельные блоки текста или заголовков. Очень красиво смотрятся розовые или оранжевые границы.



4. КРУГИ

При помощи кругов можно сделать множество разных вещей, например:

- обвести границей одну идею, соединив ее с другой;
- привлечь внимание к принятому решению;
- выделить наиболее важные моменты на странице;
- разделить и категоризировать информацию на странице;
- нарушить визуальную монотонность на заполненной текстом странице.



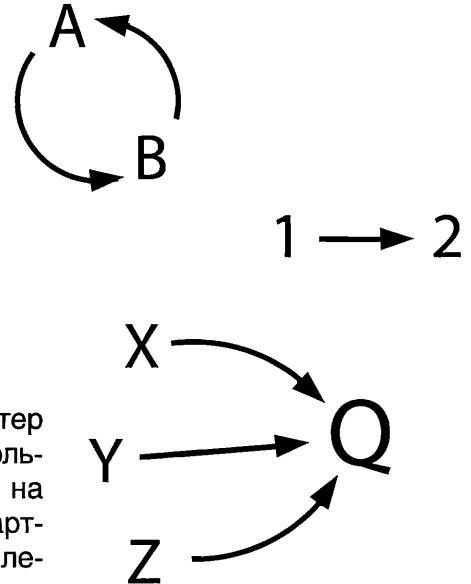
СИМВОЛЫ

5. СТРЕЛКИ

Стрелка — это очень мощный символ, так как графически она связывает два разных элемента, причем эта связь по своей природе может быть случайной, последовательной, логической или даже циклической. Обычно значение стрелки видно из контекста, например:

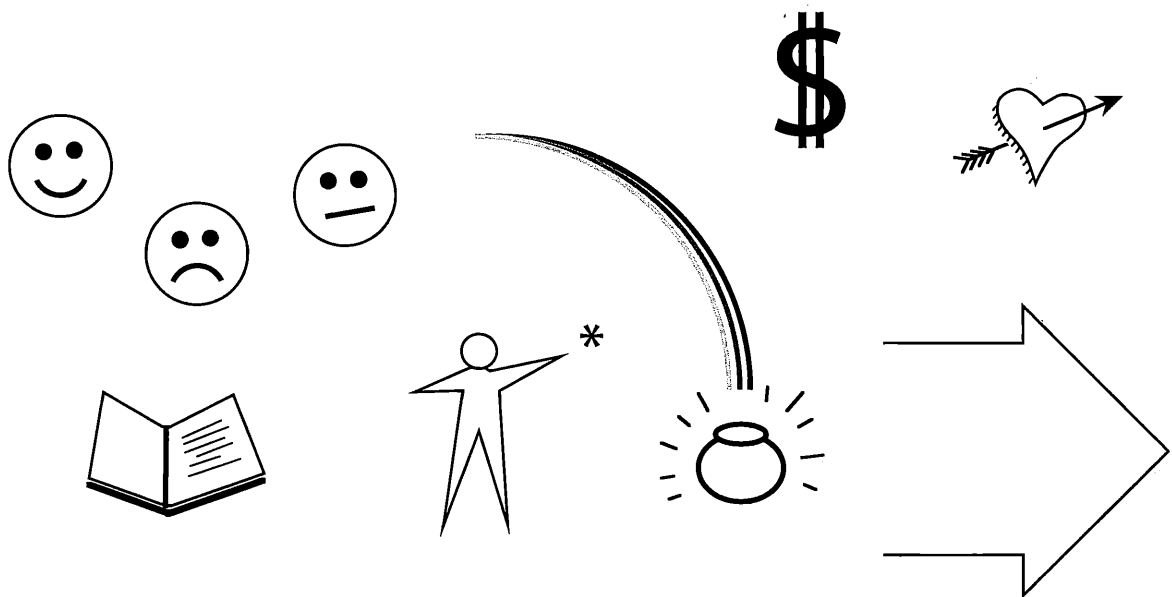
- идеи А и В (вверху справа) образуют замкнутый цикл;
- идея 1 идет первой, идея 2 — второй;
- идеи X, Y и Z относятся к теме Q.

Поскольку стрелка является мощным символом, чартрайтер непременно должен быть особо осторожен: не следует использовать стрелки, если участник дискуссии явно не указал на связь между какими-то элементами. Другими словами, чартрайтер должен быть на нейтральной позиции. Пусть мышление группы будет самостоятельным.



6. ДРУГИЕ СИМВОЛЫ

Многие идеи можно изобразить простыми рисунками.



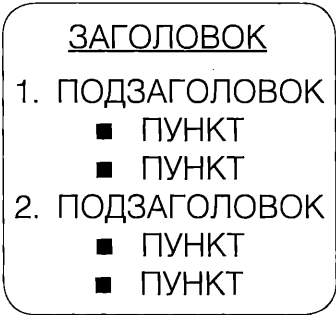
* «Человек-звезда» был создан Дэвидом Сиббетом (*David Sibbet*), придумавшим целое семейство таких простых в изображении человечков. См. его книгу "Fundamentals of Graphic Language Practice Book" (San Francisco: Grove Consultants, 1991).

ФОРМАТЫ

1. СПИСОК

Список — один из самых распространенных форматов. Он состоит из названия или заголовка и серии элементов, каждый из которых помечен большой точкой, которую также называют буллитом.

Некоторые списки содержат подразделы элементов, организованных по категориям, как показано на рисунке справа. В списках такого типа заголовки категорий нумеруют или подчеркивают. Буллиты также используются для отметки элементов внутри каждой категории.



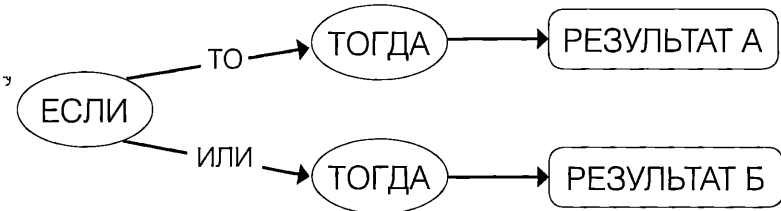
2. МАТРИЦА

Матрица представляет собой сетку с заголовками, расположенными горизонтально (по верхнему краю) и вертикально (по левому краю). Матрицу можно использовать для обсуждения взаимосвязей между двумя и более переменными.

	ЗА	ПРОТИВ
ИДЕЯ 1		
ИДЕЯ 2		
ИДЕЯ 3		

3. ГРАФИЧЕСКАЯ СХЕМА

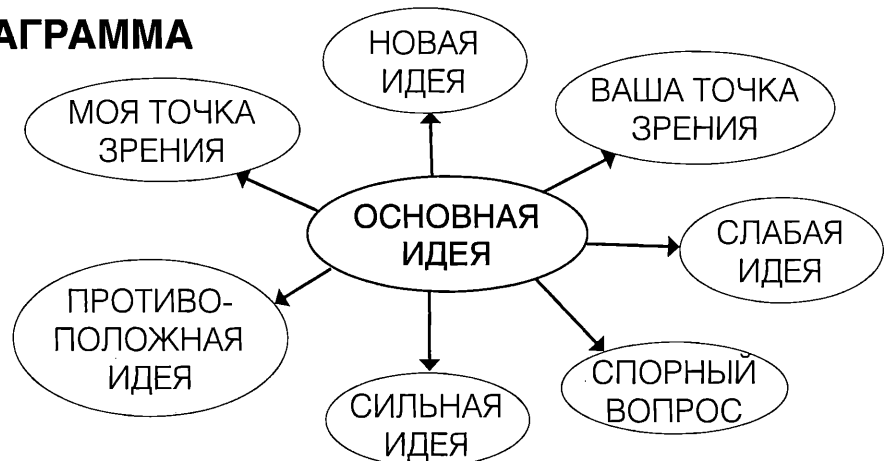
При помощи графической схемы можно описать, как работает та или иная идея, либо показать связь и последовательность событий.



ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФОРМАТЫ

4. ОРБИТАЛЬНАЯ ДИАГРАММА

Орбитальная диаграмма помогает выделить основную идею и описать другие идеи нелинейным способом.



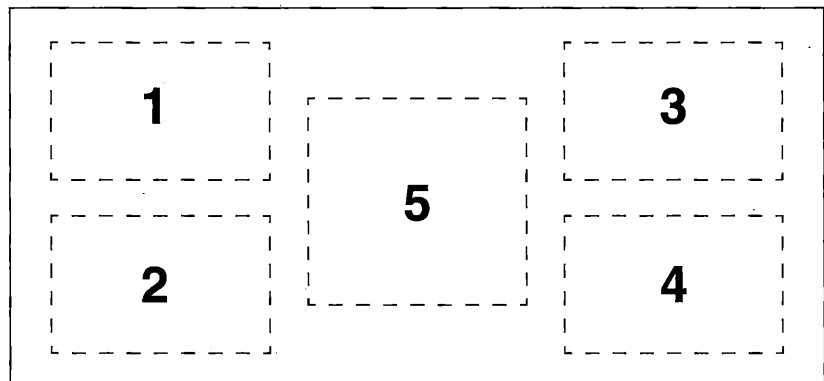
5. ФОРМАТЫ ДЛЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Открытые дискуссии не регламентированы. Во время открытых дискуссий идеи группы появляются спонтанно и мысль течет в различных направлениях. Задача чартрайтера — использовать формат записи, который позволил бы сохранить максимум гибкости.

Самое безопасное — пропускать 3–4 строки после каждой записанной мысли. В процессе дискуссии можно будет вернуться и заполнить пустоты, если появится идея, связанная с предыдущей записью.

Если позволяет площадь поверхности, можно развесить листы флипчарта на большой стене стык в стык и использовать их следующим образом:

- Мысленно разделите лист бумаги на 5 частей. Не рисуйте эти части (иллюстрация лишь показывает, как могут быть организованы эти части).



- По мере записи дискуссии записывайте каждую новую тему в отдельной части. В каждом разделе оставляйте записи в формате списка. Центральную часть оставьте пустой.

- По мере развития дискуссии участники группы часто понимают, что могут использовать пустую центральную часть для записи ключевых тем дискуссии.

ИНТЕРВАЛЫ

1. РАЗМЕР БУКВ

Высота букв должна быть около 2,5 см или больше, если группа достаточно велика (более 30 человек), так как некоторые участники дискуссии в этом случае будут сидеть слишком далеко, чтобы разглядеть буквы такого размера.

2. ПОЛЯ

Необходимо оставлять поля шириной не менее 5 см с каждой стороны страницы. Широкие поля рядом с каждой строкой текста побуждают участников редактировать или дополнять существующие идеи. Такие свободные места также полезны для подсчета голосов, если группа, например, расставляет приоритеты в длинном списке идей.

3. МЕЖСТРОЧНЫЕ ИНТЕРВАЛЫ

Оставляйте интервалы около 2,5 см между строками. Если в следующей строке используется новый цвет, то оставляйте между строками 4 см.

4. ОТСТУПЫ

Отступы могут внести дополнительную путаницу, поскольку в схемах и таблицах не используется привычное форматирование абзаца. Более того, использование отступов для выделения подкатегорий создает те же сложности, что и цветовое кодирование: категории могут поменяться в процессе обсуждения.

5. ПОДЧЕРКИВАНИЕ

Подчеркивайте только заголовки и подзаголовки и в этих случаях оставляйте под строкой промежуток около 5 см.

6. СВОБОДНОЕ ПРОСТРАНСТВО

Пустые места на листе — ваши друзья, особенно если речь идет о полях (вверху, внизу и по бокам листа). Страница с пустыми местами всегда как будто приглашает к работе, пробуждая у группы желание работать. Не рекомендуется оставлять слишком много свободного пространства, но в любом случае это предпочтительнее, чем забытые текстом и рисунками страницы, которые только рассеивают внимание читателей, не позволяя им охватить все, что было записано.

7. НЕ ЗАБИВАЙТЕ ИНФОРМАЦИЕЙ НИЗ СТРАНИЦЫ

Начните новую страницу до того, как в этом действительно возникнет потребность, поскольку при заполнении «подвала» страницы производительность работы группы падает. Часто участники обсуждения начинают вести себя так, как будто задача выполнена, если страница заполнена. Если начать новую страницу, люди, как правило, поразительно быстро «переводят дух» и начинают генерировать новые идеи.

РЕКОМЕНДАЦИИ

ЧТО СЛУШАТЬ

Предложения

Пример: «Давайте каждый день отмечаться, пока у нас проводится конференция».

Логические связи

Пример: «Мне абсолютно ясно, что в этой организации неявка на работу связана с низким моральным духом».

Выводы

Пример: «Итак, мы говорим, что эта программа нацелена как на учителей, так и на родителей».

Открытые вопросы

Пример: «Я знаю, что это не относится к теме дискуссии, но меня по-прежнему очень интересует, будем ли мы нанимать нового помощника по финансовым вопросам».

КАК ЗАПИСАТЬ

ЕЖЕДНЕВНАЯ РЕГИСТРАЦИЯ
ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ
КОНФЕРЕНЦИИ



ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ:
УЧИТЕЛЯ И РОДИТЕЛИ

★ НАНИМАТЬ НОВОГО АССИСТЕНТА
ПО ФИНАНСОВЫМ ВОПРОСАМ?

★ ОТКРЫТЫЙ ВОПРОС

Не пытайтесь записать каждое произнесенное выступающим слово. Просто старайтесь точно передать значение сказанного.

СОВЕТЫ И МЕТОДИКА

1. ЛЕГКО ЧИТАЮЩИЕСЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Гораздо легче понять сообщение «Передать записку с благодарностью Биллу», чем «Записка Биллу», так как оно включает существительное и глагол. Основной критерий: *будет ли сообщение понятно через неделю?*

2. НЕ СТЕСНЯЙТЕСЬ: ПИШИТЕ «МЫ» И «Я»

Иногда новички чувствуют себя неловко, используя эти местоимения. Например, вместо того чтобы написать «Мы хотим провести встречу», новичок может написать «Хотят провести встречу» или «Вы хотите провести встречу». Помните: это запись работы всей группы, пишите от их имени.

3. СТАРАЙТЕСЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ГЛАГОЛЫ И СУЩЕСТВИТЕЛЬНЫЕ

Например, если вы слышите «Надеюсь, мы не забудем написать теплое благодарственное письмо этому хорошему ресторану», постарайтесь вычленив в первую очередь ключевые глаголы и существительные: «Отправить письмо ресторану».

4. УПОТРЕБЛЯЙТЕ МЕНЬШЕ ПРИЛАГАТЕЛЬНЫХ

Неплохо использовать прилагательные типа «теплый» и «хороший» для примера, приведенного выше, но только в том случае, если у вас есть для этого время.

5. ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТОЛЬКО СТАНДАРТНЫЕ АББРЕВИАТУРЫ

Не изобретайте аббревиатуры, чтобы писать быстрее. Например, не пишите «опр.» вместо «определенный» или «об.» вместо «объяснить». Основной критерий: *будет ли запись понятна тому, кто не был на встрече?*

6. ОЗАГЛАВЬТЕ КАЖДУЮ СТРАНИЦУ

Необходимо поставить заголовок на каждой странице, даже если это будет «[Заголовок предыдущей страницы]. Страница 2».

7. ПРОВЕРЯЙТЕ ГОТОВЫЙ ТЕКСТ

Попросите окружающих прочитать то, что вы пишете. Охотно принимайте замечания и исправления, даже если это испортит красивый вид схемы или таблицы. Помните: именно таким образом это становится их схемой.

ПОСЛЕ ВСТРЕЧИ

1. ПРОВЕРЬТЕ ЗАГОЛОВКИ И НУМЕРАЦИЮ СТРАНИЦ

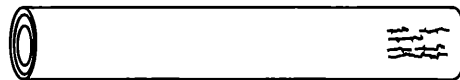
Убедитесь, что на каждой странице есть заголовок и номер и что все страницы сложены так, чтобы они были понятны позже.

2. СВЕРНИТЕ СТРАНИЦЫ ВМЕСТЕ И ПРИКРЕПИТЕ ЯРЛЫК ИЛИ ПОДПИШИТЕ ФЛИПЧАРТ

Зачастую флипчарты приходится брать на следующую встречу, и очень сложно развешивать страницы, на которых есть складки или сгибы. Поэтому, как только вы сняли их со стены, лучше свернуть их в трубку.

Надпишите флипчарт с обратной стороны или наклейте ярлык, указав:

- Название встречи
- Дату встречи
- Темы



- Служебное совещание
- 23 октября
- с. 1–4: Цели отдела. Реорганизация
- с. 5–9: Нерешенные проблемы

3. СКРЕПИТЕ СТРАНИЦЫ ДВУМЯ РЕЗИНКАМИ

Большинство людей инстинктивно пытаются скрепить скрученные страницы скотчем. Не делайте этого. Клейкая сторона часто прилипает к бумаге и рвет ее, когда вы пытаетесь разобрать страницы. Вместо этого используйте скрепки или резинки.

4. ОПРЕДЕЛИТЕ СВОЮ РОЛЬ В ОТНОШЕНИИ ДОКУМЕНТАЦИИ

- Отвечаете ли вы за печать и распространение копий флипчартов или вы передадите схемы и таблицы одному из участников группы?
- Если за создание и копирование документов отвечаете вы, позаботьтесь об устройстве для копирования схем и таблиц. Копии можно загрузить в компьютер и распечатать за небольшие деньги. Документы на странице стандартного формата проще копировать, хранить и раздавать, чем флипчарты и фотографии, причем они более эффективны для запоминания нужной информации, чем записи со встречи.

5. ЭТИ ШАГИ ДЕМОНСТРИРУЮТ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

Выполнение каждого из вышеперечисленных четырех шагов — это прекрасная возможность продемонстрировать тщательность и эффективность подготовки и организации встречи, а это, несомненно, заметят участники дискуссии. Они могут не выразить это словесно, но точно признают, что над организацией встречи работали профессионалы.



5

6

6

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

ТЕХНИКИ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ
СВОБОДНОГО ОБМЕНА МНЕНИЯМИ

- Два основных вопроса фасилитатора
- Организация хода дискуссии
- Неформальные методы расширения участия в дискуссии
- Помощь отдельным участникам в высказывании их идей
- Управление расходящимися мнениями
- Техники фокусирования дискуссии
- Дополнительные рекомендации по управлению процессом дискуссии

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

ВВЕДЕНИЕ

Открытая дискуссия — неструктурированный и часто встречающийся способ общения в группах. Каждый может выступить, когда захочет, и говорить столько, сколько захочет. Фасилитатору важно знать, как вести открытую дискуссию. Это, вне всяких сомнений, наиболее распространенный способ группового мышления.

Открытая дискуссия преследует множество целей. Если кто-либо поднимает важный вопрос, его может обсудить вся группа. Если же вопрос не интересует группу, кто-то другой может сменить тему, просто высказав новую мысль. Можно разъяснить обсуждаемые вопросы. Можно провести глубокий анализ. Можно уточнить предложения. Заинтересованные стороны могут выразить различные точки зрения.

Открытая дискуссия может быть очень эффективной. Однако в действительности большинство таких открытых дискуссий очень тяжело высидеть. Иногда обсуждение становится запутанным или отклоняется от темы. Иногда в дискуссии доминируют только отдельные ее члены. Иногда люди высказываются, даже не пытаясь связать свои идеи с предыдущим выступлением. В конечном итоге термин «открытая дискуссия» часто является синонимом «зоны дискомфорта».

ДВА ОСНОВНЫХ ВОПРОСА ФАСИЛИТАТОРА

Ведя открытую дискуссию, фасилитатор должен постоянно принимать решения: «Как много мне нужно сказать? Когда мне стоит это сказать?» В большинстве случаев эти решения представляют собой определенные оценочные суждения. Но в основе этих суждений лежат два основных вопроса. Первый вопрос требует решить, кто говорит и когда. Второй — решить, какое именно *содержание* дискуссии нужно поддерживать.

Определить, кто и когда будет выступать. Должен ли фасилитатор сконцентрироваться на том, кто говорит сейчас? Или он должен отвлечь внимание от выступающего и обратиться к другим присутствующим? Теория и методика такого выбора описана в последующих разделах: «Организация хода дискуссии», «Неформальные методы расширения участия в дискуссии» и «Помощь отдельным участникам в высказывании их идей».

Концентрация в ходе дискуссии. Должен ли фасилитатор продолжать держать фокус на конкретных моментах, высказанных только что? Или фасилитатору следует переключить группу с этого хода мыслей на совершенно другой? Теория и техника такого выбора описывается в разделе «Управление расходящимися мнениями».

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

ОРГАНИЗАЦИЯ ХОДА ДИСКУССИИ

Основная проблема. Во время открытой дискуссии у многих групп возникает проблема: как определить, чья очередь выступать. Обычно это решение отдается на откуп самим участникам в соответствии с негласным принципом «Говорите, когда есть что сказать». Этот принцип может показаться разумным, однако на практике из-за этого часто возникают путаница и неравенство. Те, кто думают, что будет вежливо подождать паузы в диалоге, обычно ждут очень долго, в то время как другие встраиваются в разговор, как только выступающий собрался перевести дух. К тому же более уверенные в себе и напористые люди могут показаться грубыми и даже высокомерными, а более терпеливые — людьми, у которых просто нет никаких идей, которыми они могли бы поделиться.

Стекинг. Метод *стекинга* очень эффективен. Кроме того, им очень легко овладеть. Для этого фасилитатор просто просит группу: «Пожалуйста, поднимите руки те, кто хотел бы выступить». Далее, прежде чем кто-либо начнет говорить, фасилитатор присваивает номер каждому последующему выступающему: «Вы — первый, вы — второй, вы — третий...» — и так далее. Как только кто-то заканчивает выступление, фасилитатор вызывает следующего по очереди: «Кто третий? Вы, Мария? Хорошо, ваша очередь, мы слушаем». По окончании стека (круга выступлений) фасилитатор начинает новый стек вопросом: «Кто-нибудь еще хочет выступить? Если да, поднимите, пожалуйста, руки».

Прерывание стека. Проблема стекинга состоит в том, что он мешает спонтанности: никто не может сразу отреагировать на чье-либо замечание. Независимо от того, насколько провокационным может быть замечание, нужно ждать до конца текущего стека и только потом поднять руку и ответить. При этом может пройти много времени, а другие комментарии могут увести дискуссию в сторону. Если фасилитатор заметит, что кто-то машет рукой или взволнован, эти знаки могут свидетельствовать о том, что окружающие хотят немедленно высказать важное замечание. Чтобы решить эту проблему, фасилитатор может использовать метод, называемый *прерыванием стека*. Фасилитатор говорит: «Я хочу прервать стек на пару минут и дать двум-трем людям возможность ответить на последний комментарий. Те, кто ожидает своей очереди, не волнуйтесь, я о вас не забыл. Мы обязательно вернемся к порядку выступлений».

Прерывание стека позволяет группе спонтанно обострить дискуссию. Однако может сложиться впечатление, что у фасилитатора есть любимчики. Чтобы этого избежать, фасилитатор, *перед тем как в самый первый раз попросить участников поднять руки*, должен предупредить, что может в любой момент прервать стек, чтобы позволить отдельным людям высказаться по особо актуальной или острой теме.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Преимущества и ограничения стекинга. Фасилитаторы, слишком полагающиеся на стекинг, часто могут услышать в свой адрес: «Я чувствовал, что вы ко всем относились ровно и справедливо, однако неплохо было бы побольше обращать внимание на центральную тему встречи. Обсуждалось слишком много вопросов, и мне трудно было уследить за ходом дискуссии». Или: «Я бы хотел, чтобы мы глубже проанализировали противоречия. Я также чувствовал, что вы слишком старались дать слово всем присутствующим. Мне бы понравилось, если бы два или три человека некоторое время могли бы просто дискутировать друг с другом».

Как показывают данные примеры, одного *стекинга* мало. Если переборщить с этим методом, дискуссия может стать утомительной. Но тем не менее он очень важен. Зачастую именно стекинг позволяет группе поломать привычку особого почтения к кому-либо, поклонения и фаворитизма. Вследствие этого он является простейшим способом организовать в группе со строгой иерархией пространство для участия в дискуссии людей, находящихся на более низкой ступени этой иерархии. В конечном итоге *стекинг* — наиболее понятный и четкий способ организации хода открытой дискуссии, поэтому он и является наиболее приемлемым.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ РАСШИРЕНИЯ УЧАСТИЯ В ДИСКУССИИ

Проблема. Не во всех группах с успехом можно применять *стекинг*. Например, в некоторых группах обсуждение протекает очень быстро, фактически участники соревнуются в своих высказываниях. Им *стекинг* может показаться искусственным и принудительным. Другой пример: *стекинг* будет слишком структурированным для небольших групп, состоящих из 3–4 человек. Тем не менее таким группам также необходима помощь в организации процесса выступлений. Проблема становится особо острой, если в дискуссии доминируют 2–3 особо активных выступающих. В этом случае фасилитатор может использовать неформальные методы, чтобы отвлечь внимание от доминирующих участников и дать возможность высказаться менее активным людям. Четыре таких метода — *ободрение*, *уравновешивание*, *разговорить «молчунов»* и *использование часов* — обсуждаются ниже.

Ободрение. Используя технику *ободрения*, фасилитатор говорит: «Кто еще хочет высказаться?» или «Можно послушать еще кого-то, кто еще не выступал?» Предположение, лежащее в основе этой техники, заключается в том, что некоторым людям необходим легкий толчок, чтобы начать говорить. Таким образом, *ободрение* дает дополнительную поддержку и помощь тем, кто в ней действительно нуждается. От такого вмешательства выигрывает вся группа, поскольку оно снимает давление со всех: активные участники больше могут не выступать так много, не боясь при этом, что их вклад задавит остальных; менее активные участники как бы получают приглашение принять участие в дискуссии и предложить свои идеи, не боясь при этом показаться грубыми и агрессивными.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Уравновешивание. Метод *уравновешивания* полезен, если большинство участников в группе выражают молчаливое несогласие с мнением выступающего. Например, некто из руководства говорит: «С внутренней политикой у нас нет никаких проблем. Если ваша работа того заслуживает, вы получите соответствующую награду». При помощи *уравновешивания* фасилитатор может сказать: «Как мы знаем, зачастую с точки зрения разных людей одна и та же ситуация может выглядеть совершенно по-разному. Тут высказывалось мнение, что внутренняя политика не представляет проблем. У кого-то здесь есть другая точка зрения?» В менее угрожающих обстоятельствах фасилитатор может просто спросить: «А каковы могут быть другие точки зрения по этому поводу?» или «У кого-то есть другая точка зрения?» В любом случае преследуется одна и та же цель: поддержать людей, не согласных с господствующей точкой зрения, и помочь им высказаться.

Разговорить «молчунов». При использовании метода *разговорить «молчунов»* задаются вопросы или делаются поддерживающие утверждения, направленные на конкретного человека. Например, фасилитатор может сказать: «Фрэнки, ты выглядишь так, как будто тебе есть что сказать. Это правда?» или «Люсия, есть что-то, чем вы бы хотели с нами поделиться?»

Разумеется, обращать внимание на одного конкретного человека всегда немного рискованно. Многим людям не нравится, когда их выделяют среди остальных. Поэтому фасилитатор должен использовать этот метод очень осторожно: только если он заметил жест, который можно трактовать как «Можно я скажу?» или «У меня тоже есть мнение».

Например, некоторые люди поднимают указательный палец, не поднимая при этом руку. Некоторые поднимают подбородок, как будто делая кивок головой в обратном направлении. Некоторые могут взглянуть прямо на фасилитатора и поморщить нос или поджать губы, как будто говоря: «Нет, я не согласен с тем, что было сказано». Все это — невербальные знаки, дающие фасилитатору разрешение пригласить такого «молчуна» к участию в дискуссии.

Использование часов. Метод *использования часов* предполагает, что фасилитатор произносит высказывания вроде «У нас осталось пять минут. Я бы хотел убедиться, что мы услышали всех, кто хотел высказаться, а особенно тех, у кого еще не было для этого возможности. Кто хотел бы высказаться?» или «У нас есть время, чтобы выслушать еще один или два комментария. Возможно, стоит послушать тех, кто еще не выступал». Посыл этих высказываний таков: если вам есть что сказать — сейчас самое время.

Другой способ *использования часов* направлен на ситуации, когда несколько человек принимают очень активное участие в дискуссии. Чтобы дать возможность высказаться другим участникам, фасилитатор может сказать: «У нас еще осталось 15 минут на дискуссию. Как вы смотрите на то, чтобы услышать мнение тех, кто еще не выступал?»

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

ПОМОЩЬ ОТДЕЛЬНЫМ УЧАСТНИКАМ В ВЫСКАЗЫВАНИИ ИХ ИДЕЙ

Перефразирование и отзеркаливание. Используя методы рефлексивного слушания, фасилитатор может помочь выступающему почувствовать, что его понимают. Это удерживает внимание на том, кто сейчас говорит, при этом фасилитатору не надо подталкивать выступающего к определенному поведению или действию. Говорящий может самостоятельно решать, продолжать ему свое выступление или остановиться.

При использовании *перефразирования и отзеркаливания* важно вовлекать в этот процесс как можно больше людей. В противном случае непонятно, по какой причине фасилитатор выделяет фаворитов.

Однако постоянное рефлексивное слушание в процессе открытой дискуссии может стать утомительным и быстро надоест. Оно замедляет процесс обсуждения и мешает проявлению спонтанности. Поэтому многие фасилитаторы используют *перефразирование и отзеркаливание* только в те моменты, когда видна потребность в помощи, например, когда выступающий затрудняется ясно выразить свои мысли либо когда двое людей говорят, перебивая друг друга. Если рефлексивное слушание применяется в моменты очевидного стресса, участники не воспринимают вмешательство фасилитатора как привилегированное отношение к кому-либо.

Расспрос. Задавая вопросы или даже просто говоря: «Вы можете что-либо добавить по этому поводу?» — фасилитатор помогает выступающему развивать свою линию мысли. Это помогает говорящему расширить горизонт своего мышления — например, выразив предположение или догадку.

Если фасилитатор решил расспросить кого-то, он может высказать суждение, которое заставит группу услышать человека, только что закончившего выступление. Таким образом, фасилитатор оказывает едва заметное, но реальное воздействие на то, кто получит больше времени для выступления и чьи идеи будут развиваться дальше, станут более организованными, более понятными и доступными другим участникам группы.

Следовательно, фасилитатору необходимо *воздерживаться от соблазна далее поддерживать выступление людей, чьи идеи кажутся более многообещающими*, так как при этом нарушается важнейшее правило беспристрастности, а члены группы очень быстро увидят, что у фасилитатора есть своя скрытая повестка дня. Поэтому железное правило: нужно *расспрашивать* только тогда, когда мысли выступающего трудно понять, при этом следует не обращать внимание на то, насколько эти идеи являются интересными или реалистичными.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДЯЩИМИСЯ МНЕНИЯМИ

Проблема: различные системы взглядов и ценностей. При участии большого количества людей часто появляются расходящиеся мнения, которые могут привести к серьезному недопониманию.

ПРИМЕР

Владелец нескольких больших гаражей встретился с девятью менеджерами, чтобы обсудить вопросы реорганизации обязанностей в следующем месяце, после того как в каждом гараже будут установлены автоматы для оплаты квитанций. В процессе встречи владелец гаража поднял проблему, касающуюся клиентов, которые теряют квитанции, и попросил вносить предложения. Кто-то из менеджеров быстро отреагировал, предложив свою идею. Другой объяснил, почему эта идея работать не будет. Третий поинтересовался, могут ли кассиры скооперироваться, отметив, что многие кассиры поймут, что их работа находится под угрозой. Этот выступающий закончил речь, предложив пересмотреть саму идею установки автоматов и, возможно, даже отказаться от нее. Четвертый участник сказал, что не стоит отказываться от проекта, однако он сомневается по поводу надежности оборудования: «Возможно, стоит проверить новое оборудование в одном-двух небольших гаражах и выявить все ошибки в работе системы до того, как устанавливать оборудование во всех гаражах». К тому времени владелец гаражей потерял терпение и начал ругаться с участниками дискуссии по поводу того, что они отклонились от темы.

Владелец не понял, что в подобной дискуссии каждый трактует тему обсуждения исходя из собственной системы ценностей. Человек, предложивший рассмотреть проблему с точки зрения кассиров, высказал эту мысль вслух. При этом он первым понял, что увольнение кассиров может привести к неблагоприятным последствиям. Человек, предложивший предварительно протестировать оборудование, вспомнил опыт своей предыдущей работы, где компьютерную систему установили без должной подготовки, что привело к снижению эффективности и снижению морального духа в коллективе.

Владелец гаражей чувствовал, что его сотрудники делают что-то не так, но, несмотря на эти ощущения, сотрудники не вели себя неправильно. На самом деле все было наоборот. *Сотрудники делали все возможное, чтобы сформулировать свои идеи.* Каждый старался ответить на поставленный владельцем вопрос, но все они действовали исходя из собственной системы взглядов и ценностей. Они не могли отреагировать на призыв не отклоняться от темы, поскольку им казалось, что *они как раз говорят по данной теме.* Это яркий пример недопонимания, которое может возникнуть из-за расходящихся мнений.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Задачи фасилитатора. Дискуссия вокруг гаражей служит примером главной проблемы, с которой приходится сталкиваться многим фасилитаторам. Очень заманчиво сказать что-то вроде: «Кажется, мы отклонились от темы» или «Думаю, следует вернуться к проблеме потерянных квитанций». Такие интервенции кажутся уместными, но обычно они неэффективны. Они говорят участникам: «Не пытайтесь исходить из своей точки зрения».

Каждый человек участвует в дискуссии, опираясь на свою систему взглядов. Значение, смысл и приоритет любой высказанной точки зрения можно трактовать по-разному. И каждый участник дискуссии ведет себя по-своему. *Для фасилитатора важно понимать, что это нормальное явление.*

Цель хорошо организованной дискуссии — создать больше гармонии между индивидуально различными взглядами, примирить расхождения во мнениях, наладив взаимопонимание. Однако многие думают, что участники дискуссии должны *начать* с основной мысли, разделяемой всеми. Когда они слышат какие-то мысли, отклоняющиеся от основной идеи, они пытаются решить проблему такого расхождения мнений путем убеждений или контроля. «Это не касается основной темы», «Давайте вернемся к основному вопросу», «Пожалуйста, не отклоняйтесь от темы». Подобные фразы могут привести к тому, что выступающий остановится, но при этом не будет чувствовать, что его понимают.

Дело в том, что люди различаются между собой в понимании того, что важно, а что — нет, что относится к теме, а что — нет, что полезно, а что — бесполезно. Такие различия могут вызвать дискомфорт. Это абсолютно нормально. Это означает, что люди работают. Но этот дискомфорт может стать сильнее, если участники дискуссии не понимают, что их индивидуальные мнения и системы ценностей мешают объективно оценить вклад других участников дискуссии. В такие моменты люди испытывают нетерпение по отношению друг к другу: они говорят то, о чем будут сожалеть позднее, они прекращают слушать других и ведут себя как дети.

МЕТОДЫ КОНЦЕНТРАЦИИ ВНИМАНИЯ В ХОДЕ ДИСКУССИИ

Что же может сделать фасилитатор, чтобы предотвратить такие проблемы? Вот несколько методов, которые стоит использовать, если дискуссия «распадается» на несколько потоков.

Здесь уместны очередность, приглашение к дискуссии, умышленная перефокусировка, трекинг, просьба назвать темы и фрейминг.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Очередность. Группа учителей ежемесячно собиралась для обсуждения школьной программы обучения. Картер, учитель вторых классов, высказал противоречивую точку зрения. Тони, библиотекарь, отреагировал на это высказывание по-своему: «Надеюсь, Картер скоро закончит свое выступление. Он говорит не по теме, и мы просто теряем время». Однако следующий выступающий очень серьезно отреагировал на выступление Картера. Спустя несколько минут Тони сказал: «Хорошо, нам нужно вернуться к теме дискуссии». Затем кто-то еще сказал: «Спасибо, Тони. Я тоже думаю, что мы слишком отклонились от темы». Это была критическая точка. Картер почувствовал, как его резко осаждали. Тони почувствовал раздражение и вину. Оба прекратили участие в дискуссии, а сама встреча закончилась на пессимистической ноте.

Если бы на встрече присутствовал фасилитатор, простое установление *очередности* могло бы привести к совершенно другому результату. В критический момент фасилитатор мог бы вмешаться и сказать: «Кажется, у нас одновременно проходят два диалога: одни хотят обсудить мысль Картера, другие хотели бы вернуться к предыдущей теме. Вот что я хочу сделать: я выслушаю еще два-три комментария к выступлению Картера, а затем попрошу Тони вновь вернуться к теме. Мы уделим хотя бы несколько минут этой проблеме, а затем, если нужно, можем оценить, какая из тем является более важной для обсуждения».

Этот пример показывает, как работает *очередность*: (1) признайте наличие двух точек зрения; (2) помогите группе на несколько минут обратить внимание на одну мысль; (3) помогите группе сосредоточиться на *другой* мысли в течение еще нескольких минут.

Преимущества и ограничения очередности. Если фасилитатор последовательно связывает два одновременно протекающих диалога, он удерживает внимание на дискуссии, не вставая при этом на чью-либо сторону. Такое вмешательство обычно заслуживает признание группы. Признав оба направления мысли, фасилитатор вселяет во всех чувство безопасности. Определив и назвав два направления дискуссии, он помогает участникам следить за происходящим. А организовав участие группы — уделив несколько минут одной идее, а затем несколько минут другой — фасилитатор демонстрирует свою способность провести группу сквозь *зону дискомфорта*.

Однако *очередность* работает только в том случае, если в дискуссии можно выделить два направления. Если в дискуссии возникло три или четыре направления, как в примере с гаражом, велика вероятность того, что группе не очень понравится, когда фасилитатор скажет: «Сначала мы уделим несколько минут идее А, затем перейдем к идее Б, затем — к идее В, а дальше — к идее Г». Такая последовательность может показаться слишком контролируемой, скучной и утомительной.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Приглашение к дискуссии. Иногда фасилитатор может сказать нечто вроде: «У кого-нибудь есть комментарии по поводу сказанного Эрин?» или «После того как мы выслушали троих выступающих, кто-то хочет задать им вопросы?» Подобные вопросы побуждают того, кто будет говорить следующим, оставаться в том же русле, что и предыдущий участник. *Приглашение к дискуссии* — способ сохранять концентрацию на теме, а также пригласить к ней новых участников.

Этот метод действует так же, как техника *расспрос*: идеи, получившие поддержку фасилитатора, будут обсуждаться подробнее. А поскольку фасилитатор приглашает к участию новых людей, такое действие редко встречает недовольство и сопротивление. Участники рассматривают такое приглашение к дискуссии как нейтральное действие, направленное на поддержание хода дискуссии. Этот прием работает, даже если никто не осознает, что фасилитатор сделал выбор из двух или более тем. Пока фасилитатор делает честный выбор — не просто ради поддержки той или иной идеи, а ради сохранения равновесия дискуссии — большинство участников группы не будет сомневаться в честности и хорошей работе фасилитатора.

Умышленная перефокусировка. Фасилитатор намеренно изменяет направление дискуссии, говоря: «В течение последних десяти минут мы обсуждали тему А. Однако кое-кто из вас сказал, что хотел бы, чтобы группа также обсудила тему Б. Мы можем сейчас переключиться на другую тему?» Или: «Недавно Робин поднял вопрос, на который никто не ответил. Пока мы не потеряли мысль, я бы хотел спросить: кто-то хочет прокомментировать слова Робина?» Как показывают данные примеры, *умышленная перефокусировка* — еще один способ поддержать равновесие в дискуссии. Фасилитатор не позволяет одной идее доминировать в ходе обсуждения, вместо этого он переключает внимание обсуждающих, чтобы дать другим равные возможности для обсуждения своих тем. Один из наиболее эффективных и наименее обидных поводов для *умышленной перефокусировки* — поменять тему после того, как двое или трое выступающих монополизировали ход дискуссии в течение продолжительного времени.

Из всех вышеописанных методов *умышленная перефокусировка* является наиболее директивной. Она заставляет людей отойти от хода дискуссии и перейти к другой теме. Одновременно с этим она заставляет всех отвлечься от одной группы выступающих и переключить внимание на других людей. Соответственно, необъективность, заложенная в этом методе, более заметна. Когда фасилитатор перенаправляет ход дискуссии, существует риск, что его воспримут как пристрастно, а не нейтрального ведущего, поскольку он прерывает дискуссию до того, как группа завершила ход мыслей. Поэтому рекомендуется использовать этот метод выборочно и не слишком часто.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Трекинг. Как показано в примере с менеджерами гаража, открытая дискуссия часто распадается на несколько поддиалогов. *Трекинг* означает отслеживание нескольких линий дискуссии. Фасилитатор делает *трекинг*, говоря: «Думаю, вы обсуждаете несколько тем одновременно. Вот они...» Затем фасилитатор обозначает каждую подтему. В случае с менеджерами гаража он мог бы сказать: «Думаю, вы обсуждаете четыре вопроса. Первый: что делать с клиентами, потерявшими квитанцию? Второй: скооперируются ли кассиры? Третий: стоит ли пересмотреть *саму идею* оплаты через автомат? Четвертый: насколько надежно оборудование?»

Трекинг имеет особое значение, если в дискуссии прослеживается конкуренция и она становится неуправляемой, поскольку люди практически перестают слушать друг друга. Это тот случай, когда директивные методы типа *очередности* не работают. Когда все пытаются выдвинуть свою тему для обсуждения, предложения фасилитатора услышать трудно. В такие моменты фасилитатор должен воздержаться от попыток расставить приоритеты или структурировать дискуссию. Вместо этого он должен оставаться нейтральным и помнить о необходимости поддержки каждого выступающего. *Трекинг* дает всем ощущение, что по крайней мере хоть кто-то один их слушает.

Завершение трекинга. После того как группе были представлены темы для обсуждения, как фасилитатор может завершить подобную интервенцию? Наиболее эффективный способ — переспросить, насколько точно удалось их определить, и не более. Спросите: «Я назвал все темы?» Кто-то может в ответ сказать: «Нет, вы пропустили мою идею». Если так, исправьте ошибку и завершите, подытожив трекинг: «Итак, мы одновременно обсуждаем пять тем». И закончите на этом.

Наиболее распространенная ошибка. Многие фасилитаторы поддаются соблазну и завершают свое вмешательство так: «Какой вопрос вы бы хотели обсудить сейчас?» Но группа не может *ответить* на этот вопрос. Обычно участники дискуссии теряются, пытаются выбрать наиболее подходящую тему и погрузившись в разговор о том, что им надо обсуждать.

Если фасилитатор не спросит участников дискуссии, на чем они хотели бы сосредоточиться, группа обычно реагирует на трекинг двумя способами. Наиболее распространенная реакция — *объединение*. Один из участников объединяет несколько из перечисленных фасилитатором тем и выдвигает предложение, или проводит глубокий анализ, или поднимает провокационный вопрос. Другими словами, некто объединяет и двигает вперед групповое мышление. Вторая реакция — *настойчивость*. Например, один из участников возвращается к своей теме. В некоторых случаях остальные последуют за этим человеком и по крайней мере на какое-то время группа сконцентрируется на новой теме. В другом случае может возникнуть спор: «Я не хочу говорить об этом сейчас». Тогда фасилитатор может выступить в роли посредника и предложить простую *очередность*: «Мы можем уделить несколько минут этой теме, а затем перейти к другому вопросу».

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Просьба назвать темы. Этот метод очень похож на *трекинг* с одной только существенной разницей: темы для обсуждения называют участники группы, а не фасилитатор. Для этого фасилитатор говорит: «Сейчас вы обсуждаете несколько вопросов одновременно. Кто-то может назвать одну из тем или вопросов, которые обсуждаются в настоящий момент?» По мере того как люди высказываются, фасилитатор записывает их ответы на флипчарте.

Как только участники закончат перечислять темы, фасилитатор может сказать: «Теперь вернемся к открытой дискуссии и посмотрим, что произойдет в следующие несколько минут. Если нужно, мы вернемся к этому списку и сделаем его более структурированным. Но возможно, нам удастся миновать этот этап. Давайте посмотрим. Кто-нибудь хочет высказаться по какой-либо из этих тем?» Как и в случае *трекинга*, следующей реакцией может быть либо объединение, либо настойчивость.

Фрейминг. Как и в двух вышеуказанных случаях, фасилитатор начинает работу, называя несколько текущих поддиалогов. Затем он говорит: «Давайте вспомним, как начиналась эта дискуссия». И называет исходную цель дискуссии, например: «Изначально Сьюзан попросила внести изменения в повестку дня следующего месяца. Теперь диалог разделился на несколько направлений. Некоторые из них необходимо обсудить прямо сейчас, другие, возможно, стоит отложить. Какие *вы* считаете особо важными?» Оставшиеся этапы такие же, как и в случаях, когда фасилитатор *просил участников назвать темы*. Запишите ответы группы, а затем вернитесь к открытой групповой дискуссии.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ХОДОМ ДИСКУССИИ

Выдерживать паузу. Обычно пауза во время открытой дискуссии может длиться от 3 до 5 секунд. Слишком длительная пауза может продолжаться от 10 до 15 секунд. Такая пауза означает, что *люди думают*. Например, им может понадобиться несколько секунд, чтобы проанализировать сложную проблему. Либо во время напряженной встречи участникам может понадобиться пауза, чтобы найти тактичный способ выразить сложные мысли. Такая пауза не свидетельствует о дисфункции: она возникает, когда участники обращают мысли внутрь себя. Тем не менее некоторым фасилитаторам трудно выдерживать паузы такой продолжительности. Это не связано с потребностями группы. Скорее, это отражает *собственный* дискомфорт фасилитатора по отношению к паузе.

Чтобы определить уровень *вашего* дискомфорта, попросите друзей помочь вам провести эксперимент. Во время диалога скажите: «Хорошо, а теперь давайте помолчим». Пусть пройдет 5 секунд. Теперь обсудите, кто и как себя при этом чувствовал. Повторите эксперимент, но с паузой длительностью 15 секунд. Умение выдерживать паузу, как и всякий другой навык, можно приобрести путем тренировок. Пусть кто-то другой нарушит тишину в вашем диалоге.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Переход от открытой дискуссии к другому формату. Если дискуссия становится утомительной, а люди начинают ерзать на месте и скучать, самое мудрое — завершить открытую дискуссию и перейти в другой формат встречи. Альтернативные форматы — это работа в малых группах, индивидуальные записи, составление списка идей, опрос по кругу и многие другие. Эти форматы подробно обсуждаются в главе 7.

Знакомство с открытой дискуссией. Когда фасилитатор работает с группой впервые, он должен вкратце объяснить подход к работе, чтобы иметь возможность сотрудничать с группой. Внезапные вмешательства в ход дискуссии, такие как *стекинг* и *прерывание стека*, требуют дополнительного объяснения, поскольку они не являются настолько же очевидными, как *очередность*.

Приведем пример удачного вступления: «Мы проведем полчаса в открытой дискуссии. Поскольку мы еще этого никогда не делали, я бы хотел объяснить вам, как я буду работать. Открытая дискуссия — это свободный обмен мнениями между участниками и в группе в целом. Поэтому моя основная задача — не вмешиваться в ход вашей дискуссии, чтобы вы могли поговорить друг с другом».

«Если одновременно хотят высказаться двое и более человек, я попрошу поднять руку и присвою желающему порядковый номер. Таким образом, вы будете знать, когда настанет ваша очередь, и вам не придется постоянно поднимать руку, чтобы привлечь мое внимание. Если кто-то выскажет мысль, требующую немедленной реакции, я могу попросить нескольких человек, которые еще не участвовали в дискуссии, высказать свое мнение. Но я это сделаю, только если в этом будет очевидная необходимость. И после этого я обязательно вернусь к тем, чья очередь подошла».

Такое вступление занимает около минуты, возможно, полторы. Это достаточно большое время для речи фасилитатора. Но пока он не объяснит свои действия, группа не сможет с ним сотрудничать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Открытая дискуссия — самый распространенный формат группового мышления. Однако без должной работы фасилитатора открытая дискуссия может стать нудной, утомительной, разрушительной и непродуктивной. То, насколько группа использует свой потенциал, насколько ее работа будет продуктивной в данном формате, в большой степени зависит от того, насколько фасилитатор владеет техниками, описанными в данной главе.

7

АЛЬТЕРНАТИВЫ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

ВАРЬИРОВАНИЕ ФОРМАТОВ УЧАСТИЯ
ДЛЯ СОЗДАНИЯ ИМПУЛЬСА В ГРУППЕ

- Управление процессом
- Виды форматов участия (активностей)
- Список идей
- Опрос по кругу
- Малые группы
- Многозадачные подгруппы
- Индивидуальные задания
- Улучшение презентаций (докладов)
- Трейд-шоу
- Ролевые игры
- Аквариум
- Шифратор
- Пазл
- Представление активности группе
- Обсуждение результатов активности

ОБЫЧНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ПРОЦЕССЕ ВСТРЕЧИ



Когда большинство людей задумываются о том, что будет происходить на встрече, они думают о темах, которые им предстоит обсудить. Например: «Во-первых, нужно обсудить бюджет. Затем — обратить внимание на политику найма персонала. И после этого нам нужно будет подвести итоги работы над планом тренингов на следующий год».

Это иллюстрирует широко распространенный взгляд на *процесс* встречи как на некую *последовательность* тем, которые надо обсудить во время дискуссии. «Мы начнем с первой темы и будем работать над ней, пока не завершим обсуждение этой темы. Затем перейдем к теме 2 и будем работать над *ней*, пока не закончим. Затем перейдем к теме 3».

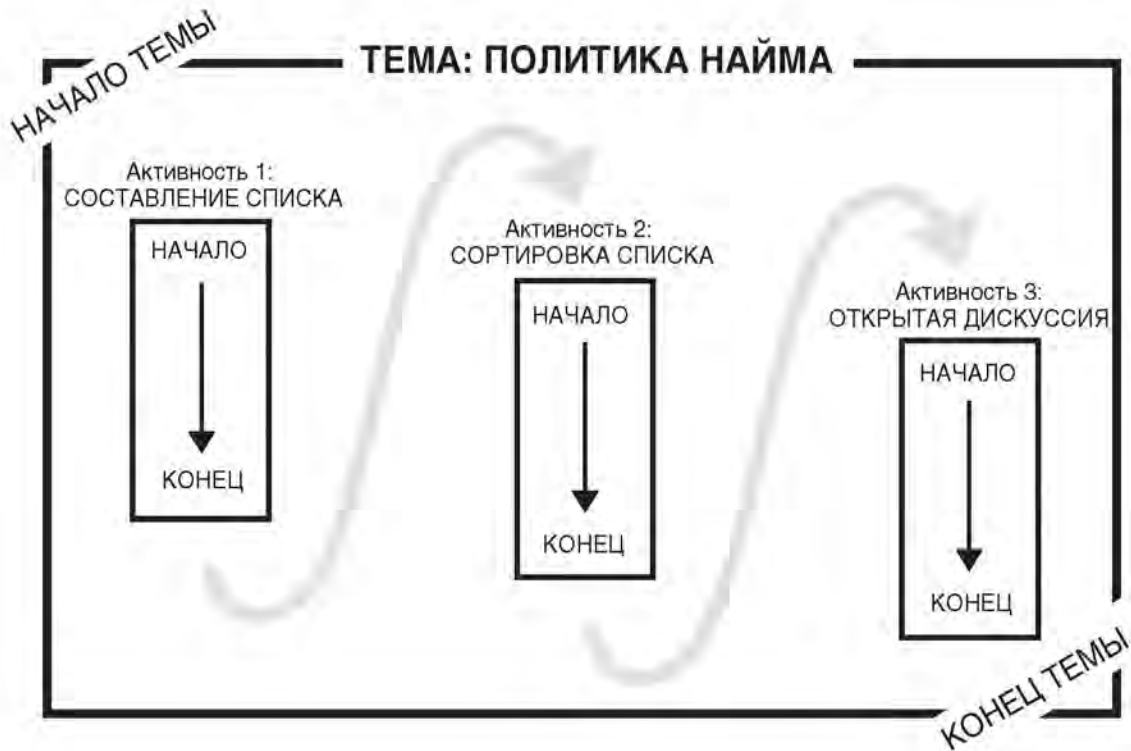
ПРОЦЕСС ВСТРЕЧИ ПО УМОЛЧАНИЮ



Как только тема заявлена на встрече, большинство групп автоматически «ныряет» в дискуссию. И обычно они дискутируют до тех пор, пока не исчерпают тему, а затем переходят к новой теме и начинают новую дискуссию.

Хотя есть множество хороших причин сразу включиться в дискуссию, также важно понимать существующие ограничения. Сам по себе процесс *открытой дискуссии* оказывает большое давление на участников. Кое-кто может думать, что такой тип дискуссии спровоцирует спонтанность реакций ее участников и их эффективное взаимодействие. Но на самом деле дискуссия побуждает к участию в ней только самых быстрых, умных и уверенных в себе, при этом сдерживая участие остальных.

ВАРЬИРОВАНИЕ ФОРМАТОВ УЧАСТИЯ

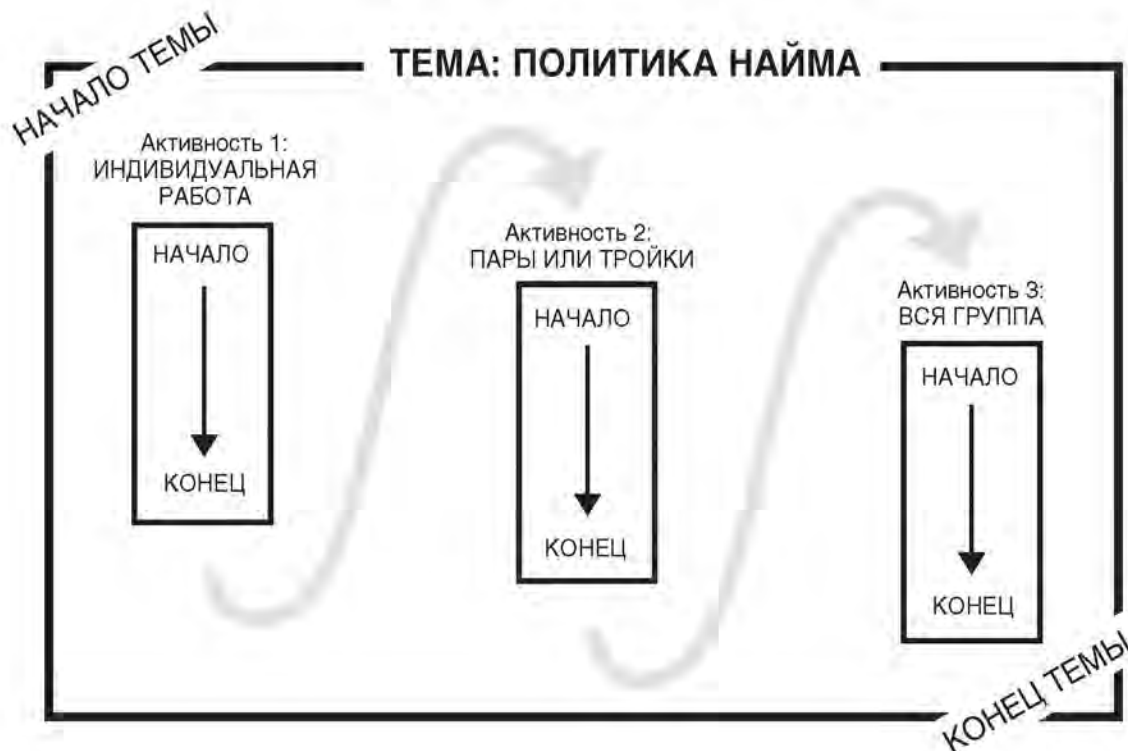


Многие не понимают, что время, отведенное на обсуждение темы, можно распределить между различными типами активностей. Как показано на рисунке, *открытая дискуссия* — это только один из способов структурированного взаимодействия в группе. Существует и много других способов. Собранные вместе, подобные варианты называются *форматами участия*.

Обратите внимание, что тема — политика найма — остается одной и той же на протяжении всех активностей, меняется только *формат участия*.

Каждый *формат участия* имеет свои особые правила. Например, при составлении *списка идей* группа должна воздерживаться от оценочных суждений и просто называть идеи, не обсуждая их. (Основные правила наиболее распространенных форматов участия описаны в этой главе и главе 9.) Очевидно, что различные правила провоцируют различное групповое поведение. Следовательно, фасилитатор может менять поведение группы (и перенаправлять энергию группы) при каждом изменении *формата участия*.

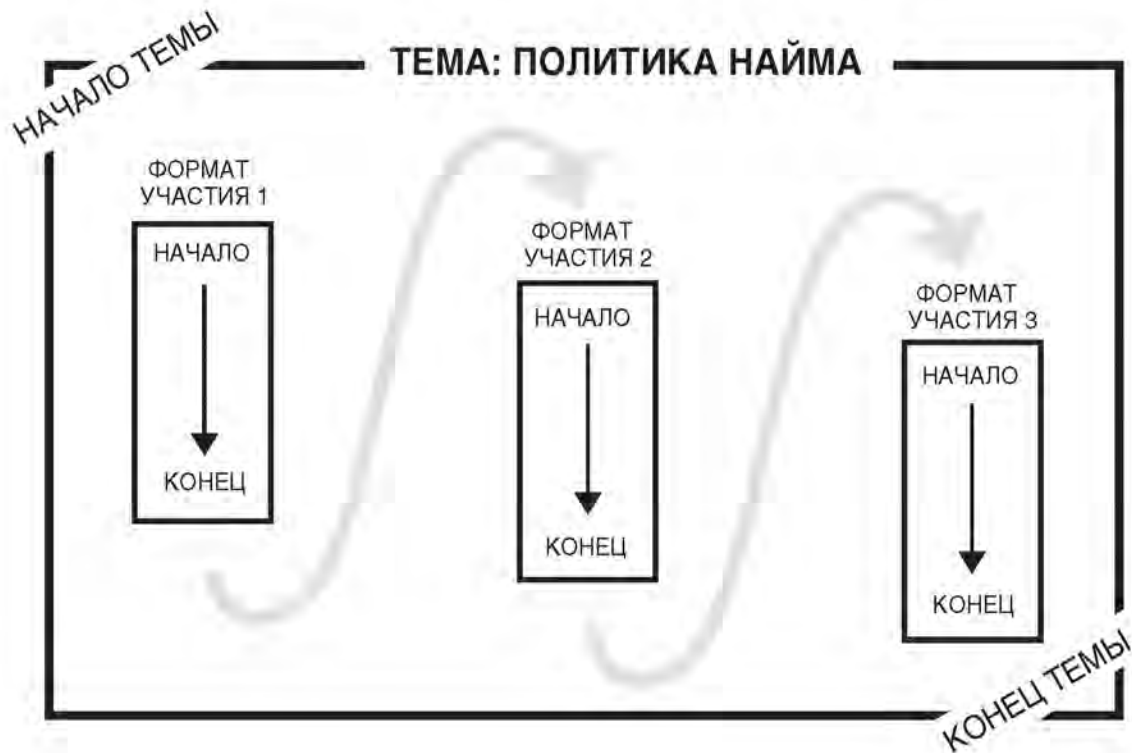
ПОДНЯТЬ ЭНЕРГЕТИКУ ВСТРЕЧИ



Простейший способ поднять уровень энергии во время встречи — чаще предоставлять участникам возможность работать индивидуально, в парах и тройках. Такой формат подгрупп позволяет поддерживать «заряд батарейки» каждого участника.

Постоянное варьирование формата — то работа с целой группой, то объединение участников в подгруппы различного размера — лучший совет фасилитатору. Хотя это кажется настолько очевидным, чтобы воспринимать эту идею серьезно, факт остается фактом: подобная структура дискуссии позволяет значительно улучшить заметное всем качество встречи.

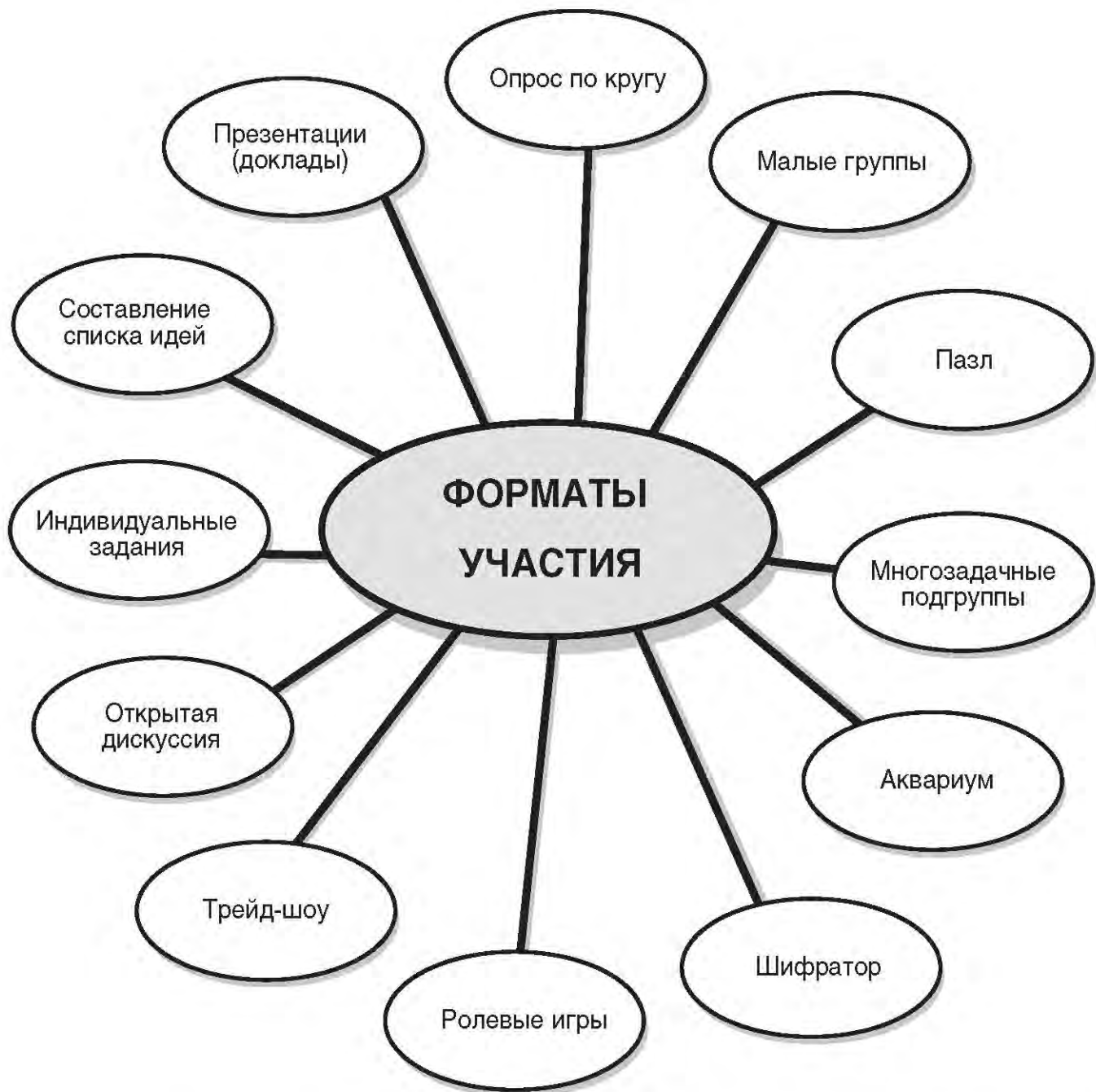
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ



Варьирование *форматов участия* во время встречи повышает результативность дискуссии. Четкая структура активности помогает людям удерживать внимание на теме и удерживать в голове краткосрочные задачи их участия. А разнообразие видов деятельности позволяет сохранять энергичность.

Более того, группа будет постоянно что-то начинать и заканчивать, снова начинать и заканчивать, начинать и заканчивать, начинать и заканчивать. За счет такой смены этапов и возникает *импульс в работе группы*.

Изучение того, как и когда использовать различные *форматы участия*, — главная задача данной главы.



