

Введение

Слово «фасилитация» происходит от английского «facilitation» — облегчение, упрощение. В широком смысле оно используется для описания любой деятельности, которая облегчает, делает более удобным выполнение каких бы то ни было задач. К примеру:

- в экологии этим термином обозначаются преимущества, которые один живой организм получает за счёт присутствия другого, скажем, тень от дерева защищает от палящего солнца молодую поросль под ним;

- в нейрофизиологии под фасилитацией понимается облегчение прохождения, увеличение постсинаптического потенциала, вызванное влиянием предыдущего импульса;

- ещё два определения фасилитации – помощь в усыновлении и даже содействие в нелегальном переходе границы.

- в бизнесе и организационных ситуациях под фасилитацией понимается организация и проведение эффективных совещаний и деловых встреч (34).

- в социальной психологии выделяется понятие «социальная фасилитация», или «социальное облегчение», которое обозначает повышение активности индивида или эффективности деятельности в группе, в присутствии других людей, которые в сознании субъекта выступают в роли либо простого наблюдателя, либо конкурирующего с ним индивида или индивидов. Впервые социальная фасилитация была зафиксирована и описана еще в конце XIX века (В. М. Бехтерев, Ф. Олпорт, Л. В. Ланге и др.).

В ряде случаев присутствие других, напротив, ведет к ухудшению результатов деятельности. Указанное явление получило название социальной ингибиции (торможения). Феномен " фасилитация — ингибиция" принципиально по-разному проявляется в условиях интеллектуально сложной и простой, по сути дела, механической деятельности. Так, в первом случае наличие наблюдателей чаще всего приводит к снижению качественной успешности осуществляемой субъектом деятельности, а во втором — к явному наращиванию количественных показателей ее реализации.

Каждый, кто участвовал в групповых обсуждениях сложных проблем, знает, что чаще всего это приводит к хаосу, если только нет заранее сформулированного вышестоящей инстанцией решения, которое просто механически подтверждается группой. Такой способ решения, в свою очередь, часто порождает новые, ещё более тяжёлые, проблемы.

Конфликтологи, работающие в ситуациях, когда страсти бывают сильно накалены, особенно остро ощущают потребность в умело организованном процессе решения проблем. Данное пособие призвано рассмотреть проблемы и возможности эффективного обеспечения решения задач в группе, а также вооружить читателя методами и приёмами выполнения этой задачи.

Определение фасилитации, которым мы будем пользоваться в данном издании, касается, естественно, социальных процессов, особенностей взаимоотношений и совместной мыслительной деятельности людей в проблемной ситуации. Это не обязательно предполагает наличие открытого противостояния между ними, нередко грамотное вмешательство на предконфликтной стадии позволяет предотвратить дальнейшее обострение событий, возникновение и эскалацию конфликта. Собственно говоря, любое совещание или переговоры предполагают наличие проблемы (задачи), иначе в групповом обсуждении просто нет необходимости.

Глава 1. Фасилитация как способ решения проблем в группе

Понятие фасилитации

Рассмотрим определения фасилитации, существующие в контексте работы с группой.

Фасилитация - это форма групповой работы для выработки решений повышенной сложности или повышенной важности.

Фасилитация - облегчение взаимодействия внутри группы; процесс оказания помощи группе в выполнении задачи, в решении проблемы или достижения соглашения и удовлетворенности участников. Фасилитация позволяет активизировать и эффективно организовать обсуждение сложной проблемы или спорной ситуации без потерь времени, направить дискуссию в нужное русло.

Фасилитация — это профессиональная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей. Процесс фасилитации приводит к повышению эффективности групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала.

Фасилитация – это развивающий образовательный метод. Его использование содействует тому, чтобы люди обменивались идеями, мнениями, критически анализировали стоящие перед ними задачи и определяли пути их реализации.

Фасилитация – метод осуществления тренерской работы, проведения обсуждения или форма корпоративного обучения, при которой тренер-фасилитатор занимает равную позицию с членами команды и помогает им самостоятельно находить ответы на вопросы и/или осваивать какие-либо навыки. Смысл проведения фасилитации состоит в том, что задачи, стоящие перед командой, без помощи фасилитатора не были бы решены или были бы решены не все, не полностью или не оптимальным образом.

Фасилитация – облегчение взаимодействия внутри группы, процесс оказания помощи группе в выполнении задачи, решении проблемы или достижения соглашения к взаимному удовлетворению участников. Фасилитация – одновременно процесс и группа навыков, позволяющих эффективно организовать обсуждение сложной проблемы или спорной ситуации и без потерь времени выполнить все пункты повестки собрания или совещания.

Фасилитация — это разработка мероприятия и контроль самого процесса, в ходе которого участники групп смогут успешно достичь поставленных целей. Во время фасилитации для получения результата должны использоваться правильные методы, а члены команды активно генерировать полезную информацию, обмениваться ею, а впоследствии использовать её, принимать успешные решения и воплощать их в жизнь, достигая тем самым, желаемого результата.

Фасилитации - разработка и управление процессом, который помогает группам сотрудников выполнять их работу и сводит к минимуму распространенные проблемы людей, с которыми они сталкиваются при совместной работе.

Таким образом, можно выделить ряд аспектов понятия фасилитации:

метод групповой работы
форма групповой работы
облегчение взаимодействия
процесс
профессиональная организация процесса
развивающий образовательный метод
метод тренерской работы
метод проведения обсуждения
форма корпоративного обучения
одновременно процесс и группа навыков
разработка мероприятия и контроль
управление процессом

Фактически эти аспекты не противоречат друг другу, и можно обобщить понимание термина «фасилитация», предложив его рассмотрение в более узком и в более широком смысле.

В широком смысле слова:

Фасилитация – это метод организации группового обсуждения и решения проблем с помощью нейтрального ведущего.

Все остальные перечисленные аспекты составляют частные случаи и стороны данного определения. Употребление выражения «процесс фасилитации», «метод фасилитации» или «фасилитация» зависит, прежде всего, от контекста, от того акцента, который необходимо сделать. С другой стороны, сама фасилитация является частью многих других процессов, например, обучения.

Фасилитация и модерация.

Специалисты, работающие в области конфликтологии, психологии, организационного развития и других, нередко сталкиваются с употреблением как термина «фасилитация», так и слова «модерация» в похожих обстоятельствах. У многих возникает вопрос, чем они различаются.

Термин «модерация» произошел от итальянского «moderare» и в переводе означает: смягчение, сдерживание обуздывание, умеренность, усреднение, нормализация, выдержка, ровность, замедление, выдержка, ровность.

Модерацией называют также первый публичный экзамен на степень бакалавра, отслеживание соблюдения правил сетевого этикета в Интернете и система публикаций, при которой осуществляется предварительный цензурный просмотр электронных материалов Модератором могут называть руководителя дискуссии, редактора рубрики на радио или телевидении, ведущего интернет-конференции и т.д. В Ватикане модератором называли того, кто указывал на самые важные положения в речах Папы. Период с 1980-х до 2008 года в США получил в экономике название Great Moderation – великое выравнивание

Естественно, есть сферы, где значения этих двух слов расходятся, Существует, например, отдельное значение модерации (как, впрочем, и медиации) в сфере средств массовой информации и других сфер, связанных с той или иной формой посредничества. Мы не будем анализировать все лингвистические аспекты. Предметом нашего рассмотрения является значение данных терминов применительно к работе с группами.

Проведённое автором исследование литературных и прочих источников показало, что в большинстве подобных случаев данные термины употребляются как синонимы. Главное различие между ними – в происхождении.

Оказалось, что все случаи употребления слова фасилитация в интересующем нас контексте – результат перевода англоязычных текстов или посещения тренингов англоязычных авторов. Во всех случаях «модерация», в свою очередь, вела своё происхождение их немецкоязычных источников.

Встречающиеся разночтения, расширение или сужение терминов, больший или меньший акцент на связи с конфликтом оказались довольно сходными в том и другом случае. Пожалуй, в немецкоязычной литературе связь модерации с конфликто разрешением, в частности, с медиацией, выявляется чаще.

Проанализируем происхождение термина «модерации» и его имеющиеся определения.

Модерация - метод организации групповой работы, обсуждения, делающий его более целенаправленным и структурированным. С помощью модерации создаются условия для того, чтобы участники групп с разной подготовкой, разных профессий, с разными взглядами на рассматриваемую проблему могли эффективно договариваться и принимать работающие решения. Идея модерации состоит в организации групповой работы с позиций сотрудничества и равноправия участников.

Цели модерации:

- достижение эффективного уровня коммуникации;
- обеспечение демократического хода процесса;
- стимулирование активного участия всех присутствующих при обсуждении;

модерация - это управляемый структурированный процесс взаимодействия в группе с помощью вербализации и визуализации;

- активное участие всей команды в достижении определенного результата;
- один из видов сопровождения персонала;
- деятельность направленная на раскрытие потенциальных возможностей работников;
- технология, помогающая организовать процесс свободной коммуникации, обмена мнениями, суждениями, подводящая работника к принятию профессионально грамотного решения за счет реализации его внутренних возможностей.

Основные характеристики модерации:

- ориентация на решение конкретной проблемы;
- ориентация на сотрудничество;
- отсутствие формального контроля и оценок;
- содержит методы и техники, помогающие найти решение групповой проблемы;
- создает комфортную психологическую атмосферу для участников.

Таким образом, можно видеть, что речь в обоих случаях идёт практически об одном и том же методе, процессе и т.д. Тем не менее, выявляются некоторые, на взгляд автора, культурологические различия.

Если в англоязычной (фактически американской) версии речь идёт, прежде всего, об облегчении, самореализации, выявлении потенциальных возможностей, то немецкий вариант подчёркивает ограничение, сдерживание, усреднение. Например, то, что в американском варианте подразумевается само собой разумеющимся, в немецкой версии подчёркивается специально (равноправие, демократичность и др.). Это нашло своё отражение, например, в судьбе метода Pin Point. Он зародился в Германии, потом был воспринят и доработан в США и вернулся домой уже в новом качестве. Немецкие специалисты с удовлетворением отметили более непринуждённый и способствующий творчеству каждого из участников характер новой версии, возможность её сочетания с индивидуальным стилем работы.

В данном издании фасилитация и модерация рассматриваются как синонимы, а употребляется преимущественно термин «фасилитация». Эта же тенденция распространяется и на понимание терминов «фасилитатор» и «модератор».

Фасилитация это нейтральный процесс, баланс между процессом и содержанием, обеспечение равного справедливого участия для каждого в группе, максимизация участия каждого.

Фасилитация и другие методы работы с конфликтами

Фасилитация не является:

- тренингом;
- обучением;
- лидерским управлением обсуждением;
- работой один на один;
- групповой терапией.

Фасилитация как метод и процесс работы с группой является частью многих других методов. Например, фасилитация обсуждения проблемы сторонами является основной задачей медиатора, а одна из его функций так и называется – фасилитатор. В ходе работы с группой на тренинге классической модели тренер выступает прежде всего как фасилитатор. Развитие навыки фасилитации – основа тренерского мастерства. Задача тренера – не столько донести какую-то информацию, сколько стимулировать группу к самостоятельному поиску решения. Это повышает мотивацию участников тренинга и эффективность обучения в целом. Процесс фасилитации подобно тренинговым занятиям приводит к повышению эффективности групповой работы, во-

влеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала.

Естественным образом любая форма работы с конфликтом с участием более одного человека включает фасилитационную составляющую. Если понимать фасилитацию в более широком смысле, то многие её элементы можно найти даже в работе с одной стороной. Поскольку в каждом человеке есть несколько субличностей, люди играют разные роли, то вполне можно фасилитировать достижение внутриличностного согласия, в том числе и в себе самом. Принципы фасилитации будут полезны и в этом случае. Понятно, что многие приёмы окажутся не вполне применимы. Предметом в данном издании является фасилитация групповой работы в прямом смысле слова.

Несомненно, фасилитация отличается от других методов работы с группой. Тренинг, а тем более другие формы обучения направлены, прежде всего, на обретение участниками довольно обобщённых знаний и навыков. Например, цель бизнес-тренинга – отработать деловые навыки, освоить новые модели поведения в интерактивном общении, систематизировать знания, изменить отношение к различным аспектам изучаемой темы. Существуют некоторые виды тренингов, например, психотерапевтических, в которых роль тренера особенно близка к чисто фасилитаторской, а необходимые изменения происходят подспудно. Тем не менее, такие тренинги принципиально отличаются от фасилитации в рассматриваемом в данном издании ключе, в частности, отсутствием чётко структурированных процедур и опорой на мало осознаваемые процессы.

Цель фасилитации – решить конкретные вопросы – найти решения, проанализировать проблемы, собрать идеи, уточнить задачи, спланировать действия. Продукт фасилитации в бизнесе, например, – это организационные решения и предложения, зафиксированные на бумаге и на других носителях, которое повлекут за собой организационные изменения.

Фасилитатор, в отличие от тренера, часто не является экспертом по обсуждаемой проблеме и не обучает участников, а предоставляет им специальные технологии групповой работы для создания необходимого продукта. Фасилитатор помогает группе, сопровождая поиск решения.

С другой стороны, технология фасилитирования сессий, совещаний, мозговых штурмов нередко стимулирует участников к более напряженной мыслительной работе, чем тренинг или семинар.

Преимущества фасилитации

Фасилитация помогает группам и командам сфокусироваться на проблеме и совместно выстроить соглашение по поводу того, как ее решить.

Самостоятельный поиск информации сильнее мотивирует участников фасилитации и обеспечивает более эффективную обработку найденной информации, ускоряет процесс решения поставленной задачи.

Вовлечённость участников

Участников группового обсуждения можно условно разделить на три основных категории (26):

- лидирующие
- со средней активностью
- аутсайдеры

В традиционных формах дискуссии лидеры практически оккупируют все время обсуждения, участники со средней активностью говорят примерно половину времени, а аутсайдеры практически не участвуют в обсуждении. В результате происходит потеря большого количества идей, а участники не считают принятое решение своим. В соответствии с этим они не испытывают особого рвения к его реализации.

Таким образом, фактически совместного группового обсуждения не происходит. В процессе фасилитации активность участников этих трех групп в значительной степени выравнивается. Фасилитация нейтрализует лидеров, время их выступления сокращается, участие представителей средней группы увеличивается и стабилизируется, активность аутсайдеров повышается и приближается к уровню активности средней группы в традиционном виде обсуждения.

Использование фасилитации группового решения проблем даёт неоспоримые преимущества как заказчику (например, лидеру группы, руководителю), так и участникам обсуждения.

Главное, что выигрыш руководителя и выигрыш участников группы не конфликтуют, а напротив, усиливают друг друга. Иногда и сама группа может являться заказчиком. В некоторых ситуациях и сам лидер участвует в обсуждении. Если ему удаётся работать с группой по-настоящему на равных, то это может ещё дать и ему, и коллективу важный опыт конструктивного взаимодействия.

Возможности и задачи фасилитации

Лидеру, руководителю фасилитация даёт возможность:

1. Избежать долгих, неструктурированных, бесцельных прений, которые часто сопровождают процесс принятия групповых решений.
2. Получить практический образец того, как организовать продуктивный рабочий процесс планирования и решения проблем.
3. Активизировать скрытый потенциал и мотивировать работников.
4. Получить ценный вклад от каждого и достичь согласованного результата на основе полноценной информации.
5. Выработать согласованный и конкретный план действий.
6. Получать согласие и заручиться поддержкой тех, кто будет выполнять план
7. Включить в обсуждение всех и сделать так, чтобы все делились идеями, и каждый взял на себя ответственность
8. Преодолеть барьеры и сопротивление в ходе обсуждения, снизить конфликтный потенциал ситуации.

Фасилитация обеспечивает участникам процесса:

1. удовлетворить потребности:
 - внести вклад;
 - решить проблему;
 - продемонстрировать свою нужность и полезность в организации или группе;
 - достичь целей и выполнить необходимые задачи;
 - реализовать свой потенциал в продуктивном взаимодействии.
2. способствует благоприятным изменениям
 - выработать конкретные рекомендации и довести их до уровня действия, что группе достижимой по себе трудно ;
 - даёт возможность развивать лидерские навыки;
 - обеспечивает более значительную поддержку решений, принятых во время фасилитации, впоследствии;
3. Предоставляет возможность участникам в ходе процесса:
 - более эффективно использовать время;
 - более четко представлять прогресс, достигаемый на пути к цели;
 - полноценно участвовать в обсуждении;

- получать удовольствие от процесса и результата планирования и решения проблемы.

Долгосрочные результаты фасилитации

Использование методик и техник фасилитации во время сессии решения проблем, стратегического или оперативного планирования **позволяет научиться** впоследствии:

- интересно, ярко и более эффективно проводить свои программы (тренинги, презентации, семинары)
- фасилитировать групповые корпоративные мероприятия (мозговые штурмы, конференции, рабочие встречи, совещания)
- проводить презентации на высоком уровне совсем простыми техническими средствами
- улучшить коммуникацию и мотивацию в группах,
- развить большую свободу и креативность в подготовке и ведении совещаний, встреч, тренингов,
- получать большую отдачу от более продуктивных мероприятий.

Участники группы обсуждения и лидеры, руководители могут, увидев, как фасилитатор организует обсуждение, проверить «на себе» эффективность применяемых инструментов. Возможность обменяться лучшими идеями и подходами с другими участниками группы, собрать банк проблем и решений даёт не только возможность выработки наилучшей альтернативы, но и получить модель эффективного управления обсуждением на будущее.

Итогом работы на фасилитационной сессии является рациональный, зафиксированный в письменных и других документах результат, с которым участники смогут продолжить работу самостоятельно (на рабочих сессиях, в рабочих группах, собраниях).

Любые полученные результаты являются итогом согласованной групповой работы и созданы самими участниками, что обеспечивает поддержку и принятие решений всеми участниками сессии.

Фасилитация может создать внутреннюю эффективную рабочую среду для решения проблем в организации. Это будет способствовать высокому уровню функционирования.

-Фасилитация даёт организации больше чем просто обучение, она не только развивает специфические навыки, она также обеспечивает достижение конкретного результата.; а – в процессе корпоративного обучения – освоение и закрепление приобретенных навыков.

Побочным, а иногда специально запланированным эффектом технологии модерации является создание условий для формирования

команды и ухода от автократического управления.

Применение фасилитации

Категории фасилитации

Педагогическая – специфическое чутьё, знание, которое даёт возможность вести дискуссию и сосредотачиваться на самых важных вопросах.

Социальная – создание атмосферы, которая помогает людям работать вместе над общей целью, опираясь на человеческие взаимоотношения и признавая вклад каждого из участников группы.

Административная – определение временных рамок, решение процедурных вопросов, установление правил взаимодействия

Техническая – ответственность за технические средства, используемые во время сессии, от маркеров до программного обеспечения. Этот аспект становится всё более важным, особенно в он-лайн фасилитациях.

Показания к фасилитации

Фасилитация — нейтральный процесс (в части, касающейся содержания мероприятия и его участников), который делает акцент на следующих аспектах:

- какие цели должны быть достигнуты
- кто должен быть вовлечен в процесс
- как должен быть разработан процесс, и в какой последовательности должны быть выполнены задания
- какая должна быть модель общения, насколько она эффективна, и какой должен быть результат
- какой уровень подготовки участников должен быть и как должны быть использованы ресурсы
- как распределить вовлеченность участников и их потенциал
- как создать благоприятную рабочую и психологическую атмосферу

Целью работы фасилитационной группы может быть решение любого производственного или бизнес-вопроса, разработка стратегии деятельности компании и др.

Метод групповой работы в форме фасилитации особенно актуален в условиях изменившегося экономического ландшафта и необходимости изменений.

Формат фасилитации необходим, когда в организации:

- Поднимаются острые темы, которые требуют конкретных решений
- Ситуацию важно рассмотреть комплексно, с разных сторон
- Требуется организовать эффективную дискуссию, где каждый участник может высказаться, поделиться идеями и опытом

Условия успешности фасилитации

Фасилитатору важно помнить, что условиями успешности фасилитационного процесса являются:

- согласие и содействие руководства в организации процесса фасилитации;
- наличие ролевых моделей и положительных примеров;
- готовность участников получить удовольствие в ходе фасилитации и удовлетворение результатом;
- вовлеченность участников;
- активное взаимодействие и сотрудничество участников;
- наличие необходимых ресурсов (время, уровень компетентности участников, помещение, аппаратура);
- готовность к риску;
- открытость;
- равноправие;
- готовность участников делиться информацией;
- наличие продуманного плана фасилитации;
- смелость принять план и импровизировать;
- внешняя поддержка и взаимодействие с коллегами;
- климат доверия в группе: доверие фасилитатору, процессу и друг другу;
- терпимость к неопределенности;
- взаимное уважение и забота друг о друге;
- жаловаться гораздо легче, чем пытаться решить проблему в духе сотрудничества, такие тенденции надо обязательно отслеживать у участников группы и работать с ними.
- последовательность, упорядоченность выполнения задач;
- проверка результатов и их утверждение.

Выбор фасилитатора

Существует несколько возможных вариантов выбора (35):

1.Найти фасилитатора среди сотрудников организации

Используя внутреннего фасилитатора — будь то член правления, сотрудник отдела по персоналу, один из штатных сотрудников или временный волонтер — вы сэкономите время на том, чтобы ввести в курс дела человека со стороны. Кроме того, участие в качестве фасилитаторов предоставит одним или нескольким сотрудникам возможность проявить себя и усовершенствовать свои навыки проведения интервью, а также позволит организации использовать денежные средства в других целях.

Лучше всего, если к участию в фасилитации мероприятия не привлекаются ни председатель правления директоров, ни исполнительный директор (генеральный директор) — это ограничивает возможности данных представителей в участии. Нейтральное поведение и объективное отношение к участникам на протяжении всего процесса — главная задача сотрудников, которые исполняют роль внутренних фасилитаторов.

2. Привлечь внешнего фасилитатора

Привлечение квалифицированного специалиста или консультанта со стороны позволит провести фасилитацию на высоком уровне, при этом у сотрудников организации появится возможность сконцентрироваться на других аспектах данного мероприятия. Для успешного проведения мероприятия, очень важно, чтобы перед его проведением внешний фасилитатор был в целом знаком со структурой организации, имел представление об истории компании и её культуре. Привлекая стороннего фасилитатора, тем самым вы показываете, что готовы к самооценке, а благодаря тому, что внешний фасилитатор соблюдает нейтралитет, участники могут быть откровенны с ним.

3. Провести мероприятие, не прибегая к услугам фасилитатора

Работа в группах и командах без привлечения фасилитатора требует крайне четкого разработанного процесса, последовательных дополнительных заданий, предназначенных для каждой заданной дисциплины и безупречной командной работы. Этот способ является одним из самых эффективных для организаций с опытом, которая заинтересована в развитии и использовании совместных навыков во время работы и проведении встреч.

Без дополнительной организации групповой работы, очень важно, чтобы команды руководствовались четкими правилами для

выполнения своей работы и следили за тем, чтобы не было непродуктивных дискуссий, а также не было отдельных доминирующих участников, при необходимости сглаживали разногласия, которые легко могут привести к конфликту.

4. Привлечь внешнего и внутреннего фасилитаторов одновременно

Совместная работа внутреннего и внешнего фасилитаторов несколько усложняет ведением исполнение своих ролей, в то же время позволяет участникам мероприятия получить самое лучшее и от того и от другого. Если выбранный план мероприятия предполагает большое количество групповых сессий или подробные беседы, а также если организация территориально рассредоточена, то привлечение внешнего фасилитатора и/или нескольких внутренних, может быть полезна для компании.

При выборе внешнего фасилитатора не забудьте использовать следующие этапы оценки:

- провести предварительный подбор кандидатов
- запросить письменные предложения (от потенциальных консультантов)
- провести начальное интервью
- проверить рекомендации
- провести финальное интервью и сделать выбор

Глава 2. Требования к фасилитатору

Фасилитация как форма и метод работы в последнее время получает все большее распространение.

Фасилитатор – это тренер или ведущий серии встреч, который организует, направляет, стимулирует и оптимизирует процесс поиска информации, ее обработки и решения на ее основе поставленной перед группой задачи. В процессе фасилитации он не применяет свои схемы действия, не использует свой стереотип восприятия ситуации, не излагает свой взгляд на проблему и не предлагает свой способ решения.

Фасилитатором часто называют ведущего/тренера, основная задача которого состоит в стимулировании и направлении процесса поиска и анализа информации участниками групповой работы.

Фасилитатор – это тот, кто использует определенные навыки в процессе взаимодействия с людьми, которые позволяют конкретным людям или группе принимать решения, определять цели, осваивать новые навыки.

Фасилитаторы — нейтральные гиды, которые, соблюдая нейтралитет, тем временем, берут на себя активную роль по управлению процессом. Эффективная фасилитация предполагает достаточно долгий процесс, который может привести к раскрытию потенциала всех участников группы в полном объеме.

Внутренние ресурсы фасилитатора

Личность фасилитатора

Фасилитатор совсем не обязательно должен быть экспертом в теме сессии, совещания, мозгового штурма. Эффективность фасилитатора зависит от его владения форматом и процессом, в котором проходит рабочая встреча. Эффективный фасилитатор знает, как управлять группами, какие модели, инструменты, техники использовать, чтобы получить наилучший результат. Формат – это способ структурирования и организации группы для выполнения конкретной задачи. Процесс – это комбинация разных моделей и техник, которые используются, чтобы добиться выработки решения.

Фасилитатор должен быть креативной личностью и уметь рисковать, чтобы создавать новые техники или адаптировать инструменты, подходящие ситуации.

Фасилитатор должен реагировать быстро. Группа может сбиться с пути, поэтому нужно уметь запустить в группе процесс поиска решений.

Фасилитатор должен быть открытым и стрессоустойчивым.

Фасилитатор должен быть тактичным и чувствительным к переживаниям участников.

Фасилитатор должен быть ориентированным на сотрудничество.

Фасилитатор должен обладать широким кругозором, чтобы аккумулировать аналогии, метафоры для управления дискуссией. Зачастую на подобных бизнес-встречах время (самый драгоценный ресурс) тратится впустую, не каждый участник по-настоящему вовлечен, разногласия обостряются, эффективность групповой работы оказывается низкой. По этим причинам необходима профессиональная подготовка к фасилитации.

Фасилитатор должен обладать чувством юмора. Юмор - лучший друг фасилитатора.

Группа должна получить удовлетворение и от процесса обсуждения/обучения, и от самого фасилитатора.

Фасилитатору необходимы:

1. высокий уровень эмоционального интеллекта и социальной компетенции:

- легкость установления социальных контактов;
- умение учитывать социальные роли в группе;

2. понимание групповой динамики:

- умение управлять процессом межличностного взаимодействия;
- умение поддержать группу в разумном целенаправленном поведении;
- осуществление роли катализатора общественного мнения;

3. готовность работать на результат:

- умение помочь группе сформулировать цели, задачи, принять решение, найти способ их реализации;
- умение развивать у участников обсуждения стремление к групповому взаимодействию в достижении результата.

Роль фасилитатора

Фасилитировать — значит «сделать легким». Тот, кто фасилитирует — облегчает другим выполнение их заданий. Это — правда и в простом, и глубоком смысле слова. Проще говоря, фасилитатор продумывает процедуры и формат мероприятий, которые дают возмож-

ность группе накопить совместные знания, структурировать их, затем выбрать курс действия, который поддерживался бы совместными и обоюдными решениями, а также обязательствами по отношению друг к другу.

