

ОГЛАВЛЕНИЕ

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

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Сэм Кейнер

ОТ ИЗДАТЕЛЯ

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

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



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

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

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

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

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

ВВЕДЕНИЕ

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

Почему так происходит?

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

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

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

ТРАДИЦИОННАЯ РАБОТА В ГРУППАХ

СОВМЕСТНАЯ РАБОТА В ГРУППАХ

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

Участники регулярно перебивают друг друга

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

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

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

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

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

Крайне редко людям удается точно воспроизвести мнения и аргументацию противоположной стороны

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

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

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

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

Участвуют все члены группы

Участники дают друг другу возможность обдумать реплики и высказаться до конца

Противоположные точки зрения мирно существуют в рамках одной дискуссии

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

Каждый член группы старается внимательно слушать говорящего

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

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

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

Участники воздерживаются от обсуждений за спиной других людей и в кулуарах

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

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

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

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

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

ПРИМЕНЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ НА ПРАКТИКЕ

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

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

ДОСТИЖЕНИЕ ЖИЗНЕНСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

В процессе построения жизнеспособных соглашений мы выделяем четыре основные стадии:

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

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

ГРУППОВОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ОПРАВДЫВАЯ НАДЕЖДЫ

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

1

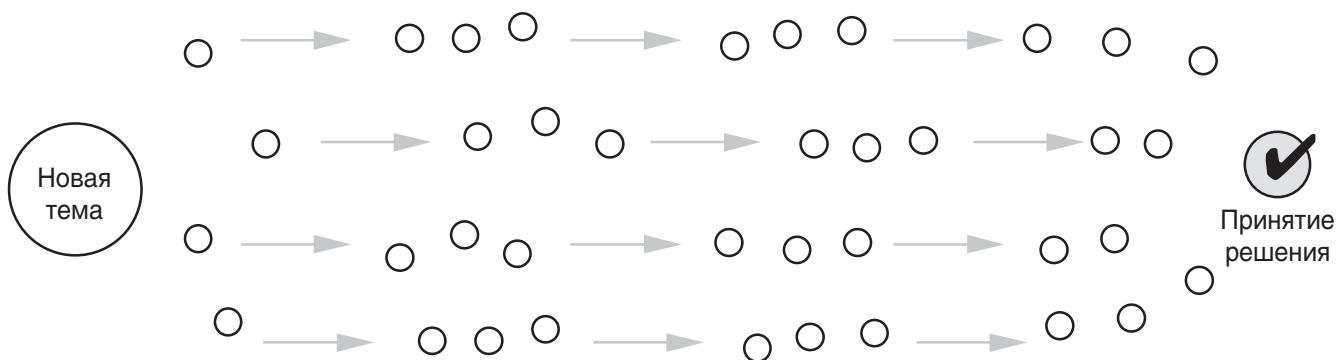
ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ИДЕАЛИЗИРОВАННАЯ И РЕАЛЬНАЯ МОДЕЛИ
СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ В ГРУППАХ

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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ВВЕДЕНИЕ



На картинке показана гипотетическая дискуссия, направленная на решение проблемы.

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

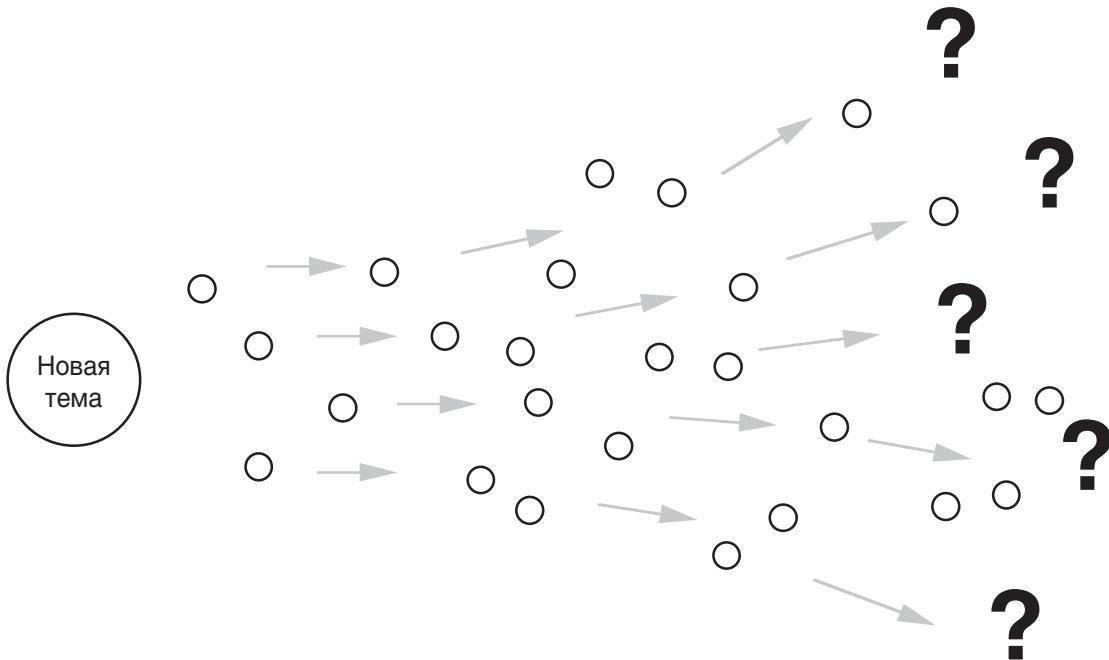
Как показано на рисунке, каждый участник дискуссии должен следить за идеями других участников, продвигаясь в том же темпе, при этом каждый участвует в ходе дискуссии на всем ее протяжении.