Большинство групп в основном используют *открытую дискуссию, презентации и доклады*, забывая при этом о других форматах. По иронии, *открытая дискуссия и презентации (доклады)* являются именно теми двумя форматами, которые оказывают наибольшее давление на людей, заставляя их тщательно отбирать и отшлифовывать то, что они собираются сказать. В то время как другие форматы дают людям возможность мыслить шире, озвучивать «черновики» своих мыслей, не заботясь об изящности формулировок.

СОСТАВЛЕНИЕ СПИСКА ИДЕЙ

РЕКОМЕНДУЕТСЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СЛЕДУЮЩИХ ЗАДАЧ

- 1.** *Запуск дискуссии.* Составление списка идей помогает группе быстро выявить многие аспекты обсуждаемой темы, даже если ее участники только приступили к обдумыванию.
- 2.** *Возможность показать участникам поляризованной группы, что в действительности существует более чем просто два конкурирующих мнения.* Составление списка идей позволяет выявить широту разброса мнений по данной теме. Причем происходит это даже в группе, расколотой на два лагеря, где царит атмосфера противопоставления — «мы» и «они».
- 3.** *Поиск более глубоких причин или составляющих проблемы.* Если проблема сложнее, чем казалось в начале, используйте составление списка идей, чтобы ответить на вопросы «Что происходит на самом деле?» или «Какие источники влияния мы до сих пор не обсудили?».
- 4.** *Составление списка инновационных или нетрадиционных решений сложной проблемы.*
- 5.** *Сплочение большой группы после работы в малых группах.* Составление списка идей — самый быстрый способ подытожить результаты нескольких дискуссий. При этом у группы будет больше времени изучить заинтересовавшую их тему глубже.
- 6.** *Структурирование дискуссии, когда тема является очень захватывающей или громоздкой, а также когда обсуждение выходит из-под контроля.* Составляя список идей, участники могут увидеть всю широту взглядов в группе. Список будет основой для сортировки и расстановки приоритетности вопросов и задач, которые участники дискуссии хотели бы обсудить в первую очередь. Таким образом, составление списка идей — очень важный первый шаг, направленный на упрощение сложной задачи.

СОСТАВЛЕНИЕ СПИСКА ИДЕЙ

ПРОЦЕДУРА

1. *Развесьте на стенах большие листы бумаги.*
2. *Попросите добровольца побыть чартрайтером. Его работа — просто записывать все идеи, не рецензируя их и ничего не улучшая.*
3. *Объясните основные правила безоценочного суждения:*
 - Любой может внести в список все, что, как ему кажется, относится к данной теме.
 - Не оценивайте высказывания, не спорьте и не критикуйте.
 - Никаких дискуссий во время записи идей. Их можно обсудить позже, после того, как составлен весь список.
4. *Поставьте задачу группе в форме вопроса. Например: «Какие у нас есть варианты сокращения бюджета?»*
5. *Сообщите, сколько времени отводится для данной активности, и позвольте группе начать работу.*
6. *Попросите людей высказывать идеи по одной за раз.*
 - Уважайте все высказывания друг друга.
 - Как можно чаще используйте отзеркаливание.
 - Резюмируйте для чартрайтера сложные предложения.
 - Если кто-то начинает спорить или обсуждать вопрос, вежливо напомните всей группе основные правила.
7. *Не паникуйте, если темп работы замедлился. Обычно это означает, что люди думают, а все очевидные идеи уже были высказаны. Спокойно относитесь к молчанию. Если вы начнете давить, пытаясь вытащить побольше идей, многие почувствуют, что на них давят, и просто прекратят думать.*
8. *Когда отведенное время подходит к концу, скажите: «Осталось две минуты». Часто это провоцирует финальный фонтан идей.*

**Составление списка идей:
стандартный подход**

Группа генерирует ответы на вопрос. Идеи записываются на флипчартах. Принимаются все идеи.

Мозговой штурм

Приветствуются любые оригинальные идеи, особенно те, которые кажутся глупыми, чудаковатыми или невозможными. Количество важнее качества.

Использование стикеров

Участники записывают идеи на стикерах. Одна идея — один стикер. Затем все стикеры наклеиваются на стену. Позднее все идеи можно рассортировать по категориям.

**СОСТАВЛЕНИЕ
СПИСКА ИДЕЙ:
ВАРИАНТЫ**

**Малые группы:
начало обсуждения**

Объедините участников в пары и попросите обсудить вопрос. Затем попросите группу составить список удачных идей.

Совместная запись идей

Участники записывают идеи на своих листочках. Каждые несколько минут они обмениваются листочками, читают и добавляют новые идеи.

**Мультитемы,
мультистанции**

Флипчарты с разными темами расставлены по всей аудитории. Участники обсуждения могут начать с любой темы, каждые несколько минут переходя к новому флипчарту.

Составление списка идей может проводиться разными способами, каждый из которых выявляет расходящиеся мнения. Использование этих вариантов позволяет освежить процесс и сделать его интереснее.

Имейте в виду, что, хотя в каждом отдельно взятом подходе существуют определенные различия, безоценочность суждений остается общим принципом.

ОПРОС ПО КРУГУ

РЕКОМЕНДУЕТСЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СЛЕДУЮЩИХ ЗАДАЧ

- 1.** *Начало встречи.* Опрос по кругу (также известный как round robin) — отличный способ начать встречу продолжительностью 90 минут и более. Он позволяет «разбить лед» в начале встречи и продемонстрировать, что участие каждого человека в дискуссии приветствуется и ожидается.
- 2.** *Структурирование сложного обсуждения.* Во время открытой дискуссии часто возникают одновременно ведущиеся поддиалоги. Опрос по кругу признает этот факт и дает возможность каждому участнику на короткий промежуток времени высказаться по волнующей его теме перед всей группой.
- 3.** *Дать высказаться молчунам.* Опрос по кругу помогает принять участие в дискуссии людям, которым обычно трудно вступить в разговор.
- 4.** *Сбор различных мнений при наличии в группе участников с разными интересами.* Опрос по кругу не позволяет начаться спорам о правильности и обоснованности тех или иных взглядов и мнений.
- 5.** *Устранение различий по статусу и положению.* Структурированный опрос предоставляет равное время всем участникам независимо от их положения, должности или статуса в группе.
- 6.** *Возвращение с перерыва после горячего спора и обсуждения разногласий.* После каждого эпизода идейного разногласия идеальным вариантом будет: сделать перерыв, после которого провести опрос по кругу, что позволит каждому высказать свое мнение по поводу того, что произошло до перерыва.
- 7.** *Завершение встречи.* Каждому участнику дискуссии дается заключительная возможность выразить свое мнение и чувства, которые в противном случае не будут высказаны, по крайней мере перед другими людьми.

ОПРОС ПО КРУГУ

ПРОЦЕДУРА

1. *Попросите участников группы сдвинуть стулья так, чтобы получился круг или полукруг.* При опросе по кругу крайне важно, чтобы каждый из участников дискуссии видел лица остальных.
2. *Расскажите одним предложением о теме, которую собираетесь обсудить.* Например: «Сейчас у каждого из нас появится возможность высказаться по поводу презентации, которую мы только что выслушали».
3. *Объясните, как будет проходить опрос.* Например: «Мы будем выступать по часовой стрелке от того, кто начнет первым. Пока один говорит, никто не должен прерывать его. Когда выступление окончено, скажите “пас” или “я закончил”, чтобы следующий выступающий знал, когда настала его очередь».
4. *Если существуют какие-либо особые правила, скажите об этом сейчас.* Например, иногда фасилитатор может предоставить участникам право пропустить свою очередь, не выступая.
5. *После разъяснения правил напомните еще раз тему.* Часто люди забывают тему обсуждения, пока они слушали ваш обзор основных правил. Сейчас пришло время напомнить им тему и, если необходимо, пояснить ее более детально.
6. *Дайте людям понять, сколько времени дается на выступление.* Например: «Лучше всего, если вы потратите на обмен мнениями около одной минуты» или «Используйте столько времени, сколько нужно, чтобы полностью высказаться по поводу того, почему данная проблема возникает снова и снова».



Это базовые варианты опросов. В каждом из них есть два основных общих правила: 1) в один момент времени говорит один человек и 2) выступающий показывает, когда он завершил выступление, например, сказав «пас». Все эти варианты позволяют людям участвовать в дискуссии на равных.

РАБОТА В МАЛЫХ ГРУППАХ

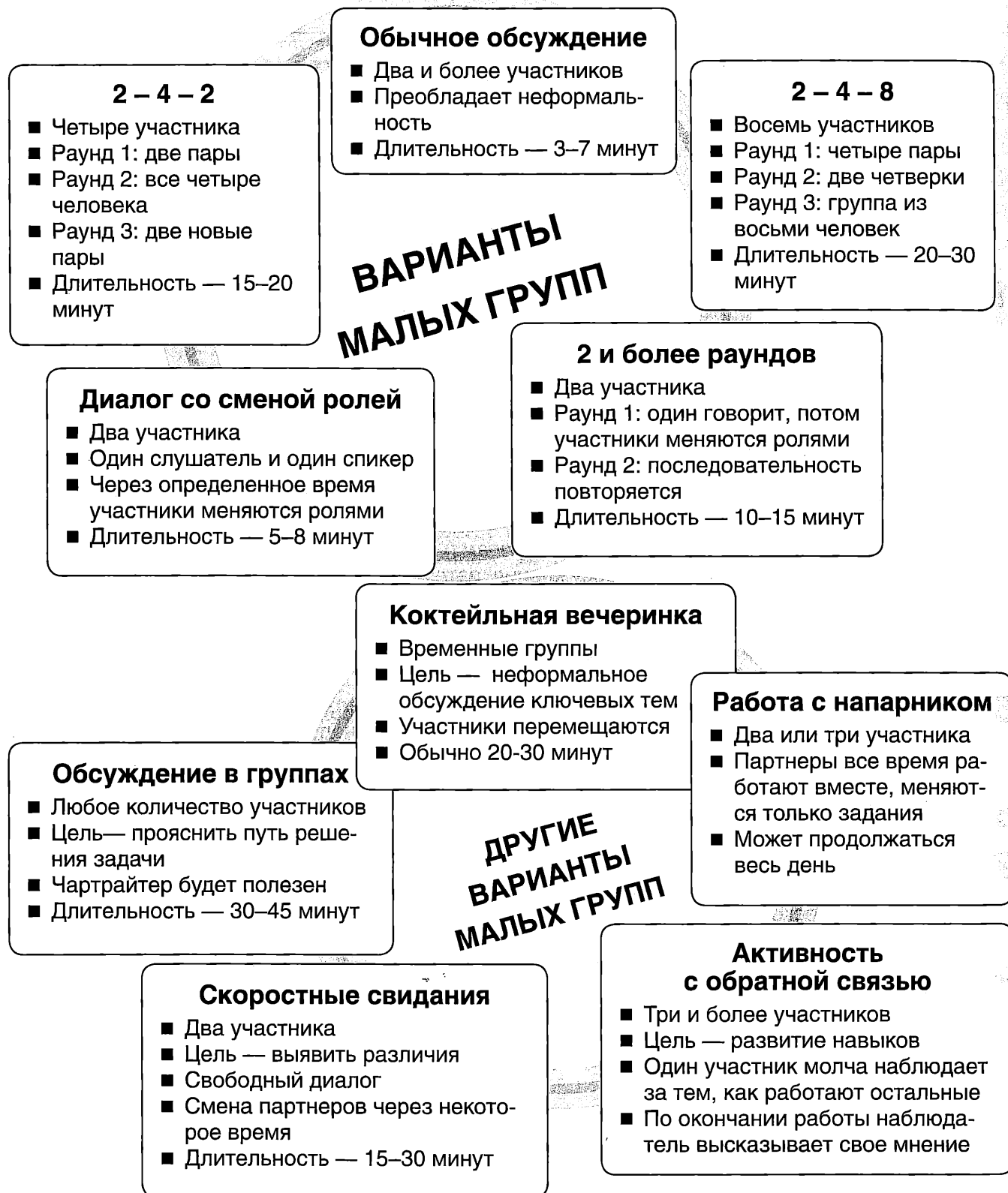
РЕКОМЕНДУЕТСЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СЛЕДУЮЩИХ ЗАДАЧ

- 1.** *«Разбить лед» в начале встречи—дать возможность участникам почувствовать себя в безопасности.* В малых группах люди менее склонны отмалчиваться и замыкаться в себе, чем в многолюдной аудитории.
- 2.** *Поддержание уровня жизненной энергии.* Поддержать уровень физической активности можно просто встав со стула и двигаясь по комнате. Более того, работа в малых группах позволяет высказываться всем участникам группы, а такое активное участие заряжает энергией и побуждает к дальнейшим действиям.
- 3.** *Углубленное понимание темы каждым.* В малых группах участники имеют больше времени для изучения и развития собственных идей.
- 4.** *Быстрое изучение различных аспектов вопроса.* Одновременно несколько малых групп может работать над разными частями одной проблемы. Такое использование малых групп весьма распространено и очень эффективно.
- 5.** *Укрепление взаимоотношений.* Работа в малых группах дает людям больше поводов лучше узнать друг друга лично.
- 6.** *Больше обязательств по отношению к результату.* Малые группы предполагают большую вовлеченность. Большая вовлеченность означает больше возможностей для влияния на конечный результат. Когда конечный результат включает в себя мысли *каждого* из участников группы, они глубже понимают его логику и нюансы, поэтому члены группы будут чувствовать ответственность и принимать на себя обязательства по реализации принятых решений. Именно это и означает быть «владельцем» результата.

РАБОТА В МАЛЫХ ГРУППАХ

ПРОЦЕДУРА

1. *Одним предложением опишите цель предстоящей дискуссии.* Например: «Мы собираемся обсудить нашу реакцию на последнюю лекцию доктора Стоуна». Пока не говорите ни о каких инструкциях (поясните их во время четвертого шага процесса).
2. *Объясните участникам, как найти партнеров для работы в малых группах.* Например: «Повернитесь к человеку, сидящему рядом с вами» или «Найдите двух человек, которых не очень хорошо знаете».
3. *Подождите, пока сформируются все малые группы, а затем переходите к инструкциям.*
4. *После того как все распределились по группам и устроились на местах, проясните ближайшую задачу.* Задайте тему для обсуждения, затем определите ожидаемый результат. Например: «Доктор Стоун утверждает, что к семейным и одиноким руководителям относятся по-разному. Вы согласны с этим? Каков ваш опыт? Подумайте о двух-трех подходящих ситуациях, которые случались на вашей работе».
5. *Если у вас есть какие-либо особые инструкции относительно отдельных базовых правил или процесса работы, дайте их сейчас.* Например: «Один человек должен выступить в роли “спикера”, а другие — “слушателей”. Затем по моему сигналу вы поменяетесь ролями».
6. *Скажите, сколько времени отводится на данный вид деятельности.*
7. *По мере развития обсуждения объявляйте, сколько времени осталось.* Например: «Осталось три минуты!» Когда время почти истекло, подайте предупредительный сигнал: «Осталось всего несколько секунд!»
8. *Вновь соберите всех в большую группу, попросив нескольких человек поделиться своими мыслями и сделанными выводами.*



Существуют и другие способы работы в малых группах, о которых большинство фасилитаторов и не подозревает. Разнообразие вариантов помогает избежать скуки и сохраняет интерес людей к тому, что произойдет дальше.

МНОГОЗАДАЧНЫЕ ПОДГРУППЫ

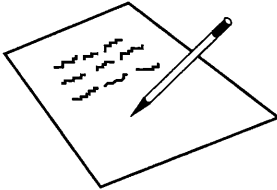
КОМИТЕТЫ

1. Разделите группу на подгруппы (так называемые комитеты) и дайте каждой из них свою задачу. Например, группа планирует конференцию. Тогда участников можно разделить на три подгруппы, из которых одна составляет список приглашенных, вторая — список тем для обсуждения, а третья — занимается техническим обеспечением.
2. Пусть каждая подгруппа выберет людей на соответствующие роли, например презентатора, ведущего и секретаря.
3. Определите лимит времени для работы подгруппы. Теперь приступайте к работе. За 10 минут до окончания дайте предупредительный сигнал.
4. Объедините подгруппы в большую группу и попросите каждую из них сделать доклад о работе подгруппы. Отведите 5–10 минут для вопросов.

ТУР ПО ГАЛЕРЕЕ

1. Разделите группу на подгруппы.
2. Раздайте подгруппам флипчарты и маркеры и отправьте их на свои «станции». Это могут быть отдельные комнаты или разные углы одной и той же комнаты. Пусть каждая подгруппа записывает ход своей работы на флипчартах и размещает их на ближайших стенах.
3. По истечении времени объедините подгруппы в большую группу. Теперь сформируйте «туристические группы». В каждой такой группе должен быть хотя бы один представитель каждой из подгрупп.
4. Попросите группы провести «туры», останавливаясь на каждой станции по 7-10 минут. Пусть «гид» из каждой подгруппы поясняет схемы своей подгруппы.

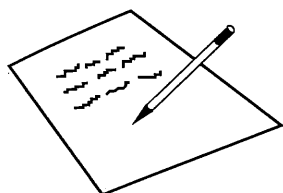
ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ



РЕКОМЕНДУЕТСЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СЛЕДУЮЩИХ ЗАДАЧ

1. *Позволить членам группы собраться с мыслями при подготовке к открытой дискуссии.*
2. *Самостоятельно подумать о чем-то необычном или заслуживающем внимания, что недавно случилось в группе.*
3. *Сохранить анонимность.* Некоторым трудно свободно выражать мысли в присутствии руководства или подчиненных, либо они боятся, что другие участники группы не одобряют их комментарии. Иногда участникам проще делиться своими мыслями, если они могут представить их анонимно.
4. *Помочь людям участвовать в работе, даже если дискуссия застопорилась.* Индивидуальная запись мыслей позволяет участникам отдохнуть от интенсивного межличностного общения и динамичной работы в группе, при этом давая возможность продолжать работу над вопросами, требующими скорейшего рассмотрения.
5. *Собрать воедино свои мысли и эмоции, если в группе вспыхнула ссора или спор.* Когда эмоции выходят из-под контроля, бывает полезно уделить пять минут, чтобы зафиксировать ту боль и злость, которую, вероятно, испытывают участники.
6. *Создать черновик документа, например письма или формулировки миссии.* При подобном использовании индивидуальных записей каждый создает черновую версию документа. Затем те, кому нравится то, что они написали, могут поделиться своими набросками с группой.
7. *Подготовить информацию для тех, кто не присутствует на встрече (например, для спонсоров или лиц, принимающих решения).*
8. *Оценить встречу, когда не хватает времени, а конструктивная критика необходима.*

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ



ПРОЦЕДУРА

- 1.** *Кратко опишите задачу.* Например: «Мы уделим пять минут для того, чтобы записать наши мысли по поводу проблем с оценкой эффективности нашей работы».
- 2.** *Попросите каждого взять ручку и бумагу.* Не забудьте принести дополнительные ручки и бумагу: просто удивительно, как часто люди не берут с собой на встречу принадлежности для ведения записей.
- 3.** *Подождите, пока каждый устроится поудобнее.*
- 4.** *Дайте подробные инструкции к заданию.* Например: «Многих не устраивает наш процесс аттестации и оценки эффективности работы. Ваша задача — указать, что именно вам не нравится в этом процессе. Сначала запишите две или три проблемы, существующие на данном этапе. Затем запишите, каким образом такая политика негативно отражается лично на вас».
- 5.** *Дайте людям знать, придется ли им показывать свои записи кому-то еще.* Достаточно сказать: «Вам не нужно будет никому показывать записи. Они предназначены исключительно для того, чтобы вы могли яснее выразить свои мысли».
- 6.** *Объясните, сколько именно времени отведено на индивидуальное задание, и приступайте к работе.*
- 7.** *За минуту до окончания работы предупредите, что время почти вышло.*
- 8.** *По истечении времени снова соберите группу вместе.* Дайте достаточно времени для обсуждения материала, созданного во время записей.

УЛУЧШЕНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИЙ (ДОКЛАДОВ)

ПРОБЛЕМА

Неорганизованные и сложные доклады, за идеей которых участники не могут уследить.



Скучные, беспорядочные, повторяющиеся доклады.



Участники группы не понимают основную идею доклада.



Люди пассивно сидят на протяжении всей демонстрации презентации в PowerPoint без признаков какой-либо реакции.



Люди выглядят ошеломленными и непонимающими, как будто в докладе нет никакого смысла.



Возникает непонимание того, что должна делать аудитория после презентации информации.



Доклад перегружен деталями, из-за чего люди просто отключаются.



Презентатор выдает раздаточные материалы во время выступления. Участники дискуссии перестают слушать и начинают просматривать материалы.



РЕШЕНИЕ

Побудите презентатора уделить несколько минут обдумыванию логики доклада.

Попросите презентатора записать на бумаге основные моменты доклада перед выступлением.

Попросите презентатора выразить самую главную мысль доклада в первых нескольких предложениях, а затем повторить ее в виде резюме.

Прерывайте презентацию активными действиями, требующими участия других членов группы, например, дискуссиями в малых группах.

Попросите презентатора выделить время на вопросы и ответы, а затем помогите ему в проведении сессии вопросов и ответов.

Попросите презентатора объяснить людям, чего он от них ждет, что они должны сделать после презентации.

Попросите презентатора использовать простые наглядные пособия и заменить часть текста диаграммами и рисунками. Нарисованное от руки на флипчарте часто работает лучше, чем слайды PowerPoint.

Посоветуйте презентатору либо сделать паузу во время раздачи материалов, либо сначала закончить доклад, а затем раздать материалы.

ТРЕЙД-ШОУ

ОПИСАНИЕ

- *Трейд-шоу*—удобный для аудитории способ презентации информации в группе. Может быть применен, когда ожидаются последовательные презентации не менее чем трех человек и каждая презентация при этом длится не менее 15 минут.
- Обычно несколько выступающих делают презентацию последовательно перед всей аудиторией. В *трейд-шоу* выступающие делают свои презентации перед подгруппами одновременно.
- Участники встречи прослушивают презентацию, после чего перемещаются к новой «станции» с новым выступающим. Выступающие повторяют свою речь новой подгруппе.
- *Трейд-шоу* имеет несколько преимуществ. Небольшой размер группы позволяет активнее участвовать в работе и провести более содержательную дискуссию. А переход от одной «станции» к другой поддерживает активность слушателей и снимает ощущение перегруженности презентациями.

ИНСТРУКЦИИ

1. Заранее определите те места, где выступающие могут создать свои «станции» для презентаций. Каждый выступающий должен иметь свою собственную «станцию».
2. В назначенное время отправьте презентаторов на их «станции». Затем отправьте туда участников групп. На каждую «станцию» должно отправиться одинаковое количество участников.
3. Попросите выступающих определить, сколько времени займет презентация и сколько — последующие вопросы и ответы.
4. По истечении времени попросите всех покинуть «станции» и перейти к новым (например, по часовой стрелке).
5. Попросите выступающих повторить свои презентации для новой аудитории.
6. Повторите шаги 3–5 по мере необходимости, чтобы все участники обсуждения смогли прослушать все презентации.
7. Снова соберите группу для обсуждения.

РОЛЕВЫЕ ИГРЫ

ОПИСАНИЕ

- Ролевая игра развивается по заранее написанному сценарию, который проигрывается в течение 15–20 минут. Преимущества такой игры в том, что участники могут опробовать идеи в духе «что было бы, если бы», они могут попробовать новые модели поведения и поставить себя на место изображаемых ими персонажей.
- К созданию ролевых игр не нужно подходить чрезмерно тщательно. Они эффективны, когда каждый просто понимает, как и почему работает модель игры. Ясные роли и четкие объяснения сюжетной линии — базовые условия успеха.
- С другой стороны, четкое соблюдение ролей мешает участникам обдумывать собственные идеи: они чувствуют себя глупо или чрезмерно агрессивно. Во избежание этой проблемы, позвольте участникам менять свое мнение в ходе игры.

ИНСТРУКЦИИ

1. Начните с объяснения цели ролевой игры. Например: «Эта игра поможет нам лучше понять проблемы в общении между руководителями и сотрудниками».
2. Объедините участников в малые группы.
3. Определите роль каждого участника и дайте информацию по этой роли, чтобы оживить ее. Например: «Ваш босс дал невыполнимое задание, а вы боитесь с ним спорить».
4. Дайте все особые инструкции, которые могут понадобиться. Например: «В этой роли вы должны объяснить своему боссу, почему не выполнили задачу, и его реакция на это может быть крайне негативной».
5. Установите лимит времени и начинайте.
6. По окончании ролевой игры снова соберите всех в большую группу для обсуждения произошедшего.

«АКВАРИУМ»**ОПИСАНИЕ**

- Формат «Аквариум» применяется, чтобы создать взаимопонимание между людьми разных профессий, должностей или с различным образованием. Например, «аквариум» может помочь врачам, медсестрам и руководителям лучше понять точки зрения друг друга.
- В течение определенного времени одна группа (например, медсестры) сидит в центре комнаты и разговаривает между собой, в то время как остальные являются слушателями этой дискуссии. По истечении времени следует краткое обсуждение во всей группе. Затем новая группа перемещается в «аквариум».
- Таким образом, участники со схожим образом мышления получают ограниченную во времени возможность публично обсудить тему без необходимости защищать свои мысли, конкурирующие с другими взглядами.

ИНСТРУКЦИИ

1. Представьте этот формат обсуждения, объяснив его цель. Например (в группе чиновников, поставщиков услуг и общественных активистов): «Данная активность поможет лучше понять трудности и приоритеты друг друга, не вступая при этом в спор».
2. Пригласите одну из групп зайти в «аквариум». Усадите их в круг в центре комнаты.
3. Попросите находящихся в «аквариуме» обсудить данный вопрос и задайте лимит времени. Попросите других слушать молча.
4. По истечении времени позвольте всем прокомментировать услышанное и задать вопросы.
Вариант: попросите тех, кто находился в «аквариуме», рассказать, как они себя чувствуют.
5. Попросите зайти в «аквариум» другую группу и повторите процесс.

ШИФРАТОР**ОПИСАНИЕ**

- *Шифратор* — способ организации работы малых групп, при котором участники могут работать с несколькими разными партнерами в рамках одной активности.
- Главное — разбить процесс на раунды. По окончании каждого раунда участники каждой подгруппы разделяются и формируют новые подгруппы.
- Во избежание хаоса участникам должны даваться четкие инструкции с указанием, как найти новых партнеров. Лучше всего отправлять одного человека на следующую «станцию» по часовой стрелке, а другого — против. Если есть третий человек, он остается на своем месте. Если данный вид деятельности подразумевает участие более трех человек в одной подгруппе, то отправьте двоих на две «станции» влево, двоих — вправо и т. д.

ИНСТРУКЦИИ

1. Сформируйте группу из трех человек и присвойте каждому участнику внутри малой группы порядковый номер (№ 1, 2, 3).
2. Распределите роли, опишите подробно деятельность каждого участника и начните работу.
3. По истечении времени попросите всех участников № 1 встать и отправьте их в следующую группу по часовой стрелке.
4. Теперь попросите встать всех участников № 2. Отправьте их в следующую группу против часовой стрелки.
5. Все участники № 3 остаются на своих местах.
6. Повторите шаг 2, перераспределив новые роли для всех участников. Например, если № 1 были слушателями, теперь слушателями будут № 2.
7. Повторите шаги 4–7 еще раз.
8. Соберите всю группу вместе для обсуждения активности.

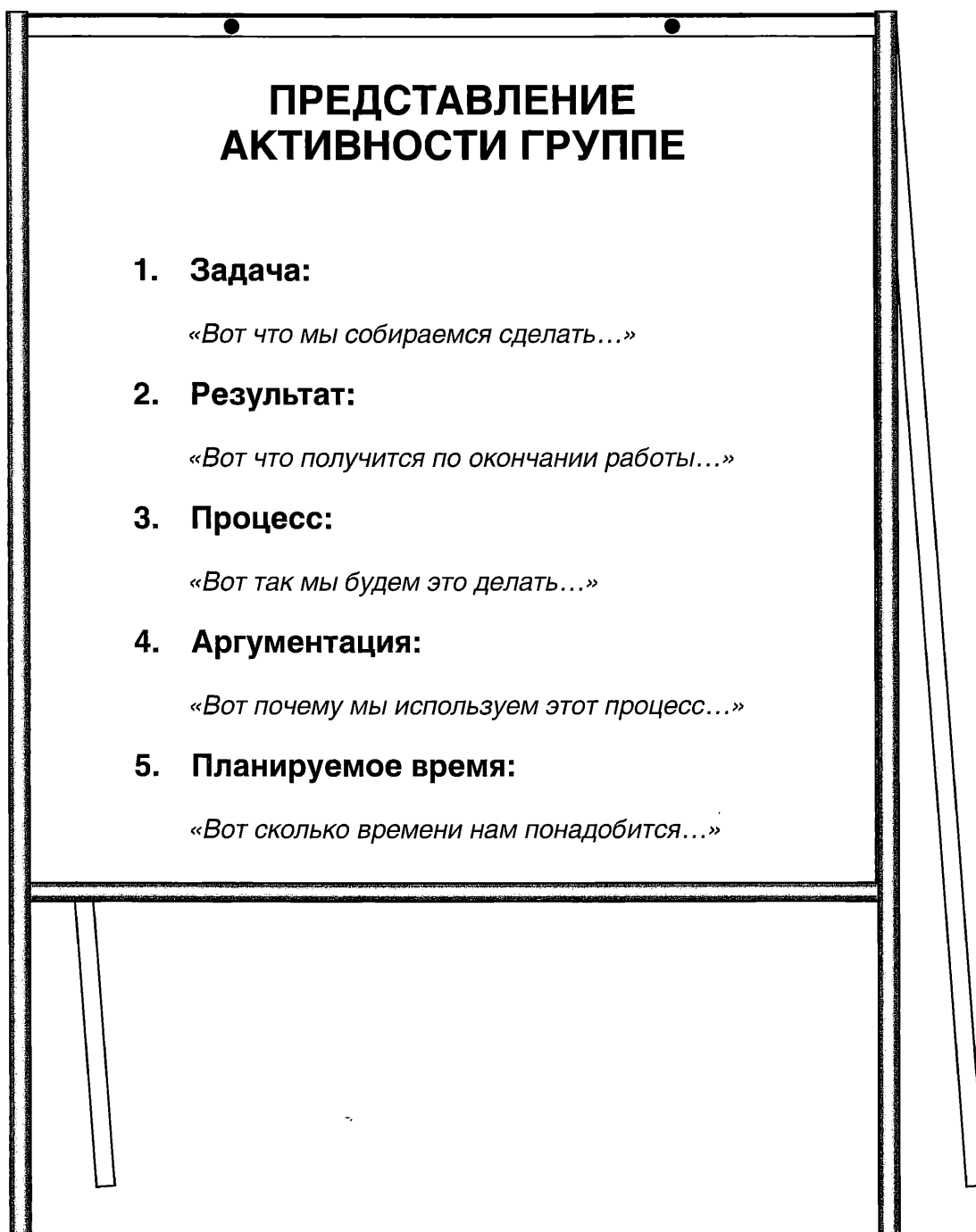
ПАЗЛ

ОПИСАНИЕ

- *Пазл* — способ организации работы малых групп, позволяющий нескольким участникам сначала работать с членами группы, разделяющими их интересы и точку зрения, а затем — с людьми, имеющими другие приоритеты, что позволяет оказывать влияние и находиться под влиянием других точек зрения.
- Данная активность начинается с того, что вся группа определяет ключевые вопросы, относящиеся к теме обсуждения.
- Затем участники могут объединиться в *группы по интересам* с другими людьми, разделяющими их интересы.
- По истечении времени представители разных *групп по интересам* образуют *пазл-группы* (смешанные группы).
- В *пазл-группах* они излагают и обсуждают ключевые идеи, возникшие в процессе работы *групп по интересам*.

ИНСТРУКЦИИ

1. Определите темы, над которыми будете работать.
2. Попросите участников вычлениить из темы вопросы, которые их интересуют.
3. Попросите сформировать *группы по интересам*. Поставьте перед этими группами соответствующую задачу, например: «Обсудите вопросы, которые считаете наиболее трудными».
4. По истечении времени сформируйте *пазл-группы*. В каждой *пазл-группе* должен присутствовать один представитель каждой группы по интересам. Например, если работало пять групп по интересам, в каждой *пазл-группе* должно быть пять участников.
5. В *пазл-группах* расскажите об обсуждении, которое прошло в вашей *группе по интересам*. Как вариант, возможно дальнейшее обсуждение темы.
6. Соберите всю группу вместе для обсуждения активности.



Когда фасилитатор представляет новую активность, некоторые участники группы могут не до конца понимать, что именно их просят сделать и почему. Чтобы помочь участникам увидеть полную картину, фасилитатор может это сделать, озвучив выше перечисленные пять шагов.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АКТИВНОСТИ (ДЕБРИФИНГ)

ЗАЧЕМ

Структурированные активности, такие как *составление списка идей* или *объединение в малые группы*, обычно открывают широкие возможности. По завершении структурированной активности стоит уделить время тому, чтобы поразмышлять обо всей дискуссии в целом. Например, люди могут высказать замечания вроде: «Я никогда не думал, что существует так много способов решения данной проблемы» или «Теперь я начинаю понимать, почему возникла такая проблема».

Такой шаг особенно важен, если люди работали в отдельных группах, чтобы создать для них среду резюмирования совместной работы — это позволит восстановить группу как единое целое.

КАК

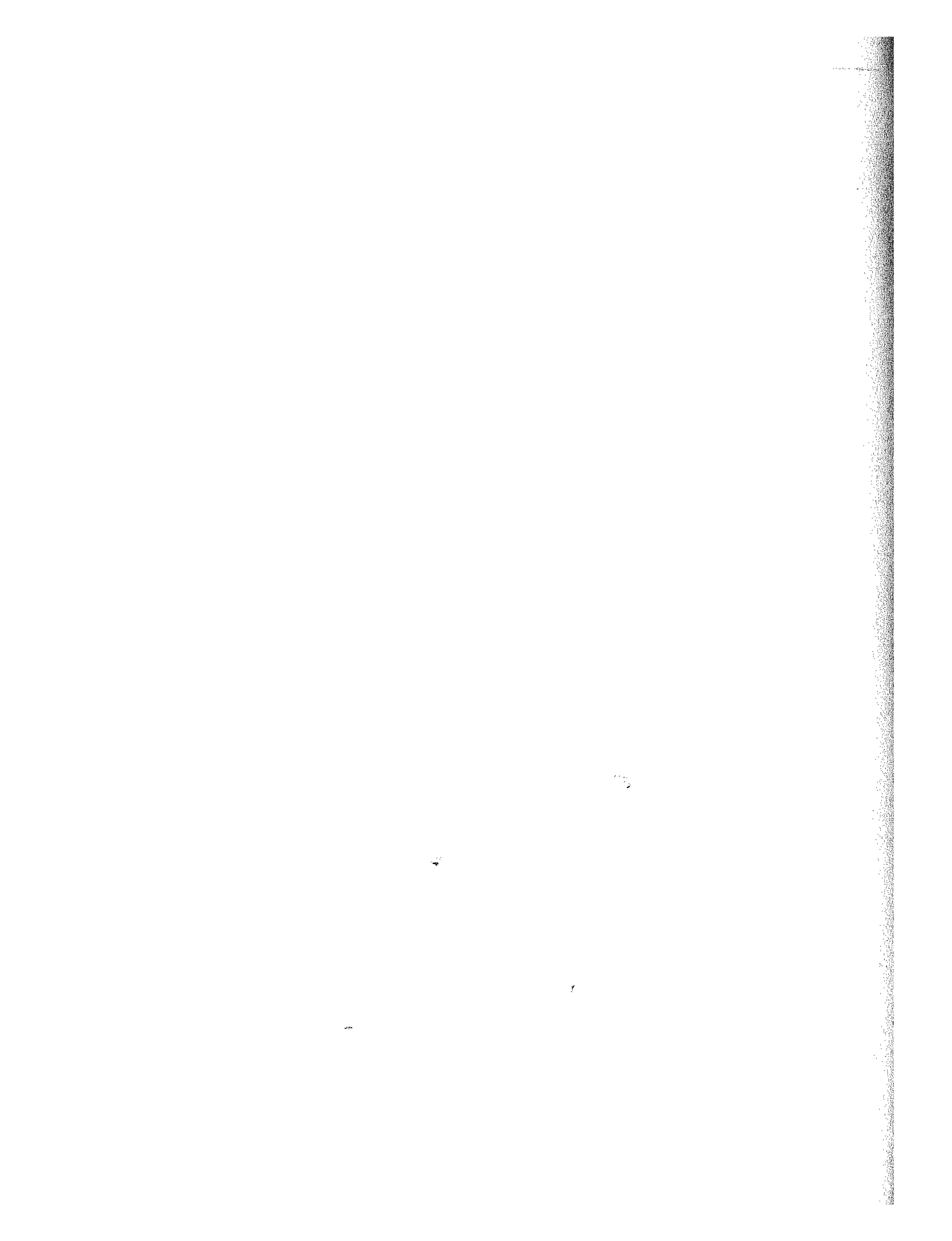
1. Перед началом обсуждения выберите один вопрос из следующего списка.

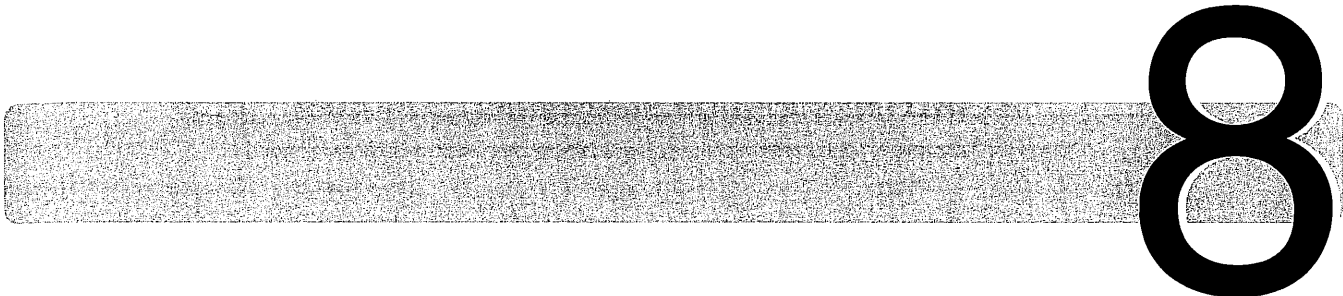
Все вопросы работают одинаково хорошо.

Теперь, когда мы закончили [название активности], ответьте:

- Как у вас все прошло?
- Что вы узнали?
- Какие проблемы вы затронули?
- Какие чувства у вас возникли?
- Что вы заметили в группе?
- Каковы, на ваш взгляд, шансы на успех?
- Что нового вы слышали?
- Какова ваша реакция на такое разнообразие точек зрения?

2. Попросите нескольких участников ответить на выбранный вопрос. Вариант: проведите *опрос по кругу*, чтобы каждый мог ответить.
3. По завершении шага 2 переходите к следующему пункту повестки дня. Либо устройте обсуждение в группе, чтобы ответить на вопрос «Куда мы будем двигаться дальше?»



A decorative horizontal bar with a textured, grey background. On the right side of the bar, a large, bold, black number '8' is superimposed, partially overlapping the bar's edge.

8

МОЗГОВОЙ ШТУРМ

ТЕОРИЯ И ТЕХНИКА БЕЗОЦЕНОЧНОГО ВОСПРИЯТИЯ

- Цена преждевременной критики
- Безоценочное восприятие
- Основные правила мозгового штурма
- Что должен и чего не должен делать фасилитатор во время мозгового штурма
- Варианты использования мозгового штурма

ЦЕНА ПРЕЖДЕВРЕМЕННОЙ КРИТИКИ

Черновое мышление сродни черновым записям: оно требует поощрения и поддержки, а не оценки. Многие этого не понимают. Заметили недостатки в чем-либо мышлении — сразу же на это указывают. Они думают, что это может помочь. Но до получения критической оценки черновые идеи должны быть четко сформулированы, исследованы или улучшены. Выбор времени для критической оценки — это выбор между жизнью или смертью новой идеи.

ПРИМЕР

Небольшая, но растущая юридическая фирма искала офис. Администратор фирмы исследовал все возможности и предложил: «Я нашел помещение в 2 400 квадратных метров в северной части города за \$10 000 в месяц в аренду сроком на один год. Владелец снизит арендную плату до \$8 000 в месяц, если мы подпишем договор аренды сроком на пять лет. Мы также могли бы компенсировать затраты на аренду, передав часть помещения в субаренду якорному арендатору. Северная часть города в вечернее время — не самое лучшее место, но оно расположено рядом с маршрутами общественного транспорта и парковками. Думаю, нам стоит серьезно подумать о таком месте». Это было полностью продуманное предложение, готовое к критике. Если бы в нем содержались какие-то ошибки, сейчас было бы самое время их найти.

Однако несколькими месяцами раньше группа отвергла самое первое предложение администратора. «Поскольку аренда больших помещений обходится дешевле, — сказал администратор, — то, возможно, нам стоит снять больший офис и передать его часть в субаренду». Кто-то ответил: «Забудьте. У нас нет времени и сил, чтобы искать людей для субаренды». Кто-то еще добавил: «Я не хочу отвечать за слишком большое помещение. В конце концов любой владелец помещения подпишет с нами договор на пять лет. Мы действительно можем застрять на этом».

Обратите внимание, что такие быстрые оценки основывались на ошибочных предположениях. Оказалось, что для поиска клиентов для субаренды не нужно было прилагать больших усилий, а фирме не нужно было подписывать договор на пять лет. Тем не менее участники обсуждения слишком быстро раскритиковали идею администратора и убили ее до того, как у группы появился шанс развить эту идею. После первой дискуссии администратор перестал искать места с субарендой. Но шесть месяцев спустя после долгих поисков небольшого офиса по хорошей цене он вспомнил о своей первоначальной идее и снова вернулся к ней.

Преждевременная критика зачастую ошибочна и подавляет окружающих. Если идеи критикуют до того, как они полностью сформированы, многие приходят в уныние и перестают работать дальше. Более того, у них может пропасть всякое желание выдвигать черновые идеи на будущих встречах. Они предвидят возражения со стороны других и молчат до тех пор, пока не смогут привести контраргумент. Таким образом, люди учатся самоцензуре. А группа лишается доступа к наиболее ценному естественному ресурсу — творческому мышлению своих участников.

БЕЗОЦЕНОЧНОЕ ВОСПРИЯТИЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ

1. Как я могу отложить оценку идеи, если я полностью не согласен с тем, что говорит кто-то другой?

Безоценочное восприятие не подразумевает согласия, оно подразумевает терпимость. Вам не нужно самому решать какую-то проблему. Вам нужно всего лишь организовать пространство для выражения мыслей других людей.

2. А если я знаю, что эта идея работать не будет?

Безоценочное восприятие стимулирует людей к использованию их творческого воображения. Часто при этом возникают фантастические идеи. Например: «Если бы мы все были шестиметрового роста, мы бы могли сэкономить много бензина и больше ходить пешком». Подобные идеи могут быть отправной точкой для нового направления мыслей. Не нужно верить этой идее: просто позвольте себе «примерить» ее и посмотреть, как работает ваше воображение. В конце концов, мысль «Если бы люди могли летать» до XX века была лишь безумной идеей.

3. Не является ли такой сбор глупых идей пустой тратой времени? Не было бы более эффективным сосредоточиться на реалистичных вариантах?

Безоценочное восприятие вступает в действие именно тогда, когда так называемые реалистичные варианты отсутствуют. Другими словами, если больше ничего не работает, то самое эффективное использование времени группы — включить творческое мышление. Кроме того, то, что кажется глупым одному, может показаться новаторским другому.

4. Не порождает ли безоценочное восприятие хаотических дискуссий, которые могут пойти в десятках разных направлений?

Только если процесс плохо управляется. Для эффективного использования безоценочного восприятия в группе нужно установить четкие правила и временные рамки. Перефразируя Боно, неформальность в содержании группового мышления требует соблюдения формальностей в структуре группового мышления*.

5. Если я отложу оценку идеи, которую считаю неправильной, когда я смогу выразить критику этой идеи?

Безоценочное восприятие носит *временный характер*. В большинстве активностей безоценочное восприятие длится не более 30 минут. *Отложить критику не значит забыть про нее.*

* E. de Bono, Lateral Thinking — New York: Harper & Row, 1970 — p. 151.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА МОЗГОВОГО ШТУРМА*

1. Каждый вклад является ценным:

- даже странные и экстравагантные идеи;
- даже сложные и путанные идеи;
- и особенно — глупые идеи.

2. Безоценочное восприятие:

- мы не будем оценивать идеи друг друга;
- мы не будем рецензировать собственные идеи;
- мы сохраним эти идеи для будущего обсуждения.

3. Мы можем изменить этот процесс до его начала или после его окончания, но не в ходе его.

* Изобретателем методики мозгового штурма для стимулирования творческого мышления является Алекс Осборн (*Alex Osborn*). Его ставшая классической книга «Прикладное воображение: принципы и процедуры творческого решения проблем» (*Applied Imagination*, New York: Charles Scribner&Sons, 1953) породила более ста вариантов моделей мозгового штурма.

Предлагая группе методику мозгового штурма, уделите немного времени обсуждению сущности *безоценочного восприятия*. Затем спросите каждого участника, хочет ли он следовать этим базовым правилам. Если один или более участников не желают им следовать, предложите группе изменить эти базовые правила таким образом, чтобы они отвечали потребностям всех участников.

СОВЕТЫ ФАСИЛИТАТОРУ ПО ТЕХНИКЕ МОЗГОВОГО ШТУРМА

СЛЕДУЕТ

- Чаще использовать отзеркаливание, чтобы поддерживать оживленную атмосферу.
- Напоминать людям о безоценочном восприятии. Критика не допускается.
- Относиться к глупым идеям так же, как и к серьезным идеям.
- Перемещаться по комнате, поддерживая внимание людей и активность работы.
- Поддерживать полноценное участие: «Давайте выслушаем тех, кто давно не выступал».
- Повторять формулировку проблемы, являющейся целью дискуссии: «Кто еще может объяснить, почему наша офисная система так неэффективна?»
- Начинать новую страницу флипчарта до того, как заполнена предыдущая страница.
- Предупреждать, когда заканчивается время, отведенное на работу.
- Ожидать второго тура творческих идей, как только закончатся идеи, лежащие на поверхности.

НЕ СЛЕДУЕТ

- Прерывать других людей.
- Говорить: «Мы это уже обсуждали».
- Говорить: «О, отличная мысль!»
- Говорить: «Вы же не хотите, чтобы я на самом деле это записал?»
- Поддерживать «лучших» мыслителей.
- Морщиться, вскидывать брови или другими невербальными жестами выражать свое неодобрение.
- Сдаваться, как только группа в первый раз «застряла».
- Одновременно выполнять роли лидера, фасилитатора и чартрайтера.
- Начинать процесс работы, не установив четкие временные рамки.
- Торопить группу или давить на нее. Тишина обычно означает, что люди думают.

ШИРОКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ МОЗГОВОГО ШТУРМА

Большинство групп использует мозговой шторм в очень ограниченных целях — для генерирования решений проблемы или создания нового продукта. Однако мозговой шторм можно использовать гораздо шире. Например, чтобы помочь составить списки таких вещей, как:

- новые цели;
- основные причины проблемы;
- точки зрения не присутствующих при мозговом шторме людей;
- невысказанные опасения;
- полезные люди или ресурсы;
- способы построения командной работы;
- новые направления поиска;
- уроки, извлеченные из прошлого;
- препятствия на пути к достижению цели;
- способы улучшить ход встречи;
- скрытые убеждения или предположения;
- источники вдохновения.

Готовность членов групп к *безоценочному восприятию*, возможно, освободит их, и поможет составить список идей и точек зрения, о которых они в ином случае даже не подумали бы.

9

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЛИННЫМИ СПИСКАМИ

ОРГАНИЗАЦИЯ РАСХОДЯЩИХСЯ ПОТОКОВ МЫШЛЕНИЯ

- Что делать после мозгового штурма
- Теория категоризации
- Создание категорий с нуля
- Создание категорий на основании predetermined критериев
- Категоризация со стикерами
- Методики отбора идей с высоким приоритетом



Очень легко захлебнуться в огромном потоке идей, возникших в процессе расходящегося мышления. Многие в такой ситуации выхватывают одну идею и заставляют группу сосредоточиться на ней. Подобная произвольная и предсказуемая реакция практически всегда толкает группу в *зону дискомфорта*, так как разные люди обычно хотят сконцентрироваться на разных вопросах. Выше приведено несколько лучших вариантов. Технологии выбора, сортировки и категоризации детально обсуждаются на следующих страницах.

КАТЕГОРИЗАЦИЯ В РЕАЛЬНОСТИ

ВВЕДЕНИЕ

Как только в группе завершился мозговой штурм, ее участники часто хотят как-то классифицировать пункты получившегося списка. Это естественно. Многим людям трудно удерживать в голове длинные списки, они захлебываются в них. Группа должна найти способ сократить список до приемлемого числа пунктов. Многие думают, что категоризация — простейший способ организации данных. Однако категоризация включает в себя две отдельные мыслительные задачи: *создание категорий* и *сортировку пунктов по категориям* — и участники дискуссии очень легко путают эти две задачи.

Создание категорий — относительно сложная задача для группы, так как людям непросто договориться о смысловом наполнении или важности категорий. Таким образом, решение этой задачи требует определенного времени. С другой стороны, *сортировка* проходит легко и быстро, если категории четко определены. Проблема в том, что многие группы хотят *создавать свои* категории, но так, чтобы это проходило так же легко и просто, как сортировка по категориям. Иллюстрация к этой проблеме представлена в следующем кейсе.

КЕЙС

Группа линейных руководителей в результате мозгового штурма получила список «Способы обучения персонала». Они решили разделить пункты списка на категории. Сначала они создали четыре категории: *семинары, чтение, стажировки и наставничество*. Затем они начали соотносить каждый пункт с этими четырьмя категориями.

Вскоре кто-то предположил, что некоторые пункты лучше подходят к новой категории *снова за парту*. При этом возник спор, является ли *снова за парту* тем же, что и *семинары*. В результате дискуссии пришли к соглашению — добавить эту новую категорию. Затем в группе сразу же возник спор по поводу того, куда поместить пункт *посещать занятия по компьютерной грамотности*. Поместить его в *семинары*

или в *снова за парту*? После короткой перепалки участники решили поместить пункт в обе категории. Однако у людей в группе появилось новое отношение к дискуссии: «Да мне все равно, давайте просто сделаем это и пойдем дальше».

Затем кто-то заметил, что многие варианты *стажировок* включали в себя *наставничество*: «Разве не всем стажерам нужны наставники? Не знаю даже, стоит ли выделять наставничество в отдельную категорию». Теперь несколько участников вступило в горячий спор по поводу роли наставника. Они серьезно увлеклись этим вопросом. К сожалению, не все разделяли их интерес. Некоторые занервничали. Кто-то с раздражением в голосе спросил: «А какая разница? Давайте продолжать».

Но вот кто-то сказал: «Давайте сосредоточимся. Какова наша цель здесь и сейчас? Чего мы хотим достичь этой категоризацией?» И разумеется, у следующих трех выступающих были разные ответы на этот вопрос.

В этот момент, когда уже сорок минут было потрачено на то, что изначально считалось легкой задачей по сортировке, кто-то сказал: «Эй, народ, мы слишком все усложняем. Давайте как-нибудь доделаем и уже покончим со всем этим». И многие понуро кивнули. С этого момента все соглашались на всё; они уже получили горький опыт и хотели просто расквитаться со всем этим. Пять минут спустя с категоризацией было покончено.

И что в итоге? Результаты были отпечатаны и быстро забыты.

КАТЕГОРИЗАЦИЯ В РЕАЛЬНОСТИ

ВЗГЛЯД
НА ПРОБЛЕМУ

СУТЬ ВОПРОСА

Почему категоризация на деле оказывается более трудной задачей, чем люди об этом думают? Прежде всего, многие склонны полагать, что ключевые термины означают для всех одно и то же. («Зачем мы теряем время на обсуждение термина *семинар*? Давайте просто будем использовать его общепринятое значение».) Но в действительности люди имеют в виду не одно и то же значение используемых терминов, поэтому участники группы чувствуют, что их тянут в двух противоположных направлениях. (Стоит ли нам притормозить и договориться о терминологии? Или это будет просто потерей драгоценного времени?) Такая напряженность между желанием прояснить значение термина и желанием побыстрее выполнить задачу создает некомфортное ощущение двойственности.

Кроме того, разные люди используют разное количество категорий для организации своего восприятия. Некоторые люди ориентированы на детали: их мозг замечает много различий между вещами, поэтому они пытаются делить список на много категорий. Другие — глобальные мыслители: они не видят многих различий, так как их мозг работает на более общем, абстрактном уровне анализа. Соответственно, они делят пункты списка на небольшое количество категорий. Ни один из этих подходов не является правильным или ошибочным. Но когда люди с различными стилями восприятия пытаются вместе создавать категории, они обречены на недопонимание по вопросам вроде того, является ли *семинар* отдельной категорией или входит в *снова за парту*. И поскольку подобные разногласия зависят от индивидуального стиля познания, логические доводы здесь не помогут.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАРАНЕЕ СФОРМУЛИРОВАННЫХ КРИТЕРИЕВ ДЛЯ СОРТИРОВКИ СПИСКА

В приведенном нами кейсе группе было бы легче, если бы ее участники использовали изначально определенные критерии для сортировки списка. Например, *стоимость* является изначально определенным критерием, как и *желательность*. Если бы группа использовала подобные категории, сортировка прошла бы гладко и привела бы к полезным результатам. После того как определены доступные по цене и дорогие возможности обучения, группа может приступить к обсуждению следующих этапов работы.

Сортировка списка по категориям с использованием predetermined критериев легко может проводиться двумя или тремя людьми. По окончании работы они показывают свою работу друг другу для ознакомления и проверки. Пока небольшая группа сортирует список, более многочисленная группа может сделать перерыв либо разделиться на команды, которые будут сортировать тот же список по дополнительным категориям с использованием других изначально определенных критериев. Например, одна команда может сортировать список по *желательности*, а другая — по *важности*.

КАТЕГОРИЗАЦИЯ В РЕАЛЬНОСТИ

ВАРИАНТЫ

СОЗДАНИЕ КАТЕГОРИЙ С НУЛЯ

Создание категорий совместными усилиями группы означает запуск философской дискуссии. В этом одновременно состоит и выгода, и плата за создание категорий с нуля. Философская дискуссия вводит группу в зону дискомфорта, где будет происходить битва за объединение убеждений и терминологии друг друга. Этот процесс очень некомфортный и порой даже разочаровывающий, поэтому люди сопротивляются ему. Иногда результаты стоят таких усилий, но зачастую — нет.

Когда люди определяют и формулируют собственные категории, они в значительной мере представляют собственное мировоззрение. Иногда это необходимо, например, когда участники группы еще не обсудили свои ценности или цели. Допустим, представьте сообщество, состоящее из учителей, родителей и депутатов. Участники группы такого типа имеют разные системы взглядов и ценностей. Возможно, обсуждение категорий будет хорошим способом наладить взаимопонимание. В бизнесе аналогичным примером можно считать группу по разработке продукта, состоящую из сотрудников отделов маркетинга, производства, исследований и развития. В подобных случаях возможность совместно определить категории бывает очень полезной.

РЕЗЮМЕ

Создание категорий — задача сложная. Она отнимает много времени и может привести к разочарованию. Выполнять эту задачу следует тогда, когда люди хотят глубже понять цели и ценности друг друга. Сортировка пунктов по заранее заданным категориям — задача довольно простая. Ее нужно выполнять, когда изначально категоризация списка проводится, чтобы сократить его до приемлемого количества пунктов. Два-три человека могут отсортировать список из 30–40 пунктов примерно за 10 минут. Результат можно проанализировать и в случае необходимости пересмотреть всей группой.

Поскольку возможность для категоризации списков возникает на встречах очень часто, фасилитаторы должны понимать разницу между *созданием категорий* и *сортировкой*. Те, кто понимает это, могут внести значительный вклад в развитие навыка группового мышления.

ДВЕ МЕТОДИКИ КАТЕГОРИЗАЦИИ

СОЗДАНИЕ КАТЕГОРИЙ С НУЛЯ

1. Каждый человек по очереди предлагает свой набор категорий. Допускается каждый раз предлагать одну или несколько категорий.
2. Каждый может по очереди выступать столько раз, сколько хочет. Приветствуются комбинации и вариации.
3. После того как перечислены все возможные категории, обсудите их.
4. Иногда групповое мышление легко генерирует общий набор категорий. Если это получилось, то задача выполнена. Если нет — будьте готовы к длительной дискуссии.

КАТЕГОРИИ, ОСНОВАННЫЕ НА ПРЕДПРЕДЕЛЕННЫХ КРИТЕРИЯХ

1. Работая в группе, выберите один или более заранее заданных критериев, которые будут использоваться как категории (например, «Срочность идеи: высокая, средняя, низкая», см. с.129).
2. Выберите двух-трех человек для сортировки списка по имеющимся категориям.
3. Ответственные за сортировку просматривают список по пунктам, чтобы отнести каждый пункт к определенной категории.
4. Поясните, что вполне допустимо помещать один пункт в более чем одну категорию, особенно если существуют разногласия по поводу того, какая категория является правильной.
5. Когда список отсортирован, соберите всю группу вместе и, если необходимо, внесите изменения в список.

СОЗДАНИЕ КАТЕГОРИЙ НА ОСНОВАНИИ ПРЕДОПРЕДЕЛЕННЫХ КРИТЕРИЕВ

КРИТЕРИИ	КАТЕГОРИИ			
ВАЖНОСТЬ	Очень высокая	Высокая	Важная в некоторых моментах, но не во всех	От умеренной до низкой
НЕОБХОДИМОЕ ВРЕМЯ	Много	Некоторое	Мало	Неизвестно
СТОИМОСТЬ	Высокая	Средняя	Низкая	Неизвестно
ОСУЩЕСТВИМОСТЬ	Возможно, будет работать	Вероятность 50/50	Возможно, не будет работать	Неопределенно
ЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ	Очень желательно	Стоит попробовать	Нежелательно	Неизвестно
СРОЧНОСТЬ	Высокая	Средняя	Низкая	Неизвестно
СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ	Собрать больше информации	Поговорить с начальством	Встретиться с кем-то	Дальнейший анализ

В данных категориях нет ничего особенного: они просто работают во многих ситуациях. В некоторых случаях могут понадобиться другие категории, например сортировка списка по *вероятности вызова сильных эмоций*. Каждый должен чувствовать себя свободным и не бояться создавать категории.

КАТЕГОРИЗАЦИЯ СО СТИКЕРАМИ

ОПИСАНИЕ

- Участники записывают свои идеи на стикерах и расклеивают их на стене.
- Когда все стикеры расклеены, участники подходят к стене и начинают перемещать стикеры, группируя связанные между собой идеи по темам.
- Вся процедура прodelывается в полной тишине.
- Любой человек может переместить стикер из одного кластера в другой. Таким образом, идеи передвигаются, пока все не согласится с итоговой категоризацией. Названия тем придумывает группа.
- В результате у участников развивается общее понимание тем, над которыми они работают.

ИНСТРУКЦИИ

1. Раздайте стикеры и попросите людей записать свои идеи — по одной на каждом стикере.
2. Попросите всех наклеить свои стикеры на стену.
3. Затем попросите участников собрать стикеры в кластеры по общим темам. Разговоры при этом не допускаются.
4. Каждый раз при создании нового кластера участник должен приписать кластеру заголовок, используя пустой стикер другого цвета.
5. В течение нескольких следующих минут кластеры могут меняться, так как новые участники могут сгруппировать их по-своему.
6. Процесс завершен, когда все участники согласились с получившимися категориями и заняли свои места.

ВЫБОР ИДЕЙ С ВЫСОКИМ ПРИОРИТЕТОМ ИЗ ДЛИННОГО СПИСКА

МЕТОДЫ

ПРОБНОЕ ГОЛОСОВАНИЕ (ГОЛОСОВАНИЕ ПРЕДМЕТАМИ)

1. Каждый участник получает 3-5 символических голосов (например, спичек), которые он может отдать так, как хочет.
2. Разрешается отдать все голоса за один пункт.
3. Разрешается отдать половину голоса, но это не поощряется.
4. Несколько пунктов, набравшие больше всех голосов, входят в список группы с высоким приоритетом.

Преимущества:

- быстро и наглядно;
- сразу заметны предпочтения участников.

РАЗДЕЛИТЕ СТРАНИЦУ НА ТРИ ЧАСТИ

1. На странице со списком результатов мозгового штурма разделите количество пунктов на три.
2. Каждый человек получает именно столько голосов.
3. Каждый может отдать свои голоса так, как считает нужным.
4. Верхняя треть получившегося списка — пункты, выбранные большинством — входят в список с высоким приоритетом.

Преимущества:

- сохраняет творческие идеи;
- защищает меньшинство при голосовании.

ВСЕ, ЧТО ВАМ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НРАВИТСЯ

1. Каждый участник голосует за все пункты, к которым, по его мнению, группа должна относиться как к пунктам с высоким приоритетом.
2. Один человек может отдать только один голос за один пункт.
3. Все пункты, получившие единогласную или почти единогласную поддержку, входят в список группы с высоким приоритетом. (Примечание: почти единогласная поддержка означает абсолютное большинство, то есть единогласно минус 1-2 голоса).

Преимущества:

- отображает то, что люди действительно чувствуют;
- демонстрирует единодушные предпочтения.