Фасилитатор должен:

Согласовать темы и вопросы, требующие решения

Организовать подходящий формат работы

Создать творческую, свободную атмосферу для обмена мнениями и принятия решений

Задачи фасилитатора:

- организация совместного развития и обучения как участников так его самого;
- обдуманное применение технических решений групповых задач;
- постановка и решение вопросов в демократической обстановке;
- поощрение участников к сотрудничеству специальными средствами;
- мотивация участников на обсуждение проблемы;
- составление протокола групповой работы отражающего процесс решения и наиболее значимые результаты.

Таким образом,

Фасилитатор занимает позицию помощника и помогает участникам группы самостоятельно находить ответы на вопросы или осваивать какие-либо навыки.

Фасилитатор устанавливает отношения сотрудничества с участниками, являясь «первым среди равных».

Фасилитатор ответственен за то, чтобы каждый чувствовал себя включённым в процесс и имел возможность высказаться.

Фасилитатор – не заинтересованный в определённых итогах обсуждения, не представляющий интересы ни одной из присутствующих групп и не участвующий в прениях специалист, который отвечает за качественное выполнение повестки дня. Цель фасилитатора – поддерживать группу, чтобы выполнить стоящую перед ней задачу. В итоге участники группы четко формулируют понятные всем выводы и решения.

Фасилитатор – это ведущий, основная задача которого состоит в стимулировании и направлении процесса поиска и анализа информации участниками групповой работы.

Фасилитатор – это нейтральный лидер, который делает процесс групповой работы легким и эффективным. Фасилитатор не предлагает готовые решения, он предоставляет средства, с помощью которых группа сама находит решение.

Фасилитатор – это не тот, кто сам выполняет определенную задачу, а тот, кто использует определенные навыки в процессе взаимодействия с людьми, которые позволяют конкретным сотрудникам или группе принимать решения, определять цели, анализировать, планировать. Он должен быть способен воздерживаться от того, чтобы навязывать определённые решения или подталкивать к ним группу.

Фасилитация в глубоком смысле означает — раскрытие настоящих человеческих качеств у присутствующих участников группы и помочь стать нечто большим, чем просто участники. В связи с этим, задача фасилитации — помочь отдельным участникам найти гармонию в отношениях с организацией, а также с самими собой, поэтому для эффективного проведения фасилитации, ведущий мероприятия должен хорошо знать процесс и обладать соответствующими навыками.

Навыки фасилитатора

Фасилитатор направляет работу участников, модерирует результаты и следит за выполнением участниками заданных технологией правил. Успешная фасилитация включает предварительную подготовку, планирование и конструктивный подход.

Фасилитатор обеспечивает структуру процесса, которая может включать назначение и мониторинг сессий, открытие и закрытие встреч, следование повестке дня.

Фасилитатору требуются определенные навыки и тип поведения, набор средств и методов, необходимых для работы. Нелегко найти хороших фасилитаторов и развивать их, так как многие специалисты, особенно внутри организации, привыкли выступать в роли экспертов, активных игроков или руководителей.

Хороший фасилитатор должен обладать следующим набором навыков:

- четко соблюдать основные принципы фасилитации;
- разрабатывать проект мероприятия на базе определенных навыков, полезных для фасилитации;

- развивать и использовать основные навыки, чтобы четко выполнять обязанности и максимально соответствовать своей роли;
- эффективно использовать время, иметь чувство времени;
- учитывать личные характеристики участников, которые будут полезны при проведении фасилитации;
- наблюдать со стороны за происходящим и анализировать процесс, обращая внимание на небольшие нюансы в поведении участников, которые очень часто прерывают плавный ход дискуссии в группе.
- организовывать методическое и техническое сопровождение процесса;
- быть гибким, адаптироваться к ситуации;
- находить выход из трудных, тупиковых положений;
- активизировать творческую энергию группы;
- провоцировать и обнаруживать скрытые конфликты;
- выявлять механизмы выделения из группы аутсайдеров и способствовать улучшению их позиции;
- отслеживать динамику настроений участников и повышать их уровень самоосознания;
- не втягиваться в соперничество в области специальных знаний и компетентности;
- избегать обострения личностных взаимоотношений между ним и участниками группы;
- налаживать обратную связь, содействовать ее постоянному осуществлению участниками;
- способствовать саморазвитию группы;
- уметь посмотреть на предмет глазами потребителя, заказчика, участников;
- уметь распределить свое внимание таким образом, чтобы оно включало в себя всех участников группы;
- уметь использовать группу в качестве ресурса.

Для того, чтобы более точно определиться в ролевых функциях и задачах фасилитатора, стоит выяснить, что не входит в его обязанности.

Фасилитатор не является:

- **Человеком, который «отвечает за всё».** Он лишь способствует эффективности процесса. Не он определяет вопросы для обсуждения. Повестку дня определяется с участием группы.
- Лектором. Он способствует исследованию вопросов как партнёр, совместно с группой.
- **Экспертом.** Даже тщательно готовясь к сессии, фасилитатор редко

может знать обсуждаемый вопрос так же хорошо, как группа.

- **Центром внимания.** Хороший фасилитатор говорит гораздо меньше участников, вместо этого он побуждает их к активному высказыванию мнений в обсуждении.

- **Арбитром.** Фасилитатор последний, кто мог бы высказаться, какие мнения правильные, а какие – нет.

- **Домработницей.** Хотя фасилитатор имеет вначале лидирующее положение, это не значит, что он является единственным человеком, который несёт ответственность, например, за уборку после сессии или рассмотрение мелких организационных вопросов.. В атмосфере сотрудничества решение подобных вопросов не требует усилий.

Уровни коммуникативной культуры

Уровень коммуникативной культуры, или уровень развития коммуникативных способностей, оказывает существенное влияние на поведение фасилитатора во время ведения групповых дискуссий. Каждому уровню развития коммуникативных способностей соответствуют свои иллюзии человека и трудности взаимопонимания с другими в ходе совместного обсуждения. Ниже приводятся описания уровней поведения в ходе совместного решения проблемы от низкого (первого) до высокого (пятого).

Фасилитатору стоит проанализировать, на каком уровне развития коммуникативной компетентности находится он сам, и в случае необходимости предпринять усилия по его повышению, развивая конкретные требуемые навыки.

Отслеживая проявления недостаточности развития навыков коммуникации в дискуссии у участников группы, фасилитатор может помочь им компенсировать существующие сложности, задавая вопросы и проясняя сказанное.

Приведенное ниже описание уровней (**Зин**) поможет фасилитатору в выполнении этих задач. Важно только быть честным в оценке особенностей своего взаимодействия с другими. Возможно, стоит воспользоваться также и внешней оценкой.

Характеристика уровней поведения в ходе обсуждения

1 уровень. Вы неизменно отвлекаетесь на посторонние мысли, отстранены от общего хода обсуждения. Когда вы говорите, членам команды сложно понять, что вы имеете в виду, они постоянно пере-

спрашивают вас, что вы хотите сказать. Вы сами не слушаете то, что говорят другие, постоянно перебиваете их, навязываете свою точку зрения. Если вас спросить, в чем заключалась суть идей и предложений членов вашей команды, вы не сможете ответить, потому что не услышали и не поняли их. Вы чрезвычайно неохотно, болезненно идёте на компромисс, у вас при этом портится настроение. Компромисс вы расцениваете как личную обиду, вызов непосредственно вам. Кроме того вы, возможно, замечали за собой склонность постоянно отвлекать команду на собственные проблемы, рассуждения, ассоциации, примеры.

2 уровень. Вы ведёте себя достаточно отстранённо, пассивно. Вы не стремитесь высказать свое мнение перед членами команды, может быть, в силу того, что:

- опасаетесь быть непонятым;
- в силу природной скромности;
- оттого, что считаете, что вас всё равно не поймут.

Часто вам кажется, что команда обсуждает совсем не то, что следовало, это может вас раздражать, но вы не хотите «встревать» и быть «козлом отпущения». Вы недостаточно доступно формулируете свои мысли, нередко члены команды вас не понимают и часто переспрашивают, что вы имели в виду. Вы замечаете, что вам непросто слушать собеседника, долго удерживать внимание, следовать логике другого, фиксировать суть его идей. Вы часто не понимаете суть предложений других, нередко искажаете информацию на основе собственных представлений. Вам трудно даются компромиссы. Вы долго переживаете, если пришлось идти на компромисс. Вам кажется, что вас не поняли, и из-за этого все потеряли нечто важное. Нередко во время групповой дискуссии у вас возникает интересная, на ваш взгляд, ассоциация, пример, и вы обязательно делитесь этим с коллегами, но при этом вы стали замечать, что они не разделяют вашего энтузиазма и дают вам понять, что ваши высказывания, примеры «не к месту».

3 уровень. Вы обычно чувствуете себя достаточно вовлечённым, заинтересованным. Однако вы не спешите себя активно проявлять, предпочитая слушать то, что говорят другие. Вы стремитесь как можно доступнее, понятнее для других формулировать свои мысли, однако у вас это не всегда получается. Иногда у вас возникает «чувство, как у собаки»: она всё знает, понимает, только сказать не может. Нередко вам не хватает «правильных» слов, чтобы доступно и понятно сформулировать свои мысли. Однако члены команды всё равно понимают вас, чаще всего благодаря невербальным сигналам (жестам, мимике). Вы стараетесь внимательно слушать и слышать то, что говорят

другие. Однако это не всегда вам даётся легко: где-то вы отвлекаетесь на собственные эмоции и ассоциации. Компромисс вам даётся недостаточно легко. Вы некоторое время после обсуждения переживаете, вам кажется, что вы сказали не всё, что хотели.

4 уровень. Вы ведёте себя активно и конструктивно. Вы стараетесь формулировать собственные мысли доступно для других, чувствуете, что вас слушают и понимают. Вам достаточно легко слушать и слышать суть предложений, идей ваших коллег. Если ради общего дела требуется компромисс, вы с готовностью на него идёте, даже готовы поступиться собственными амбициями.

5 уровень. Вы считаете себя мастером ведения групповых дискуссий. Вы блестяще работаете с полученной информацией, легко делаете обобщения, подчёркиваете суть высказываний. Вы всегда доступно формулируете собственные мысли, работаете «переводчиком» с русского на русский, когда члены команды не могут понять друг друга. Умеете примирять противоречивые суждения, аргументированно готовить достижение согласия.

Поведение как ресурс фасилитатора

Как уже отмечалось, фасилитатор служит для участников ролевой модели. От его поведения зависит как непосредственный, так и долгосрочный эффект фасилитационной сессии.

Эффективное поведение фасилитатора

1. Не оценивать происходящее и поведение и предложения участников в терминах хорошо-плохо,

Типичная ошибка фасилитаторов - употребление выражений "хорошая идея" и т.п.

Такие высказывания могут быть вредными, поскольку нарушают нейтральность, и те участники, высказывания которых, например, не были прокомментированы подобным же образом, почувствуют себя ущемлёнными. В случае, когда это была не оценка, а просто констатация удовлетворения от получения мнения участника, тот может оказаться дезориентированным и иметь иллюзию согласия фасилитатора с его мнением. Лучше просто сказать "Спасибо".

2. Поощрять участие.

Фасилитатору важно всеми средствами показывать участникам, что от них ожидают и принимают участие, причем не только в

плане согласия с фасилитатором, но и выражения несогласия, высказывания противоречащих мнений и т.д. С другой стороны, фасилитатору необходимо давать отпор тому поведению участников, которое мешает другим почувствовать себя достаточно уверенно, чтобы открыто выражать свое мнение.

3. Быть позитивно настроенными и показывать это.

Очень важно, чтобы фасилитатор ощущал интуизиализм и вовлеченность в решение проблемы. Независимо от того, как складывается ситуация, очень важно, чтобы фасилитатор сохранял позитивное отношение к участникам и служил им хорошей моделью продуктивного поведения.

Демонстрация обиды, раздражения или других негативных проявлений может оказать разрушительное действие на весь процесс. Роль фасилитатора как раз и заключается в том, чтобы конструктивно провести группу через трудные участки процесса решения проблемы.

4. Оставаться и выглядеть нейтральным.

Подобно тому, как фасилитатор не может оценивать идеи участников в терминах «хорошо – плохо», фасилитатор не может принимать ни одну из сторон в обсуждении. Оставаться нейтральным означает демонстрировать беспристрастность в течение всего процесса.

Стоит воздерживаться от комментариев, которые могут быть даже ошибочно восприняты как некоторый прогноз, например: "Думаю, руководство примет эту идею" или "Это действительно то, что вы хотели сказать в данный момент?".

Рекомендуется также меньше употреблять вопросы в форме "почему", "как", заменяя их более нейтральными формулировками, поскольку они могут восприниматься как скрытое неодобрение. Например: "Почему вы внесли такое предложение вчера?" Вместо этого можно, например, спросить "Каковы были причины..?", "Что побудило вас..?" и т.д.

Универсальным простым ответом на предложения участников, например, является выражение благодарности типа "Спасибо"

5. Обучать группу.

Как ведущий и хозяин процесса фасилитатор ответственен за то, чтобы обучить группу методам и шагам, необходимым для успешного завершения процесса. Абсолютно нормально, например, сделать группе такое предложение: "Позвольте мне показать вам, как проводить эту процедуру".

Стратегии поведения

В решении ряда возникающих в процессе фасилитации проблем может помочь умелое использование соотношения стратегий «подталкивания» и отступления - «затягивания»(32). «Подталкивание» означает активное вмешательство фасилитатора в процесс, в том числе в содержательном плане.

Фасилитатор использует «подталкивание» всякий раз, когда:

1. предлагает группе какой-то вариант решения;
2. фасилитатор позиционируется определенным образом или демонстрирует фаворитизм в отношении некоторого мнения или части группы;
3. фасилитатор волонтаристски вносит изменения в процесс.

Последствия использования «подталкивания» следующие:

1. фасилитатор испытывает ту ли иную степень сопротивления группы:
 - а. пассивное;
 - б. агрессивное.

Пассивное сопротивление может быть проблемой, потому что его трудно обнаружить, а нарастая, оно может в какой-то момент привести к взрыву и разрушению процесса.

Активное сопротивление может быть не очень приятным, но зато оно открыто проявляется, и с ним можно работать.

2. использование "толчка" позволяет знакомить группу с чем-то новым, и может быть порой необходимо.

Важно применять ту или иную стратегию осознанно, и конечно, соотношение в целом должно быть в пользу оттягивания.

Смысл стратегии «оттягивания», или «отступления».

Эта стратегия создает пространство для выражения мнений и творческого поиска. Она может осуществляться разными способами:

1. С помощью искреннего вопроса, например: «Мы зашли в тупик, что вы хотели бы сделать сейчас?», «У меня ощущение, что группа устала, что мы будем делать дальше?»
2. С помощью молчания, создания паузы, тишины.

Это дает возможность создать вакуум и провоцирует группу заполнить его, тем самым создавая возможности для решения проблемы.

Таким образом, для успешного осуществления процесса для фасилитатора очень важно:

- оставаться нейтральным;
- балансировать стратегиями «подталкивания» и «отступления»;
- защищать всех участников от нападения других;
- обеспечивать соблюдение принятых правил;

Признаки благоприятной для обсуждения атмосферы

Фасилитатор создает позитивный климат для обсуждения и может отслеживать его наличие следующим образом:

- вклад каждого ценится;
- уровень сотрудничества высок;
- конкуренция мало выражена;
- участники смеются громко и часто;
- участники заинтересованы в решении проблемы;
- обсуждение проходит честно, дружелюбно и открыто.

Что должен делать фасилитатор, чтобы содействовать оптимальному климату в группе:

1. выражать энтузиазм в отношении идей участников;
2. оставаться настолько нейтральным, насколько возможно;
3. двигаться по всей комнате в то время, когда он говорит, не стоять на месте;
4. проявлять терпение, никогда не показывать гнева или враждебности;
5. оставаться открытым для мыслей участников и принимать их заинтересованно и позитивно;
6. быть открытым для обратной связи от участников, даже негативной;
7. регулярно давать как положительную, так и отрицательную обратную связь;
7. активно слушать;
8. улавливать угрожающие признаки напряжения и разброда в самом начале;
9. если необходимо, спокойно и конструктивно обсуждать даже трудные вопросы;
10. задавать полезные, в том числе провоцирующие вопросы.

Проблемное поведение фасилитатора

Источники проблем

в ходе фасилитации, которые может создать сам фасилитатор, следующие:

- проталкивание определенных решений фасилитатора;
- оценивание качества идей или комментариев участников;
- малое использование поддержки и побуждения группы к участию;
- неточная запись идей в ходе процесса;
- доминирование фасилитатора в обсуждении;
- нечувствительность к потребностям участников;
- игнорирование значимости количественного состава групп для выполнения определенных заданий;
- неполная или нереалистичная повестка дня.

К этому могут присоединиться дополнительные трудности, определяемые, с одной стороны, недостатками организации процесса, а с другой, недостаточной подготовленностью и настроенностью участников:

- путаница по поводу ролей и разделения власти в группе;
- давление времени;
- сопротивление изменениям;
- низкий уровень терпения/толерантности как со стороны группы так и со стороны фасилитатора;
- множественность вопросов, решаемых за время одной встречи;
- низкая толерантность к неоднозначности и неопределённости в группе;
- недостаток фасилитаторских навыков или опыта;
- выраженная нацеленность на то, чтобы «решить по-быстрому»

Фасилитатор должен тщательно следить за своей речью. Фразы типа приведённых ниже *неприемлемы* для использования в процессе фасилитатором:

1. Что, ваша мысль забуксовала?
2. Я знаю в чем ваша проблема, но я лучше не буду об этом говорить.
3. Я постараюсь стать лучше, если вы постараетесь стать умнее.
4. Вроде вы говорите по-русски, но я не могу понять ни одного слова.
5. Вы мне нравитесь, вы напоминаете мне меня самого, когда я был

молодым и глупым и т.д.

Деструктивные стили фасилитатора

1. **Растерянный и запуганный:** паника, борьба с собой, концентрация на себе, приводящая к следованию сценарию, написанному заранее.
2. **Авторитарный:** жесткость, грубость интонирования, отсутствие спонтанности. Разновидность авторитарного модератора – педант, разрушающий непосредственное течение процесса
3. **Попустительствующий:** не сосредоточен на рассматриваемых вопросах не достаточно сконцентрирован во времени, допускает уход группы от темы и появление альтернативных лидеров. Не способен управлять дискуссией и противостоять захвату инициативы
4. **Сверхвлиятельный:** имеет свою точку зрения, может доминировать вплоть до навязчивости. Поощряет соглашателей, способствует групповому давлению на несогласных посредством наводящих вопросов, интонации организации, контекста и невербальных сигналов.
5. **Слишком активный:** высказывает свое мнение. Старается самореализоваться, тогда как главным является работа и мнение участников группы, а не модератора
6. Плохо слушающий: теряет нюансы, детали, т.е. основу для углубления дискуссии. Причины этого а) слишком стремится следовать исходному замыслу; б) слишком хочет дать всем равное время высказывания; в) сконцентрирован на себе.
7. **«Слишком знающий» и «наивный»**, неискренность, ведущая к недоверию в группе, противоположность этому - «полезная наивность» - это способность к глубокой рефлексии.
8. **Комедиант:** старается развлекать группу, заинтересовать участников в ущерб цели занятий
9. **Экзбиционист:** склонен к самолюбованию, позам, разглагольствованию, работает на публику, не умеет адекватно рефлексировать
10. **Соблазняющий:** делает тему занятия лишь декорацией, особенно плохо это сказывается в женских группах, старается понравиться, проявить свою сексуальную привлекательность, очаровать окружающих
11. **Болезненно любопытный:** проявляет слишком большой интерес к личным темам, интимным подробностям.

Глава 3. Методология фасилитации

Условия группового обсуждения

Ранее уже отмечалась родственность процесса фасилитации и командной работы. В самом деле, в процессе фасилитируемого обсуждения группа работает как команда. Важно обеспечить условия для возникновения эффекта социальной фасилитации и не допустить проявления социальной ингибиции.

Выгоды и риски групповой работы

К тем преимуществам, которые предоставляет процесс фасилитации, можно добавить следующие выгоды командной работы:

- Способность быстро и эффективно решать задачи.
- Способность генерировать и накапливать нестандартные решения.
- Коллективное исполнение работы, коллективная ответственность порождает кодекс чести. профессионалов и гарантирует высокое качество работы.
- Взаимодействие в стиле сотрудничества и поддержки.
- Впоследствии каждый участвует в координации работ.
- Выгодный имидж, вызывающий доверие клиентов и преимущества при получении выгодных заказов.
- Конструктивное влияние на всех членов команды.
- Воспитание повышенной исполнительской дисциплины.
- Личностный и профессиональный рост членов группы и повышение ее эффективности.

Тем не менее, группа не превращается в команду, просто придя в помещение для обсуждения проблемы. В своём развитии она проходит типичные стадии развития групповой динамики (см. ниже). Фасилитатор может столкнуться со следующими сложностями:

- Для создания эффективно работающей группы требуется время и усилия;
- Может обнаружиться потребность в предварительной подготовке участников группы или в дополнительном обучении;
- Большая роль человеческого фактора – фасилитатор должен быть готов к его разнообразным проявлениям;

- Недирективность управления, которая создаёт дополнительные степени свободы и затрудняет следование намеченному порядку обсуждения;
- Команда не всегда пригодна к тиражированию – для новой проблемы её может потребоваться создавать заново;
- Командный дух, взаимоотношения, ценности участников группы принципиально важны для эффективного обсуждения и принятия решения, а они хрупки.

Правила работы в группе

Значимым шагом к созданию командного духа может стать введение правил работы группы. В зависимости от обстоятельств они могут быть выработаны совместно с группой или предложены самим фасилитатором, обсуждены и приняты участниками. Правила рекомендуются выписать на отдельный лист и повесить на видном месте в помещении для групповой работы. В случае необходимости фасилитатор может о них напоминать.

Ниже предлагается проверенный, хорошо работающий вариант таких правил.

Правила эффективной работы группы

- Ценности и взгляды каждого участника являются важными и будут уважаться остальными членами группы даже, если они с ними не согласны. Мы ожидаем, что среди взглядов, которых придерживаются участники, некоторые будут совпадать, а некоторые отличаться. Мы будем стараться извлечь уроки из этого разнообразия мнений.
- Концентрация на идеях, а не на людях. Комментарии и возражения не должны задевать личность. Если вы не согласны с какой-либо точкой зрения, объясните почему, а не нападайте на личность.
- Каждый участник будет иметь возможность высказаться, если он захочет. Относясь с уважением к своему высказыванию, слушайте также и других. Не следует разговаривать, когда кто-либо говорит, и перебивать его.
- Защищая свою точку зрения, будьте открытыми для восприятия идей, мнений и интересов других участников. Сосредотачивайтесь на самих

идеях концепциях и интересах, а не на том, от кого они исходят и “хорошие” они или “плохие”.

- Помогайте создать открытую конструктивную атмосферу. Работайте над поддержкой дружелюбного и открытого диалога между членами группы пониманием разных точек зрения, максимального участия всех и творческого обсуждения в поисках решения проблемы.

- Старайтесь, чтобы ваши замечания были краткими и по существу. Поскольку время ограничено, замечания должны быть краткими, идти по порядку, чтобы все имели возможность высказаться.

- Воздерживайтесь от предсказания ужасных последствий, употребления оценочных суждений или выражения пренебрежения. Подумайте, прежде чем говорить. Пренебрежительные и негативные комментарии часто приводят к существенным препятствиям продуктивному обсуждению.

- Выражайте свою заинтересованность повесткой дня и помогите группе следовать ей, раз уж она принята. Если вы заинтересованы повесткой или можете что-то предложить для улучшения процесса, поделитесь своими мыслями с фасилитатором.

Фасилитатор должен помнить и учитывать, а при необходимости объяснить участникам ключевые условия успешности работы группы и возможные причины неудачи обсуждения, зависящие от участников.

Вот ещё один, более краткий, вариант правил работы группы, которые можно написать на флипчарте и повесить на стене помещения, в котором происходит обсуждение:

Правила групповой работы

1. Только один человек говорит в каждый отрезок времени
2. Никаких побочных обсуждений-междусобойчиков
3. Молчать можно
4. Никаких бесцельных хождений по комнате
5. Участвует каждый
6. Никто не является главным
7. Все, что сказано, останется в этой комнате
8. Это “безопасная зона” для того чтобы говорить

9. Можно атаковать проблемы, но не людей
10. Группа следует за процессом
11. Можно задавать вопросы в любое время
12. Можно менять правила в случае необходимости
13. Можно вносить изменения в процесс
14. Можно менять мнение
15. Фасилитатор следит за соблюдением правил, группа помогает фасилитатору
16. Заканчиваем вовремя
17. Начинаем вовремя

Дополнительные правила

1. Никаких негативных реакций на то, что кто-то поднимает проблемные вопросы в любой момент
2. Группа, сосредоточившись на истинном согласии, вместе приходит к завершению
3. Участники не защищаются от вопросов, а отвечают по-настоящему
4. Участники используют тактику задавания вопросов в поддерживающем, а не обвиняющем ключе
5. Являемся активными слушателями, слушаем друг друга
6. Делимся опытом
7. Держим ум открытым

Компоненты успеха группового обсуждения

Ключевые компоненты продуктивности

- * Командные цели важны и не должны разрушаться личными
- * Все понимают цели и преданы их достижению
- * Атмосфера в команде благоприятная, неформальная; конкуренция отсутствует
- * Общение спонтанное, свободное, мнения полностью разделяются
- * Высокое уважение к остальным: ищутся выигрышные решения
- * Доверие присутствует; прямое общение присутствует
- * Конфликт рассматривается как шанс прояснить, вырасти, искать общие точки
- * Поиск постоянного улучшения
- * Лидерство меняется; никто не доминирует
- * Консенсусные решения принимаются и поддерживаются

Причины неудачи группового обсуждения

- * Атмосфера «не противоречить авторитетам»
- * Недооценка важности поддержки сверху
- * Исключительное фокусирование на задаче в ущерб взаимоотношениям членов группы
- * Отсутствие самодисциплины, нежелание принимать ответственность
- * Слишком много членов, отсутствие структуры
- * Нежелание принять схему и этапы процесса
- * Неприятие фасилитатора как организатора процесса
- * Отсутствие понимания значимости группового решения
- * Недостаточность подготовки и усилий в ходе обсуждения

Характеристики успешной интеллектуальной команды

1. Её члены должны быть единомышленниками в вопросах:

А) Понимания цели и стратегии ее достижения с опорой на следующие личные качества:

- активная позиция, инициатива, ответственность;
- профессионализм;
- коммуникативная культура.

Б) Взаимосогласованной мотивации.

В) Ценностных ориентаций.

2. Взаимное уважение, психологическая совместимость (особенно с лидером):

А) Психологический климат сотрудничества в команде.

Б) Последовательная реализация мотивационных стимулов.

Реалистические ожидания членов группы

Члены группы имеют основания ожидать определенного поведения от других членов команды. С другой стороны, некоторые ожидания нереалистичны и необоснованны.

Это типичный список обоснованных ожиданий, формированию и осуществлению которого фасилитатору стоит поспособствовать:

- * Другие члены группы будут активны и окажут помощь, если их об этом попросить

- * Процесс взаимодействия и формирования группы будет разнообразен и динамичен
- * Положение дел может показаться намного хуже, чем это было на начальных этапах обсуждения
- * Каждый может почувствовать стресс и напряженность по мере развития процесса и справиться с этим
- * Единожды начавшись, усилия по созданию команды не прекратятся

Права членов группы

Члены команды должны осознавать, что у них будут определенные права, чтобы конструктивно функционировать в благоприятном окружении в процессе фасилитации. Ниже представлен список типичных прав для членов группы обсуждения, которые должны признаваться и уважаться всеми. Можно повесить этот список на видном месте и по мере необходимости обращаться к нему.