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

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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ПЕЧАЛЬНО,
НО ФАКТ



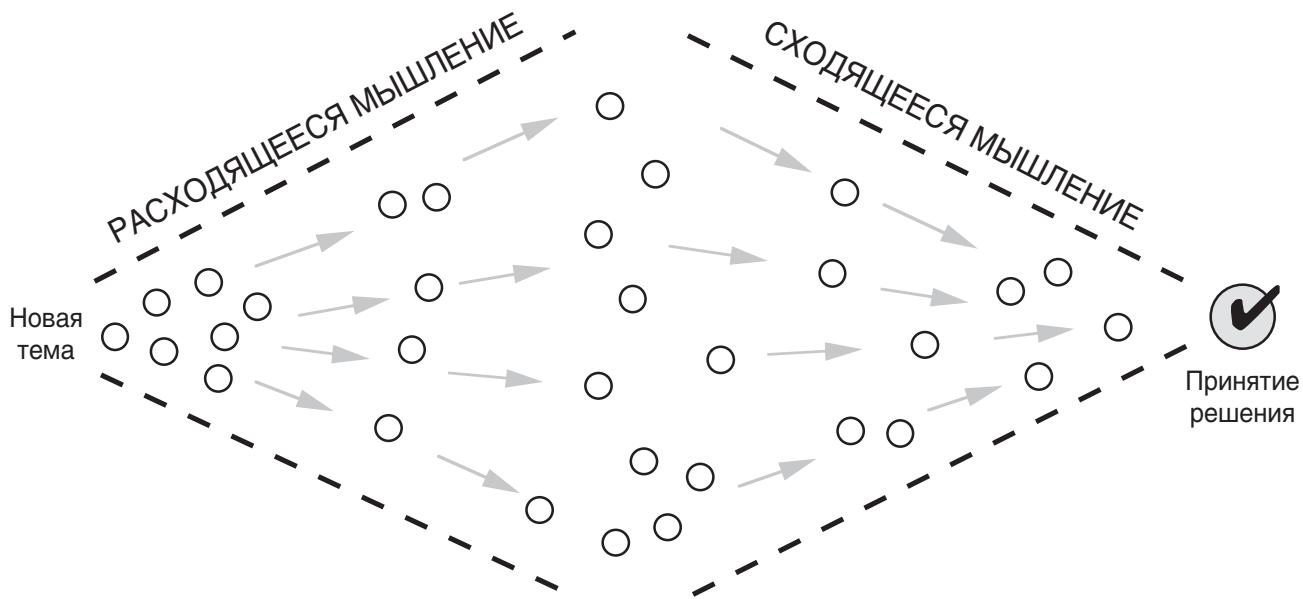
Члены группы—это живые люди. Мы не ведем себя последовательно и не действуем по схемам. Мы можем потерять нить дискуссии и отклониться от ее главной темы. Мы можем быть одержимы собственными идеями. И даже когда мы прилагаем все силы, чтобы «сконцентрироваться» и «придерживаться темы», мы ничего не можем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

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

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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

БЛИЖЕ
К РЕАЛЬНОСТИ



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

Перед вами четыре примера различий между двумя мыслительными процессами:

РАСХОДЯЩЕЕСЯ МЫШЛЕНИЕ

Составление списка идей

СХОДЯЩЕЕСЯ МЫШЛЕНИЕ

Сортировка идей по категориям

Свободная открытая дискуссия

Получение основных выводов

Сбор различных мнений

Выработка общего решения

Безоценочное восприятие

Высказывание оценок

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ВОПРОСЫ
БЕЗ ОТВЕТА



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

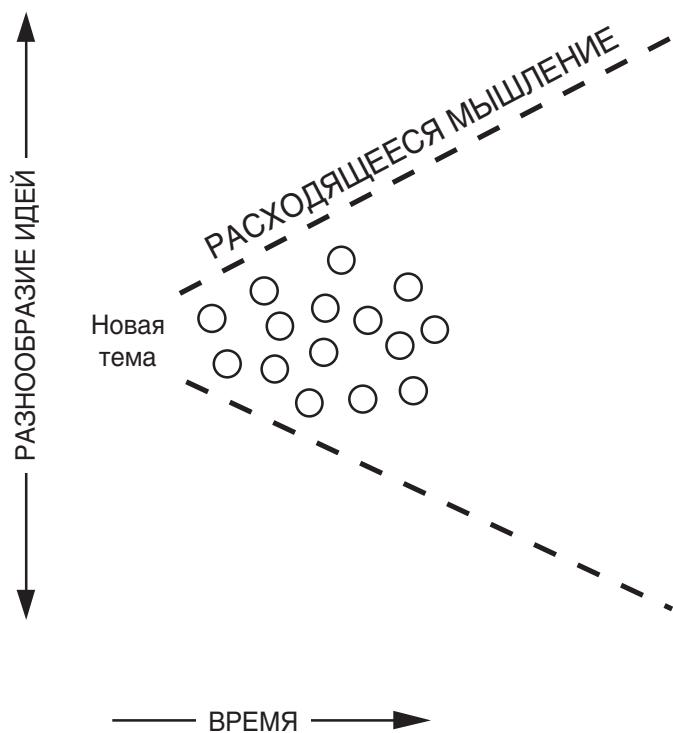
Эта модель использовалась менеджерами всей компании. Но она не всегда работала правильно. Один менеджер проектов рассказал, что его группе понадобилось два года для проверки и исправления бланков на компенсацию командировочных затрат.

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

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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

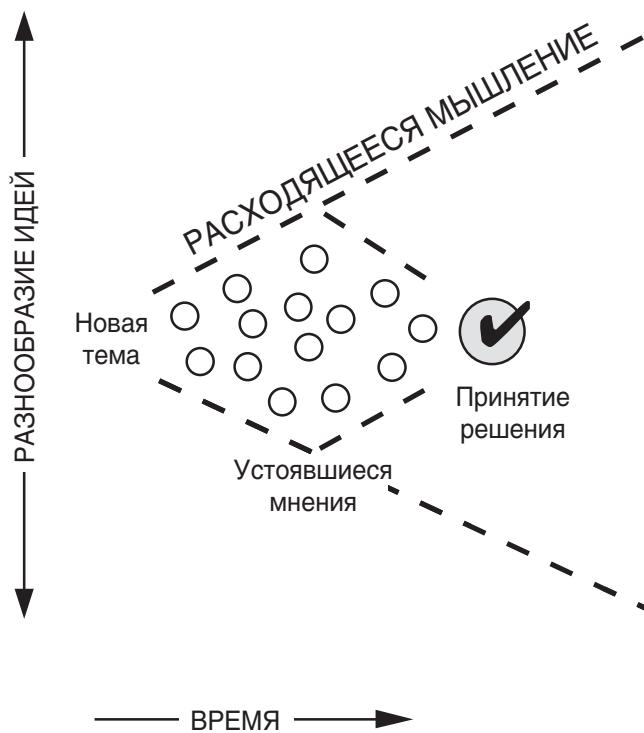
НАЧАЛО
ДИСКУССИИ



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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