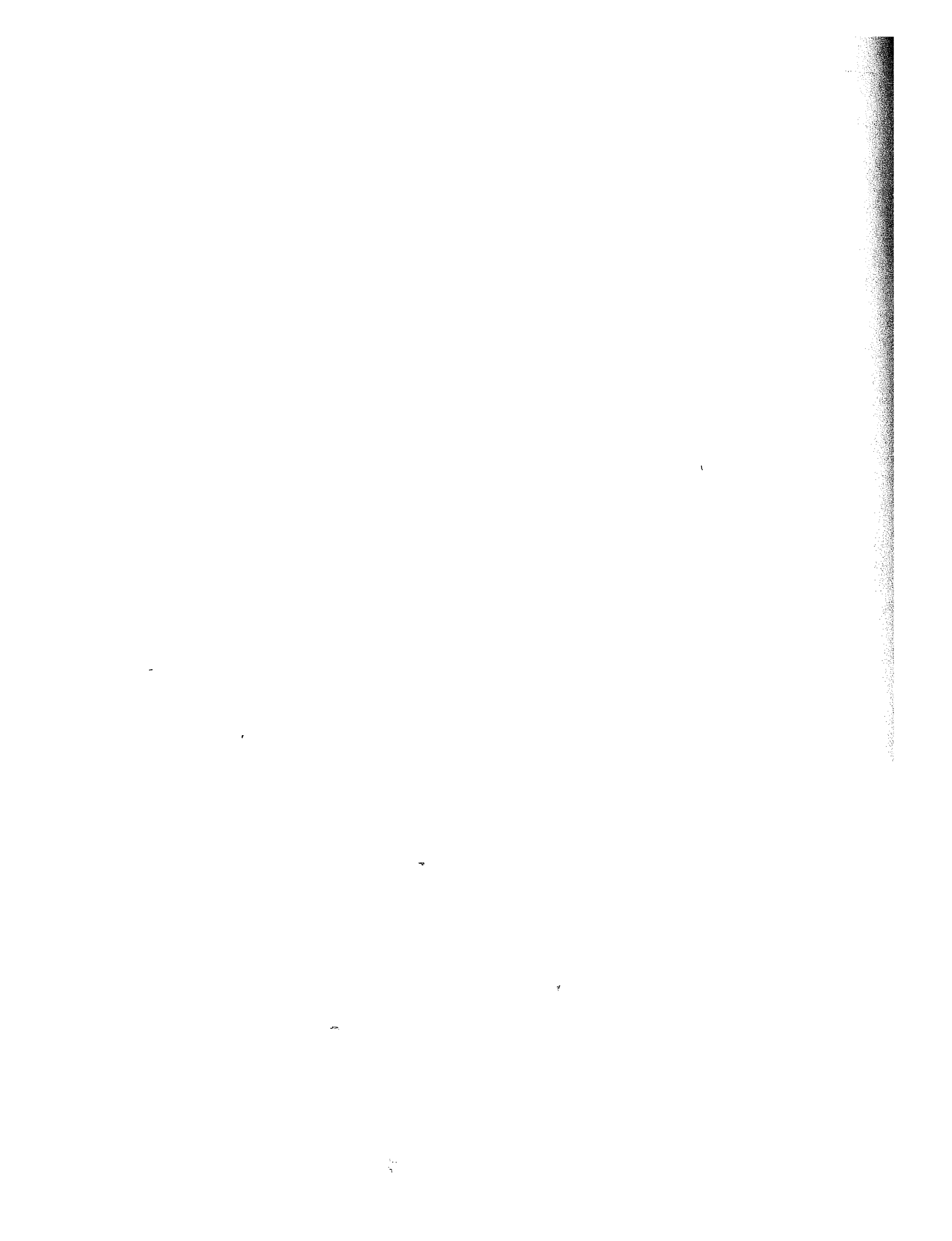
ВЫБОР ИДЕЙ С ВЫСОКИМ ПРИОРИТЕТОМ ИЗ ДЛИННОГО СПИСКА

ФОРМАТЫ

МЕТОД	КАК ЭТО ДЕЛАТЬ	ГЛАВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	ГЛАВНЫЙ НЕДОСТАТОК
ПУНКТ ЗА ПУНКТОМ	<p>Фасилитатор зачитывает список по одному пункту за раз, отмечая, сколько человек поднимает руки за каждый пункт.</p> <p>Например: «Скольким людям нравится пункт 3? Скольким пункт 4?»</p>	<p>Процесс проходит на интуитивно понятном для участников уровне и не требует объяснения.</p> <p>Снижает давление со стороны влиятельных участников группы.</p>	<p>При наличии длинных списков процесс обычно является утомительным.</p>
ЧЕЛОВЕК ЗА ЧЕЛОВЕКОМ	<p>Каждый человек по очереди высказывает свои предпочтения. Опрос по кругу — это простейший способ.</p>	<p>Позволяет составить общее представление о мнении каждого.</p> <p>Поддерживает людей в их попытке повлиять на группу независимо от их статуса.</p>	<p>Выступающие последними имеют одно несправедливое преимущество: они могут пересмотреть свои предпочтения в зависимости от того, что сказали другие.</p>
ВСЕ У СТЕН	<p>Каждый встает, берет цветной маркер и ставит точки возле своих предпочтений.</p>	<p>Люди встают со своих стульев и двигаются, что активизирует процесс.</p>	<p>Такой метод избыточен при работе с короткими списками.</p>
ТАЙНОЕ ГОЛОСОВАНИЕ	<p>Все пункты списка пронумерованы. Участники отмечают свои предпочтения, индивидуально записывая выбранные номера на бумаге. Результаты подсчитываются двумя или более людьми.</p>	<p>Полезен в крайне спорных ситуациях, особенно когда кто-то мог бы сделать другой выбор, если бы ему пришлось голосовать публично.</p>	<p>Усиливает ощущение того, что открыто выражать свои предпочтения небезопасно.</p>

**ДЕСЯТЬ ПОПУЛЯРНЫХ СПОСОБОВ
НАВСЕГДА ПОХОРОНИТЬ ДЛИННЫЙ СПИСОК**

- 1. Сверните флипчарты и положите их под стол.
- 2. Сделайте перерыв и никогда не возвращайтесь к этим спискам.
- 3. Скажите: «Давайте быстро разобьем список по категориям и пойдем дальше». А затем, два часа спустя...
- 4. Опубликуйте список в следующей новостной рассылке, чтобы показать всем, что ваша группа продвигается вперед.
- 5. Сообщите, что смутно припоминаете похожий список, который был сгенерирован на встрече годом ранее, затем отложите дальнейшее обдумывание текущего списка, пока не будет найден старый. «В конце концов, нам не нужно делать ту же работу еще раз».
- 6. Попросите кого-то уйти и отсортировать список. Затем на следующей встрече забудьте поставить выступление этого человека в повестку дня.
- 7. Передайте флипчарты секретарю или помощнику.
- 8. Предположите, что теперь каждый пункт позаботится сам о себе. Позднее, горько пожалуйте на проблему, которая по-прежнему существует: «Я думал, что мы решили...»
- 9. Попробуйте сократить список, объединив пункты. Затем спорьте о значении каждого нового пункта.
- 10. Поздравьте себя с проведением очень продуктивной встречи.



10

РАБОТА СО СЛОЖНОЙ ДИНАМИКОЙ

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ИНТЕРВЕНЦИИ,
КОТОРЫЕ НИКОМУ НЕ ВРЕДЯТ

- Предубеждения против размышления на публике
- Развитие поддерживающего отношения
- Сложная динамика рождает сложных людей
- Стили общения, раздражающие людей
- Интервенция в работу всей группы при сложных стилях общения
- Выход за пределы содержания и разговор о процессе
- Работа с отклонениями от контекста
- Обучение группы групповой динамике
- Использование регистрации для построения группы
- Снижение поклонения перед ответственными лицами
- Классические вызовы фасилитатора
- Постоянное улучшение встреч



Вы не могли бы побольше сказать об этом?

Я понимаю, о чем вы говорите.

Я не очень уверен, что внимательно вас слушал. Не могли бы вы повторить то, что сказали?

Продолжайте! Думаю, в этом есть смысл.

Я знаю, это должно быть для вас трудным.

До того как мы сменим тему, давайте убедимся, что у всех была возможность высказаться.

Продолжайте, я весь внимание.

Что вы думаете по этому поводу?

**ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЕ
ОТНОШЕНИЕ
В ДЕЙСТВИИ**

Интересно!

Ого!

Какой пример можно было бы привести?

Используйте столько времени, сколько нужно.

Давайте!

Кто-нибудь может что-то добавить?

Это именно то, что вы говорите?

Я это услышал.

Вижу, вам сложно выразить свою мысль словами. Попробуйте еще раз.

Даже несмотря на то, что мы не сходимся во взглядах по этому поводу, я рад, что вы отстаиваете свою точку зрения.

Должно быть, это неприятно.

РАЗВИТИЕ ПОДДЕРЖИВАЮЩЕГО ОТНОШЕНИЯ

ЗАЧЕМ

Многие группы не создают норм уважительного отношения и поддержки в группе. Их участники не общаются друг с другом в уважительном и ободряющем стиле, который описан на предыдущей странице «Поддерживающее отношение в действии».

Вместо этого в группах культивируются нормы, подавляющие спонтанность поведения и препятствующие «черновому» мышлению. Участники группы высказывают мнения и фразы вроде тех, что приведены на странице 136 «Высказывания, препятствующие размышлениям на публике».

Таким группам не хватает сил для преодоления сложной динамики. Они попадают в ловушку одних и тех же повторяющихся действий: конфликтуют, разочаровываются и сдаются. Чтобы это преодолеть, для групп крайне важно изменить свои нормы и развить культуру поддержки и помощи. Это упражнение — первый шаг в этом направлении.

КАК

1. Сформируйте группу из трех человек.
2. Попросите всех просмотреть страницу «Высказывания, препятствующие размышлениям на публике» (с. 136) и выбрать для себя одно или два высказывания, которые могли бы вывести их из равновесия или напугать.
3. Попросите каждого выбрать высказывание, которое могло бы вынудить его замолчать, и описать, почему оно так влияет. Затем попросите подумать, какое влияние на него оказало бы это высказывание, если бы эти слова были адресованы кому-то другому.
4. Теперь попросите всех прочитать страницу «Поддерживающее отношение в действии» (с. 137).
5. Попросите каждого описать, что он чувствует, получая подобную поддержку, и как он себя чувствует, давая подобную поддержку другому человеку.
6. Попросите всех кратко набросать ответы на вопрос «Какие изменения я бы хотел внести в собственный стиль общения, чтобы помочь группе создать более поддерживающую атмосферу?».
7. Снова соберите всех в большую группу и предложите людям обменяться своими мыслями.

СЛОЖНАЯ ДИНАМИКА ПОРОЖДАЕТ СЛОЖНЫХ ЛЮДЕЙ

У каждого участника группы есть собственный стиль общения. Некоторые говорят длинными предложениями с большим количеством подробностей, другие скажут одно предложение и быстро замолкают. В простой дискуссии (например, во время ответов на вопросы) люди обычно без особых проблем воспринимают разнообразие стилей общения.

Однако если группе приходится преодолевать дополнительные трудности, общение между людьми значительно усложняется. В этом случае часто возникают недопонимание и путаница, приводящие к нетерпению и разочарованию.

Концентрироваться в такие моменты крайне трудно. По мере усиления эмоциональной напряженности ясность мышления снижается. Некоторые люди настолько выходят из себя, их настолько захлестывают эмоции, что они уже едва обращают внимание на происходящее вокруг. Другие чувствуют себя обязанными взять на себя роль лидера дискуссии независимо от того, знают ли они, как это сделать. Некоторые просто хотят бросить все и уйти. А другие чувствуют, как растет внутри злость, и пытаются сохранять хладнокровие, когда на самом деле готовы пустить в ход кулаки.

Несмотря на растущее напряжение, многие продолжают прилагать усилия, чтобы быть включенными в общую дискуссию и работать над достижением цели. Они продолжают стараться, но делают это под давлением. Давление не особенно помогает, но влияет на настроение, стиль общения и мыслительные способности участников. В этом случае участники могут вести себя бесчувственно по отношению к другим, высказывать свои идеи с меньшим тактом, чем обычно. Они могут говорить и говорить, не осознавая, какое впечатление они производят на аудиторию, поскольку чувствуют, что говорят что-то важное. Это лишь несколько из бесчисленных примеров тех симптомов, которые люди проявляют, пытаясь внести свой вклад в дискуссию в условиях оказываемого на них давления.

Выражение подобных симптомов заставляет многих людей чувствовать себя неудобно. Если на встрече присутствует фасилитатор, обычно люди смотрят на него с надеждой, что он избавит их от страданий. Например, многие ждут, что фасилитатор прервет тех, кто говорит слишком долго и этим заставляет молчать других. При этом многие фасилитаторы считают, что уместно поговорить со «сложными людьми» во время перерыва, чтобы попросить их выступать поменьше. Подобные решения основываются на ложном представлении о том, что устранение симптомов устранит причину напряженности.

Эта глава предлагает читателю другой взгляд на проблему. Сложная динамика рассматривается как групповые ситуации, которые могут быть исправлены скорее благодаря поддержке, чем за счет разрозненных попыток исправить поведение отдельных людей.

СТИЛИ ОБЩЕНИЯ, РАЗДРАЖАЮЩИЕ ЛЮДЕЙ

Во многих группах есть те, кто...

- повторяет идеи, которые уже высказал кто-то другой;
- спорит по мелочам;
- открыто выражает сильные эмоции;
- выводит дискуссию на чрезмерно абстрактный уровень;
- использует трудный для понимания жаргон;
- постоянно поднимает свой любимый вопрос независимо от того, какая тема обсуждается;
- критикует, не предлагая конструктивных решений;
- жалуется на то, как медленно продвигается группа;
- снова и снова повторяет собственные мысли;
- спорит в попытке прояснить идею;
- постоянно переключается и отклоняется от темы;
- произносит длинные и скучные речи;
- пытается неискренне «подсластить» несогласия;
- громко говорит;
- извиняется за все, что говорит;
- обвиняет других людей, не признавая при этом своей вины;
- придирается к мелочам, когда кто-то использует аналогии, чтобы что-то отметить или объяснить;
- просто сидит тихо и крайне редко принимает участие в дискуссии;
- действует самоуверенно и самодовольно, как будто знает все;
- шепчется с соседом, в то время как кто-то другой говорит.

Какой из данных элементов общения мешает вам?

ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАЖНЕНИЕ

ПОДДЕРЖКА РАЗНООБРАЗИЯ СТИЛЕЙ ОБЩЕНИЯ**ИНСТРУКЦИИ**

- 1.** Прочитайте список «Стили общения, раздражающие людей». Определите стили, которые могут раздражать вас (можно выбрать стили, не включенные в список).
- 2.** Сформируйте небольшие группы. Вместе с партнерами обсудите вашу собственную реакцию на стили общения, раздражающие вас.
- 3.** В нижней части листа запишите, какие черты вашего собственного стиля общения могут раздражать других людей.
- 4.** По желанию поделитесь своими мыслями с вашими партнерами.
- 5.** Обсудите, к чему приводит, когда члены группы посылают друг другу неявные сигналы неодобрения и раздражения, вызванные различными стилями общения?
- 6.** Снова соберите большую группу для обсуждения. Каковы последствия для группы в целом, когда отдельные участники чувствуют себя подавленными из-за того, что их стили общения считаются неприемлемыми? Как участники группы могут стать более терпимыми к разнообразию стилей общения?

ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ МОЕГО СТИЛЯ ОБЩЕНИЯ:



Фасилитаторы, использующие приведенные тут интервенции, могут справиться со многими раздражителями и подводными камнями, сохраняя уважительное и поддерживающее отношение к каждому участнику группы.

ОТОЙТИ ОТ СОДЕРЖАНИЯ И ПОГОВОРИТЬ О ПРОЦЕССЕ

СИТУАЦИЯ

Иногда по непонятным причинам встречи затягиваются. Например, во время обсуждения некоторые участники снова и снова возвращаются к теме, по которой группа уже приняла решение. В такие моменты фасилитатор может спросить группу: «Что происходит? Похоже, мы застряли. У кого-то есть мысли почему?»

Кто-то может подумать, что подобный комментарий поможет группе осмыслить процесс обсуждения. Но это работает нечасто. Такое внезапное «переключение» может сбить с толку. Несколько человек могут отреагировать на слова фасилитатора, но большинство будет продолжать обсуждать исходную тему. Проблема в том, что некоторые люди не понимают, что их просят сделать шаг назад, выйти из дискуссии и поговорить о процессе.

Мы предлагаем лучшую стратегию. Во-первых, отметьте, что некоторые моменты не работают. Затем получите согласие группы отойти от дискуссии и поговорить о процессе. *Это — важнейший шаг.* Как только участники группы сигнализируют о своей готовности обсудить процесс, вы вместе можете найти, что мешает обсуждению.

МЕТОДИКА

1. Опишите затруднения. Для подтверждения ваших наблюдений используйте факты: «Группа испытывает проблемы, пытаясь придерживаться темы. Три человека попросили нас поговорить о бюджете, но кое-кто упорно пытается изменить тему».
2. Получите согласие на продолжение: «Возможно, будет полезно на секунду отступить от темы дискуссии и посмотреть, что нам мешает. У меня есть простой способ это сделать, и я бы хотел получить ваше согласие».
3. Когда согласие получено, задайте вопрос, концентрирующийся на процессе, а не на содержании предыдущей дискуссии. Например: «У кого-то есть мысли, касающиеся того, как мы работаем вместе?»
4. После трех-четырех ответов задайте более целенаправленный вопрос, например: «Что может мешать нам работать более эффективно?»
5. Когда участники будут готовы вернуться к исходной задаче, подготовьте группу к переключению. Спросите: «Перед тем, как мы вернемся к обсуждению [название темы], есть ли у вас еще мнения по поводу того, что мы уже обсуждали?»
6. Вариант: сделайте на этом этапе небольшой перерыв. Лидерам группы, возможно, нужно время, чтобы переосмыслить повестку дня.

РАБОТА С ОТКЛОНЕНИЯМИ ОТ КОНТЕКСТА

СИТУАЦИЯ

Иногда происходящее во время встречи может мешать способности группы концентрироваться. Например, после сильного ливня людям надо поговорить о своих затопленных подвалах и текущих крышах. После выборов людям надо поделиться своими мыслями по поводу результатов. Во время организационных изменений, например массовых сокращений, людям надо выпустить пар и выразить свои тревоги.

Что же делать группе, если она столкнулась с подобными отвлекающими ситуациями? Многие считают, что лучше всего — игнорировать сам факт существования подобных ситуаций. Это убеждение основано на оценочном суждении, а не на фактах. В реальности наличие серьезных отвлекающих факторов снижает эффективность работы группы *независимо от того, о чем официально разрешено говорить участникам группы*.

Эта активность дает людям возможность потратить часть хорошо структурированного времени на разговор о том, о чем они действительно думают. После подобного самовыражения люди часто легче могут сконцентрироваться на текущей задаче.

МЕТОДИКА

1. Очевидно, что у группы проблемы с концентрацией на теме обсуждения. Предложите поговорить о том, что может являться источником, отвлекающим внимание от работы. Например: «Я заметил, что нам трудно сконцентрироваться на предмете обсуждения; я думаю, что люди больше думают о недавнем [название события]. Не могли бы мы сделать шаг назад и потратить несколько минут на разговоры о [название события]?»
2. Получив согласие группы на подобный разговор, задайте открытый вопрос, например: «Что люди чувствуют по поводу [название события]?» Попросите ответить каждого.
3. Когда все высказались, предложите последовательность для перехода обратно к основной теме дискуссии. Например: «Как вы смотрите на то, чтобы мы потратили еще несколько минут на обсуждение этого вопроса, затем сделали небольшую паузу и после перерыва вернулись к главной теме дискуссии?»

ОБУЧЕНИЕ ГРУППЫ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКЕ

1. *Задайте рамки.* Разверните флипчарт с заголовком «Групповая динамика». Весь лист будет пустым за исключением слов «Дискуссия начинается» у левого поля и «Дискуссия завершена» у правого поля. Объясните, что вы хотите представить модель, которая может помочь пояснить, почему иногда встречи приводят к такому замешательству и разочарованию.
2. *Представьте концепцию расходящегося и сходящегося мышления.* В левой трети флипчарта нарисуйте четыре или пять стрелок, обозначающих расходящееся мышление. Опишите, что именно означают стрелки, и приведите примеры (перечисление причин, генерирование вариантов, выражение разных мнений и т.д.). В правой трети флипчарта (среднюю часть оставьте пустой) нарисуйте стрелки, обозначающие сходящееся мышление. Приведите примеры (расстановка приоритетов, комбинирование, оценка).
3. *Обсудите выводы и последствия.* Отметьте две зоны, поясните, что это хорошо известная модель. Теперь попросите присутствующих прокомментировать ее. Основная мысль: группа людей может и должна применять различные модели поведения в различные моменты встречи. То есть иногда люди могут быть творческими, не склонными судить других, свободными в своих мыслях, а в другое время те же люди могут быть сосредоточенными и оценивающими.
4. *Опишите зону дискомфорта.* Укажите, что иногда группа не идет ни по пути расхождения, ни по пути схождения. Вместо этого она пытается одновременно делать и то и другое. Подтвердите это примерами и анекдотами. Объясните основную проблему — взаимное непонимание. Укажите, что даже несмотря на то, что *зона дискомфорта* может приводить в замешательство и вызвать расстройство и разочарование, это обычная и необходимая фаза, когда люди пытаются понять и быть понятыми.
5. *Проведите тестирование реальности.* Попросите людей поделиться случаями из их жизни, чтобы проверить модель на их реальном опыте. По возможности, на данном этапе используйте малые группы.
6. *Обсудите выводы и последствия.* Попросите присутствующих задать вопросы и дать комментарии. В последующей дискуссии попытайтесь разъяснить следующий принцип: если цель группы — прийти к жизнеспособному соглашению (то есть найти взаимовыгодное решение, основанное на взаимоприемлемом решении), то выход из *зоны дискомфорта* будет найден, как только будет построена атмосфера взаимопонимания.

РЕГИСТРАЦИЯ

СПОСОБ НАЧАЛА ВСТРЕЧИ НА ЛИЧНОМ УРОВНЕ

ЦЕЛЬ

Регистрация — это опрос по кругу, проводимый в начале встречи. Участники делятся своим настроением и кратко описывают все, что может повлиять на участие во встрече. По очереди каждый человек говорит: «Вот как я себя чувствую сегодня».

Время от времени каждый сталкивается с проблемами, не связанными с работой. Они могут варьироваться по своей степени от слабой («У меня сегодня просто из рук все валится») до сильной («Моя мама умирает»). Регистрация позволяет людям рассказать друг другу, с чем они столкнулись, информируя, но не становясь при этом навязчивыми.

Регистрация — один из самых мощных способов помочь участникам группы укрепить их взаимоотношения. Признавая, что большая часть времени дискуссии будет посвящена рабочим вопросам, регистрация предоставляет участникам удобный формат для того, чтобы лучше узнать друг друга как разносторонних людей.

ПРОЦЕСС

1. Представьте регистрацию как этап, когда каждый кратко может рассказать о своем настроении, с которым он пришел на встречу. Заметьте, что люди также могут говорить о рабочих вопросах, о которых они думают. Если кто-либо спросит о цели этого вида деятельности, вы можете объяснить, что это необходимо, чтобы переключиться из режима «вне встречи» в режим «на встрече». Для многих такой обмен личными переживаниями — прекрасная возможность переключиться.
2. Попросите кого-то из добровольцев выступить первым. Так же, как и в случае с опросом по кругу, попросите этого человека сказать: «Я закончил» или «Пас» — когда он завершил регистрацию.
3. Если кто-либо прерывает другого выступающего во время регистрации, остановите его. Скажите: «Сейчас не время для комментариев. Выступающий — единственный человек, который имеет право говорить».
4. Когда все прошли регистрацию, подытожьте сказанное одним общим предложением, где бы суммировалось сказанное людьми. Например: «Кажется, для многих эта неделя была напряженной». Затем, перейдите к деловой части повестки дня.

Регистрация укрепляет сплоченность группы, заставляя всех участвовать в общей деятельности с самых первых моментов встречи

Люди используют регистрацию, чтобы сообщить друг другу, какие чувства возникли у них с момента прошлой встречи

Помогает группе быть терпимее по отношению к тем, у кого сегодня все валится из рук

**АРГУМЕНТЫ
В ПОЛЬЗУ
ПРОВЕДЕНИЯ
РЕГИСТРАЦИИ**

Каждому периодически приходится иметь дело с сильными внешними проблемами вроде смерти или болезни любимых и близких людей. Регистрация позволяет сообщить об этом группе, не раздувая эту проблему

Обеспечивает переключение из пространства за пределами встречи в пространство внутри встречи. Помогает участникам переместить фокус своего внимания, выразив нечто, что нужно отпустить на время

Регулярная регистрация — серьезный вклад в долгосрочное развитие взаимного доверия



Кратчайший путь преодолеть тенденцию группы к поклонению перед вышестоящими лицами — выявить эту тенденцию и обучить группу. Помните, что требуется определенное мужество, чтобы выступить честно и откровенно в группе с определенной иерархией. Попросите людей обсудить, что бы они сказали по-другому, если бы ответственное лицо не присутствовало в комнате. Некоторые люди будут защищаться в ответ, другие будут удивительно честными. Помните, что всем, от самых заядлых любителей риска и до самых осторожных дипломатов, требуется уважение и поддержка фасилитатора.

КЛАССИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ФАСИЛИТАТОРА

1

ПРОБЛЕМА

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

ЭФФЕКТИВНАЯ РЕАКЦИЯ

**ДОМИНИРУЕТ
ЧРЕЗВЫЧАЙНО
РАЗГОВОРЧИВЫЙ
УЧАСТНИК**

Неопытные фасилитаторы часто пытаются контролировать такого человека. «Простите, г-н К., вы не возражаете, если сейчас выступит кто-то другой?»

Или еще хуже: «Простите, г-н К., но вы занимаете слишком много времени группы».

Когда один или двое человек слишком активно участвуют в дискуссии, остальные участвуют в ней неактивно. Поэтому вам надо сосредоточить свои усилия на пассивном большинстве. Провоцируйте их на более активное участие. Попытка сменить доминирующих участников еще больше привлекает к ним внимание.

**УЧАСТНИКИ
ВАЛЯЮТ ДУРАКА**

Попытайтесь организовать людей, вступив с ними в борьбу. Если нужно, повысьте голос. Выделите отдельных людей, которые, на ваш взгляд, являются главарями.

«Хорошо, давайте вернемся назад к работе». (Или еще лучше: «Внимание, все внимание!»)

Зачастую перерыв — лучший выход. Люди становятся недисциплинированными, когда они перегружены или слишком устали. После короткой передышки гораздо проще сконцентрироваться.

В качестве альтернативы спросите совета: «Есть ли что-то другое, что стоило бы сделать?»

**ВСЕ УЧАСТНИКИ
ВЕДУТ СЕБЯ
НЕАКТИВНО**

Предположите, что молчание означает согласие. Не спрашивайте, понимают ли участники ключевые вопросы и согласны ли они с тем, что уже было сказано (это пустая трата времени).

Похвалите группу за всю проделанную работу в надежде, что лесть послужит мотивом для участия в дискуссии.

Всегда с подозрением относитесь к слабому участию в дискуссии. Зависимость, злость или страх — частые причины такого поведения. Однако группа может не захотеть открыто продемонстрировать свои чувства. В этом случае перейдите от *открытой дискуссии* к формату, который бы понизил уровень тревоги и беспокойства. Работайте в малых группах, составьте список или попробуйте очень структурированный вид деятельности типа «аквариума» или пазла.

КЛАССИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ФАСИЛИТАТОРА

2

ПРОБЛЕМА

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

ЭФФЕКТИВНАЯ РЕАКЦИЯ

ОДНОВРЕМЕННО
ОБСУЖДАЕТСЯ
НЕСКОЛЬКО
РАЗЛИЧНЫХ
ТЕМ

«Давайте-ка вернемся назад к теме».

«Внимание, все внимание!»

Выберите тему, от обсуждения которой, на ваш взгляд, группа выиграет больше всего. И сделайте все возможное, чтобы «продать» свою точку зрения: «Я вовсе не яростный сторонник этой идеи, но...»

Используйте *трекинг*. Назовите различные темы для обсуждения. «Давайте посмотрим, смогу ли я подытожить ключевые темы для обсуждения».

Используйте *линкование*: «Можете помочь связать ваши идеи с основными вопросами, стоящими перед нами?».

Создайте «*парковку*» для идей и вопросов, чтобы вернуться к ним позже.

УЧАСТНИКИ ПРЕ-
РЫВАЮТ ДРУГ
ДРУГА, СРАЖА-
ЯСЬ ЗА ВРЕМЯ
ДЛЯ ВЫСТУПЛЕ-
НИЯ

Берите руководство в свои руки. Не стесняйтесь прервать диалог, чтобы заставить людей уважительнее относиться друг к другу.

Выберите одного человека, который будет выступать, но никоим образом не показывайте, кто будет следующим. Это сделает обсуждение более спонтанным.

Если вы должны прервать кого-то, чтобы восстановить этикет, скажите: «Пэт, я хотел бы остановиться на этом. Во-первых, давайте убедимся, что вашу мысль услышали. Во-вторых, я хочу предложить процесс, который бы исключил возможность далее прерывать выступающих».

По завершении перефразирования используйте *стекинг* (с. 48), *трекинг* (с. 48) и *очередность* (с. 83) для организации работы группы.

ЛЮДИ НЕУВАЖИ-
ТЕЛЬНО ОБРА-
ЩАЮТСЯ ДРУГ
С ДРУГОМ

Игнорируйте ситуацию. Нет никакого смысла в том, чтобы подливать масло в огонь.

Притворитесь, что введение основного правила, призывающего людей уважительно относиться друг к другу, каким-то образом поможет создать уважительное поведение.

Увеличьте частоту перефразирования. Люди, на которых оказывают давление, нуждаются в поддержке и помощи.

Если вводите основное правило, обязательно дайте группе время обдумать, что происходит и что они хотят сделать по-другому.

КЛАССИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ФАСИЛИТАТОРА

3

ПРОБЛЕМА

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

ЭФФЕКТИВНАЯ РЕАКЦИЯ

ЧЛЕНЫ ГРУППЫ, КОТОРЫЕ НЕ ОЩУЩАЮТ СВОЕЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ В ТЕМЕ, ПОЧТИ НЕ УЧАСТВУЮТ В ДИСКУССИИ

Действуйте так, как будто молчание означает согласие с тем, что было сказано.

Игнорируйте таких участников и поблагодарите за то, что не мешали и не создавали проблем.

Стимулируйте дискуссию: «Чем эта тема важна лично для меня?» «Разогревайтесь» в парах, чтобы у каждого было время увидеть свою выгоду от достижения результата.

Перед следующей встречей попросите организаторов со стороны клиента оценить, почему люди не ощущают своей причастности к обсуждению.

ЗАДАНИЯ НЕ ВСЕГДА ВЫПОЛНЯЮТСЯ, А РАБОТА НЕ ДОВОДИТСЯ ДО КОНЦА

Проведите неэффективную «мотивационную» беседу.

Игнорируйте проблему.

Найдите оправдание: «Нам не очень-то и нужна была эта информация».

Дайте задания командам.

В середине работы сделайте промежуточный отчет о результатах, до того как задание выполнено. Это дает возможность получить помощь всем, у кого возникли проблемы.

НЕВОЗМОЖНОСТЬ НАЧАТЬ И ЗАКОНЧИТЬ ВОВРЕМЯ

Объявите: «Мы начнем через пять минут». Через пять минут повторите то же объявление, но в этот раз скажите: «Еще несколько минут».

Подождите, пока придут все важные участники, но при этом не ждите кого-то, кто ниже по должности.

Когда подошло время заканчивать, продолжайте работу «сверхурочно», не спрашивая никого. Если кому-то нужно уходить, они должны знать, как выйти на цыпочках, никого не побеспокоив.

Вариант 1. Начинайте встречу тогда, когда она назначена. Принцип: держите свое слово.

Вариант 2. Дождитесь, пока придут все. Принцип: если чье-то присутствие не особо ценно, зачем он вообще участвует? Если вы подождете всех, это продемонстрирует, что опоздание одного человека может привести к потере времени высокооплачиваемых сотрудников.

Примечание: убедитесь, что политику устанавливает и проводит в жизнь ответственное лицо, а не вы.

Если встречи постоянно начинаются с опозданием, усовершенствуйте повестку дня.

КЛАССИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ФАСИЛИТАТОРА

4

ПРОБЛЕМА

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

ЭФФЕКТИВНАЯ РЕАКЦИЯ

ДВА ЧЕЛОВЕКА СЦЕПИЛИСЬ В СПОРЕ

Сосредоточьтесь исключительно на взаимодействии между двумя спорящими сторонами, как будто в комнате больше никто не имеет своего мнения по обсуждаемому вопросу.

Обратитесь к другим присутствующим: «У кого еще есть мнение по данному вопросу?» или «Есть ли еще вопросы, которые нужно обсудить до того, как мы углубимся в данную проблему?»

Либо относитесь к этим двоим как к детям: «Эй, вы двое, неужели вы не можете помириться?»

Помните: когда большинство пассивно, концентрируйте внимание на *нем*, а не на нескольких слишком активных людях.

В ГРУППЕ ЕСТЬ ОДИН ИЛИ ДВА МОЛЧУНА, ПРИ ЭТОМ ОСТАЛЬНЫЕ УЧАСТНИКИ ГРУППЫ АКТИВНО УЧАСТВУЮТ В РАБОТЕ

«Г-н З., вы не слишком активно выступали сегодня. Вам есть что добавить?» Это может сработать, когда скромный участник обсуждения на невербальном уровне высказал желание выступить. Но, слишком часто молчун чувствует себя в затруднительном положении и сразу отступает.

«Я бы хотел услышать мнения тех, кто еще не выступал».

Еще лучше разделить на небольшие группы, позволяя скромным участникам обсуждения выступить, не ощущая при этом давления и необходимости сражаться за время для высказывания.

ПОСТОРОННИЕ РАЗГОВОРЫ, ШЕПОТ И СМЕШКИ

Игнорируйте поведение и надейтесь, что все пройдет.

Тепло и с юмором напомните об этикете: «Как вы знаете, те, кто не слышал шутку, часто думают, что кто-то смеется *над ними*».

Накажите шептунов в надежде, что такая обида и унижение пре-красно исправят их поведение.

Если проблема не решается, предположите, что на это есть причина. Возможно, тема стала нудной и потеряла актуальность? Возможно, людям нужна передышка?

КЛАССИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ФАСИЛИТАТОРА**5****ПРОБЛЕМА****ТИПИЧНАЯ ОШИБКА****ЭФФЕКТИВНАЯ РЕАКЦИЯ**

**ПРЕПИРАТЕЛЬ-
СТВА ПО ПОВО-
ДУ ОБЫДЕННЫХ
ПРОЦЕДУР**

Прочтите группе лекцию о том, как плохо терять время и буксовать на месте.

Позвольте группе отойти от содержания вопроса и поговорить о процедуре. Спросите группу: «Что в действительности здесь происходит?»

Потяните время, что-то попишите или порисуйте и подумайте про себя: «Это они виноваты, что мы не можем ничего сделать».

**КОЕ-КТО СТАЛ
ОСОБО ШУМНЫМ
И ПОСТОЯН-
НО ПОВТОРЯЕТ
ОДНО И ТО ЖЕ**

Во время обеда обсудите это за спиной человека. Скажите ответственному лицу, что ему надо побольше контролировать ситуацию.

Люди повторяются, потому что думают, что их не слышат. Резюмируйте точку зрения человека, пока он не почувствует, что его поняли.

Во время перерыва поспорьте или поссорьтесь с этим человеком. Когда встреча возобновится, поднимайте брови или качайте головой каждый раз, когда этот человек ведет себя неправильно.

Стимулируйте участников к выражению точки зрения участников группы, чьи мнения отличаются от их собственного.

**КОЕ-КТО НАХО-
ДИТ АБСОЛЮТНО
НОВУЮ ПРОБЛЕ-
МУ, КОТОРУЮ
НИКТО ДО ЭТОГО
НЕ ЗАМЕЧАЛ**

Попробуйте привести доводы, которые бы отговорили людей от попытки «выпустить джина из бутылки».

Проснитесь! Возможно, это то, чего вы ждали: это дверь в новый мир размышлений о ситуации в целом.

Сделайте вид, что вы не слышите чужие комментарии.

ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВСТРЕЧ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И УЛУЧШЕНИЯ

1. Повесьте два листа бумаги. Озаглавьте один лист «Сильные стороны», а второй — «Улучшения»*.
2. Попросите кого-то назвать сильные стороны. Затем попросите другого человека назвать улучшение. Составляйте два списка одновременно.
3. Стимулируйте участников к откровенному разговору в стиле конструктивного обучения.
4. Пока составляются списки, основное правило — никакой защиты, пояснений или извинений.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПЫТА ПРЕДЫДУЩИХ ВСТРЕЧ

1. Попросите участников припомнить предыдущую встречу и все, что заставляло их тогда чувствовать себя неудобно.
2. Проведите мозговой штурм и составьте список «Что мы можем сделать, чтобы лучше справиться с ситуацией в будущем?»
3. Если все согласны следовать одному или более пунктам в списке — хорошо. Однако зачастую соглашения достичь нелегко, поскольку этому могут помешать неразрешенные конфликты и эмоции. Вместо того чтобы попытаться навязать принятие незрелого соглашения, отнеситесь к шагам № 1 и № 2 как к активности, развивающей осознанность. Часто достаточно просто назвать проблему, чтобы ситуация начала постепенно меняться.

* Многие фасилитаторы заменяют слова «Сильные стороны» и «Улучшения» символами. Обычно используются символы «плюс» («+») и греческая буква «дельта» (« Δ » — символ изменения).

11

ЭФФЕКТИВНАЯ ПОВЕСТКА ДНЯ: ЖЕЛАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

КОНЦЕПЦИИ И МЕТОДЫ МЫШЛЕНИЯ О БУДУЩЕМ

- Три компонента встречи
- Разработка эффективной повестки дня
- Общие цели и цели встречи
- Два типа желаемых результатов
- Семь типов целей встречи
- Планирование результатов встречи
- Определение желаемых результатов: вопросы для ЛПР*

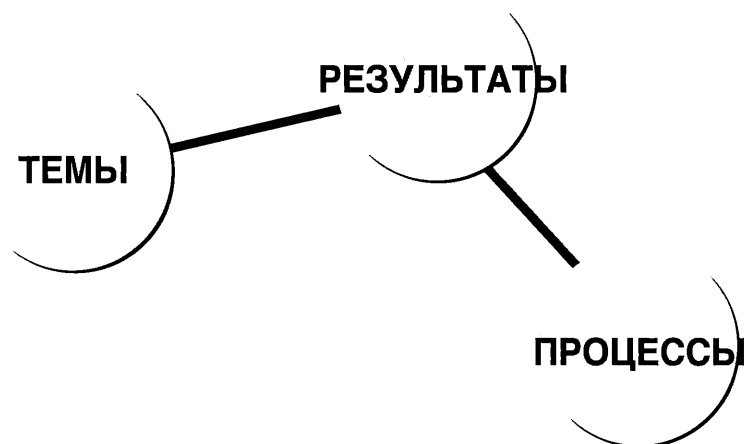
* ЛПР — лицо принимающее решение. В данном случае это тот, кто является внешним или внутренним клиентом, заказывающим фасилитационную работу с группой. (Прим. ред.)

НАДЕЖНЫЕ СПОСОБЫ СОЗДАНИЯ УНЫЛОЙ ПОВЕСТКИ ДНЯ



- 1. Распишите повестку дня до минуты и считайте, что встреча начнется точно по расписанию.
- 2. Считайте, что абсолютно все знают, чего вы пытаетесь достичь во время встречи: если не знают — спросят.
- 3. Запланируйте провести первую половину встречи, определяя очередность того, что надо сделать во второй половине встречи.
- 4. Поддерживайте интерес к дискуссии, убедившись, что все выступающие с отчетами используют слайды и круговые диаграммы.
- 5. Если повестка дня состоит из сложных и важных вопросов, повысьте эффективность встречи, пропуская перерывы и сокращая время, отведенное на обед.
- 6. Если предполагается что наиболее важная часть дискуссии будет эмоциональной, оставьте ее «на закуску». Возможно, группа будет более подготовлена к ней к этому времени.
- 7. Поскольку многие предпочитают, чтобы во время их встречи все придерживались основной темы, считайте, что никто не поднимет тем, не входящих в повестку дня.
- 8. Если вы знаете, что повестка дня перегружена, считайте, что встреча закончится позже запланированного времени. Но никому не говорите об этом заранее. Иногда люди лучше всего думают под давлением.
- 9. Чтобы обеспечить гибкость, не составляйте повестку дня в письменном виде.
- 10. Не теряйте время на планирование повестки дня. Все всегда происходит не так, как вы ожидаете и планируете.

ТРИ КОМПОНЕНТА ВСТРЕЧИ



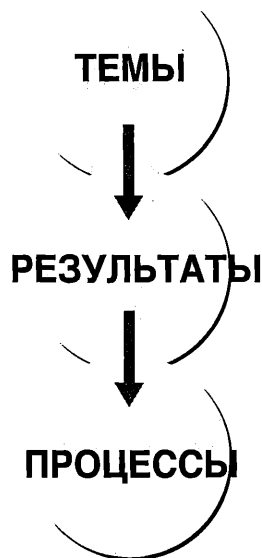
Работа на встрече состоит из трех компонентов: тем для обсуждения, желаемых результатов для каждой темы и процессов, которые необходимы для достижения желаемых результатов. Эти три компонента можно представить в виде *строительных блоков* планирования встречи.

Каждая *тема* для обсуждения может рассматриваться как сегмент встречи. Например, если группа собирается обсуждать три темы — маркетинговый, кадровый бюджетный вопросы — каждая тема должна обсуждаться отдельно, и к ним надо относиться как к отдельным сегментам.

Желаемый результат для каждой темы можно рассматривать как цель сегмента встречи. Например, желаемым результатом обсуждения маркетингового вопроса может стать план создания и развития нового веб-сайта.

Процесс относится к активности (или набору активностей), которые группа будет предпринимать для достижения желаемых результатов. Такими активностями могут быть мозговой штурм, категоризация, дебаты и др.

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ ПОВЕСТКИ ДНЯ



Повестка дня сродни плану игры: она описывает, как будет проходить работа во время встречи.

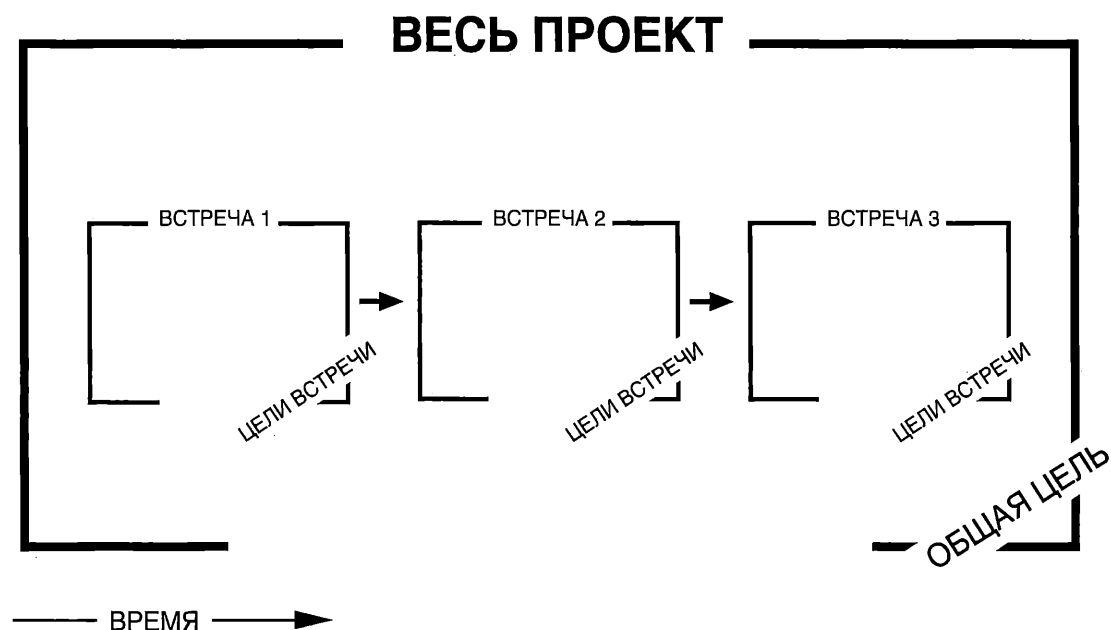
Создание повестки дня включает в себя выбор тем для обсуждения, определение желаемых результатов каждой темы и разработку процессов для достижения желаемых результатов. Таким образом, планирование работы означает пошаговые ответы на следующие три вопроса:

1. Какие темы вы хотите обсудить?
2. Какие результаты вы хотите достичь по каждой теме?
3. Какие активности (или набор активностей) лучше всего смогут помочь группе достичь каждого из желаемых результатов?

На третьем шаге также оценивается необходимое время для каждого вида активности.

Далее представлены концепции и инструменты для реализации некоторых из наиболее сложных аспектов эффективного планирования встреч.

ОБЩИЕ ЦЕЛИ И ЦЕЛИ ВСТРЕЧИ



Данная схема известна как карта комплексных временных рамок (Multiple Time Frames map)*.

Она была разработана для определения краткосрочных целей в рамках долгосрочных целей.

Как показано, достижение *общей цели* проекта может потребовать нескольких встреч. И в то же время каждая встреча сама по себе является контекстом, в рамках которого группа может продвинуться вперед к достижению *общей цели*, выполнив 2-3 *цели встречи*. Далее мы покажем, как прояснять *цели встречи*, делая их конкретными, четко определенными и, самое главное, достижимыми в рамках отдельно взятой встречи.

* Схема также известна как карта этапов работ (Milestone Map). См. S. Kaner and D. Berger. Roadmaps for Strategic Change, 2006.

ДВА ТИПА ЖЕЛАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ



Диаграмма на предыдущей странице изображает проект с тремя встречами внутри него. Эта схема показывает отдельную встречу, разбитую на три сегмента.

На схеме цели сегментов пока еще не определены. Следующие абзацы показывают, что *общая цель* и *цель встречи* могут определяться для каждой темы.

Тема 1. Кадровые вопросы проекта. Пример подходящей *общей цели*: «Нанять достаточно людей для успешного завершения проекта». *Цель встречи*, напротив, будет более ограниченной, например: «Договориться о критериях отбора кадров и составить план приема на работу».

Тема 2. Бюджет проекта. Вероятная *общая цель*: «Утвердить бюджет для данного проекта». Возможная *цель встречи*: «Определить пункты бюджета, которые нужно обсудить, а также назначить ответственного за сбор данных к следующей встрече».

Тема 3. Оценка работы. Пример *общей цели*: «Разработать методы мониторинга и оценки работы по данному проекту». Пример *цели встречи*: «Установить стандарты работы для ключевых сотрудников».

ДВА ТИПА ЖЕЛАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ ДЛЯ ДАННОЙ ТЕМЫ

Какой финальный результат мы хотим достичь, чтобы полностью завершить работу по данной теме?

ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ ДЛЯ ДАННОЙ ТЕМЫ

Какую конкретную, специфическую цель мы хотим достичь по данной теме на предстоящей встрече?

Определение желаемых результатов для каждой темы в повестке дня — наиболее сложная задача при планировании встречи. Основная причина затруднений — необходимость отделить общую цель для данной темы от цели встречи для той же самой темы.



Цель встречи для каждой конкретной темы является специфичной и конкретной задачей для работы по данной теме на предстоящей встрече. Описание каждого из семи типов целей встречи представлено на следующих семи страницах.



ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ: ДОНЕСТИ ИНФОРМАЦИЮ

ОПИСАНИЕ. Когда кто-то делает объявление, представляет отчет или презентацию, цель такой встречи — *донести информацию*.

ПРИМЕР. Предположим, команда проекта работает над бюджетом. Предположим также, что общая цель для данной темы — *утвердить бюджет по данному проекту*. И более того, предположим, что предстоящую встречу планировал некто, кого мы назовем планировщиком встречи. Если задача планировщика встречи — обеспечить доступ всех присутствующих к последней годовой финансовой информации, тогда цель встречи — *донести информацию*. Планировщик может достичь этой цели, раздав документы и попросив всех прочитать их к следующей встрече. Либо он может попросить кого-то сделать презентацию и ответить на задаваемые вопросы. Оба этих процесса вписываются в границы основной цели встречи — *донести информацию*.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ. Когда участники во время встречи понимают, что цель — *донести информацию*, они пытаются ограничить свое участие исключительно вопросами и уточнениями, которые могут сопровождаться краткими мнениями или предложениями по поводу того, что делать дальше. *Однако* когда люди не понимают, что цель только *донести информацию*, они участвуют в обсуждении гораздо активнее и по существу. Это происходит, когда люди считают, что от них ожидают определенного прогресса в работе над темой, другими словами, когда они чувствуют, что цель встречи — *развить мышление* по теме, а не просто *донести информацию*.



ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ: СОБРАТЬ ИНФОРМАЦИЮ

ОПИСАНИЕ. Когда кому-то необходима реакция, обратная связь и (или) предложения, но при этом он не хочет, чтобы группа принимала решения, тогда цель подобной встречи — *собрать информацию*.

ПРИМЕР. Давайте продолжим рассматривать команду проекта, работающей над бюджетом. Как и раньше, предположим, что общая цель для данной темы — *принять бюджет по проекту*. Теперь представим себе, что цель планировщика — выяснить, как люди будут реагировать на три разных сценария бюджета. Он может либо создать опросник, либо попросить людей высказать свои мысли в стиле мозгового штурма, либо объединить присутствующих в малые группы. Таким образом, он может использовать разные форматы участия, чтобы получить результат, но независимо от используемого процесса цель встречи останется прежней.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ. Когда участники понимают, что цель — *собрать информацию*, а не принять групповое решение, они менее склонны тратить время на попытки повлиять друг на друга. Вместо этого они сосредотачивают свои усилия на том, чтобы влиять на мнение человека, который ждет от них участия. Чаще всего таким человеком является их начальник.

Когда участники не понимают, что цель — *собрать информацию*, они могут ошибочно полагать, что их просят участвовать в принятии решения. Но это совершенно другая цель. Хорошо известная жалоба «Зачем вы спрашиваете мое мнение, если не собираетесь его использовать?» полностью отражает подобную неразбериху. Подобных разочарований легко избежать, если планировщики смогут разъяснить, что цель встречи — исключительно *сбор информации*.



ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ: РАЗВИТЬ МЫШЛЕНИЕ

ОПИСАНИЕ. Когда планировщик встречи хочет, чтобы группа продвинулась дальше в работе над темой, его цель — *развить мышление* по данному отдельному этапу или задаче.

ПРИМЕР. Существует множество способов *развить мышление* в группе во время конкретной встречи. Вот типичные способы:

- Определить проблему;
- Проанализировать проблему;
- Определить основные причины;
- Определить «подводные течения»;
- Рассортировать список идей по темам;
- Распределить список элементов по приоритетам;
- Нарисовать схему;
- Определить ключевые ценности;
- Создать схему основных этапов;
- Создать структуру распределения заданий;
- Провести анализ ресурсов;
- Провести оценку рисков;
- Определить критерии отбора;
- Оценить варианты;
- Определить критические факторы успеха;
- Отредактировать и (или) сформировать предложение.

Имейте в виду, что четкие показатели результативности можно определить для каждой из вышеперечисленных задач. Это не просто виды активности, они все приводят к осязаемым результатам.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ. Большинство проектов включает в себя несколько этапов работы, и, как правило, каждый этап состоит из множества шагов обдумывания. При этом прогресс обычно подразумевает выполнение каждого этапа за один раз. Таким образом, *развитие мышления* является обоснованной целью встречи. Такое понимание помогает планировщику стать более точным в постановке реалистичных и полезных целей.



ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ: ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ

ОПИСАНИЕ. Когда планировщик хочет, чтобы на следующей встрече группа рассмотрела вопрос и довела его до конца, цель встречи — *принять решение*.

ПРИМЕР. Решение, которое может быть принято во время встречи, может варьироваться от простейшего до самого сложного. Простые решения — это те, над которыми легко думать либо потому, что цена такого вопроса невысока, либо потому, что вопрос прост и знаком всем, а последствия его предсказуемы. Например, большинство решений при планировании бюджета являются простым обыденным подтверждением существующих программ и зарплат. Обычно группам не составляет труда вместе принять простые решения во время встречи.

И наоборот, сложные решения группы принимают с трудом. Например, решения по поводу бюджета и сокращения программы или оплаты обычно требуют длительного анализа и обдумывания. Другими словами, сложные решения лучше всего принимать *после* того, как вопрос был хорошо обдуман.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ. Независимо от того, является ли вопрос простым или сложным, намерение принять решение на следующей встрече означает, что группа должна довести вопрос до завершения. Если планировщик ставит в повестку дня простой вопрос, он разумно ожидает, что группа достигнет цели. Однако если планировщик хочет, чтобы группа приняла сложное решение на встрече, он полагает, что сложные аспекты были должным образом осмыслены. Если нет — возможно, гораздо разумнее поставить перед группой цель *развить мышление*, а не *принять решение*.



ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ: УЛУЧШИТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

ОПИСАНИЕ. Когда планировщик встреч хочет, чтобы участники группы укрепили свои рабочие отношения, поделившись чувствами, и (или) справились с межличностным напряжением, цель встречи — *улучшить взаимодействие*.

ПРИМЕР. Команда проекта недавно пропустила важный контрольный срок. Некоторые участники группы обвинили координатора базы данных в том, что тот не закончил ввод данных в расписание. Другие обвинили менеджера проекта в создании расписания, которое было изначально нереальным. Никто открыто не обсуждал свои чувства на встречах по проекту, однако моральный дух коллектива снижался, пока группа не уделила часть времени на встрече, чтобы обсудить эти вопросы и расставить все на свои места.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ. Обычно люди не считают свои чувства достойной темой для обсуждения на встрече. Тем не менее, когда группа выделяет определенное время, в течение которого может отвлечься от вопросов, связанных с основной задачей, участники могут поговорить друг с другом о своих чувствах и взаимоотношениях, и группа может от этого значительно выиграть. За это время можно не только обнаружить упущенное неправильное восприятие и недопонимание проблемы, но и справиться с ними. Межличностные рабочие конфликты, которые парализуют общение, можно назвать, обсудить и уладить. Плохо работающие нормы и модели группы можно обнаружить, изучить и заменить на более желательные процедуры. Однако несмотря на все преимущества, люди обычно не занимаются обсуждением подобных вещей, *пока им не дадут четких указаний и разрешения этим заняться*. И даже в этом случае потребуются хорошо спланированные и структурированные активности, чтобы создать надежный и безопасный фундамент, необходимый для подобного вида работы.



ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ: РАЗВИТЬ СПОСОБНОСТИ

ОПИСАНИЕ. Когда планировщик встречи выделяет время для тренинга с целью сконцентрироваться на развитии навыков, цель встречи — *развить способности*.

ПРИМЕР. Команда проекта работала над бюджетом. Общая цель — утверждение и принятие бюджета. После проведения двух встреч по данной теме менеджер проекта заметил, что ключевые участники не понимали основные принципы бухучета. Это привело к тому, что они полностью терялись и смущались при обсуждении вопросов, связанных с данной темой. Менеджер проекта решил пригласить специалиста из бухгалтерии, чтобы он поработал несколько часов с группой, обучив их основным принципам бухучета.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ. Развитие способности редко рассматривается как нечто, что можно сделать на обычной встрече. Чаще всего это происходит на тренингах, проводимых внутренним департаментом обучения или приглашенными специалистами. Когда развитие способности считается целью встречи, появляются дополнительные возможности. Например, участники команды могут улучшить свои способности в сфере решения проблем и принятия решений, а также развить свои знания об основных тенденциях в отрасли, приобрести те или иные навыки и освоить более эффективные методы.



ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ: ПОСТРОИТЬ СООБЩЕСТВО

ОПИСАНИЕ. Когда планировщик встречи хочет укрепить товарищеский дух в коллективе, связи между людьми, работающими вместе, и в целом поднять боевое настроение, цель встречи — *построить сообщество*.

ПРИМЕР. Команда проекта решила, что надо устроить небольшой праздник по поводу утверждения бюджета. Они не думали, что достижения настолько велики, что стоит устраивать большое торжество, но при этом они и не хотели оставлять это событие без некоего формального признания. Менеджер проекта решил пригласить спонсора проекта на последний час встречи, которая проводилась во второй половине дня и на которой группа должна была представлять бюджет спонсору для окончательного утверждения. При этом документ бюджета спонсор уже видел заранее. Основной причиной его посещения встречи было желание внести свой вклад в достижение цели построения группы, что он и сделал, высказав свою похвалу и благодарность группе и оставшись на фуршет, организованный менеджером проекта.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ. *Построение сообщества* обычно не считается серьезной целью в рамках встречи. Тем не менее, когда оно рассматривается как цель встречи, оно помогает укрепить взаимодействие и общий моральный дух команды. Например, для празднования дня рождения можно уделить 5-10 минут. Сильного эффекта можно добиться путем обмена мнениями по поводу текущих тревожных событий внутри группы. *Построение группы* не подразумевает выездные мероприятия для построения команды («тимбилдинга»), а просто включается в повестку дня наряду с другими целями встречи.

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ВСТРЕЧИ

Помогите ответственному лицу:

1. Определить все темы для встречи;
2. Выбрать тему, с которой надо начать;
3. Составить список возможных общих целей по данной теме;
4. Выбрать общую цель по данной теме;
5. Изучить, какой тип цели встречи является наиболее подходящим, и выбрать один из них*;
6. Точно определить цель встречи*.

Повторите шаги 1–6 с новой темой.

* Пример: если вы выбрали в качестве типа цели встречи *сбор информации* (шаг 5), то целью встречи может быть *получить мнение по вопросам X, Y и Z* (шаг 6).

Фасилитаторы должны помнить, что этот шаблон является типовым. Применяя его в реальной жизни ответственное лицо наверняка будет перескакивать с одного шага на другой или даже с одной темы на другую, не завершая этапы в установленной последовательности. Импровизируйте! У каждого свой собственный индивидуальный стиль мышления.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЖЕЛАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ЗАДАЮТСЯ ОТВЕТСТВЕННЫМ ЛИЦАМ

ОБЩИЕ ЦЕЛИ

- Как выглядит успех?
- Как вы узнаете, что вы закончили с этой темой?
- Что является вашей глобальной целью?
- Чтобы прояснить: вы говорите, что закончите с этим вопросом, когда...?
- Что делает это таким важным?
- Какова ваша цель здесь?
- Расскажите поподробнее о том, чего вы пытаетесь достичь.
- Предположим, у вас есть достаточно времени и средств. Что на самом деле вы хотите, чтобы произошло?
- Расскажите больше о вашем видении будущего.

ЦЕЛИ ВСТРЕЧИ

- Логически: что необходимо сделать в первую очередь?
- Что из этого является срочным?
- Какие вопросы нужно будет обсудить в будущем?
- Какие результаты вы хотите получить на данной встрече?
- Давайте попытаемся разбить общую цель на несколько приблизительных этапов.
- С чем, как вы считаете, должны уйти люди в конце этой встречи?
- Что могло бы быть сделано после встречи?
- Что могло бы быть сделано до встречи?
- Что могли бы сделать люди, которые не присутствуют на встрече?
- Какой должна быть дискуссия, чтобы все приняли в ней участие?

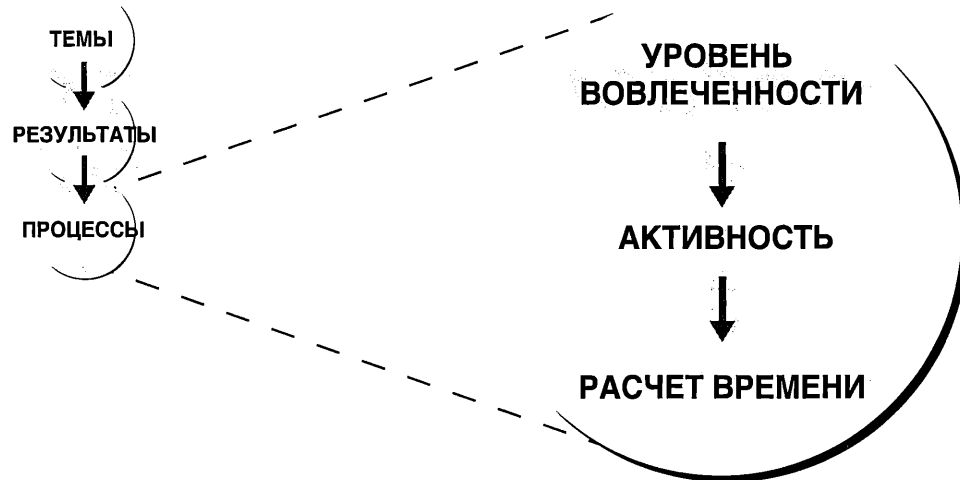
12

ЭФФЕКТИВНАЯ ПОВЕСТКА ДНЯ: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА

ПЛАНИРОВАНИЕ АКТИВНОСТЕЙ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ВСТРЕЧ

- Дизайн процесса для достижения цели встречи
- Пять уровней вовлеченности
- Планирование повестки дня: дизайн процесса
- Расчет времени на разные виды активностей
- Признаки эффективной повестки дня
- Шаблоны повестки дня
- Распределение ролей при планировании повестки дня

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ ВСТРЕЧИ

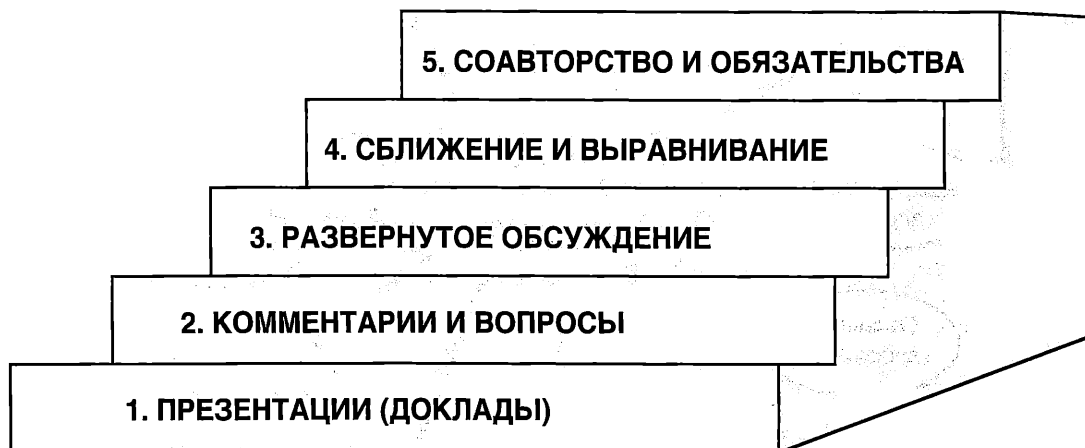


Какой уровень вовлеченности участников вы хотите достичь? Это первый вопрос, на который должен ответить планировщик встречи, когда он думает о том, как достичь цели встречи. Например, цель встречи — *собрать информацию* по предложенному проекту бюджета. Планировщик может хотеть, чтобы группа просто позадала вопросы и высказала несколько комментариев. Либо он может хотеть, чтобы группа участвовала в развернутом обсуждении ключевых моментов проекта. Очевидно, что развернутое обсуждение требует большей вовлеченности. Какой уровень участия планировщик считает наиболее желательным для данной цели?

Какие виды активностей предполагаются? Как только планировщик установил желательный уровень вовлеченности, он может сконцентрироваться на разработке активностей, которые стимулировали бы участие на соответствующем уровне. Например, если желательно развернутое обсуждение, то подходящим видом активности может стать работа в малых группах по заданным темам. Но если группе достаточно лишь прокомментировать ситуацию в общем, можно провести один опрос по кругу.

Сколько времени потребуется группе? После ответа на два предыдущих вопроса планировщик может и должен рассчитать время, которое потребуется для достижения поставленной цели встречи. Если окажется, что данный вид активности требует слишком много времени, планировщик может решить, стоит ли изменить вид активности или желаемый уровень вовлеченности.

ПЯТЬ УРОВНЕЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



Здесь представлена модель, описывающая пять уровней вовлеченности группы (от меньшего к большему). Она может использоваться как инструмент, помогающий планировщикам встреч создать процесс сразу, как только определена цель встречи по данной теме.

Если планировщик не хочет, чтобы группа тратила много времени и сил на конкретную цель, он должен выбрать деятельность, соответствующую нижним уровням на схеме. С другой стороны, если он считает важным, чтобы участники группы углубились в обсуждаемые вопросы, он может захотеть запланировать процесс, предусматривающий более высокие уровни вовлеченности.

Процессы, ассоциируемые с каждым из трех начальных уровней, очевидны. *Презентации (доклады)* — односторонняя активность, требующая от участников группы, чтобы они просто сидели, слушали и по возможности не заснули. *Комментарии и вопросы* требуют активного участия, но в ограниченном виде. *Развернутое обсуждение* требует постоянной концентрации и усилий.

Четвертый и пятый уровни вовлеченности вводят группу в *зону дискомфорта*. Уровень *сближение и выравнивание* требует, чтобы участники могли смотреть на проблему с позиций друг друга и спокойно переносить напряжение, которое возникает в случае недопонимания, пока не будет создана общая модель понимания. Уровень *соавторство и обязательства* требует наличия всех вышеперечисленных качеств, а также того, чтобы участники упорно работали, пока не будет найдено решение, которое с энтузиазмом поддержат все ключевые участники.