- * У нас есть право поддерживать членов команды эмоционально, будучи несогласными с ними интеллектуально.
- * У нас есть право критиковать идеи, но не людей.
- * Конфликты будут, и мы имеем на это право.
- * У нас есть право попытаться научиться перерасти конфликты.
- * У нас есть право ожидать от окружающих, что они будут пытаться преодолеть отчужденность и справиться с конфликтами.
- * У нас есть право ожидать, что мы все равные члены; идеи одного не лучше идей другого и все они объекты для одинаковой критики.
- * У нас есть право ожидать от других, что они оставят свою “силу” (должность или звание) вне ситуации группового обсуждения.
- * У нас есть право выражать наши чувства без опасения того, что нам скажут, что мы должны иметь другие.

Базовые процессы фасилитации

В основе эффективной организации группового обсуждения лежит несколько базовых процессов, которые делают его эффективным: визуализация, вербализация, презентация и обратная связь.

Визуализация

Визуализация – использование зрительного представления мнений, событий, состояний и т.п. Использование всех средств наглядности: написанные перечни, тексты, графики, диаграммы, рисунки и др..

На самом деле, можно говорить о важности использования образов, опирающихся на любые анализаторы. Например, запах может произвести сильное впечатление на группу и воздействовать на принятие решения. Прикосновение (задействование тактильного анализатора) также чрезвычайно эффективно действует на человека, именно поэтому этикетом запрещены или жёстко регламентированы непосредственные телесные контакты в большинстве социальных ситуаций. В реальности в случае фасилитации изредка используется слуховое воздействие, а тотально – зрительное. Кроме того, используется и кинестетический (мышечно-суставной) анализатор, который активизируется при физических нагрузках, движении, выполнении моторных задач (письмо, передвижение чего-либо, перемена места, ходьба и др.), но чаще всего не вполне осознанно или не в целях работы с содержанием, а для общей активизации, разрядки и пр. Реально эти возможности используются в НЛП, в скрытом гипнозе и т.д. Фасилитаторы крайне редко осознанно применяют подобные средства. Поэтому метод задействования образных средств и называется «наглядность», визуализация. Активное использование в групповом обсуждении остальных органов чувств – дело будущего (скорее всего, недалекого).

Визуальная поддержка

Визуальная поддержка обладает мощным эмоциональным воздействием и сплачивающим группой эффектом. Слова моложе образов и появились в эволюции позже, поэтому их воздействие более дифференцированно и рационально.

Образы:

- культурально универсальны
- архаичны
- эмоциональны
- открыты для различной интерпретации
- используют модели и архетипы
- отражают сущность процессов

Слова:

- культурально специфичны
- моложе
- рациональны, логичны
- отражают ситуативные образы
- более точны и однозначны
- используются для коммуникации по определённым правилам

Преимущества многих вариантов использования зрительных средств – доступность, эмоциональность, структурность, анонимность, безопасность (например, можно представить мнение метафорически, через образы, фигурки).

Вербализация

Вербализация (от слова «Verbal» - словесный, речевой) – выражение словами, «оречевление». Вербализация даёт возможность человеку точно высказать своё мнение. Речевые формулировки – гораздо более точные и однозначные чем образы. Хотя у всех людей своё понимание смысла слов, но понимание образов различается во много раз сильнее. Например, чтобы договориться о «стуле» надо сначала договориться о понимании значения слова «стул». Проговаривая свои мысли, человек не только информирует других, но и лучше понимает сам, что он думает и чувствует.

Преимущества использования вербальной формы – простота, открытость, краткость, побудительность.

Вербально-информационная сторона речи определяется:

- разборчивостью;
- понятностью;
- содержательностью (наличием новой информации);
- определённой ясностью;
- упорядоченностью.

Презентация

Презентация – позиционирование, обозначение позиции. Под презентацией в данном контексте понимается прежде всего невербальное (неречевое) сопровождение, оформление выступления, высказывания и выслушивания в дополнение к его вербальной составляющей. Сюда входят кинесика (движения, мимика, пантомимика, позы, вокальные характеристики речи – «вокальная мимика»), проксемика (пространственная ориентация, расстояние).

Для фасилитатора чрезвычайно важно внимание к невербальным проявлениям как выступающих, аудитории, так и собственного поведения. Внимание к ошибкам «по Фрейду» (оговорки, описки и др.) даёт важную информацию о скрываемых мыслях. Постоянный мониторинг вербальных и невербальных проявлений даёт возможность распознавать и учитывать социальные потребности участников обсуждения.

Обратная связь

Обратная связь – важнейшая сторона работы фасилитатора, регулирующая процесс. Для эффективной обратной связи характерны оперативность и краткость. Фасилитатор должен регулярно давать обратную связь по поводу происходящих процессов. Не стоит стараться «говорить красиво», быть литературно безупречным. Можно повторяться подобно медиатору, не бояться быть в некоторых аспектах занудой.

Необходимо не только давать, но и запрашивать, и адекватно воспринимать обратную связь. Для фасилитатора важно осознание собственной субъективности, выражающееся в готовности признать, что его мнение не есть истина в последней инстанции, и рассматривать другие мнения.

На обратную связь должно быть достаточно времени. Обратная связь должна касаться того, что человек может заметить и осознать. Обратная связь участнику дается только по поводу того, что он может изменить. Она даётся с учетом чувств. Правда, сказанная без учета человеческих переживаний - это не правда, а жестокость. Говорить – не главная функция фасилитатора, его задача – разговорить.

Достижение консенсуса

Когда группа решает проблемную ситуацию или старается достичь соглашения в конфликте, это требует определенных усилий. В сложной ситуации перед лидером или руководителем часто существует выбор - применить власть, приняв авторитарное решение, либо постараться достичь консенсуса в группе и с группой. Консенсус, согласие внутри группы и между группой и руководителем имеет ряд преимуществ:

- принимаемое решение будет более точным, продуктивным;
- люди будут более настроены поддерживать принятое решение;
- сложные моменты скорее учитываются и используются, чем избегаются, и тем самым их вредное воздействие нейтрализуется;
- каждый получает шанс высказаться;
- каждый в результате получает больше полезной информации;
- групповое взаимодействие дает возможность выработать решение более высокого качества.

Правила построения консенсуса для фасилитатора

- Ясно дайте понять группе, что означает процесс достижения консенсуса.
- Начните с того, чтобы группа договорилась по поводу того, что является дальнейшей общей целью, ради которой они будут готовы пытаться достичь согласия.
- Некоторое количество напряжения вполне вероятно и даже полезно.
- Не старайтесь сгладить острые углы вместо честного рассмотрения обстоятельств.
- Не используйте никаких техник, уменьшающих конфликт, таких, как торг, голосование, усреднение цифр, бросание монет и т.д.
- Требуйте, чтобы каждый в группе взял на себя труд выслушать других и быть услышанным, чтобы каждый активно участвовал и считал бы достигнутое соглашение своим.
- Настаивайте на сохранении атмосферы выигрыш-выигрыш, покажите, что это важнее индивидуального выигрыша.
- Напоминайте группе, что конфликт полезен для достижения согласия различные мнения и разногласия естественны и вполне предсказуемы.

Правила построения консенсуса для участников

Условия достижения консенсуса, правила для отдельного участника

- не старайтесь проталкивать ваши личные суждения, а рассматривайте проблему с логической объективной точки зрения;
- не отказывайтесь от своего мнения просто для того, чтобы избежать конфликта и быстрее договориться;
- ищите общий интерес из которого вырастет решение, которое может быть не в точности совпадает с тем, что вы считали идеальным вариантом, но достаточно близко от него;
- помните, что конфликт разнообразие мнений и интерпретаций могут быть полезным, помогающим качеством достижения согласия.

Некоторые приемы, которые могут помочь в достижении консенсуса:

1. слушайте и обращайтесь внимание на остальных;
2. поощряйте участие;
3. делитесь информацией;
4. не соглашайтесь слишком быстро;
5. не выторговывайте, не покупайте поддержку;
6. не голосуйте;

7. рассматривайте разногласия как силу;
8. выработайте такое решение, которое будет поддержано всеми;
9. избегайте бездумных споров в отстаивании своих собственных взглядов;
10. ищите взаимовыгодное решение;

Голосование и оценка

В традиционном обсуждении при желании принять решение демократическим путём принято прибегать к голосованию. Этот традиционный способ имеет много недостатков.

В отличие от голосования, которое заставляет участников перейти в той или иной лагерь по отношению к решению проблемы, в фасилитации предлагаются различные варианты дифференцированной оценки состояния и мнений участников. Их наиболее часто используют для решения задачи – определить наличие консенсуса и выявить оставшиеся разногласия.

Пятипальцевый консенсус (кулак или пятерня)

Сказав "Я хочу понять, на каком месте сейчас группа. Давайте используем неформальный способ оценки, который никого ни к чему не обяжет. После того, как я задам вопрос, я хотел бы, чтобы каждый выразил свое нынешнее мнение по этому поводу, подняв определённое количество пальцев следующим образом:

- 5 пальцев означают, "Да, я согласен. Достаточно обсуждения, пошли дальше";
- 4 пальца: "Это меня устраивает, я могу поддержать группу в этом вопросе";
- 3 пальца: "Я посередине, мы можем еще поговорить об этом"
- 2 пальца: "Я не знаю, мне нужно еще много что обсудить"
- 1 палец: "Нет, я никак не могу с этим согласиться, мы можем поговорить, но вы вряд ли сможете меня убедить"
- 0, никаких пальцев, просто кулак: "Нет, никоим образом, забудьте об этом".

Если есть варианты 1 и 2 пальца, то стоит ещё раз обсудить спорный вопрос, а после этого повторить процедуру. В зависимости от характера проблемы можно остановиться на втором повторе, если отсутствуют единицы и кулаки, или продолжить до отсутствия и двоек.

В другом случае можно ориентировать на среднее или преобладающее

количество людей, показывающих определённое число пальцев. Тогда, если доминирующее количество пальцев 1, тогда фасилитатор может сказать: "Такой результат явно говорит о нерешенности проблемы, давайте продолжим обсуждение".

Если среднее количество пальцев это 5, то: "Хорошо, большинство, кажется, поддерживают данный вопрос, поэтому двинемся дальше"

Существуют различные технологии преодоления существующих в группе разногласий и достижения консенсуса. Например, если группа не может сделать выбор из двух оставшихся после обсуждения проблемы мнений, и по этому поводу возникает конфликт, можно применить следующий алгоритм (31):

Стратегия урегулирования разногласий

1. Описание.

А) В чём есть согласие у участников – выяснить, констатировать.

Б) Обозначить и подтвердить предмет разногласий в группе.

В) Фасилитатор разбивает людей на подгруппы в соответствии с их мнениями. Затем выясняет, что подразумевается под определением мнения.

Г) Задать конкретизирующие вопросы каждой из сторон и записать ответы в колонках таблицы, сформировать общее понимание ситуации. Цель вопросов – дать услышать ответы каждой из сторон другой стороне. Вопросы должны быть направлены на выявление фактов и конкретны, например:

- 1) сколько человек будет обучаться?
- 2) По сколько человек будет в каждой группе?
- 3) Сколько будет стоить обучение одной группы?
- 4) Периодичность обучения

Д) Подвести итог в таблице.

Например: «Мы заслушали мнение сторон, теперь подводим итог:

Обучить всех будет стоить – 350 тысяч, это займёт 2 месяца, обучить ключевой персонал стоит 50 тысяч., потребуется 1 месяц обучения.

Если группа не пришла к согласию

Е) Проверить, достигнут ли консенсус.

2. Выявление сильных и слабых стороны каждой альтернативы.

А) Определить и вписать в таблицу в отдельных ячейках преимущества предложения каждой из сторон.

Б) Определить и вписать в таблицу в отдельных ячейках слабости предложения каждой из сторон.

При этом представитель каждой группы пишет сначала сильные стороны своего предложения, а затем слабые стороны противоположного предложения. Стороны опять вместе ищут согласия.

В) Проверить, достигнут ли консенсус

3. Слияние

А) Определить (выбрать и вписать) главные преимущества каждой из альтернатив

Сильные стороны:

Обучение всех	Обучение ключевых менеджеров
Общий рост квалификации	Нет отрыва от работы
Мотивация персонала	Экономичность

Б) Зачитать их

В) Создать 1 или более новых альтернатив, имеющие эти достоинства.

Предлагаем сторонам придумать альтернативу для объединения двух предложений. Новая альтернатива должна включить в себя выделенные сильные стороны обоих предложений.

Г) описать новую альтернативу

Д) Проверить, достигнут ли консенсус

Если на этом этапе согласие всё ещё не достигнуто, то применить

Дополнительные техники

1) Пятипальцевый консенсус (см. выше):

А) Задать шкалу от 5 пальцев до 1 – выражение степени наличия согласия в порядке убывания.

Б) Попросить всех выбросить соответствующее количество пальцев.

В) Если есть 1 и 2 пальца – ещё раз обсудить проблему, выработав новую альтернативу за счёт видоизменения предыдущей.

- Г) Повторить опрос.
- Д) Если нет единиц, то закончить.

2) Применить **взвешенную оценку**.

3) Сведение - достижение консенсуса за счёт минимальных изменений:

А) Задать вопрос: какое наименьшее изменение достаточно, чтобы эта альтернатива стала для оппозиции приемлемой, и оппозиция могла бы согласиться с этим вариантом?

Б) Изменения производятся до тех пор, пока все не согласятся.

Создание атмосферы доверия

Как уже неоднократно отмечалось, наличие в группе атмосферы доверия - к фасилитатору, к процессу, друг к другу- важнейшее условие продуктивной работы над проблемой.

Условия достижения доверия

Для достижения доверия фасилитатору необходимо:

1. уважать мнение каждого в группе, быть ролевой моделью доверия;
2. делать в точности то, что вы говорите;
3. ставить реалистичные потребности группы выше собственных;
4. показывать свое понимание и сочувствие группе;
5. быть открытым и честным, слушать;
6. искренне ценить и считаться с групповыми пожеланиями.

Действия фасилитатора по выстраиванию доверия:

1. Общаться с группой, периодически выяснять, что происходит, как на работе, так и дома.
2. Можно дать участникам опросник, провести небольшое исследование в персональном стиле, обсудить различные стили и потребности.
3. Быть ролевой моделью. Участники смотрят на фасилитатора больше, чем он сам осознает.
4. Разбивать участников на малые группы и дать возможность

каждому участнику разделить успех со своей командой.

5. Двигаясь по комнате, привлекать каждого участника к тому, чтобы он принимал участие в работе всей группы.

6. Создать список идей участников по поводу того, что создаст безопасную, доверительную атмосферу, повесить его на стену.

7. Создать список "подводных камней". Совместно с участниками выработать список их страхов и проблем, которые тормозят прогресс и вызывают недоверие, повесить его на стену.

8. Делать перерывы. Это один из лучших инструментов выстраивания отношений, важно их планировать и добиться, чтобы они действительно имели место.

Ошибки фасилитатора, провоцирующие недоверие

Чтобы в группе существовало и усиливалось взаимное доверие, необходимо избежать типичных ошибок при обсуждении проблемы:

1. мнение участников не ценится фасилитатором;
2. отношение фасилитатора к участникам непоследовательно;
3. допускается излишняя интерпретация и извращение идей в ходе сессии;
4. одни участники говорят за спиной у других;
5. нет завершающего решения, его не удалось достичь;
6. лидеру позволено диктовать группе нужное решение;
7. фасилитатор нечестен;
8. участники нечестны;
9. фасилитатор не рассчитывает свои усилия по отношению к группе;
10. фасилитатор не следует за процессом;
11. фасилитатор не удерживает работу группы в рамках установленных правил;
12. в процесс вмешивается лидер, управленцы и т.д.;
13. в группе нет ясности, существует путаница, замешательство;
14. участники плохо обращаются друг с другом;
15. непонятно, что происходит между фасилитатором и лидером;
16. фасилитатор позволяет участникам вносить личные изменения в процесс без общего согласия;

17. фасилитатор не работает с конкретными вопросами, и группа работает на неоправданно обобщенном уровне;

18. фасилитатор реагирует эмоционально вместо того, чтобы быть проактивным и рациональным.

Фасилитатор должен приложить все усилия для того, чтобы:

- не позволять кому бы то ни было притеснять кого-то еще в группе;
- не позволять группе или кому-то из участников платить за ваши ошибки;
- присутствовать и помогать участникам группы в трудные минуты;
- сделать для участников явным то, что ему не все равно, что он заботится о том, что с ними происходит.

Вовлечение участников в обсуждение

Активное участие группы в процессе – главное условие успеха её работы. Если участники отмалчиваются, то процесса фасилитации как такового просто нет.

Создание атмосферы вовлеченности

Фасилитатор может обеспечить её за счет соблюдения четырех правил:

1. Сосредоточенность на проблемах, а не на личностях;
2. Сосредоточенность на интересах, а не на позициях;
3. Выработка вариантов, которые удовлетворяют как общие, так и частные интересы группы и её отдельных членов;
4. Оценка вариантов решения в соответствии с выработанными группой стандартами, а не с использованием силы или авторитета.

Способы вовлечения членов группы в участие

Если кто-то из членов группы не принимает реального участия в обсуждении, это может создать значительные трудности как в процессе выработки решения, так и впоследствии. Задача фасилитато-

ра - создать такую атмосферу, в которой каждый бы чувствовал себя комфортно, ощущал энтузиазм и желание участвовать. На любом этапе работы группы - выражения заинтересованности или опасений, мозгового штурма, выработки критериев и так далее - именно поведение фасилитатора определяет уровень вовлеченности участников.

Он должен для этого:

- создать свободную от риска атмосферу;
- пресекать унижающие фразы и способствовать созданию позитивной атмосферы;
- помогать участникам высказываться;
- создать у каждого в группе ощущение, что его существование и усилия внести вклад в групповую работу замечены, а сам он принят фасилитатором как человек, а не просто функционирующий «человеческий материал».

Приемы вовлечения участников

- Периодический контакт глаз с каждым из участников;
- Использование открытых вопросы;
- Использование пауз, тишины, ожидая ответов;
- Комментирование, которое поощряет участников и способствует тому, что они признают значимость друг друга;
- Обращаться к людям адресно;
- Выписывать и помещать ключевые идеи и положения на стене;
- Предварительно дать участникам знать, что от них ожидается подготовленность к встрече;
- Избегать вмешательства в стиле выигрыш-проигрыш и создавать условия для выигрыш-выигрыш;
- Делиться с группой ожиданиями об их активном участии;
- Облегчать сказанное и использовать юмор;
- Быть позитивным и безоценочным;
- Быть внимательным к говорящему;
- Использовать уместный язык тела;
- Делиться личными примерами.

Динамичность процесса

Вовлечённость в работу зависит и от уровня энергии в группе. Он, в свою очередь, зависит от динамичности процесса. Есть простой способ сделать процесс более динамичным. Если фасилитатор чувствует некоторый затор в процессе, то можно просто спросить группу: "Мы можем двигаться дальше?" Можно попросить их ответить, используя три положения большого пальца:

- большой палец вверх - "я согласен";
- большой палец горизонтально - "я не знаю";
- большой палец вниз - "нет, я не согласен".

Если кто-то держит большой палец вниз, это означает, что требуется сделать дополнительную работу:

1. попросите человека, держащего палец вниз, объяснить, почему он реагирует таким образом. При этом простой ответ: "Мне это не нравится" неприемлем.
2. тот, кто опустил палец вниз, должен представить группе другое, альтернативное решение или предложение, если ему не нравится выработанное или происходившее до этого.

Очень важным аспектом работы фасилитатора в данном случае является сделать этот процесс ясным и не обвиняющим человека, выступившего против группового решения.

Проблема тишины

Молчание участников может восприниматься как фасилитатором, так и самими участниками как существенный дискомфорт. Тем не менее, оно порой необходимо. Не стоит пытаться искусственно протолкнуть процесс, вполне можно держать паузу вплоть до нескольких минут. Они, возможно, покажутся фасилитатору годами, зато потом он сможет спросить у группы: "Есть ли какие-то идеи?", и они появятся.

После того, как листы флипчарта заполнятся идеями, их поток затормозится и иссякнет, снова можно позволить тишине продлиться. Например, через минуту можно спросить: "Что-то еще?" Если добавлений нет, стоит заканчивать процесс.

Трудные ситуации в процессе фасилитации

Виды трудностей

Трудные ситуации в ходе сессии фасилитации можно разделить на два вида:

1. *Определяемые неблагоприятными внешними* по отношению к процессу условиями, например:

- нет достаточного количества времени;
- мешающая обстановка, например шум;
- конфиденциальный вопрос;
- языковой барьер;
- плохое физическое состояние и т.п.

2. *Трудные ситуации, вызванные неконструктивным поведением* участников,

например: агрессивно-пассивное, пассивное, защитное.

Наиболее распространённые виды проблемного поведения следующие:

- опоздания;
- преждевременный уход;
- прерывание ведения записи идей;
- высказывание сомнений;
- шепотки;
- слишком громкая речь;
- нападение;
- постоянная интерпретация, толкование сказанного;
- передача слухов;
- всезнайство;
- стремление постоянно поучать, в том числе, фасилитатора ("водитель на заднем сиденье");
- чрезмерная занятость;
- перебивание;
- блокирование процесса.

Как показывает практика, фасилитаторы довольно легко справляются с трудностями первого типа, предпринимая различные организационные меры. Второй вид затруднительных ситуаций представляет для многих значительную проблему. Остановимся именно на них подробнее.

Фасилитатору стоит различать среди неудобных для него уча-

стников тех, кто способствует успешному решению проблемы и тех, кто играет негативную роль в процессе обсуждения (). Первых необходимо привлечь на свою сторону, а вторых - нейтрализовать и постараться тоже сделать союзниками.

Конструктивные роли участников

Лидеры мнений, организованно представляющие определенные подгруппы, которых важно привлечь на свою сторону.

Союзники модератора, разделяющие его цели.

Сдержанные участники, не проявляющие себя слишком активно.

Застенчивые, играющие пассивную роль, но способные подключиться к процессу при грамотном поведении фасилитатора.

Деструктивные роли участников.

1. Конкурент, постоянно соперничающий за власть, превосходит во с фасилитатором.

2. Доминирующий, стремящийся к подавляющей других активности.

3. Миссионер, предлагающий всем «спасение» своим методом. Часто ни то, от чего спасает, ни то, как, совсем не согласуется с темой дискуссии (например, последователь какой-либо оздоровительной системы).

4. Антагонист, противоречащий всему сказанному или демонстрирующий негативистское поведение.

5. Уточняющий, без конца замедляющий процесс вопросами о непринципиальных деталях.

6. Весельчак, сбивающий группу с серьезного настроения на работу.

7. Шептун, постоянно втихомолку обсуждающий что-то с соседями.

8. Соглашатель, снижающий накал дискуссии.

9. Пассивный, игнорирующий все попытки модератора включить его в работу.

Предотвращение трудных поведенческих ситуаций

Для предотвращения подобных ситуаций и достойного выхода из них фасилитатору рекомендуется(31):

1. Будьте профессиональны, избегайте личностных выпадов, непродуктивных действий. Сфокусируйтесь на проблеме, а не на личности.

2. Будьте безусловно конструктивны, помните, что вы здесь человек с наибольшей ответственностью. Не будьте роботом, помните, что вы тоже живой человек.

3. Используйте навыки активного слушания. Никогда не думайте, что вы видите человека насквозь и вам не надо его слушать.

4. Признавайте различия между разногласиями и трудностями. Трудности - это тяжёлые события, а разногласия бывают хорошими источниками информации и прогресса. Разнообразие не порождает автоматически хорошее взаимодействие. Разногласия не будут мешать хорошим взаимодействиям только в том случае, если вы будете относиться к ним позитивно.

5. Различайте проблемы взаимоотношений и проблемы содержания. Проблемы взаимоотношений связаны с тем, как люди обращаются друг с другом. Отделите то, насколько хорошо вам работается с кем-то, от содержания обсуждения.

Скажите себе: "Я буду обращаться с этим человеком хорошо, независимо от того, нравится мне то, что он думает или делает, или нет.

6. Избегайте однобокого восприятия.

У каждого вопроса больше, чем две стороны. Не усугубляйте ситуацию, настаивая на своём видении. Прежде попытайтесь понять, а потом уже быть понятым.

7. Будьте объективны, стремитесь к гармонии в дискуссии вместо того, чтобы задавить других.

8. Измените расписание, сделайте перерыв, если обсуждение становится слишком острым, дайте себе и другим время для того, чтобы остыть и вновь вернуться к объективности.

Предупреждению обострений в процессе фасилитации

может помочь:

- уместное использование юмора для того, чтобы снизить напряжение;
- использование рефрейминга (переформулирования) для того, чтобы повернуть ситуацию в юмористическом ключе, при этом важно нико-

гда не направлять юмор против отдельных участников группы, не задевать их самолюбие;

- уделяйте внимание физическому движению, дайте возможность участникам возможность размяться, меняйте раскладку время от времени;

- фокусирование на идеях, а не на личностных особенностях участников;

- признание идей каждого;

3. использование смягчающих выражений, переориентирование резких высказываний в позитивное русло;

4. использование перерыва для того, чтобы участники могли снова увидеть перспективы или просто охладиться

Преодоление конфликтных ситуаций

Фасилитатору всегда стоит помнить, что конфликт в ситуации обсуждения большой проблемы очень вероятен, стараться отрабатывать деструктивные типы поведения и стимулировать конструктивный конфликт. Ключевыми элементами конструктивного поведения в конфликте являются:

1. сосредоточиться на общих целях;

2. не оставлять конфликт неразрешенным;

3. ценить различия;

4. не бояться эмоций;

5. радоваться, что недовольство выражается открыто, а не копится;

5. сначала стараться понять, а потом добиваться понимания себя;

6. помнить, что изменения - это часть процесса, и это часто непросто;

7. помнить, что желание «выпустить пар» нормально в ситуации обсуждения;

8. использовать вмешательство для того, чтобы справиться с разрушительным поведением.

Избежать конфликта практически невозможно, он может напротив, дать группе дополнительный ресурс в решении проблемы. Поэтому фасилитатору не только не стоит всячески сглаживать проявления конфликта, но, напротив, иной раз способствовать его открытому проявлению, удерживая, тем не менее, процесс в рамках. Конфликт в групповой работе:

1. стимулирует участие;
2. способствует высказыванию идей и мнений;
3. усиливает стремление к консенсусу;
4. разрушает конформистское "групповое мнение", образуя вместо него групповую синергию (рост энергии за счет взаимовлияния участников);
5. делает процесс более ярким, интересным, а иногда забавным;
6. делает управление более зрелым, развивает у участников лидерские качества.

Под конфликтом лежат обоснованные сомнения и тревоги. За каждой позицией стоит реальный, важный интерес. Фасилитатор должен показать группе эти возможности и повернуть энергию конфликта в сторону решения творческих задач.

Конструктивный конфликт:

- стимулирует более высокий уровень понимания;
- улучшает конструктивную коммуникацию;
- создает здоровую, позитивную обстановку;
- быстрее приводит к решению.

Чтобы справиться с конфликтом, фасилитатору необходимо помочь группе:

- прояснять цели ;
- добиваться взаимопонимания;
- фокусироваться на рациональном;
- генерировать альтернативы;
- получить возможность подумать;
- делать перерывы;
- использовать юмор.