БЫСТРЫЕ
РЕШЕНИЯ

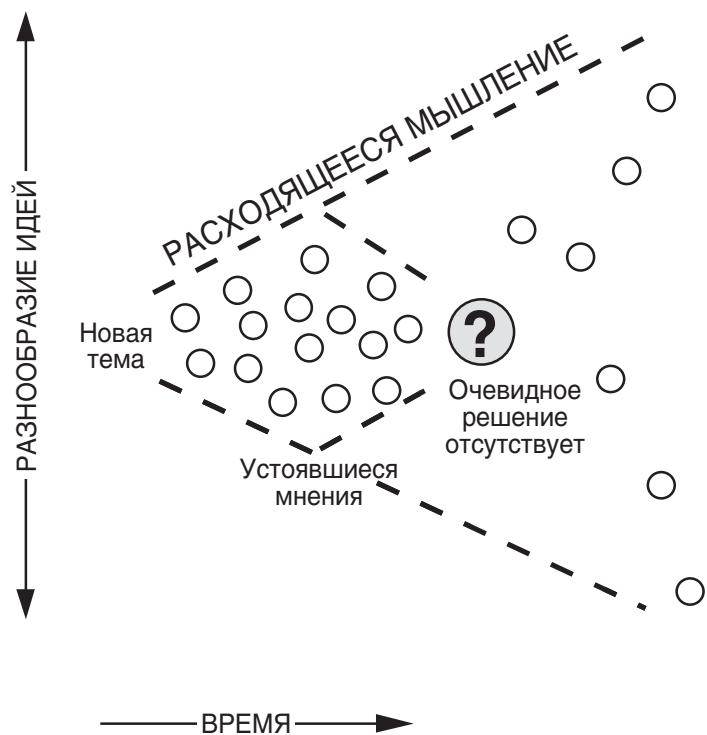


Если у задачи есть очевидное решение, имеет смысл быстро закрыть дискуссию. Зачем терять время?

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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ОТСУТСТВИЕ
ОЧЕВИДНОГО
РЕШЕНИЯ

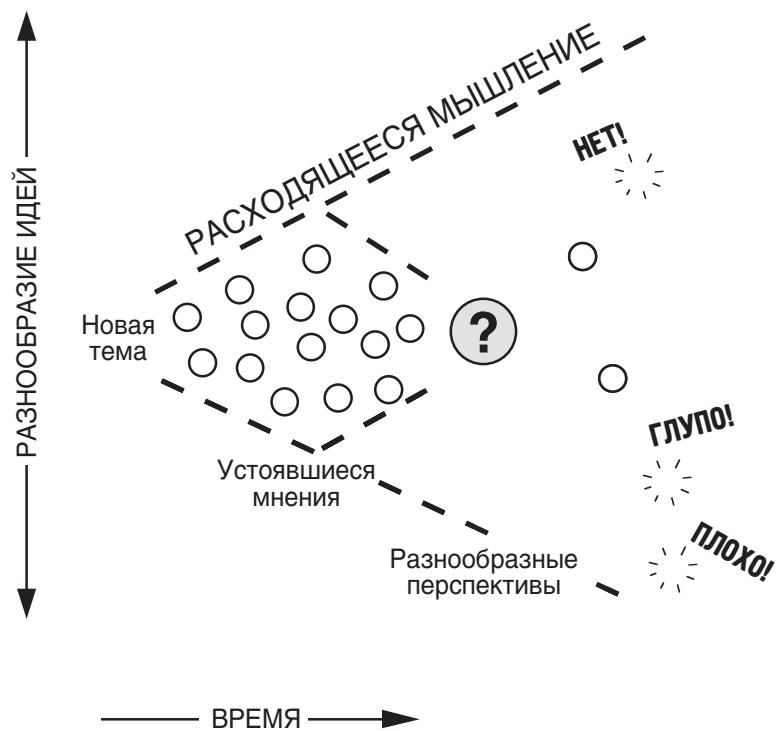


Некоторые проблемы *не имеют очевидного решения*. Например: как предотвратить насилие на территории государственных школ в центре города? Какие меры должна предпринять компания, чтобы удовлетворить потребности своего многообразного штата сотрудников? Подобные примеры требуют глубокого осмысления, так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

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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