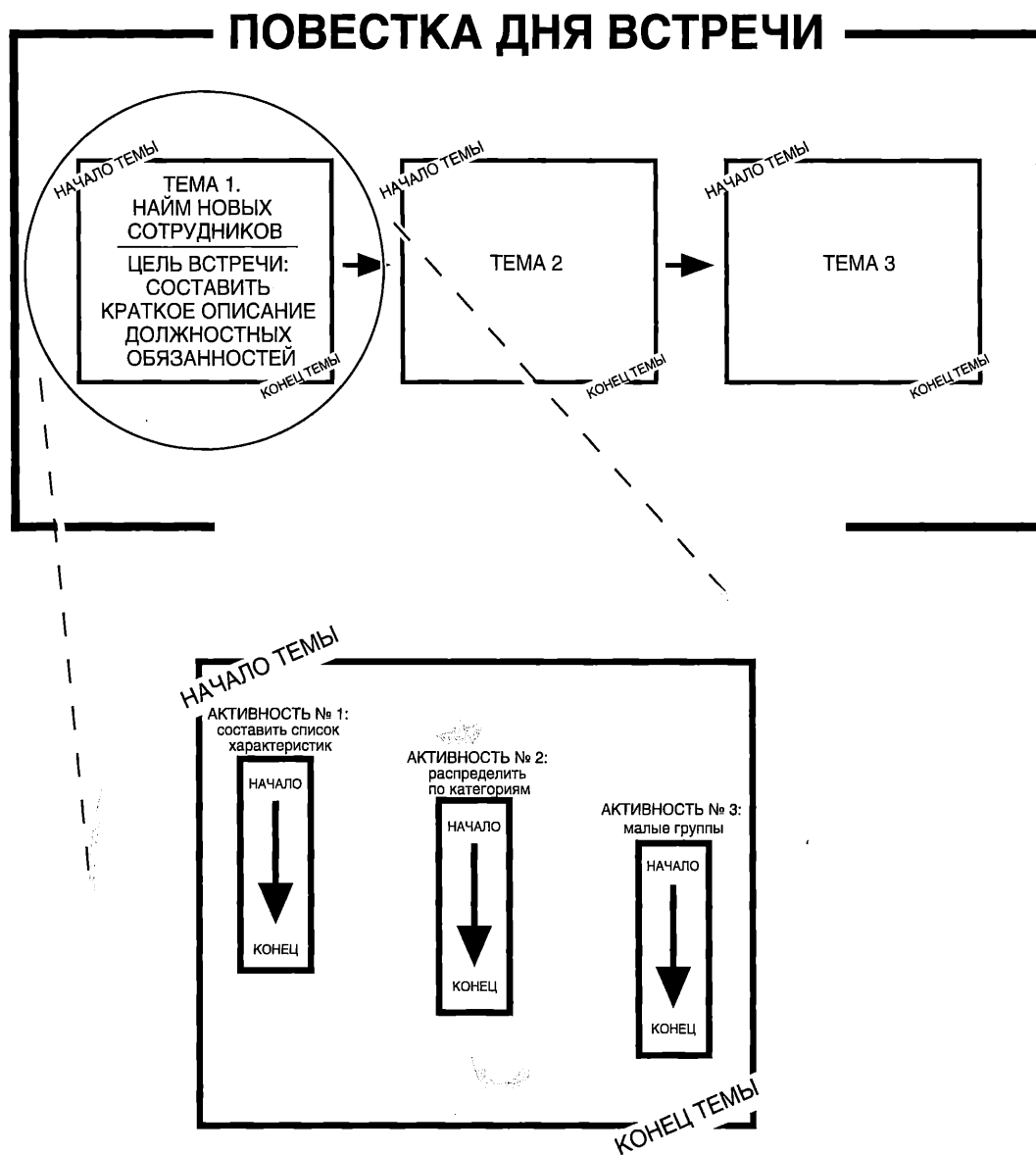


Данная схема включает типы активностей, описанные в главе 7. При составлении повестки дня планировщик встреч может выбрать форматы участия, представленные на этой странице, чтобы обеспечить должный уровень вовлеченности участников.

Если цель встречи требует *презентаций (докладов)*, планирование процесса становится простым и очевидным. Если цель встречи предусматривает *вопросы и комментарии*, у планировщика появляется больше свободы в выборе подходящего вида деятельности. Все простые форматы — опрос по кругу, малые группы, открытая дискуссия, составление списка идей и индивидуальные записи — можно использовать для вовлечения участников на уровне *вопросов и комментариев*.

При планировании деятельности для выполнения целей, требующих высших уровней вовлеченности, планировщик может использовать по очереди три или четыре различных формата участия, чтобы достичь желаемого результата (см. следующую страницу). Либо он может создать более сложные и замысловатые виды деятельности из тех 40 активностей, которые описаны в главах 14–16 данной книги.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОВЕСТКИ ДНЯ: ДИЗАЙН ПРОЦЕССА



Когда цель встречи требует более высокого уровня вовлечения, планировщик может использовать по очереди три или четыре различных формата участия, чтобы достичь желаемого результата. Например, если цель встречи — *развить мышление* по теме должностных обязанностей, группа может составить список характеристик работы, затем распределить пункты списка по темам и объединиться в малые группы для составления записей по каждой теме. Такая последовательность активностей называется «караваном» (string).

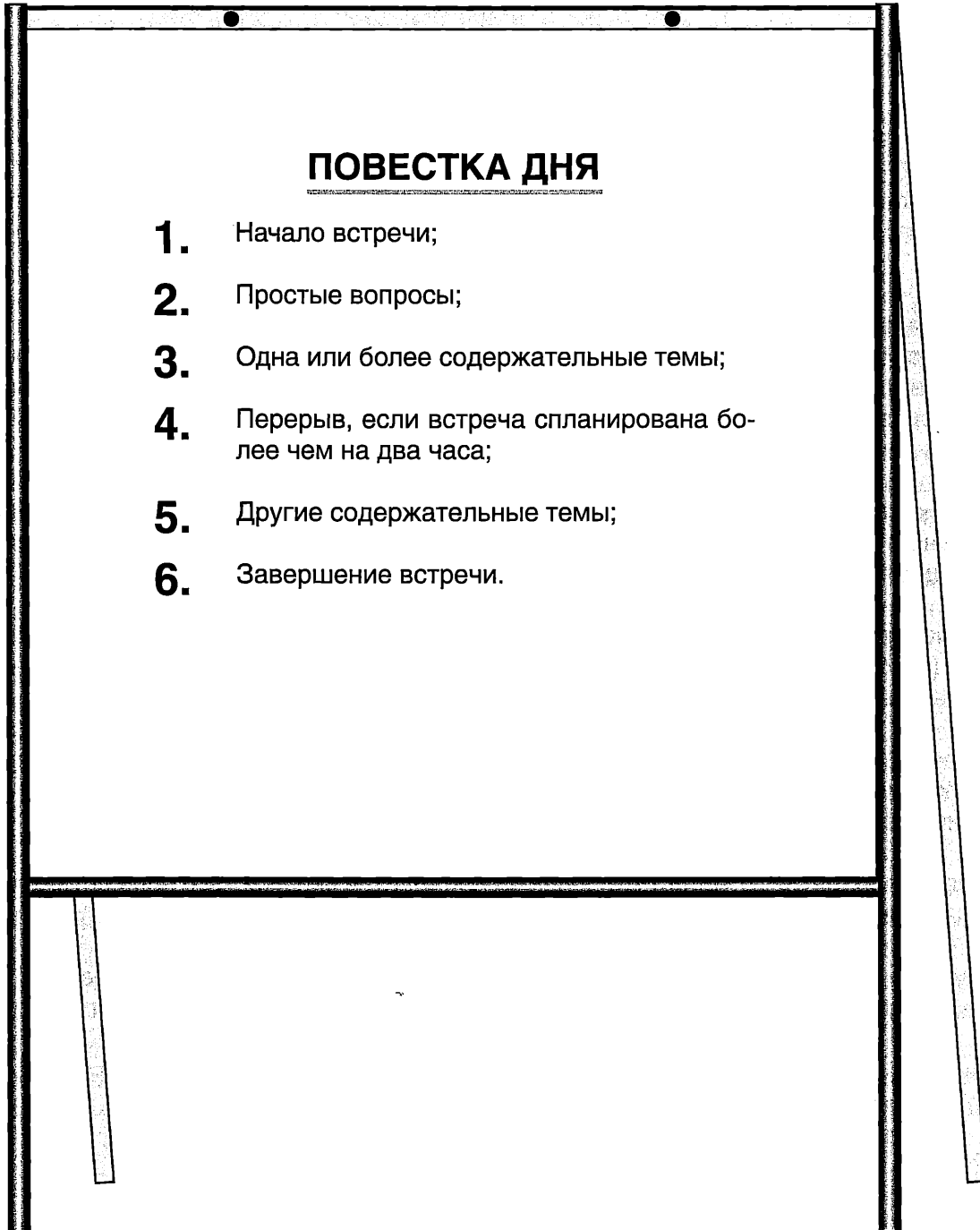
ОЦЕНКА ВРЕМЕНИ, НЕОБХОДИМОГО ДЛЯ РАЗНЫХ ВИДОВ АКТИВНОСТЕЙ

ПРОЦЕСС	ТИПИЧНОЕ ВРЕМЯ	СОВЕТЫ ПО ОЦЕНКЕ ВРЕМЕНИ
МАЛЫЕ ГРУППЫ	6–15 минут	Решите, сколько времени нужно выделить для выступления каждого человека. Умножьте это время на количество людей в группе. Добавьте 3–4 минуты на инструктирование и перестановки, необходимые для формирования малых групп.
ОПРОС ПО КРУГУ	5–20 минут для группы из 8 человек в зависимости от темы	Выделите 30 секунд на человека для простых вопросов и 2 минуты на человека, если тема является сложной или особо интересной.
СОСТАВЛЕНИЕ СПИСКА ИДЕЙ	7–10 минут	Лимит времени, выделяемого на составление списка, полностью произволен. Однако большинству людей трудно выдержать более 10 минут без дискуссии.
ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ	5–10 минут	Выделите 5 минут на задания, которые являются «разогревом» для чего-то другого. Выделите 10 минут для заданий, у которых есть отдельная цель.
ОТКРЫТАЯ ДИСКУССИЯ	15–30 минут	Если желателен высокий уровень вовлеченности, то нужно заранее предполагать, что дискуссия наберет обороты через 5–10 минут. Если открытая дискуссия продолжается дольше 20–30 минут, внимание ослабевает.
МНОГОЗАДАЧНЫЕ ГРУППЫ	30–90 минут	Решите, сколько времени выделить на работу в группах. Затем добавьте 10 минут для перестановок и формирования групп.

ПРИЗНАКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ПОВЕСТКИ ДНЯ

- Каждая тема, которая обсуждается на встрече, четко определена.
- Определены как *общая цель*, так и *цель встречи* для каждой темы. Они могут быть вписаны в повестку дня или нет, но они должны быть явно представлены по мере необходимости.
- Каждая цель встречи поддерживается процессом, который спланирован таким образом, чтобы стимулировать должный уровень вовлеченности. Процесс состоит из одного или более видов активностей. В случае когда ставится особо значимая цель встречи, которую нельзя достичь при помощи какой-то одной активности, серия активностей объединяется в «караван».
- На каждую активность выделяется реалистичное количество времени. Выделенное время лучше записать на флипчарте, но можно и обойтись без этого, однако время всегда сообщается при описании процесса.
- Для приходящих в аудиторию людей повестка дня начинается с двух вещей: общего обзора (чтобы каждый примерно знал, чего ожидать от встречи) и краткой активности-приветствия, например регистрации (см. с.146).
- Повестка дня завершается чем-то, что давало бы участникам чувство завершенности: краткое изложение завершенных действий и достижений, обзор последующих шагов, оценка встречи или выступление каждого для подведения итогов.
- Запланированный 10-минутный перерыв проводится каждый раз, если встреча длится дольше двух часов.
- Повестка дня составлена в письменном виде и доступна либо в виде печатных материалов, раздаваемых всем участникам, либо в виде флипчарта, вывешенного на стене.

ШАБЛОНЫ ПОВЕСТКИ ДНЯ



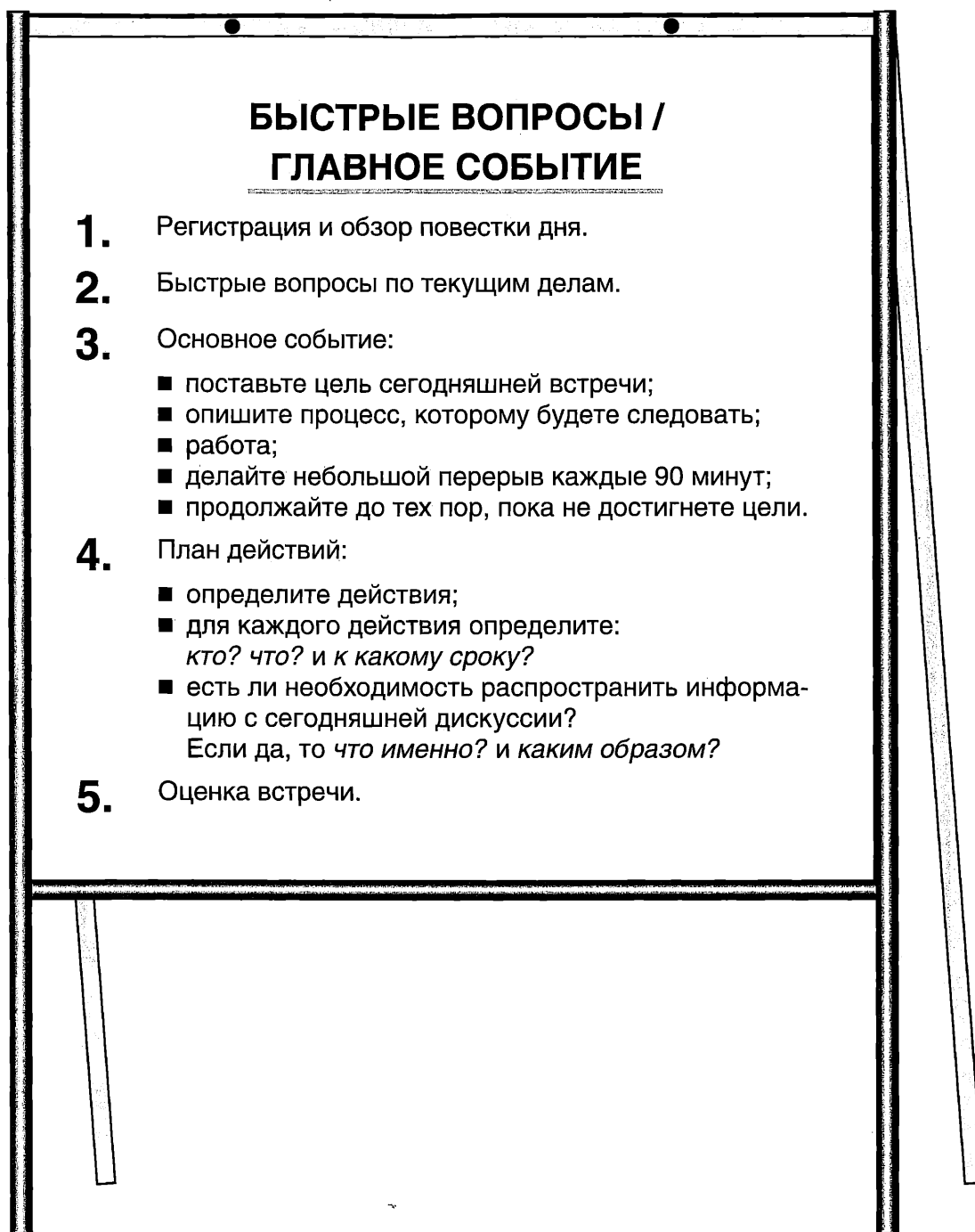
Данная схема показывает исходную структуру эффективной повестки дня. В реальности каждая группа подгоняет данную структуру под свои нужды в зависимости от обстоятельств. Далее представлены шесть шаблонов наиболее часто используемых подходов.

БЫСТРЫЕ ВОПРОСЫ / ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ

- 1.** Регистрация и обзор повестки дня.
 - 2.** Быстрые вопросы по текущим делам.
 - 3.** Первая основная тема:
 - поставьте цель сегодняшней встречи;
 - опишите последовательность действий, которые будете выполнять;
 - работайте, пока цель не достигнута;
 - определите план дальнейших действий.
- Перерыв —
- 4.** Вторая основная тема:
 - поставьте цель сегодняшней встречи;
 - опишите процесс, которому будете следовать;
 - работайте, пока цель не достигнута;
 - определите план дальнейших действий.
 - 5.** Оценка встречи.

НАИЛУЧШЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ. Данный формат используется для длительных встреч команды управленцев, когда необходимо принять решения сразу по нескольким важнейшим вопросам.

ТАЙМИНГ. Быстрые вопросы по текущим делам в таком формате часто занимают 30–45 минут. Все элементы надо выстроить по очереди, а затем разобрать. Каждая основная тема рассматривается не менее 30 минут и даже дольше. В целом на встречу, включающую в себя более одной важной темы, следует выделить не менее 2,5 часов. Важные темы требуют больше внимания, чем быстрые вопросы по текущим делам, не требующие длительного обсуждения. Большинство текущих дел можно решить путем простой открытой дискуссии.



БЫСТРЫЕ ВОПРОСЫ / ГЛАВНОЕ СОБЫТИЕ

1. Регистрация и обзор повестки дня.
2. Быстрые вопросы по текущим делам.
3. Основное событие:
 - поставьте цель сегодняшней встречи;
 - опишите процесс, которому будете следовать;
 - работа;
 - делайте небольшой перерыв каждые 90 минут;
 - продолжайте до тех пор, пока не достигнете цели.
4. План действий:
 - определите действия;
 - для каждого действия определите:
кто? что? и к какому сроку?
 - есть ли необходимость распространить информацию с сегодняшней дискуссии?
Если да, то что именно? и каким образом?
5. Оценка встречи.

НАИЛУЧШЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ. Данный формат лучше всего работает, если группа была собрана с особой целью: решить сложную задачу, которая имеет свое начало, середину и конец. Это могут быть разработка стратегического плана, утверждение ежегодного бюджета, планирование крупного сокращения штата или планирование реорганизации. Такой тип встречи требует, чтобы планировщик тщательно продумал и спланировал весь процесс.

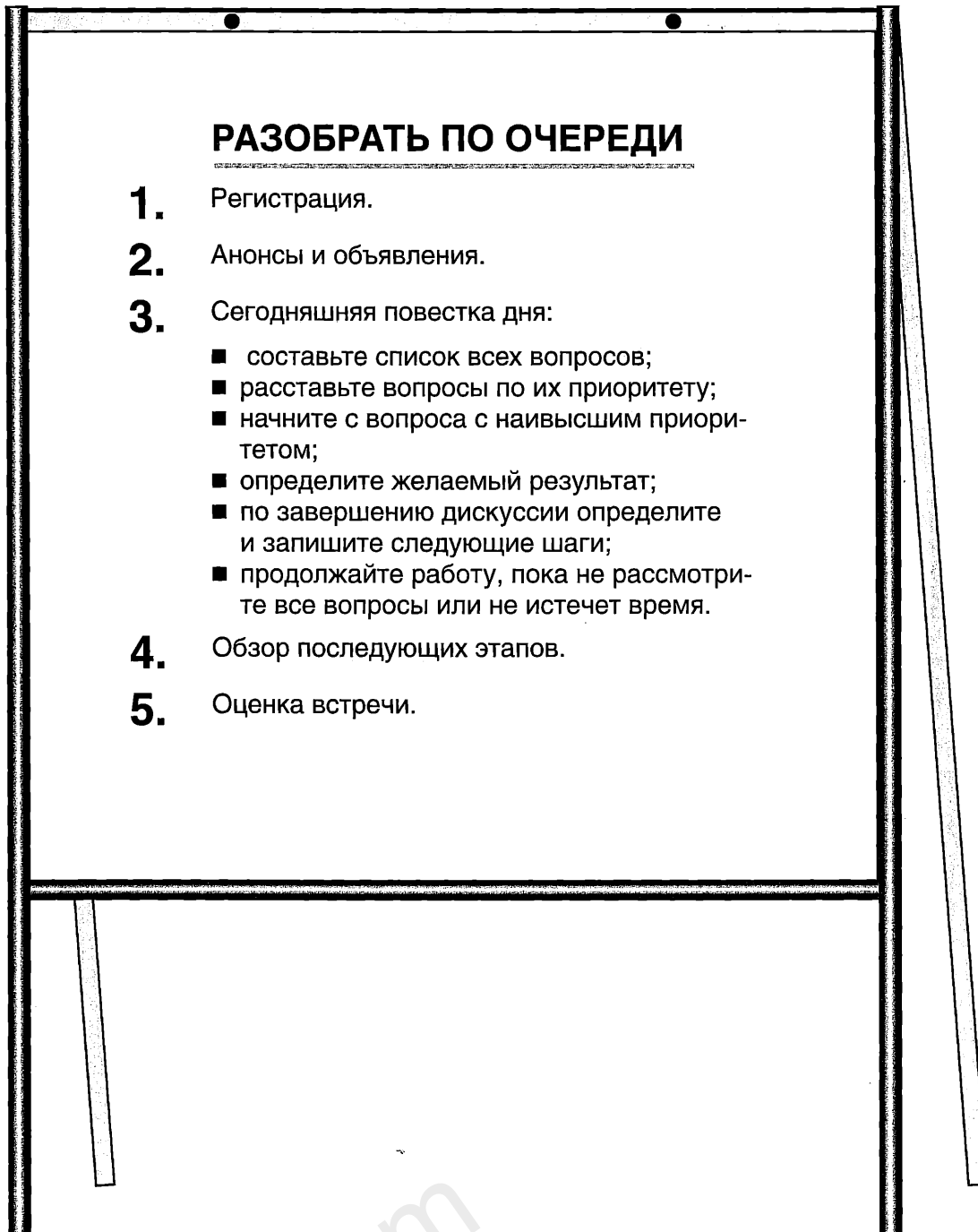
ТАЙМИНГ. Такая встреча обычно продолжается 3–6 часов за одну сессию. Весь проект обычно длится несколько недель и более. Быстрые вопросы по текущим делам лучше всего прорабатываются, если дать каждому человеку 5–7 минут для использования на их собственное усмотрение. Нерассмотренные вопросы записываются на более поздний срок, чтобы рассмотреть их в рабочем порядке или на следующей встрече.

СТАРАЯ ПОВЕСТКА / НОВАЯ ПОВЕСТКА

- 1.** Принятие протокола последней встречи.
- 2.** Объявления и отчеты.
- 3.** Старая повестка дня:
 - начните с последнего важного вопроса, записанного в *протоколе*, где дан список вопросов с предыдущих встреч;
 - проработайте вопрос или снова отложите его;
 - продолжайте, пока все вопросы *старой повестки дня* не будут проработаны или отложены до следующего раза.
- 4.** Новая повестка дня:
 - *новые вопросы* должны быть внесены в повестку дня заранее;
 - все *новые рабочие вопросы* должны быть рассмотрены или сняты с обсуждения до следующей встречи.
- 5.** Оценка встречи.

НАИЛУЧШЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ. Данный формат — упрощенные правила Роберта (Robert's Rules) — используется в волонтерских организациях, особенно в заседаниях правления. Поскольку участники в данном случае не являются штатными сотрудниками, они не склонны тратить много времени на обдумывание повестки дня между встречами. Таким образом, протоколы предыдущих встреч используются как основной инструмент для структурирования повестки дня.

ТАЙМИНГ. Встреча продолжается столько, сколько необходимо для завершения обсуждения старой и новой повестки дня. В условиях цейтнота группы склонны отложить много вопросов на потом.



РАЗОБРАТЬ ПО ОЧЕРЕДИ

1. Регистрация.
2. Анонсы и объявления.
3. Сегодняшняя повестка дня:
 - составьте список всех вопросов;
 - расставьте вопросы по их приоритету;
 - начните с вопроса с наивысшим приоритетом;
 - определите желаемый результат;
 - по завершению дискуссии определите и запишите следующие шаги;
 - продолжайте работу, пока не рассмотрите все вопросы или не истечет время.
4. Обзор последующих этапов.
5. Оценка встречи.

НАИЛУЧШЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ. Данный формат используется во время рабочих совещаний, где большинство вопросов являются текущими, простыми и ясными. Данный формат не требует никакого предварительного планирования, поэтому желаемый результат нужно определить в режиме реального времени во время встречи. Если затронуты сложные вопросы, они могут обсуждаться как вводная информация, однако они редко решаются во время встречи.

ТАЙМИНГ. Текущие вопросы обсуждаются в течение определенного времени, обычно в течение 45 минут. В целом на данный тип встреч обычно выделяется 1 час.

ДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ НА УЧАСТНИКОВ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Регистрация.
2. Анонсы и объявления.
3. Все вопросы от участника № 1.
4. Все вопросы от участника № 2.
5. Все вопросы от участника № 3.
6. Обзор последующих этапов.
7. Оценка встречи.

НАИЛУЧШЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ. Данный формат особо подходит для групп, чьи участники имеют разные сферы ответственности. Он может использоваться как для сбора информации, так и для принятия решений. Однако имейте в виду, что данный формат работает только в том случае, если каждый участник заранее подготовится к встрече, определив *общую цель* и *цель встречи* по каждой затронутой им теме.

ТАЙМИНГ. Каждая группа самостоятельно определяет, сколько времени выделить каждому участнику. Каждый получает равное время, если только кто-то не договорится, чтобы ему выделили больше времени.

ОТЧЕТ О СОСТОЯНИИ ДЕЛ	
1.	Регистрация.
2.	Анонсы и объявления.
3.	Отчет о состоянии дел. Для каждого проекта, по которому заслушивается отчет: <ul style="list-style-type: none"> ■ резюмируйте общую цель проекта и текущие цели; ■ сообщите о значимых событиях, которые произошли со времени последнего мероприятия; ■ перечислите план действий по проекту, определенных в последний раз; ■ отчитайтесь по каждому действию, что было или не было сделано; ■ ответьте на вопросы; ■ всей группой составьте список новых действий, в случае необходимости проведите короткую дискуссию.
4.	Оценка встречи.

НАИЛУЧШЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ. Данный формат полезен для встреч команды по проекту. Он также полезен для собраний персонала по программе, где большинство сотрудников работает независимо и хочет держать друг друга в курсе дел.

ТАЙМИНГ. Чтобы поддерживать интерес и внимание людей, отчеты о состоянии дел должны занимать не более 10–15 минут. Половину этого времени стоит выделить на обсуждение действий. Такой тип встреч занимает не более часа. Чтобы еще сократить встречу, не стоит представлять отчеты всем участникам на каждой встрече.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ПОВЕСТКИ ДНЯ

ФАСИЛИТАТОР

Объясняет важность выделения времени на планирование повестки дня.

Просит ответственное лицо перечислить все возможные темы.

Просит ответственное лицо установить *общую цель* для каждой темы.

Побуждает ответственное лицо определить *цели встречи* по каждой теме.

Предлагает варианты мыслительных активностей, которые группа может использовать во время каждого сегмента встречи.

Сводит воедино черновую повестку дня, устанавливая временные рамки.

Не представляет повестку дня на встрече («хозяин» всех результатов — ответственное лицо).

ОТВЕТСТВЕННОЕ ЛИЦО

Решает, сколько времени выделить на планирование повестки дня.

Определяет возможные темы и решает, какие именно темы включить в повестку дня.

Определяет *общую цель* для каждой темы.

Определяет *цели встречи* по каждой теме в повестке дня.

Обдумывает варианты и принимает окончательное решение по планированию рабочего процесса в каждом сегменте встречи.

Проверяет и исправляет черновик и утверждает окончательную повестку дня.

Представляет повестку дня на встрече и проясняет цели по каждому пункту.

12A

10
11

12
13

14
15

16
17

18
19

skladchina.com

Часть 3

ПОСТРОЕНИЕ
ЖИЗНЕ-
СПОСОБНОГО
СОГЛАШЕНИЯ

skladchina.com

13

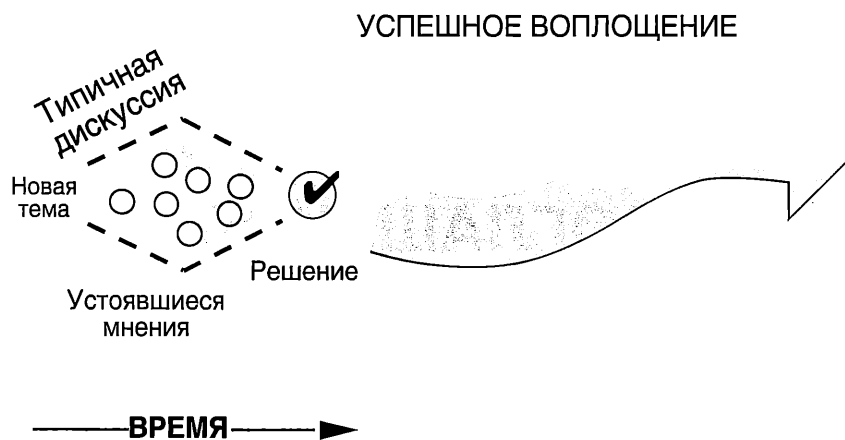
ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНОГО СОГЛАШЕНИЯ

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, ВКЛЮЧАЮЩИХ В СЕБЯ
ВСЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ

- Что делает соглашение жизнеспособным
- Пример: типичный неудачный сценарий
- Пример: история успеха
- Типичная дискуссия в сравнении с совместным принятием решений
- Два типа мышления: «Или-или» и «И то и другое»
- Фасилитация жизнеспособных соглашений

ЧТО ДЕЛАЕТ СОГЛАШЕНИЕ ЖИЗНЕСПОСОБНЫМ?

ИДЕАЛИЗИРОВАННАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ



На рисунке выше показана идеализированная последовательность: дискуссия, принятие решения по ее результатам, внедрение принятого решения. Дискуссия проходит быстро и напрямую, внедрение принятого решения также удается легко.

Многие люди (наверное, даже большинство) уверены, что вопросы должны решаться именно так. Без борьбы. Без *зоны дискомфорта*. Без проблем. Чистое, линейное, предсказуемое движение вперед — от зарождения идеи к ее полному воплощению.

Почему в это верит большинство людей, понятно: *чаще всего такая модель действительно работает!*

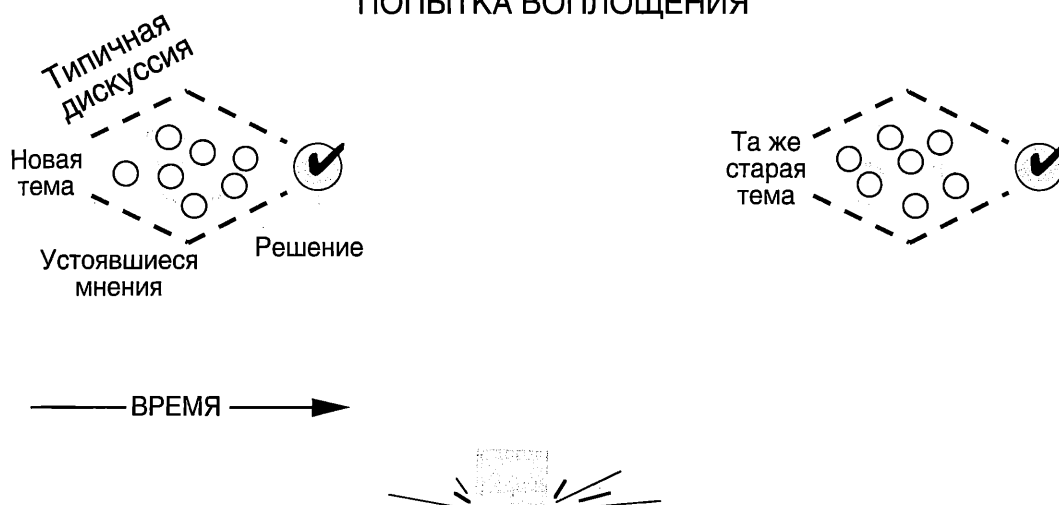
Подавляющее большинство решений, которые приходится принимать в работе любой группы, *действительно* являются рутинными. Проблемы знакомы, решения очевидны, воплотить их при минимальном уровне планирования и организации не составляет труда.

Однако проблемы бывают не только рутинными. Большинство людей не осознают важной вещи: *простая модель не работает в сложных условиях.*

ЧТО ДЕЛАЕТ СОГЛАШЕНИЕ ЖИЗНЕСПОСОБНЫМ?

СЛОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
ЛЕГКО НЕ РЕШАЮТСЯ

ПОПЫТКА ВОПЛОЩЕНИЯ



Если группа пытается разрешить *сложную* проблему стандартным образом, то скорее всего будет принято решение, которое попросту не сработает. Внедрение идеи пройдет неудачно, и в итоге группа рано или поздно вновь столкнется с этой же проблемой.

Группы, которые настаивают на решении сложной проблемы в рутинном порядке, часто приходят к псевдорешениям: в момент озвучивания такие идеи выглядят хорошо, но их несостоятельность очевидна впоследствии. Вот некоторые распространенные псевдорешения:

- Согласиться учитывать одновременно все 20 приоритетов;
- Поручить выполнение задания человеку, который и без того перегружен работой;
- Не сформулировать внятно личную ответственность за выполнение заданий;
- Создать группу, чтобы она выполнила всю ту же работу с самого начала;
- Создав программу, не выделить на нее финансирования;
- Достичь соглашения и не учесть, что кто-то из отсутствовавших на встрече может его заблокировать;
- Принять решение продолжать в том же духе, но с большими усилиями.

Псевдорешения никогда не решают проблем по-настоящему. Они лишь дают участникам обсуждения иллюзорное чувство, что согласие достигнуто без попадания в *зону дискомфорта*.

НЕЖИЗНЕСПОСОБНОЕ СОГЛАШЕНИЕ

ТИПИЧНЫЙ НЕУДАЧНЫЙ
СЦЕНАРИЙ

Не следует ожидать, что типичная дискуссия может привести к решению сложной проблемы. Это показывает следующий пример.

ПРИМЕР

Владелец крупного городского супермаркета столкнулся с проблемой: продавцы в магазине постоянно опаздывали на работу. Владелец перепробовал все мыслимые способы: штрафы, угрозы, увещевания, но ничего не помогало. Чтобы попытаться найти решение проблемы, он созвал общее собрание сотрудников магазина. Оно началось в дружественной атмосфере. Многие из участников имели свои взгляды на то, в чём корень проблемы, и стремились ими поделиться.

Вскоре участники обсуждения разделились на два лагеря. Одна группа (в том числе большинство администраторов и супервайзеров) видела причину проблемы в том, что владелец нанимал слишком много студентов на неполную ставку. Среди студентов, говорили они, большая текучка, такие люди не заинтересованы в долгосрочном успехе бизнеса. Эта группа предложила разрешить супервайзерам набирать больше сотрудников на полный день, что дало бы подъем лояльности, повышение уровня моральной ответственности и рост дисциплины.

Другая группа обсуждающих (в том числе большинство продавцов) заявила, что основной корень зла в системе оплаты труда. Продавцы получают процент с выручки, а в ранние часы покупателей очень мало. Таким образом, заявили продавцы, доходы от первого часа работы для них ничтожны. Продавцы предложили выплачивать работающим в первые утренние часы

некоторую дополнительную фиксированную сумму.

Владелец магазина наблюдал за дебатами обеих сторон. Спустя некоторое время терпение людей начало истощаться. Никому не удавалось переубедить оппонента, а сформулировать новые идеи тоже не получалось. Продолжать дискуссию, по мнению собравшихся, не имело смысла. Кто-то даже сказал: «Счастья для всех не бывает. В игре бывают победители и побежденные, так что нам приходится лишь смириться с положением». Затем владелец магазина взял слово: «Вот мое предложение. В течение следующих четырех месяцев на первом этаже вводится система дополнительной оплаты утренних часов. Если это поможет избавиться от опозданий, такая система будет распространена на весь магазин. Если это не работает, мы попробуем нанимать больше сотрудников на полную ставку. Как вам такое решение?» Большинство собравшихся промолчали, некоторые при этом сказали: «Да», «Давайте попробуем». Владелец спросил, есть ли возражения. Возражений не было, и решение было принято. После собрания большинство сотрудников ощущали, что продавцы «выиграли», а администраторы «проиграли». Продавцы были рады прибавке и довольны, что их услышали. Однако супервайзеры были раздосадованы. По их ощущениям, получалось, что владелец не оказал доверия их суждениям и подорвал их авторитет. И в течение следующих месяцев студен-

ты, работавшие на неполную ставку, сталкивались с крайне скверным отношением к себе. Если кто-то просил поставить его работать в четверг и пятницу, его ставили на понедельник и вторник. Желавшим работать вечером предлагали утренние часы. Студенты реагировали предсказуемо: затягивали перерывы, тратили много времени на личные телефонные звонки, без предупреждения брали больничный, увольнялись также практически без предупреждения. Штатные сотрудники, заметив происходящее, начали жаловаться активнее, чем когда-либо прежде. На первом этаже моральная обстановка стала поистине катастрофической.

Так прошло четыре месяца, после чего эксперимент был признан неудачным и менеджерам разрешили набрать больше штатных продавцов. Администрация вздохнула с облегчением. Теперь укомплектованные штатными сотрудниками менеджеры могли заниматься повышением лояльности и дисциплины до самых высоких стандартов. Однако продавцы не скрывали разочарования. Им казалось, что их ограбили, лишив утренней прибавки, и они справедливо винили в этом саботировавших эксперимент администраторов. Каждому вновь принимаемому работнику сообщалось, что начальство в этой конторе — «уроды, которым нельзя доверять». Отношения накалялись годами. При этом, разумеется, исходная проблема — опоздания на работу — только усугубилась. Решить ее так и не удалось.

ЖИЗНЕСПОСОБНОЕ СОГЛАШЕНИЕ

ИСТОРИЯ УСПЕХА

Если группа берет на себя обязательство участвовать в процессе совместного принятия решений, результатом этой работы могут стать осмысленные, цельные, имеющие широкую поддержку решения для проблем повышенной сложности. Залог успеха в данном случае — поддерживать и выполнять принятые на себя обязательства по организации процесса. Вот пример из реальной жизни*.

ПРИМЕР

В округе Мендосино, Калифорния, местные власти собрали группу из представителей лесного бизнеса, экологов и чиновников с целью разрешить многолетний спор по поводу судьбы частных лесов секвойи.

До 1975 года налог на частные леса рассчитывался исходя из количества стоящих деревьев. Чем больше деревьев росло на вашей земле, тем больший налог вам приходилось платить. Чтобы стимулировать лесозаготовительные компании восстанавливать лесопосадки, все секвойи возрастом менее 40 лет были освобождены от налога. Однако у этого решения оказалось неожиданное последствие: лесопромышленники получили стимул рубить все старые деревья, в том числе древнейшие реликтовые секвойи, вне зависимости от спроса на дерево.

После чего экологи выступили за обложение налогом всех деревьев независимо от возраста. Лесопромышленники резко воспротивились этой идее. Они заявили, что таким образом у них исчезает стимул делать компенсационные лесопосадки. Более того, сплошной налог вынуждает лесорубов сводить лес еще большими темпами, ведь чем меньше на участке деревьев, тем меньше налог. При этом многие жители Мендосино выступили в защиту старых

лесов, и поэтому местным властям пришлось искать работоспособное решение.

Так и была создана группа из представителей всех заинтересованных сторон. Задачей команды было выработать предложение по пересмотру налогового закона. Затем это предложение должно было быть направлено на утверждение в законодательное собрание штата Калифорния.

На первых встречах в полной мере проявилась поляризация мнений. Лесопромышленники настаивали на том, что предложения экологов грозят коллапсом местной экономике, в которой лесное хозяйство играет заметную роль. Экологи обвиняли лесные компании в жадности и недальновидности, в том, что они не думают о защите местных экосистем.

Многие наблюдатели сомневались, что группе удастся выработать работоспособную законодательную инициативу (законопроект требовалось пропустить через десять комиссий законодательного собрания, при этом лоббисты с разных сторон имели возможность его заблокировать). Однако организаторы рабочей группы были решительно настроены преодолеть трудности. Участники группы постоянно поддерживали и подбадривали, так что они могли продолжать поиск решения, устраивающего всех. Они понимали, что невозможно оставить спор неразрешенным: это вызва-

ло бы дорогостоящие судебные баталии, поляризовало бы общество и нанесло весомый ущерб экономике округа.

В течение нескольких месяцев члены команды собирались на регулярные заседания. Понемногу они расслаблялись и проявляли все больше желания найти точки соприкосновения. По мере того как люди лучше узнавали точку зрения оппонентов, дискуссии становились все более интересными и осмысленными.

Процесс оказался долгим (это заняло несколько месяцев), но в результате рабочая группа нашла новый взгляд на проблему: что если заменить налог с растущих деревьев на налог со срубленного леса? Это стимулировало бы лесопромышленников пилить не больше леса, чем они в состоянии немедленно реализовать. С налогом на растущие деревья исчезал бы нелепый налог, фактически наказывавший за сохранение старых деревьев.

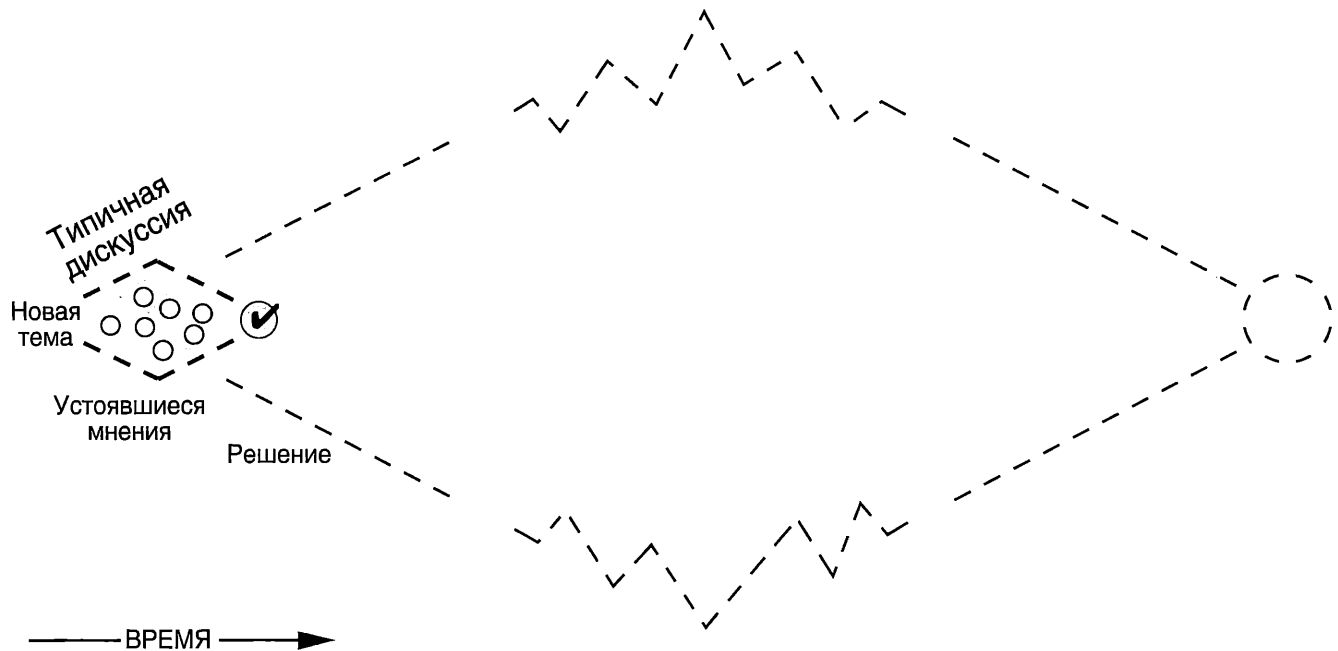
Сформулировав соответствующее предложение, группа направила его в законодательный орган. Поскольку все заинтересованные стороны поддержали это предложение, инициатива не встретила препятствий и была одобрена комитетами законодательного собрания без возражений. Поправки к налоговому законодательству быстро были приняты — к удовлетворению всей общественности.

* Этот пример был рассказан Сэму Кейнеру (*Sam Kaner*) бывшим лоббистом лесопромышленников, входившим в описанную здесь рабочую группу.

ГРУППОВОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

НА СОБРАНИИ СОТРУДНИКОВ СУПЕРМАРКЕТА

ТИПИЧНАЯ
ДИСКУССИЯ

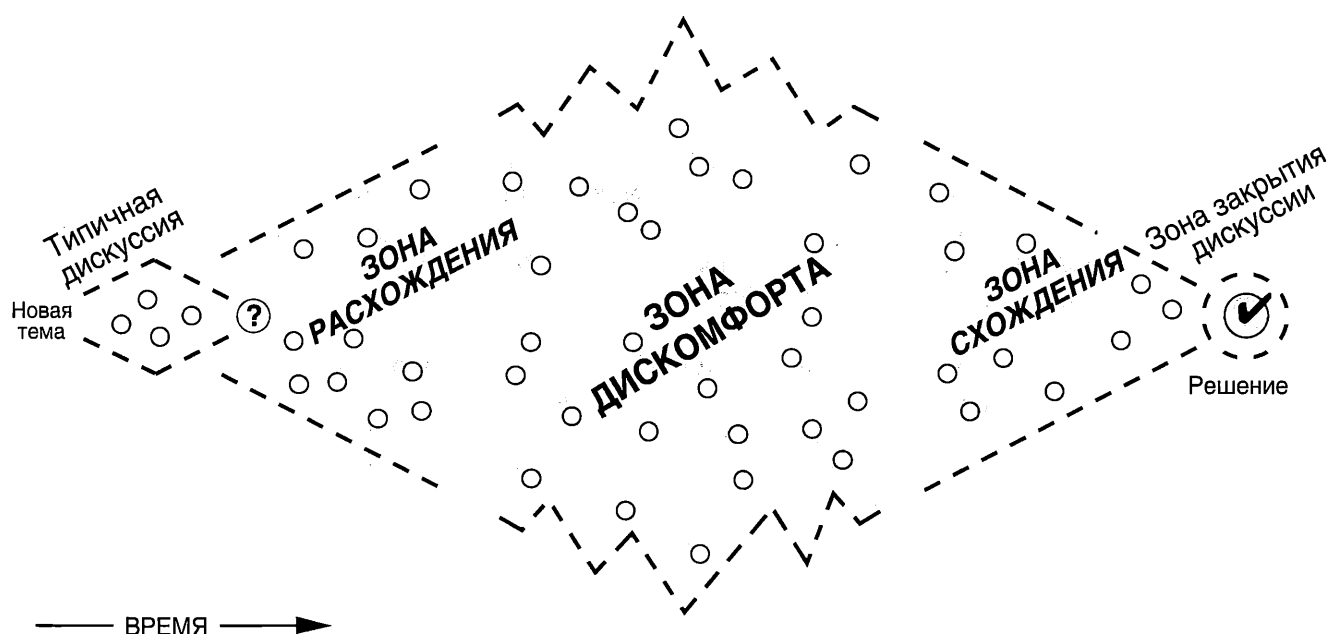


Что было сделано неверно на собрании коллектива супермаркета? Дело не только в том, что участники так и не смогли решить проблему с опозданиями, но и в том, что в результате в магазине сформировалась атмосфера цинизма и враждебности. Вышеприведенный рисунок дает понимание причин такого негативного результата собрания.

Не осознавая, насколько трудно будет достичь жизнеспособного соглашения, группа приступила к типичному процессу поиска решения. Участники вышли на итоговое решение, даже не покинув узкое пространство устоявшихся мнений в поисках нестандартных вариантов. Никто из собравшихся, например, даже не рассмотрел возможность перенести время открытия магазина на час позже. Никто также не предложил простые, но нешаблонные идеи: например, предлагать бесплатный кофе утренним посетителям. Не ища альтернативных вариантов, группа сосредоточилась на двух привычных подходах: участники выразили свои собственные точки зрения без особенного размышления о дальних последствиях, а дальше настаивали на своем, до тех пор пока разговор не зашел в тупик. Никто не попытался учесть пожелания другой стороны. Владелец, который рассчитывал за одно собрание закрыть вопрос, предложил свой вывод из дискуссии, после чего лишь формально убедился в согласии группы. Таким образом, группа приняла быстрое решение — быстрое, но совершенно неэффективное.

ГРУППОВОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

В РАБОЧЕЙ ГРУППЕ ПО НАЛОГУ НА ЛЕС

**СОВМЕСТНЫЙ
ПРОЦЕСС**

Почему во втором случае результат обсуждения был совершенно другой? Ведь, кроме всего прочего, проблема сама по себе была значительно сложнее: ставки намного выше, конкурирующие группы намного внушительнее, да и в целом механизм принятия решения несравнимо более сложен. Тем не менее сторонам удалось творчески разрешить конфликт, предложив решение, приемлемое для всех заинтересованных групп. На диаграмме выше приближенно показан алгоритм принятия решения, по которому действовала эта группа.

Осознавая, что приходится решать сложную проблему, участники команды не пытались решить проблему за одну-две встречи. Вместо этого они создали структуру, которая позволила им продолжать работать столько, сколько нужно для решения проблемы. Как и власти, уполномоченные принимать решения, они понимали: либо все стороны будут искренне разделять принятое решение, либо ничего не получится. Все это в свою очередь позволило им преодолеть неизбежные трудности в начале дискуссии. Преодолев узкое место — стандартные аргументы двух группировок, они вошли в *зону дискомфорта*. На этом этапе им приходилось бороться, иногда на протяжении нескольких встреч, за взаимное понимание ситуации всеми сторонами. Через некоторое время возникла общая платформа взаимопонимания, которая и позволила выработать решение, учитывающее все точки зрения.

ДВА ТИПА МЫШЛЕНИЯ ПРИ РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ

Почему результаты собрания сотрудников супермаркета оказались настолько неудачными в сравнении с результатами рабочей группы по налогу на лес? Частично ответ на данный вопрос очевиден: *обсуждение было организовано по-разному*. Сотрудники супермаркета собрались на одно-единственное собрание: типичная, рутинная процедура. Они предоставили друг другу возможность обменяться устоявшимися мнениями; затем собрание начало приближаться к финалу. Что касается членов рабочей группы по налогу на лес, то они начали с построения группового обсуждения, которое и позволило процессу принятия решения пройти последовательно. Как и в супермаркете, эти переговоры начались с выражения каждой стороной устоявшихся мнений, однако при этом была создана структура, которая стимулировала людей выходить за пределы своих стартовых позиций и строить общую платформу взаимопонимания.

Это, впрочем, ответ на вопрос «*что было сделано?*», но не на вопрос «*почему участники обеих групп поступили именно так?*». Другими словами, интересно, почему эти две группы продемонстрировали настолько разную степень организации? Ответ заключается в том, что каждая группа действовала в рамках определенного *типа мышления* при разрешении проблем: если одна из групп придерживалась типа мышления «*Или-или*», то другая продемонстрировала тип «*И то и другое*».

В парадигме «*Или-или*» решить проблему означает сделать выбор из конкурирующих вариантов. Либо выбирается вариант «А», либо вариант «В» — всегда один побеждает, другой проигрывает. В парадигме «*И то, и другое*» решить проблему — это найти такое взаимоприемлемое решение, которое вберет в себя точку зрения каждого. При этом происходит, по сути, не выбор между вариантами «А» и «В», а поиск новой альтернативы, которая удовлетворит всех.

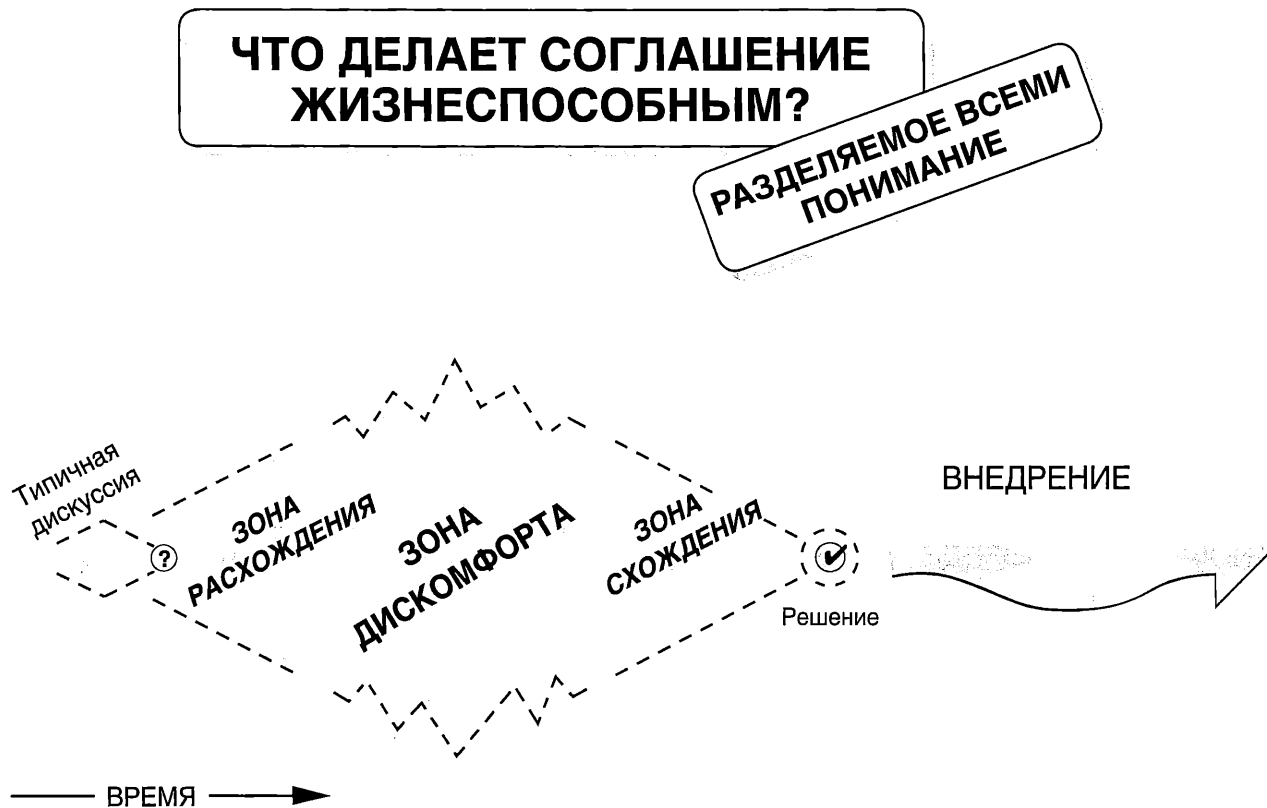
Группы, работающие по типу «*Или-или*», ограничены во времени. Их стремление — поскорее получить готовое решение. Действительно, в чем смысл постоянно топтаться на одном и том же месте? Как только был определен диапазон мнений, дальнейшая дискуссия становится несущественной. Однако группы, работающие по типу «*И то и другое*», отдают приоритет не сиюсекундной экономии времени, а эффективности.

Если исходный диапазон мнений позволяет группе прийти к работоспособному решению, то это, конечно, прекрасно! Решения, которые можно принять быстро, нужно принимать быстро. Но если исходный диапазон мнений не дает выхода на работоспособное решение, придется работать дальше. Задача таких групп — не просто достичь решения, но достичь *жизнеспособного соглашения*, иными словами, найти решение, способное безотказно работать.

Некоторые характеристики этих двух типов мышления отражены на следующей странице.

ДВА ТИПА МЫШЛЕНИЯ ПРИ РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ

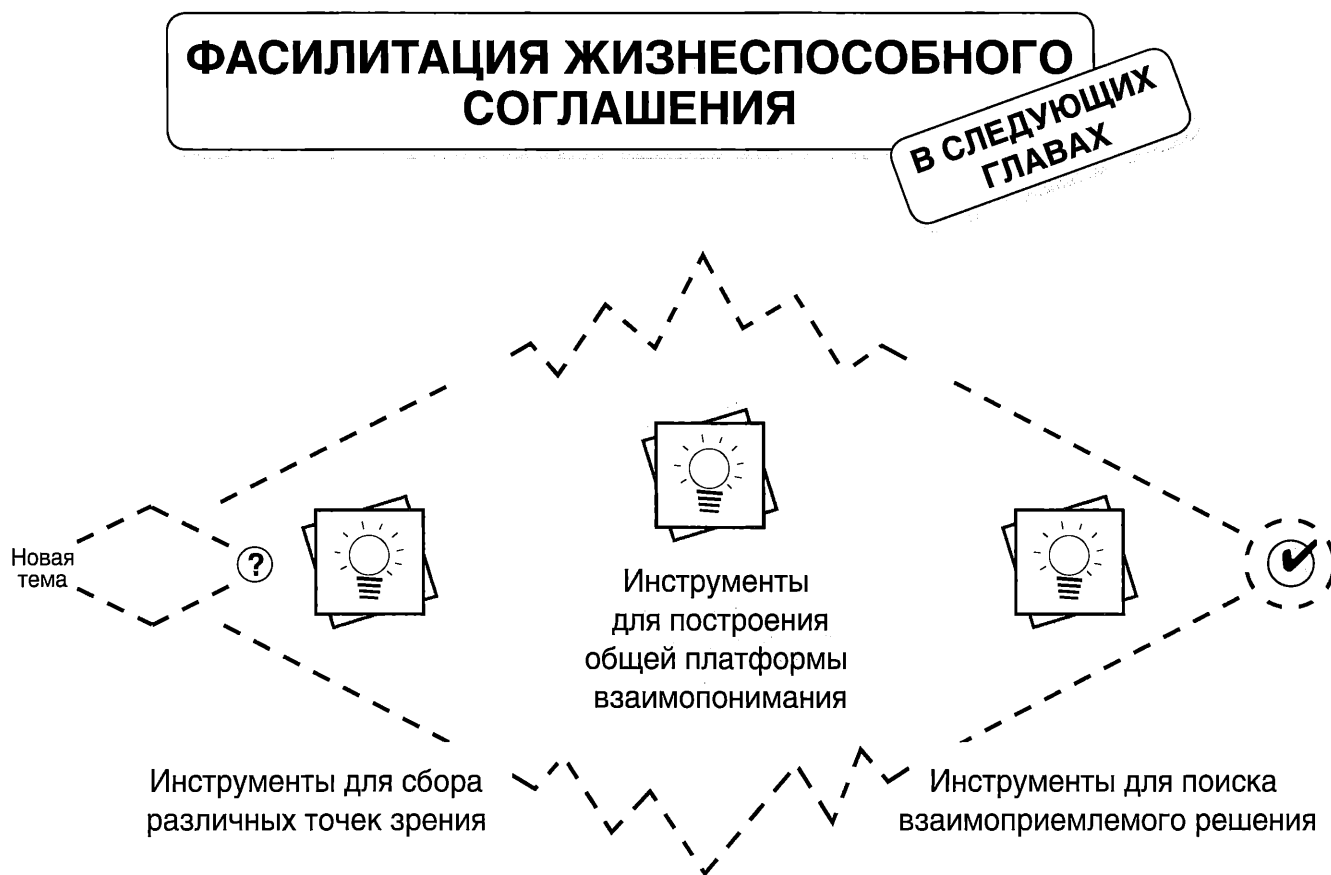
	«ИЛИ-ИЛИ»	«И ТО И ДРУГОЕ»
СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ	Конкурирующая	Сотрудничающая
ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	Выигрыш/Проигрыш	Выигрыш/Выигрыш
ОТНОШЕНИЕ К «ПОБЕДЕ»	Победитель получает все	Ваш успех — это мой успех
ОТНОШЕНИЕ К «ПРОИГРЫШУ»	Кто-то должен проиграть	Проиграл один — проиграли все
ОТНОШЕНИЕ К МНЕНИЮ МЕНЬШИНСТВА	Подчинись принятому решению	У каждого есть своя часть правды
ЗАЧЕМ ИЗУЧАТЬ РАЗЛИЧИЯ В МНЕНИИ СТОРОН?	Чтобы понять возможности для торга, после чего начинается сам процесс торга и достижения компромисса	Чтобы создать общую платформу взаимопонимания для дальнейшего совместного творческого мышления
БАЗОВЫЕ МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ	Анализ: разложение целого на части	Синтез: сложение целого из частей
КАК ДОЛГО ЭТО ПРОДОЛЖАЕТСЯ	Тактический выигрыш в скорости	Стратегический выигрыш в скорости
СФЕРА ПРИМЕНЕНИЯ	Когда достичь результата здесь и сейчас более важно, чем обеспечить его долговечность, тип мышления «Или-или» зачастую приводит к удовлетворительным результатам	Когда любая сторона конфликта обладает возможностью заблокировать решение, а ставки высоки, подход «И то и другое» — единственная надежда на приемлемое решение
ФИЛОСОФСКАЯ ОСНОВА	Выживает наиболее приспособленный	Все вещи взаимосвязаны



На данном рисунке показан процесс построения жизнеспособного соглашения. До самой точки решения процесс движется медленно (намного медленнее, чем ожидается), поскольку члены команды вовлечены в трудный процесс построения общей платформы взаимопонимания. С другой стороны, внедрение принятого решения зачастую происходит интересно, с оживлением и приятной напряженностью, а не болезненно. Воплощение в жизнь жизнеспособного соглашения похоже на плавание по течению, а не против него. При этом люди уверены, что их усилия способствуют достижению результата.

Что делает жизнеспособное соглашение устойчивым? Ответ таков: оно основано на решении, учитывающем все точки зрения. Участники могут говорить: «Да, это работает! С моей точки зрения, это предложение решает проблему».

Как группа может этого достичь? Терпением и непрерывными усилиями. Люди продолжают работать над пониманием друг друга: узнают цели, нужды, опасения, ограничения кругозора. Они сталкиваются с конфликтами и преодолевают их; они исследуют возможности, помещая себя на место другого; они проверяют свои предположения; они ищут нестандартные решения. И в итоге они разделяют ответственность за достижение результата, который устраивает всех.



На разных этапах процесса обсуждения группы нуждаются в помощи разных видов. Фасилитаторы, которые это понимают, могут соответствующим образом варьировать технику работы.

Разные зоны процесса требуют разных инструментов и навыков.

Например, неразумно было бы вести дело к сходящемуся мышлению в группе, члены которой еще не сформировали общую платформу взаимопонимания. Члены такой группы, вероятнее всего, не будут доверять решениям, которые предложены их оппонентами, поскольку они еще не чувствуют, что поняты друг другом. С другой стороны, если участники группы *способны* учитывать нужды друг друга, они могут извлечь огромную пользу из структурированного мыслительного процесса, который поможет привести их решения к общему знаменателю.

В предыдущих главах мы рассмотрели фундаментальные навыки групповой фасилитации. Такие навыки, как умение слушать, чартрайтинг и управление процессом дискуссии, пригодятся на любой стадии процесса. Однако кроме них имеется множество инструментов фасилитации, предназначенных для использования на конкретной стадии. Множество таких инструментов будет представлено в следующих трех главах.

skladchina.com

14

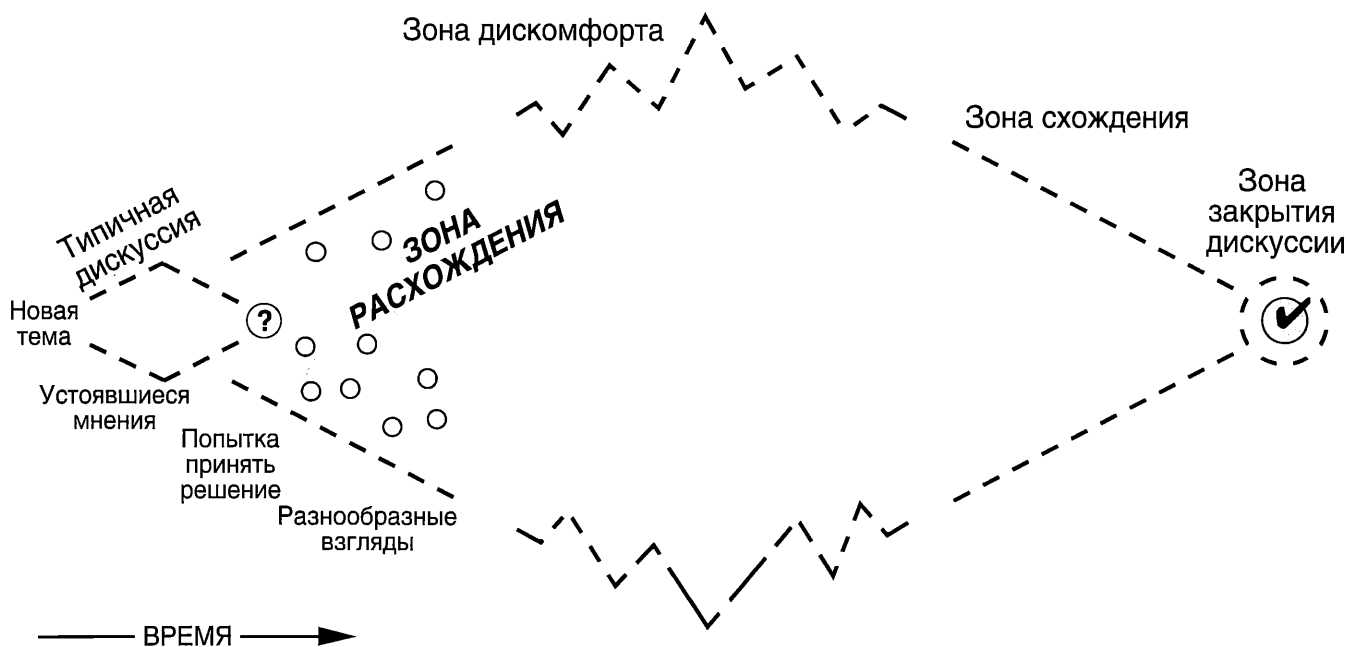
СБОР РАЗЛИЧНЫХ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ

ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ, ПОМОГАЮЩИЕ
УЧАСТНИКАМ СВОБОДНО ВЫРАЗИТЬ СВОЮ
ИСТИННУЮ ПОЗИЦИЮ

- Что такое зона расхождения?
- Шесть инструментов исследования рабочего поля
- Четыре инструмента выработки альтернатив
- Три инструмента раскрытия трудных вопросов
- Резюме

СБОР РАЗЛИЧНЫХ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ



Главная задача фасилитатора в *зоне расхождения* — создать для каждого возможность выразить свое мнение на тему дискуссии. На этой фазе дискуссии фасилитатор не должен пытаться разрешить противоречия. Его дело — выслушать все, что скажет любой из участников дискуссии, и ни в коем случае не призывать людей менять или пересматривать свою точку зрения.