Нейтрализация деструктивных выступлений

Чтобы минимизировать ненужные прерывания обсуждения и нейтрализовать деструктивные выступления:

1. используйте превентивную тактику, чтобы проблема не возникла;
2. используйте исключения, игнорируйте провокационное поведение;
3. будьте ролевой моделью конструктивного поведения;
4. используйте подкрепление конструктивного поведения участников;
5. признавайте и показывайте группе, что разногласия - это нормально;

б. стимулируйте вовлеченность участников и владение процессом и решением;

Если группа поляризована, попросите всех:

- сохранять спокойствие;
- рассмотрите позиции других сторон;

Если это не сработает, возьмите перерыв или закончите обсуждение.

Виды вмешательства

Спектр видов вмешательства, воздействия фасилитатора в сложной ситуации широк. Важно сделать адекватный выбор, ориентируясь на ситуативные и личностные характеристики. Перечислим возможные действия фасилитатора в порядке нарастания активности и твёрдости, степени его конфронтации с «трудным участником»:

- игнорирование нежелательного поведения;
- взять паузу до исправления положения;
- пауза + взгляд на нарушителя спокойствия;
- пауза + вовлекающий в деятельность вопрос, например: «Что вы думаете об этом..?»;
- подойти, встать рядом, войдя в личное пространство;
- легко прикоснуться к участнику (например, к плечу, локтю), продолжая говорить;
- предложить группе сделать перерыв;
- взять перерыв и поговорить с источником проблемного поведения один на один;
- открыто противостоять нарушителю на сессии (уважительно);

В некоторых ситуациях приходится использовать и более жёсткие варианты:

- предложить покинуть обсуждение;
- в самом крайнем случае (например, он пьян) удалить его с помощью силы.

Стоит помнить, что в российском менталитете пострадавший, «несчастный» легко может превратиться в героя, поэтому:

- такую ситуацию лучше предвидеть и предотвратить заранее;

- заручиться пониманием и поддержкой группы, воспользоваться её помощью.
- самому не претендовать на роль пострадавшего, оставаться объективно нейтральным, бороться не за себя.

Коррекция нежелательного поведения

Ниже приводятся наиболее распространённые осложнения, возникающие в процессе группового обсуждения. Фасилитатору не стоит забывать, что он и сам может выглядеть трудным в глазах группы или отдельных участников.

Разрушительное поведение участников обсуждения и варианты его коррекции (или самокоррекции):

1. Демонстрация гнева. - Узнайте его источник, попросите команду помочь разрешить проблему.
2. Демонстрация превосходства, доминирования. - Отдохните от лидерства.
3. Ускользание. - Не позволять покидать собрание команды без решения коллектива.
4. Частое выражение несогласия. - Побуждайте такого человека говорить.
5. Принижение проблем. - Побуждайте членов команды внимательно подходить к проблемам.
6. Фокусирование на минутных деталях. - Придерживайтесь темы, не тратьте время зря.
7. Перебивание. - Наблюдатель процесса формулирует правило: говорите по одному.
8. Единоличное принятие решение. - Напоминание: команда совместными усилиями приходит к консенсусу.
9. Отсутствие на собрании. - Спросить почему; подчеркнуть, что “команда” означает “вместе”(иногда лучше это сделать наедине).
10. Медленное завершение заданий. - Спросить, почему, нужна ли помощь. Дать шанс повторить попытку уложиться в срок.
11. Небрежная работа. - Напоминание: цели команды имеют высокие стандарты.
12. Атака на другого члена команды. – Вместо этого предложить - сфокусируйтесь на идеях или концепциях. Можно напомнить на-

адающему, что существует базовое правило, которое звучит "никаких персональных атак".

13. Соглашательство со всем. - В таком случае займите противоположную позицию и сделайте это предметом дискуссии.
14. Противоречивость позиции. - Попросить: "Не вполне понял, объясни подробнее".
15. Контроль других. - Напоминание, что навязывание своих идей другим неприемлемо.
16. Говорит, не слушая. - Вместо этого обращайтесь внимание на сказанное другими и вносите свой вклад.
17. Критика. - Вместо этого запросите информацию от команды: это действительно так? Если так, команда должна действовать в направлении улучшения. Если нет, то напомните, что критика мешает прогрессу команды.
18. Неприсоединение к решениям команды. - Выясните причины, используйте метод малых изменений и т.п. Напомните о концепции команды.
19. Непринятие процесса всерьез. - Ссылайтесь на ожидания членов команды. Покажите выгоды процесса и решения проблемы.
20. Осуждение, не дослушав. - Напоминание о том, что надо держать мозг открытым и стремиться получить полную информацию.
21. Запрос на сопереживание. - Спросите о проблеме; о том, как команда может помочь.
22. Видение только одного решения. - Выслушать, понять. Предложить быть открытым для нескольких альтернатив.
23. Болтливость. - Сделать резюме. Попросить соблюдения регламента.
24. Молчание. - Спросите у молчаливых членов об их идеях и мнениях.
25. Опоздание. - Лучше не выяснять ничего в присутствии группы, дождитесь, когда вы сможете остаться одни, и тогда спросите, в чем причина опоздания.
26. Высказывание «не по теме», нарушающее процесс записи. - Используйте запасник, для того, чтобы записать комментарий этого человека. Не обсуждайте сам вопрос, двигайтесь дальше.
27. Постоянно качающий головой. - Спросите его, есть ли ему чем поделиться с группой, если это не поможет, тогда поговорите с ним во время перерыва. Иногда качающий головой человек не осознает, что он это делает.
28. «Громкоговоритель». - Подойдите к нему и встаньте рядом, внедритесь в его личное пространство и оставайтесь там, пока он не пре-

кратит свое поведение.

Дополнительные варианты вредного поведения в группе, которые должны быть распознаны фасилитатором на ранней стадии и решительно остановлены: или преодолены:

1. *Межличностные выпады* - вариант поведения «один на один». Участники являются антагонистами и открыто конфронтируют в течение сессии;

2. *Атака* - одностороннее нападение, один из участников открыто противостоит другому;

3. *Все на одного*. Группа выбирает одного из участников "козлом отпущения", фасилитатор не должен допускать этого;

4. *Один против всех*. Участник атакует группу, это отнимает большое количество времени;

5. *Хаос*, очень частая ситуация, когда аудитория разбивается на два лагеря, что легко может привести к потере времени, неудаче в достижении результата, деструктивности.

6. **Пассивность**. Пассивные участники в группе - это самая тяжелая ситуация, с которой приходится иметь дело фасилитатору. В отличие от предыдущих примеров открытых конфликтов, с пассивным поведением очень трудно справиться, поскольку фасилитатору не ясна вызывающая его причина. Эта ситуация очень опасна, поскольку **пассивный участник**:

- может разрушить достигнутый результат без всякого предупреждения;
- непредсказуем;
- может оказать сопротивление в самый неподходящий момент (особенно, если это пассивно-агрессивный вариант поведения);
- расхолаживает группу;
- сам остаётся неудовлетворён и будет воздействовать на впечатление остальных после сессии;
- теряются его, возможно, блестящие идеи.

По отношению к пассивному стоит применить способы вовлечения (см. выше), а если они не работают, постараться выяснить более глубокие причины (например, месть) и работать с ними.

Для создания атмосферы, которая мотивирует конструктивное участие в групповой работе, надо учесть, что есть серьезные базовые потребности участников, которые необходимо учитывать:

- потребность в достижении и самореализации;
- потребность во власти, силе;
- потребность в принадлежности к группе;
- потребность в автономии/независимости;
- потребность в уважении;
- потребность в безопасности;
- потребность в равноправии.

Если фасилитатор внимателен к поведению участников, он сможет увидеть и понять, какие неудовлетворённые потребности толкают их к попытке получить удовлетворение негодными средствами и предложить им более конструктивные возможности.

Работа с агрессивной аудиторией

В особых случаях, когда фасилитатор предлагает группе на рассмотрение какой-либо вопрос по просьбе заказчика, против которого выступает большое количество объединённых этим противостоянием людей, ситуация может оказаться очень сложной. Если фасилитатор не проявит достаточно мастерства, то дело может дойти до физического столкновения.

Если вы имеете дело с **многочисленной аудиторией, значительная часть которой настроена агрессивно** по отношению к вам или вашим предложениям что-то обсудить, то могут оказаться полезными следующие принципы и приемы работы фасилитатора ():

А. Готовность к обсуждению

- а) Формулирование цели*
- б) Реалистичность ожиданий*
- в) Эмоциональный самонастрой*
- г) Знание предмета:*
 - история вопроса

- особенности проекта
 - группировки и конкуренты, их настроения
 - влияние предлагаемых мер на интересы аудитории
- тории
- текущие проблемы участников
 - осознание последствий

д) Подготовка демонстрационных материалов и документации

е) Разработка вариантов предложений, продумывание своих минимальных (начальных) и предельных уступок

ж) Выбор и подготовка аудитории, микрофонов

з) Подготовка и рассадка «своих» в аудитории, присутствие «силовики»

и) Раздаточные материалы

к) Знание типичных вопросов, манипуляций, особенностей поведения агрессивной аудитории

Б. Стратегия поведения

1. Невербальное (неречевое) поведение:

Уверенная, открытая поза и жесты,
отсутствие признаков суеты, высокомерия и снисходительности

Доброжелательность и солидность

Регулирование расстояния и позиций

Гибкость и разнообразие реакций

2. Стиль речи:

Немногословность

Понятность, использование языка аудитории

Конкретность

Хорошая дикция

Оптимальная громкость и скорость

Уверенный тон

В. Стратегия и тактика ведения обсуждения:

а) Создаваемое впечатление:

Уверенность, неуязвимость

Компетентность

Профессионализм

Процедурная четкость, демонстрация наличия «капитана»

Открытость, справедливость
Уважительность, тактичность, самоуважение
Внимание к аудитории
Общность интересов
б) Поведенческие приемы
Жесткость в пресечении выпадов, решительность
Не поддаваться с самого начала
Больше слушать, меньше говорить, запись
Одобрять и хвалить участников
Присоединение, подчеркивание общности
«Если не можешь запретить, то возглавь»
Контролируемая утрата контроля
Нейтрализация «революционеров» и болтунов
Развенчание псевдопрофессионалов
Гибкость, предоставление выбора из вариантов
Определение рамок, прав, ограничение времени
Не спорить, а цитировать высказывания оппонентов, дополняя их своими
Не обижаться и не жаловаться
От эмоциональности - к фактам
Конкретизация претензий
Обещания, предложение особо заинтересованным подойти позже
Дозирование информации, прибережение козырей
Акцент на диалоге «вопрос-ответ» до/вместо высказывания мнений
Переориентация негатива в позитив, акцентирование текущего благополучия
Спокойная реакция на угрозы
Доброжелательный юмор
Тестирование реальности, логичность вместо угроз
Запрос на «реквизиты» угрожающего
Безобвинительное поведение и другие навыки асертивности

3. Работа с вопросами

- а) Дифференциация* на: информационные
эмоциональные (риторические и др.)
провокационные и др.
- б) Повтор, перефразирование, уточнение, резюме*
- в) Уход от вопросов-ловушек, расширение поля ответов*

- г) Отказ отвечать*
- д) Переадресация*
- е) Выражение благодарности за вопрос*
- ж) Запись, фиксация*
- з) Отнесение ответа «на потом»*

Можно заметить, что принципы работы фасилитатора остаются теми же и в подобной экстремальной ситуации.

Глава 4. Процесс фасилитации

Стадии процесса

Различные авторы выделяют от четырёх до 6 этапов процесса организации группового обсуждения с помощью фасилитации. Несмотря на некоторые расхождения, они не столь существенны, чтобы ими нельзя было пренебречь. Поэтому автор предлагает свой вариант понимания стадиальности процесса фасилитации, включающий представления других исследователей проблемы.

Этапы фасилитации

0. Предварительная стадия: получение заказа, информирование участников и подготовка к процессу.

1. Анализ существующей ситуации: формирование общего понимания того,

- какую проблему необходимо решить;
- какие затруднения испытывают участники группы в связи с этой проблемой;
- изучение возможных трудностей при решении проблемы, формирование общего понимания ключевых барьеров и проблем.

2. Формулировка общей цели обсуждения:

- определение ресурсов и возможностей для решения этой проблемы;
- создание видения будущего;
- установление направления движения в решении проблемы:

3. Выработка стратегий и вариантов решения:

- выработка критериев оценки вариантов,
- стадия разработки вариантов;
- стадия совместной работы по достижению соглашения по стратегическим вопросам;
- определение, какие варианты стоит выбрать из списка возможностей.

4. Планирование конкретных действий:

- составление конкретного плана действий – что за чем, когда, кто;
- определение, как проверить, будут ли соответствовать действия, вы-

текающие из принятого решения, групповым интересам.

Х. Стадия эффективного функционирования:

- проверка соответствия имеющихся результатов запланированным критериям.

Как уже отмечалось, группа проходит стадии групповой динамики в ходе обсуждения. Фасилитатору необходимо содействовать успешному преодолению возникающих на каждом этапе трудностей. В этом процессе могут быть продвижения вперёд и отступления. Желательно, чтобы стадия продуктивной работы сформировалась как можно раньше, по крайней мере, в значительной степени - к этапу выработки стратегий и вариантов решения проблемы.

Процесс командообразования

1. Стадия ориентации

Отчужденность сотрудников, зависимость от руководства, поиск взаимоотношений.

Фасилитатор должен создать условия для установления взаимоотношений.

2. Стадия борьбы

Конфликты при разделе зон влияния, появление неформальных лидеров, образование подгрупп.

Фасилитатор должен помочь понять причины конфликтов, способствовать их разрешению.

3. Стадия продуктивной работы.

Разграничение полномочий и зон влияния лидеров, построение отношений с фасилитатором, появление союзников.

Фасилитатор должен выявить конструктивные подгруппы и построить с ними взаимоотношения, нейтрализовать и привлечь противников. Участникам необходимо осознать себя в команде, сформировать общие цели и чувство единства.

Фасилитатор может помочь сплочению группы, дав позитивную информацию, позволяющую участникам ответить для себя на вопросы для самоанализа:

Почему я хочу работать в группе?

Зачем мне лично нужна группа

Что я рассчитываю получить от групповой работы лично для себя?

Что лично я хотел бы дать членам своей группы?
Каким я вижу общий для всех членов группы образ цели?
Чего я хочу добиться в плане доходов, социально значимых приобретений?

Техника рефлексивного мышления по Джону Дьюи

В зарубежной управленческой практике наиболее широко применяют формат, обсуждения, основанный на процессе рефлексивного мышления Джона Дьюи. В данном случае рассматривается такая организация группового взаимодействия участников совещания, при которой мысли, идеи, точки зрения, гипотезы, появляющиеся в процессе совместной работы, вызывают отражение, реакцию (рефлексию) и как следствие – порождают новые мысли, идеи, предложения в их сознании.

Техника рефлексивного мышления включает следующие шесть этапов проведения совещания, или последовательности шагов по решению проблем:

1. Определение и анализ проблемы

В начале совещания следует точно определить характер проблемы и причины ее возникновения. Проблема описывается, сказанное подтверждается фактами.

Когда каждый участник совещания понял характер и масштаб проблемы, группа может исследовать ее причины. Это кульминационный момент первого этапа разрешения проблемы. Высказанные мнения обсуждаются, при необходимости уточняются, формулируются и заносятся в протокол помощником ведущего.

Допустим, что группа остановились на следующих четырех причинах:

- отсутствие общения между руководителями и подчиненными;
- слабые программы мотивирования;
- конфликт между отделами продаж и доставки;
- недостаточная реклама.

Проанализировав информацию участники обсуждения решают, что является главной причиной проблемы. Когда проблема определена и предположительно установлена ее причина, то можно переходить ко второму этапу.

2. Установление критериев решения

Этап установления критериев в последовательности разрешения проблемы является необязательным и может быть отложен до принятия окончательного решения. Однако допустим, что данная группа уста-

навливает критерии, которым должно удовлетворять потенциальное решение (имеются в виду измерители, ограничения, условия, параметры, показатели, позволяющие определить рамки и направление процесса решения проблемы). В соответствии с ними решение, предположим, должно:

- охватывать всех рядовых работников;
 - принести результат в течение двух месяцев;
 - расходы не должны превышать 2% от валовой прибыли фирмы.
- Эти критерии вырабатываются в ходе дискуссии между участниками совещания. Некоторые предложения были слегка изменены, другие – отвергнуты. В любом случае группа участников установила три критерия решения и готова перейти к третьему этапу решения проблемы.

3. Предложение возможных решений

На этом этапе участники предлагают как можно больше вариантов решений. Каждый пытается предложить решение, удовлетворяющее установленным критериям. Каждый старается улучшить высказанные предложения, не оценивая их.

Третий этап проводится в виде мозгового штурма.

Допустим, что группа предложила пять решений:

- расширить дополнительные льготы;
- повысить вознаграждение;
- предусмотреть участие в прибыли;
- провести конкурс на самый большой объем продаж;
- стимулировать зарплату.

Участники совещания переходят к четвертому этапу.

4. Оценка вариантов решений

Участники совещания дают оценку каждому поступившему предложению. Варианты оцениваются с точки зрения удовлетворения критериям, установленным на втором этапе, и тем, которые были определены позднее. Цель участников совещания – определить преимущества и недостатки каждого варианта. Например, продолжая анализ предыдущей проблемы, можно отметить, что поощрительная система заработной платы подойдет всем рядовым работникам, ее можно легко ввести за два месяца, но она слишком затратна и не соответствует системе оплаты труда торгового персонала.

Для установления преимуществ и недостатков каждой идеи можно использовать сравнительную технику положительных и отрицательных моментов каждого предложения Б. Франклина, описанную в литературе.

Установив преимущества и недостатки каждого из вариантов решения и сделав их сравнительный анализ, участники совещания переходят к

пятому этапу.

5. Выбор решения

Важно помнить, что участники делового совещания обязательно должны выбирать одно из предложенных решений. Самое эффективное решение может объединять два или три варианта или быть измененной формой одного из них. Независимо от формирования окончательный вариант решения должен учитывать лучшие реальные предложения. Решение должно быть обстоятельным. Предположим, что в нашем примере группа решила повысить всем вознаграждение на 1% и провести трехмесячный конкурс на лучшие продажи между подразделениями, с награждением победителей денежными премиями и памятным дипломами. Участники совещания готовы перейти к заключительному этапу последовательности решения проблемы.

6. Разработка плана действий

На этом этапе определяется, как лучше реализовать принятое решение. Все детали плана участники должны согласовать до окончания совещания. Кто-то из руководителей подразделений или специалистов по проблеме может добровольно взять на себя ответственность по выполнению отдельных пунктов программы, другим дает поручение руководитель совещания. Независимо от применяемого способа согласие должно быть достигнуто до завершения процесса решения проблемы.

В качестве иллюстрации допустим, что два руководителя подразделений сами предложили возглавить проведение конкурса. Они разработают его программу и условия и через неделю представят руководителю торгового предприятия. И, наконец, менеджер предприятия объявляет, что увеличение вознаграждения на 1% будет введено в начале следующего месяца.

Методика Дьюи основательнее и развивает аналитические способности участников совещания, принимающих решения. По мере становления и сохранения постоянного состава участников делового совещания в течение долгого времени они усваивают более краткий метод решения проблемы.

Подготовка к проведению группового обсуждения

Для того, чтобы групповое обсуждение было эффективным, к нему необходимо тщательно готовиться. Можно выделить несколько задач, которые должны быть решены на этом этапе.

Задачи предварительного этапа

1. необходимо поговорить с руководителем или другим заказчиком (лидером, инициатором) решения данной проблемы в группе;
2. необходимо назначить время, место где будет проводиться обсуждение и убедиться, что эти параметры реальны и нет каких то противопоказаний;
3. необходимо уведомить участников будущего обсуждения заранее и убедиться, что это не противоречит каким-то другим мероприятиям или событиям (например, на предприятии);
4. подготовить оборудование, например, флипчарты, маркеры, карточки и другие необходимые элементы так, чтобы их отсутствие или низкое качество не помешало эффективному и быстрому рассмотрению проблемы;
5. проверить и подготовить помещение для обсуждения, убедиться в наличии необходимого оборудования, количества стульев, пространства и т.д.;
6. возможно, провести первую предварительную встречу.

Во время этой встречи необходимо

- выработать повестку дня;
- объяснить свою роль в качестве фасилитатора;
- договориться о правилах группового обсуждения;
- объяснить, как будет проходить процесс, его примерные стадии так, чтобы участники знали, чего ожидать;
- рассмотреть и решить возникшие во время первой встречи вопросы.

Одной из важнейших задач во время предварительной встречи является:

Установление круга заинтересованных лиц.

Под заинтересованными лицами понимаются те люди, которые:

1. будут ответственными за реализацию принятого решения;
2. принятое решение будет оказывать на них непосредственное воздействие;
3. имеют возможность и власть для того, чтобы заблокировать приня-

тое группой решение;

Заинтересованными лицами помимо участников непосредственного обсуждения могут быть такие люди как:

- другие работники или внутренние потребители данной организации (если обсуждение проходит в организации);
- внешние потребители или клиенты;
- жители района;
- управляющие, контролирующие организации, муниципальная власть и т.д.;
- поставщики;
- группы, имеющие особые интересы в лоббировании определенных решений;

Выявление заинтересованных лиц очень важно, так как, если они останутся неизвестными, а их интересы не будут учтены, то они могут саботировать принятое группой решение, сделать его неэффективным, подорвать доверие к нему.

Отношения с заказчиком

Преимуществом фасилитации является нейтральность фасилитатора, он не только не настаивает на принятии какого-то решения, но чаще всего даже не высказывает своего мнения, служит лишь организатором обсуждения. Исторически в групповом обсуждении процесс был подчинен лидеру, который и задавал тему, и определял характер обсуждения, и был главным лицом в принятии решения. Понятно, что подобная структура обсуждения имела массу недостатков, современная фасилитация во многом их преодолела. С другой стороны, фасилитация не может игнорировать лидера в организации и непосредственно в процессе обсуждения. Под лидером в данном случае понимается тот, кто инициировал, заказывал процесс обсуждения для того, чтобы помочь группе рассмотреть некоторые важные вопросы.

Очень важно, чтобы фасилитатор заранее, общаясь с лидером, достиг ясного понимания и согласия с лидером по поводу:

1. процесса

2. взаимоотношений в группе и распределения ролей в ней
 3. ожидания лидера от результатов процесса фасилитации
- в ходе обсуждения должны быть четко выстроены отношения как внутри самой группы между участниками, так группы и фасилитатора, фасилитатора и лидера и группы и лидера.

Задачи фасилитатора во время встречи с лидером

Во время первой встречи с лидером фасилитатору стоит прояснить особенности процесса фасилитации и то, какую роль сам фасилитатор в нем играет. Ему необходимо дать лидеру понимание своей нейтральности и того, что «фасилитатор владеет процессом, группа владеет содержанием, а лидер/организация владеет результатом»

2. не менее важно прояснить роль самого лидера:
 - необходимость следовать правилам, принятым в группе;
 - действовать на равных как член группы (если участвует в обсуждении);
 - способствовать поддержанию процесса;

В связи с этим необходимо получить от лидера согласие на то, чтобы быть на этом процессе фасилитатором.

3. необходимо определиться в следующих моментах:
 - проблема с точки зрения лидера;
 - временные рамки процесса;
 - кто будет участвовать в обсуждении, какие люди должны быть привлечены;
 - зачем лидеру нужно групповое обсуждение, почему он не может решить вопрос иначе;
4. установить время, место для первой встречи с группой.

Таким образом, фасилитатору важно ответить для себя при подготовке к фасилитации на следующие **вопросы**:

1. кто является лидером;
2. каковы цели лидера, которых он надеется достичь посредством процесса фасилитации в группе;
3. какова версия лидера по поводу того, что является для группы про-

- блемой, которая должна быть рассмотрена в ходе фасилитации;
4. каковы ключевые элементы или точки, которые лидер может включить в рассмотрение группой как часть фасилитационного процесса;
 5. временные рамки, начало, конец процесса, какие-то промежуточные этапы, крайние сроки;
 6. члены группы;
 7. другие люди, которые, возможно, должны быть членами группы;
 8. особые потребности лидера;
 9. особые потребности группы;
 10. каково мнение лидера по вопросам:
 - а. частота встреч,
 - б. местоположение встреч;
 - в. дата и время сессий фасилитации.

Выяснение уровня власти группы

Группа для обсуждения может обладать разным уровнем власти, Грегори Путс (32) выделяет три властных уровня:

1. Уровень D - от слова «decide» – решать.

У группы есть достаточно власти, чтобы привлечь персонал, деньги или другие ресурсы для того, чтобы что-то было сделано. Это означает, что группа имеет наивысший уровень власти для того, чтобы запланированные действия действительно были реализованы.

2. Уровень C от слова «Consult» – консультировать.

Этому уровню соответствует роль советчика, группа может предлагать действия альтернативы или возможности. Уровень C предполагает, что группа делает предложения по поводу возможных альтернатив, возможностей четко осознавая, что впоследствии это будет оценено каким-то властным образом или единолично.

3. Уровень I – «Information»- информация.

Это означает, что группа сформирована для того, чтобы слушать и говорить, в то же время от группы не обязательно ожидается в такой ситуации, что она выработает конкретные рекомендации или

план действий, снимающих заявленную проблему.

Уровню решения D соответствуют следующие задачи группы:

1. эта группа будет применять на практике выработанные стратегии;
2. группа должна будет создавать или устанавливать какие-то конкретные вещи;
3. эта группа является относительно независимой, и сама будет проводить отслеживание достигнутого.

Уровень консультирования C:

1. скорее всего, это группа, созданная непосредственно для работы над данной проблемой;
2. это может быть специально по случаю созданная комиссия;
3. эта группа нужна для того, чтобы собрать важную информацию;
4. это исследовательская группа;
5. группа, которая должна обозначить границы проблемы.

Уровень информационной группы I:

1. это, скорее всего, какое-то организационное собрание, созванное с целью, прежде всего, поделиться информацией;
2. это собрание, созванное с целью поделиться и собрать информацию;
3. это фокус-группа, т.е. исследовательская команда.

Очень часто группа, с которой работает фасилитатор, плохо представляет себе свой уровень власти, а соответственно, и уровень ответственности. Если впоследствии группа обнаруживает, что ее результаты отменены или проигнорированы более высоким властным уровнем, то это может привести к агрессивным реакциям, разочарованиям и недоверию впоследствии к аналогичным процедурам. Поэтому очень важно на первой же встрече четко определиться и дать понять группе, каков ее уровень власти, и что от нее ожидается. Это должно быть предварительно определено во встрече фасилитатора с лидером.

Таким образом, фасилитатору необходимо помнить, что лидер является главным заказчиком процесса. Это очень важно учитывать для того, чтобы результаты процесса не были впоследствии дискре-

дигированы или отмечены. В ходе работы фасилитатору необходимо поддерживать контакт с лидером, особенно если речь идет не о единичной встрече с группой. Фасилитатор также может (и хорошо бы это делать) контактировать с другими заинтересованными лицами с тем, чтобы проверять, насколько группа продвинулась в решении проблемы.

Информирование участников обсуждения

Во время предварительной работы очень важно убедиться, что все потенциальные участники *знают о предстоящем* процессе. Если вопрос, который предполагается обсуждать, очень сложный, то о нем необходимо проинформировать участников за 2-3 недели или даже более того.