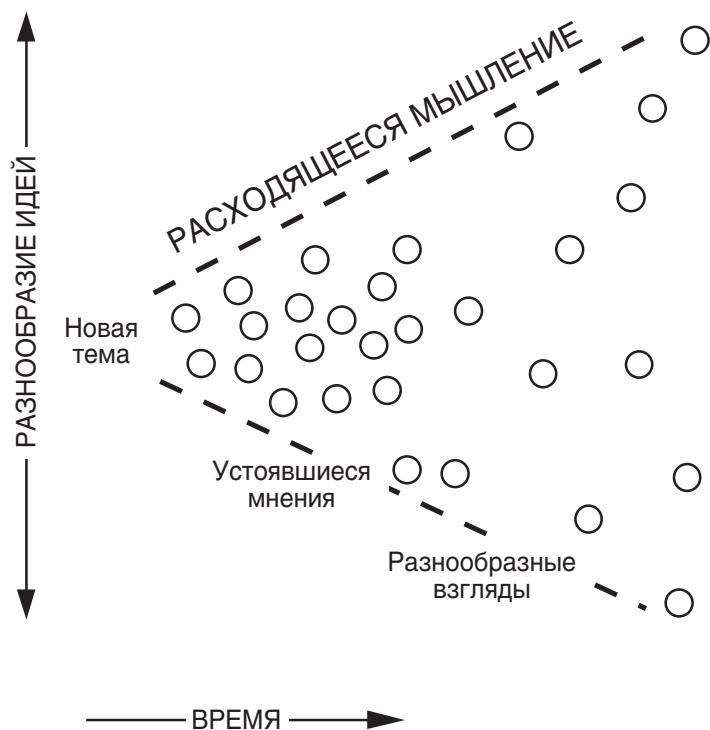
КЛАССИЧЕСКИЙ
ТУПИК



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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ИССЛЕДОВАНИЕ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

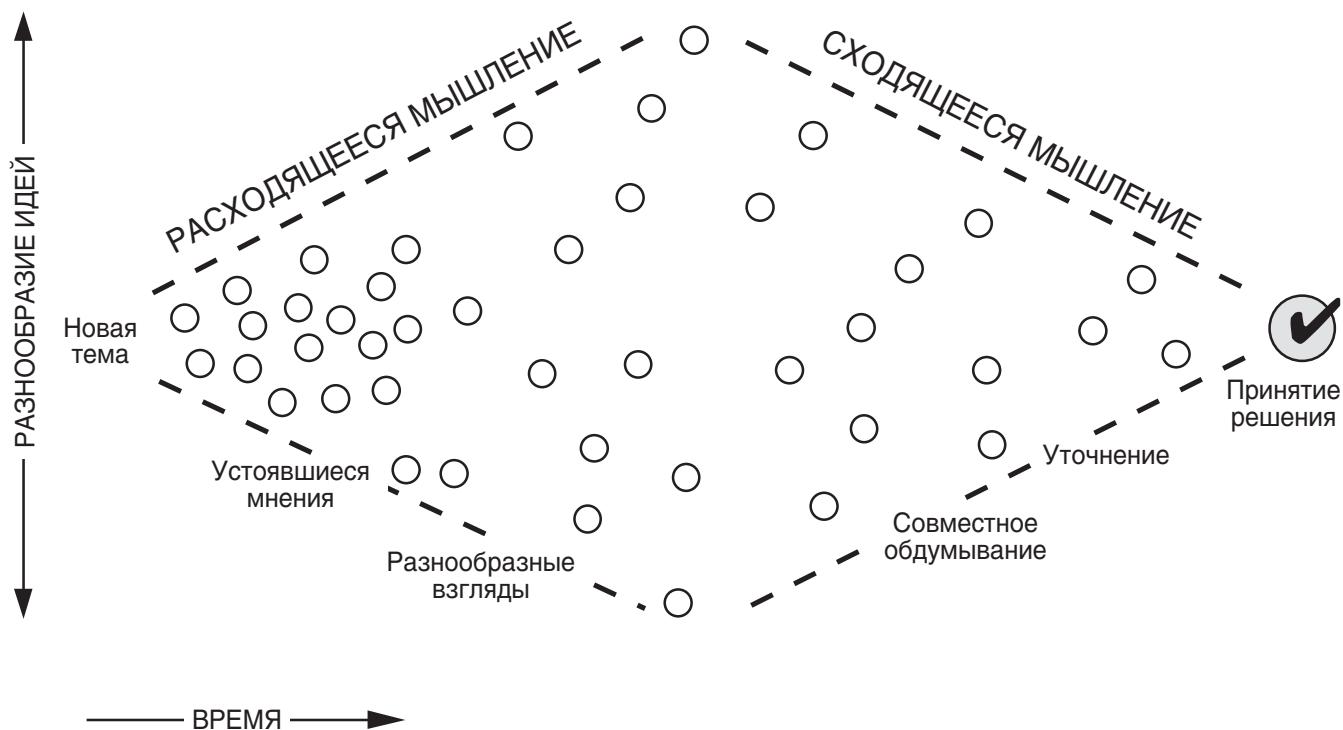


Время от времени, когда ставки достаточно высоки, а звезды на небе встали как надо, группе удается справиться с желанием критиковать и тормозить своих членов. В таких случаях люди в порядке эксперимента начинают обдумывать новые перспективы. Некоторые участники дискуссии могут рискнуть и высказать противоречивые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