Приемы структурированного мышления, которые описаны в этой главе, могут оказаться очень кстати в *зоне расхождения*. Структура служит своего рода контейнером: именно благодаря ей члены группы могут выразить максимально широкий диапазон мнений, не опасаясь, что различия этих мнений разобьют группу. Люди это видят и чувствуют, что процесс находится под контролем. Именно поэтому многим группам очень нравится, что появляется возможность структурированно размышлять в *зоне расхождения*. Фасилитатор при этом может помогать и направлять дискуссию — со стороны участников, как правило, его ждет полное понимание.

СБОР РАЗЛИЧНЫХ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ

ТРИ ТИПА МЫШЛЕНИЯ В ЗОНЕ РАСХОЖДЕНИЯ

Как только группа вовлекается в расходящееся мышление, ее участники *начинают продуцировать разнообразный* материал, с которым будут впоследствии работать. Расходящееся мышление расширяет диапазон идей, которые в дальнейшем можно будет обсуждать. Этот принцип действует и во время оживленного мозгового штурма, и когда люди эмоционально делятся своими личными реакциями на болезненное противоречие мнений. В любом случае результатом работы на этом этапе будет увеличение количества точек зрения. Это определяющее свойство *зоны расхождения*.

Между тем в разных ситуациях мышление в зоне расхождения устроено по-разному. Существуют разные типы мышления на расхождение, каждый со своим набором характеристик. Три наиболее распространенных типа — *исследование рабочего поля, поиск альтернатив и раскрытие трудных вопросов*.

Тип 1. Исследование рабочего поля

Исследование рабочего поля заключается в идентификации элементов рассматриваемой проблемы. Например, в группе начался спор о разных аспектах темы. Если дать каждому участнику в порядке очереди высказать свою позицию, все сумеют осознать сложность конфликта. Суть этого типа расходящегося мышления — *сбор точек зрения*.

Тип 2. Поиск альтернатив

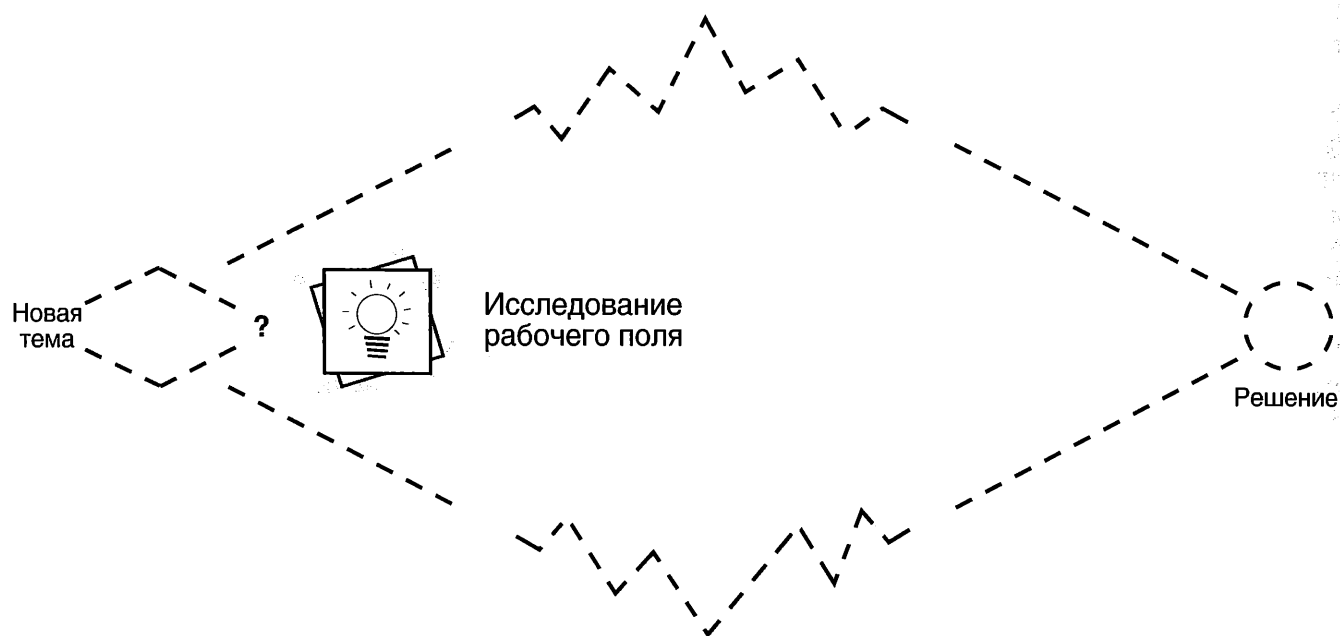
Поиск альтернатив — это творческий процесс, в результате которого в список решений для рассмотрения включаются новаторские, необычные идеи. Некоторые идеи из этого списка окажутся выполнимыми, многие — нереальными. Суть этого типа расходящегося мышления — *генерация идей*.

Тип 3. Раскрытие трудных вопросов

Раскрытием трудных вопросов называется обсуждение проблемных или опасных тем. В некоторых группах не любят тех, кто поднимает подобные острые вопросы, таких людей считают источником проблем, а отклонения от «линии партии» не принимаются. В других же группах участники согласны рискнуть и стимулируют каждого высказывать личное мнение. Обсуждения неудобных тем иногда позволяют узнать важные вещи. Суть этого типа расходящегося мышления — *свобода высказывания*.

ИССЛЕДОВАНИЕ РАБОЧЕГО ПОЛЯ

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ РАСХОЖДЕНИЯ: ТИП 1



Исследование рабочего поля—это наиболее распространенный (и самый необходимый) тип расходящегося мышления. Он заключается в идентификации элементов обсуждаемой проблемы. Основной вопрос, которым задаются участники на этом этапе: «Насколько сложна *данная* проблема?» или «С чем мы тут имеем дело?»

Простейший способ помочь группе исследовать рабочее поле—предложить высказаться по кругу. Это дает людям возможность услышать весь набор различных аргументов, проблем, возражений, вопросов, эмоций, которые могут быть связаны с темой обсуждения. Когда все по очереди выскажутся, суть и объем задачи, стоящей перед группой, значительно прояснятся.

Но иногда простейшая процедура высказывания по кругу не дает группе достаточно направляющей информации. Например, одной группе может показаться неочевидным, для всех ли участников цель работы является общей, другая группа может усомниться, правильно ли выбраны члены группы для решения данной проблемы. В данном случае фасилитатор может предложить структурированную мыслительную активность для *исследования рабочего поля*. Шесть вариантов подобных активностей описаны ниже.

ИССЛЕДОВАНИЕ РАБОЧЕГО ПОЛЯ

РАССКАЖИТЕ О СВОИХ ВЗГЛЯДАХ**ЗАЧЕМ**

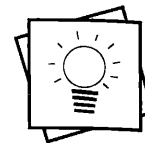
Это базовая и простая активность, которая поощряет участников делиться своими точками зрения по обсуждаемому вопросу.

Цель активности — позволить участникам быстро увидеть весь диапазон точек зрения в группе. Видя все части картины, члены группы осознают проблему целиком.

Еще одна цель этого приема — признать право на существование всех имеющихся точек зрения. Когда группа выслушивает каждого участника, эта активность как будто сигнализирует: «Каждому есть что предложить».

КАК

1. Задайте открытый вопрос, например:
 - «Опишите, что, по-вашему, происходит?»
 - «Как эта проблема влияет на вас?»
 - «Какова ваша позиция по этому вопросу?»
 - «Почему, как вы думаете, это происходит?»
2. Попросите каждого участника ответить на заданный вопрос, не комментируя высказывания друг друга.
3. Завершите активность, попросив участников высказать свои реакции, комментарии и выводы.
4. Опционально:
Когда все присутствующие получили возможность высказаться, спросите: «Есть ли такие люди, которые отсутствуют на встрече, но могли бы иметь иную точку зрения? Что бы они могли сказать здесь?»

ОБОЗНАЧЬТЕ ТРЕБОВАНИЯ**ЗАЧЕМ**

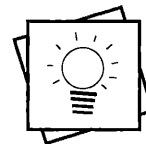
Сталкиваясь со сложной проблемой, представители разных сторон имеют разные требования. Чтобы решение проблемы было жизнеспособным, оно должно учитывать требования всех заинтересованных сторон. Например, компания-производитель техники собрала совещание по поводу разработки новой энергосберегающей лампы. Департамент закупок настаивал, чтобы новые лампы производились из материалов, уже имеющихся на складах. Отдел маркетинга заявил, что форма новых ламп должна соответствовать стандартной упаковке. Технологи требовали от конструкторов точного графика разработки изделия, чтобы планировать занятость сотрудников. Президенту компании же было важно, чтобы в итоге лампа пользовалась спросом.

В подобных группах трудность состоит в том, чтобы зафиксировать и учесть *все* требования, при этом не увязая в деталях. Данная активность помогает участникам группы получить предварительное понимание того, какие условия для успеха проекта нужны каждой из заинтересованных сторон.

КАК

- 1.** Повесьте два листа флипчарта. Один озаглавлен «Требования и необходимые условия», другой — «Темы для дальнейшего обсуждения».
- 2.** Разбейте участников на пары. Попросите каждого по очереди описать свои требования и необходимые условия для успеха проекта.
- 3.** Снова объедините участников в большую группу. Предоставьте каждому 3 минуты на высказывание своих требований и 5 минут, чтобы ответить на вопросы. Каждое требование фиксируйте на флипчарте. Вопросы для дальнейшего обсуждения также запишите.
- 4.** После того как шаг 3 выполнен с каждым участником, обсудите со всей группой получившиеся записи и решите, как организовать дальнейшую дискуссию.

ИССЛЕДОВАНИЕ РАБОЧЕГО ПОЛЯ

КТО, ЧТО, КОГДА, ГДЕ И КАК?**ЗАЧЕМ**

Когда проблемы решаются в группах, каждый из участников приходит с *очень разными вопросами*, которые являются следствием его личных взглядов и убеждений. Поскольку каждый хочет, чтобы именно на его вопросы были даны ответы, на этом этапе часто возникают затруднения: люди забывают, что у каждого участника есть такое же право задать вопросы. Этот этап зоны расхождения — один из самых сложных во всем процессе группового принятия решений.

Например, на предыдущей встрече один из участников, которому оказался непонятен процесс бюджетирования проекта, постоянно требовал пояснений. Другой задавал вопросы, почему одних пригласили на встречу, а других нет. Третий, казалось, понимал все, за исключением одной небольшой детали, по поводу которой и задавал множество вопросов. Каждый концентрировался на том, что волновало именно его, и не замечал при этом, что других участников интересуют совершенно иные вещи.

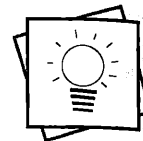
Цель данного приема — ознакомить группу с *полным перечнем вопросов*, прежде чем начать концентрироваться на каком-то конкретном вопросе.

КАК

- 1.** Закрепите на доске пять листов флипчарта, озаглавив их «Кто?», «Что?», «Когда?», «Где?» и «Как?».
- 2.** Начните с обозначения общей темы. Например: «Сейчас мы приступаем к планированию ежегодной конференции».
- 3.** На листе «Кто?» зафиксируйте все возникшие вопросы, начинающиеся со слова «кто». Например: «Кто выработает повестку дня?», «Кто знает, где можно арендовать конференц-зал?», «Кого будем приглашать?», «Кто сказал, что мы не можем потратить более \$500 на человека?»
- 4.** Повторите шаг 3 на каждом листе.
- 5.** Когда все пять листов заполнены, определите простые вопросы и сразу на них ответьте. Далее распланируйте работу над ответами на остальные вопросы.

Этот прием построен на основе упражнения "Five W's and H", описанного в работе А. В. VanGundy, Jr., "Techniques of Structured Problem Solving", 2nd ed. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1988), p. 46.

ИССЛЕДОВАНИЕ РАБОЧЕГО ПОЛЯ

ФАКТЫ И МНЕНИЯ**ЗАЧЕМ**

Данный прием позволяет группе получить массу информации, не увязая в дискуссиях на тему «Кто прав?» или «В чем истина?».

Например, группе нужно начать обсуждение бюджета на следующий год. Активность *Факты и мнения* поможет группе за короткий промежуток времени включить и цифры статистики («В прошлом году мы потратили \$4000 на пошлины»), и предположения («Нам может потребоваться начать еще два судебных дела в следующем году»).

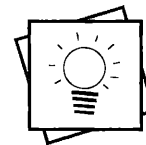
Обратите внимание: в данном примере *Факты и мнения* позволяют отложить спор о бюджете. Вместо этого собирается фактический материал по разным темам. После чего, увидев картину в целом, участники могут решить, какие вопросы обсуждать и в каком порядке.

КАК

1. На стене закрепите два листа флипчарта. Один озаглавьте «Факты», другой — «Мнения». Кроме того, потребуются стикеры двух цветов, как минимум по 10 штук каждого цвета на одного участника.
2. Спросите участников: «Что вы знаете об этой теме?» Каждый участник записывает ответы на стикерах, причем на стикере одного цвета пишутся *факты*, на другом — *мнения*. Если возникает вопрос, как отличить одно от другого, отвечайте: «Каждый решает индивидуально. Если сомневаетесь, пишите на обоих листках».
3. После этого все участники наклеивают стикеры на стену. Это нужно делать сразу после заполнения стикера, чтобы с написанным могли ознакомиться все остальные. Чтение часто наводит на новые мысли. Добавлять новые стикеры к уже наклеенным можно свободно, пока не закончится время.
4. После того как все данные собраны, попросите участников группы поделиться наблюдениями и размышлениями.

ИССЛЕДОВАНИЕ РАБОЧЕГО ПОЛЯ

СТАРТОВЫЕ ПОЗИЦИИ



ЗАЧЕМ

Эта активность идеально подходит для того, чтобы помочь участникам справиться со спорной темой, особенно когда конфликт усугубляется тем, что в дискуссии представлен большой спектр противоположных мнений.

Когда люди собираются для разрешения конфликта, многие участники имеют ярко выраженные позиции по данному вопросу и заранее заготовленные аргументы. Им нужно дать возможность полностью высказаться, чтобы все остальные могли узнать их позицию.

Если людям не давать высказываться свободно, если их обрывать и перебивать — очевидно, что затем на протяжении всей дискуссии перебивать всех будут уже они, чтобы до конца высказать свою позицию. И наоборот, если людям *помочь* полностью высказать свою позицию, они затем более спокойно слушают других. Это залог лучшего взаимопонимания, неременное условие для выработки творческого решения сложной проблемы.

КАК

1. Объясните активность, подчеркнув, что в группе присутствуют участники с разными точками зрения. Попросите всех быть терпеливыми и внимательными, дать друг другу время высказать свои взгляды и выслушать друг друга.
2. Далее, передавая слово по кругу, попросите по очереди каждого выступающего ответить на следующие вопросы, исходя из его точки зрения:
 - В чем заключается проблема и какое решение он предлагает?
 - Почему он предлагает именно такое решение?
3. После того как каждый выступил, дайте участникам группы поделиться своими наблюдениями и размышлениями.

НЕПРЕДСТАВЛЕННЫЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ**ЗАЧЕМ**

Участники группы часто имеют единый взгляд на вещи, поэтому могут не замечать своих собственных «слепых зон». Упустив какую-то одну ключевую точку зрения, можно разрушить все результаты совместной работы.

Например, в 1980-х годах в США городские экологические организации совместно с региональными и федеральными властями внесли множество непопулярных и нежизнеспособных инициатив по сохранению природных ландшафтов. Эти планы очень редко соответствовали интересам лесорубов или шахтеров, жизненный уклад которых оказывался под угрозой. Во многих случаях планы экологов были невыполнимыми, потому что они были разработаны без адекватного понимания нужд и целей людей, работающих в определенных отраслях.

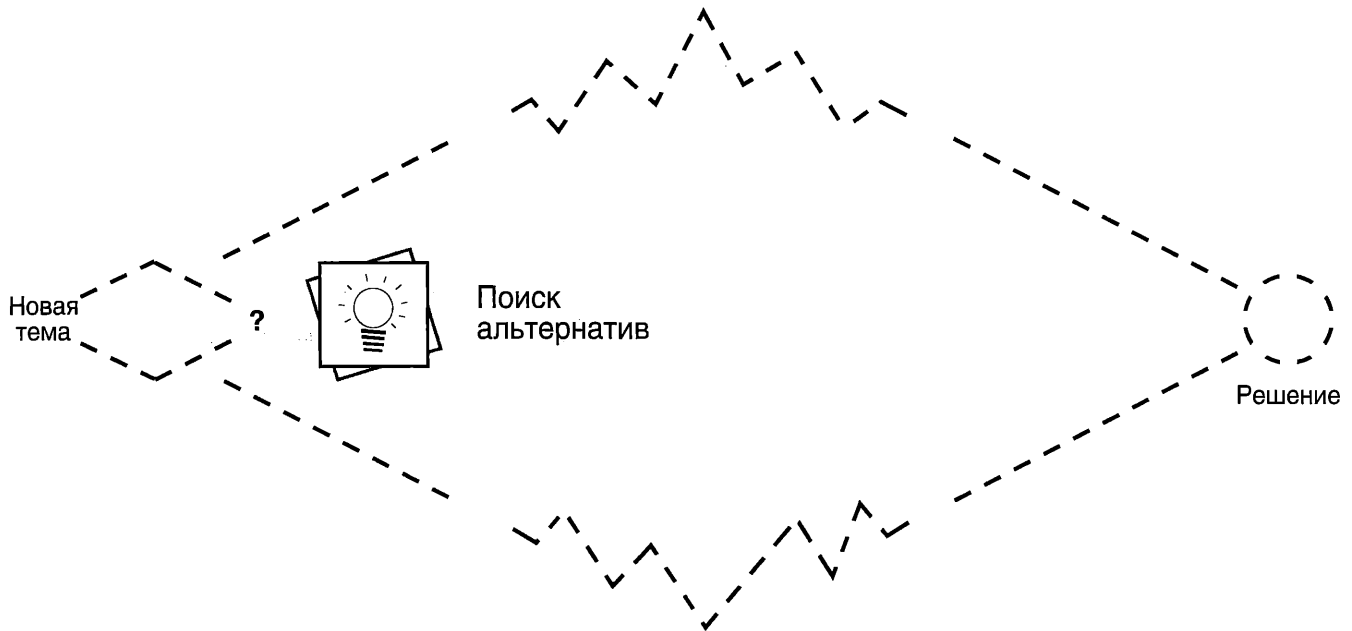
Данная активность помогает участникам группы определить, существуют ли иные заинтересованные стороны, чье мнение следует учесть в ходе последующих встреч.

КАК

- 1.** Сделайте список всех заинтересованных групп, которых может затронуть данная проблема. Не забудьте о тех, чья заинтересованность может быть неочевидной. Например, может ли ваше решение затронуть стажеров? Поставщиков? Соседние компании? Семьи сотрудников? В данном случае важны все без исключения группы заинтересованных лиц.
- 2.** По каждой группе в этом списке ответьте на вопрос: «Как данная ситуация может повлиять на них?» Например: «Как расширение нашего проекта в следующем году повлияет на наших стажеров?»
- 3.** Закончив составлять этот список, спросите: «Отметил ли кто-нибудь не замеченную ранее проблему?» и «Кого из отсутствующих на этой встрече стоило бы привлечь к решению проблемы на следующих встречах?»

ПОИСК АЛЬТЕРНАТИВ

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ РАСХОЖДЕНИЯ: ТИП 2



Поиск альтернатив предусматривает составление списка новых идей с целью выработать творческий подход к обсуждаемой проблеме.

Самый простой способ помочь группе найти альтернативы — провести мозговой штурм на соответствующую тему. Для этого попросите участников сформулировать вопрос, на который в результате мозгового штурма должен появиться ответ. Запишите этот вопрос на флипчарте, затем напомните собравшимся основные правила мозгового штурма и начинайте. По возможности, фиксировать идеи на бумаге должен чартрайтер, чтобы вы могли сосредоточиться на применении навыков слушания: *отзеркаливания, перефразирования и сбора идей*.

Часто в результате мозгового штурма действительно рождается то, что требуется, — несколько новых, пока сырых идей, которые можно обсуждать в дальнейшем. Но бывает, что люди настолько сконцентрированы на своих жестко сформулированных точках зрения, что даже мозговой штурм не позволяет им вырваться из рамок своей модели восприятия. Для работы в такой ситуации существует целый ряд активностей для структурирования творческого мышления. Некоторые из них приведены на следующих страницах. Множество других примеров вместе с превосходным теоретическим пояснением лежащего в их основе когнитивного механизма можно найти в работах Эдварда де Боно (*Edward de Bono*), в частности в его известной книге «Латеральное мышление» (*Lateral Thinking: Creativity Step by Step, 1970*).

ВАРИАНТЫ МОЗГОВОГО ШТУРМА

МЕТОД ТРИГГЕРА

1. Группа записывает формулировку проблемы.
2. Каждый участник молча записывает вопросы и (или) решения на бумаге в течение 5 минут.
3. Попросите кого-то из участников прочитать вслух свои идеи.
4. Группа обсуждает эти идеи в течение 10 минут, цель — сгенерировать варианты или абсолютно новые идеи. На протяжении этих 10 минут должно царить безоценочное восприятие.
5. Повторить шаги 3 и 4 с каждым участником.
6. По завершении вся группа выбирает наиболее перспективные идеи для дальнейшего анализа.

Источник: A. B. Van Gundy, Jr., "Techniques of Structured Problem Solving", 2nd ed. (New York: John Wiley and Sons, 1998).

СОВМЕСТНАЯ ЗАПИСЬ ИДЕЙ

1. Участники группы садятся вокруг стола.
2. Один из участников формулирует проблему.
3. Каждый из участников молча записывает на одном листке бумаги четыре идеи для решения проблемы.
4. После того как все участники запишут по четыре идеи, они обмениваются своими листками друг с другом.
5. Получив от другого заполненный листок, каждый участник добавляет к четырем сформулированным ранее идеям одну-две новые. Затем листок передается другому.
6. Это продолжается в течение 15 минут, либо пока у участников не иссякнут новые идеи.
7. Сравните и обсудите записи.

Источник: H. Geschka, G. R. Schaude, and H. Schlicksupp, "Brainwriting Pool", Chemical Engineering (August 1973).

ПОИСК АЛЬТЕРНАТИВ

АКТИВНОСТИ ДЛЯ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ**РОЛЕВОЙ ШТУРМ**

1. Каждый участник группы выбирает себе персонажа. Это могут быть исторические деятели, литературные герои, типичные покупатели — главное, чтобы это были люди не из числа присутствующих.
2. Сформулируйте вопрос, напомните основные правила мозгового штурма.
3. Дайте инструкцию, которая гласит, что половина участников участвует в мозговом штурме от своего собственного имени, вторая половина — от имени своих персонажей.
4. Через несколько минут участники должны поменяться ролями. Теперь те, кто говорил за персонажей, говорят за себя, и наоборот.
5. Дебрифинг. По окончании штурма обсудите все возникшие предложения.

Источник: R. E. Griggs, "A Storm of Ideas", *Training*, 22 (1985):56.

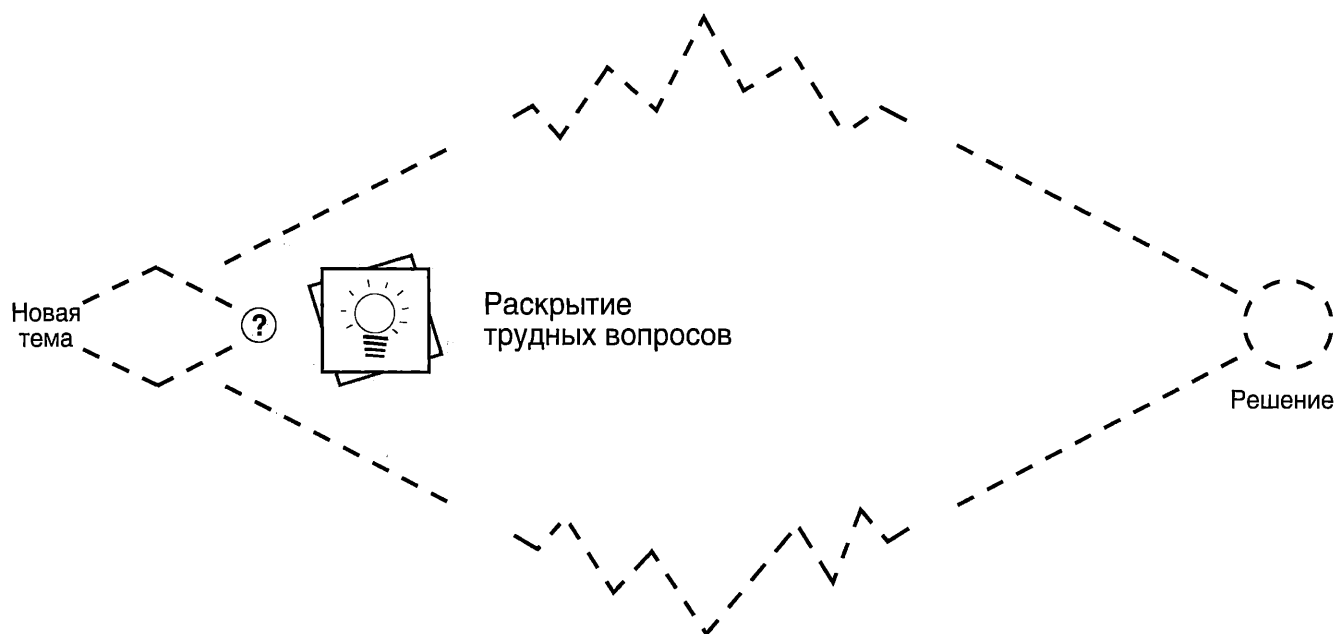
АНАЛОГИИ

1. Участники составляют список ситуаций или условий, аналогичных рассматриваемой проблеме. Например, цель группы — увеличение финансирования. Участники могут в качестве аналогии предложить *иные метафоры роста*: рост дерева, разрастание города и тому подобное.
2. Группа выбирает одну из аналогий и детально описывает ее: элементы, функции, применение и прочее. Продолжая предыдущий пример: у дерева есть корни, оно размножается семенами, его рост цикличен в соответствии со сменой времен года.
3. Теперь обратите внимание группы на то, как может аналогия пролить свет на исходную проблему. Например: какие идеи насчет привлечения финансирования появляются в связи с циклическим ростом дерева? На что наталкивает тот факт, что дерево имеет корневую систему? Наводит ли на какие-то мысли то, что деревья размножаются семенами?

Источник: Э. де Боно. Латеральное мышление. (*Edward de Bono, "Lateral Thinking: Creativity Step by Step", 1970*).

РАСКРЫТИЕ ТРУДНЫХ ВОПРОСОВ

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ РАСХОЖДЕНИЯ: ТИП 3



Раскрытием трудных вопросов называется первичное вынесение на всеобщее обсуждение рискованных тем. Такие вопросы, как многолетнее противостояние между двумя сторонами или неудачное решение, которое никого не устраивает, но обсуждать которое вновь никто не горит желанием, редко сразу включаются в повестку дня. Чаще можно наблюдать их отражение — в обсуждении связанных с ними вопросов. Кто-то из участников может проявить смелость и заявить: «Может, наконец, обсудим, что *на самом деле* является причиной проблемы?» — и даже произнести вслух «то, что нельзя называть» в расчете на то, что остальные присоединятся и начнут конструктивный разговор об этом. Но чаще всего это не срабатывает! Другие участники пугаются и меняют тему разговора либо вообще отстраняются от дискуссии. В результате тот, кто *озвучил* трудный вопрос, оказывается в сложном положении: ситуация выглядит так, словно бы его одного интересовала эта трудная тема.

Описываемые далее активности помогают избежать такого развития событий. Вместо того чтобы один из участников брал на себя риск и вставал перед опасной дилеммой, каждая из этих активностей дает участникам возможность совместно *вытащить на поверхность* трудные вопросы, а также помогает вести структурированный, спокойный разговор, в ходе которого участники могут высказаться по трудным вопросам, которые у них назрели.



РАСКРЫТИЕ ТРУДНЫХ ВОПРОСОВ

О ЧЕМ Я МОЛЧУ?

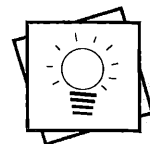
ЗАЧЕМ

Люди могут по разным причинам уклоняться от высказывания своих истинных мыслей. Иногда они предпочитают промолчать, потому что слишком велик риск. Но бывает и так, что участник избегает высказываться потому, что он не уверен в ценности своих идей или не может кратко сформулировать их суть. Иными словами, во многих случаях участники группы — если их поддержать, направить, слегка подтолкнуть — могут решиться высказать то, что у них наболело. А без такой поддержки они, скорее всего, будут просто молчать.

Данная активность позволяет участникам взглянуть на мысли, которые они держат в голове в ходе дискуссии, но не высказывают их. Кроме того, это позволяет участникам поразмышлять, будет ли толк для группы от того, что кто-то решится и выразит свою позицию.

КАК

1. Расскажите участникам об этой активности. Объясните, чем выгодна группе структурированная активность, во время которой каждому дается право высказаться. Получите согласие участников группы на продолжение.
2. Участники объединяются в пары. Каждый из партнеров должен ответить на вопрос: «Были ли во время этой дискуссии мысли, которые я не озвучил?» Еще раз подчеркните, что никто не требует говорить о том, о чем не хочется говорить.
3. Далее задайте всем участникам (они при этом остаются в парах) вопрос: «Будет ли толк для группы в целом от того, что мнение вашего партнера будет озвучено?»
4. Вновь соберите всех в группу. Попросите желающих поделиться соображениями, услышать которые могло бы оказаться полезным для остальных.

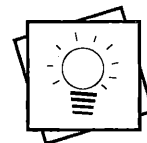
КАК ЭТО ПОВЛИЯЛО НА МЕНЯ?**ЗАЧЕМ**

Данная активность дает возможность людям высказать реакцию на проблему на личном уровне: открыто выразить свои страхи, боль, смущение и разочарования. Таким образом, участники лучше осознают свои ощущения, что позволяет обсуждать ситуацию на более глубоком уровне.

Кроме того, эта активность позволяет людям несколько отстраниться от своей позиции и увидеть картину в целом. Возможность узнать, что чувствуют другие люди, зачастую удивляет и дает много информации для размышления.

КАК

1. Попросите участников обдумать следующие вопросы:
 - «Что я чувствую по поводу данной ситуации?»
 - «Как ситуация повлияла на меня?»
2. Попросите всех участников по очереди поделиться эмоциями и размышлениями с группой. Это удобнее всего делать по кругу, поскольку такой порядок не позволяет разворачиваться прениям.
3. Когда все участники высказались, задайте всей группе вопрос: «Теперь, когда вы услышали всех, какая у вас на это реакция?»
4. Если оказывается, что участники отреагировали очень эмоционально, проведите с группой еще один раунд. Например, поясните: «Пусть в этот раз все остальные узнают, что у вас на душе».
5. Составьте список основных тем, всплывших в разговоре. Признание чувств каждого из людей дает им на время ощущение завершенности — даже тогда, когда проблема еще не решена.



РАСКРЫТИЕ ТРУДНЫХ ВОПРОСОВ

ТРИ ЖАЛОБЫ

ЗАЧЕМ

Позволяя людям жаловаться на ситуацию, мы достигаем двух важных результатов. Во-первых, у людей появляется возможность высказать мысли, которые обычно считаются неприемлемыми. Часто при этом открываются дополнительные аспекты ситуации, которые в противном случае остались бы скрытыми.

Во-вторых, когда люди получают возможность выпустить пар, а не накапливать его, им становится легче двигаться дальше.

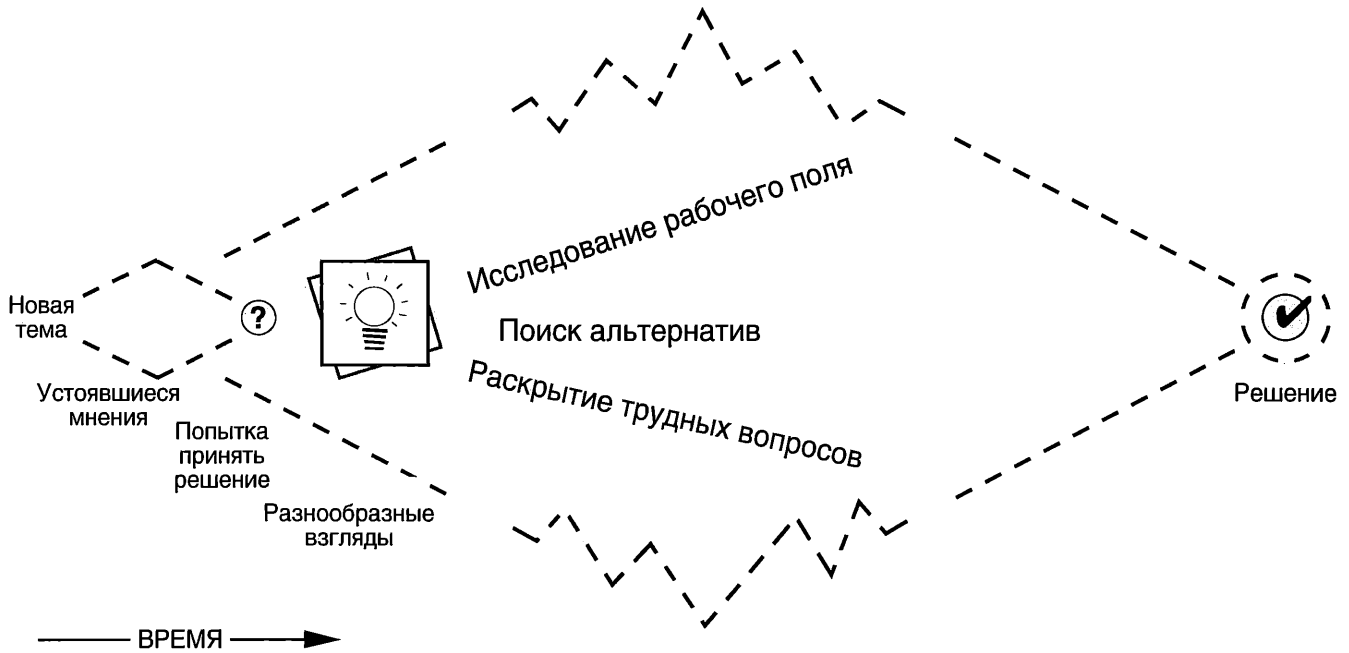
После подобной активности можно ожидать, что участники дискуссии значительно продвинутся в решении вопроса.

КАК

1. Поясните группе суть предстоящих шагов. Затем каждый из участников пишет на отдельных листках бумаги три жалобы по поводу обсуждаемой ситуации.
2. Все листки сложите в шляпу.
3. Из шляпы по одному достаются листки с жалобами и зачитываются вслух. Каждая жалоба обсуждается. Автор жалобы может обозначать себя или остаться анонимом.
4. После трех-четырёх реплик по каждой жалобе достаньте и зачитайте новую.
5. Через 10–15 минут спросите участников группы, сколько еще, по их мнению, нужно продолжать эту работу.
6. По истечении определенного участниками времени, подведите итог: участники обмениваются впечатлениями о том, какие выводы они сделали для себя из этой работы.

СБОР РАЗЛИЧНЫХ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ

РЕЗЮМЕ



Выше показаны наиболее распространенные типы расходящегося мышления. Каждый тип мышления может быть поддержан активностями, приведенными в данной главе. Некоторые из этих активностей помогают группе прояснить представление о предмете, который предстоит обсуждать. Другие побуждают создать перечень необычных идей. Третьи помогают участникам начать обсуждать неудобные темы.

Структурированные активности часто полезны в *зоне расхождения*, но именно в силу своей ярко выраженной прямолинейности они не всегда предпочтительны. Иногда людям хочется просто поговорить, и в таких случаях фасилитатор может использовать не прямые приемы, навыки слушания, такие как *перефразирование*, *расспрос*, *стекинг*, *ободрение*, *разговорить «молчунов»* — все эти приемы поддерживают расходящееся мышление.

Неважно, какой именно подход выбран, главная задача фасилитатора в *зоне расхождения* — стимулировать каждого на максимально полное выражение своей позиции. Это необходимое условие построения жизнеспособного соглашения.

15

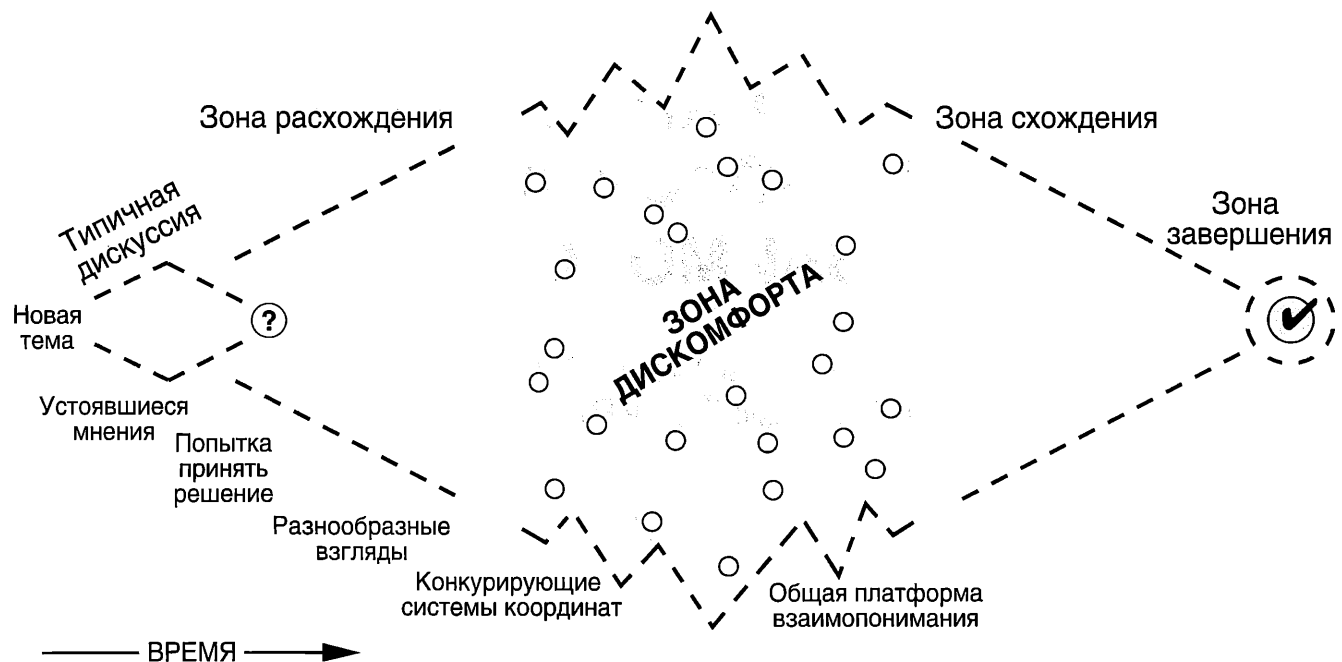
СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ПЛАТФОРМЫ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

**ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ, ПОМОГАЮЩИЕ
ГРУППАМ ДОБИВАТЬСЯ ИНТЕГРАЦИИ**

- Что такое зона дискомфорта
- Семь инструментов создания общего контекста
- Шесть инструментов укрепления взаимоотношений
- Резюме

СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ПЛАТФОРМЫ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

ВВЕДЕНИЕ



Главная задача фасилитатора в *зоне дискомфорта* — помочь группе построить общую платформу взаимопонимания. Сказать, что это сложно, — ничего не сказать. Чем больше расхождение во мнениях участников, тем больше вероятность путаницы и недопонимания. Фасилитатору следует сконцентрироваться на *выстраивании взаимного понимания*. Здесь потребуется долго и внимательно выслушивать людей; в некоторые моменты фасилитатор может оказаться единственным человеком в комнате, который слушает кого-либо, кроме себя.

Вне зависимости от того, что фасилитатор делает в каждый конкретный момент — помогает ли одному участнику выдерживать давление всех остальных, либо помогает прояснить недопонимание между двумя другими участниками, либо помогает всей группе сфокусироваться на одной конкретной вещи — *общая цель при этом остается неизменной: помогать группе продолжать работу, удерживать от соблазна покончить дело псевдорешением*. Необходимо помогать группе пусть с трудом, но интегрировать разные точки зрения.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ПЛАТФОРМЫ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

ДВА ТИПА МЫШЛЕНИЯ В ЗОНЕ ДИСКОМФОРТА

После фазы расходящегося мышления большинство групп входит в *зону дискомфорта*. Предположим, что участники только что завершили мозговой штурм. В теории, следующая задача для группы кажется простой — отобрать из всех предложенных идей несколько перспективных и обсудить их подробнее. Однако на практике эта задача бывает крайне изнурительной. У каждого участника имеется своя собственная система координат, в силу чего коммуникация легко разваливается. Более того, когда люди друг друга не понимают, их стиль поведения также не улучшается: участники становятся более путанными, нетерпеливыми, эгоцентричными.

На этой фазе работа приносит, прямо скажем, мало удовольствия. Да, это нормальная, естественная фаза дискуссии, но это в любом случае борьба. Усилия, затрачиваемые на то, чтобы понять точки зрения и интересы друг друга, построить общую платформу взаимопонимания, — это и есть *борьба за интеграцию*, в чем состоит суть работы в *зоне дискомфорта*.

Большинство групп избегает *зоны дискомфорта* задолго до того, как участники становятся способны думать совместно. В результате получается соответствующее качество принятых решений. Те же, кто стойко продолжал искать общую платформу, затем обнаруживают, что успешно пережить эту борьбу помогли именно те моменты, когда участники учились понимать друг друга.

Построение общей платформы взаимопонимания базируется на двух типах мышления: *создании общего контекста* и *укреплении взаимоотношений*. Оба типа описываются в данной главе.

Тип 1. Создание общего контекста

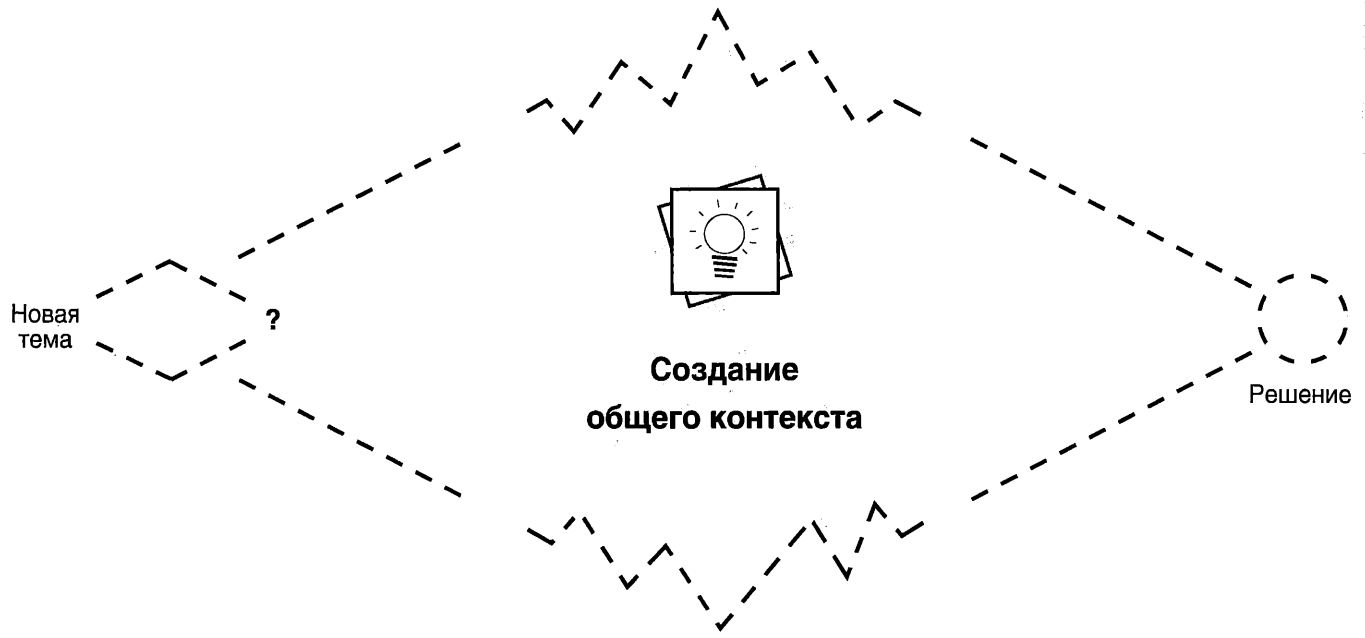
Создание общего контекста — это набор активностей, которые напрямую усиливают взаимопонимание. Методы достижения: приобретение общего для всей группы опыта, выработка общего языка, раскрытие исходных данных, попытки поставить одних участников в позицию других. Цель всех этих техник — научить людей примерять на себя чужую точку зрения. Суть этого типа активности — *понимание*.

Тип 2. Укрепление взаимоотношений

Укрепление взаимоотношений подразумевает активности, помогающие людям лучше узнать друг друга. Легче прислушаться к мнению другого человека, когда хорошо его знаешь. Суть этого типа активности — *межличностная коммуникация*.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО КОНТЕКСТА

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ ДИСКОМФОРТА: ТИП 1



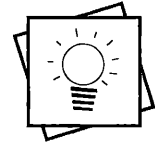
Чтобы группа могла выработать жизнеспособное соглашение, учитывающее интересы всех сторон, участникам необходимо научиться думать с точки зрения других людей. Они не обязаны соглашаться с другой точкой зрения, но понимать ее необходимо.

Простейший способ помочь участникам группы более глубоко понять точки зрения друг друга — это побуждать их задавать прямые вопросы друг другу и внимательно слушать ответы.

Многие участники опасаются, что прямые вопросы покажутся конфронтационными или слишком грубыми, особенно если утверждения говорящего противоречивы или трудны для понимания. Более того, многие люди просто не могут долго выдерживать неструктурированные расспросы. Поэтому многим группам необходимы активности структурированного мышления, которые помогают лучше увидеть системы координат друг друга. На следующих страницах приведены семь активностей, которые могут помочь участникам группы создать общий контекст.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО КОНТЕКСТА

УЗНАТЬ БОЛЬШЕ О ВЗГЛЯДАХ ДРУГ ДРУГА



ЗАЧЕМ

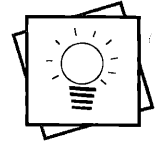
Простейший метод повышения взаимопонимания— задавать вопросы. Между тем иногда люди стесняются задавать прямые вопросы о взглядах друг друга: многим кажется, что это воспринимается как критика. Благодаря тому, что подобные активности структурированы, людям легче понять, что подобные вопросы не имеют цели атаковать.

Фасилитаторы часто избегают применять подобные активности, поскольку они требуют больших временных затрат. Однако, альтернатива этому— пытаться продолжать обсуждение без выстраивания взаимопонимания— заканчивается не только тратами еще большего времени, но и худшими результатами. Этот простой инструмент создает доверие и терпение, значительно повышая при этом уровень взаимопонимания.

КАК

1. Выберите добровольца, который станет центром внимания. Он начинает, говоря: «Я хотел бы сказать вот о чем...» Его выступление продолжается три минуты.
2. После того как он закончит, попросите кого-нибудь задать вопрос, например: «Что вы имели в виду под...?», или «Поясните, пожалуйста, почему...?», или подобный.
3. Выступающий отвечает на первый вопрос.
4. Затем уточните у спрашивающего: «Теперь для вас это понятно?» Если да, переходите к шагу 5. Если нет, попросите спрашивающего, во-первых, высказать, что, по его мнению, сообщил выступавший. И затем уточнить, что же осталось неясным. Например, кто-то может сказать: «Выступающий заявил, что мы должны поровну поделить дежурства по уборке. Но я не понимаю, почему для него это настолько важно».
5. Когда между выступающим и спрашивающим установится понимание, попросите следующего человека задать вопрос.
6. После того как 3–4 человека зададут свои вопросы выступающему и добьются понимания, переходите к следующему добровольцу, который захочет выступить.

Цель этой активности— *улучшить взаимопонимание, а не разрешить противоречия*. Об этом нужно специально объявить в начале упражнения и при необходимости повторять в ходе работы.

ЕСЛИ БЫ Я БЫЛ НА ВАШЕМ МЕСТЕ**ЗАЧЕМ**

Еще один простой способ повысить взаимное понимание — побудить людей взглянуть на мир глазами другого.

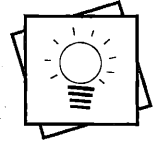
Изучение взглядов и интересов других позволяет человеку избежать чрезмерной концентрации на своей точке зрения. Эта активность позволяет участникам осознать то, что может оказаться недоступным для понимания в ходе обычной дискуссии.

Кроме того, этот процесс дает участникам ощущение того, что их понимают, и при необходимости — поддерживает возможность исправить любое недопонимание.

КАК

- 1.** Сформулируйте в группе одно утверждение, с которым будете дальше работать. Утверждение должно начинаться со слов «на вашем месте я бы...». Два самых распространенных варианта, например, таковы: «На вашем месте я бы волновался по поводу...» и «На вашем месте одной из своих целей я бы поставил...»
- 2.** Напишите имя каждого участника на двух листках бумаги и положите их в шляпу.
- 3.** Пусть каждый из участников вытянет по две бумажки — в результате у него должно оказаться два разных имени. Если участник вытягивает свое имя, он опускает его обратно в шляпу или меняется с кем-нибудь.
- 4.** Каждый из участников по очереди становится центром внимания. Те два участника, которые держат бумажки с его именем, говорят ему по одной фразе, начинающейся со слов «на вашем месте...».
- 5.** Выслушав обоих собеседников, участник, являющийся центром внимания, может ответить.
- 6.** После того как центром внимания побывают все, обсудите с группой итоги активности и новые мысли, возникшие по ее итогам.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО КОНТЕКСТА

ВОЗВРАТ ОТ РЕШЕНИЙ К ПОТРЕБНОСТЯМ**ЗАЧЕМ**

Когда кажется, что обсуждение зашло в тупик или движется по замкнутому кругу, может оказаться *чрезвычайно полезно* прекратить спор о предложенных решениях и начать обсуждать индивидуальные потребности каждой стороны.

Например, представим себе спор между тремя руководителями о месте проведения важной встречи: в Нью-Йорке или Бостоне. Проблема (где проводить встречу) имеет два альтернативных решения (Нью-Йорк или Бостон). Однако за этими вариантами стоят частные потребности каждого. Так, один из руководителей не может надолго удаляться из своего офиса, поскольку его заместитель в отпуске. У другого в расписании еще три мероприятия, которые запланированы уже давно. Наконец, еще один руководитель ожидает визита начальства и ему нужно на всякий случай оставаться в городе. Когда все трое поняли потребности друг друга, они перестали думать, что разногласия вызваны борьбой за власть или играми в статус. Они поняли, что встреча в субботу устроит всех вне зависимости от места.

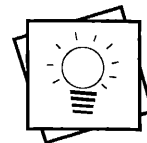
Как показывает этот пример, вырабатывать взаимовыгодные предложения при *широком диапазоне потребностей* у участников гораздо легче, когда эти потребности открыто высказаны, а значит, понятны каждому.

КАК

1. Убедитесь, что все участники понимают разницу между решением, которое они предлагают, и их реальной потребностью. Например: «Провести совещание в Бостоне» — это предлагаемое решение, а реальная потребность — «Не срывать три ранее запланированные на этот день встречи». Если необходимо, уделите время, чтобы объяснить разницу участникам.
2. Попросите каждого ответить на два вопроса: «Каковы мои потребности в данной ситуации?» и «Каковы, по моему мнению, нужды *другой стороны?*»
3. Продолжайте до тех пор, пока каждый не будет удовлетворен тем, что его потребности полностью высказаны. Затем попросите участников группы сформулировать новые предложения, нацеленные на удовлетворение потребностей и других участников.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО КОНТЕКСТА

СЕРЬЕЗНЫЕ ТЕМЫ



ЗАЧЕМ

Каждый участник приходит на встречу со своим уникальным набором интересов и забот. Во многих случаях он хочет выяснить, каковы позиции других в зоне его особых интересов. Например, кто-то может беспокоиться о том, останутся ли в группе другие участники. Другому нужно услышать, что чувствуют люди по поводу имеющихся разногласий. Еще один участник может хотеть узнать отношение остальных к вопросу о продолжении работы с имеющимся консультантом.

Между тем часто бывает не слишком понятно, как и когда можно обсудить подобные вопросы. Любая подобная тема для одного или нескольких участников может быть очень важна, а для остальных неважна совершенно. Это создает дилемму: как может группа посвятить достаточно времени таким проблемам, чтобы не разочаровать отдельных участников и не вызвать их отторжения от дискуссии, но при этом не обсуждать эти проблемы долго, чтобы они не разбивали повестку дня малозначимыми для большинства людей темами? Данная активность предлагает участникам метод для уравнивания двух подходов и дает возможность *предварительно оценить* отношение всей группы к проблеме с учетом частных интересов каждого.

КАК

1. Сначала каждый участник группы определяет один или два вопроса, ответ на которые от других участников позволит ему более эффективно продолжать работу в группе. Например: «Думают ли другие, что нам надо быть готовыми вложить в этот проект много денег?»
2. Попросите каждого записать свои вопросы на листке бумаги. Соберите эти листки в шляпу.
3. Вытяните из шляпы один листок, прочтите вопрос, написанный на нем. Попросите автора этого вопроса в течение двух минут объяснить, почему ему важно знать мнение других по данному вопросу.
4. Попросите остальных участников кратко ответить: «Мне кажется, что..., потому что...» После того как все выскажутся, переходите к следующему вопросу. Если время ограничено, перенесите оставшиеся вопросы на следующую встречу.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО КОНТЕКСТА

КАК ЭТО ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПОВЛИЯЕТ НА НАШИ РАБОЧИЕ РОЛИ?



ЗАЧЕМ

Иногда видно, что участник не удовлетворен предлагаемым предложением, но не может донести свою озабоченность до других. Трудность может заключаться в том, что большинство предложений по-разному влияют на разные рабочие роли. Когда участники не до конца понимают нюансы ролей и рабочих функций друг друга (а такое случается сплошь и рядом), могут возникнуть трудности в понимании опасений друг друга насчет данного предложения.

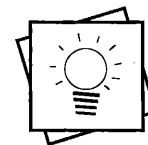
Данная активность помогает группе сфокусировать все свое внимание на том, как конкретное предложение повлияет на каждого участника. В результате проясняется множество недопониманий, поскольку люди начинают осознавать тонкости, касающиеся положения остальных участников.

КАК

1. Определите, кого из участников напрямую затронет данное предложение. Попросите одного добровольца стать центром внимания.
2. В течение 3–5 минут проведите мозговой штурм всей группой в поисках ответов на вопрос: «Как обсуждаемое предложение повлияет на роль именно этого человека?» В течение мозгового штурма не допускайте споров.
3. Когда закончится время, попросите того, кто является центром внимания, выйти на середину комнаты. Пусть он расскажет о тех моментах, которые, по его мнению, важны для понимания каждого. Побуждайте участников задавать вопросы.
4. Группа выбирает следующего человека на роль центра внимания. Повторите шаги 2 и 3.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО КОНТЕКСТА

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И КОНТРОЛЬНЫХ ТОЧЕК



ЗАЧЕМ

Думать о будущем — один из самых больших вызовов для любой группы. Не существует четких критериев для разграничения крупномасштабных и мелких целей. Между тем в каждом сложном проекте имеются цели разного уровня.

Например, обсуждается проект перестройки пришедшего в запустение городского района. Предположим, что общая крупномасштабная цель — восстановить жизнеспособность и экономическую составляющую района. Эта цель, несомненно, разбивается на несколько этапов со своими контрольными точками (например, привлечение в район нового бизнеса). Кроме того, каждый этап состоит из ряда шагов, которые необходимо пройти для достижения контрольной точки.

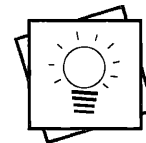
Поскольку у нас нет четких критериев для различения вышеописанных уровней целей, большинству групп будет трудно включиться в процесс планирования, который требует от них установить общие цели, а также определить этапы и контрольные точки.

КАК

1. Повесьте горизонтально на стену длинную полосу бумаги. На правом крае напишите цель группы, например: «Цель — открыть новый офис в Денвере».
2. Попросите группу сформулировать 3–5 контрольных точек, достижение которых необходимо для приближения к цели. Например: «Завершить финансовое планирование».
3. Запишите контрольные точки на листе бумаги слева направо. Между контрольными точками оставьте максимум свободного места.
4. Объедините участников в малые группы, выделите каждой группе по одной контрольной точке. Каждой группе нужно сформулировать, какие шаги необходимы для достижения данной контрольной точки. Каждый шаг записывается на стикер.
5. Каждый участник подходит к стене и наклеивает стикеры между контрольными точками в логической последовательности. При этом можно корректировать других участников и добавлять какие-либо пропущенные шаги.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО КОНТЕКСТА

СЕРЬЕЗНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОТКЛОНЕНИЯМ ОТ ТЕМЫ



ЗАЧЕМ

Отклонения от темы — один из главных источников путаницы и разочарований в *зоне дискомфорта*. Когда кто-то затрагивает тему, которая остальным участникам кажется побочной по отношению ко всей дискуссии, реакция на это часто бывает нервной. Люди не хотят, чтобы выступающий менял тему разговора, уводил группу в сторону от изначального вопроса. Однако при этом сам выступающий может быть уверен, что говорит о критически важной дополнительной проблеме, с которой нужно разобраться, прежде чем приступить к основной.

Такая дилемма регулярно встает перед группами. Поскольку видение будущего у каждого участника свое, кто-то один вполне может заметить проблему, которая ускользает от других участников. И поэтому, когда группа возмущается, что выступающий тратит время на отклонение от темы, на самом деле все может быть иначе: именно этот участник идет *впереди* других, потому что он вовремя заметил скрытые сложности. Когда это происходит, группа погружается в *зону дискомфорта*.

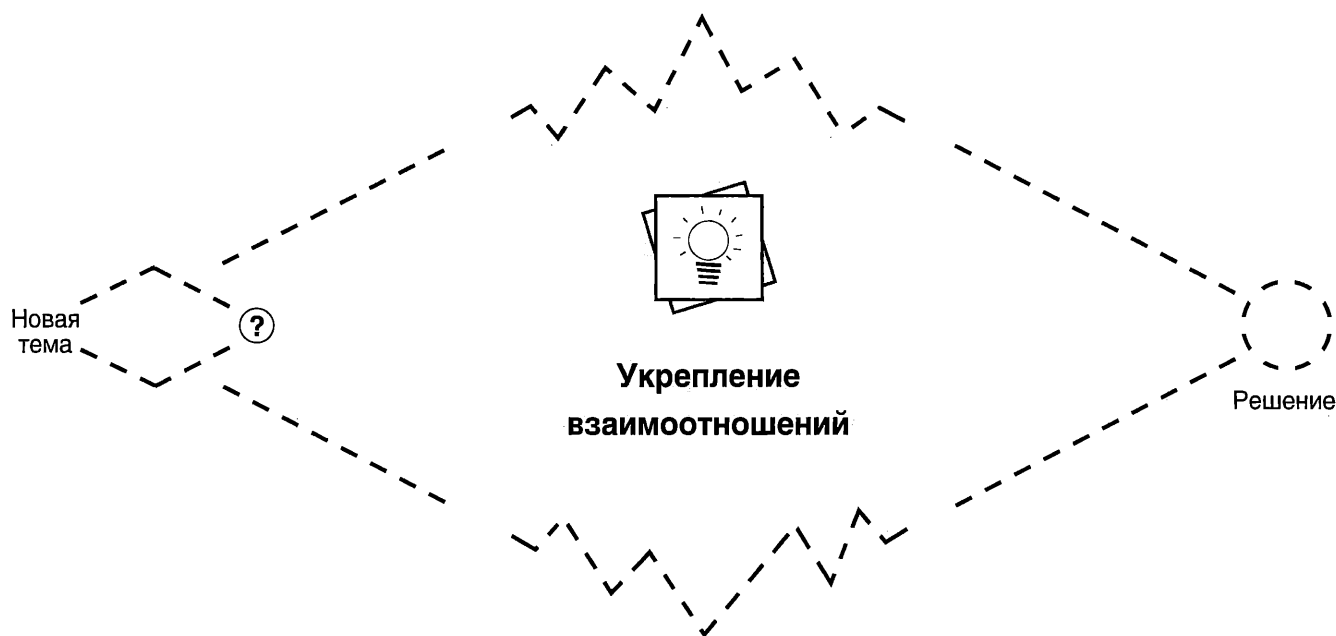
Серьезное отношение к отклонениям от темы помогает преодолевать взаимное недопонимание, поскольку стимулирует группу лучше понимать взгляды каждого участника.

КАК

1. В начале дискуссии либо в момент первого отклонения от темы повесьте на стену лист флипчарта и озаглавьте его «Дополнительные темы». Записывайте туда все отклонения от темы.
2. На каждой встрече выбирайте одну тему из этого списка и обсуждайте ее в течение 15 минут.
3. По истечении 15 минут спросите: «Мы разобрались с этой темой или следует увеличить время обсуждения?»
4. Когда обсуждение темы завершится, подведите краткий итог. Задайте вопрос: «Что вы узнали из этого обсуждения? Нужно ли предпринимать по этому поводу какие-то шаги?»
5. Шаги 2–4 повторяйте на последующих встречах.

УКРЕПЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ ДИСКОМФОРТА: ТИП 2



Люди, которые знают друг друга, с большей вероятностью смогут справиться с различиями и найти общую платформу для работы, чем незнакомые между собой люди. Этот принцип работает и в бизнесе, и в политике, где лидеры часто занимаются выстраиванием дружеских отношений с коллегами и их семьями. Эта же технология работает и в местных общественных движениях, где активисты независимо от сферы из деятельности специально организуют мероприятия, которые сплачивают коллектив посредством общего дела. Между тем в практике группового принятия решений этот прием почему-то до сих пор недооценен. Принести, например, фотографии членов семьи на заседание или рассказать коллегам о месте, в котором родился и вырос,— такое по-прежнему трудно представить в контексте группового принятия решений.

Работа фасилитатора заключается в том, чтобы найти возможности укрепить взаимоотношения, чтобы уравновесить неизбежное болезненное напряжение в *зоне дискомфорта*. Участникам необходимо хотя бы на время расслабиться после длительных и разочаровывающих встреч. Более того, расширение контекста рабочих взаимоотношений позволяет участникам видеть друг в друге живых людей, а не только союзников или оппонентов. Построение взаимоотношений усиливает фундамент взаимопонимания.

УКРЕПЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

УЗНАЕМ ДРУГ ДРУГА ЛУЧШЕ



АНЕКДОТЫ И ВОСПОМИНАНИЯ

1. Попросите каждого участника прийти на следующую встречу, подготовившись рассказать или показать что-то личное: фотографию, анекдот или реальную историю из жизни.
2. На следующей встрече попросите добровольцев поделиться этим с другими членами группы.
3. Перед началом встречи установите порядок выступлений. Кроме того, сразу проясните, что случится, если истечет время. Например: «Сегодня у нас на это только полчаса. Если мы не уложимся, оставшиеся выступят в следующий раз».
4. Каждому выступающему предоставьте 5 минут. Оставьте время для 2–3 вопросов.

ДВЕ ПРАВДЫ И ОДНА ЛОЖЬ

1. Начните с описания активности*. Поясните, что каждый участник расскажет группе о себе три вещи: две правдивые и одну ложную. При этом ложь должна быть настоящей, а не полуправдой. Например, тот, у кого есть один брат, может сказать, что у него есть двенадцать братьев, но не может сказать, что у него два брата.
2. После того как участник расскажет о себе три вещи, вся группа голосует за то, какой пункт из рассказанного кажется неправдой. Спросите: «Кто из вас думает, что неправдой является то-то и то-то?»
3. Выступавший раскрывает, какой пункт был неправдой. Переходите к следующему участнику.
4. Когда это проделают все участники, поаплодируйте тому, кто лучше других сумел запутать группу.

КРЕСЛО ПОДДЕРЖКИ

1. Поставьте стулья полукругом, а один поместите в середину, лицом к остальным.
2. Опишите порядок работы: каждый участник просидит в кресле поддержки 20 минут, при этом все остальные будут задавать ему личные (нерабочие) вопросы. Задавать можно любые вопросы, но участник в центре всегда может отказаться отвечать на тот или иной вопрос.
3. Попросите кого-нибудь первым сесть в кресло поддержки.
4. Первый вопрос может задать любой. Вопрос можно один раз уточнить, но затем очередь надо передать другому участнику.

Примечание: эта активность часто растягивается на несколько встреч.

* Данная активность — это разновидность упражнения «Две правды и одна ложь», предложенного в 1993 году Биллом Шмидтом (*Bill Schmidt*), инструктором по организационной психологии в Институте Райта (*Wright Institute*), Беркли, Калифорния.

ДАВАТЬ И ПРИНИМАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ**НАБЛЮДЕНИЯ И ИНТЕРПРЕТАЦИИ**

1. Попросите участников объединиться в пары.
2. В течение 5 минут каждый дает своему партнеру обратную связь такого вида: сначала — «Я вижу, что вы...», затем — «По поводу того, что вижу, я думаю, что...».
3. По истечении 5 минут партнеры меняются ролями. Говорящий становится слушателем и наоборот.
4. Вариант: когда время закончится, попросите объединиться в новые пары. Повторите шаги 2 и 3.
5. Соберитесь в группу, подведите итоги.

БЛАГОДАРНОСТИ

1. Каждому участнику раздайте чистые листки бумаги по числу участников минус один. Например, в группе из восьми человек каждый получает по семь листков.
2. Попросите каждого написать на листке, что именно он ценит в других участниках. На одном листке записывается мнение об одном человеке. Это может быть как что-то простое, так и что-то более личное и глубокомысленное.
3. Когда каждый напишет про остальных, попросите участников сложить листки. После чего все встают и раскладывают листки по именам.
4. Участники читают отзывы о себе.
5. Дебрифинг. Обсудите в течение как минимум 15 минут*.

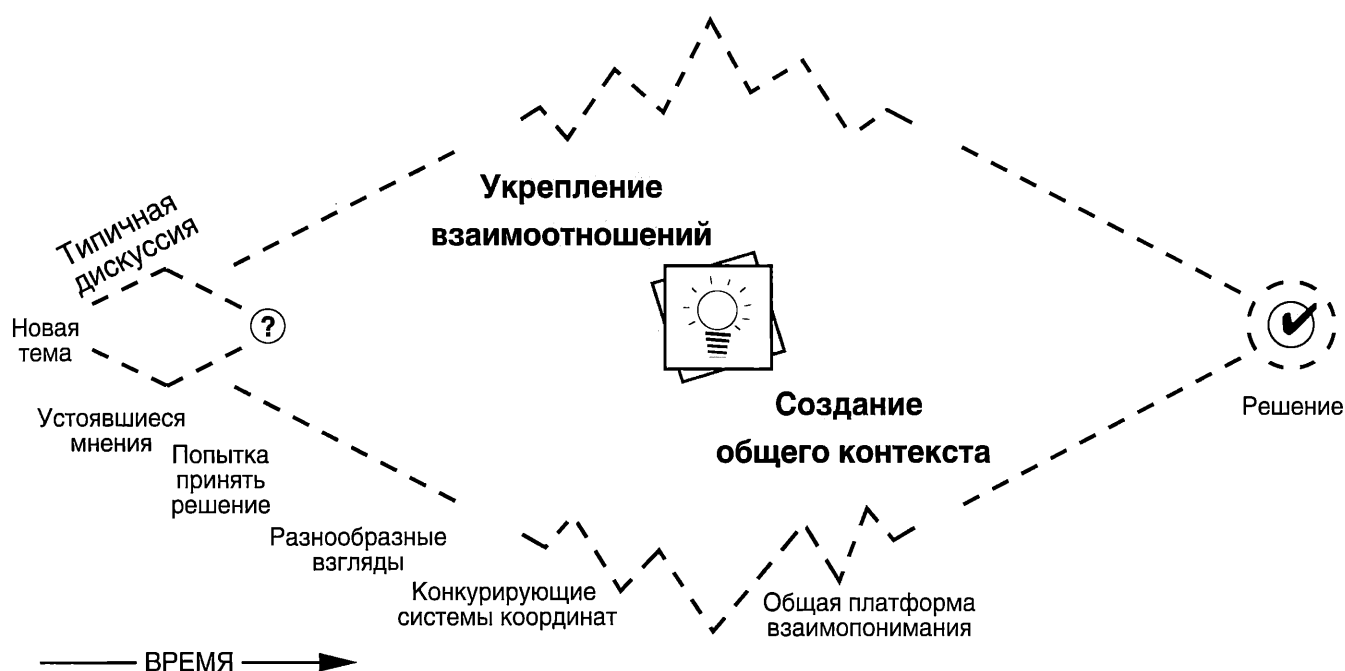
КАК Я СЕБЯ ПРОЯВЛЯЮ?

1. Опишите участникам суть активности: каждый участник спрашивает остальных: «Как я себя проявляю на наших встречах? Каковы мои сильные и слабые стороны?» Люди могут отвечать фразами типа: «Я вижу, что вы защищаете Джима, когда он срывает сроки» либо «Вы единственный человек, кто действительно прислушивается к мнению каждого».
2. Найдите добровольца. Установите временные рамки для того, чтобы человек выслушал мнения о себе. Отведите на это минимум 15 минут.
3. Пока люди говорят, убедитесь что доброволец слушает молча. Когда время закончится, дайте ему минимум 5 минут для ответа.
4. Переходит к новому добровольцу. Если участники продолжают разговаривать с предыдущим добровольцем, увеличьте время обсуждения.

* Источник — рассказ Нэнси Файнштейн (Nancy Feinstein), PhD, специалиста по организационному развитию, Сэму Кейнеру (Sam Kaner) в мае 1995 года.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ПЛАТФОРМЫ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

РЕЗЮМЕ



Структурированные активности, которые были представлены в этой главе, крайне полезны в периоды непонимания. Они помогают людям сконцентрироваться на одном и том же предмете в один и тот же момент. Однако для фасилитатора непросто получить согласие группы на *выполнение* структурированной активности. Участники очень часто противостоят фасилитатору, особенно в *зоне дискомфорта*, когда уровень доверия низок, а напряжение высоко. Кто-то, скажем, может воспротивиться предложению фасилитатора, думая, что оно явилось прямой реакцией именно на его поступок или реплику. Кто-то может воспринять предложение фасилитатора как элемент игры во власть. Другие могут полагать, что предлагаемая активность замедляет темп дискуссии или уводит в ненужное русло. Поэтому фасилитатору надо быть готовым к тому, что группа воспротивится или даже откажется от проведения значительной части подобных предложений.

Когда это происходит, пользуйтесь правилом: *принять возражения и спросить о предложениях*. В *зоне дискомфорта* идеи всех участников часто встречают непонимание, и ваши идеи не исключение. Ваша задача — помогать, а не быть правым. Будьте терпеливы, терпимы, гибки, не привязывайтесь жестко к своим предложениям. Помните основное правило: в *зоне дискомфорта* люди находятся под давлением и *им нужна поддержка фасилитатора*.

skladchina.com

16

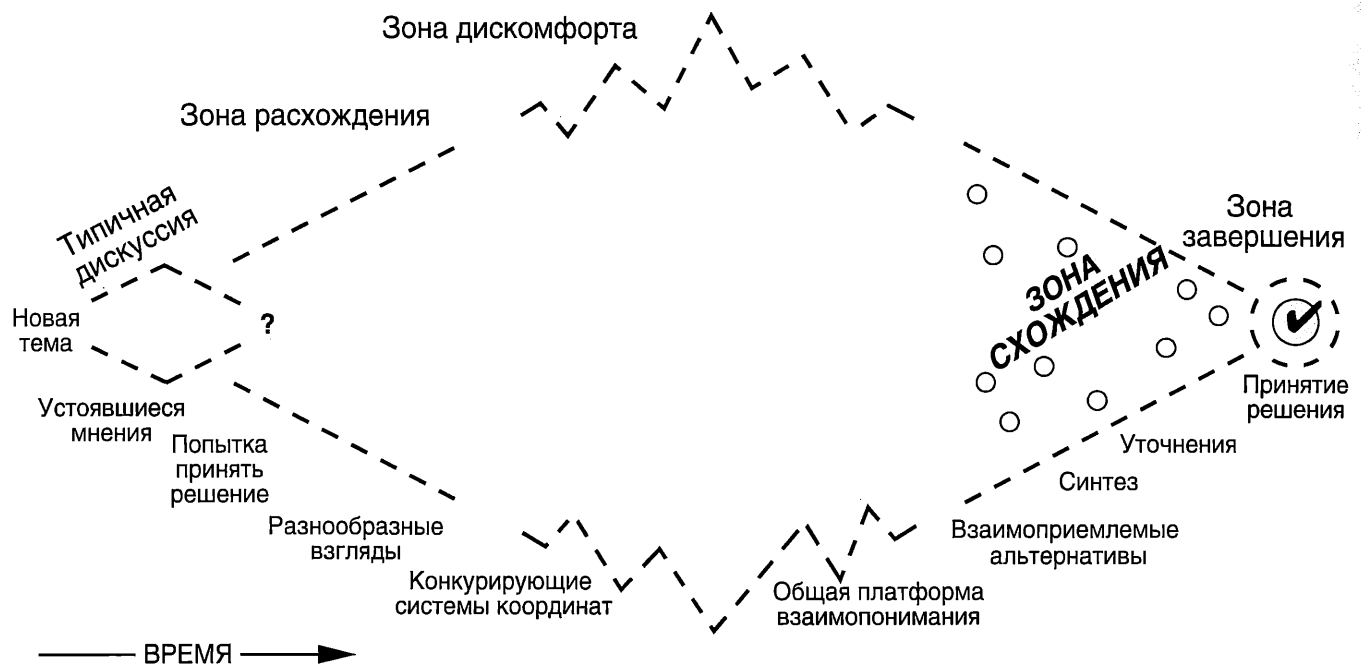
ВЫРАБОТКА ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ РЕШЕНИЙ

**ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ
НАХОЖДЕНИЯ РЕШЕНИЙ, УЧИТЫВАЮЩИХ
ИНТЕРЕСЫ ВСЕХ СТОРОН**

- Что такое зона схождения
- Принципы выхода на решения типа «И то и другое»
- Шесть примеров достижения взаимоприемлемых решений
- Семь инструментов для творческого рефрейминга
- Пять инструментов для усиления хороших идей
- Резюме

ВЫРАБОТКА ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ РЕШЕНИЙ

ВВЕДЕНИЕ



В *зоне схождения* главная задача фасилитатора — помочь выработать взаимоприемлемые (устраивающие все стороны) альтернативы и синтезировать из них решение, которое будет устраивать всех. Часто это гораздо проще, чем кажется на первый взгляд. Если группа уже построила общую платформу взаимопонимания, дальнейшее обсуждение может идти достаточно быстро и комфортно, а помехи будут незначительными.

Между тем есть много исключений. У некоторых групп возникают проблемы с творческим мышлением. Им нужно помочь вырваться из привычных способов мышления. Чтобы стимулировать их воображение, фасилитатор может предложить им удачные примеры достижения взаимоприемлемых решений, наподобие приведенных в данной главе. Преимущество обсуждения примеров из реальной жизни в том, что они могут привести к озарениям, которые можно применить к текущей ситуации.

Другие группы находятся буквально в эйфории от быстро идущего мыслительного процесса. Участники склонны к принятию скороспелых решений, которые, как правило, плохо проработаны, и требуют от участников чрезмерных обязательств. Таким группам фасилитатор может помочь сохранять трезвый расчет и сдерживать импульсивность, чтобы, настроив мышление, усилить логику и качество их идей.

ВЫРАБОТКА ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ РЕШЕНИЙ

ТРИ ТИПА МЫШЛЕНИЯ В ЗОНЕ СХОЖДЕНИЯ

Группа входит в *зону схождения*, как только создана общая платформа взаимопонимания. В этой фазе дискуссия идет гораздо легче. Обсуждение идет приблизительно по следующей модели. Сначала один из участников предлагает интересную идею, другие примеряют ее на себя. Кто-то предлагает дополнение или смешивает эту идею с совершенно другой. Люди могут сказать сами себе: «Я знаю, почему такому-то не понравится эта идея. Интересно, смогу ли я найти способ удовлетворить его потребность?» Вся группа уже находится в общем контексте значений. Когда это происходит, то есть когда участники действительно могут учитывать в своих размышлениях точки зрения других, группа находится на прямом пути к нахождению решения, которое будет включать в себя нужды и цели всех сторон. Такова работа в *зоне схождения*.

В настоящей главе описаны три типа мышления в зоне схождения: *применение взаимоприемлемых принципов*, *творческий рефрейминг* и *усиление хороших идей*.

Тип 1: Применение взаимоприемлемых принципов

Применение взаимоприемлемых принципов означает определение и обсуждение таких принципов, которые способствуют творческому решению проблем. Группа может использовать эти принципы для выработки решения, устраивающего все стороны. Хорошим способом выработать установку на «*И то и другое*» может стать изучение примеров и обсуждение их применимости к данной ситуации. Суть этого типа мышления — *применение*.

Тип 2. Творческий рефрейминг

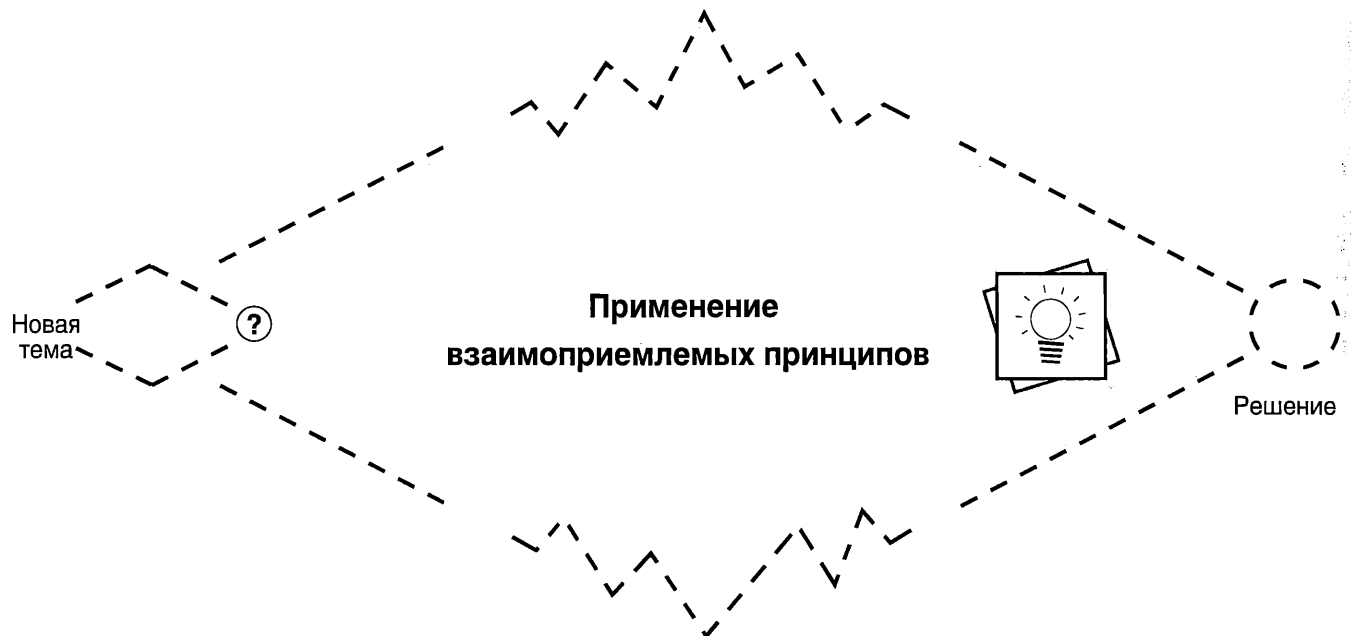
Творческий рефрейминг подразумевает изменение представлений участника о природе обсуждаемой проблемы. Определив центральные предположения, участники умышленно их заменяют или переворачивают на противоположные, чтобы получить альтернативную точку зрения. Цель — получить прорывной опыт, значительное изменение мировоззрения. Суть этого типа мышления — *сдвиг парадигмы*.

Тип 3. Усиление хороших идей

Усиление хороших идей предполагает усилия группы, направленные на то, чтобы оценить и усовершенствовать логику и качество мышления. Это циклический процесс. Каждый новый прорыв в понимании укрепляет и расширяет базовую идею. Суть этого типа мышления — *критическое обоснование*.

ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ СХОЖДЕНИЯ: ТИП 1



Взаимоприемлемые, не соперничающие принципы решения проблем, рассмотренные на следующей странице, часто являются ядром жизнеспособного соглашения. Например, вспомним рассмотренный ранее кейс о рабочей группе по налогу на лес в округе Мендосино, Калифорния. После многолетних разногласий по поводу объемов вырубki леса стороны нашли взаимоприемлемое решение, когда осознали, что внесение изменений в налоговый кодекс устроит всех. Используя сорок лет налог на *растущие деревья*, они заменили налогом на *спиленные деревья*. В основе подобного изменения лежал принцип творческого решения проблем: *подвергать сомнению устоявшиеся предположения. Если что-то всегда делалось одним образом, это не означает, что так нужно делать и в будущем.*

Фасилитатор может стимулировать участников группы к выявлению и обсуждению взаимоприемлемых принципов, которые можно применить к текущей ситуации. Это поощряет творческое мышление. Например, вы можете показать группе пример с лесным налогом в Мендосино, обсудить его и задать вопрос: «А какие устоявшиеся предположения есть в *нашей* группе? Какие из них *мы* можем подвергнуть сомнению?» Как показывает этот пример, случаи из реальной жизни отлично помогают группам включиться в поиск взаимоприемлемых принципов. Несколько подобных примеров приведены на следующих страницах.



Указанные выше принципы решения проблем помогают людям синтезировать, казалось бы, противоположные варианты в единое решение. Обратите внимание, что ни один из этих принципов не вынуждает участников противостоять друг другу. Они все приводят к решениям, устраивающим каждого.

ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИМЕРОВ



ЗАЧЕМ

На следующих шести страницах приведены краткие описания примеров взаимно включающих решений — сложные проблемы из реальной жизни. Каждый из примеров демонстрирует применение *взаимоприемлемого принципа* — такого принципа решения проблем, который позволяет участникам выработать творческое решение, учитывающее интересы каждого.

Группа, предоставленная сама себе, редко продолжает искать свежие идеи. Вот почему фасилитатор играет ключевую роль, мотивируя участников искать взаимоприемлемые решения. Однако это зачастую создает сложность. Некоторые фасилитаторы предлагают группам возможные решения, но многие группы скептически относятся к фасилитатору, пытающемуся включиться в группу. Высока вероятность того, что группа отклонит решение фасилитатора, даже не рассмотрев его.

К счастью, имеются альтернативы. Например, весьма полезный метод — показать группе примеры взаимоприемлемых решений сложных проблем из реальной жизни и подтолкнуть к обсуждению. Для многих людей обсуждение примеров из реальной жизни гораздо предпочтительнее, чем лекция. Такой подход помогает фасилитатору сохранить нейтралитет даже тогда, когда он побуждает членов группы двигаться дальше к выработке жизнеспособного соглашения. Приведенные далее примеры были созданы для использования в качестве инструментов, стимулирующих дискуссию.

КАК

1. Скопируйте и раздайте участникам группы некоторые или все из приведенных далее примеров.
2. Попросите каждого прочесть один или два примера.
3. Объедините участников в пары и попросите обсудить с партнером данные примеры. Спросите: «Какова ваша реакция на то, что вы только что прочитали?»
4. Через пять минут вновь объедините группу и спросите: «У кого-нибудь появилась идея, которая могла бы пролить новый свет на *нашу* ситуацию?» Выделите достаточно времени для дискуссии.

ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

ПРИМЕР: ПОРВАТЬ С ТРАДИЦИЕЙ**ПРОБЛЕМА**

В Национальном банке Сан-Хосе было много сотрудников-женщин. В один год около 10% из них забеременели. Это, разумеется, послужило бы причиной серьезного спада производительности банка. Менеджмент обдумывал варианты решения проблемы. Можно ли как-то ограничить количество декретных отпусков? Стоит ли уволить часть сотрудниц? Будущие матери осознавали, что банк может пострадать, но при этом не могли пожертвовать отпуском по уходу за ребенком. Обе стороны понимали взгляды друг друга, но никто не собирался менять свою позицию.

ПРИНЦИП

Решение этой проблемы заключалось в том, чтобы переступить через традицию, когда родителям необходимо выбирать: или работать, или быть со своими детьми. В данном случае потребностью банка было выполнить работу, а матерей — остаться со своими детьми. Теперь взглянем на вашу ситуацию: возможно, у вас тоже существует какая-то традиция, которая заставляет делать выбор «или/или»? Почему эта традиция считается священной? Если она будет изменена, какие новые варианты могут открыться?

РЕШЕНИЕ

Мамам разрешили приходить в офис с младенцами и держать их рядом со своими рабочими местами. Они смогли и работать полный день, и заботиться о своих детях. Зарплата этих сотрудниц была незначительно снижена, поскольку их реальное рабочее время несколько сократилось. Для подростков банк организовал специальные ясли недалеко от офиса.

Источник: "San Jose Mercury News", March 6, 1994.

ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

ПРИМЕР: ТЫ ТАСУЕШЬ КОЛОДУ, А Я ВЫБИРАЮ



ПРОБЛЕМА

Представители разных стран встретились, чтобы усовершенствовать международные правила разработки полезных ископаемых Мирового океана. Одна из обсуждаемых проблем касалась того, как распределять подводные месторождения. Enterprise, организация ООН, представляющая бедные страны, заявила, что богатые государства имеют незаслуженное преимущество. Представители бедных стран опасались, что частные компании из богатых государств могут определять лучшие подводные месторождения в силу лучшей технической оснащенности и большего опыта. Располагая подобной информацией, богатые страны могут предложить неравнозначное распределение месторождений, а бедные страны даже не смогут понять степень справедливости распределения.

ПРИНЦИП

В данном случае решалась проблема конкуренции за ограниченный ресурс — высококачественные месторождения. Взаимно включающий принцип, который был применен в данном случае, состоит в том, чтобы связать интересы сильной стороны с интересами слабой. А в вашей ситуации какие стимулы можно найти, чтобы заинтересовать сильную сторону учитывать интересы слабой?

РЕШЕНИЕ

Представители решили заказать частной компании разведку двух месторождений одинаковой ценности с применением новейшего оборудования и обширного опыта. Затем Enterprise выберет одно из месторождений и передаст его для разработки бедными странами. Второе достанется для разработки частной компании. Таким образом, частные компании будут заинтересованы в том, чтобы месторождения были действительно одинаковой ценности, и обеспечат бедным странам доступ к новейшим разведывательным технологиям.

Источник: R. Fisher and W. Ury, "Getting to Yes" (New York: Penguin Books, 1983), p. 58.

ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

ПРИМЕР: ОБНАРУЖЕНИЕ ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ**ПРОБЛЕМА**

Один из пригородов крупного города становился все более и более расово разнообразным. Местные жители создали совет с целью сохранения традиционного облика района, но чтобы при этом одновременно стимулировать расовую интеграцию. Члены совета заподозрили, что из-за демографических изменений в районе финансовые организации стали неохотно инвестировать в развитие этого пригорода. Анализ деятельности нескольких местных кредитных организаций показал, что кредиторы действительно использовали дискриминационную тактику. Угрожая бойкотом, совет требовал от кредиторов увеличить инвестиции в район. Кредиторы отрицали обвинения и вовсе отказывались от дальнейшего сотрудничества.

ПРИНЦИП

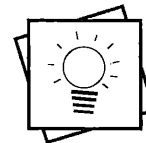
Фиксация на обвинениях, разделение на противоположные лагеря, обращение к властям с просьбой вмешаться — обычная стратегия решения подобных проблем. В данном случае участники следовали другому принципу. Они сконцентрировались на общих опасениях, и это привело к выработке общего видения ситуации. Это помогло им эффективно сотрудничать и предпринять конструктивные действия.

РЕШЕНИЕ

Сначала обе стороны конфликта «столкнулись лбами», обвиняя друг друга в снижении уровня инвестиций. Однако все изменилось, когда пришло осознание: и у совета, и у кредитных организаций общая забота — сохранить район. Совместно они основали местную развивающую корпорацию, которая занялась восстановлением экономики района, и запустили программу реконструкции заложенных объектов недвижимости, лишенных права выкупа. Средства для этой программы были предоставлены кредиторами.

Источник: В. Gray, "Collaborating" (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), p. 95.

ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

ПРИМЕР: ВКЛЮЧИТЬ ПРОБЛЕМНЫХ ЛЮДЕЙ В РЕШЕНИЕ**ПРОБЛЕМА**

В одном из районов города возникла проблема с подростками, поведение которых становилось все более вызывающим, особенно по ночам. Городская администрация решила усилить полицейское патрулирование и ввести для этих школьников комендантский час. Местные жители отклонили это решение. По их мнению, комендантский час ограничил бы свободу всех граждан, а увеличившееся присутствие полиции, вероятно, вызвало бы рост насилия в районе.

ПРИНЦИП

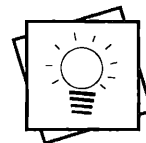
Как правило, мы пытаемся исправить и перевоспитать людей, которые создают проблему,— отправляя их в тюрьму или больницу, изгоняя их, объявляя им войну или контролируя их поведение. Напротив, иногда весьма полезно воспринимать таких людей как одну из заинтересованных сторон и включить их в процесс решения проблемы. Они могут стать союзниками, если их потребности будут поняты.

РЕШЕНИЕ

Местные жители встретились и обсудили способы решения этой проблемы. Они решили, что ночные турниры по баскетболу могли бы стать хорошей альтернативой бесцельным гуляниям в поисках неприятностей. Это, по мнению жителей, способствовало увеличению безопасности района без привлечения внешних сил. Городская администрация с радостью пошла на такой шаг, поскольку турнир мог занять скучающих по вечерам подростков.

Источник: тренинг Маршалла Розенберга (*Marshall Rosenberg*) «Сочувствие и коммуникация», февраль 1995. Рассказ Лиз Дитрих (*Liz Ditrich*) на семинаре Сэма Кейнера (*Sam Kaner*) «Навыки групповой фасилитации», июнь 1995.

ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

ПРИМЕР: НЕОБЫЧНОЕ ПАРТНЕРСТВО**ПРОБЛЕМА**

У небольшого городка на западе США случился единовременный профицит бюджета. Две городские группы немедленно начали конкурировать за эти фонды. С одной стороны, коалиция женских организаций хотела использовать средства для увеличения числа дошкольных учреждений. С другой стороны, домовладельцы и пожарная охрана требовали замены устаревшего пожарного оборудования, чтобы повысить уровень безопасности зданий и снизить страховые издержки.

ПРИНЦИП

Конкуренция за бюджетные фонды — обычное дело, когда финансирование ограничено. В этом примере разные группы выступили партнерами, чтобы изыскать дополнительные ресурсы из внешних источников.

А может ли ваша группа стать партнером конкуренту? Есть ли еще какие-то нетипичные возможности для альянса в данной ситуации?

РЕШЕНИЕ

Небольшую часть средств выделили на то, чтобы здания старых пожарных частей города превратить в дошкольные учреждения. Для этого в качестве операторов привлекли соответствующие федеральные фонды и фонды штата. А большая часть средств была израсходована на постройку трех новых пожарных частей. С их помощью уровень пожарной охраны в городе был поднят с уровня АА до ААА, что снизило страховые ставки и увеличило стоимость недвижимости, а это, в свою очередь, позволило продолжить закупки нового пожарного оборудования.

Источник: M. Doyle and D. Straus, "How to Make Meetings Work" (New York: Jove Press, 1982), p. 56.

ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

ПРИМЕР: ИЗЫСКАНИЕ РЕСУРСОВ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ ДОЛГОСРОЧНОЙ СТАБИЛЬНОСТИ



ПРОБЛЕМА

Во влажных джунглях Новой Гвинеи на аборигенов вышла крупная лесопромышленная корпорация. Компания предложила аборигенам крупную сумму за право расчистить джунгли и выкорчевать деревья твердых пород. Сделка казалась фантастической для многих членов нищего лесного племени — они, конечно, хотели продать свой единственный ходовой товар, чтобы на эти деньги купить вещи, которые сами не производили. Однако перспективой сделки обеспокоились местные экологи: леса были бы полностью и безвозвратно уничтожены.

ПРИНЦИП

Групповое решение проблем обычно нацелено на краткосрочные, текущие нужды. Однако в некоторых случаях имеет смысл искать более долгосрочные решения. Как показывает данный пример, ориентирование на долгосрочный эффект от решения проблемы ведет к появлению творческих стратегий, которые бы не родились при поиске решений для быстрого успеха.

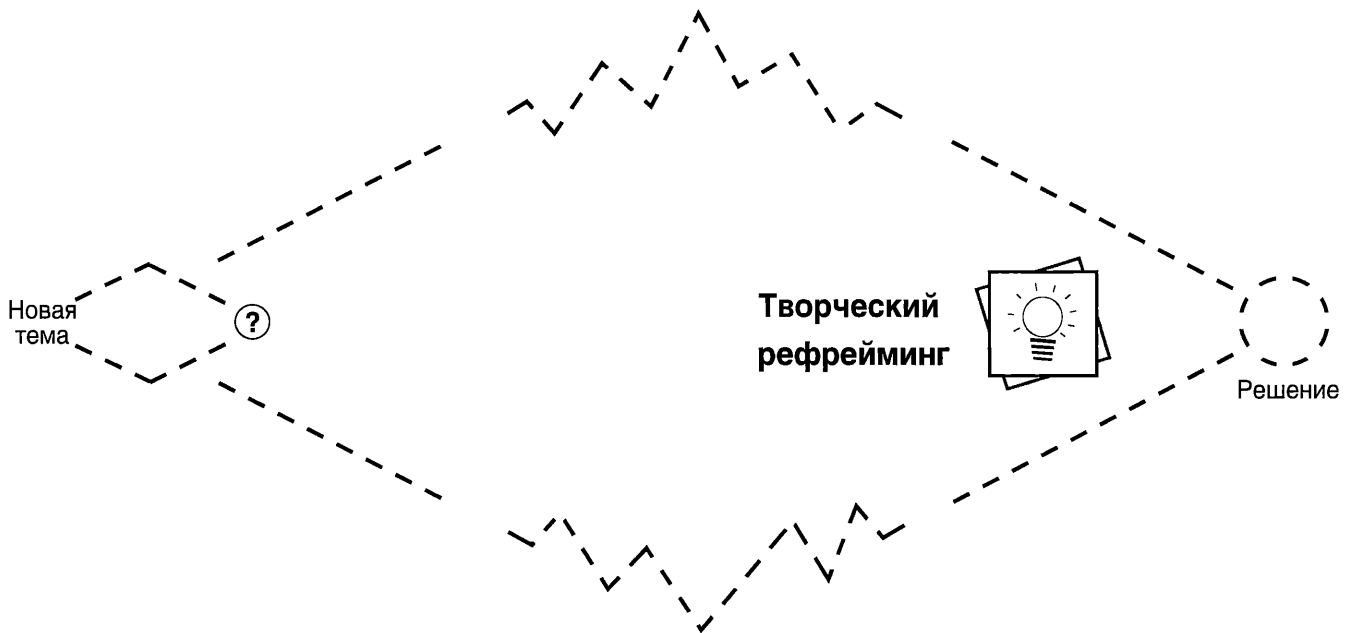
РЕШЕНИЕ

При помощи экологов аборигены основали собственную лесопромышленную компанию с небольшой компактной лесопилкой, которая могла обрабатывать стволы деревьев. Продавая пиломатериалы, члены племени получали куда больше, чем им предлагала корпорация за растущие деревья, поэтому аборигенам не приходилось вырубать много деревьев, нанося ущерб экосистеме джунглей. В свою очередь, иностранная лесозаготовительная компания покупала пиломатериалы и выгодно перепродавала их за рубеж.

Источник: рассказ Джона Сиды (*John Seed*), эколога и писателя, Саре Фиск (*Sarah Fisk*).

ТВОРЧЕСКИЙ РЕФРЕЙМИНГ

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ СХОЖДЕНИЯ: ТИП 2



Творческий рефрейминг предполагает отбрасывание привычных рамок восприятия, чтобы заново оценить то, что казалось нам само собой разумеющимся. Этот тип мышления требует от нас сознательного мыслительного сдвига, чтобы посмотреть на проблему под новым углом. Совершив такой сдвиг, группа может внезапно увидеть перед собой возможности, которые она не замечала буквально несколько минут назад.

Поскольку *творческий рефрейминг* по своей сути парадоксален и искусственен, то это тот тип мышления, который редко случается сам по себе. Фасилитатор может провести группу по этому пути двумя способами: либо при помощи структурированных мыслительных активностей, либо неформальными способами, позволяющими участникам совершить сдвиг в своих рассуждениях. Чтобы понять, как работает, например, второй способ, можно задать вопросы наподобие: «Это действительно единственный способ сделать это?» или «Предположим, это никогда не случилось. Как бы это изменило ваш выбор действий?» Подобные простые вопросы можно задавать без длительного предварительного обдумывания. Кроме того, можно использовать активности, приведенные на следующих страницах.

ДВА ВЗГЛЯДА НА ОДНУ ПРОБЛЕМУ

ПРОБЛЕМА

РЕФРЕЙМИНГ

Это они

Это мы все вместе

Это проблема

Это возможность

Наша цель недостижима

Мы не разбили путь к цели на реалистичные шаги

Наш продукт не продается

Мы пытаемся продать наш продукт не той аудитории

У нас недостаточно ресурсов

Мы растрачиваем впустую имеющиеся ресурсы

Нам нужно собрать больше информации

Нам нужно уделить больше внимания уже имеющейся информации

Наши сотрудники неквалифицированы

Нашим сотрудникам не хватает времени выполнять работу качественно

У нас недостаточно денег

Мы еще не придумали, как найти новые источники средств

Мы не можем друг с другом сработать

Мы еще не взяли на себя обязательство научиться уживаться друг с другом

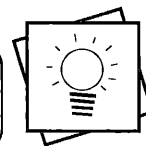
Мы не можем повлиять на эту систему

Мы еще не нашли наш рычаг влияния на систему

У нас нет времени на все эти дела

Нам придется решить, что делать сейчас, а что — потом

ТВОРЧЕСКИЙ РЕФРЕЙМИНГ

ЗНАКОМСТВО ГРУППЫ С РЕФРЕЙМИНГОМ**ЗАЧЕМ**

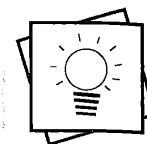
Если изначально кто-то воспринимает проблему под одним углом, затем бывает довольно сложно переключиться на альтернативное восприятие. Наш разум склонен застревать в шаблонных мыслях. Например, многие рекрутеры буднично отказывают талантливым соискателям из-за их внешнего вида. Причем это происходит даже при наборе на технические должности, где внешний вид сотрудника никак не влияет на его производительность.

Сталкиваясь со сложной проблемой, большинство людей достаточно быстро делают выводы. Они верят, что рассмотрели все варианты и бессмысленно дальше тратить время. Идея о том, что проблему можно рассмотреть под совершенно другим углом, то есть провести рефрейминг, который значительно изменит их понимание природы проблемы,— для большинства людей оказывается настоящим сдвигом парадигмы.

Поэтому фасилитаторы, которые решились предложить группе творческий рефрейминг, часто сталкиваются с вызовом: как мотивировать участников уделить время этой процедуре? Ниже описан инструмент, помогающий преодолеть это первоначальное сопротивление.

КАК

1. Раздайте участникам копии с. 250 — таблицы «Два взгляда на одну проблему».
2. Попросите участников обсудить различия между первоначальным восприятием проблемы и ее рефреймингом. Помните, что многие из участников впервые знакомятся с этой концепцией и, пытаясь ее переварить, могут сказать что-то слишком наивное или грубое. Можно ожидать, например, реплик типа «Насколько я понимаю, все это какая-то ерунда». Отнеситесь уважительно ко всем точкам зрения и оказывайте участникам поддержку на протяжении всей дискуссии.
3. Через несколько минут скажите: «А теперь давайте попробуем применить эту теорию к нашей ситуации. Кто может сформулировать первоначальное восприятие *нашей* проблемы?» Запишите формулировку на флипчарт. Затем при помощи мозгового штурма составьте перечень рефреймингов (других взглядов на проблему). Все варианты записывайте на флипчарт.
4. После мозгового штурма обсудите с участниками предложенные варианты. Спросите: «Что вы думаете по поводу этого списка?»

ЧТО НЕЛЬЗЯ ИЗМЕНИТЬ В ПРОБЛЕМЕ?**ЗАЧЕМ**

Стереотипы мышления так же трудно преодолеть, как любые другие привычки. Например, кто-то считает, что его начальник боится конфронтаций. Этот человек может обнаружить, что поменять такое представление чрезвычайно трудно, даже если у самого начальника уже давно изменились взгляды и поведение.

Целые группы попадают в стереотипы мышления. Например, управленческая команда в пятый раз за год сталкивается с необходимостью найти нового человека на одну и ту же вакансию. Каждый раз, теряя сотрудника, они просто нанимали кого-то нового и, скрестив пальцы, надеялись на лучшее. И лишь к концу года они решили реорганизовать отдел и вовсе упразднить эту позицию.

Размышления на тему «*Что нельзя изменить в проблеме?*» помогают группе выявить незаметные ранее предположения, а также искажения в изначальной формулировке проблемы. Когда группа обнаруживает самоограничивающие допущения, у участников быстро возникает новый ход мыслей, который ведет к творческому, инновационному решению.

КАК

1. Озаглавьте лист флипчарта: «*Что нельзя изменить в нашей проблеме?*»
2. Запишите ответы всех участников.
3. Затем вместе с группой обсудите записанное и выявите скрытые предположения и предубеждения. При этом стимулируйте открытую дискуссию.
4. На основе предложений участников составьте список тех аспектов проблемы, которые на самом деле можно изменить.

ТВОРЧЕСКИЙ РЕФРЕЙМИНГ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**ЗАЧЕМ**

Каждый человек делает предположения. Более того, люди часто предполагают, что другие исходят из таких же предположений относительно значений слов, вероятности тех или иных событий, мотивов, стоящих за действиями человека. Если участники дискуссии не осознают различия в своих предположениях, понять действия и рассуждения друг друга становится весьма сложно.

Например, директор городского департамента попросил сотрудников предоставить информацию по планируемой реорганизации. Лишь несколько сотрудников отнеслись к запросу всерьез, остальные не обратили на него внимания. На встречах сотрудников царил беспорядок, пока происходящему не было найдено объяснение. Несколько человек прослышали, что директор скоро сменится, а значит, и реорганизация вряд ли случится. Те, кто добросовестно собирал информацию, просто не были в курсе этих слухов. Об этих различиях в предположениях никто не упоминал, но они оказали влияние на отношение людей к заданию.

Ключевые слова помогают людям выяснить значение тех слов, которые они говорят друг другу. Обсуждая значение ключевых слов, люди могут выявить невысказанные предположения, которые являются причиной провала в коммуникации.

КАК

- 1.** Вместе с группой сформулируйте описание проблемы. Например: «Приобретать новые компьютеры слишком дорого». Запишите это на флипчарте.
- 2.** Попросите участников указать в этом описании ключевые слова. Подчеркните все ключевые слова. Например: «Приобретать новые компьютеры слишком дорого».
- 3.** Группа решает, на каком слове сосредоточиться в первую очередь. Затем спросите: «Какие вопросы поднимает это слово?» Запишите все ответы. Затем спросите: «Предлагает ли это слово какие-то предположения, которые можно оспорить? Например: «Разве единственный способ получить новые компьютеры только приобретение?»
- 4.** Повторите шаг 3 для всех ключевых слов. На протяжении всей сессии стимулируйте дискуссию.

Данный прием построен на основе упражнения «Лассо», упоминаемого в работе: M. Doyle and D. Straus, "How to Make Meetings Work" (New York: Jove Books, 1982).

ДВА ПРИЕМА РЕФРЕЙМИНГА



ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ НАИЗНАНКУ

1. Повесьте на стену лист флипчарта, озаглавьте его «Предположения об этой проблеме».
2. Пусть участники группы составят перечень предположений о:
 - причинах проблемы,
 - взаимосвязях различных аспектов проблемы.
3. Далее какой-либо участник группы выбирает одно из утверждений, содержащихся в списке, и «выворачивает его наизнанку». Например, вместо «Мы теряем лучших сотрудников» получается «Мы удерживаем лучших сотрудников».
4. Задайте вопрос: «Как мы можем прийти к этому новому, противоположному состоянию дел?» Стимулируйте мозговой штурм по этому поводу.
5. Выберите следующее предположение и повторите шаги 3 и 4. По завершении обсудите перспективные идеи.

Версия упражнения из книги: М. Michalko, "ThinkerToys", (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1992), p. 45.

ДОЛОЙ ОГРАНИЧЕНИЯ

1. Группа генерирует ограничения по проблеме, отвечая на вопрос: «Что удерживает нас от выработки наилучшего решения этой проблемы?»
2. Когда будет сформирован список этих ограничений, рассмотрите его по пунктам, задавая вопрос: «А если бы это *не было* проблемой?». Например: «Если бы у нас были неограниченные финансы, как мы тогда решили бы проблему?»
3. Не затягивайте дискуссию. Цель — просмотреть список для выявления перспективных вариантов.
4. Завершив первый проход, пусть группа определит самые перспективные идеи для более детального обсуждения.

ТВОРЧЕСКИЙ РЕФРЕЙМИНГ

ЕЩЕ ДВА ПРИЕМА РЕФРЕЙМИНГА**СМЕЩЕНИЕ ЦЕНТРА ПРИЧИНЫ**

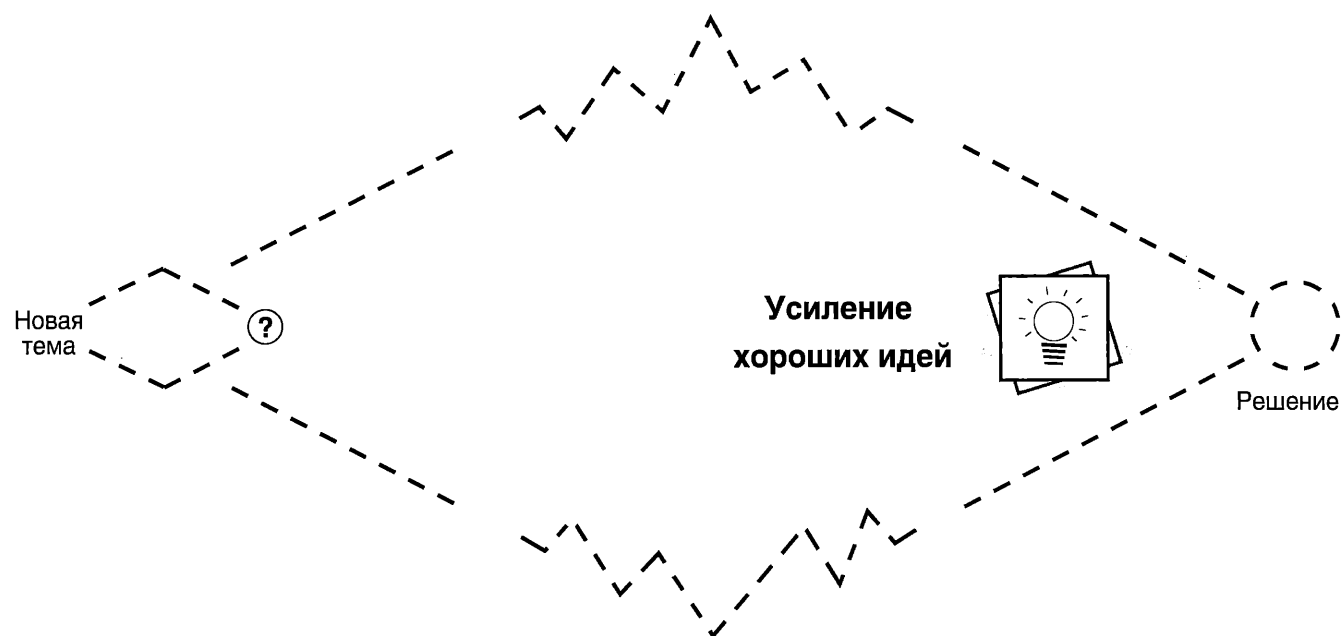
- 1.** Попросите группу разбить проблему на основные компоненты. Например, рассмотрим проблему сохранения сети публичных библиотек. Ее можно разделить на несколько компонентов: «финансирование», «использование», «персонал», «городские приоритеты» и так далее.
- 2.** Попросите одного из участников выбрать любой компонент. Например, выбран для обсуждения компонент «персонал».
- 3.** Теперь отнеситесь к выбранному компоненту как к главной причине проблемы. Задайте вопрос: «Как это может повлиять на наше видение проблемы?» Например, главной причиной проблемы становится «персонал». Кто-то из участников может предложить новый подход к решению проблемы: например, волонтеры могут помогать штатным сотрудникам в часы пик, таким образом, библиотека продолжает работать при меньшем финансировании.

**КАТАСТРОФИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ
(МЫ ОБРЕЧЕНЫ ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ
ОТ ТОГО, ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ)**

- 1.** Попросите каждого участника задуматься о проблеме со своей точки зрения, представляя, что все, что только возможно, идет не так.
- 2.** Каждый из участников высказывает свой вариант наихудшего сценария.
- 3.** Стимулируйте каждого последующего участника развивать предыдущие идеи, пока ситуация не станет безнадежной. Жалобы и нытье — составная часть данного этапа.
- 4.** Когда веселье (а оно всегда возникает в подобных случаях) утихнет, попросите группу составить список препятствий, достойных дальнейшего обсуждения.
- 5.** Пройдитесь по списку, спрашивая группу про каждое препятствие: «Способно ли оно привести к катастрофе?» Если да, то спросите: «Что можно сделать, чтобы снизить возможное влияние этого фактора?»

УСИЛЕНИЕ ХОРОШИХ ИДЕЙ

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ СХОЖДЕНИЯ: ТИП 3



Усиление хороших идей—это тип мышления, который призван дать ответы на следующие вопросы: «Какие ресурсы нам понадобятся, для того чтобы это сработало? Есть ли они у нас?», «Кому еще стоит показать эту идею? Что *они* могут сказать?» и, наконец, «Если мы решили двигаться вперед, кто, что и в какие сроки делает?» На этой фазе критического мышления задача фасилитатора — помочь участникам группы выявить потенциальные проблемы в принимаемом плане действий. Есть ли изъяны в обосновании плана? Существуют ли иные возможности, ранее не рассмотренные? Действительно ли идея соответствует заявленным группой критериям успеха? Чем больше подобных вопросов группе удастся обсудить, тем выше будет качество принятых впоследствии решений. А это означает их жизнеспособность.

Как правило, группы, успешно создавшие общую платформу взаимопонимания, могут оценивать и оттачивать свои идеи без формальной структуры обсуждения и без особой фасилитации. Но в некоторых случаях, особенно когда ставки высоки, фасилитатор может применить структурированные активности, соответствующие важности вопроса. Такие активности рассмотрены на следующих страницах.

УСИЛЕНИЕ ХОРОШИХ ИДЕЙ

УТОЧНЕНИЕ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ**ЗАЧЕМ**

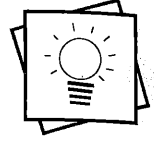
На основании чего группа должна предпочесть один вариант решения другому? Один из способов — согласиться по поводу критериев, используемых при оценке вариантов. Например, группа согласилась с тем, что наиболее важными критериями являются легкость реализации и дешевизна. Эти критерии помогут им отклонить все дорогие или сложные предложения, даже если они кажутся интересными.

Данная активность помогает участникам обсудить проблему и достичь согласия по списку из пяти или менее критериев, определив их до того, как конкретные предложения будут вынесены на рассмотрение.

КАК

1. Проведите с группой мозговой штурм, составив список ответов на вопрос «Выполняя данный проект (решая данную проблему, разрабатывая данный план), чего именно мы хотим достичь?».
2. Озаглавьте новый лист флипчарта «Критерии выбора». Фасилитатор помогает группе переформулировать ответы из первого списка так, чтобы каждый из ответов стал возможным критерием выбора. Например, если в списке ответов значится «Мы хотим, чтобы две враждующие группировки работали вместе», то переформулировать его можно следующим образом: «Решение должно позволять обеим группировкам работать вместе» или «Решение должно нравиться обеим фракциям».
3. Разъясните участникам, что список будет сокращаться до пяти пунктов. Чтобы подготовить участников к такой оценке, объедините участников в подгруппы для обсуждения, какие критерии наиболее важны и почему.
4. Снова объедините участников в большую группу. Пусть участники выберут критерии из списка и защищают их важность, чтобы включить их в окончательный набор из пяти или менее критериев.
5. Выдайте каждому участнику по пять голосов. Каждый участник может проголосовать за пять важнейших критериев. Подсчитайте голоса и выберите только пять самых популярных. Этот выбор критериев может быть не окончательным. Так участники могут осознать, что наиболее ценно для всех.

УСИЛЕНИЕ ХОРОШИХ ИДЕЙ

ИЗДЕРЖКИ И РИСКИ**ЗАЧЕМ**

Данная активность улучшает жизнеспособность предложения, помогая снизить затраты и риски, связанные с ним.

Например, мэр большого города получил несколько миллионов долларов на развитие общественного транспорта. Общественность предлагает потратить деньги на внедрение новых автобусных маршрутов. Однако мэр был намерен сохранять принятый мораторий на наем городом новых служащих — этот мораторий был введен на срок, пока не будет ликвидирован бюджетный дефицит. В результате, с одной стороны, без найма новых водителей невозможно было запустить новые маршруты автобусов. С другой стороны, если бы водителей начали нанимать, остальные департаменты мэрии начали бы требовать отмены моратория и для них.

Издержки и риски помогли сотрудникам мэрии в деталях исследовать риски, с которыми они бы столкнулись, если бы пошли на увеличение маршрутов. В ходе анализа были обнаружены и способы снизить эти риски. В результате в местных газетах была запущена информационная кампания, которая помогла обеспечить политическую поддержку решения — сделать исключение из моратория для сферы общественного транспорта. Это подействовало: в городе было запущено еще три новых автобусных маршрута и сопротивления не последовало.

КАК

- 1.** Повесьте на стену три листа флипчарта. Один озаглавьте «Издержки», второй — «Риски», третий оставьте без заголовка.
- 2.** На первом листе перечислите издержки, связанные с данным предложением.
- 3.** На втором листе перечислите риски, связанные с этим же предложением.
- 4.** Третий лист озаглавьте «Способы снижения рисков». Для каждого из рисков, перечисленных на соответствующем листе, обсудите возможности снижения стоимости и масштаба риска. Запишите итог дискуссии на третьем листе.
- 5.** После того как издержки осознаны более полно, попросите группу внести альтернативные предложения, сокращающие издержки и включающие какие-либо варианты по снижению риска.

УСИЛЕНИЕ ХОРОШИХ ИДЕЙ

АНАЛИЗ РЕСУРСОВ: ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ МЫ НА ЭТО СПОСОБНЫ?



ЗАЧЕМ

Иногда группы соглашаются с такими предложениями, которые выглядят замечательно, но на самом деле не до конца продуманы. Обычно это не проблема: большинство подобных соглашений имеют малую важность. Но иногда случается, что группа решает совершить «подвиг», совершенно не осознавая, во что ввязывается.

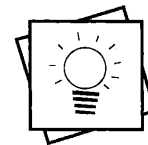
Например, группа из восьми медицинских сестер однажды решила организовать крупную конференцию с участием представителей более чем из сотни агентств Лос-Анджелеса. Целью конференции было создание коалиции, которая могла бы влиять на бюджетную политику властей округа и штата. Члены оргкомитета и близко не представляли себе масштаба трудностей, с которыми они столкнутся, но они успешно анонсировали конференцию и взялись за ее организацию. Внезапно одна из медсестер потеряла работу, другая тяжело заболела. В результате конференция прошла при плохой организации, с небольшим количеством представителей и, как следствие, не имела должного эффекта. Оглядываясь назад, медсестры говорили: «Нам нужно было быть более реалистичными с самого начала».

КАК

1. Вместе с группой составьте список основных задач, которые должны быть выполнены, если рассматриваемое предложение будет внедрено.
2. Назначьте двух или трех человек для обсуждения каждой задачи. Пусть один участник в каждой группе будет ответственным за выступление, другой — за ведение записей.
3. Дайте малым группам следующую инструкцию: «В течение ближайших 10 минут подумайте о том, какие шаги необходимо предпринять для выполнения этой задачи. Разбейте задачу на небольшие, легко выполнимые этапы».
4. По окончании времени объедините участников в большую группу, пусть выступающий от каждой малой группы представит план работы по данной задаче.
5. После того как все малые группы отчитаются, обсудите в группе, является ли предложение в целом выполнимым или требует уточнения.

УСИЛЕНИЕ ХОРОШИХ ИДЕЙ

КТО ЕЩЕ ДОЛЖЕН ОЦЕНИТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЕ?



ЗАЧЕМ

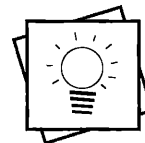
Большинство принимаемых решений никак не влияет на тех, кто их принимает. Вместе с тем очевидно, что не каждый, кого затронет решение, может участвовать в принятии решения и планировании внедрения. Но пренебрежение интересами тех, кто не участвовал в обсуждении и обосновании решения, может обойтись очень дорого.

Данная активность помогает группе думать проактивно, отвечая на вопрос «С кем еще стоило бы посоветоваться?» *Как правило, эта работа занимает два-три часа, а иногда больше, чтобы пройти через все шаги.* Безусловно, это довольно значительная инвестиция времени. Чтобы решить, нужно ли выделить время на эту активность, спросите: «Сколько времени мы потеряем, если сейчас об этом не задумаемся?»

КАК

1. Участники группы формируют списки людей, которые:
 - напрямую будут затронуты данным решением;
 - имеют право решающей подписи;
 - будут воплощать принятое решение;
 - могут саботировать процесс.
2. Изучите эти списки в течение нескольких минут. Обсудите следующие вопросы: «Какова вероятность, что кто-либо из данных заинтересованных лиц не согласится с нашим окончательным решением? Если кто-либо из них не поддержит решение, как это может повлиять на возможность его воплощения?»
3. Далее обсудите каждое лицо или группу, фигурирующие в списке: «С кем нужно проконсультироваться, до того как будет принято окончательное решение?»
4. По каждому лицу или группе, с которыми решено проконсультироваться, выберите наилучший способ консультации. В числе таких способов — интервью, фокус-группы, вопросники, приглашение на встречу.

УСИЛЕНИЕ ХОРОШИХ ИДЕЙ

КТО, ЧТО И КОГДА ДЕЛАЕТ?**ЗАЧЕМ**

Групповое принятие решений часто воспринимают как бесполезную говорильню. Многие по опыту знают, что достигнутые на встречах договоренности, как правило, воплощаются очень плохо. Если вообще воплощаются.

Шансы успешного воплощения решений, однако, значительно увеличиваются, когда группа специально проговаривает, что именно по пунктам нужно сделать, кто будет это делать, в какие сроки и с какими ресурсами. Часто этот этап пропускается из виду. Вместо этого люди действуют, предполагая, что если однажды они достигнут соглашения, то все последующие действия выполнятся сами собой, что кто-то другой продумает за них детали.

Если группа нечетко представляет себе специфику воплощения соглашения, два-три участника обычно берут на себя все задачи — часто без достаточных для этого ресурсов. Либо никто не берет на себя ответственность и ничего не происходит.

Данная активность помогает участникам группы заранее обдумать необходимые для выполнения поставленных задач ресурсы и привязать четко определенные задания к конкретному времени. Более того, часто в ходе такой процедуры ответственность распределяется ровнее, поскольку все вопросы обсуждаются гласно, в присутствии всех участников группы.

КАК

1. Начертите таблицу с четырьмя колонками. Озаглавьте их: «Задачи», «Кто», «В какой срок» и «Необходимые ресурсы».
2. В первом столбце «Задачи» перечислите все задачи, которые нужно выполнить. Если в процессе обсуждения будут выявлены другие задачи, добавьте их в список.
3. Пронумеруйте каждую из перечисленных задач. Затем обсудите: «Кто будет ее выполнять? В какой срок? Какие ресурсы для этого потребуются?» Часто такое обсуждение идет в формате обычной дискуссии, причем участники могут перепрыгивать с одного вопроса на другой.
4. Когда сформулированы конкретные соглашения, зафиксируйте их в таблице.

ВЫРАБОТКА ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ РЕШЕНИЙ

РЕЗЮМЕ



На рисунке выше показаны три распространенных типа сходящегося мышления. Каждый из типов может быть поддержан активностями, приведенными в этой главе. Некоторые активности помогают группе продвинуться в осознании принципов, лежащих в основе взаимоприемлемых решений. Другие позволяют управлять своими предположениями, чтобы вырваться из плена фиксированных позиций. Третьи дают группе возможность оценить и усовершенствовать качество и логику рассуждений.

Структурированные мыслительные активности весьма полезны, когда группа попадает в ловушку установки «или/или». В подобных условиях группы нуждаются в поддержке и ободрении. Структурированные активности также побуждают группы заниматься таким будничным, но жизненно необходимым делом — убедиться в том, что предлагаемые идеи могут быть воплощены. Однако не стоит предполагать, что группы в *зоне схождения* будут тратить много времени на структурированное обсуждение. Как правило, все происходит наоборот: дискуссии в *зоне схождения* обычно являются самоуправляемыми. Для многих фасилитаторов самая трудная часть — это научиться отходить в сторону и не стоять на пути у группы!

Жизнеспособные соглашения требуют хорошей проработки идей, которые учитывают потребности и цели каждого. И если напряженность *зоны дискомфорта* — сердце жизнеспособного соглашения, то изобретательность *зоны схождения* — его мозг.

Часть 4

ЗОНА ЗАВЕРШЕНИЯ

17

О ВАЖНОСТИ ЯСНЫХ ПРАВИЛ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

УТОЧНЕНИЕ ЕДИНСТВЕННОГО ВАЖНЕЙШЕГО СТРУКТУРНОГО ЭЛЕМЕНТА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- Почему важно иметь четкие правила принятия решений
- Распространенные правила принятия решений
- Принятие решений без правил
- Применение и последствия основных правил принятия решений
- Как различные правила принятия решений влияют на участие в обсуждении

ПРАВИЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ВВЕДЕНИЕ



На рисунке выше показаны два совершенно различных этапа групповой работы: этап дискуссии и этап воплощения принятых решений. В ходе дискуссии люди размышляют, обсуждают, обдумывают варианты. В ходе внедрения люди воплощают в жизнь то, что они решили. Например, если во время дискуссии участники обсуждают *бюджет проекта*, то в ходе его воплощения они *тратят деньги*.

Иными словами, во время дискуссии группа действует *в мире идей*, а после принятия решения группа *входит в мир действий*.

В мире идей люди исследуют возможности, разрабатывают модели и обкатывают их при помощи воображения, выдвигают гипотезы, экстраполируют, оценивают альтернативы и разрабатывают планы. В мире действий группа уже приняла на себя обязательство превратить идею в реальность: подписываются контракты, нанимаются сотрудники, реорганизируются отделы и переносятся офисы.

Точка принятия решения — это та точка, которая отделяет мысли от действий. Именно в этой точке запускаются для выполнения все последующие действия. Обсуждение происходит до принятия решения, а после наступает время воплощения.

Точка принятия решения — это формальный маркер, сигнализирующий: «С этого момента наше соглашение вступает в законную силу. Несогласие больше не воспринимается как альтернативная точка зрения. С этого момента возражения невозможны».

ПРАВИЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

КЛАССИЧЕСКАЯ
ПРОБЛЕМА



На практике участники группы далеко не всегда осознают, было ли принято решение.

Это может повлечь за собой массу недоразумений. Те, кто думает, что решение уже принято, начинают действовать по утвержденному, как им кажется, плану. Однако, если другие при этом еще не считают решение принятым, они будут считать первых импульсивными, либо живущими по своей собственной повестке дня, либо не командными игроками. В подобных случаях человек, начавший действовать слишком рано, часто будет оправдывать свои действия, говоря: «Я был уверен, что мы уже решили двигаться по этому плану».

Бывают и обратные ситуации. Бездействие после точки принятия решения часто воспринимается как недисциплинированность или нелояльность. В подобных случаях люди защищают себя, говоря: «Я не помню, чтобы мы действительно приняли это решение!» или даже «Я на такое никогда не соглашался».

Эти примеры напоминают нам о том, что людям нужен четкий и явный индикатор того, что решение принято. Некоторые группы могут точно указать момент, когда решение было принято или не принято. Например, группы, принимающие решения большинством голосов, знают, что дискуссия продолжается до момента голосования и подсчета голосов. Но большинство групп просто не представляют то, как именно они принимают решения. Им не хватает четких правил для завершения дискуссии.

В данной главе рассматриваются шесть наиболее распространенных правил принятия решения и последствия каждого из них.



Правило принятия решения — это механизм, который дает ответ на вопрос «Как мы узнаем, когда мы приняли решение?» Каждое из шести приведенных правил помогает найти этот ответ.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ БЕЗ ПРАВИЛ

Участники действуют исходя из своих личных предпочтений. И скоро левая рука уже не знает, что делает правая

Те, кто громче жалуются или протестуют, добиваются своего

Перед самым концом обсуждения кто-то вбрасывает новое предложение. Оно становится решением

Кто-нибудь обязательно скажет: «Давайте перенесем это в повестку встречи следующего месяца». Но на следующей встрече возникают другие дела, в итоге решение остается непринятым

Люди предполагают, что если обсуждение состоялось, то решение принято

Имена некоторых участников привязываются к плохо сформулированным задачам: «Дуэйн, почему бы тебе не взяться за это?» Позднее именно этих людей обвиняют в плохой реализации

После того как встреча закончилась без соглашения, несколько человек встречаются за закрытыми дверями и принимают настоящие решения

Наиболее заинтересованное лицо принимает независимое решение и начинает действовать самостоятельно. После чего все остальные отказываются делать то, что не учитывает потребностей других людей

Некоторые люди *всегда* действуют по-своему

Когда решение нужно принять очень быстро, иначе возможность исчезнет, консервативно настроенные участники накладывают вето, затягивая обсуждение. В результате решение не принимается или, точнее, принимается решение ничего не делать

Ответственное лицо говорит: «Все согласны с этой идеей?» Через несколько секунд тишины ответственное лицо переходит к следующей теме. Он верит, что молчание каждого участника означает «да», а не «нет» или «я все еще думаю»

Встреча затягивается, обсуждение буксует на месте

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ПРИМЕНЕНИЕ И ПОСЛЕДСТВИЯ

ЕДИНОГЛАСНОЕ СОГЛАШЕНИЕ

Решения с высокими ставками

В группах, которые принимают решение *единогласным соглашением*, участники вынуждены учитывать интересы друг друга до тех пор, пока не возникнет общая платформа взаимопонимания. Когда люди уже достаточно знакомы с позициями друг друга, они могут выдвигать предложения, способные устроить всех. Это требует много усилий, однако именно поэтому единогласно принятые решения обладают наилучшими шансами создать жизнеспособные соглашения, когда ставки высоки.