В информационном сообщении важно указать:

- кто поднял эту проблему, т.е., кто является лидером (или, возможно, спонсором) ее рассмотрения,
- какие преимущества получит группа, участники и организация в целом от рассмотрения этой проблемы;
- где и когда состоится рассмотрение;
- какая предварительная работа должна быть проделана участниками;
- должна быть предоставлена возможность задать вопросы и получить ответы по поводу предстоящей работы;
- возможно, некоторые вдохновляющие на будущую работу фразы.

Это обеспечит то, что:

1. все будут знать, где и когда состоится встреча, и какова будет тема рассмотрения;
2. даст участникам проделать необходимую предварительную работу, подготовиться к предстоящему рассмотрению;
3. во время первой встречи придут участники мотивированными, в необходимом количестве и с должным уровнем подготовки.

Процедурные аспекты планирования фасилитации

Продолжительность работы с группой.

Количество встреч для обсуждения зависит от ситуации и характера проблемы. Фасилитационные сессии обычно продолжаются

от 4 часов до 3 дней (с перерывами). Иногда бывает достаточно и одной сессии.

Размер группы: разные исследователи приводят различающиеся данные о численности фасилитационных групп. Среди них - от 8 до 50 участников, от 4 до 12 человек. Некоторые авторы считают, что оптимум для решения групповой задачи - 7-10 человек.

По опыту автора данного издания, главные параметры, которые определяют состав и численность группы для обсуждения, следующие:

- Специфика проблемы;
- Уровень власти группы и стоящие перед ней задачи;
- Количество заинтересованных лиц;
- Количество сторон, имеющих разные мнения;
- Отношения между ними;
- Применяемые методы фасилитации;
- Пожелания заказчика;
- Доступность участников обсуждения (занятость, настрой и т.п.);
- Технические возможности (наличие помещения, микрофонов и др. оборудования);
- Финансовые возможности;
- Внешние воздействия и пожелания;
- Временные рамки.

При выборе характеристик группы необходимо учитывать социально-психологические закономерности. Так, например, в более крупных группах меньше согласия, но и меньше напряжённости. В них больше конформизма, то есть, сильнее выражена тенденция соглашательства с мнением большинства. В них больше неравенства в попытке участвовать и влиять на ход обсуждения. Поэтому удовлетворённость работой в больших группах обычно ниже.

С другой стороны, большая группа даёт возможность получить большее разнообразие идей и более полную информацию о ситуации. Негативные особенности большой группы можно компенсировать разделением на подгруппы для выполнения различных, прежде всего, творческих задач.

Группы с чётным количеством участников менее устойчивы. Группы из 5 человек – самые гармоничные, в них участники удовлетворены своей ролью. Такой размер идеален для работы в малых группах. (26).

Подготовка помещения

Другим важным вопросом подготовки процесса фасилитации является подготовка помещения, где состоится сессия. Фасилитатору необходимо перед каждой встречей с группой приходиться примерно на полчаса раньше и задерживаться после окончания для того, чтобы собрать материалы, повести итог и т.д.

Оптимальной длительностью фасилитируемого обсуждения считается примерно два часа.

Таким образом, до начала обсуждения нужно подготовить комнату, проинформировать всех потенциальных участников.

Нужно рассчитать использование цвета и света таким образом, чтобы создать энергетизирующую атмосферу в помещении, предусмотреть какую-то еду во время перерывов или другие варианты позитивного подкрепления для участников.

Важно помнить, что никто не дает каких-то средств и не предоставляет возможностей для подготовки к чему либо, но зато можно все это получить, обещая определенный результат. Потратив некоторые усилия на то, чтобы прорекламирровать цель фасилитации, показать выгоды, которые достигнутые результаты будут предоставлять лидеру, заинтересованным лицам и участникам, можно решить эту проблему.

При подготовке помещения необходимо учесть и обеспечить оптимальную расстановку стульев, столов, размещение флипчартов, плакатов, различных видов оборудования, которое планируется использовать. При этом очень важно учесть влияние психогеографии (см. в следующей главе) на направление и ход обсуждения и выбрать тот способ расстановки стульев и, соответственно, рассадки, которые будут адекватны виду работы, предполагаемой в группе.

Психогеография

Варианты рассадки могут быть:

1. Прямо в ряд напротив стены и параллельно ей без какого бы то ни было стола, по аналогии с театральным представлением, только обычно без сцены. На стене вывешиваются информационные

материалы, у неё ставятся флипчарты, Такая рассадка может порождать у группы чувство уязвимости, незащищенности. Она провоцирует лидерство и доминирование «выступающего», либо его полное принятие, либо противостояние. (см.также пункт 3). Такой вариант подходит для информирования, лекций, единоличных выступлений, представлений.

2. Рассадка вокруг столов, желательно, круглых - способствует взаимодействию и наиболее хороша для работе в малых группах. Круг порождает атмосферу равенства и непринужденности, он наиболее эффективен для того, чтобы что-то изобретать или проводить мозговой штурм.

3. Прямой стол и сидящие за ним участники - аналогично первому варианту, только с наличием преграды в виде стола между фасилитатором и группой - такая рассадка соответствует более формальному характеру обсуждения. Она может применяться специально, когда это необходимо. Такая рассадка способствует критике или оценке. Близость участников друг к другу предполагает, что участники – члены одной группы. При этом они будут более самостоятельны и склонны реагировать в соответствии с собственной точкой зрения.

4. "Подкова", когда столы и, соответственно, сидящие за ними люди вписываются в форму подковы с открытой частью, направленной на стену с висящими на ней материалами и, соответственно, на фасилитатора. Такой вариант позволяет участникам хорошо видеть друг друга, флипчарты, фасилитатора и т.д. Полукруг наиболее хорош для понимания или планирования чего-либо. При таком расположении члены группы больше сосредоточены на задаче, чем на отношениях между собой, поэтому они могут быстрее достичь согласия.

Полукруг, или подкова, пожалуй, применяется для сессий фасилитации особенно часто. Популярна также работа в малых группах за круглыми столами. Меняя «географию», можно регулировать настроение в группе по мере необходимости.

Оборудование фасилитатора

«Мелочи»

Фасилитатору может потребоваться:

- липкая лента прозрачная и непрозрачная;
- лента, которая может маскировать или закрывать что-то написанное ошибочно или отмененное последующими решениями группы;
- липкие точки, фигурки или другие элементы которые можно приклеивать в нужном ; - месте;
- ножницы;
- маркеры;
- часы;
- карандаш;
- флипчарт с достаточным количеством листов;
- отдельные листы бумаги;
- одна большая улыбка (32).

Флипчарт

Флипчарт - это подобие белой доски, которая представляет собой подставку типа мольберта, чаще всего треножник, на котором находится блокнот из больших листов бумаги, как правило, прикрепленных за верхний край. Такого рода флипчарт употребляется во время презентаций, обучающих процедур, для творческого рисования и т.д.

В фасилитации флипчарт является одним из главных технических инструментов. Помимо трехногой модели флипчарта встречаются мольберты с опорой на 4 ножки, варианты на колесиках и др.

Хорошо если у фасилитатора есть возможность иметь секретаря – писца/регистратора. Это позволит фасилитатору не терять контакт с группой, поварачиваясь к ней спиной. Роль регистратора состоит в том чтобы записывать идеи и комментарии группы в то время, как фасилитатор может продолжать управлять процессом. Таким образом, регистратор поддерживает фасилитатора, оставаясь совершенно нейтральным.

Хорошо, чтобы секретарь имел разборчивый почерк, ощущал себя комфортно у флипчарта, писал достаточно быстро, чтобы успевать за потоком информации. В то же время регистратор имеет право остановить этот поток и попросить пояснений того, что было для него непонятным.

Фасилитатор, со своей стороны, помогает регистратору, регулируя скорость работы группы, повторяя иногда информацию, данную группой, чтобы секретарь мог ее записать. Фасилитатор отслеживает окончание предыдущей записи и готовность секретаря продолжать свою работу.

Иногда фасилитатор может облегчить свою работу и работу секретаря, попросив одного из участников группы повесить флипчарты на стену. Такая помощь может ускорить процесс и высвободить время регистратора для того, чтобы продолжать писать и после того, как предыдущий лист флипчарта оказался уже заполненным.

Лучше избегать выбора регистратора из группы, так как это лишит такого участника возможности полноценно участвовать в обсуждении и принятии решения. Иногда, тем не менее, это бывает необходимо (скажем, если у фасилитатора повреждена рука или существуют какие-то иные проблемы). Тогда необходимо дать этому участнику возможность высказаться и внести свой вклад в обсуждение проблемы каким-то другим образом.

Важно помнить, что, если фасилитатор или помещение будет выглядеть недостаточно подготовленным, это поселит в участниках сомнения в способности самого специалиста фасилитировать обсуждение. Нужно убедиться, что имеется достаточно столов, например, в том числе, стол для раскладки раздаточных материалов, различного мелкого оборудования; достаточное количество бумаги, флипчартов, карандашей, раздаточных материалов, маркеров и т.д. Эти мелочи могут либо свести усилия фасилитатора к нулю, либо сделать процесс хорошо оснащённым и эффективным.

Первая встреча с группой

Задачи фасилитатора на первой встрече.

Фасилитатору необходимо помочь группе решить ряд вопросов в течение первой встречи:

1. в чем состоит задача;
2. каким уровнем власти располагает группа;
3. каковы критерии успеха;
4. какой процесс будет использован;
5. кто является заинтересованными лицами;
6. кто принимает решения внутри группы;
7. временные рамки;
8. что мы ожидаем, когда закончим.

Полезные приемы

Фасилитатор может использовать для решения этой задачи различные приёмы

Например, он может:

1. Задать аудитории вопрос: «Как вы видите проблему?»
2. Зафиксировать все ответы на доске или другим способом, так, чтобы список был доступен для восприятия группы.
3. Переформулировать ответы с помощью группы так, чтобы получилась единая формулировка проблемы.
4. Убедиться, что группа согласна с этой формулировкой, если надо, снова пересмотреть ее.
5. Повесить плакат с формулировкой проблемы на видное место.
6. В процессе обсуждения периодически обращаться к формулировке проблемы.

Начальные фразы фасилитатора

Для того, чтобы меньше волноваться и сразу наладить рабочую атмосферу, можно использовать проверенные фразы, которые фасилитатор может с успехом использовать в самом начале первой встречи с группой.

Первое, что он может сделать - это поделиться с группой мыслями по поводу своей роли в процессе, например:

- я здесь, чтобы помочь группе;
- я нейтрален в отношении проблемы;
- пожалуйста, помогите мне, если вы почувствуете, что я не нейтрален, остановите меня и скажите мне об этом;
- группа владеет содержанием, а я управляю процессом, мы идем параллельно в нашем обсуждении;

- моя работа состоит в том, чтобы удерживать процесс в рамках и следить за соблюдением наших правил.

Запасник

Если в ходе первой сессии у кого-то из группы возникло предложение рассмотреть кажущиеся ему важными проблемы, не включенные в повестку дня, то можно использовать так называемый «запасник». На отдельном листе в специально отведенном месте под таким заглавием (запасник) подобные проблемы записываются, но не обсуждаются, а откладываются «на потом».

Это позволяет:

- проявить уважение, не игнорировать запросы участников группы, поддержать контакт с группой;
- поддержать заинтересованность участников в процессе, способствовать их мотивации;
- не упустить, возможно, действительные важные аспекты проблемы;
- обсудить их в будущем;
- не потерять нить обсуждения в ходе сессии.

Перед окончанием встречи важно предъявить список, образовавшийся в запаснике и предложить решить что делать с включенными в них вопросами. Они могут быть рассмотрены на следующих сессиях, либо включены в план действия, либо группа может решить, что эти вопросы можно вообще не рассматривать.

Роли участников

Когда фасилитатор работает с группой, полезно объяснить участникам, какова их роль, что полезно им делать, для того, чтобы результат был достигнут быстро и качественно.

Прежде всего, стоит объяснить им, что никаких неприятных неожиданностей в процессе их не ожидает. Роли участников должны быть для них ясны.

Объяснение ролей участникам обсуждения позволит поддерживать конструктивное поведение во время процесса.

Участники могут иметь **два типа ролей в ходе фасилитации**:

1. Организационные, то есть, роли, связанные с выполнением технических задач.
2. Процессуальные роли.

Процессуальные роли имеют все участники обсуждения, а организационные – только некоторые.

К первым относятся следующие роли:

- соблюдать правила работы группы;
- слушать других;
- давать комментарии;
- проявлять инициативу;
- делиться опасениями;
- предлагать идеи;
- делиться необходимой информацией;
- добывать информацию;
- сотрудничать с другими;
- разряжать обстановку;
- стремиться к консенсусу и проверять его наличие;
- вносить идеи и участвовать в обсуждении.

К организационным ролям можно отнести следующие:

- хронометрист, следящий за соблюдением времени;
- секретарь, ведущий записи;
- ответственный за технические вопросы и так далее.

Факторы риска на первой встрече

Как показывает опыт, первая встреча очень важна и задает тон всему последующему процессу, тем не менее случается, что эта встреча проходит неудачно.

Наиболее типичные причины неудачи следующие:

1. нежелание значительного числа членов группы участвовать в обсуждении;
2. некоторые участники слишком нетерпеливы или отказываются тратить время на процесс фасилитации;
3. участники воздерживаются высказывать свои личные чувства, желания и предпочтения по поводу проблемы;
4. ряд участников недоволен раскладкой. временем, местом встречи и т.д.;
5. в группе существуют подозрения относительно действительной нейтральности фасилитатора и недостаток доверия к нему;
6. у группы нет достаточного интереса к данной проблеме или

попытке ее разрешения;

7. участники ощущают уязвимость и страх прямо высказываться, нежелание раскрываться из-за ожидаемых ими возможных негативных последствий, санкций, мести и т.п.

Фасилитатор может с этим справиться с помощью ряда действий:

1. Чтобы уменьшить воздействие перечисленных факторов, фасилитатору необходимо четко контролировать процесс. Прежде всего, необходимо показать участникам выгоды решения проблемы и положительные последствия принятия разумного решения группой. Людям очень важно услышать, что это даст лично им.

2. Необходимо установить контакт и добиться доверия со стороны группы, можно уверить группу и не однажды, что фасилитатор является нейтральным лицом. Главное - доказывать эту свою позицию на деле собственным поведением в ходе процесса фасилитации.

3. Заразить энтузиазмом. Стоя перед группой, фасилитатор должен продемонстрировать высокий уровень собственного энтузиазма по поводу перспектив и положительных последствий проведения обсуждения. Поскольку энтузиазм заразителен, это может оживить группу и создать более высокий уровень готовности к обсуждению.

Формулирование проблемы.

Четкая формулировка проблемы очень важна, иначе группа может продвинуться в решении проблемы, но эта работа никогда не будет закончена.

Правила формулировки

При определении проблемы важно учесть ряд правил:

1. Проблема должна быть сформулирована нейтрально. Она не должна выглядеть как решение или конкретно определенное действие, не должна давать преимущество ни одной из противоборствующих сторон. Задача фасилитатора состоит в том, чтобы заметить и устранить любые неправильности в написании проблемы.

2. Для того, чтобы достигнуть консенсуса в формулировке проблемы, можно использовать чистый лист флипчарта. На первом

шаге каждый участник может дать свое понимание, свою интерпретацию проблемы, и например, написать их на этом листе. Затем можно обвести ключевые слова и создать из них набросок формулировок. Фасилитатор вместе с группой переделывает и переписывает эту формулировку до тех пор, пока вся группа не придет к согласию, и не решит, что она отражает имеющуюся проблему. Для выполнения этой задачи можно использовать и многие другие методы и техники, изложенные далее в этой книге.

3. Формулировка проблемы должна быть однозначно ясной и очевидной для всех участников. После того, как группа договорилась об итоговой формулировке, важно иметь ее на каждой сессии. Проще всего обеспечить это, повесив плакат с формулировкой на стену, тогда фасилитатору будет легко обращаться к группе для того, чтобы убедиться, что обсуждение удерживается в рамках решаемой проблемы.

Выявление опасений участников

Выявление сомнений и опасений участников может оказать фасилитатору и самой группе большую помощь в достижении результата. Как правило, люди склонны отмахиваться от тех, кто высказывает пессимистические предположения, особенно, если они идут вразрез с их собственным видением ситуации. Фасилитатор, напротив, должен приложить все усилия, чтобы максимально извлечь негативные мысли участников по поводу обсуждаемого вопроса и связанных с ним ассоциаций.

Для того, чтобы облегчить участникам высказывание поводов их недовольства, можно применить ряд приёмов:

1. Фасилитатор может сказать группе: «Ваши интересы, ваши личные чувства, соображения по поводу этого вопроса очень важны. Я прошу каждого из вас высказать именно свои интересы, соображения, а не чьи-либо еще.

2. Фасилитатор должен ввести правило «никакой критики» высказанных сомнений и опасений и настаивать на его соблюдении, тактично, но твёрдо пресекая любые попытки его нарушения.

Как только кто-то, например, скажет по поводу высказывания другого участника о его опасениях: «Я не согласен», или «я так не ду-

маю», или выразит другую форму критического отношения, его надо немедленно остановить. Любая критика на этом этапе процесса может вызвать тупик. Участники могут замолчать, и будет очень трудно преодолеть эту ситуацию.

3. Фасилитатор может предложить каждому участнику группы высказать свою опасения или заинтересованность в решении данной проблемы, начиная, например, словами: "Я чувствую" или «Я думаю», «Меня тревожит» и т.д.

4. Фасилитатору необходимо быть внимательным к тому, чтобы самому не допускать критических высказываний, причём не только негативных, а вообще оценочных - в терминах «хорошо-плохо». Важно не использовать в качестве комментариев после высказываний участников по поводу их озабоченности проблемой выражения типа "хорошо", "здорово" и тому подобные. В данном случае под критикой понимаются как негативные, так и позитивные оценочные высказывания.

5. Высказывания участников должны быть записаны без какой бы то ни было интерпретации или анализа, единственное, что допустимо, это вопросы со стороны фасилитатора типа: «Я правильно записал то, что вы сказали?»

Опасения участников – это важный ресурс успешного обсуждения. Их высказывание в благоприятной атмосфере под покровительством фасилитатора позволяет:

1. сделать существенный шаг в разворачивании группового обсуждения, который поможет участникам осознать свои чувства по поводу проблемы;

2. надёжно защищать каждого участника от критики в процессе высказывания их беспокойства, задать конструктивную модель общения в сложной ситуации;

3. предотвратить в будущем ситуацию, когда участники будут воздерживаться от высказывания своих мыслей и могут выпасть из процесса;

4. использовать список высказанных элементов беспокойства, озабоченности как контрольный на последнем шаге обсуждения. В

конец процесса необходимо сравнить те пункты действий или рекомендации, к которым пришла группа, с теми проблемными моментами, которые были высказаны в самом начале. Это позволит убедиться в правильности и полноте выбранного решения и дать группе дополнительное чувство удовлетворения процессом и его результатами.

Выработка решения

Люди, работающие в группе, могут выработать поразительное количество вариантов решений, гораздо большее, чем человек, работающий в одиночку. варианты решения являются основой для рассмотрения проблемы.

Например, мозговой штурм может легким и забавным способом групповой генерации большого количества новаторских вариантов. Этот шаг процесса фасилитации - наиболее энерготизирующий. Фасилитатору придется иметь дело с потоком энергии и справиться с ним. Полученные возможности станут базой для пунктов на последующих стадиях, поэтому важно, чтобы группа выработала как можно больше идей.

Генерация вариантов

Этап выработки возможных вариантов имеет свои особенности:

1. В ходе предварительного обсуждения с лидером фасилитатор может спросить, есть ли какие-то ограничения во времени и количестве сессий. Важно убедиться, что руководитель понял вопрос и ничего не забыл.

2. Если в ходе встречи кто-то из участников активно вмешался и фактически сорвал обсуждение, необходимо объявить короткий перерыв. Это позволит восстановить способность аудитории к обсуждению и даст возможность тому, кто помешал течению процесса охладиться

3. Если решения не удалось достичь и в ближайшее время после перерыва, то необходимо остановить фасилитацию и назначить другое время для продолжения. Это важно, если нарушение (например, в ходе мозгового штурма) было достаточно значимым, или если трудно восстановить рабочую атмосферу в группе. Лучше всего, если

агрессия и враждебность останутся в стороне, когда обсуждение позднее возобновится.

Выработка критериев

Для того, чтобы из массы предложенных возможностей сформировать действительно работающее решение, необходимо использовать чёткие критерии, которым оно должно отвечать. Для эффективного осуществления этого этапа фасилитатор должен сделать следующие шаги:

1. Объяснить участникам, насколько групповые критерии важны для того, чтобы произвести сортировку возможностей.
2. Показать на примерах, что такое критерии, например, привести стандартный список.
3. Предварять групповые предложения, формулируя вопросы следующим образом: "Что бы мы ни делали, это должно быть..."
4. После составления списка предложенных критериев необходимо достичь согласия в группе по каждому из них, начиная с самого первого. Каждый из критериев, которые группа не поддерживает, можно вычеркивать.
5. Вполне возможно, что пункты конечного решения, выработанные на этом шаге, позднее будут подвергнуты пересмотру. Тогда на последующих шагах группа сможет пересмотреть список критериев и вернуться к тому, что было отвергнуто раньше. Такое желание вполне естественно, и переоценка критериев время от времени вполне приемлема.

Виды критериев

Критерии можно разделить на общие и специфические. Например, к ***общим критериям*** можно отнести предваряющую предложение фразу:

"Что бы мы ни делали, это должно быть..."

1. экономичным;
2. выполнимым в обозримые сроки;
3. отвечающим потребностям наших клиентов;

4. быть выполненным на хорошем профессиональном уровне;
5. в случае каких-либо нарушений функционирования легко исправимым;
6. привлекательным для людей;
7. легко внедряемым;
8. выгодным.

Специфические критерии являются конкретизацией и уточнением общих.

Например, в соответствии с номерами приведённых выше общих критериев:

1. должно стоить не больше 100 000 рублей в год;
2. должно быть закончено к февралю 2010 года;
3. обеспечить удовлетворение 85% клиентов в течение года;
4. будет выполнено группой квалифицированных сотрудников, специалистов по экономическим и строительным вопросам;
5. в случае поломки потребует не более 3 дней на починку; в течение года время, потраченное на восстановление, не превысит в сумме 9 дней;
6. это решение наверняка понравится муниципальному совету и будет с удовольствием поддержано жителями района;
7. может быть внедрено в течение месяца;
8. обеспечит 25% возврата капиталовложений за вычетом налогов.

Критерии являются фильтром, через который проходят возможности и обеспечивают реалистичность, применимость и эффективность этого решения. Выработка критериев - это прекрасный повод для задавания необходимых вопросов, например: "Как вы пришли к такому решению?". Самые лучшие критерии - это конкретные критерии, поэтому надо побуждать группу использовать в своих критериях числа, даты, количественно измеримые параметры.

Принятие решения

Формулировка решения о необходимых действиях очень важна:

1. Решение должно быть в форме рекомендаций, альтернатив или пунктов плана действий;
2. Постоянно используя критерии, нужно оценивать возможности, варианты и выбрать те из них, которые станут основой группового решения;
3. Список пунктов решения непременно должен включать следующие части:
 - что должно быть сделано;
 - кто это будет делать;
 - когда план должен быть выполнен.

Фасилитатор должен сохранять бдительность, чтобы предотвратить слишком быстрый прыжок в сторону принятия решения.

Нередко группы от стадии выражения опасений движутся непосредственно к предложению действий без того, чтобы:

- в достаточной степени рассмотреть подспудные проблемы;
- выработать достаточное количество возможностей для последующего выбора ;
- договориться о критериях, по которым будет оцениваться финальное решение.

Как правило, это приводит к тому, что выработанное решение оказывается не способным справиться с проблемой. Группе приходится потратить позднее очень много времени на то, чтобы выработать новый план для новой попытки решения проблемы.

В выработке решений могут помочь некоторые приемы:

1. полезно вывесить плакат с написанными вариантами на стену так, чтобы группе было его хорошо видно;
2. начать с первого варианта и спросить группу, удовлетворяет ли этот вариант нашим критериям;
3. если группа согласилась, что критерии выдержаны, то двигайтесь к следующему варианту и повторите тот же вопрос;
4. если группа не согласна с тем, что этот вариант удовлетворяет критериям, то зачеркните данный пункт и двигайтесь к следующему;
5. после того, как весь список вариантов рассмотрен, вернитесь к нему и сгруппируйте те варианты, которые чем-то сходны;

6. после завершения группировки выберите одну группу и стройте решение, опираясь на нее;
7. продолжайте выработку пунктов решения в группе до самого конца, помните, что эти пункты можно сформулировать, отвечая на вопросы "что, кто и когда";
8. следующий шаг состоит в том, чтобы проверить те акты/действия/решения, которые были выработаны ранее.

Проверка принятого решения

При проверке решения фасилитатор помогает группе выполнить следующие задачи:

1. проверить, соответствует ли решение тем опасениям/озабоченностям, которые были высказаны в начале
2. убедиться, что результат удовлетворит руководителя
3. убедиться, что группа знает какими должны быть ее следующие шаги
4. проверить план взаимодействия при выполнении этого решения

Для выполнения этих задач **можно использовать** следующие технические приемы:

- вывесить исходный список опасений и моментов неудовлетворённости;
- вывесить групповой список пунктов решения;
- начать с первого пункта тревог и спросить группу "необходимо ли нам видоизменить

один из наших пунктов или создать новый пункт для того, чтобы этот интерес был удовлетворен?". Далее действовать так, как решит группа. Если группа выработала новое решение, убедитесь, что оно соответствует всем критериям. Необходимо провести рассмотрение всех тревог в списке подобным образом.

Этапы проверки.

1. Соответствие интересам.

Очень важно всегда проверять, насколько финальное решение

удовлетворяет реальные интересы, которые были нарушены проблемной ситуацией и отражались в высказанных опасениях и обеспокоенности. Иначе может возникнуть ситуация, когда кто-то в самом конце выскажет свое неудовлетворение: «Такое впечатление, что мы не рассмотрели вот этот проблемный момент, может быть, нам надо добавить что-то еще в наш список.»

2. Соответствие целям.

Еще один параметр, который должен быть проверен,- это: какие будущие цели будут достигнуты в результате выполнения данного решения .

После проверки пунктов решения, когда все убедились, что все они удовлетворяют исходные запросы группы, необходимо проверить, будет ли данное решение удовлетворять тем целям, которые стоят перед группой. Такие цели могут быть даны руководителем, например, до начала работы или во время первой встречи. Эта проверка очень важна, потому что иначе может оказаться, что ожидания руководства не будут удовлетворены. Фасилитатор должен выписать пожелания руководства на лист и спросить группу: «Как вам кажется, наше решение соответствует этим ожиданиям?»

3. «Заземление».

Третий шаг проверки будет состоять в том, чтобы определить каким должен быть следующий шаг. Группа совместно с фасилитатором выработала план действия, в котором как минимум имеется 3 графы, содержащих необходимое количество пунктов. В этих графах пишется, что должно быть сделано, кто будет это делать и когда это должно быть сделано.

4. «Кадровый вопрос».

Последняя часть проверки состоит в том, чтобы выяснить как будет осуществляться взаимодействие, необходимое для выполнения принятого решения. Это очень важно, поскольку иначе все усилия, приложенные группой совместно с фасилитатором, могут оказаться малоэффективными.

Для создания плана взаимодействия можно, например, состав-

вить список возможностей с помощью мозгового штурма. В этом списке могут быть отражены события, средства информации, различные технические возможности и т.д. Как и на предыдущих этапах, необходимо договориться о некоторых критериях, например, сколько денег может на это потратить группа, сколько времени есть на выполнение данного решения, на какую аудиторию ориентирована данная деятельность .