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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ИДЕАЛИЗИРОВАННЫЙ
ПРОЦЕСС

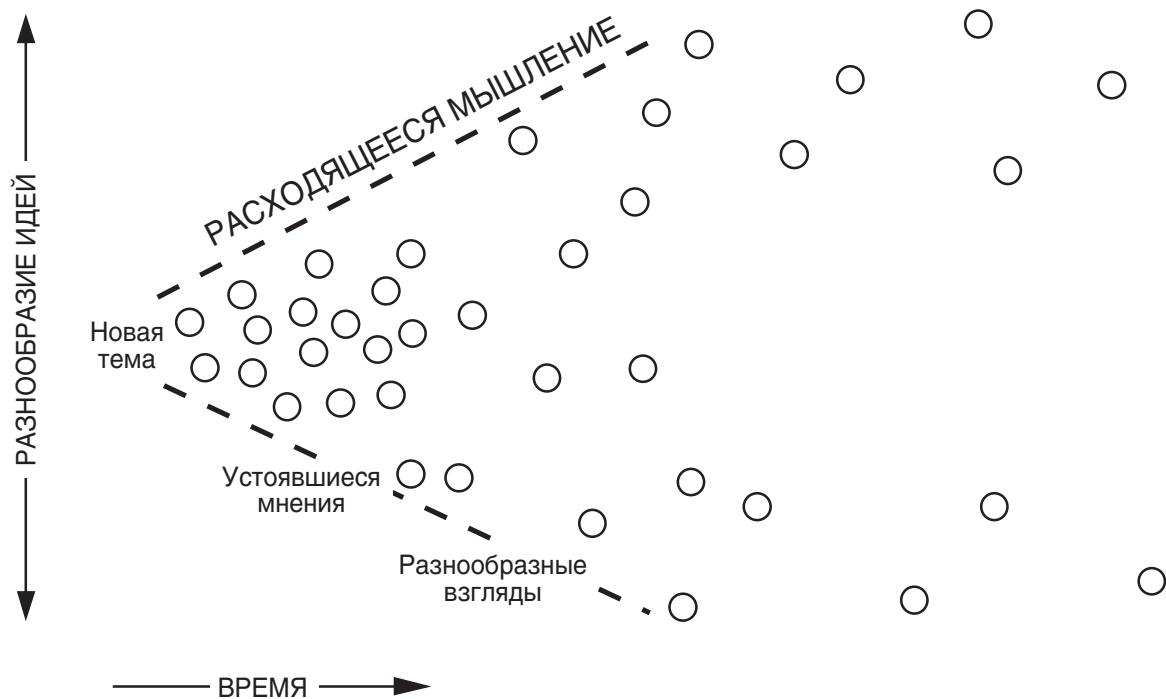


В теории группа, занимающаяся обсуждением и решением трудной проблемы, должна продвигаться вперед обдуманно и равномерно. Во-первых, при этом проще генерировать и обдумывать самые разные мнения. Во-вторых, так группе легче переформулировать ценные мысли в конкретные предложения, а затем шлифовать это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

Но если бы в действительности все было именно так!