Основная трудность в достижении единогласного соглашения состоит в том, что большинство людей не знают, как искать решения типа «И то и другое». Вместо этого люди пытаются продавить свой вариант решения и заставить других жить с решением, которое те на самом деле не поддерживают. И часто группа заканчивает дискуссию расплывчатым компромиссом.

Эта проблема — следствие общей тенденции групп к быстрому принятию решений: «Нам нужно единогласное соглашение, чтобы все проголосовали за, и при этом нам нужно прийти к решению так быстро, насколько это возможно». Подобная установка подрывает всю суть единогласного соглашения. Ведь цель такого метода принятия решений — убрать напряженность, возникшую из-за разнообразия точек зрения, выйти на творческое мышление и предложить новые идеи, которые одинаково устроят всех. На это требуется время. Чтобы реализовать весь потенциал единогласного соглашения, участники должны быть готовы продолжать работать до достижения полного взаимопонимания, пока не появится предложение, которое с энтузиазмом поддержат многие участники.

Решения с низкими ставками

Когда на повестке вопрос не столь важный, единогласные соглашения обычно сравнимы по качеству с решениями, принятыми по другим правилам. Участники скорее согласятся с решением, лежащим на поверхности, чем будут всерьез тратить силы и время на изобретение новых подходов.

Одно из преимуществ единогласного соглашения, которое работает и в вопросах с низкими ставками, состоит в том, что в данном случае исключается принятие решений, заведомо неприемлемых для меньшинства. Другие правила принятия решений могут привести к тому, что результат будет неприемлем для одного-двух участников, но все равно будет принят, поскольку он популярен среди большинства. Единогласное соглашение же просто не позволяет принять подобные решения.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ПРИМЕНЕНИЕ И ПОСЛЕДСТВИЯ

БОЛЬШИНСТВОМ ГОЛОСОВ

Решения с высокими ставками

Правило «*большинством голосов*» создает решения в стиле «выигрыш/проигрыш» при конкуренции мнений. Традиционное оправдание использования этого правила в случае, когда ставки высоки, заключается в том, что конкуренция идей создает необходимое напряжение. Таким образом, теоретически по мере обсуждения и споров качество аргументов каждого участника должно оттачиваться и улучшаться.

Проблема, однако, состоит в том, что не всегда люди голосуют исходя только из логики аргументов. Иногда голоса являются предметом торга, иногда голосуют против своих оппонентов по политическим мотивам. Увеличить вероятность того, что люди будут голосовать по предложениям с высокими ставками со всей серьезностью, можно, проведя тайное голосование.

Решения с низкими ставками

Когда практическая целесообразность важнее, чем качество решения, голосование простым большинством — хороший баланс между длительным обсуждением, которое свойственно единогласному соглашению, и недостатком размышлений, что является другой опасной крайностью. Участники группы могут кратко обсудить аргументы за и против и перейти к голосованию.

ПОДБРОСИТЬ МОНЕТУ

Решения с высокими ставками

К правилу «*подбросить монету*» можно отнести любой метод случайного выбора решения, будь то вытягивание спички, бумажки с номером или «камень — ножницы — бумага». И вряд ли кто-то в здравом уме будет таким способом принимать решения по вопросам с высокими ставками.

Решения с низкими ставками

Если известно, что решение будет принято по жребию, большинство членов группы перестает участвовать: их комментарии все равно никак не повлияют на конечный результат. Между тем такой вид принятия решения не обязательно плох. С помощью него можно решить многие не очень важные вопросы, например: «Сколько должна длиться дискуссия по поводу продолжительности обеденного перерыва: 45 минут или час?»

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ПРИМЕНЕНИЕ И ПОСЛЕДСТВИЯ

ОТВЕТСТВЕННОЕ ЛИЦО РЕШАЕТ ПОСЛЕ ОБСУЖДЕНИЯ

Решения с высокими ставками

Существует веское оправдание, чтобы использовать данное правило, когда ставки действительно высоки. Ответственное лицо — именно тот человек, кто обладает ресурсами, властью и кредитом доверия для воплощения решения. Попросить совета у других участников группы (в отличие от правила, когда решение принимается без обсуждения) позволяет ответственному лицу расширить свое понимание проблемы и формирует разумное мнение о наилучшем векторе действий.

К сожалению, часть членов группы дает неверные советы: люди часто говорят то, что, по их мнению, хочет услышать ответственное лицо, а не выражают свои истинные мнения*.

Преодолеть эту проблему участники группы могут, создав формальные процедуры или включив размышления «адвоката дьявола», которые позволяют людям обсудить достоинства идей, не беспокоясь о том, что обсуждение затягивается. Кроме того, участники могут собраться в отсутствие ответственного лица и обсудить проблему. Затем они могут высказать свои идеи на общей встрече и поделиться итогами обсуждения с ответственным лицом.

Решения с низкими ставками

В вопросах с низкими ставками все три правила (единогласное соглашение, большинство голосов и принятие решения ответственным лицом) поощряют обсуждение в группе и дают примерно одинаковые по качеству результаты.

Вопросы с низкими ставками дают группе возможность потренироваться давать честные, прямые советы ответственному лицу. Когда ставки малы, ответственное лицо обычно не настроено воевать за результат и поэтому более открыто к диалогу. Также и участники меньше боятся быть наказанными за риск.

* Множество случаев из жизни, демонстрирующих эту проблему, приведены в книге Ирвинга Джейниса «Жертвы группового мышления» (Irving Janis, "Victims of Groupthink", Boston: Houghton Mifflin, 1972). Более подробно о преодолении данной проблемы рассказано на с. 207–224 этой книги.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ПРИМЕНЕНИЕ И ПОСЛЕДСТВИЯ

ОТВЕТСТВЕННОЕ ЛИЦО ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ БЕЗ ОБСУЖДЕНИЯ

Решения с высокими ставками

Когда ответственное лицо принимает решение без обсуждения, то этот человек берет на себя полную ответственность за анализ ситуации и последующие действия. Сторонники этой схемы отмечают, что она полностью отражает тесную связь полномочий, ответственности и подотчетности. Противники говорят, что такой сценарий никак не защищает от личной иррациональности и «слепых зон».

Наиболее подходящий момент для принятия важных решений ответственным лицом без обсуждений — это разгар кризиса, когда медлить с принятием четкого решения нельзя, иначе это может привести к катастрофе. В целом, однако, чем выше ставки, тем более рискованно принимать решение без группового обсуждения.

Как поведут себя участники группы, осознав, что решение будет приниматься по такому правилу? Ответ зависит от ценностей конкретных людей. Кто-то верит, что хорошие командные игроки — это лояльные, дисциплинированные подчиненные, которые должны выполнять свои роли и исполнять приказы. Другие утверждают, что, столкнувшись с подобным правилом принятия решений, участники группы должны разработать формальный механизм, например такой, как профсоюз, чтобы убедиться, что их точка зрения принимается в расчет.

Здесь крайне важно то, что при единоличном принятии решения и анализе проблемы ответственному лицу, принимающему решение, может недоставать важнейшей информации. Кроме того, люди, отвечающие за воплощение идеи, могут саботировать выполнение решения, поскольку не согласны с лидером или не поняли его. Чем больше ответственное лицо осознает опасность принятия решения без обсуждения, тем в каждой конкретной ситуации он лучше способен оценить, действительно ли ставки настолько высоки, что нужно идти на этот риск.

Решения с низкими ставками

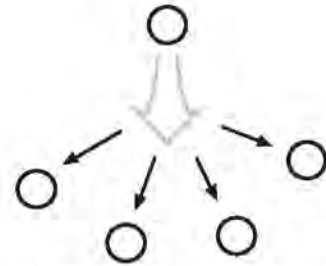
Не все решения, принятые таким способом, плохи. Напротив, многие вполне хороши. И если ставки невысоки, даже плохое решение может быть отменено или исправлено.

ВЛИЯНИЕ РАЗНЫХ ПРАВИЛ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА УЧАСТИЕ В ДИСКУССИИ

Ответственное лицо решает без обсуждения

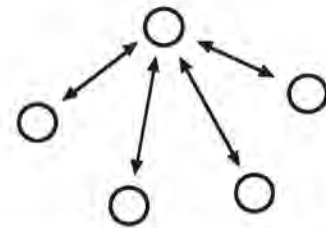
Такое правило принятия решений навязывает членам группы привычку «Делай что сказано».

На встречах такие участники пассивно слушают ответственного лица, которое выступает не подвергаясь критике.



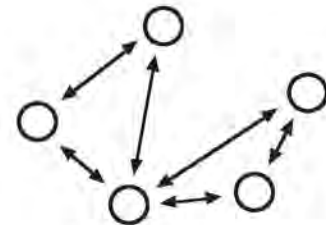
Ответственное лицо решает после обсуждения

Когда окончательное решение принимает ответственное лицо, именно его и стараются убедить. Каждый склонен адресовать свои комментарии именно ему.



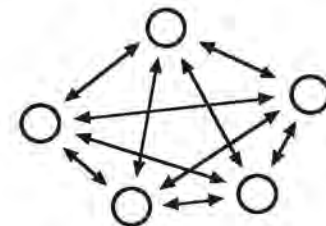
Большинством голосов

Поскольку цель — собрать 51 % голосов за то или иное предложение, разгорается битва за неопределившихся. Как только набрано большинство голосов, на мнение меньшинства не обращают внимания.



Единогласное соглашение

Когда у каждого участника есть право вето на решение, каждый может ожидать, что его точка зрения будет учтена. Это заставляет участников работать над достижением взаимопонимания.



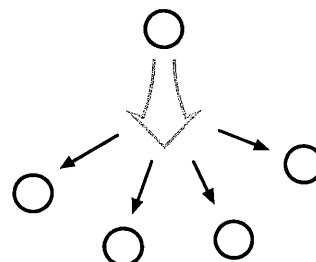
Каждое правило принятия решений по-разному влияет на поведение группы. Отдельные участники оценивают свой вклад в обсуждение в зависимости от того, в какой мере их участие будет влиять на итоговое решение.

ВЛИЯНИЕ РАЗНЫХ ПРАВИЛ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА УЧАСТИЕ В ДИСКУССИИ

Ответственное лицо решает без обсуждения

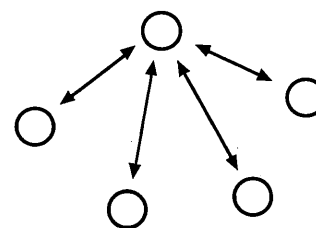
Такое правило принятия решений навязывает членам группы привычку «Делай что сказано».

На встречах такие участники пассивно слушают ответственного лица, которое выступает не подвергаясь критике.



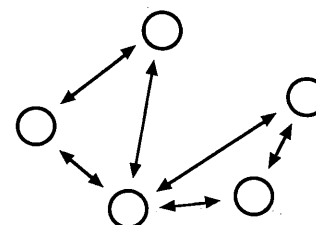
Ответственное лицо решает после обсуждения

Когда окончательное решение принимает ответственное лицо, именно его и стараются убедить. Каждый склонен адресовать свои комментарии именно ему.



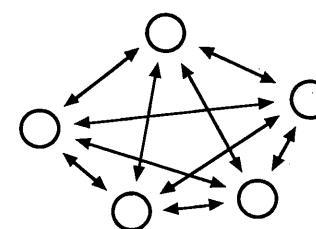
Большинством голосов

Поскольку цель — собрать 51 % голосов за то или иное предложение, разгорается битва за неопределившихся. Как только набрано большинство голосов, на мнение меньшинства не обращают внимания.



Единогласное соглашение

Когда у каждого участника есть право вето на решение, каждый может ожидать, что его точка зрения будет учтена. Это заставляет участников работать над достижением взаимопонимания.



Каждое правило принятия решений по-разному влияет на поведение группы. Отдельные участники оценивают свой вклад в обсуждение в зависимости от того, в какой мере их участие будет влиять на итоговое решение.

18

В ПОИСКАХ ЕДИНОГЛАСИЯ

РАБОТА С РАЗНЫМИ УРОВНЯМИ СОГЛАСИЯ

- Единогласие и консенсус
- Шкала согласия
- Использование шкалы согласия
- Уровни согласия в реальной работе:
 - Горячая поддержка
 - Вялая поддержка
- В каких случаях добиваться горячей поддержки
- Какой уровень поддержки оптимален?
- Уровни согласия в действии:
 - Неоднозначная поддержка
 - Большинство и меньшинство
- Адаптация уровней шкалы согласия
- Методика опроса в группе

В ПОИСКАХ ЕДИНОГЛАСИЯ

ВВЕДЕНИЕ

СИЛА ЕДИНОГЛАСНОГО СОГЛАШЕНИЯ

Происхождение слова «единогласный» очевидно: от слов «единый» и «голос». Сходным образом образован и английский аналог этого слова (*unanimous*), в котором есть латинские корни *unus* («единый») и *animus* («душа»). Единогогласное соглашение в группе — это такая ситуация, когда вся группа действует как одна душа, в один голос. И можно ожидать, что единогогласное соглашение выработано на основе мудрых и здравых суждений — ведь идея, которая легла в основу такого соглашения, ощущается всеми участниками как правильная. По старой поговорке квакеров, «решение говорит за всех».

Чтобы решение было единогласным, с ним должны согласиться все. Это означает, что право вето есть у каждого участника обсуждения. Таким образом, любой, кто ощущает, что его интересы *не* приняты во внимание, имеет право продлевать обсуждение настолько долго (несколько часов, недель или месяцев), сколько понадобится для выработки решения, устраивающего каждого. Это право вето — главная составляющая силы единогласного соглашения. Когда вся группа берет на себя обязательство достигнуть единогласного соглашения, ее участники, в свою очередь, берут на себя обязательство продолжать обсуждение до тех пор, пока не будет выработано решение, учитывающее потребности каждого.

ЕДИНОГЛАСИЕ И КОНСЕНСУС

Слово «консенсус» заимствовано из латыни. Состоит из приставки *con* («со-») и корня глагола *sentire* («ощущать, думать»). Таким образом, слово *consentire* в латыни означает «совместно думать и ощущать».

Консенсус — это не результат, а *процесс*. Групповой процесс, в ходе которого участники совместно мыслят и чувствуют, находясь *на пути* к достижению решения. Единогогласие, напротив, как раз та финальная точка, в которой группа достигает *завершения* этого процесса. Многие группы, прибегающие к консенсусному принятию решений, придерживаются принципа единогласия, другие же — *нет*. Например, в международном благотворительном фонде Seva Foundation действует правило «Единогогласие минус один голос», допускающее одно-единственное особое мнение. Так же устроено принятие решений и в старейшей коммуне хиппи Hog Farm. Некоторые отделения партии «Зеленых» в США считают приемлемым 80-процентный уровень согласия. При этом все перечисленные группы считают себя искренними приверженцами консенсусного процесса принятия решений.

В перечисленных случаях ни у одного из участников нет персонального права вето. Однако голос каждого весьма важен — достаточно важен для того, чтобы группа была полностью вовлечена в общий процесс совместного мышления и эмоциональных переживаний.

В ПОИСКАХ ЕДИНОГЛАСИЯ

ИДЕАЛИЗМ
И РЕАЛЬНОСТЬ

МОЛЧАНИЕ НЕ ЗНАК СОГЛАСИЯ

Многие руководители хотят, чтобы их сотрудники проявили высокую степень сплоченности при решении важнейших, самых острых проблем, которые максимально влияют на их работу. Сталкиваясь с подобными проблемами, эти руководители начинают совещания примерно так: «Мне нужно получить согласие всех прямо сегодня». Разумеется, при этом руководители *хотят*, чтобы группа пришла к единогласному соглашению.

Однако посмотрим на реальный ход подобных встреч. Что происходит на самом деле? В течение какого-то времени обсуждение может идти успешно, однако затем, как только группа увязает в *зоне дискомфорта*, руководитель часто применяет давление, чтобы быстро завершить дискуссию и принять решение.

Чтобы завершить обсуждение, обычно руководитель суммирует ключевые идеи группы и говорит что-то вроде: «Кажется, люди хотят сделать то-то и то-то». Далее он задает вопрос: «Все ли согласны с этим предложением?» За этим следует несколько секунд тишины, после чего руководитель говорит: «Отлично, мы все согласны. Значит это то, что мы будем делать. Двигаемся дальше».

Действительно ли это единогласное соглашение? Не совсем. Руководитель понятия не имеет о том, что думают промолчавшие участники обсуждения.

ПРОБЛЕМА «ДА» И «НЕТ»

Единогласие подразумевает, что каждый из участников говорит «да». Однако «да» не всегда означает: «Да, прекрасная идея!» Утвердительный ответ может означать, например: «Да... хотя у меня есть некоторые возражения, но их можно разрешить и в рабочем порядке» или даже «Да, хотя я не большой сторонник именно этой идеи, но я соглашусь с остальными. Я хочу быть командным игроком».

Более того, тот кто сказал «нет», в действительности говорит: «Я хочу, чтобы мы потратили на обсуждение дополнительное время». Поэтому большинство участников не решаются сказать «нет». Они не хотят нести ответственность за затягивание дискуссии.

Таким образом, использование языка, состоящего только из двух слов «да» или «нет», — фундаментальная проблема. Добиваясь единогласия, участники нуждаются в способе точно выразить истинный уровень своей поддержки (или ее отсутствия) того или иного предложения.

УРОВНИ СОГЛАСИЯ

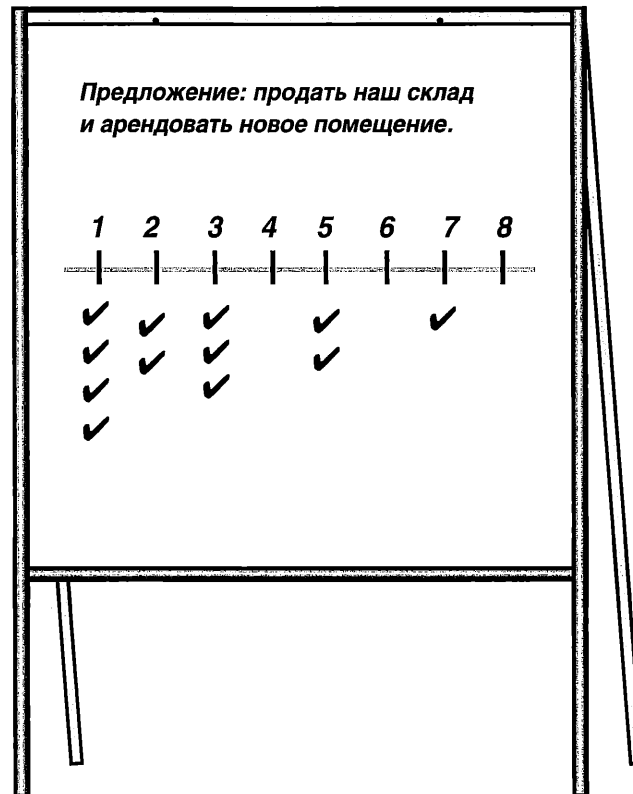
ЛЕКЦИОННОЕ ПОСОБИЕ

1	2	3	4	5	6	7	8
Полное одобрение	Одобрение с незначительным замечанием	Одобрение с оговорками	Воздержание	Нужно дополнительное обсуждение	Не одобряю, но буду поддерживать	Серьезное несогласие	Вето
«Мне это действительно нравится»	«Не идеально, но хороший вариант»	«Я могу с этим жить»	«Эта проблема меня не волнует»	«Я пока не очень понимаю суть»	«Идея так себе, но я не хочу задерживать всю группу»	«В этом вопросе я не согласен с вами, на меня не рассчитывайте»	«Я блокирую это предложение»

Выше приведена *шкала уровней согласия*. Она дает участникам возможность более точно выразить уровень поддержки предложения. Используя эту шкалу, участники перестают быть зажатými в рамки «да» и «нет».

Данная шкала была разработана в 1987 году Сэмом Кейнером (*Sam Kalner*), Дуэйном Бергером (*Duane Berger*) и другими со-трудниками Community At Work. Эта шкала была переведена на испанский, французский, русский, китайский, арабский и суахили и используется множеством организаций в разных странах мира.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ШКАЛУ УРОВНЕЙ СОГЛАСИЯ



Перед началом встречи разместите *шкалу уровней согласия* на флипчарте. Некоторые фасилитаторы показывают шкалу группе в начале встречи и спрашивают согласия собравшихся использовать ее. Другие фасилитаторы не демонстрируют этот лист до тех пор, пока группа не будет готова принять решение.

Когда дело доходит до голосования, выполните следующие шаги:

- Шаг 1. Запишите обсуждаемое предложение на флипчарте.
- Шаг 2. Удостоверьтесь, что каждый участник понимает предложение.
- Шаг 3. Попросите еще раз проверить формулировку предложения.
- Шаг 4. Под формулировкой предложения начертите шкалу, как показано на рисунке.
- Шаг 5. Спросите: «Как вы относитесь к данному предложению?»
- Шаг 6. Проведите опрос. Отметьте мнение каждого на флипчарте.

Обратите внимание: полученные результаты—это не голосование и не принятие решения, это просто запись итогов опроса. Они демонстрируют, в какой мере группа поддерживает предложение.

УРОВНИ СОГЛАСИЯ В ДЕЙСТВИИ: ГОРЯЧАЯ ПОДДЕРЖКА

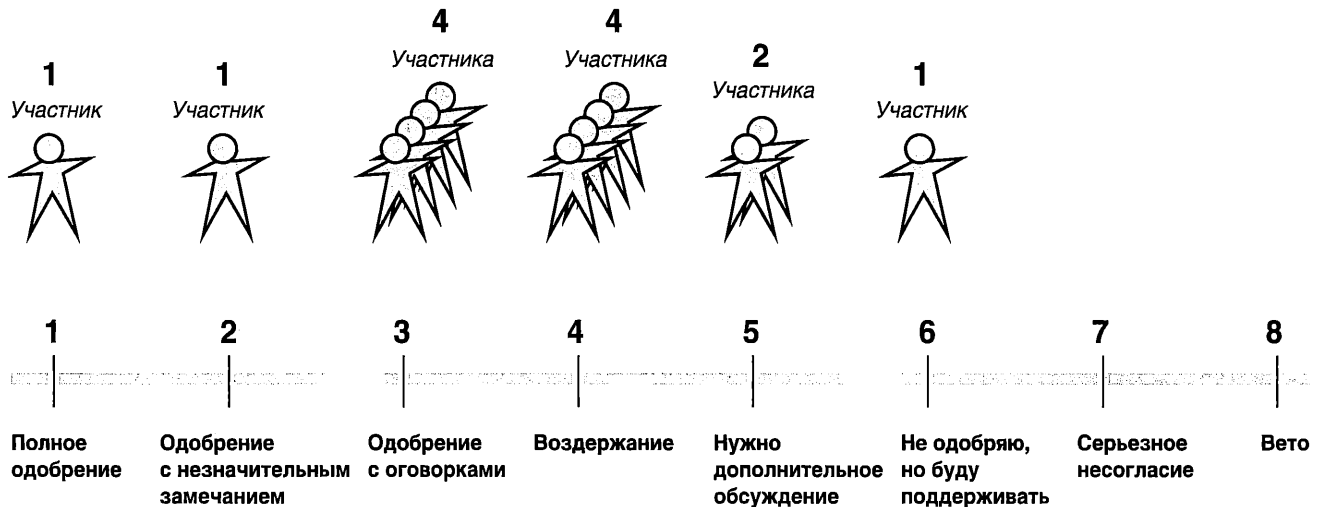


На данной диаграмме показан результат гипотетического опроса в группе из 13 участников. Структура ответов (называемая также распределением) демонстрирует высокий уровень горячей поддержки данного предложения.

Соглашение, построенное на столь интенсивной поддержке, скорее всего, приведет к успешному воплощению принятого решения. Ведь шестеро участников полностью одобряют идею, а у остальных не так уж много принципиальных возражений. Можно с уверенностью полагать, что участники разделяют ответственность и заботу о будущих результатах.

Такие фразы, как «совладелец решения», «соавтор решения», имеют тот же самый смысл, что и «горячая поддержка». Они выражают глубину энтузиазма и обязательств группы, когда она вовлечена в эффективный мыслительный процесс, который приводит к высокому уровню одобрения.

УРОВНИ СОГЛАСИЯ В ДЕЙСТВИИ: ВЯЛАЯ ПОДДЕРЖКА



На данной диаграмме показаны результаты другого опроса в той же группе из 13 человек. Распределение показывает значительно меньший уровень энтузиазма по поводу предложения. Тем не менее в данном случае мы также видим единогласную поддержку. Ни один из обсуждающих не воспользовался своим правом вето для блокирования предложения. То есть никто не выразил решительного несогласия с идеей.

Во многих случаях подобная вялая поддержка вполне приемлема. Например, если ставки малы, часто не стоит добиваться более высокого уровня поддержки. Однако в других случаях, когда достижение цели требует высокой мотивации и постоянных усилий, вялой поддержки явно недостаточно.

В КАКИХ СЛУЧАЯХ НУЖНО ДОБИВАТЬСЯ ГОРЯЧЕЙ ПОДДЕРЖКИ

В каких случаях стоит добиваться горячей поддержки в группе? А когда достаточно вялой поддержки? Вот несколько факторов, которые помогут ответить на эти вопросы:



Горячая поддержка желательна, когда ставки при принятии решения настолько высоки, что неудача может иметь весьма серьезные последствия. Напротив, когда ставки малы, группа может предпочесть не инвестировать время и энергию для достижения горячей поддержки.



Некоторые решения являются труднообратимыми: например, решение перенести штаб-квартиру компании в другой город. Подобные решения имеет смысл обсуждать столько времени, сколько требуется для выработки действительно правильного варианта. Но другие решения (например, о том, кем заменить сотрудника, уходящего в отпуск на две недели) не настолько долговременны. Обсуждение и поиск идеального варианта в таких случаях мог бы занять больше времени, чем время жизни самого решения.



Основные факторы, затрудняющие решение проблем,— сложность, неоднозначность и острота конфликта*. Чем труднее проблема, тем больше времени и сил группа должна быть готова потратить на нее. Стандартные проблемы, напротив, не требуют длительных обсуждений.



Когда в результатах решения заинтересованы многие, вероятнее всего, стоит приложить усилия и выработать решение, учитывающее все мнения. Если же решение затрагивает лишь несколько человек, не обязательно вырабатывать столь общий вариант.



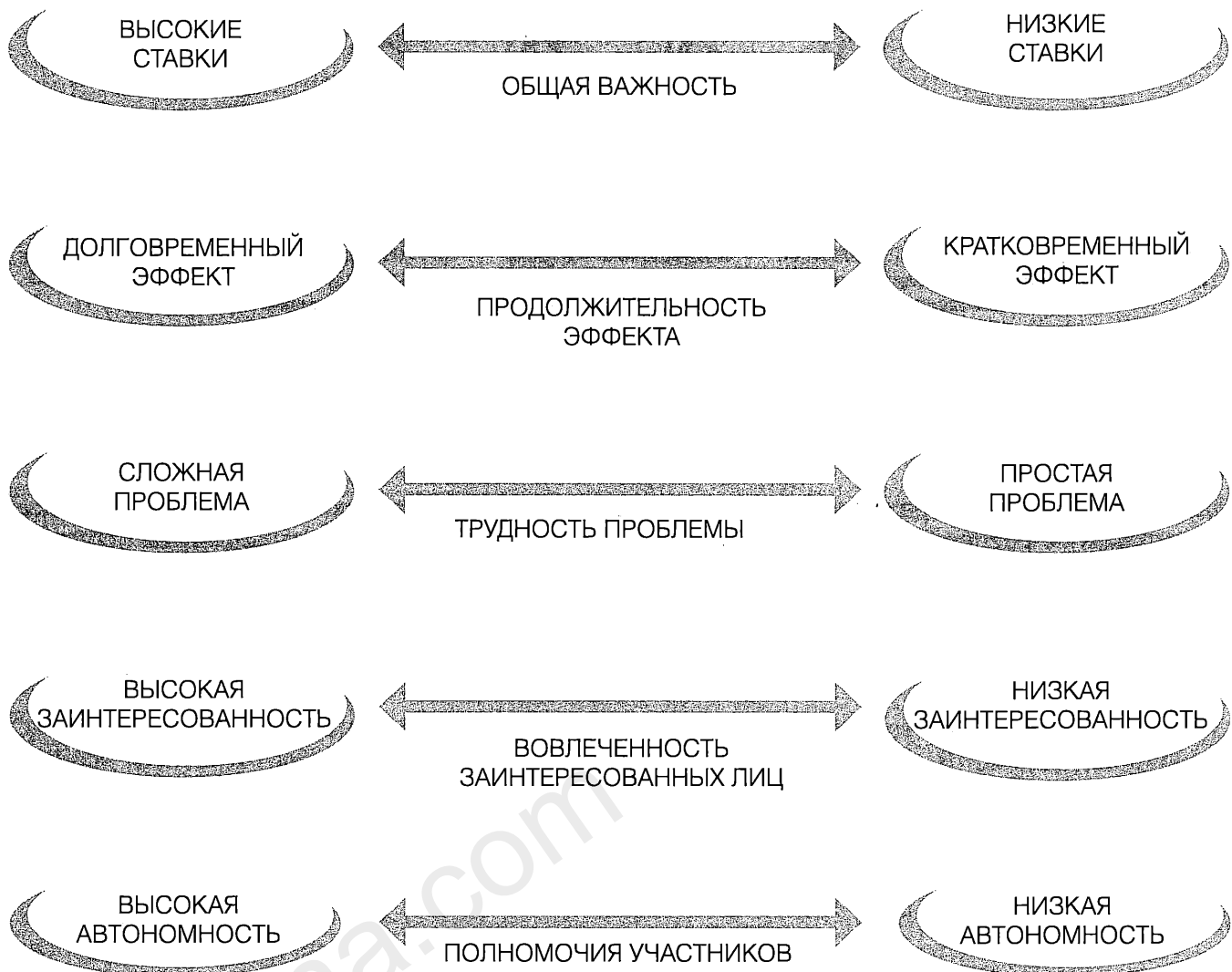
Чем более вероятно, что в процессе воплощения решения участникам придется проявлять самостоятельность и инициативу, тем более важно, чтобы они понимали, что именно стоит за принимаемым решением. Процесс, в ходе которого мы добиваемся горячей поддержки, заставляет людей вдумываться в логику проблемы.

* Источник: Paul C. Nutt, "Solving Tough Problems", San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

ОПТИМАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ПОДДЕРЖКИ

*Горячая поддержка
необходима, когда:*

*Вялой поддержки
достаточно, когда:*



УРОВНИ СОГЛАСИЯ В ДЕЙСТВИИ: НЕОДНОЗНАЧНАЯ ПОДДЕРЖКА



Данная диаграмма отображает группу участников, которые относятся к предложенному им варианту крайне по-разному. Неоднозначные результаты часто показывают, что исходная проблема была плохо определена. Как пишут Майкл Дойл (*Michael Doyle*) и Дэвид Штраус (*David Straus*), «невозможно согласиться с решением, если вы не согласились с проблемой»^{*}. В данном случае группа определенно выиграет от дальнейшего обсуждения. Однако многие группы рассматривают такой результат как единодушное решение — ведь никто не применил свое право вето.

^{*} Источник: M. Doyle and D. Strauss, "Making Meetings Work", New York: Berkeley Books, 1993.

УРОВНИ СОГЛАСИЯ В ДЕЙСТВИИ: БОЛЬШИНСТВО И МЕНЬШИНСТВО

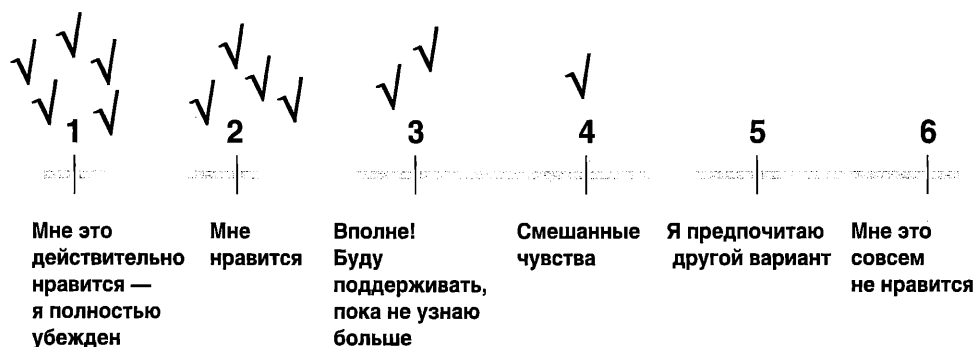


Подобное распределение случается на удивление часто. Когда доходит до такого положения дел, встает вопрос: «Следует ли группе переступить через возражения меньшинства или продолжать работу, чтобы разрешить возникшие противоречия?»

Зачастую ответственное лицо пытается нащупать компромисс, спрашивая меньшинство о том, что могло бы увеличить уровень их поддержки. Иногда это срабатывает.

Однако не всегда. Все зависит от того, нужна ли в принципе в данной ситуации горячая поддержка. Если требуется горячая поддержка, вялые компромиссы не помогут. В таких случаях группе приходится работать дальше, чтобы найти действительно взаимоприемлемое решение.

АДАПТАЦИЯ ШКАЛЫ УРОВНЕЙ СОГЛАСИЯ



Пьер Омидьяр (*Pierre Omidyar*), основатель eBay, создал эту шкалу уровней согласия как адаптацию общей шкалы, показанной на с. 278. Данная шкала используется рядом рабочих групп в Omidyar Network*.

* Используется с разрешения автора.

Многие лидеры групп предпочитают создавать свои собственные уровни согласия, адаптируя их к собственному стилю лидерства или культуре группы. Чтобы помочь группе создать собственную шкалу, сделайте следующее:

1. Разъясните участникам преимущества использования *шкалы уровней согласия*.
2. Покажите ответственному лицу шкалу на с. 278.
3. Спросите, желает ли он изменить шкалу.
4. Если ответственное лицо изменило шкалу, попросите его представить шкалу группе с дальнейшими уточнениями по желанию.

Даже если для принятия первых нескольких решений группа пользуется общей шкалой, вполне нормально, если в дальнейшем лидер (или участники) модифицируют ее под свои потребности.

МЕТОДИКА ОПРОСОВ В ГРУППЕ



Скажите: «Прошу поднять руки тех, кто поддерживает данное предложение». Сосчитайте поднятые руки. Запишите итог на флипчарте. Затем скажите: «Поднимите руки те, кто согласен с незначительными возражениями». Подсчитайте и запишите число рук. Повторите это действие для всех уровней.

Опросите по кругу каждого из участников, какой уровень согласия он выбирает для себя и почему. Дискуссии не разрешены. После того как участник выскажет свою позицию, зафиксируйте его мнение на флипчарте.

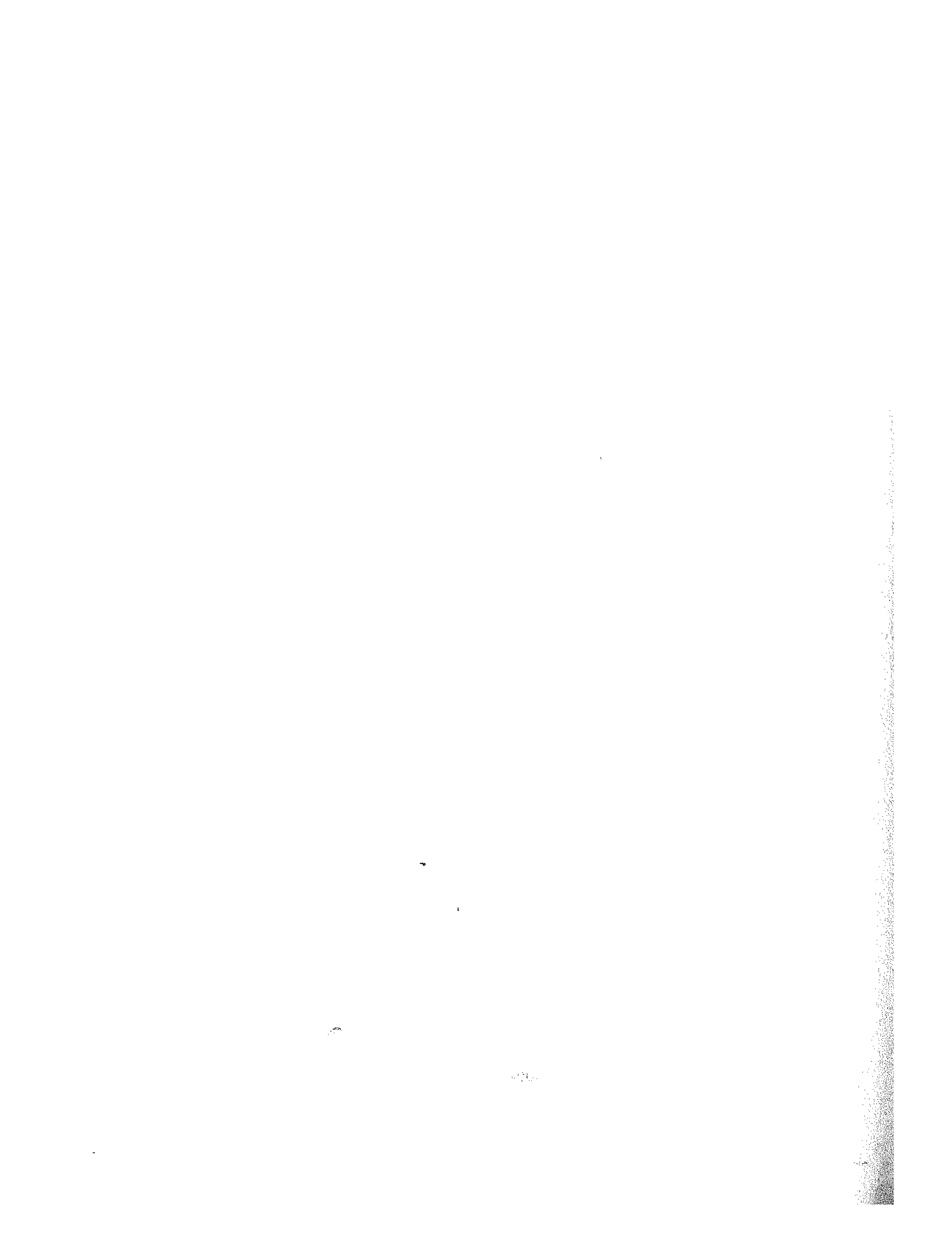


Каждый из собравшихся пишет свой уровень согласия (словами или цифрой) крупно и разборчиво на большом листе бумаги. Затем попросите участников поднять листы над головой. Зафиксируйте результаты на флипчарте.

Каждый из участников пишет свои предпочтения на листке бумаги. После того как все написали, соберите листки и подсчитайте результаты, отобразив их на флипчарте.



Перед началом опроса расскажите участникам, что первый раунд предварительный, за ним последует краткое обсуждение и только затем — окончательный опрос. Далее проведите первый раунд по любому из вышеуказанных методов. После краткой, ограниченной по времени дискуссии проведите повторный опрос. Этот метод дает участникам возможность увидеть мнение остальных, перед тем как определиться со своей итоговой позицией.



19

ЗАВЕРШЕНИЕ: ШАГ ЗА ШАГОМ

**ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИК COMMUNITY AT WORK
В ЗОНЕ ЗАВЕРШЕНИЯ**

- **Фундаментальная дилемма: ясность или гибкость**
- **Метарешения и их использование**
- **12 примеров из реальной жизни**
- **Варианты выбора лица, принимающего метарешение**
- **Процедура завершения дискуссии**
- **Как помочь руководителю разработать процедуру решения**
- **Инсталляция процедуры решения**
- **Резюме**

ЗОНА ЗАВЕРШЕНИЯ **ГИБКОСТЬ
ИЛИ ЯСНОСТЬ****ПРАВИЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ: ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ДИЛЕММА**

Многие рабочие группы испытывают затруднения в выработке ясного *правила принятия решения*. Часто проблема состоит в том, что руководитель не чувствует себя обязанным всегда применять одно и то же правило принятия решения. «В некоторых случаях,— говорит руководитель подразделения,— я хочу, чтобы все участники группы согласились с планом, прежде чем мы начнем его воплощать. В других случаях я не хочу впустую тратить время и принимаю решение сам».

С точки зрения руководителя, всегда придерживаться единого правила в каждом из таких случаев бессмысленно. Однако для участников подобная непоследовательность может быть источником большой путаницы.

К примеру, в компании, создающей программное обеспечение, проводились ежемесячные совещания под председательством исполнительного директора, которые посещали все руководители направлений. Менеджеры жаловались, что эти совещания вызывают у них сильное чувство досады. «Иногда босс прерывает дискуссию уже через пять минут после начала,— сетовали менеджеры.— А в других ситуациях позволяет обсуждать часами. Бывают моменты, когда чувствуешь, что он уже принял решение и хочет, чтобы мы его активно одобрили. Иногда его, похоже, вовсе не волнуют наши ощущения. И наконец, иногда ему вдруг становится нужно, чтобы мы вникли во все детали. Мы с ума от этого сходим!»

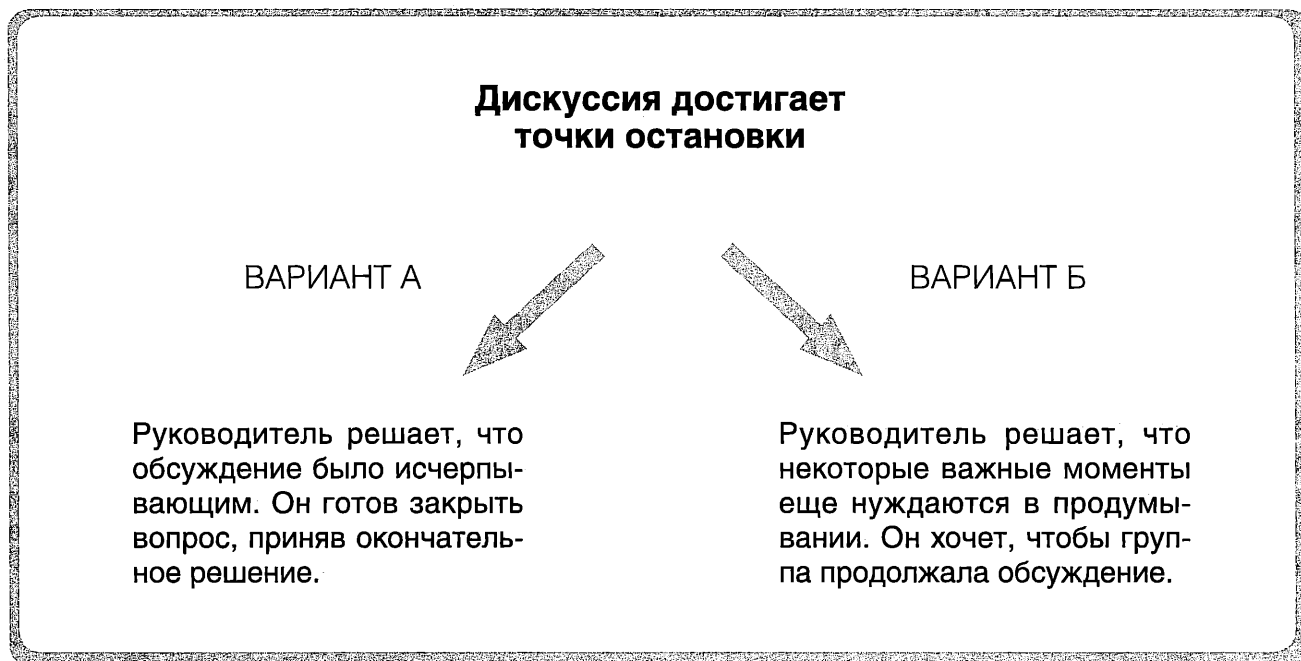
Пример занимательный и при этом наглядный. С точки зрения руководителя, его поведение предельно логично! Он знает, что общее правило принятия решения таково: «*Руководитель принимает решение после группового обсуждения*». Однако в каждом конкретном случае он принимал отдельное решение о том, насколько интенсивного обсуждения достойна конкретная проблема. При невысоких ставках или когда решение казалось очевидным, он ограничивался крайне сжатой дискуссией и быстро принимал решение. В других случаях, когда руководителю хотелось, чтобы каждый из собравшихся был соавтором решения, он продлевал обсуждение в поисках наилучших идей.

Проблема состояла в том, что руководитель не делился своими умозаключениями с участниками группы. Процесс выбора вариантов происходил только в его голове. Поэтому остальные участники совещания не догадывались, какая логика лежит в основе этого внешне безумного поведения. Чтобы объяснить себе непоследовательность босса, подчиненные придумывали многочисленные версии: «Он нами манипулирует», «Он фанатично предан корпоративной политике», «Он некомпетентен как лидер».

Этот пример отлично показывает классическое противоречие между потребностью в гибкой процедуре и потребностью в прозрачной процедуре. Руководитель чувствует, что если он сделает прозрачным алгоритм принятия своих решений, это свяжет ему руки. Ему нужна гибкость для рационального распределения времени. Однако непрозрачный, неясный алгоритм принятия решений также не подходит. Ведь участники при этом не могут определить, нуждается ли руководитель в их участии, и если да, то когда именно.

ЗОНА ЗАВЕРШЕНИЯ

МЕТАРЕШЕНИЕ*



На данной схеме показана ситуация, к которой постоянно приходят многие группы: в определенной фазе практически любого обсуждения перед руководителем встает выбор: завершить или продолжить дискуссию.

Для большинства людей, выступающих в роли руководителя, этот факт интуитивно очевиден. Они распознают эту ситуацию, поскольку каждый день с ней сталкиваются. Но это *не так* очевидно для других участников группы. Часто люди даже не знают, как интерпретировать происходящее. В результате такого недопонимания возникает досада, гнев и пассивность, как в приведенном на предыдущей странице примере.

К счастью, достаточно легко сократить разрыв между точкой зрения руководителя и точками зрения остальных участников группы. *Решение состоит в том, чтобы дать всем увидеть, что именно в данный момент делает руководитель.* Продемонстрируйте простую схему, наподобие приведенной выше, и поясните варианты развития ситуации. Как только момент выбора в данной ситуации станет явным, непонимание исчезнет.

* Приставка «мета-» — греческого происхождения и означает «после», «за», «через», «над». Принятие решения о принятии решения как раз и называется принятием *метарешения*.

ТРИ ВИДА МЕТАРЕШЕНИЙ

«РЕЗЕРВНЫЙ ВАРИАНТ» ДОЙЛА И ШТРАУСА

Одна из наиболее известных процедур метарешений — «резервный вариант» (Fallback)* по Дойлу (Michael Doyle) и Штраусу (David Straus). Вот как она работает.

Как только на обсуждение выносится новая тема, руководитель устанавливает лимит времени на обсуждение. В течение этого времени группа старается достичь единогласного соглашения. Как только время истекает, руководитель принимает метарешение: либо он завершает дискуссию и принимает окончательное решение, либо устанавливает новый лимит времени и возобновляет дискуссию.

«ГОЛОСОВАНИЕ О ГОЛОСОВАНИИ» КЭРОЛАЙН ЭСТЕ

Метарешения также приходится принимать в группах, не имеющих руководителя. Например, в партии «Зеленых» США, где решения принимаются единогласным соглашением, может быть принято метарешение о переходе от единогласия к выбору большинством голосов. Такое метарешение, названное «голосованием о голосовании», описала Кэролайн Эсте (Caroline Estes), один из наиболее известных американских экспертов в области консенсусного принятия решений большими группами**.

В партии «Зеленых» действует модифицированный вариант этой процедуры: любой из участников может поставить на голосование вопрос о прекращении дальнейшего обсуждения и переключения от принципа единогласия к выбору большинством голосов.

После постановки вопроса немедленно проводится голосование. Если 80 % участников поддерживают предложенную смену процедуры голосования, то обсуждение завершается и далее группа решает вопрос именно большинством. Если это переключение поддерживает менее 80 % участников, решение будет приниматься по принципу единогласного соглашения и обсуждение, таким образом, продолжается.

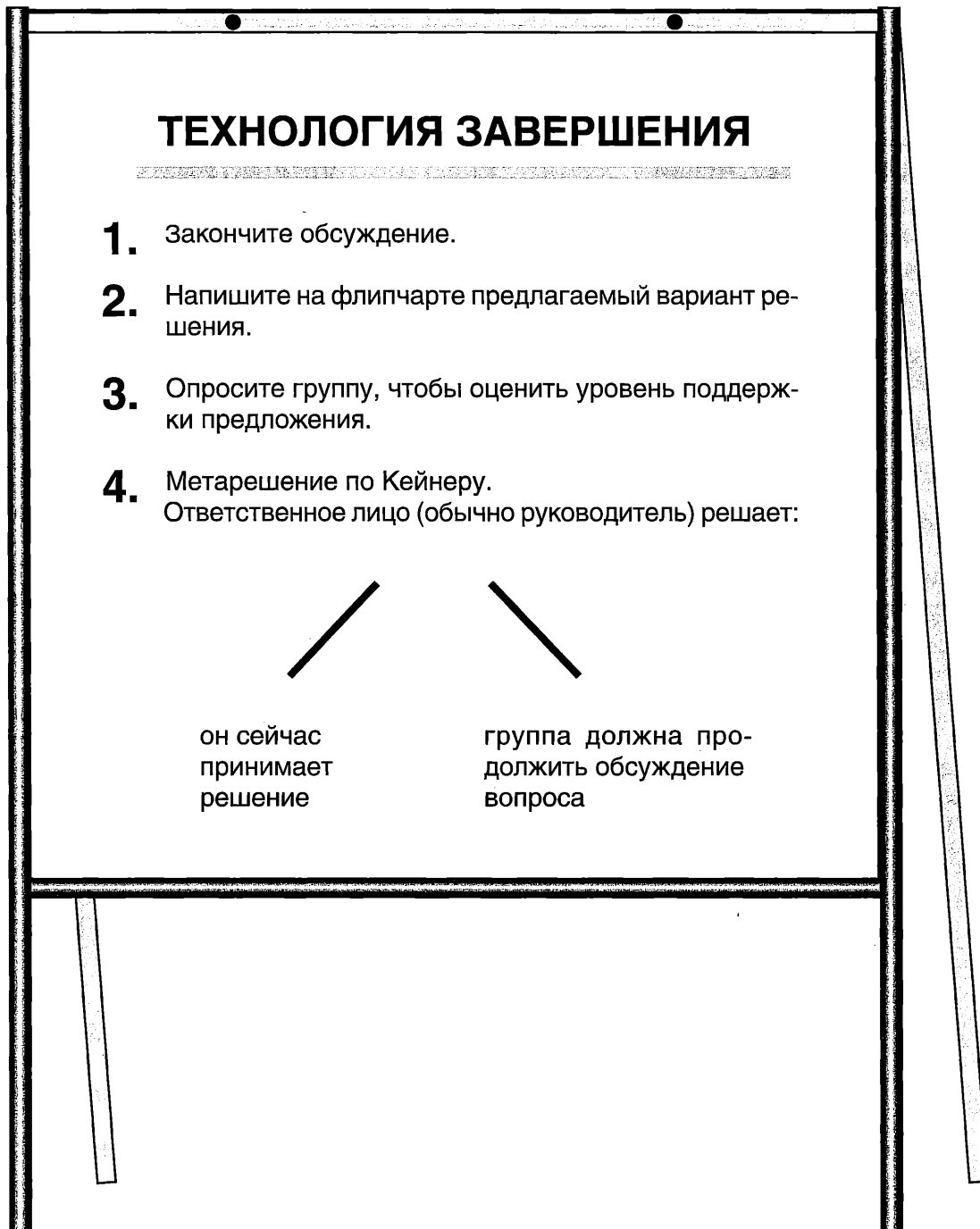
«МЕТАРЕШЕНИЕ» СЭМА КЕЙНЕРА

Эта процедура показана на следующей странице. Главный ее принцип таков: *опрос помогает группе извлечь максимальные преимущества из применения метарешения.*

В группах, где есть руководитель, очень полезно использовать *шкалу уровней согласия*, чтобы опросить участников до того, как руководитель примет решение. Если он видит достаточную поддержку решения со стороны группы, он может принимать решение с уверенностью в том, что оно будет воплощено. Если же он видит, что предложение не встречает должной поддержки, он сможет возобновить обсуждение, вместо того чтобы принимать решение, которое будет трудно воплощать.

* M. Doyle and D. Strauss, "How to Make Meetings Work", New York: Berkeley Books, 1993.

** Личное наблюдение Сэма Кейнера во время софасилитации конференции партии «Зеленых» США в Юджине (Орегон), 1989 г.



Такова процедура Community At Work для завершения встреч. Она позволяет группам быстро принимать простые решения, а когда вопрос важен или затрагивает многих, эта процедура поддерживает их в том, чтобы уделить обсуждению столько времени, сколько необходимо. Она дает группам возможность получить все преимущества совместного принятия решений независимо от того, насколько иерархичной является организация.

Всем группам, использующим эту методику, мы рекомендуем адаптировать ее к своим обстоятельствам.

**МЕТАРЕШЕНИЕ ПО КЕЙНЕРУ
ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ**

**SPECTREM GROUP
КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ**

1. Любой участник может инициировать закрытие обсуждения.
2. Кто-то еще должен поддержать закрытие обсуждения.
3. Предложение уточняется и формулируется окончательно.
4. Опрос с использованием уровней согласия.
5. Если никто не накладывает на решение вето, руководитель выбирает:

он объявляет решение

группа должна продолжить обсуждение

Использовано с разрешения председателя совета директоров Spectrem Group Эми Дж. Эрретт (*Amy J. Errett*).

**VISA INTERNATIONAL
ГЛОБАЛЬНАЯ РАСЧЕТНАЯ СИСТЕМА**

1. Любой из участников может перейти к закрытию дискуссии. Затем следует опрос группы. Если среди участников есть разногласия, руководитель решает, завершать ли дискуссию.
2. Проект решения уточняется, формулируется письменно.
3. Проводится опрос с использованием уровней согласия.
4. Если никто не накладывает на решение вето, руководитель выбирает:

уровень согласия достаточен, чтобы формализовать решение

группа должна продолжить обсуждение

Использовано с разрешения вице-президента Пола Уайнтрауба (*Paul Weintraub*).

**CHARLES SCHWAB & CO.
ПОДДЕРЖКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ
В РОЗНИЦЕ**

1. Прояснить правило принятия решения. В случае применения процедуры метарешения нужно определить лицо, принимающее метарешение, и действовать далее по пунктам.
2. Любой из участников может объявить дискуссию закрытой.
3. Любой из участников может предложить проект решения. Если что-либо не ясно, он проясняет решение.
4. Проводится опрос группы. Любой из участников может заблокировать проект решения.
5. Лицо, принимающее метарешение, решает:

он объявляет решение

группа должна продолжить обсуждение

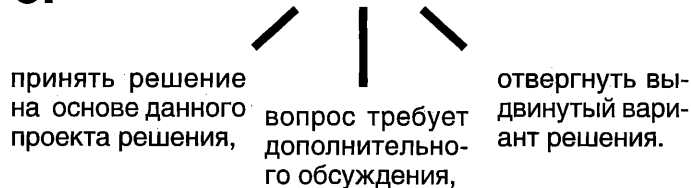
Использовано с разрешения вице-президента Джэнет Манчестер (*Janet Manchester*).

МЕТАРЕШЕНИЕ ПО КЕЙНЕРУ ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

MARSHALL МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР

1. Любой из участников может инициировать закрытие. Председатель решает, закрывать ли обсуждение.
2. Проект решения может быть внесен любым из участников, по внесении он формулируется в письменном виде.
3. Предложение уточняется при помощи вопросов и «дружественных исправлений».
4. Проводится опрос с использованием уровней согласия.

5. Председатель решает:



Использовано с разрешения генерального директора Джеймса Уиппла (*James Whipple*).

HOSPITALITY VALUATION ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

1. Проблема классифицируется либо как *проблема для группового решения*, либо как *проблема для решения руководителем*. Проблемы первого типа решаются по следующей процедуре:
2. Уточняется проект решения.
3. В группе проводится опрос.
4. Руководитель решает:
 - он принимает решение
 - продолжается групповое обсуждение проблемы
5. Выполняется решение, принятое в п. 4.
6. После принятия руководителем решения приветствуется обратная связь.

Использовано с разрешения вице-президента Харви Кристенсена (*Harvey Christensen*).

WATSONVILLE HEALTHY FAMILIES COLLABORATIVE

1. На каждой встрече выбирается *ответственный за опрос*.
2. Любой участник может инициировать закрытие дискуссии.
3. Предложение уточняется и записывается.
4. В группе проводится опрос по шкале уровней согласия. В опросе могут принять участие все присутствующие (как индивидуальные участники, так и представители агентств).
5. Если предложение не заблокировано ни одним участником, *ответственный за опрос* решает:
 - результаты опроса достаточно хороши, чтобы принять окончательное решение
 - нам нужно дополнительное обсуждение
6. Если после трех раундов обсуждения решение так и не было принято, оно принимается большинством голосов, по одному голосу на одно агентство.

Использовано с разрешения организации Defensa de Mujeres, входящей в Watsonville Healthy Families Collaborative.

МЕТАРЕШЕНИЕ ПО КЕЙНЕРУ ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

ГРУППА ПО ВЫРАБОТКЕ ПЛАНА РАЗВИТИЯ ШКОЛЬНОГО ОКРУГА САН-ЛОРЕНЦО, КАЛИФОРНИЯ

1. Любой из участников может призвать к окончанию дискуссии.
2. Предложение проясняется.
3. Проводится опрос предпочтений: участники показывают карточки с номером выбранного ими уровня согласия.
4. Руководитель оценивает, достаточен ли уровень согласия, чтобы объявить об окончательном решении.

Если да, то решение признается окончательным

Если нет, обсуждение возобновляется. Участники выявляют моменты расхождения и предлагают альтернативы

Использовано с разрешения суперинтенданта Дженис Дюран (*Janis Duran*).

ГРУППА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ УЧЕБНОГО ОКРУГА ХОЛЛИСТЕР, КАЛИФОРНИЯ

1. Иницируется закрытие и окончание дискуссии.
2. Предложение уточняется.
3. Проводится опрос предпочтений.
4. Участникам задается вопрос: «Достигнут ли достаточный уровень согласия?»

Если нет, дискуссия возобновляется, предложение пересматривается с целью достижения более высокого уровня согласия (до трех раундов дискуссии, затем решение должно быть принято)

Если да, решение принимается. При этом уровень согласия «5» — это вето, предложение отклоняется

Использовано с разрешения всей группы стратегического планирования учебного округа Холлистер (*Hollister School District*).

ШКОЛА SANTA CRUZ GARDENS, КАЛИФОРНИЯ

1. Закрытие дискуссии:
 - любой участник может инициировать закрытие;
 - чтобы начать закрытие, необходима поддержка еще двух участников;
 - дайте время высказаться каждому, кто еще не говорил.
2. Сформулируйте или проясните предложение.
3. Опросите группу.
4. Принятие метарешения. Руководитель решает:

он принимает решение

обсуждение проблемы в группе продолжается

Использовано с разрешения директора школы Карла Пирсона (*Carl Pearson*).

МЕТАРЕШЕНИЕ ПО КЕЙНЕРУ ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

ТЕХНИЧЕСКАЯ ГРУППА ЛИДЕРОВ СОВЕТА URBAN STRATEGIES COUNCIL, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

1. Иницируйте закрытие дискуссии.
2. Предложение проясняется.
3. Степень консенсуса проверяется путем опроса.
4. Участник, принимающий метарешение (а он меняется на каждой встрече), решает:

уровень согласия недостаточен для утверждения решения

уровень согласия недостаточен для принятия решения, дискуссия возобновляется

Использовано с разрешения президента Марии Кэмпбелл Кейси (*Maria Campbell Casey*).

МОЛОДЕЖНАЯ КОЛЛЕГИЯ АДВОКАТОВ ОКРУГА МАРИН, КАЛИФОРНИЯ

1. Дискуссия закрывается по принципу единогласного решения.
2. Собираются все предложения.
3. Проводится опрос уровней согласия по вариантам.
4. Руководитель решает:

он принимает решение

ответственный за процедуру (переходящая роль) принимает решение

группа продолжает обсуждение проблемы

5. Выполняется решение, принятое в п. 4.
- Использовано с разрешения директора программы Дэвида Баркана (*David Barkan*).

МОЛОДЕЖНЫЙ КЛУБ LARKIN STREET, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

1. Собираются все предложения.
2. Проводится опрос уровней согласия по альтернативным вариантам.
3. За ограниченное время группа пытается достичь единогласия. Для этого нужно:
 - установить лимит времени
 - продолжать до его окончания
4. Руководитель решает:

он принимает решение

группа продолжает обсуждение проблемы

Использовано с разрешения исполнительного директора клуба Дайаны Флэннери (*Diane Flannery*).



Лицо, принимающее метарешение, — тот, кто решает, требует ли вопрос дальнейшего обсуждения. Эту роль могут выполнять разные участники (см. схему выше).



Группа может завершить дискуссию с помощью одной из вышеуказанных процедур. Выбранный вариант следует огласить и в дальнейшем придерживаться его, так чтобы у каждого участника были одинаковые ожидания о том, как группа будет завершать дискуссию.

КАК ПОМОЧЬ РУКОВОДИТЕЛЮ ВЫРАБОТАТЬ ПРОЦЕДУРУ РЕШЕНИЯ

- 1.** *Покажите руководителю схему «Технология завершения» (с. 293).* Прочитайте текст вслух. Отметьте, что сейчас вы будете пояснять механизм и обоснование каждого шага, начиная с шага 4 (метарешение).
- 2.** *Опишите использование метарешения.* Опишите различия между горячей и вялой поддержкой. Спросите руководителя: «В каких обстоятельствах для вас комфортно ограничиться лишь вялой поддержкой? И при каких обстоятельствах вы захотите получить дополнительную поддержку даже ценой продолжения дискуссии?»
- 3.** *Покажите руководителю шкалу уровней согласия.* Объясните технологию опроса, продемонстрируйте результат наглядно, показав точки на шкале. Также расскажите, что количество и название уровней согласия не догма и что большинство групп адаптируют шкалу с учетом собственной специфики.
- 4.** *Кратко поясните важность правила завершения дискуссии.* Приведите примеры различных подходов группы к закрытию дискуссии (некоторые показаны на с. 299).
- 5.** *Вкратце поясните важность письменной фиксации предложения на флипчарте.* Особо подчеркните, что первый вариант проекта решения не обязательно должен быть идеальным. Перед опросом участники могут захотеть доработать его.
- 6.** *Предложите клиенту модифицировать все или некоторые из шагов процедуры с учетом собственной специфики.* Убедитесь, что руководитель чувствует себя на 100% комфортно, используя свою модификацию метарешения.
- 7.** *Составьте план, как довести доработанный алгоритм до сведения всей группы.* Проинформируйте руководителя о том, что ему следует ожидать, а также объясните ему, что стоит приветствовать то, что для полной адаптации алгоритма группа внесет свои дополнения в процедуру.

ИНСТАЛЛЯЦИЯ ПРОЦЕДУРЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

1. УСТАНОВИТЕ РАМКИ

Руководитель:

Сообщите группе, что сейчас вы предложите им процедуру принятия решения. Объясните, что вы хотите, чтобы группа модифицировала предлагаемую процедуру так, чтобы она учитывала специфику группы. Затем опишите процесс утверждения (этап 4).