Создавая план коммуникации, нельзя забывать вопросы "что, кто и когда". Примером идей по взаимодействию может служить следующий список:

1. отражение информации на веб-сайте фирмы;
2. специальные информационные листки, которые будут доставлены работникам на дом;
3. ежемесячный информационный бюллетень;
4. стенгазета;
5. письмо или меморандум;
6. информационные собрания;
7. видеопрезентация выработанного плана и решения;
8. использование неформальных встреч во время ланча и т.п. для того, чтобы информировать сотрудников о принятом решении.

План действий

В ходе групповой работы важно напоминать участникам, что необходимо, чтобы решение соответствовало трем требованиям:

1. пункты решения должны вытекать из одной или более возможностей, которые удовлетворяют групповым критериям;
2. пункты решения являются финальным выходом групповой работы;
3. в них должна отражаться активность одного или более людей, как правило, участвующих в работе группы.

Формулировка решения должна содержать 3 компонента - что, кто и когда:

- уточнение, какая задача должна быть решена;
- назначение людей, ответственных за выполнение задачи;
- самую позднюю дату, когда задача должна быть выполнена.

Глава 5. Инструменты фасилитации

Среди инструментов фасилитации можно выделить несколько основных групп:

- Методы сбора информации в группе.
- Способы групповой обработки информации.
- Методы обсуждения и принятия решения.

Надо признать, что это деление в значительной степени условно, так как одни и те же методы используются для решения сразу нескольких задач. Например, мозговой штурм или карточный опрос применяются и для сбора информации, и для оценки. Такое положение дел определяется, кроме всего прочего, комплексностью задач и разным пониманием того или иного метода. Например, в понятие мозгового штурма, помимо самой процедуры генерации идей, многие авторы включают и различные виды карточного опроса и других групповых форм работы.

Некоторые исследователи вообще практически отождествляют групповое решение задач и «мозговые штурмы». Тем не менее, некоторые ориентиры существуют, и мы постараемся ими воспользоваться.

Мозговой штурм

Самым популярным и распространённым методом фасилитации решения проблем является предложенный в 1953 году Алексом Осборном метод «мозгового штурма» (иногда называемый мозговой атакой). Это обеспечивается его характерными особенностями:

- простотой понимания и проведения даже в неподготовленной, неопытной аудитории;
- эффективностью, возможностью преодоления тупиковых ситуаций, часто оригинальностью и экономичностью решений;
- динамичностью, энергетикой, быстротой;
- игровым, непринуждённым характером,;
- возможностью проведения в группах разного размера, как минимального, так и большого;
- лёгкостью вовлечения всех участников;
- гибкостью, богатством возможностей модификации, приспособления к конкретным условиям;
- лёгкостью сочетания с другими методами;
- нетребовательностью к условиям и оборудованию;
- удовольствием от процесса, полного свободы и творчества;

- ощущением успеха и талантливости участников и значимости результата.

Особенности мозгового штурма.

Мозговой штурм - это метод, позволяющий стимулировать творчество и использовать суммарный, коллективный разум, который проявляется в результате того, что каждому участнику предоставляется возможность принять участие в генерации идей без какой бы то ни было критики, анализа или оценки. Он особенно хорош в ситуациях, где стандартные приёмы, алгоритмы себя не оправдывают, и необходимо сделать «прорыв». Мозговой штурм сплачивает группу и создает условия активной работы обоих полушарий, обеспечивая появление нестандартных, неожиданных, необычных решений. Новые идеи легко возникают по ассоциации с уже высказанными.

Процесс мозгового штурма преследует сбор максимального количества информации от членов группы. Этот процесс учит слушать других и проявлять уважение к разным точкам зрения. Фасилитатор инициирует выдачу информации и активизирует участие каждого в группе. Реакция фасилитатора на предлагаемую информацию должна быть поощрительной («спасибо») и нейтральной, оценка может касаться только того, как протекает сам процесс.

Основные этапы мозгового штурма следующие:

1. Подготовительный. – Определение проблемы и цели.
2. Основной. - Генерирование идей.
3. Заключительный. – Анализ и оценка идей.

Правила проведения мозгового штурма:

1. Формулируется проблема или тема, по которой будет происходить генерация идей, предложений.
2. Задаётся время продуцирования идей.
3. Каждому участнику предлагается высказывать как можно больше идей. Подчёркивается, что важно количество, предлагается не задумываться над формулировкой, а кратко говорить первое, что приходит в голову. Приветствуются самые безумные или «дурацкие» идеи.
4. Сообщается, что никакая критика или анализ в ходе генерации идей недопустимы.
5. Любая идея заслуживает внимания группы и рассмотрения, это обеспечивает равенство всех участников в процессе.
6. Все идеи записываются так, чтобы участники могли их видеть.

7. Полученный список либо передаётся экспертам, либо производится группировка, ранжирование и анализ собранных идей непосредственно в группе (см. ниже) в зависимости от уровня власти группы и ряда других обстоятельств.

Классический мозговой штурм предполагает, что любой из участников высказывается тогда и столько раз, когда и сколько хочет. Бывает, что некоторые участники не проявляют активности, особенно поначалу. Это особенно характерно, например, для групп с предпрятий с жёсткой организационной культурой, работники которых привыкли к иерархии и подчинению. Для таких случаев подходит вариант обязательного первоначального предложения идей по кругу, чтобы «разогреть» участников, показать, что ситуация безопасна.

Для того, чтобы дать участникам возможность подумать, фасилитатору следует уметь держать паузу, дабы его настойчивость не вносила в процесс мозгового штурма дискомфорт. Фасилитатор обычно принимает активное участие в мозговом штурме, иногда предлагая и свои идеи. С помощью этого приема он имеет возможность менять направление мыслей участников, расширять их видение возможных областей для поиска альтернатив.

Задача фасилитатора - обеспечить быструю и точную фиксацию высказываемых мнений, пресечь попытки оценки или анализа высказанных мнений. Нередко фасилитатору помогает ассистент (хуже, если член группы, так как это ограничивает его возможность принимать участие в процессе), который параллельно с фасилитатором проводит запись предложений, что позволяет не тормозить поток высказываний участников. Желательно сохранять мнения в том виде, в каком они были высказаны, даже если они кажутся ошеломляющими или абсурдными. При проведении штурма обычно устанавливаются временные рамки. Во время затухания потока идей его можно стимулировать ссылкой на время ("У нас осталось всего 5 минут"). Хорошо работает и другой приём «дефицита»: «У вас осталась возможность высказать три последние мнения». Генерация идей длится до 30-40 минут. Общая длительность процесса с упорядочением и составлением списка идей занимает до 2 - 2,5 часов.

Мозговой штурм может быть проведен и в малых группах. При этом он состоит из следующих этапов:

- деление большой группы на малые группы, обычно по 5 – 9 (7 плюс-минус 2) человек;
- продуцирование идей;

- обсуждение;
- ранжирование собранной информации (тайным голосованием или другим способом);
- выбор 10-15 идей, признанных наиболее значимыми, или другого количества в зависимости от процедурных соглашений;
- выбор 2-3 человек для окончательной редакции по результатам работы группы и презентации их на общей сессии (этот этап может отсутствовать);
- презентация материалов всех групп по очереди;
- последующее ранжирование и обработка всех представленных мнений и отбор 10-15-и (или другого количества в зависимости от характера проблемы и цели) идей, которые оформляются в итоговый перечень.

Самыми ценными могут оказаться идеи, которые на первый взгляд кажутся абсурдными. Полученный банк идей может быть подвергнут экспертизе со стороны, а возможности реализации высказанных идей могут быть также определены способом последующих мозговых штурмов или других способов обработки материала. важные моменты процесса мозгового штурма.

Самый главный принцип мозгового штурма – свобода выражения и отсутствие критики. Важно также дать почувствовать участникам значимость результата, чтобы у них не сложилось впечатление, что они просто «позабавились».

Полезные приёмы:

- Правильный подбор группы для мозгового штурма по составу и размеру может увеличить его эффективность. Этот вопрос может обсуждаться с лидером/заказчиком заранее. Например, включение в группу не только специалистов, но и других людей помогает преодолеть консерватизм профессионального взгляда на вещи, который изначально ограничивает зону поиска, сразу отсекая то, что считает невозможным или нецелесообразным. Как писал Козьма Прутков: «Специалист подобен флюсу».
- Фасилитатор должен уметь сделать дискомфортное молчание источником новых идей в группе.
- Иметь помощника для записи идей - это позволит не прерывать поток идей в мозговом штурме

- Использовать более одного флипчарта или доски.
- Перед началом мозгового штурма хорошо показать аудитории, как он работает, с помощью какого-либо забавного или абсурдного примера. Главное, чтобы группа поняла, что можно предлагать самые невероятные и безумные идеи. Даже если группа знакома с методом, бывает полезно «разогреть» её с помощью короткого весёлого штурма.

Например, когда участники видят более двухсот идей о том, как можно использовать кирпич, выработанных за 5 минут, причём многие из этих способов оказываются совершенно неожиданными, смешными и оригинальными, это очень впечатляет.

Варианты и модификации группового мозгового штурма.

Мозговой штурм может быть:

1. Прямой.

Генерируются идеи по поводу способов решения или положительных аспектов рассматриваемого явления.

2. Обратный.

Генерируются идеи по поводу недостатков или отрицательного воздействия рассматриваемого явления.

3. Комбинированный.

Рассматриваются как недостатки, так и позитивные аспекты, например, способы преодоления недостатков в различных комбинациях.

Таким образом, можно выделить ряд вариантов мозгового штурма по этому параметру:

а) двойной прямой:

прямой мозговой штурм по одной и той же теме проводится дважды с перерывом от нескольких часов до нескольких дней.

б) обратный – прямой и прямой – обратный:

сначала выявление минусов, потом – плюсов и наоборот.

Например, лист флипчарта или доска делится на 2 половины. Слева пишутся все недостатки, дефекты какого-то продукта. После завершения их списка в правой части записываются идеи по поводу способов устранения выявленных недостатков.

Такие сессии можно повторять, чтобы выявить динамику развития объекта. Последний вариант помогает прогнозировать потенциальные опасности в рассматриваемом явлении.

Челночный мозговой шторм.

Часто сложности во взаимодействии участников группы обсуждения возникают из-за разности их подходов к работе над проблемой: одни больше склонны к позитивной генерации идей, а другие – к их критическому анализу. В результате они могут не только мешать работе, но и раздражать друг друга. Эта особенность учитывается в данном методе следующим образом:

1. Группа делится на 2 подгруппы по принципу склонности к критике или генерированию идей. Они работают в разных помещениях.
2. В подгруппе «генераторов» проводится мозговой шторм, собираются идеи с предложениями по решению поставленной проблемы. В подгруппе берётся перерыв, а предложения передаются в подгруппу «критиков».
3. Критики выбирают наиболее перспективные с их точки зрения предложения и, пользуясь ими, более чётко определяют задачу.
4. Предложение критиков передаётся в группу генераторов.
5. Работа проходит через несколько подобных циклов до получения удовлетворяющего всех результата.

Этот метод позволяет увидеть самые неожиданные аспекты проблемы и нетривиальные варианты решения. Например, группа из 6 человек может за полчаса выдвинуть до 150 интересных идей.

Мозговой шторм с оценкой.

Помогает решать сложные проблемы. Имеет 3 этапа.

1. Выработка идей

- а) Проводится генерация идей как обычно, составляется список идей..
- б) Полученный список размножается и передаётся каждому участнику.
- в) Каждый выбирает 3-5 наиболее предпочтительных для него вариантов. Он может развить и дополнить выбранные идеи.

2. Выбор

- а) Презентация выбранных идей каждым участником, аргументация выбора. Одинаковые идеи второй раз не обсуждаются. По каждой идее проводится краткая (5-10 минут) работа по выявлению недостатков возможности их устранения и развития идеи.

б) Составление таблицы с положительными и отрицательными оценками идей.

в) Отбор каждым участником независимо от других одной - двух идей из нового списка.

3. Ранжирование

а) составление списка выбранных идей, определение их рангов (см. ниже)

б) составление приложения к получившемуся списку с обоснованием, эскизами, комментариями.

В) передача наработанного заказчику или экспертам.

Брейнрайтинг

Термин «Brainwriting» «предложен франкфуртскими учёными из института Баттеля. Брейнрайтинг, или «мозговой штурм по переписке» (*вариант названия предложен автором книги*) основан на базовой технике и правилах мозгового штурма с той разницей, что идеи не произносятся участниками вслух, а предъявляются в письменной форме:

1. Каждый из участников пишет своё предложение по решению проблемы на листе бумаги.
2. Сидящие за столом участники обмениваются своими записями друг с другом (например, по часовой стрелке).
3. Используя полученную идею как стимул, каждый участник пишет свою идею на листке.
4. Производится неоднократный обмен листками в течение обозначенного фасилитатором времени (обычно не более 15 минут).

Брейндровинг

Ещё один вариант – рисованный мозговой штурм - аналогичен предыдущему, только использует не вербальный, а рисуночный способ решения проблемы.

Мозговой штурм в подгруппах по круговой схеме.

Этот метод во многом аналогичен предыдущему.

а) участники делятся на подгруппы по несколько человек.

б) генерация каждым участником 2-3 идей на карточках.

в) обмен карточками по кругу, дополнение и развитие пришедших на карточках идей. Производится трехкратное повторение процедуры.

- г) каждая группа составляет сводный перечень идей.
- д) подгруппы представляют свои идеи в большой группе для обсуждения и оценки.

Метод номинальной группы (МНГ)

Нередко встречаются ситуации, когда люди с сильным характером подавляют других участников обсуждения. Среди участников может также оказаться человек, который отвлекает всех и тратит драгоценное время на посторонние разговоры. Иногда кто-то из участников подталкивает группу к быстрому принятию решения, хотя еще не обсуждены важные вопросы. Такие ситуации нарушить течение процесса обсуждения и снизить качество принятого решения.

Метод номинальной группы успешно справляется с подобными трудностями. За рубежом он широко применяется в сфере здравоохранения, услуг, образования, промышленности, а также в правительственных учреждениях. Метод "номинальной группы" подразумевает, что люди, находящиеся вместе, не имеют возможности общаться устно.

Как правило, МНГ - это структурированная групповая встреча руководителей и специалистов (7-10 человек), которые не разговаривают друг с другом, а излагают идеи на бумаге. Через некоторое время происходит структурированное распределение идей. Фасилитатор записывает эти идеи в таблицу до тех пор, пока все участники не скажут, что у них больше нет идей. При этом не проводится никакого обсуждения.

Данная методика состоит из трех стадий анализа возможных причин существования проблемы.

1. Участников обсуждения просят не общаться, предупреждают, что вербальное взаимодействие не разрешено. После того, как все заняли свои места, каждого просят написать на листе бумаги с его точки зрения основные причины возникновения рассматриваемой проблемы. Эта процедура занимает от 5 до 15 минут. Результатом первого этапа является список идей и предложений (обычно от 18 до 25).
2. Фасилитатор просит каждого по очереди прочесть вслух одну из записанных причин. Пока идет чтение, фасилитатор (или помощник) ведет записи на доске. Затем руководитель предлагает участникам привести вторую причину и так далее, пока не будут опрошены все члены группы. Ко-

гда руководитель записывает предлагаемую причину на доску, члены группы включают ее в свои списки или, если у них есть аналогичный вариант, отмечают в них его наличие. Таким образом, каждая предлагаемая причина заносится в список только один раз. Если одно предложение частично перекрывает уже высказанное, его также вносят в список.

3. На заключительной стадии все внимательно изучают список идей и ранжируют причины проблемы. Производится структурированное обсуждение и выясняется степень поддержки каждой идеи, внесенной в список. Если идей много, то закрытым ранжированием (тайным голосованием) выбираются пять самых веских. Итоги ранжирования собирают и обобщают. Групповым решением является математическая сумма отдельных голосов.

Все три стадии этого процесса можно провести в течение часа. Применение этого метода на совещании позволяет установить основные причины проблемы. Кроме того, эта процедура способствует выявлению самых серьезных из них. Так как ранжирование причин происходит, как правило, закрыто, то велика вероятность установления правдивой картины расстановки приоритетов в определении причин проблемы.

Мозговой штурм на доске

Мозговой штурм на доске, или «Хронический мозговой штурм» (*вариант названия предложен автором книги*), проводится следующим образом:

1. В специальном месте, например, в коридоре, или в помещении, где обычно проводится групповое обсуждение, вешается на видном месте (например, на стене) специальная доска или просто лист бумаги, в центре которого крупно, яркими буквами пишется проблема, требующая решения.
2. Все, кто захочет поделиться своими соображениями о проблеме и возможных решениях, например, сотрудники, будущие участники обсуждения в течение рабочего дня прикрепляют к этой доске свои предложения и идеи на отдельных листочках.
3. Поскольку работники смогут постоянно «видеть проблему» в прямом смысле слова, это будет стимулировать рождение идей по поводу её преодоления. Предложения, прикрепленные другими, будут по ассоциации рождать новые творческие идеи в полном согласии с традиционными механизмами мозгового

- штурма. Это создаст хороший банк идей для использования в последующем обсуждении.
4. Поскольку время генерирования идей не ограничено форматом обычного мозгового штурма, это даст возможность каждому подумать и, возможно, предложить не одну, а несколько продуктивных мыслей. Положительным моментом является также возможность сохранения анонимности.
 5. Если на заготовленном листе или доске появится мало предложений, или их не будет вовсе, это будет тревожным сигналом для руководителя, говорящим либо о незаинтересованности сотрудников, либо о подавленности инициативы на предприятии.

Внутренний мозговой штурм

Каждый человек не однажды спорил сам с собой, не соглашался или приходил в согласие с самим собой. Думается, нет необходимости доказывать, что у каждого есть возможность найти внутри себя собеседников, тем более, что всегда приятно поговорить с умным человеком. Поэтому вполне естественно, что для некоторых видов мозгового штурма может быть вполне достаточно одного человека.

Индивидуальный мозговой штурм

Проводится с самим собой по тем же правилам, что и обычно. Человек сам:

1. Генерирует идеи. Рекомендуемое время – 3-10 минут.
2. Записывает их.
3. Оценивает варианты, дорабатывает. Анализировать можно не сразу, а через некоторый промежуток времени, дни, недели.
4. Выбирает наилучший вариант.
5. Реализует.

Рекомендуется использовать различные способы активизации и организации мышления для повышения продуктивности работы (см. далее).

Мозговой штурм «соло»

Сольный штурм, или мозговой штурм «на манжетах» (*вариант названия предложен автором книги*), проводится специалистом наедине с самим собой. Этот вариант штурма предполагает постоянное

отслеживание и запись посещающих человека идей. Каждое время от времени переживает замечательное состояние вдохновения, но часто творческие идеи «приходят и уходят, не застав никого дома». Существует много рассказов о поэтах и композиторах, которые в порыве вдохновения писали свои творения на манжетах или ресторанных салфетках, так как ничего другого не было под рукой.

Записи могут вестись в любое время и любой обстановке. Например, прекрасный способ справиться с бессонницей – не пытаться заснуть, а записать то, что приходит в голову. Многие авторы, находясь в периоде творческого подъёма, специально кладут возле кровати ручку и бумагу, чтобы сразу занести на неё осевшие ночью идеи. Плоды озарения так же хрупки, как сны. Большинство из них, если сразу не поделиться с кем-то или не записать, растворяются, и вспомнить их оказывается невозможно. Полезно впоследствии систематизировать выбранные идеи, например, занести в специально заведённую картотеку.

Главное, что делает и этот вид мозгового штурма эффективным – те же базовые принципы: свободная продукция и фиксация идей без всякой критики. Многие люди блокируют свои творческие способности, убивая их в зародыше излишней критичностью. Умение отказываться от непродуктивных, неинтересных идей, хороший вкус очень важны, но оценка и отсев должны производиться после генерации идей, а не наоборот. Здесь замечательно работает правило: относиться к себе так, как ты хотел бы, чтобы к тебе относились другие (Ив):

- внимательно выслушай себя;
- отнесись к высказанному с интересом и уважением;
- проанализируй полученный материал, не отмечая сразу, а например, пользуясь принципом, предложенным одним из высших менеджеров «Дженерал Моторз»:

Прежде чем отказываться от какой бы то ни было идеи, найдите по крайней мере 3 резонных довода, почему это следует сделать.

По опыту автора, отношение к своим и чужим мыслям в стиле мозгового штурма:

- обогащает в прямом и переносном смысле,
- делает жизнь интереснее, а человека счастливее,
- снижает количество стрессов, поводов для раздражения и зависти,
- повышает продуктивность деятельности, особенно в сфере работы с людьми, не говоря уже о конфликтологической практике,
- радикально улучшает отношения с другими и с самой собой,
- развивает интеллект и способствует самореализации.

Как можно видеть, многие виды мозгового штурма включают в себя и другие приёмы и техники. Некоторые другие виды процедур обсуждения, связанные с мозговым штурмом, будут описаны позже (например, мозговой штурм по-японски – «Рисовый град», поскольку трудно сказать, к какому методу их правильнее отнести. Прежде всего в этом контексте речь может идти о методе «карточного опроса».

Карточный опрос

Частично об этом методе речь уже шла при описании разновидностей мозгового штурма. Этот метод даёт возможность сбора и систематизации информации – идей, проблем, ожиданий, опасений..

Основная процедура проведения:

1. Участникам задаётся проблемный вопрос и даётся определённое время на индивидуальную генерацию идей.
2. Они пишут ответ или свои предложения на карточках, как правило, по одной идее на каждой карточке. Участников просят делать записи кратко, чётко и разборчиво.
3. Карточки собираются и вывешиваются на доску/пикборт так, чтобы всем было видно.
4. Результаты обрабатываются группой или передаются экспертам.

Преимущества карточек:

- легко оперировать;
- структурируют высказывания;
- вынуждают быть краткими;
- привлекательны свежестью впечатлений;
- легко дополнять и углублять;
- продукты групповой работы остаются реальными и не забываются.

В зависимости от ситуации карточный опрос может быть открытым, при котором участники сами прикрепляют свои карточки на доску, или анонимным, когда карточки складываются вместе и передаются фасилитатору, который оперирует ими сам.

В момент заполнения ни фасилитатор, ни участники не дают никаких комментариев или пояснений.

Иногда для структурирования процесса используются карточки разных цветов, например, следующим образом

- на красных пишутся критические высказывания;
- на белых – выявленные проблемные моменты;
- на жёлтых – фантастические, творческие идеи;
- на зелёных – реальные, «заземлённые» предложения.

Двойной карточный опрос

Аналогично двойному мозговому штурму двойной карточный опрос подразумевает два или более последовательных варианта тем для ответов на карточках, например:

1. Разнонаправленная оценка:
 - а) высказывания «за», выявление сильных сторон, преимуществ;
 - б) высказывания против, выявление недостатков, негативных следствий внесённого предложения.
2. «Машина времени» (*вариант названия предложен автором книги*):
 - а) настоящее состояние дел;
 - б) предыстория проблемы, предшествовавшие события, прошлое,
 - в) прогноз на будущее, предполагаемое развитие событий.
3. Задачи различных участников или рабочих групп и так далее.

При двойном карточном опросе также полезно использовать разные цвета карточек.

Модифицированный карточный опрос

Этот вариант метода особенно хорош, когда сама группа большая или выработано такое большое количество карточек, что его трудно структурировать. Он позволяет сделать процесс более чётким и даёт возможность сэкономить время. Работа проходит следующие этапы:

1. Группа делится на подгруппы, например, тройки, пятёрки.
2. Каждый в подгруппе высказывает или записывает своё мнение.
3. После непродолжительного обсуждения подгруппа выбирает, формулирует и записывает на одной карточке мнение, к которому пришли участники.
4. Карточки от подгрупп собираются и вывешиваются на доске/пикботе как обычно.

Модифицированный карточный опрос – один из самых распространенных способов для работы с большими группами.

Техника расчленения

В практике проведения обсуждения для принятия управленческого или креативного решения может также использоваться техника расчленения, которая включает четыре последовательных шага.

1. Составные части объекта (предмета, услуги, товара и т.д.), подлежащей совершенствованию, записывают на отдельные карточки.

2. На каждой карточке последовательно перечисляют максимальное количество характерных признаков соответствующей части.

3. Оценивается значение и роль каждого признака для функций данной части. Решается вопрос, должны ли они оставаться неизменными с точки зрения реализации своих функций. Подчеркиваются разными цветами:

- те признаки, которые совсем нельзя менять;
- те, которые можно менять в заданных пределах;
- те, которые можно менять в любых пределах.

4. Все карточки выкладываются на стол одновременно и анализируются как общее поле приложения усилий.

Существо техники расчленения заключается в одновременной обозримости всего множества элементов, подлежащих преобразованию, т.е. в активизации совместной работы полушарий головного мозга: не только аналитических возможностей левого полушария, но и синтетических - правого.

Следующая группа методов может быть отнесена скорее к способам оценки мнений, вариантов решения. Тем не менее, как уже отмечалось, эти способы могут быть использованы и по-другому.

Кластерный метод

Название метода происходит от английского «Data clustering». Кластеринг - задача разбиения заданной выборки объектов (ситуаций) на непересекающиеся подмножества, называемые кластерами, так, чтобы каждый кластер состоял из схожих объектов, а объекты разных кластеров существенно отличались. Аналогия – кляссер для марок.

Для проведения данного метода требуется подготовить две рабочие поверхности (2 пикбота), а затем:

- 1) определить проблему;

- 2) провести карточный опрос – с цветными карточками, обычно трех видов;
- 3) фасилитатору (желательно с помощниками) развесить или перемешать карточки;
- 4) провести систематизацию, компоновку близких по смыслу карточек. Все карточки одна за другой зачитываются, а затем развешиваются подгруппами в соответствии со смыслом, который выбирают участники. Образовываются группы карточек, объединённые по смыслу (по 3-5 штук в каждой группе).
- 5) Карточки, которые вошли в группу, объединяются, обводятся снаружи, образуя «проблемное облако».
- 6) Производится нумерация облаков, возможно, обозначение связи стрелками, линиями и т.п. Таким образом можно выявить структуру соотношений между подгруппами.
- 7) Производится «титулирование» – присвоение названий облакам, которые определяются вместе с группой.
- 8) Осуществляется «пунктуация» – названия облаков выписываются на флипчарте, лист вешается стене.
- 9) Производится оценка , например, посредством выставления точек или другого способа ранжирования. Это может делать либо совместно, на листе флипчарта или доске, либо в индивидуальном порядке - на карточках.
- 10)

Метод кластерного анализа во многом сходен с методом «Blue Point» и методом «Mind-Mapping».

Метод вызова

Фасилитатор задает вопросы группе и получает ответы от участников. Ответы даются вслух, кто-то (фасилитатор или его помощник) их фиксирует. Этот метод ускоряет проведение начального этапа работы и может увеличить её темп. Этот подход во многом похож на традиционный стиль ведения групповой дискуссии, он имеет свои плюсы и минусы:

Плюсы метода вызова - нет дублирования, происходит заражение и образуется цепь ассоциаций.

Минусы метода вызова - ответы сложно сортировать, не все участники готовы открыто выразить своё мнение, легко может возникнуть спор, и всё возвратится «на круги своя»..