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ТИПИЧНЫЙ ПРОЦЕСС

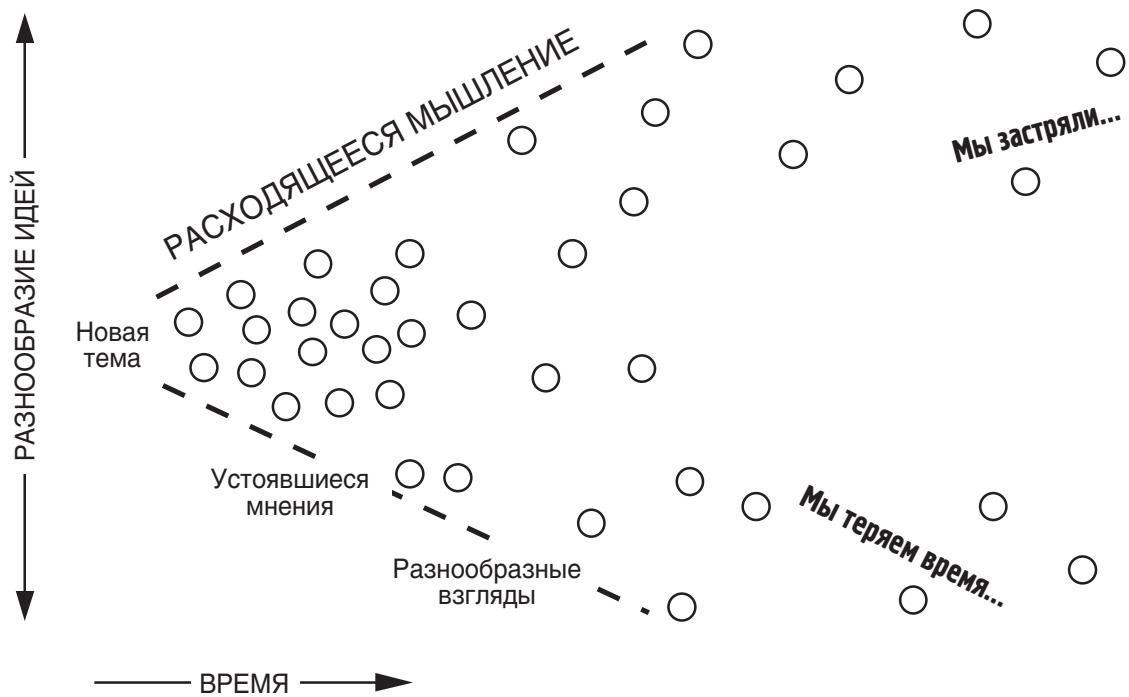


В действительности людям очень трудно перейти от высказывания собственного мнения к пониманию мнений других людей. И особенно сложно сделать это при наличии нескольких разнообразных точек зрения. В подобных случаях люди испытывают большую нагрузку, теряются, чувствуют раздражительность, нетерпение или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

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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ПОПЫТКА
ОГЛЯДЕТЬСЯ

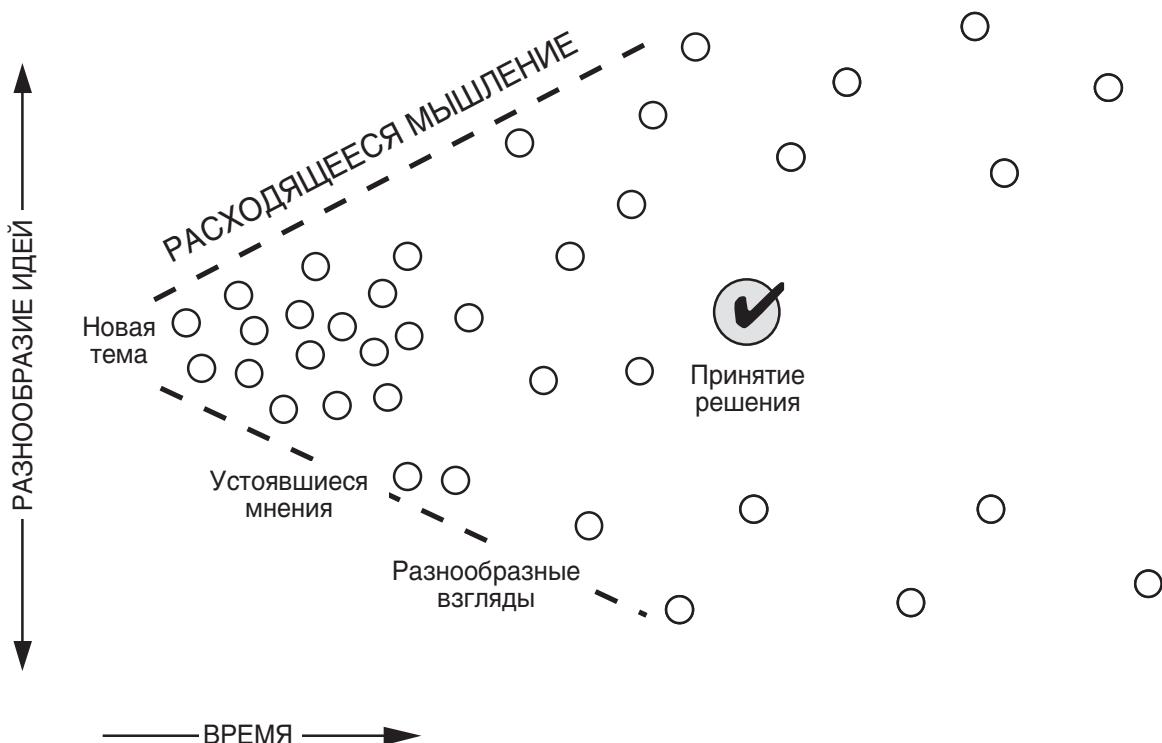


Иногда один или более участников дискуссии пытается сделать шаг назад, отойти от темы и поговорить о процессе обсуждения. Они могут сказать нечто вроде «Я думал, мы договорились придерживаться темы», или «Нам нужно договориться о правилах дискуссии», или «Кто-то понимает, что здесь происходит?».