2. ПРОДЕМОН- СТРИРУЙТЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Руководитель:

Представьте группе предлагаемую процедуру принятия решений как единое целое. Используйте флипчарт, чтобы вам было легко вносить исправления.

3. ОБСУДИТЕ КАЖДЫЙ ЭТАП

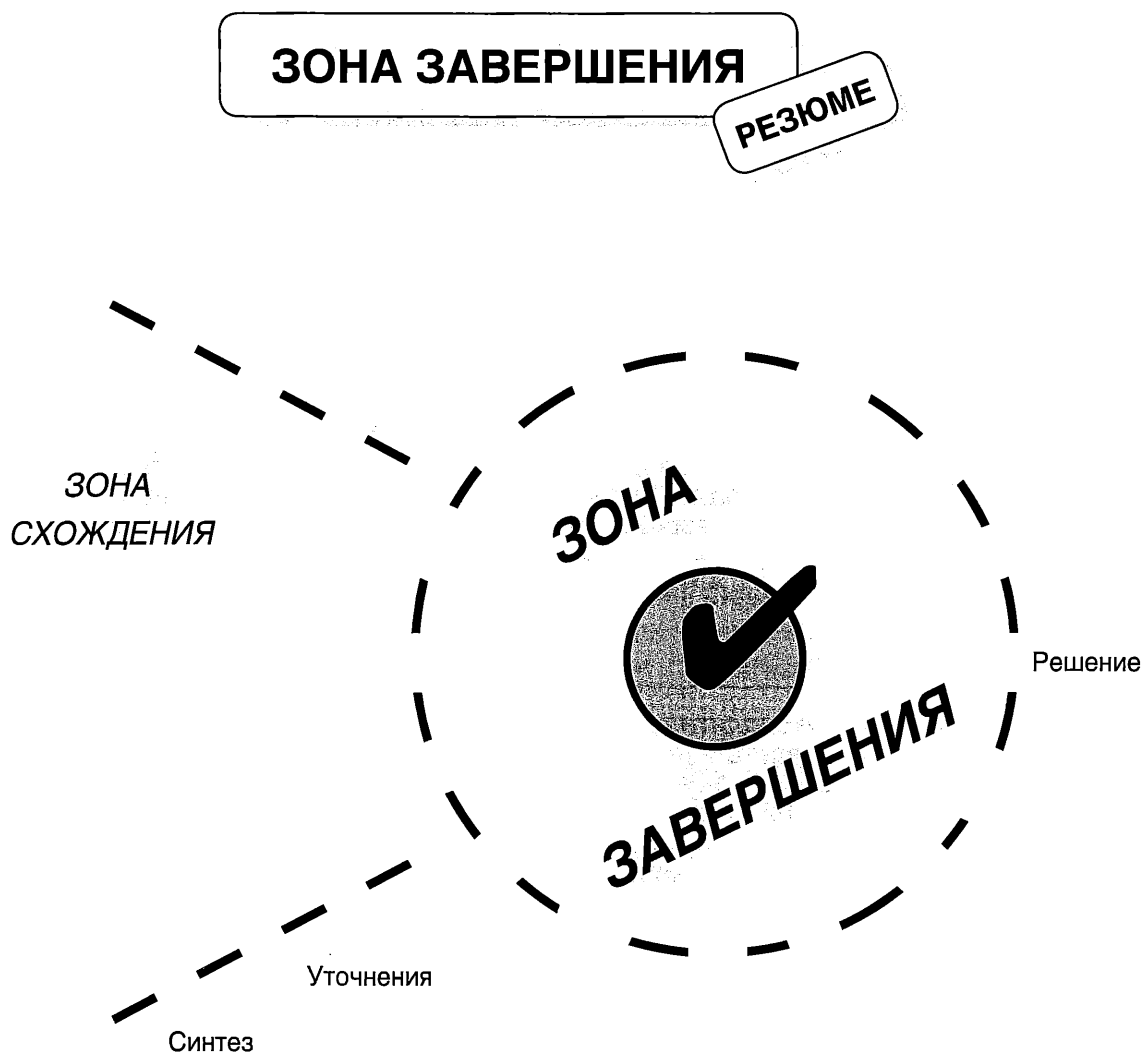
Фасилитатор:

Расскажите об *уровнях согласия* и объясните, как будет работать механизм опроса. Затем объясните, что такое *метарешение*. Фасилитируйте групповое обсуждение каждого шага. Зафиксируйте все предложенные поправки на флипчарте.

4. ВНЕСИТЕ ПОПРАВКИ И УТВЕРДИТЕ

Фасилитатор:

При помощи предложенной процедуры завершите групповое обсуждение. Затем проведите опрос на предмет поддержки предлагаемых поправок. Руководитель принимает метарешение. Как правило, в группе имеется несколько предложений с поправками. Обсудите их по очереди, повторяя процедуру до тех пор, пока все поправки не будут утверждены или отвергнуты. В завершение проведите опрос о поддержке процедуры принятия решения в целом.



Зона завершения может рассматриваться как финальная фаза принятия решения. Этот процесс делится на четыре этапа:

1. Окончание дискуссии;
2. Запись проекта решения на флипчарте;
3. Опрос участников группы;
4. Принятие окончательного решения при помощи группового правила принятия решения.

Иногда эти действия можно произвести быстро и без формальностей, не прибегая к помощи явных процедур. Например, так бывает, когда кто-либо из участников предлагает ясное, убедительное решение данной проблемы, которое с радостью принимается всеми участниками. Однако в долгосрочной перспективе группы лишь выигрывают от утверждения ясно выраженных формальных правил принятия решений, даже если эти правила применяются лишь от случая к случаю. Фасилитаторам можно посоветовать тщательно изучить принципы, описанные в данной главе. Понимание того, как действует механизм завершения обсуждения и принятия решения, необходимо для каждого, кто хочет помочь группе достигнуть устойчивого согласия.

20

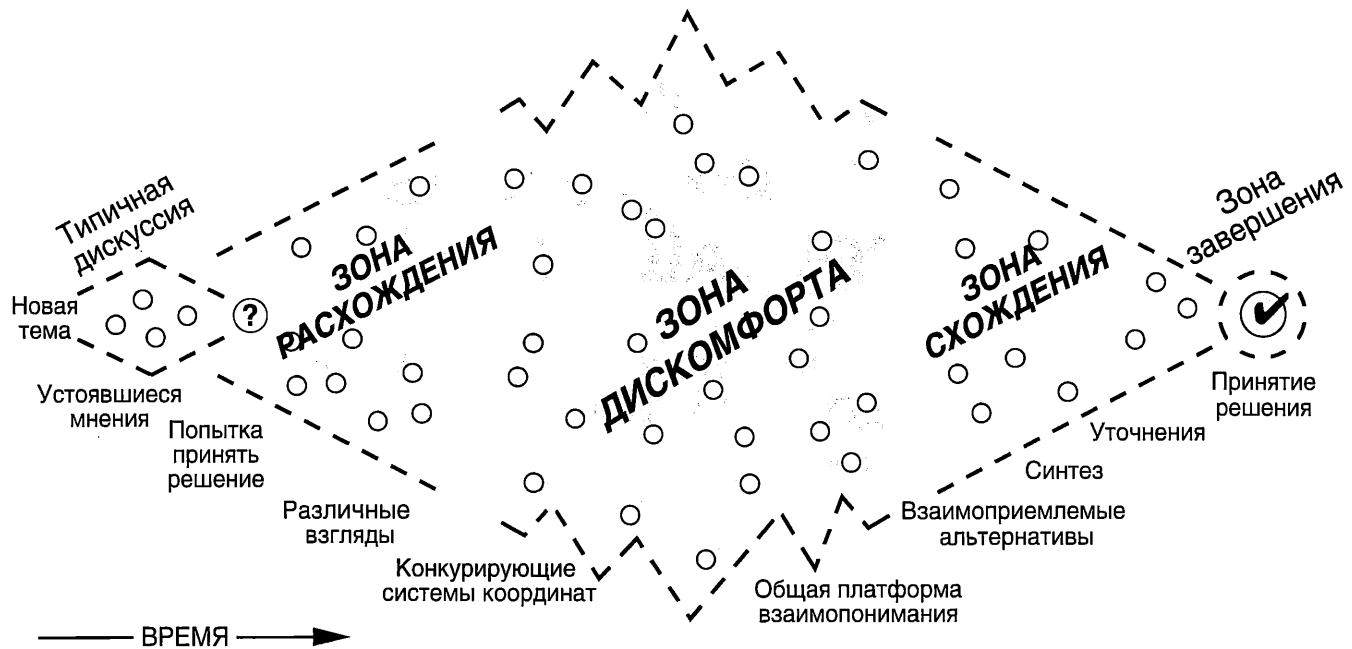
ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

КРАТКИЙ ОБЗОР И ИНТЕГРАЦИЯ ОСНОВНЫХ
ИДЕЙ ЭТОЙ КНИГИ

- Обзор
- Зона расхождения
- Зона дискомфорта
- Зона схождения
- Зона завершения
- Еще раз о роли фасилитатора

ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

ВВЕДЕНИЕ

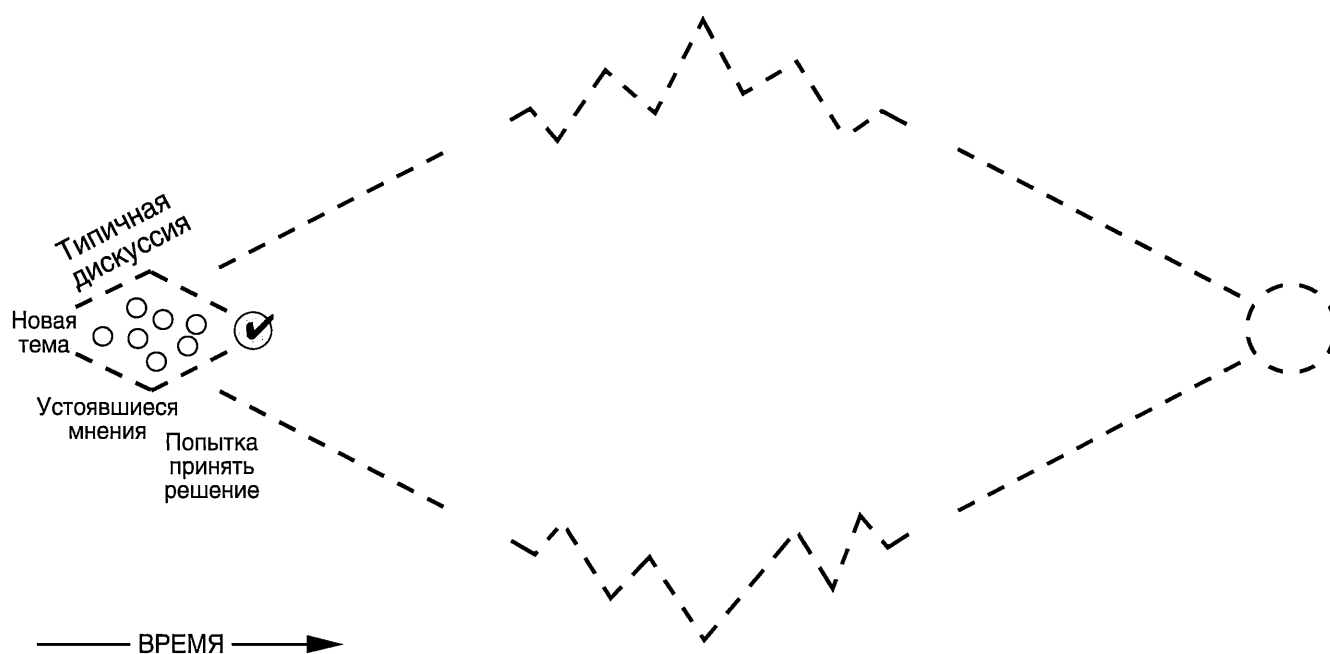


Жизнеспособные соглашения не бывают результатом мгновенного озарения, они разрабатываются медленно. Обычно людям нужно много времени и сил, чтобы построить общую платформу взаимопонимания, и на разных стадиях этого процесса группам необходимы разные виды поддержки. Фасилитаторы, которые это осознают, варьируют свои приемы в зависимости от реальной динамики обсуждения.

На следующих страницах представлен обзор ромба принятия групповых решений. На каждой из страниц суммированы ключевые элементы каждой из зон ромба с учетом вопросов, представляющих особый интерес для фасилитаторов.

ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

ТИПИЧНАЯ
ДИСКУССИЯ

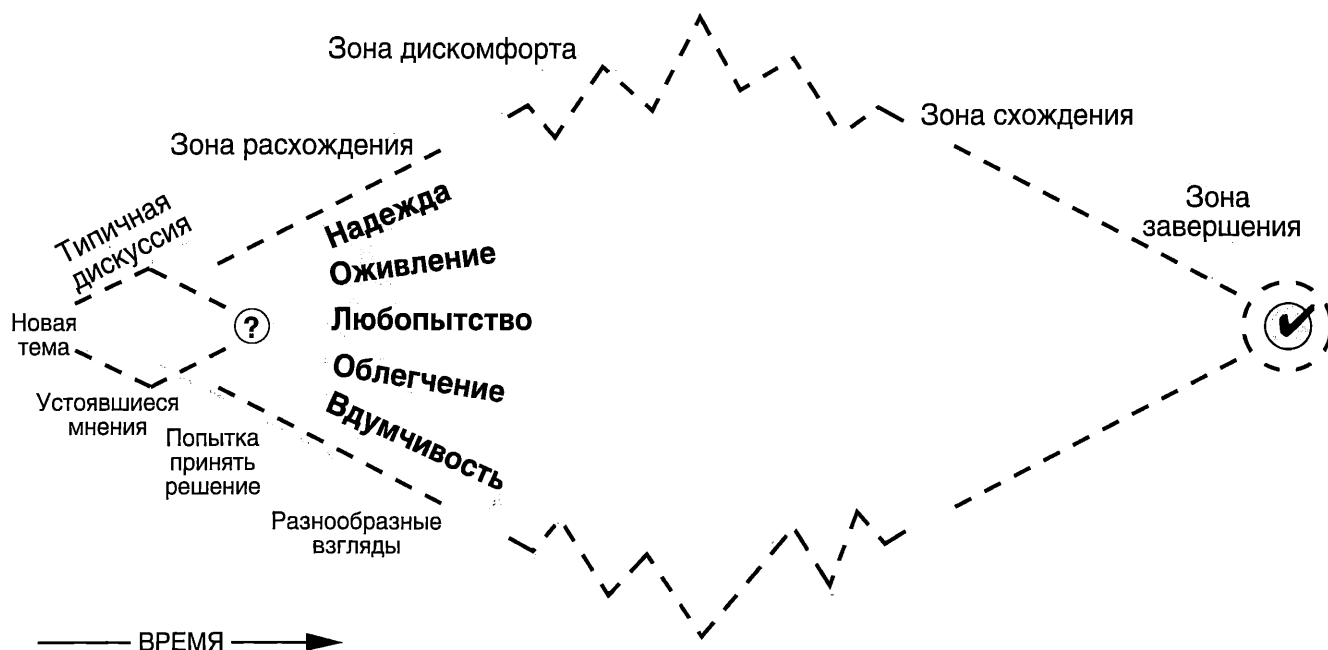


Когда на обсуждение в группе выносится новая тема, участники, как правило, начинают с того, что предлагают очевидные решения для очевидных проблем. Эмоциональная атмосфера при этом, как правило, теплая, но нейтральная. Люди не хотят рисковать, чтобы не оказаться в уязвимой позиции. Если кажется, что идея может сработать, такой ход дискуссии быстро приводит к соглашению. «А что, звучит неплохо», — говорят люди. Основная задача фасилитатора на этом этапе — заострить внимание на том, какие силы участники вкладывают в работу. Все ли вовлечены? Всем ли комфортно участвовать в дискуссии? Если да — то отлично. Фасилитатор суммирует возникающие в ходе обсуждения идеи и помогает группе быстро достигнуть согласия.

Однако предположим, что некоторые участники не поддерживают предложение, то есть говорят или думают что-то вроде: «Мне кажется, это не сработает, но я же не буду тормозить работу всей группы!» Здесь фасилитатор может помочь группе увидеть конструктивную составляющую таких комментариев: например, показать, что дальнейшее обсуждение будет полезно. После этого фасилитатор может помочь участникам выбраться из колеи устоявшихся мнений и продвинуться дальше по ходу дискуссии — в *зону расхождения*.

ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

ЗОНА РАСХОЖДЕНИЯ



Когда фасилитатор поддерживает группу и помогает ей переместиться из типичной дискуссии в *зону расхождения*, настроение в группе меняется кардинально. Типичные дискуссии, как правило, скучные и формализованные, люди подвергают себя самоцензуре, не хотят брать на себя риск оказаться под огнем критики. Напротив, в *зоне расхождения* распространены веселье и игривость. А также любопытство и новые открытия («Ну ничего себе,— как-то сказал один участник обсуждения другому.— Так у тебя *вот такая* точка зрения? Совершенно не предполагал!»).

В чем разница между этими двумя стадиями обсуждения? Ответ очевиден: *безоценочное восприятие*.

Безоценочное восприятие— это один из наиболее важных *мыслительных навыков*, которым фасилитаторы могут обучить свои группы. Именно фасилитаторы могут дать группам возможность погрузиться в безоценочное восприятие с помощью таких форматов работы, как мозговой штурм и опрос по кругу. Суть расходящегося мышления в том, чтобы, обучив людей безоценочному восприятию и применяя его в разных контекстах, вежливый и поддерживающий фасилитатор мог бы создавать расслабленную и открытую атмосферу, в которой все участники могут позволить себе говорить свободно.

ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

АГОНИЯ ЗОНЫ
ДИСКОМФОРТА



Как только группа выразила несколько расходящихся точек зрения, участники оказываются в затруднительном положении. Часто люди не понимают до конца взглядов друг друга, и они могут быть неспособны решить вопрос, до тех пор пока не поймут друг друга. В этом заключается одна из фундаментальных проблем групповой работы.

Даже в тех группах, участники которых достаточно хорошо ладят друг с другом, *зона дискомфорта* — мучительная фаза процесса. Людям приходится сражаться с чуждыми концепциями и ранее неизвестными обстоятельствами. Они вынуждены пытаться понять аргументацию друг друга, даже если из этой аргументации следует вывод, с которым они не согласны.

Трудности усиливаются тем, что многие люди тяжело реагируют на такой стресс. Под давлением некоторые теряют способность сосредотачиваться и начинают путаться. Другие внезапно становятся жесткими и вспыльчивыми. Третьим вдруг кажется, что их не понимают, и они бесконечно повторяют свою точку зрения. Наконец, четвертым все это так надоедает, что они готовы согласиться на любое решение: «Сделаем же что-то наконец! Прямо сейчас!»

ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ ПРИКЛАДЫВАТЬ УСИЛИЯ



Многие фасилитаторы, особенно начинающие, думают, что их задача заключается в том, чтобы участники группы не испытывали боли и разочарования, характерные для *зоны дискомфорта*. Это — *ошибка*. Единственный способ оградить группу от *зоны дискомфорта* — это вообще отказаться от тяжелой работы, необходимой для построения общей платформы взаимопонимания.

В чем же тогда заключается задача фасилитатора в *зоне дискомфорта*? По существу, в том, чтобы держать ситуацию — держать и помогать людям, когда они изо всех сил пытаются понять друг друга. Помочь им выдержать друг друга. Помочь им не сдаваться и не выключаться из дискуссии.

Фасилитатор найдет в себе силы для этого, если будет исповедовать *клиент-центрированное отношение*: верить в то, что мудрость, необходимая для решения исходной проблемы, появится именно в недрах группы, если только участники не сдадутся раньше. Это и придает фасилитатору силы перенести те муки, в которых рождается истинное сотрудничество.

ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

ЗОНА СХОЖДЕНИЯ



Как только группа выстраивает общую платформу взаимопонимания, процесс обсуждения идет намного легче, быстрее, более гладко, его темп ускоряется. Люди радуются: «Ура, наконец что-то получается!» Взаимное доверие на этой фазе значительно возрастает. В результате люди начинают приходить на встречи вовремя и остаются до самого конца, а все, что нужно выполнить или подготовить между встречами, делается.

Сам по себе опыт поиска взаимоприемлемого решения стимулирует и придает силы. Люди с удивлением осознают, насколько, оказывается, они теперь хорошо понимают друг друга. Теперь они воспринимают свою группу как команду. Даже годы спустя те, кто прошел эту фазу, вспоминают о том, как это было весело и интересно.

Фасилитаторы играют двойную роль на этой фазе групповой работы: иногда их задача — научить группу чему-то, а иногда нужно просто не мешать. Для фасилитатора может быть критично важным научить группу, как перевести проблему из плоскости «Или/или» в плоскость решения «И то и другое». Зачастую фасилитатор — единственный человек в группе, который осознает, что мышление в формате «И то и другое» возможно в принципе. Однако в большинстве моментов, когда фасилитатору нужно как можно меньше привлекать внимания, его роль сводится к письменной фиксации и соблюдению временного регламента. В такие моменты можно радоваться: это значит, что фасилитация идет успешно!

ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

ОПЫТ ЗАВЕРШЕНИЯ



Большинство участников, находясь в зоне завершения, *сконцентрированы*. Они обращают внимание буквально на каждую реплику, и большинство их реплик кратки и сказаны по делу.

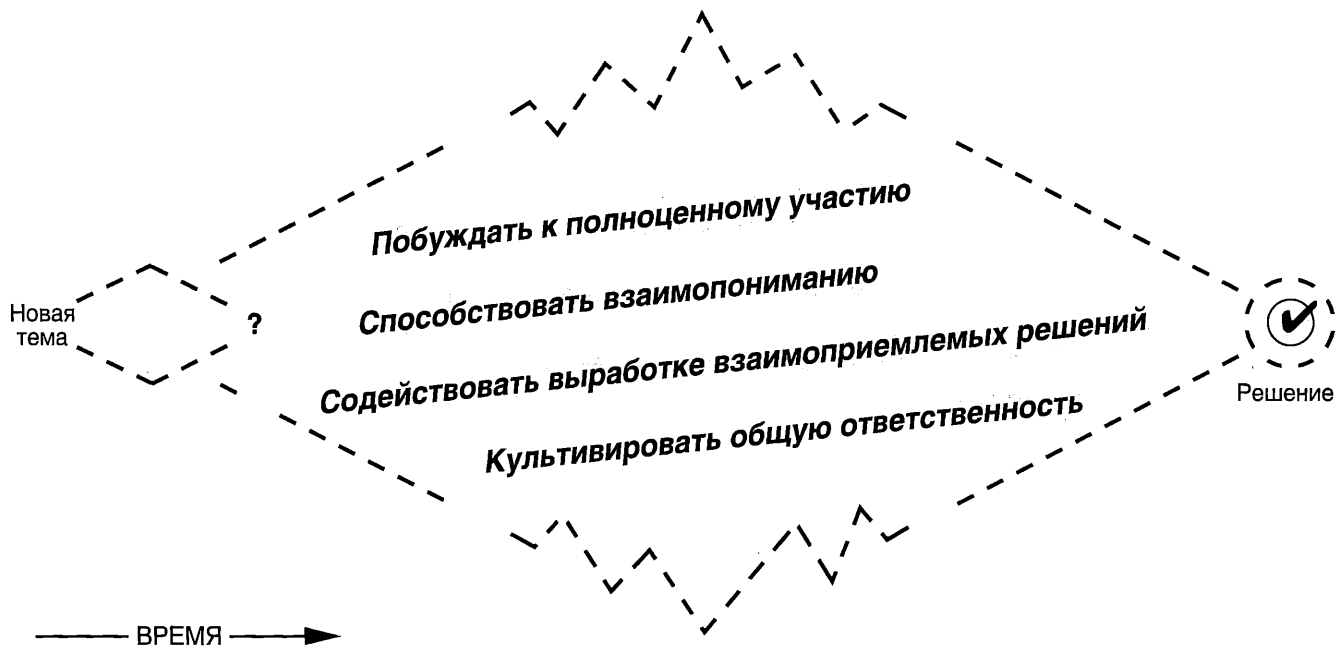
Так происходит, разумеется, только тогда, когда группа знает, *каким образом будет приниматься решение*. Если у группы *нет* четкого понимания, как будет происходить завершение обсуждения, фасилитатору стоит воспользоваться первой же возможностью, чтобы помочь участникам прояснить правила принятия решения для данной группы.

Инструменты завершения дискуссии могут быть самой важной вещью из всех, которым фасилитатор может обучить участников. *Шкала уровней согласия* помогает участникам увидеть *истинный* уровень согласия с предложенным решением. Кроме того, процедура метарешения помогает группам применять разные правила принятия решений для разных ситуаций.

В целом, когда участники группы усвоили принципы и процедуры завершения дискуссии, способность группы к решению самых разных вопросов резко возрастает.

ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

ЧЕТЫРЕ ФУНКЦИИ
ФАСИЛИТАТОРА



Миссия фасилитатора — помогать людям думать наилучшим образом. Четыре функции, показанные на схеме выше, являются ответом на вопрос о том, как достичь эту цель.

В этих четырех пунктах — ключевые ценности совместного принятия решений. Они лежат в основе групповой фасилитации. И именно благодаря им группы могут пробудить коллективный разум для выработки разумных, здравых, жизнеспособных соглашений.

Фасилитатор — носитель ценностей совместной работы. Он их олицетворяет, распространяет и воплощает. Таким образом, фасилитатор является хранителем огня — будучи одновременно адвокатом, учителем и акушером, он помогает появиться на свет взаимоприемлемым соглашениям, чтобы решить самые сложные проблемы в мире.

ПРАВИЛА КОПИРОВАНИЯ

ДА: Копирование фрагментов этой книги в целях помощи группам, с которыми вы работаете как фасилитатор, разрешается и приветствуется.

Если группа привлекла вас как фасилитатора для решения проблем и принятия решений, если вы понимаете, что при работе вашей группы могут понадобиться инструменты, приведенные в этой книге, не стесняйтесь размножить и раздавать участникам копии соответствующих страниц. Нам хотелось бы, чтобы при помощи этой книги вы могли быть наиболее эффективными в фасилитации группового принятия решений.

НЕТ: Копирование фрагментов этой книги для проведения платного тренинга требует нашего письменного разрешения.

Если группа привлекла вас специально для проведения тренинга по групповой фасилитации, групповому принятию решений или подобной теме, если ваша основная функция — быть тренером, вы не можете копировать эти страницы без явного письменного согласия со стороны Community At Work. Наша политика в этом отношении честная и поддерживающая, но, пожалуйста, сначала спросите нашего разрешения. Если вы зарабатываете деньги на нашей работе, мы попросим о справедливом вознаграждении.

17
001
18

19

2

3

БИБЛИОГРАФИЯ

- Adams, James. *Conceptual Blockbusting* (4th ed.). Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2001.
- Atlee, Tom and Rosa Zubizarreta. *The Tao of Democracy: Using Co-Intelligence to Create a World That Works for All*. Eugene, OR: Writers Collective, 2003.
- Auvine, Brian et al. *A Manual for Group Facilitators*. Madison, WI: Center for Conflict Resolution, 1978.
- Avery, Michel et al. *Building United Judgment*. Madison, WI: Center for Conflict Resolution, 1981.
- Beer, Jennifer. *The Mediator's Handbook*. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 1997.
- Bens, Ingrid. *Facilitating with Ease! Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- Block, Peter. *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2000.
- Bray, John, Joyce Lee, Linda L. Smith and Lyle Yorks. *Collaborative Inquiry in Practice: Action Reflection and Making Meaning*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.
- Brown, Juanita, David Isaacs and Margaret J. Wheatly. *World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005.
- Bunker, Barbara, and Billie T. Alban. *The Handbook of Large Group Methods: Creating Systemic Change in Organizations and Communities*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Butler, C. T. Lawrence and Amy Rothstein. *On Conflict and Consensus*. Cambridge, MA: Food Not Bombs Publishing, 1991.
- Cameron, Esther. *Facilitation Made Easy*. London, UK: Kogan Page Limited, 2001. Carpenter, Susan and W.J.D. Kennedy. *Managing Public Disputes*. San Francisco: Jossey Bass, 2001.
- Chambers, Robert. *Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas & Activities*. London, UK: Earthscan, 2002.
- Chrislip, David. *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

- Chrislip, David. *The Collaborative Leadership Fieldbook*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. Cloud, Henry and John Townsend. *Making Small Groups Work: What Every Small Group Leader Needs to Know*. Grand Rapids, MI: Zondervan Publishing, 2003.
- Cochran, Alice Collier. *Roberta's Rules of Order: Sail Through Meetings for Stellar Results Without the Gavel*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Conklin, Jeff. *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, Ltd., 2006.
- de Bono, Edward. *Lateral Thinking*. New York: Harper and Row, 1970. de Bono, Edward. *Serious Creativity*. New York: Harper Collins, 1992.
- Doyle, Michael and David Straus. *How to Make Meetings Work*. New York: Berkley Books, 1993.
- Estes, Caroline. "Consensus." *In Context* (Autumn 1984): 19–22. Fisher, Roger, William Ury and Bruce Patton. *Getting to Yes* (2nd ed.). New York: Penguin Books, 1991.
- Fisk, Sarah. *Psychological Effects of Involvement in Ecological Restoration*. Ann Arbor, MI: University Microfilms International, 1995.
- Gastil, John. *Democracy in Small Groups*. Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 1993.
- Gastil, John and Peter Levine. *Deliberative Democracy Handbook: Strategies for Effective Civic Engagement in the Twenty-First Century*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- Gesell, Izzy. *Playing Along: 37 Group Learning Activities Borrowed from Improvisational Theater*. Northampton, MA: Whole Person Associates, 1997.
- Gray, Barbara. *Collaborating*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989. Hogan, Christine. *Understanding Facilitation: Theory & Principles*. London, UK: Kogan Page Limited, 2002.
- Howard, V.A. and J.H. Barton. *Thinking Together*. New York: William Morrow and Company, 1992.
- Howell, Johnna L. *Tools for Facilitating Team Meetings*. Seattle, WA: Integrity Publishing, 1995.
- Iacofano, Daniel. *Meeting of the Minds: A Guide to Successful Meeting Facilitation*. Berkeley, CA: MIG Communications, 2001.
- Janis, Irving. *Victims of Groupthink* (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin, 1982. Janis, Irving and Leon Mann. *Decision Making*. New York: The Free Press, 1977.
- Johnson, David W. and Frank P. Johnson. *Joining Together*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1975.
- Kaner, Sam. "Promoting Mutual Understanding for Effective Collaboration in Cross-Functional Groups with Multiple Stakeholders." In Schuman, Sandy, ed. *The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- Kaner, Sam. "Five Transformational Leaders Discuss What They've Learned." In Schuman, Sandy, ed.

Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

Kaner, Sam, Eileen Palmer and Duane Berger. "What Can O.D. Professionals Learn From Grassroots Peace Activists?" *Vision/Action*, 9 (1989): 8–12.

Kearny, Lynn. *The Facilitator's Toolkit*. Amherst, MA: HRD Press, 1995. Kelsey, Dee and Pam Plumb. *Great Meetings! Great Results*. Portland, ME: Great Meetings! Inc., 2004.

Kepner, C.H. and Tregoe, B.B. *The New Rational Manager*. Princeton, NJ: Kepner- Tregoe, 1997.

Lakey, George, Berit Lakey, Rod Napier and Janice M. Robinson. *Grassroots and Nonprofit Leadership: A Guide for Organizations in Changing Times*. Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 1996.

Lencioni, Patrick M. *Death by Meeting: A Leadership Fable*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

Lind, Lenny with Karl Danskin and Todd Erickson. "Interactive Meeting Technologies." In Bunker, Barbara, and Billie T. Alban. *The Handbook of Large Group Methods: Creating Systemic Change in Organizations and Communities*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

Means, Janet A. and Tammy Adams. *Facilitating the Project Lifecycle: The Skills & Tools to Accelerate Progress for Project Managers, Facilitators, and Six Sigma Project Teams*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005

Michalko, Michael. *Thinkertoys*. Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1991. Nelson, Jo. *The Art of Focused Conversation for Schools*. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 2001 Nutt, Paul C. *Making Tough Decisions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

Osborne, Alex. *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving* (3rd ed.). Hadley, MA.: Creative Education Foundation, 1993.

Owen, Harrison. *Open Space Technology: A User's Guide*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997.

Parker, Marjorie. *Creating Shared Vision*. Clarendon Hills, IL: Dialog International, Ltd., 1990.

Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler and Sephen R. Covey. *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High*. New York: McGraw-Hill, 2002.

Phillips, Gerald M. and Julia T. Wood. *Emergent Issues in Human Decision Making*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1984.

Roberts, Joan M. *Alliances, Coalitions and Partnerships: Building Collaborative Organizations*. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 2004.

Rogers, Carl R. *The Carl Rogers Reader*. Edited by Howard Kirschenbaum and Valerie Land Henderson. Boston: Houghton Mifflin, 1989.

Russo, J. Edward and Paul J.H. Shoemaker. *Decision Traps*. New York: Simon and Schuster, 1989.

Schrage, Michael. *Shared Minds: The New Technologies of Collaboration*. New York: Random House, 1990.

- Schuman, Sandy. *The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- Schuman, Sandy. *Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Schwarz, Roger. *The Skilled Facilitator*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. Senge, Peter M., Art Kleiner, Charlotte Roberts, Rick Ross and Bryan Smith. *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Currency, 1994. Sheeran, Michael J. *Beyond Majority Rule*. Philadelphia: Philadelphia Yearly Meeting of the Religious Society of Friends, Book Services Committee, 1983.
- Shields, Katrina. *In the Tiger's Mouth: An Empowerment Guide for Social Action*. Philadelphia and Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 1994.
- Sibbet, David. *I See What You Mean*. San Francisco: Sibbet and Associates, 1981. Sibbet, David. *Principles of Facilitation: The Purpose and Potential of Leading Group Process*. San Francisco: The Grove Consultants, 2002.
- Spencer, Laura J. *Winning through Participation*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt Publishing Co., 1989.
- Stanfield, R. Brian. *The Workshop Book: From Individual Creativity to Group Action*. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 2002.
- Stone, Douglas, Bruce Patton, Sheila Heen, and Roger Fisher. *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. New York: Penguin Books, 2000.
- Strachan, Dorothy. *Making Questions Work: A Guide to How and What to Ask for Facilitators, Consultants, Managers, Coaches, and Educators*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Strauss, David. *How to Make Collaboration Work: Powerful Ways to Build Consensus, Solve Problems, and Make Decisions*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2002.
- Toldi, Catherine. *Collaborative Thinking: Becoming a Community That Learns*. Ann Arbor, MI: University Microfilms International, 1993.
- Troxel, James P. *Participation Works: Business Cases from Around the World*. Alexandria, VA: Miles River Press, 1993.
- VanGundy, Jr., Arthur B. *Techniques of Structured Problem-Solving* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc., 1998.
- Weisbord, Marvin. *Productive Workplaces, Revisited: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community in the 21st Century*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2004.
- Williams, R. Bruce. *More Than Fifty Ways to Build Team Consensus*. Palatine, IL: IRI/Skylight Publishing, 1993.
- Wilson, Priscilla H. *The Facilitative Way: Leadership That Makes the Difference*. Shawnee Mission, KS: Team Tech Press, 2003.

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга обязана своим появлением на свет множеству людей, имена которых невозможно было отразить на обложке. Мы хотели бы поблагодарить их за бесценный вклад в создание этой работы.

В первую очередь, наша бесконечная признательность — редактору Барбаре Гиршковиц (*Barbara Hirshkowitz*), которая своей целеустремленностью и дальновидностью сделала возможным выход книги в свет. В начале 1988 года Барбара пригласила Сэма и Дуэйна на выездной семинар и убедила нас написать серьезную теоретическую работу по технике группового принятия решений. В течение следующих четырех лет с участием постоянно меняющейся команды единомышленников мы написали бесчисленное множество вариантов, ни один из которых нас не удовлетворил. Барбара терпеливо воодушевляла нас продолжать работу. В конце 1993 года, обнаружив, что у нас готово около 100 страниц с методиками групповой работы, Барбара убедила нас выпустить в свет книгу, которую вы держите в руках. В течение двух лет доработок, дополнений, переформатирований книги Барбара так же неуклонно вела нас к цели. Итак, то, что вы видите перед собой, на огромную часть есть продукт силы, веры и настойчивости Барбары.

Второй человек, которому мы бесконечно благодарны, — Кейт Суини (*Kathe Sweeney*), редактор издательства Jossey-Bass. Именно ее стараниями увидело свет второе издание этой книги. В течение четырех лет она терпеливо руководила процессом доработки, чтобы в конце концов представить книгу на суд многочисленной аудитории этого издательства. Лишь благодаря ее настойчивости второе издание стало реальностью. Помимо чисто редакторских качеств, мы бы хотели отметить в Кейт ее искренний интерес и эрудицию в области групповых техник — и профессиональный, и интерес энтузиаста. Она способствовала появлению на свет множества важных работ по технологии совместной работы, фасилитации и групповым техникам. Эти работы, возможно, не увидели бы свет без ее поддержки и мягкого руководства. Кейт, без преувеличения, ключевой для нашей отрасли человек.

Многие из наших коллег и друзей внесли свой вклад в подготовку второго издания этой книги. В особенности многим мы обязаны Либби Баххубер (*Libby Bachhuber*), которая в 1999 году вошла в команду *Community At Work* и в течение последующих шести лет проделала огромную работу, улучшая логическую структуру наиболее востребованных читателями частей книги. Свежий взгляд Либби на применение некоторых распространенных приемов выразился в целом ряде доработок в тексте книги. Именно на плечи Либби легла фиксация всех дополнений, которые были затем включены во второе издание. А ее целеустремленность и перфекционизм побудили и всех нас продолжать работу над улучшением этой книги.

В 1999 году в нашу команду вошли также Сюзан Любек (*Susan Lubeck*) и Санни Саббини (*Sunny Sabbini*), которые также внесли важнейший вклад в подготовку второго издания. Сюзан Любек,

ныне занимающая пост старшего сотрудника Community At Work, значительно улучшила наши методики в части финального этапа обсуждения. Многие изменения и дополнения в главах, посвященных технике принятия решений, являются плодом ее усилий. Сьюзан практиковала фасилитацию и тренинги на основе первого издания этой книги с момента ее публикации, и ее обширная практика дала авторам богатую пищу для доработок. Санни Саббини в настоящее время работает в Community At Work экспертом по совместной работе. В течение пяти лет, до 2004 года, она работала менеджером-координатором по клиентам. Именно Санни приходилось тогда принимать бесчисленные отзывы читателей о сильных и слабых сторонах книги. Эти отзывы дали нам значительную информацию о необходимых доработках, которые позволили сделать книгу полезнее для нашей аудитории.

Кроме того, еще множество людей заслуживают упоминания здесь за их полезные предложения и помощь в подготовке рукописи второго издания. Эви Каль (*Evi Kahle*) в 1995–2000 годах была неоценимым помощником и советчиком авторов. Дайана Дом (*Diane Dohm*) помогала редактировать материалы книги в 2002–2003 годах. Баффи Бальдерстон (*Buffy Balderston*) участвовала в редактировании и подготовке книги к печати в 2004–2006 годах. Карен Йовин (*Karen Jovin*) поделилась с нами множеством оригинальных идей для доработки главы 3. Роксана Уайт (*Roxane White*) оказала нам неоценимую помощь в редактировании на финальной стадии подготовки книги. Мы хотели бы сказать всем им огромное спасибо за многолетнюю поддержку в подготовке второго издания. Если эта книга стала лучше, то именно благодаря вам.

Мы также признательны людям, посоветовавшим нам ценные дополнительные источники, которые мы с радостью включили в библиографию этой книги. Благодарим Мириам Абрамс (*Miriam Abrams*), Кармен Эктон (*Carmen Acton*), Мюриэль Эдкок (*Muriel Adcock*), Терезу Арчага (*Teresa Archaga*), Кейт Армстронг (*Kate Armstrong*), Эммануэль Асомба (*Emmanuel Asomba*), Сьюзан Ауэрбах (*Susan Auerbach*), Вики Боф (*Vicky Baugh*), Кэнди Бэсфорд (*Candee Basford*), Лайзу Берендт (*Lisa Behrendt*), Лесли Буа (*Leslie Boies*), Три Брессен (*Tree Bressen*), Триш Сайфер (*Trish Cypher*), Шошанну Коган (*Shoshanna Cogan*), Лайзу Де Грут (*Lisa DeGroot*), Стейси Дуччини (*Stacey Duccini*), Энн Форбс (*Anne Forbes*), Скотта Гассмана (*Scott Gassman*), Гейл Гиффорд (*Gayle Gifford*), Майкла Хайлу (*Michael Hailu*), Глорию Харгроув (*Gloria Hargrove*), Дугласа Хортон (*Doug Horton*), Синтию Джосайма (*Cynthia Josayma*), Джулию Кинг (*Julie King*), Элису Майерс (*Eliska Meyers*), Джейди Дедерих Монтгомери (*Jady Dederich Montgomery*), Кэтрин Моран (*Kathryn Moran*), Куки Мэрфи (Питти) (*Cookie Murphy/Pettee*), Уйэна Нельсона (*Wayne Nelson*), Эвана Пола (*Evan Paul*), Лору Пек (*Laura Peck*), Джима Роско (*Jim Roscoe*), Кэти Стоунс (*Cathy Stones*), Мэди Шумовски (*Mady Shumofsky*) и Одина Закмана (*Odin Zackman*) — за щедрость и вдумчивость.

Многие друзья и коллеги повлияли на доработку и улучшение первого издания книги. Герман Джир (*Herman Gyr*) и Эйлин Палмер (*Eileen Palmer*) заслуживают благодарности в числе первых. Их вклад в нашу работу в течение нескольких лет трудно переоценить. Мы высоко ценим их вклад и выражаем отдельную благодарность.

Кроме того, необходимо поблагодарить людей, участвовавших в подготовке первого издания этой книги. Марианна Ларуффа (*Marianne Laruffa*) оказывала проекту сердечную поддержку и участие в 1988–1990 годах. Рик Петерсон (*Rick Peterson*) помогал совершенствовать логику и структуру ранних версий книги в 1990–1991 годах. Дэвид Баркан (*David Barkan*) в 1990 году был первым «пилотом-испытателем» технологии метарешений, описанных в главе 19. Пэт Моррис (*Pat Morris*) в 1990–1991 годах выступила соавтором второго черновика нашей подборки приемов структурированного мышления. Джин Буш (*Gene Bush*), которая с 1992 года дала нам бесчисленное множество необходимых редакторских советов, также выступила с умными и острыми возражениями,



которые помогли нам исследовать зону дискомфорта. Джим Мак-Куин (*Jim MacQueen*) в 1992 году был соавтором версии глав, посвященных принятию решения. Дэвид Киркпатрик (*David Kirkpatrick*) был соавтором ранних версий двух приемов структурированного мышления. Амаран Тарнофф (*Amaran Tarnoff*) был соавтором многих страниц ранней версии главы 7. Нэнси Файнштейн (*Nancy Feinstein*) написала черновую версию вступления к главе 7. Джулия Кинг (*Julie King*) литературно редактировала черновик всей рукописи. Рич Дэвидсон (*Ritch Davidson*) выступил соавтором двух приемов структурированного мышления. Майкл Тертс (*Michael Tertes*) выступил соавтором черновиков шести примеров из реальной жизни для главы 16, а также ранних версий четырех приемов структурированного мышления. Рича Дэвидсона, Роба Лоуренса (*Rob Lawrence*), Митча Гланца (*Mitch Glanz*), Нэнси Файнштейн и Мелани Барнетт (*Melanie Burnett*) мы благодарим за вычитку белой рукописи. Сэм Фиск (*Sam Fisk*) выступил координатором всего рабочего процесса, именно благодаря ему подготовка первого издания книги продвигалась без особенных трудностей. Эви Кейт (*Evi Kahle*) редактировала и дорабатывала логику изложения в главах 6, 14, 15, 16 и 20; ее энтузиазм и целеустремленность служили для нас примером в последний год работы над книгой.

Было бы несправедливым не выразить благодарность хозяевам тех кафе, в которых и происходила основная творческая работа над книгой. В Сан-Франциско мы работали в кафе Farley's, Cup O'Blues, The Daily Scoop, Thinker's Cafe, La Boheme, Radio Valencia и Sally's. В Аптосе нашим излюбленным местом было Red Apple Cafe. И отдельная благодарность гостеприимному семейству, владеющему гостиницей La Nave в итальянском городе Сперлонге: в этом гостеприимном отеле Сэм Кейнер завершал редактирование первых версий этой книги. Desideriamo ringraziare i proprietari della Nave in Sperlonga, per le affabili ed affettuose attenzioni elargite a Sam mentre scriveva le revisioni di questo libro. Il calore umano ed un illimitato senso di ospitalità di tutta la famiglia hanno lasciato un profondo segno che può ancora essere sentito tra le righe di ogni pagina. skladchina.com

Наконец, мы хотим выразить глубокую признательность Джин Буш (*Gene Bush*), Монике Стигер (*Monika Steger*) и Полу Блэйкли (*Paul Blakely*). Вы открыли нам свои дома и сердце, поделились своими партнерами, часто в ущерб себе. Успех нашего проекта — это, несомненно, и ваш успех.

ОБ АВТОРАХ

СЭМ КЕЙНЕР (Sam Kaner, PhD)

Основатель компании Community At Work. Первую фасилитацию провел в 1978 году. Последующие десятилетия Сэм посвятил изучению и преподаванию технологий совместной работы. Он постоянно консультирует инновационные организации, которые ищут жизнеспособные решения для сложнейших мировых проблем.

ЛЕННИ ЛИНД (Lenny Lind)

Ленни Линд — президент компании CoVision, специализирующейся на организационном развитии. Он первопроходец в области компьютерного обеспечения совещаний и один из ключевых разработчиков WebCouncil — системы обратной связи, предназначенной для фасилитаторов. Именно Ленни принадлежит главная роль в оформлении этой книги.

КЭТРИН ТОЛДИ (Catherine Toldi, MA)

Кэтрин Толди — эксперт по организации совместной работы и мастер дзэн-буддизма. Она специализируется на работе с учителями, некоммерческими активистами и общественными организациями. В течение 30 лет она учит своих клиентов и студентов тому, как планировать работу и решать проблемы одновременно сердцем и умом.

САРА ФИСК (Sarah Fisk, PhD)

Сара Фиск — организационный консультант, ее специальность — внедрение изменений в системах совместной работы и групповое принятие решений. В качестве старшего партнера Community At Work она помогает группам и индивидуальным клиентам развивать способности по поиску жизнеспособных решений сложных проблем.

ДУЭЙН БЕРГЕР (Duane Berger, MA)

Дуэйн Бергер возглавляет в Community At Work направление Insights & Applications («Осознание и воплощение»). В течение 30 лет он изучает групповое поведение и технологию коллективного принятия решений. Дуэйн участвовал в разработке практически всех моделей Community At Work, а также методов воплощения групповых ценностей и приемов на практике.

COMMUNITY AT WORK

С момента своего основания в 1986 году Community At Work была одновременно мозговым центром и консалтинговой компанией. Наш девиз — строить модели эффективного сотрудничества и воплощать их на практике.

В качестве мозгового центра

Наша цель — изучать динамику совместной работы и группового принятия решений и постоянно совершенствовать имеющиеся модели такой работы, чтобы помочь людям найти жизнеспособные решения для сложнейших мировых проблем.

Мы стремимся к тому, чтобы наши модели сочетали в себе последние достижения психологии и других гуманитарных наук с практическими находками бизнес-сообщества на основе философии социальной ответственности.

В качестве консалтинговой компании

Мы профессионалы организационного развития. Мы специализируемся в организации совместной работы в группах, которая позволяет нашим клиентам найти ответы на системные, самые сложные из возникающих перед ними проблемы.

Услуги Community At Work оказались полезными во многих сферах бизнеса — от высоких технологий до здравоохранения.

При работе с клиентами мы используем множество технологий консалтинга: мы оцениваем и диагностируем, мы фасилитируем и коучим, мы создаем, испытываем и внедряем работающие модели сотрудничества, мы управляем проектами, мы разрабатываем тренинги и оказываем иные услуги, необходимые нашим клиентам.

Ключевая характеристика нашей работы — мы поддерживаем клиентов в их намерении *мыслить разумно* о проблемах, с которыми они сталкиваются. Мы берем на себя обязательство помочь людям освоить навыки, необходимые для успешной групповой работы. Именно поэтому мы проводим для клиентов тренинги, в которых учим нужному для сотрудничества мировоззрению и практическим приемам.

ТРЕНИНГИ COMMUNITY AT WORK В МОСКВЕ

Институт фасилитации Facilitato.ru (Москва) совместно с **Community At Work** (Сан-Франциско) представляют эксклюзивный лицензионный **2-модульный курс подготовки фасилитаторов**. **Автор курса — Сэм Кейнер**, один из ведущих мировых экспертов в области фасилитации групповых процессов.

Каждый участник получает книгу-бестселлер Сэма Кейнера «Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения».

По окончании курса обучения участники получают американский сертификат **Community At Work** на английском языке международного образца.

Первый модуль

ТРЕНИНГ «НАВЫКИ ФАСИЛИТАЦИИ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ» ПРИМЕНЯЯ НА ПРАКТИКЕ ПРИНЦИПЫ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

Ведущий — **Дмитрий Лазарев**

Этот модуль известен во всем мире как один из лучших тренингов по основам фасилитации*. Он проводился для таких организаций, как ООН, Всемирный банк, платежная система VISA, Bank of America, Prudential, Google, Twitter, Apple, eBay, Chevron, Gap, Levi Strauss, Hewlett-Packard, Университет Калифорнии и более 300 других компаний из различных сфер бизнеса. На основе этого тренинга Сэмом Кейнером была написана книга-бестселлер «Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения». Книга широко признана как самое лучшее и самое практичное руководство по групповой фасилитации.

* Самый упоминаемый тренинг в категории «Лучший тренинг по фасилитации» согласно опросу, проведенному среди практикующих фасилитаторов. Источник: Справочник Международной ассоциации фасилитаторов (The IAF Handbook of Group Facilitation, S. Schuman, 2005, p. 496–497).

В результате вы научитесь:

- 1) основам профессии фасилитатора;
- 2) практическим приемам управления ходом дискуссии;
- 3) эффективному вовлечению участников в любой групповой процесс;
- 4) технологии как привести группу к принятию решения с необходимым уровнем поддержки с стороны участников;
- 5) одновременному совмещению роли фасилитатора и руководителя.

Продолжительность модуля — 3 дня.

Зарегистрироваться и узнать условия участия: www.facilitato.ru.

СЭМ КЕЙНЕР В МОСКВЕ

Второй модуль

Только один раз в 2014 году: 29, 30, 31 мая — 1 июня

ТРЕНИНГ «НАВЫКИ ФАСИЛИТАЦИИ: ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ»
*СПРАВЛЯЯСЬ СО СЛОЖНОСТЯМИ, РАБОТАЯ ПОД ДАВЛЕНИЕМ, СТРОЯ
ЖИЗНЕСПОСОБНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ*

Ведущий — **Сэм Кейнер**

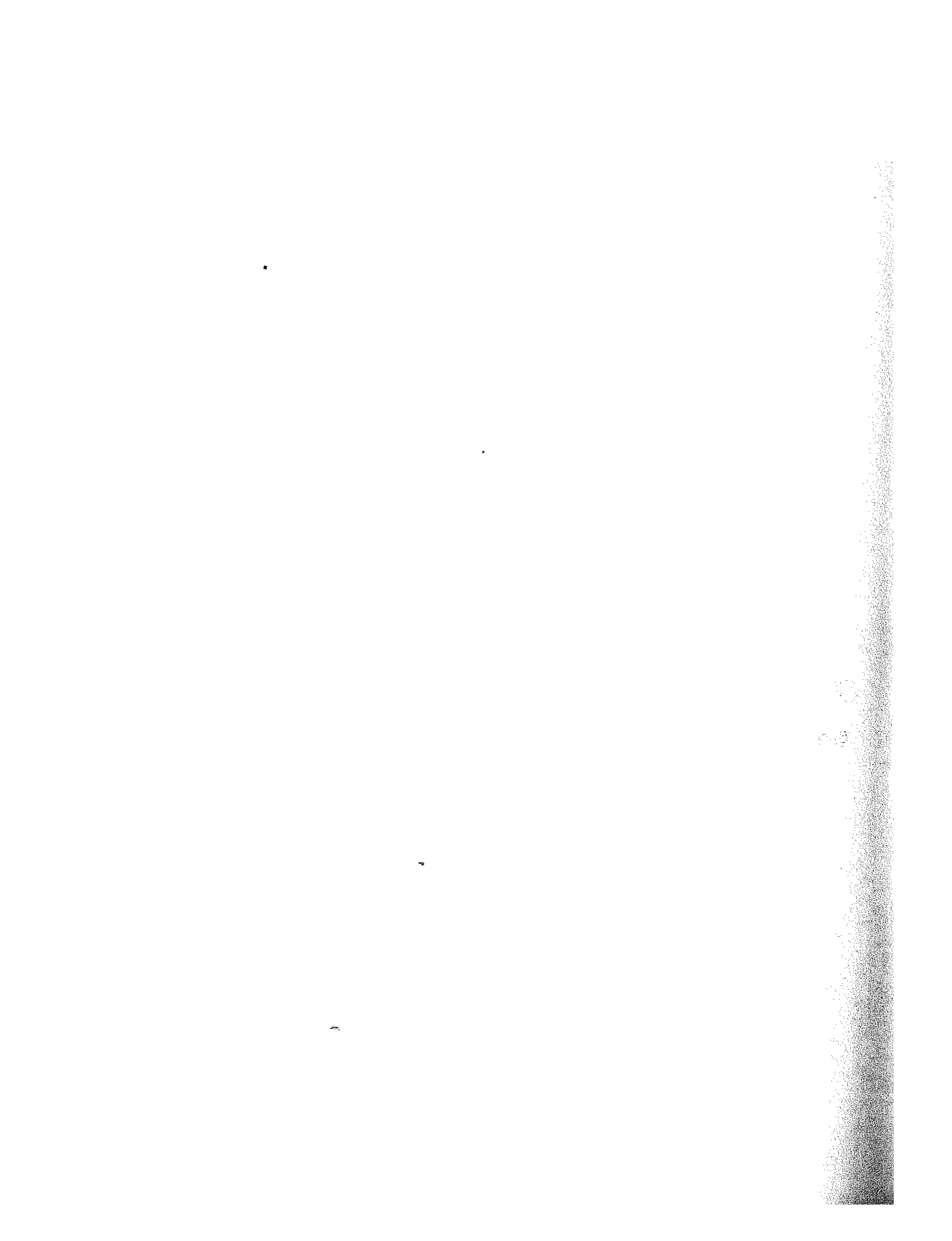
В ходе четырехдневного тренинга, который является логическим продолжением первого модуля, вы разовьете пять навыков, которые отличают продвинутого фасилитатора от просто фасилитатора. Мы обучим вас применять эти навыки в ситуациях, которые являются вызовом, — при сложной групповой динамике, когда эмоции накалены, когда группа не укладывается в сроки, а также в некоторых других контекстах.

В результате вы научитесь:

- 1) быстро распознавать и правильно интерпретировать паттерны трудной групповой динамики;
- 2) применять широкий репертуар методик и интервенций;
- 3) тонко чувствовать время: знать, когда вмешаться;
- 4) планировать многоступенчатый процесс фасилитации;
- 5) эффективно проводить переговоры с заказчиком фасилитационных услуг.

Продолжительность модуля — 4 дня.

Зарегистрироваться и узнать условия участия: www.facilitato.ru.



ОБ ИЗДАТЕЛЬСТВЕ

Меня зовут Дмитрий Лазарев, я фасилитатор и тренер. Автор нескольких книг о подготовке и проведении презентаций.

В 2012 году я начал издавать полезные книги для тренеров, консультантов и фасилитаторов, заинтересованных в личном и профессиональном развитии.

Чтобы держать в курсе друзей, клиентов, коллег и читателей, мы создали группу в Google.Groups.

Мы отправляем своим подписчикам только одно письмо — с первыми главами каждой новой книги, как только она появляется в крупнейших интернет-магазинах.

Никаких новостей, никакой рекламы. Для этого есть блог — www.lazarev.biz/blog.

Вы в любой момент можете отписаться от этой группы.

Вступить в группу, чтобы получать первые главы новых книг, можно по ссылке: <http://bit.ly/lazbook>.

Сайт издательства — <http://lazarev.biz>.

По всем остальным вопросам пишите мне на wtf@lazarev.biz.

Интернет-магазины, в которых можно приобрести наши книги:

- интернет-магазин издательства «Альпина Паблишер», alpinabook.ru
- бутик деловой литературы «Бэффо», boffobooks.ru
- интернет-магазин «Озон», ozon.ru skladchina.com

Книжные магазины Москвы, в которых можно приобрести наши книги:

- «Москва», ул. Тверская, д. 8, moscowbooks.ru
- «Библио-Глобус», ул. Мясницкая, д. 6/3, стр. 1, biblio-globus.ru
- Московский дом книги, ул. Новый Арбат, д. 8, mdk-arbat.ru
- «Молодая гвардия», ул. Большая Полянка, д. 28, bookmg.ru

Сэм Кейнер, Ленни Линд, Кэтрин Толди, Сара Фиск, Дуэйн Бергер

РУКОВОДСТВО ФАСИЛИТАТОРА

Как привести группу к принятию совместного решения

Ответственный редактор *Юлия Иванова*

Арт-директор *Евгений Плисс*

Переводчики *Елена Беленко, Антон Размахнин*

Корректоры *Екатерина Мусина, Наталия Занегина (компания «НеоКорректор»)*

Верстка *Светлана Субботина*

Подписано в печать 15.09.2013. Формат 218 x 280 мм

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Доп. тираж 1000 экз. Заказ № 4242/13.

Издательство Дмитрия Лазарева

www.lazarev.biz

e-mail: da@lazarev.biz

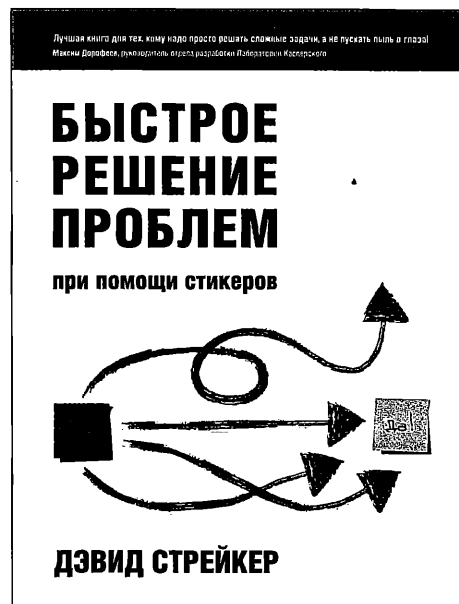
Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт», г. Тверь, www.pareto-print.ru

Дмитрий Лазарев рекомендует

Дэвид Стрейкер, проделав титаническую работу по обобщению и переработке всех существующих инструментов, смог написать, пожалуй, лучшую книгу для тех, кому надо просто решать сложные задачи, а не пускать пыль в глаза знанием какой-либо наукообразной методике с громким именем.

В книге пошагово описываются шесть методик для решения повседневных проблем при помощи стикеров. Как быстро собрать информацию о проблеме? Как расставить приоритеты? Как разбить проблему на составляющие? Как организовать разрозненную информацию в единое целое? Как отобразить сложные взаимосвязи?

Просто откройте книгу на той методике, которая больше подходит для решения вашей проблемы, и пошаговая инструкция вместе с большим количеством иллюстраций помогут вам решить проблему.

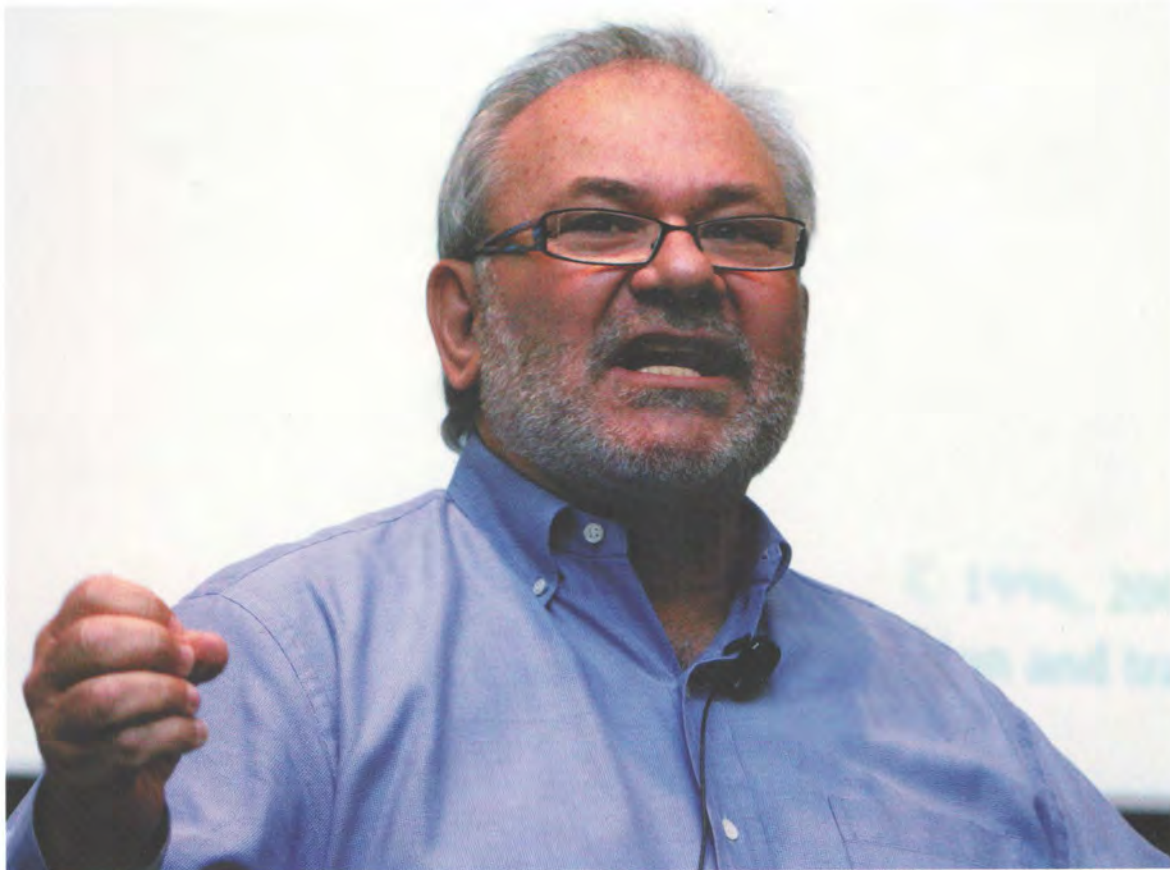


Название предполагает, что это книга для консультантов, но на самом деле она подойдет любому человеку, который сбит с толку абсурдностью и нерациональностью нашего мира и хотел бы это изменить. Поэтому аудитория этой книги практически безгранична.

Но если вы не озадачены, вам определенно не нужна эта книга. Вам нужен психиатр. Любой, кто не озадачен и не сбит с толку сегодняшней действительностью, потерял связь с реальностью.



Эти книги вы можете приобрести на [ozon.ru](https://www.ozon.ru)



Сэм Кейнер — один из ведущих мировых специалистов по совместному принятию решений в группах. Живет и работает в Сан-Франциско, США. Свою первую фасилитацию провел в 1978 году. Более тридцати лет исследует, фасилитирует и консультирует. Подготовил несколько поколений фасилитаторов. Среди его клиентов — ООН, Верховный суд Калифорнии, Центр социальных инноваций Стэнфордского университета, Google, Twitter, Apple, eBay, Chevron, Gap, World Bank, Bank of America, Levi Strauss, PricewaterhouseCoopers, Hewlett-Packard, Symantec, VISA International и многие другие компании из списка Fortune 500. С 1986 года основатель и генеральный директор консалтинговой компании *Community at Work*.

Издательство Дмитрия Лазарева
www.lazarev.biz

ISBN 978-5-905955-01-3



9 785905 955013