Аквариум

Метод «Аквариум», иногда носящий название «Горячий стул», делит группу на две подгруппы. Стулья ставятся в два концентрических круга по числу участников:

- 1) образуется два круга, внутренний и внешний, в обоих участники сидят лицом внутрь. Внутренний круг – активный, ресурсный, внешний круг – наблюдатели, потенциал.
- 2) Люди во внутреннем круге активно обмениваются мнениями, внешний круг наблюдает и слушает.
- 3) Из наружного круга наблюдатель может перейти во внутренний круг, но для этого он должен найти кого-то из участников, кто согласен будет перейти на его место во внешний круг. Если он сам не находит желающего, фасилитатор может ему помочь. Такая процедура помогает упорядочить процесс. Обычно во внутреннем кругу несколько меньше участников, чем во внешнем.

Вариант этого метода – «предписание».

Предписание

- 1) Так же создаются два круга.
- 2) Участники из внешнего круга записывают вопросы (часто готовятся заранее), которые они хотят задать участникам внутреннего круга.
- 3) Затем участники внешнего круга задают вопросы по обсуждаемой теме, обращаясь к конкретному участнику. Внутренний круг не задает вопросов внешнему. Фасилитатор может предложить ответить другому, если участник, к которому обратились, испытывает затруднения с ответом, и если позволит спрашивающий.

Метод похож на пресс – конференцию. Ответы могут быть отсрочены. Могут использоваться самые разные способы фиксации вопросов и ответов по договорённости с членами группы.

Метод смыслового поля

Этот метод позволяет сконцентрировать смысловое поле проблемы, сделать её видение более чётким. Выстраивается простая таблица, чаще всего состоящая из 4 квадрантов. Их содержание может быть различным, например:

В чем проблема?	Предложения
Ожидания	Другие аспекты

Каждый участник подходит и пишет на доске, заполняя поля таблицы. Этот метод хорош для небольших групп. Для больших групп можно сделать то же самое, используя карточки.

Метод СВУС (SWOT)

Этот метод можно считать частным случаем метода смыслового поля. Составляется таблица и заполняются ее квадранты.

Слабости	Возможности
Угрозы	Сильные стороны

Существуют и другие аналогичные варианты использования метода смыслового поля, например, **SOFT**, при котором рабочее поле делится на несколько частей, в боковых пишут свои идеи участники, а в центре приводится общегрупповое мнение.

Метод шкалирования

Физическая расстановка по шкале.

Рассматривая полярные позиции по дискуссионной проблеме, участники:

- могут лучше осознать свою позицию и степень приверженности ей;
- знакомятся с альтернативными позициями;
- прогнозируют, какие последствия для группы, организации и для отдельных людей будут иметь индивидуальные позиции и политические решения;
- тренируют и используют умение отстаивать свою позицию;
- учатся выслушивать мнения других.

Процедура:

1. Участникам предлагается воображаемая шкала (можно также использовать веревку, линию, нарисованную мелом и т.п.)

2. Всем предлагается занять место на этой шкале в соответствии со степенью согласия с высказанным мнением или со степенью озабоченности проблемой и т.п. Например, 5 баллов – полное согласие, а 1 – полное несогласие, остальные цифры – в промежутке между ними. Все встают на соответствующие места этой линии. например, у окна 5 баллов, а у стены - 1 балл. Затем можно поменять некоторые параметры ситуации и предложить еще раз выбрать позиции. Человек может поменять свое мнение и перейти на другое место.

3. Можно попросить отдельных (стоящих на полюсах и в центре) или всех участников обосновать выбор их позиции в каждом случае и проанализировать её динамику.

Табличное шкалирование

Задается шкала мнений, например, -2, -1, 0, +1, +2 в зависимости от оценки степени согласия и любых других параметров идеи, мнения и пр. Это вариант более скрытого шкалирования, можно сделать его и анонимным. Люди расставляют оценки либо на своих листочках, либо выставляют свою оценку на общем листе/доске.

Выписываются все предложения, напротив выставляют оценки привлекательности предложения, используя шкалу, например:

Проблема: Как потратить деньги?

Поездка в Египет	-1	0	1	2
Поездка в Барселону	-1	0	1	2
Покупка машины	-1	0	1	2
Вклад под проценты	-1	0	1	2

Участники могут заполнять одну большую таблицу или получают лист с предложениями и шкалой, где обводят кружком значение на шкале, соответствующее их мнению. Затем данные обрабатываются и принимается предпочитаемое группой решение..

Шкала времени

Рассмотрим, как работает этот метод, на примере. Нужно оценить оптимистический и пессимистический вариант развития грузино-абхазских взаимоотношений, чтобы решить, стоит ли развивать бизнес в этом регионе .

Задача: Обсудите желательный и неприемлемый варианты развития грузино-абхазских взаимоотношений. Рассмотрите два возможных сценария развития грузино-абхазских взаимоотношений на период 10-15 лет. Этот промежуток времени разделен на двухлетние интервалы. Распишите этапы процесса.

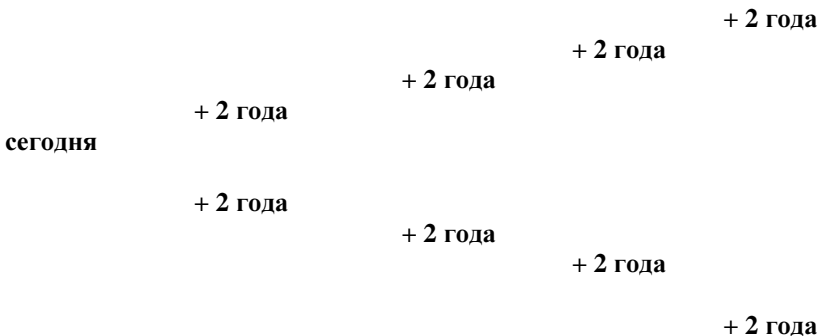
Процедура:

1. Индивидуальная работа:

- Фасилитатор разделяет участников минимум на две группы. Каждой группе объясняет ее задачу: члены первой группы должны выполнить задачу с точки зрения абхазов; члены второй группы – с точки зрения грузин (5-10 мин.).
- Каждый участник обдумывает поставленную задачу. Участники фиксируют все аспекты на карте предложенной шкалы времени (30 мин.).

2. Шкала времени (одинаковая для грузин и абхазов):

..



Существует много других форм выставления оценок, используя идею «семантического дифференциала» и др.

Метод точечной оценки

Метод – барометр – оптическая картина общего мнения.

Сначала накапливаются идеи, они записываются на листе, затем каждый подходит и ставит точку напротив предпочитаемого варианта предложения.

Каждому участнику либо выделяют несколько точек и возможность использовать их как угодно (например, все поставить на один вариант), либо обязательно поставить по одной точке. После того, как каждый расставит точки, сразу становятся очевидными предпочтения группы, причём выраженный численно.

Этот метод может быть реализован и с помощью таблицы:

Аналогичным образом может проводиться оценка любых результатов групповой работы и других параметров, например:

Понравилось *****	Не понравилось **
Понятно *****	Осталось непонятым *

Ранжирование

Ранжирование может быть самостоятельным методом или продолжением других процедур, например, предыдущей.

Например, сначала пересчитываем количество точек, набранное каждым вариантом, а затем ранжируем мнения по количеству точек. Набравшее максимум точек мнение получает высший – первый- ранг(иначе говоря, первое место), набравшее минимум – низший – в данном случае четвёртый в соответствии с количеством оцениваемых предложений.

баллы	Ранги
5	1
3	2
1	4
2	3

Если два или более предложений набрали одинаковое количество баллов, то им присваивается одинаковый ранг. Например, если у

двух предложений одинаковое количество баллов, и они на третьем месте, то их ранги суммируются и делятся пополам

5	1
3	2
2	3,5 (3+4)/2
2	3,5

Рефлексия

Рефлексия – отражение своего актуального состояния – важный метод повышения самосознания как отдельного участника, так и группы в целом и ценная информация для фасилитатора.

Этот метод может использоваться с разными целями, например, чтобы получить информацию о состоянии участников группы. Обратная связь может быть дана вербально, прямо или с помощью метафоры (например, с помощью отнесения себя в данный момент к определённо-му цвету), невербально, с помощью жестов, рисунков и т.д.

Можно запрашивать обратную связь по кругу или кидать мячик конкретным участникам. Можно нарисовать график и попросить участников поставить точку на том месте линии, которое соответствует их состоянию. Можно нарисовать дерево и предложить участникам изобразить себя в качестве сказочного персонажа на этом дереве.

Метод систематизации ожиданий

Например, в тренинговой и других формах групповой работы популярны формы оценки ожиданий-опасений с помощью таблиц, заполняемых в малых группах и потом сводимых в общую таблицу.

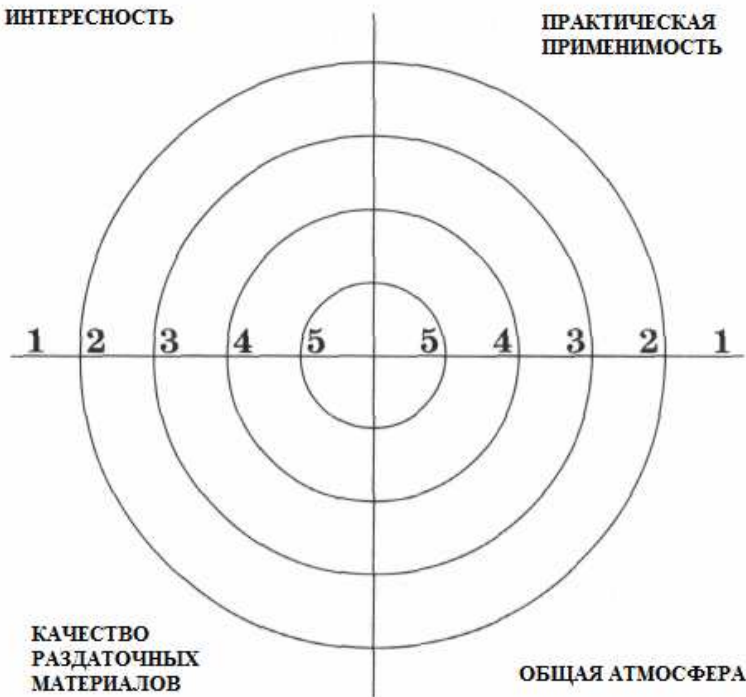
Ожидания и опасения

От тренинга	От тренера
От группы	От себя

Мишень

Оценка приемлемости того или иного предложения или успешности мероприятия может быть произведена с помощью процедуры «мишень». (см. стр.117).

Каждый участник должен «выстрелить» в мишень 4 раза (в каждую четверть мишени), поставив оценку за тот или иной показатель. Показатели могут меняться в зависимости от целей оценивания. Если нужно оценить три показателя, то мишень делят на три части.



Протоколирование

В ходе группового обсуждения очень важно чётко и ясно вести запись вырабатываемых материалов. Фиксирование результатов в той или иной форме даёт возможность не только обращаться к ним в процессе, но и анализировать и использовать их позднее.

В современных условиях при фасилитации помимо непосредственной «ручной» записи на флипчартах и пр. часто используются запись на видео- и аудионосители. В этом случае очень важно, чтобы участники должны знать о ведении записи и согласиться на неё. Даже на фотографирование необходимо получить разрешение группы.

Активизация творческого поиска

Способы обработки материала в группе

Продуктивные:

1. Анализ.
2. Синтез.
3. Сведение (упрощение).
4. Восхождение от простого к сложному.
5. Индукция – от частного к общему.
6. Дедукция – логические выводы.
7. Рефлексия – взгляд со стороны.
8. Прояснение.
9. Выращивание идеи (без критики, за счёт ассоциаций, обоснования, доводов «за»)

Провокационные:

1. Непонимание.
2. Сомнение.
3. Проблематизация – демонстрация слабости утверждения.
4. Критика.
5. Отрицание (Нет-стратегия).
6. Инверсия – переворачивание утверждения.
7. Доведение до абсурда.

Активизация нестандартного мышления для поиска оригинальных идей может быть достигнута за счёт использования системы провоцирующих вопросов, задаваемых в процессе обсуждения того или иного варианта решения проблемы. Например: "А если сделать

наоборот?", "А если заменить этот элемент другим?", "А если изменить возраст персонажа, форму объекта?", "Если взять другой материал?" и т.п. "Для каких еще целей это изделие (узел, материал) может быть использовано точно в таком виде, в каком оно находится сейчас?", "А если внести изменения: сделать его больше, меньше, сильнее, слабее, тяжелее, легче и т.д.? В сочетании с чем-нибудь другим? Нельзя ли перекомпоновать, объединить, заменить?" и т.п.

Список Алекса Осборна является классическим инструментом, используемым для активизации творческого потенциала и часто используется в групповом обсуждении.

Список контрольных вопросов Осборна

1. Какое новое применение техническому объекту Вы можете предложить?

Возможны ли новые способы применения?

Как модифицировать известные способы применения?

2. Возможно ли решение изобретательской задачи путем приспособления, упрощения, сокращения?

Что напоминает Вам данный технический объект?

Вызывает ли аналогия новую идею?

Имеются ли в прошлом аналогичные проблемные ситуации, которые можно использовать?

Что можно копировать?

Какой технический объект нужно опережать?

3. Какие модификации технического объекта возможны?

Возможна ли модификация путем вращения, изгиба, скручивания, поворота?

Какие изменения, назначения, функции, цвета, движения, запаха, формы, очертаний возможны?

Другие возможные изменения?

4. Что можно увеличить в техническом объекте?

Что можно присоединить?

Возможно ли увеличение времени службы, воздействия?

Увеличить частоту? размеры? прочность?

Повысить качество?

Присоединить новый ингредиент?

Дублировать?

Возможна ли мультипликация рабочих органов, позиций или других элементов?

Возможно ли преувеличение, гиперболизация элементов или всего объекта?

5. Что можно в техническом объекте уменьшить?

Что можно заменить?

Можно ли что-нибудь уплотнить, сжать, сгустить, конденсировать, применить способ миниатюризации? укоротить, сузить? отделить? раздробить? преумножить?

6. Что можно в техническом объекте заменить?

Что и сколько можно заменить и чем?

Другой ингредиент?

Другой материал?

Другой процесс?

Другой источник энергии?

Другое расположение?

Другой цвет/ звук, освещение?

7. Что можно преобразовать в техническом объекте?

Какие компоненты можно взаимно заменить?

Изменить модель?

Изменить разбивку, разметку, планировку?

Изменить последовательность операций?

Транспонировать причину и эффект?

Изменить скорость или темп?

Изменить режим?

8. Что можно в техническом объекте перевернуть наоборот?

Транспонировать положительное и отрицательное ?

Нельзя ли поменять местами противоположно размещенные элементы?

Повернуть их задом наперед?

Перевернуть низом вверх?

Обменять местами?

Поменять ролями?

Перевернуть зажимы?

9. Какие новые комбинации элементов технического объекта возможны?

Можно ли создать смесь, сплав, новый ассортимент, гарнитур?

Комбинировать секции, узлы, блоки, агрегаты?

Комбинировать цели?

Комбинировать привлекательные признаки?

Комбинировать идеи?

Специалисты по креативным технологиям считают, что список вопросов, составленный английским изобретателем Т.Эйлоартом, является одним из лучших. В сущности, он дал программу поиска решения методом проб и ошибок. Некоторые вопросы требуют развитого воображения, другие - глубоких и разносторонних знаний, есть и вопросы по-своему очень тонкие, свидетельствующие о богатом опыте и наблюдательности Т.Эйлоарта.

Опросник Эйлоарта

- Перечислить все качества и определения предполагаемого изобретения. Изменить их.
- Сформулировать задачи ясно. Попробовать новые формулировки. Определить второстепенные задачи и аналогичные задачи. Выделить главные.
- Перечислить недостатки имеющихся решений, их основные принципы, предложения.
- Набросать фантастические, биологические, экономические, молекулярные и другие аналогии.
- Построить математическую, гидравлическую, электронную, механическую и другие модели (они точнее выражают идею, чем аналогии).
- Попробовать различные виды материалов и энергии: газ, жидкость, твердое тело, гель, пасту и др.; тепло, магнитную энергию, свет, силу удара и т.д.; различные длины волн, поверхностные свойства и т.п.; переходные состояния: замерзание, конденсация, переход через точку Кюри и т.д.; эффекты Джоуля - Томпсона, Фарадея и др.
- Установить варианты, зависимости, возможные связи, логические совпадения.
- Узнать мнение некоторых совершенно неосведомленных в данном деле людей.
- Устроить сумбурное групповое обсуждение, выслушивая все и каждую идею без критики.
- Попробовать "национальные" решения: хитрое шотландское, всеобъ-

емлющее немецкое, расточительное американское, сложное китайское и т.д.

- Спать с проблемой, идти на работу, гулять, принимать душ, пить, есть, играть в теннис, плавать в бассейне - все с ней.

- Бродить среди стимулирующей обстановки (свалка лома, технические музеи, магазины дешевых вещей), просматривать журналы, комиксы.

- Составлять таблицу цен, величин, перемещений, типов материалов и т.д., разных решений проблемы или ее частей, искать проблемы в решениях или новые комбинации.

- Определить идеальное решение, разрабатывать возможные.

- Видоизменить решение проблемы с точки зрения времени (скорее или медленнее), размеров, вязкости и т.д.

- В воображении залезть внутрь механизма.

- Определить альтернативные проблемы и системы, которые изымают определенное звено из цепи и таким образом создают нечто совершенно иное, уводя в сторону от нужного решения.

- Чья это проблема? Почему его?

- Кто придумал это первый? История вопроса. Какие ложные толкования этой проблемы имели место?

- Кто еще решил эту проблему? Чего он добился?

Данный опросник легко адаптируется к различным ситуациям и может быть гибко использован для решения практически любых проблем предприятия или организации. Несмотря на видимую простоту, этот метод также дает результаты тогда, когда испробованы остальные технологии, но полученное решение не удовлетворяет.

Синектика

Слово «синектика» переводится с греческого как «совмещение разнородных элементов». Метод разработан У.Дж. Гордоном и считается дальнейшим развитием мозгового штурма. Особенностью синектики является организация влияния группы на творческую активность индивидов. Синектика включает в себя два базовых процесса:

- превращение незнакомого в знакомое;

- превращение знакомого в незнакомое. Для этих превращений используются 4 типа аналогий:

1. Прямые аналогии – основанные на уже существующих образах, решениях в близких областях, например, лев как символ власти.

2. Субъектные (личные) аналогии – эмпатическое отождествление, например, представить себя лопастью вертолёта.

3. Символические аналогии – использующая парадокс – «живой труп»..
4. Фантастические аналогии – творческий бред, например, желание, чтобы дорога существовала только там, где её касаются колёса «Скорой помощи».

Ситуационный анализ

Ситуационный анализ – это процесс оценивания внешних и внутренних обстоятельств в прошлом, настоящем и будущем с целью определения наиболее рациональной поведенческой линии.(Зин).

Ситуационный анализ прошлых событий дает возможность оценки степени правильности рассуждений и действий. Анализ текущих событий необходим для того, чтобы определиться в сложившихся обстоятельствах. Ситуационный анализ ожидаемых событий является основой прогнозирования.

Термин «ситуация» в обычном понимании означает основные внешние (или внутренние) обстоятельства и условия, которые необходимо учесть, в соответствии с которыми мы выбираем ту или иную поведенческую линию. В контексте ситуационного анализа под ситуацией понимается описание тех обстоятельств, факторов и условий, результатом взаимодействия которых является анализируемая проблема. При групповом обсуждении очень важно, чтобы это описание было полным и объективным, что нередко представляет значительные трудности.

Человек осуществляет ситуационный анализ, то есть, анализ существующей ситуации, в которой необходимо действовать, которую необходимо решить, сознательно или неосознанно каждый день в течение всей жизни. Фасилитатору необходимо способствовать осознанию группой как разнообразных аспектов проблемы, так и самого процесса анализа. Анализ текущей ситуации позволяет определить срочные, перспективные действия и общую поведенческую линию.

Процесс ситуационного анализа инициируют самые разнообразные события: новая информация, какие-либо изменения, актуализация какой-либо потребности и так далее, то, что порождает проблему.

Термин «*проблема*» подразумевает необходимость не только частичного, а принципиального изменения линии поведения, вплоть до корректировки прежних стратегических ориентиров деятельности.

Проблема как таковая является результатом целого ряда изменений:

изменившихся внешних условий;

изменившихся внутренних условий (состояния, мотивации);
появления неожиданного препятствия;
появления новых аспектов, перспектив, открывшихся нам в результате наших действий;
появление потребности войти в новую сферу деятельности, отношений, производства, информации, то есть, освоить новую нишу, заняться чем-то новым, в чем нет опыта.

Умение проводить ситуационный анализ - важное условие эффективной работы фасилитатора с группой. Для продуктивной деятельности группы как команды при обсуждении имеющейся проблемы ей, как правило, необходима помощь для более квалифицированного осуществления анализа. Поэтому навыки ситуационного анализа - профессионально важное качество фасилитатора.

Ошибки ситуационного анализа

1. Недостаточная развитость «дисциплинированного» мышления: хаотичность рассуждений, постоянное перескакивание с одних обстоятельств на другие, заикание на деталях, блуждание в собственных ассоциациях, поиск выхода из ситуации при недостаточно четком понимании ее сути.
2. Анализ одного, наиболее очевидного, сценария действий (невозможно представить большее число сценариев).
3. Недостаточное внимание к второстепенным обстоятельствам (фактам, условиям, личностным состояниям) из-за недостатка соответствующей информации о них, а не из-за их действительной незначительности.
4. Поспешное стремление выйти на конечный результат анализа, пренебрежение очевидными мелочами.
5. Сильный эмоциональный фон, на котором и под воздействием которого осуществляется хаотичный, или даже истеричный, анализ ситуации.
6. Отсутствие внутренней уверенности и убежденности в надежности результатов анализа.

Ситуационный анализ – системный анализ в приложении к исследованию динамично меняющейся во времени и во взаимном воздействии друг на друга совокупности различных внутренних и внешних факторов.

При этом сами факторы обычно именуется обстоятельствами (условиями), а анализируемая их совокупность – *ситуацией*. Темп изменения ситуации, ее динамика может варьировать от вялотекущей до стрессовой. А если ситуационный анализ есть разновидность практического приложения системного анализа, то используется один и тот же аппарат (инструмент) исследования. Соответственно, классический ситуационный анализ включает в свой состав три последовательных автономных этапа (процедуры).

I. Создание поля идей, вариантов, сценариев. Предполагает составление полного перечня возможных сценариев решения анализируемой ситуации, причем отбираются только те возможные сценарии, которые представляют интерес для того, кто анализирует. Здесь скорее уместен термин «сценарий», чем термин «варианты», так как первый предполагает определенные действия, поведенческую линию в сценарном развитии данной ситуации.

Условия выполнения:

- не отвлекаться на экспресс-анализ наиболее интересных, простых или предпочтительных сценариев, а также на их критику.
- перебрать все возможные сценарии.

Первый этап ситуационного анализа необходимо (особенно на начальном этапе формирования навыка) выполнять письменно даже для простых ситуаций, так как:

- письменное изложение дисциплинирует мышление;
- наглядность всего набора возможных сценариев дает возможность не держать их в памяти постоянно;
- появляется возможность вернуться к прерванному анализу (в будущем – для проверки качества своего анализа).

Первый этап завершается, когда члены команды (или ее руководитель) имеют исчерпывающий набор сценариев решения ситуации. Безусловно, команде легче составить полный список сценариев, нежели одному специалисту, пусть и высококвалифицированному.

II. Оценка и отбор. Предполагается проведение экспресс-анализа всех сценариев с целью отбора наиболее вероятных (перспективных, желательных). По окончании этапа должно быть оставлено не менее двух, но не более трех-четырех рациональных сценариев. Исключение или перевод их в промежуточную память осуществляется на

основе оценки рисков их отбрасывания. Критерий риска варьируется в зависимости от ситуации, поскольку его общее свойство – наиболее высокая значимость для анализирующего лица или членов команды.

Ш. План действий. На этом этапе предпринимаются следующие действия:

- сопоставление отобранных рациональных сценариев по ключевым параметрам их динамического развития;
- поиск дополнительной информации по второстепенным факторам, если есть вероятность, что они могут стать ключевыми;
- оценка возможных последствий по каждому варианту в перспективе развития;
- выбор и обоснование окончательного сценария действий по критериям:
 - уровень надежности;
 - реалистичность;
 - наименьший риск негативных последствий.
- перманентный контроль остальных сценариев с целью оперативного обращения к ним в случае неблагоприятного развития событий;
- составление согласованного плана действий, направленного на реализацию наиболее рационального сценария.

Все этапы ситуационного анализа необходимо протоколировать с целью формирования навыка «дисциплины» мышления и последующего анализа ошибок и открытий.

Ситуационный анализ дополняет процесс планирования. Реальная ситуация вносит коррективы в любой план.

Задача ситуационного анализа - оценить текущую ситуацию и, если необходимо, внести в план коррективы.

Ситуационный анализ осуществляется каждым членом команды на своем «участке работ» или командой в целом в следующих случаях:

- возникновение помех;
- изменение условий работы;
- выбывание отдельного члена команды;
- преждевременное исчерпание какого-либо ресурса (материалов, оборудования, финансов, учебных часов и т.п.);
- возникновение ранее непредвиденных проблем и т.д.

Имажинерия

Инструмент имажинерии может пригодиться на этапе постановки целей, обсуждения и оценки. Она поможет при переходе от мечтательной цели к формулированию конкретной цели и разбиению ее на рабочие цели.

Термин «имажинерия» был введен Уолтом Диснеем, чтобы описать процесс, с помощью которого он «создавал будущее», мечтая и затем воплощая мечты в реальность. Имажинерия включает координацию трех стилей мышления: «мечтателя», «реалиста» и «критика», каждый из которых является ключевым компонентом успешной «внутренней игры» для достижения будущих целей.

«Мечтатель» без «реалиста» не может воплотить идеи в нечто материальное.

«Критик» и «мечтатель» без «реалиста» будут топтаться на месте, постоянно находясь в конфликте.

«Мечтатель» и «реалист» могут получить реальные результаты, но их идеи не будут хорошими без «критика», так как «критик» помогает оценивать и улучшать продукты творчества.

Эффективные инновации и решение проблем предполагают синтез всех трех стилей мышления и последовательный переход от одной стадии мышления к другой.

«Мечтатель» необходим, чтобы формулировать новые идеи и цели.

«Реалист» необходим, чтобы эффективно воплощать идеи в жизнь.

«Критик» необходим для «очистки идей» и предотвращения возможных проблем.

Мечтатель

Взгляд «мечтателя» направлен на отдаленное будущее и предполагает мышление в терминах большей картины с целью создания новых альтернатив и вариантов. На стадии «мечтателя» акцент делается на представлении и расширении восприятия конкретного плана или идеи. По Диснею, функция «мечтателя» состоит в том, чтобы «ясно видеть в своем сознании место каждой части проекта». Задачи «мечтателя» включают формулирование цели в позитивных терминах и установление смысла и выгод желаемого состояния.

Для того чтобы мыслить как «мечтатель», полезно держать голову приподнятой, смотреть вверх и занять удобную симметричную и расслабленную позу.

Реалист

Цель «реалиста» состоит в том, чтобы превратить мечту в выполнимый план или продукт. Как «реалист», вы должны действовать так, «как если бы» мечта была возможна, и сосредоточиваться на шагах или действиях, необходимых для ее достижения. Внимание должно быть, прежде всего, направлено на то, каким образом осуществить план или идею.

Стадия «реалиста» больше ориентирована на продвижение к будущему, действия в более сжатых временных рамках, чем стадия «мечтателя». «Реалист» часто более сосредоточен на процедурах или действиях.

Для того чтобы мыслить как «реалист», следует сидеть, держа голову прямо, глядя перед собой, в симметричной позе, с небольшим наклоном вперед. Ваше мышление должно быть сконцентрировано на рассмотрении того, как можно осуществить идею или план, предполагая, что любую мечту можно осуществить. Необходимо выделять конкретные действия и намечать краткосрочные шаги. Также полезно встать на место других людей, интересы которых затрагивает данный план, и взглянуть на него с нескольких точек зрения.

Критик

Стадия «критика» следует за «мечтателем» и «реалистом». Цель «критика» — оценить предложенный план или проект и найти в нем потенциальные проблемы и «отсутствующие звенья». Для того чтобы быть успешным «критиком», важно принимать точки зрения людей, которые могут влиять (позитивно или негативно) на план или проект или зависеть от них, а также учитывать их потребности и реакции. Мышление «критика» предполагает угловатую позу, при которой взгляд направлен вниз, голова опущена и немного наклонена вбок, а одна рука касается подбородка или лица.

Использование имагинерии

Процесс имагинерии по существу включает разбивку мечты на этапы, необходимые для того, чтобы ее воплотить.

В следующей процедуре используются как физические аспекты, так и ключевые вопросы, чтобы выявить способность клиента быть «мечтателем», «реалистом» и «критиком» в течение творческого процесса планирования.

Эти вопросы были сформулированы, чтобы стимулировать стили мышления, связанные с «мечтателем», «реалистом» и «критиком». Однако важно иметь в виду, что с помощью вопроса для «мечтателя», на который отвечают, используя физиологию «критика», вряд ли можно получить достоверный ответ «мечтателя». Точно так же вопрос для «критика» или «реалиста», на который отвечают в позе «мечтателя», не приведет к полноценному ответу.

Для каждой стадии творческого цикла («мечтатель», «реалист» и «критик») характерны свои вопросы. Они перечислены в приведенном ниже рабочем бланке.

Этот подход можно использовать одним и тем же участникам, последовательно проходя соответствующие стадии. В групповой работе можно также присвоить отдельным участникам или подгруппам по одной из ролей и дать им задание работать одновременно.

Можно воспользоваться следующей инструкцией:

Используйте следующий рабочий бланк для записи ответов на вопросы, заданные на каждой стадии цикла имажинерии.

А) Стадия «хочу» — «мечтатель»

Цели: сформулировать конкретную цель в позитивных терминах; установить выгоды от реализации этой идеи.

Ответьте на следующие вопросы, находясь в позиции (и сидя в позе) «мечтателя».

1. Что вы хотите делать? (в отличие от того, чего вы хотите избежать или не делать.)

Моя цель (я хочу) —

.....

2. Почему вы хотите делать это? Каков желаемый результат?

Мой желаемый результат —

.....

3. Каковы выгоды этого действия?

Полезными последствиями этого действия будут

.....

4. Как вы узнаете, что достигли этого?

Доказательством этих выгод будет

.....

5. Куда эта идея должна привести вас в будущем?

Эта идея приведет меня к

.....

6. Когда вы ожидаете получить эти выгоды?

Этих выгод можно ожидать, когда
.....

7. Кем вы хотите быть или на кого вы хотите походить в связи с реализацией этой идеи?

Я хочу быть
.....

Б) Стадия «как» — «реалист»

Цели: установить временные рамки и вехи для продвижения вперед; удостовериться, что идея может быть инициирована и поддержана соответствующим человеком или группой и что продвижение к цели можно проверить через физические данные.

Ответьте на следующие вопросы, сидя в позе «реалиста».

1. Когда цель будет полностью достигнута?

Общие временные рамки достижения цели —
.....

2. Кто будет участвовать в достижении цели?

Главными действующими лицами будут
.....

3. Как именно будет осуществлена эта идея? Что будет первым шагом?

Шаги для достижения цели включают
.....

4. Что будет вторым шагом?

Второй шаг -
.....

5. Что будет третьим шагом?

Следующий шаг -
.....

6. Что будет текущей обратной связью, говорящей о том, что вы приближаетесь к цели или отдаляетесь от нее?

Эффективной обратной связью будет
.....

7. Как вы узнаете, что цель достигнута?

Я узнаю, что цель достигнута, когда
.....

В) Стадия «рискуем» — «критик»

Цели: удостовериться, что план сохраняет любые позитивные побочные продукты текущего способа достижения цели.

Ответьте на следующие вопросы, сидя в позе «критика».

1. Чьи интересы затронет эта новая идея, и кто будет повышать или снижать эффективность идеи?

Этот план в наибольшей степени затронет интересы.....

2. Каковы их потребности и выгоды?

Их потребности -

.....

Их выгоды -

.....

3. Почему кто-либо может возражать против этого плана или идеи?

Кто-либо может возражать против этого плана, если

.....

4. В чем состоит позитивная сторона существующего образа действий?

Существующий образ действий полезен

.....

5. Как вы можете сохранить эти выгоды, когда осуществите новую идею?

Эти выгоды будут сохранены путем

.....

6. В каких условиях и при каких обстоятельствах вы не хотели бы осуществлять этот план или идею?

Я не хотел бы осуществлять этот план при условии

.....

7. Что в настоящее время необходимо для выполнения плана или чего в нем недостает?

В настоящее время для выполнения плана необходимо

.....

Метод «Шесть шляп»

При проведении группового обсуждения сложных проблем очень эффективен ролевой метод "Шесть Шляп". Он позволяет последовательно рассмотреть отдельно каждый из шести аспектов проблемы с последующим обобщением результатов по каждому направлению. Такой подход дает возможность временно абстрагироваться от взаимосвязей всех аспектов, для того, чтобы исследовать каждый из них более глубоко и основательно.

Исследователь определенного аспекта проблемы символически (а иногда это можно сделать и реально) "надевает шляпу" своего

цвета, свидетельствующую о том, что он (в данный момент) специалист именно по этому конкретному аспекту проблемы.

Функции и задачи каждой Шляпы

В контексте группового обсуждения проблемы каждая шляпа выполняет следующие функции;

1. Белая – беспристрастность, факты без оценок

- обозначает проблему
- организует обсуждение
- фасилитирует обсуждение
- переводит эмоции в факты
- подводит итоги

2. Черная – критик.

- оценивает риски
- выявляет слабые места
- оценивает идеи

3. Желтая – положительное мышление

- находит плюсы во всем
- новый взгляд на ресурсы
- выявление возможностей
- миротворчество

4. Красная – эмоциональность, раскрепощённость

- может быть голословным и необъективным
- чувства, опасения, ожидания, отношения
- эмоциональная честность и непосредственность
- интуиция
- вентилирование эмоций

5. Зеленая – нестандартность

- творчество, ориентированное на успех
- поиск как традиционных, так и инновационных решений.
- генератор множества идей

6. Синяя – философский подход

- проблема как проявление общих закономерностей
- выход в более широкий контекст
- извлечение уроков
- соблюдение ценностей команды

Белая Шляпа. Основное качество этого члена команды (или подгруппы) - беспристрастность. Его задача - регистрировать факты, не оценивая их. Если исполняющий эту роль делает сообщение для

команды, то он четко перечисляет факты, цифры, события, определяя их номера и последовательность. После его доклада команда должна ответить на вопрос: *"Что мы имеем на данный момент?"* Во время жаркой дискуссии он может охладить пыл спорщиков, сказав: "Если я вас правильно понял, мы имеем следующие факты: во-первых, данная ситуация вызывает сильные эмоциональные переживания; во-вторых..."

Обычно роль Белой Шляпы берет на себя лидер команды.

Черная Шляпа. Основное качество - критический настрой. Черная Шляпа оценивает риски и выявляет слабые места в работе команды. Черная Шляпа докладывает команде о негативных фактах, цифрах, событиях, рисках, негативных перспективах, просчетах в работе команды. Выслушав его доклад, команда понимает, *"что у нас плохого"*. В процессе группового обсуждения, когда команда собрала "поле идей" для решения определенной проблемы, Черная Шляпа активно участвует в оценке идей. Важно понимать, что задача Черной Шляпы не просто критиковать или "приземлять" членов своей команды, а грамотно и аргументированно указывать соратникам на общие слабые места.

Желтая Шляпа. Основное качество - способность активизировать положительное мышление. Его задача - напомнить членам команды о сильных сторонах, находить "плюсы" в любой ситуации и проблеме. Доклад Желтой Шляпы отражает положительные стороны ситуации, позволяет команде по-новому взглянуть на имеющиеся ресурсы, помогает выявить дополнительные возможности. Опираясь на сообщения Желтой Шляпы, команда отвечает на вопрос *"Что у нас хорошего?"*.

В ходе групповой дискуссии Желтая Шляпа занимает миротворческую позицию, призывая коллег посмотреть на проблему с другой стороны. Желтая Шляпа использует такие речевые обороты: *"Посмотрите, в этом решении (событии, ситуации) есть множество плюсов"*, *"От этого нам будет такая польза..."* и т.д.

Важно помнить, что роль Желтой Шляпы вовсе не предполагает проявление безграничного оптимизма: каждое заявление о выгоде или "плюсе" должно подкрепляться серьёзными аргументами. Главная задача Желтой Шляпы - видеть положительную перспективу любого сценария решения проблемы.

Красная Шляпа. Основное качество - проявление эмоцио-

нальности, непосредственности и раскрепощённости. В этой роли член команды может себе позволить не опираться на факты, быть голословным и субъективным. Допустимо позволить себе рассуждать пожитейски, говорить о своих чувствах: опасениях, ожиданиях, отношении к происходящему. Красная Шляпа всегда непосредствен и эмоционально честен. Его главная задача в процессе групповой дискуссии - слушать свой внутренний голос, интуицию и докладывать команде о своих ощущениях.

Речевые обороты Красной Шляпы могут быть такими: *"Я вас слушаю, и мне почему-то неспокойно, а не слишком ли мы...", "Мне кажется, что это нам принесет одну головную боль...", "Ой, у меня даже сердце зашло от предвкушения...", "Вот это мне нравится!", "Прошу слова - у меня уже "наболело"! ", "Боюсь, что это..."*.

Роль Красной Шляпы дает возможность группе увидеть событие, явление, проблему в ярких эмоциональных красках. Тем самым создаются условия для отреагирования эмоций, которые больше не будут мешать работе.

Зеленая Шляпа. Основное качество - проявление нестандартного творческого мышления, ориентированного на успех. Его главная задача - искать решения проблемы, как традиционные, так и инновационные. Данная роль очень ответственная, и ее должен взять на себя человек, обладающий потенциалом генератора новых идей. В контексте групповой дискуссии Зеленая Шляпа предлагает новые, нестандартные подходы к решению проблемы. Причем его задача не ограничивается одним вариантом - требуется предложить команде несколько решений.

Синяя Шляпа. Основное качество - проявление философского отношения к ситуации. Он размышляет: *"А зачем нам эта проблема дана? Чему нас должен научить опыт ее решения? Благодаря решению этой проблемы выйдет ли команда, фирма, клиент на новый уровень своего личного, социального или духовного развития?"*

В контексте групповой дискуссии он часто напоминает коллегам, что решаемая проблема является проявлением более общих механизмов и проблем. По окончании обсуждения он задает команде вопрос: *"А чему нас эта ситуация научила?"* Синяя Шляпа внимательно следит за соблюдением ценностей команды и может выступать с инициативой внесения изменений и дополнений в ее программу.

Глава 6. Средства визуализации

О важности реализации базового принципа визуализации уже говорилось выше. их значимость. Как видно из описания методов фасилитации, все они непременно включают в себя больше или меньше элементов наглядности, сплачивающих группу и позволяющих иметь перед глазами целостную картину проблемы и процесса её решения.

Фасилитация ориентирована не только на рациональное, левополушарное восприятие, но и на образное, творческое, правополушарное. Как известно, человек запоминает примерно:

- 5-10 % из того, что он прочитал;
- 20 % из того, что он услышал;
- 30 % из того, что он увидел;
- 50 % из того что он одновременно услышал и увидел и
- до 90% того , что он делал сам.

Образы, в случае фасилитации прежде всего зрительные, заново открывают путь во внутренний мир.

Цели зрительной стимуляции

1. а) информирующие документы(повестка дня, постеры)
- б) мотивирующий материал (комплексные игры, отрывки из своих фильмов)
- в) дидактические продукты (метафорические карты моря, земли, дорог;
- г) иллюстрации к сообщениям, сказки)
- г) живое интервью.

Использование самых разнообразных "зрительных стимулов", включая активное изобразительное творчество самих участников - это способ значительно повысить степень вовлеченности и продуктивности участников группы.

Зрительные стимулы могут выглядеть по-разному, и очень хорошо, если они действительно будут разнообразны. Одна из особенностей обсуждения, которая может сделать его неэффективным, - это монотонность и использование однообразных форм представления результатов.

Виды зрительных инструментов

Виды зрительных инструментов могут быть следующими:

1. Постеры.

Листы флипчарта или другие большие листы и поверхности. Они могут быть использованы для того, чтобы сделать различные плакаты (постеры) с рисунками и краткими надписями. Они привлекают внимание участников и могут играть роль различных коммуникативных средств ярко представляя важные идеи.

2. Списки.

Списки могут четко организовать мышление участников, структурировать и стимулировать процесс. Например, это может быть список того, что необходимо сделать, или список вопросов, которые стоят на повестке дня. Важно, чтобы эти списки были достаточно крупно написаны, так, чтобы участники группы могли видеть их достаточно четко, не приближаясь к ним непосредственно.

Для их написания необходимо использовать контрастные соотношения цветов, учитывая их психологическое воздействие, например, синий - чтобы стимулировать творческое мышление, красный - чтобы подчеркнуть значимость чего-либо, фиолетовый - чтобы вдохновить. Стоит избегать оранжевого, а особенно желтого цветов в написании, поскольку они трудноразличимы (см.ниже).

3. Кластерные диаграммы.

Различные круги, кучки, группки, облака, треугольники и другие геометрические формы позволяют делать сравнения и сопоставления на зрительном уровне, используя обведения, подчеркивания, углы, связующие линии или пунктирные линии. С их помощью мы можем сфокусировать внимание участников. Важно, чтобы все это было сделано достаточно ясно и крупно.

4. Таблицы и графики.

Различные матрицы, графики, таблицы хорошо отражают логические взаимосвязи. Графики ясно представляют направления и тенденции. Важно убедиться, что строки и колонки ясно различимы и написанное в них ясно и понятно. Использование табличных ячеек может очень помочь фасилитатору структурировать получаемую информацию и предложения, заносая их в клетки таблицы по ходу обсужде-

ния.

5. Рисунки, картины, скульптуры.

Карикатуры, фигурки, различные формы типа изогнутых линий, стрелок, домиков, использованные в качестве символов, могут создать веселое, игровое настроение, способствовать высвобождению творческих способностей и сделать общение более живым и продуктивным.

Карты, в частности, дорожная карта (Road Map), карта внутренней страны, картины желаемого будущего, стадии прогресса, обобщающие фотографии, рабочие тетради в картинках дают возможность обобщения образов.

Изображение сценок из рабочей жизни и других ситуаций в таком ключе может помочь участникам в комфортной психологической атмосфере рассмотреть важные проблемы и идеи.

Они могут изображаться на больших листах совместно всеми участниками или индивидуально, на маленьких карточках, которые впоследствии составят целостное изображение.

Возможно рисование большой группой (до 600 человек). Участники большой группы рисуют на заготовленных поверхностях, отвечая на важные вопросы по определённым правилам. Такой процесс создаёт удивительную атмосферу в группе.

Иногда картины и карты рисуются группой фасилитаторов заранее после углублённого изучения проблемы заказчика. Порой этот процесс может занять до двух месяцев. Иногда фасилитатор сопровождает процесс схематическими изображениями происходящего. Естественно, он должен иметь к этому некоторую склонность и обладать хотя бы минимальными навыками.

Помимо рисования может использоваться изготовление скульптур из удобных материалов. Для целей фасилитации особенно хороша обыкновенная пищевая фольга в рулонах, она пластична и не пачкается. Преимущество скульптур в их вещественности, трёхмерности, пластичности, возможности радикального изменения образа после создания.

7. Геометрические диаграммы.

Геометрические формы, связанные стрелками или другими линиями хорошо отображают течение событий, идей, ход времени. Например, подобные диаграммы прекрасно отображают линейные или иерархические отношения.

Предпочтения цветов

Традиционное использование одного черного цвета на белом листе очень скучно, люди любят цвет и не стоит забывать об этом, к сожалению, очень часто сессии фасилитации проходят в черно-белом ключе. По данным исследований цвета воздействуют по-разному.

Синий - излюбленный цвет, который успокаивает, расслабляет людей. Важно, чтобы синий вызывал творческие проблиски в людях, поэтому синий хорошо использовать во время мозгового штурма. Не стоит синим цветом писать что-то предупреждающее об опасности.

Фиолетовый близок к синему, один из наиболее ненапряженных цветов. Фиолетовый создает атмосферу уверенности, надежности. Фиолетовый - еще более релаксирующий по сравнению с синим. Согласно клиническим исследованиям, он снижает кровяное давление, частоту пульса и дыхания. Большие блоки фиолетового могут быть использованы только для написания текста, но не для фона. Этот цвет не должен использоваться в больших, плотных объемах и на больших плоскостях.

Красный - наиболее стимулирующий цвет. Он повышает кровяное давление, пульс и частоту дыхания. Красный используется для отображения чего-то экстраординарного, опасного. Предупреждения и другие подобные вещи должны быть написаны крупными красными буквами. Надо учесть, что написанное красным может быть трудно различимым для многих людей, поэтому красные буквы должны быть крупнее, чем написанные другими, более темными цветами. Включения красного могут повысить творческую активность и аппетит в группе.

Оранжевый - родственник красного, возбуждающий цвет, он поднимает частоту сердцебиения, но снижает воздействие красного, поэтому иногда называется дешевым цветом. Оранжевым не стоит писать буквы, если только он не используется в каких-то малых количествах как вставка или для написания очень крупных букв - он трудно читается. Оранжевый не воспринимается столь значимо, как красный. Оранжевый стоит использовать для обозначения границ и заголовков.

Желтый - самый веселый цвет, его никогда не стоит исполь-

зовать для букв, если только вы не хотите наказать группу. Невозможно четко видеть желтые буквы на белом листе. Желтый может повысить фрустрацию, если используется в больших количествах. Лучше всего использовать желтый для выделения/ подчеркивания.

Зеленый - цвет отдыха, живет между веселым желтым и ослабляющим синим. Зеленый может вдохновить, но может вызвать как возбуждение, так и пассивность. Его «шизофреническая» натура предполагает очень осторожное использование на флипчарте. Зеленый может выглядеть как ненадежный, особенно когда за окном много зелени. Зеленый лучше использовать для обозначения границ и выделения акцентов.

Важно также учесть, что на одном листе не стоит использовать более трех цветов, поскольку это создаст пестроту и будет выглядеть безвкусно.

Рекомендации по использованию цвета:

1. синий – творчество: написание текста, описание исходного состояния;
2. фиолетовый – изысканность: изображение букв;
3. красный - стимуляция, предупреждение: точки акцентов, границы, подчеркивание главного, акценты;
4. оранжевый – возбуждение, энергия: границы, подчеркивания;
5. желтый – радость: выделение, подчеркивание;
6. зеленый – отдых: границы, акценты;
7. коричневый – чувствительность: рисунки;
8. черный – решительность, чёткость: буквы;
9. розовый – романтичность: заголовки.

Правила использования флипчарта

Пожелания к изображению

Фасилитатору очень важно учитывать целый ряд требований к тому, как и что изображать на листах флипчарта:

- старайтесь сделать ваши флипчарт интересным, для этого можно использовать графическое изображение эмоций (рисованные рожицы, забавные зверюшки) ;
- используйте изображение тени и акцентированных букв;
- используйте различные формы фигур такие как ромбики, стрелочки, квадратики, галочки и т.д. ;
- используйте рисунки типа мультипликационных или карикатурных;
- используйте лица и фигурки людей (схематически изображенные);
- используйте стрелки и формулы со знаками равно, со стрелками вверх и вниз и т.д.;
- показывайте следствия и отображайте порядок а -b -с, 1- 2 - 3, словами напишите первое, второе, третье, сегодня, завтра, в следующем месяце и т.п. ;
- используйте два или более флипчартов на подставках одновременно;
- переворачивая страницу, надёжно заворачивайте ее за стойку флипчарта;
- отрывая лист флипчарта, делайте это так, чтобы он не торчал неряшливыми кусками. Заранее потренируйтесь это делать под определенным углом или заранее сделайте линию надрыва.

***Несколько важных моментов,
которые стоит учесть при использовании флипчартов:***

1. Место.

Ставьте флипчарт там, где все могут его видеть, лучше всего поставить его под источником света, это позволит ему активно выделяться из окружающей среды.

2. Разметка (например, клетка).

Иногда хорошо использовать флипчарт с намеченной разметкой – это зависит от задач.

Не используйте маркеры со специфическим запахом, например, на спиртовой основе, лучше всего использовать водные маркеры.

2. Написание букв.

Буквы должны быть крупные, хорошо видимые с места, где сидят участники. Например, средняя высота буквы должна быть около 5 см. Если вы используете оранжевые или красные буквы, то лучше, если они будут не мене 6-7 см. Как уже говорилось, не используйте желтый для написания букв.

3. ВИП-ситуации.

Работая на флипчарте, оставьте пустой лист между теми, на которых есть надписи, даже самая лучшая бумага может оказаться недостаточно плотной и определенные пометки будут переходить с листа на следующие, создавая впечатление неряшливости.

4. Где стоять фасилитатору.

Старайтесь стоять по одну сторону флипчарта в то время, когда вы пишете. Не говорите одновременно с тем, когда вы пишете, так как люди не могут слушать вас, когда вы обращены лицом к флипчарту, а тылом – к ним. Пишите быстро и как можно меньше времени находитесь спиной к группе.

5. Акценты.

Используйте круги, рамочки, контрастные цвета, картинки, подчеркивания, стрелочки, улыбающиеся мордашки и т. д. чтобы выделить ключевые слова и концепции. Участники сфокусируются гораздо быстрее и лучше их запомнят. Тем не менее, помните, что процесс должен быть веселым, но в меру.

6. Аббревиатуры.

Фасилитатору не обязательно произносить и писать все в развернутом виде. Можно и нужно использовать аббревиатуры, но важно убедиться, что группа их понимает. Если группа не понимает ваших аббревиатур, надо их разъяснить. Это, кроме всего прочего, сэкономит вам время и беспокойство по поводу того, что вы что-то неправильно написали. Особенно хороши аббревиатуры, которые фасилитатор создаёт в процессе вместе с группой. Они запоминаются ещё лучше, если буквы образуют осмысленное слово.

Стадии работы с образами:

1. подготовка, создание образов
2. применение

3. подведение итогов

Варианты создания образов

- Рисование карандашами и красками, пастелью и мелками на больших листах, обоях,
- Создание коллажей.
- Имиджи, сопровождающие процесс. Используются заранее заготовленные или создаваемые в процессе маленькие карточки.

Правила работы с рисованными карточками:

1. Используем 7 выбранных цветов (без чёрного),
2. Сначала рисуем, а потом добавляем слово или краткое описание
3. Визуализатор (например, с помощью липкой ленты) соединяет карточки так, чтобы получилась единая картина.
4. Карточки, составляющие картину, могут быть легко переставлены и войти в другую группу.
5. Карточки должны быть расположены так, чтобы наглядно отражать, какие идеи являются преобладающими.

При работе с большими группами можно использовать проектор и фоновую музыку, сопровождающую процесс создания образов.

Заключение

Естественно, в рамках данного издания не представляется возможным отразить и даже упомянуть все имеющиеся методы и способы фасилитации, используемые специалистами (да, признаться, всех их автор и не знает). Тем не менее, освоив данный материал, можно легко увидеть основные черты и закономерности в большинстве других встречаемых в практике и литературе методов.

Очень часто за необычным интригующим названием (например, «Open Space», «Рисовый град» стоят те же самые или слегка модифицированные, или иначе скомпонованные методы, которые приведены в этой книге. А если обнаружится нечто принципиально новое – тем лучше!

Используя принципы, базовые процессы, методические приёмы, изложенные в данном пособии, можно разработать неограниченно число новых модификаций и способов фасилитации, применив, например, правила активизации творческого мышления. Главное - конструктивная настройка личности.

Список литературы

1. Бардиер Г. Социальная психология толерантности. – СПб.: Изд.СПбГУ, 2008
2. Боно Э. Латеральное мышление. – М., 2005
3. Вербин С. Наука принятия решений. СПб., Питер, 2002.
4. Врублевская Е.Г. Развитие способности педагогов к фасилитирующему общению. - 2001
5. Герзон М. Лидерство через конфликт: как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности –М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008
6. Грин Э. Креативность в паблик рилейшнз: Пер. с англ. СПб.: Изд.дом «Нева», 2003.
7. Димова О.И. Педагогические условия развития способности к фасилитирующему взаимодействию у будущих учителей. Автореф. – 2002
8. Жезлова С.А. Модерация как форма повышения квалификации учителя. Автореф. – 2000
9. Завьялова Ж. В.,Путь тренера. Автобиограф. очерки с метод. материалами для практикующего бизнес-тренера. – М., 2002
10. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика коучинга. – СПб., 2004
11. Иванова Е.Н. Коммуникативные инструменты конфликтолога. – СПб., 2008
12. Иванова Е.Н. Учёт психологических факторов в процессе обучения. – Л., 1982
13. Искусство проведения совещаний и деловых встреч: Пер.с франц. Париж: Мак-Гроу-Хилл, 1997.
14. Келли Г., Армстронг Р. Тренинг принятия решений: Пер. с англ. СПб., Питер, 2001.
15. Клар И,Бар-ТельД,Круглянский А. Ситуация конфликта как когнитивная схема. – В кн.: Психология социальных ситуаций. Питер, 2001, стр.216-226
16. Климов Е.А. Конфликтующие реальности в работе с людьми. – М.-Воронеж, 2006
17. Лобанова М. А.,Модерация в системе повышения квалификации руководителей образовательных учреждений Германии: (На прим. земли Север. Рейн-Вестфалия). Автореф. дис. на соиск. уч. степ. к.п.н - 2004
18. Лысенко Е.М., Молодиченко Т.А. Групповое психологическое консультирование. – М., 2006
19. Мартин Д.Трудный разговор. – Минск,1997

20. Мартин Д. Манипулирование встречами. – М.,1997
21. Медиация-искусство разрешать конфликты./сост.Г.Мета, Г.Похмелкина-М: «Verte», 2004
22. Методические рекомендации по разрешению коллективных трудовых споров-СПб, 2007
23. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития. СПб.: Знание, 2003.
24. А.Н. Панфилова. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений. – СПб, 2005
25. Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении. Практические методы и техники.–СПб.:Питер,2003
26. Петров А.В. Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации. – 2005
27. Редлих А. Модерация конфликтов в организации. – 2009
28. Трахтенгерц Э.А. Компьютерная поддержка переговоров при выработке групповых решений. - 2001
29. Хертель А.фон. Профессиональное разрешение конфликтов. Медиативная компетенция в вашей жизни. – СПб.: Изд. Вернера Регена, 2007
30. Чумиков А.Н. Ведение переговоров: стратегия, коммуникация, фасилитация и медиация. - 1997

31. The IAF Handbook of Group Facilitation. /Ed..by S.Shuman. – Jossey-Bass, 2003
32. Putz G.B.Facikitation Skills. - Deep Space, 2002
33. The facilitator Excellence Handbook. - 2005