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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

НЕПОДХОДЯЩИЙ
МОМЕНТ



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

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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

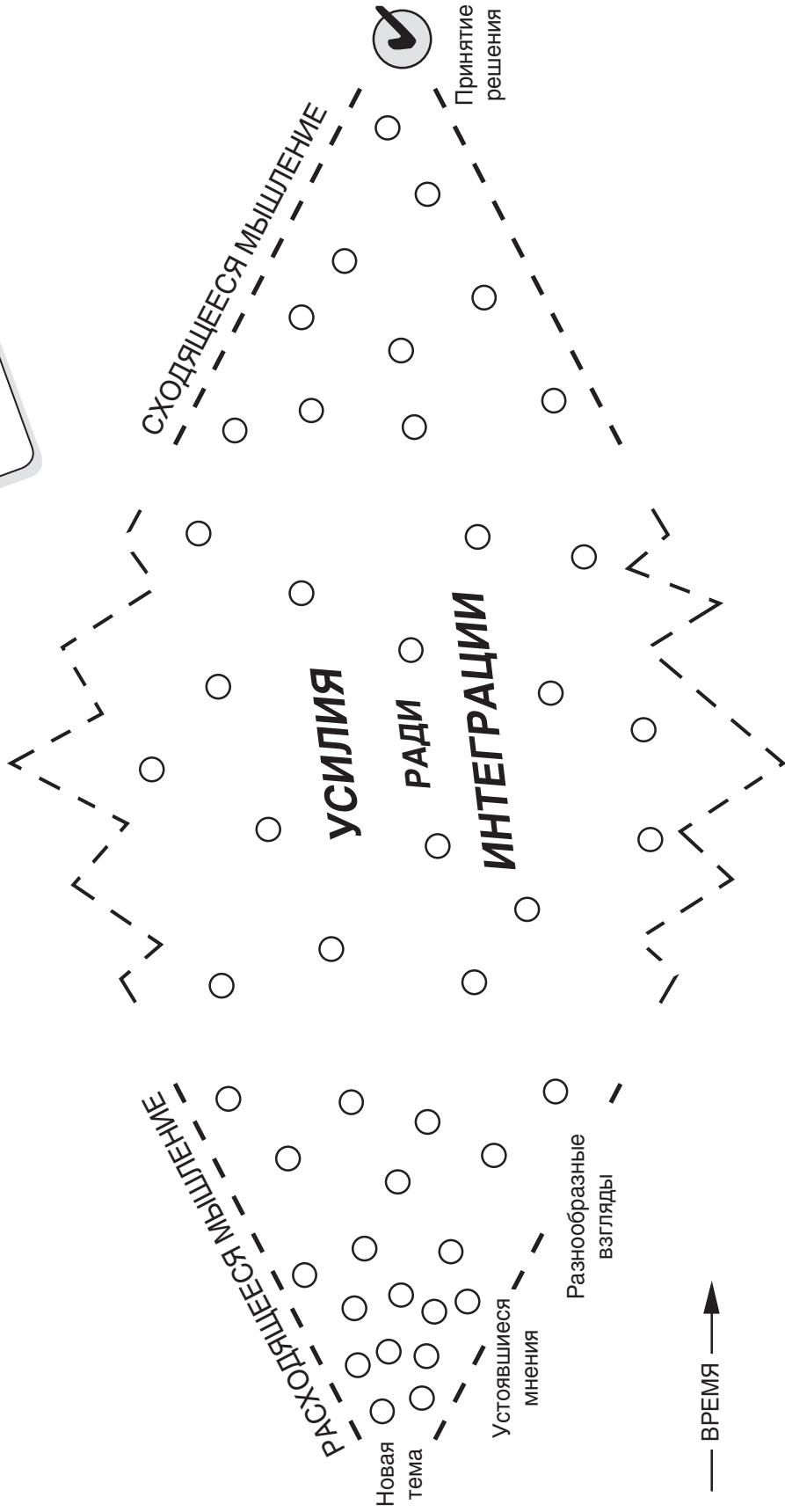
ЧЕГО
НЕ ХВАТАЕТ?



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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

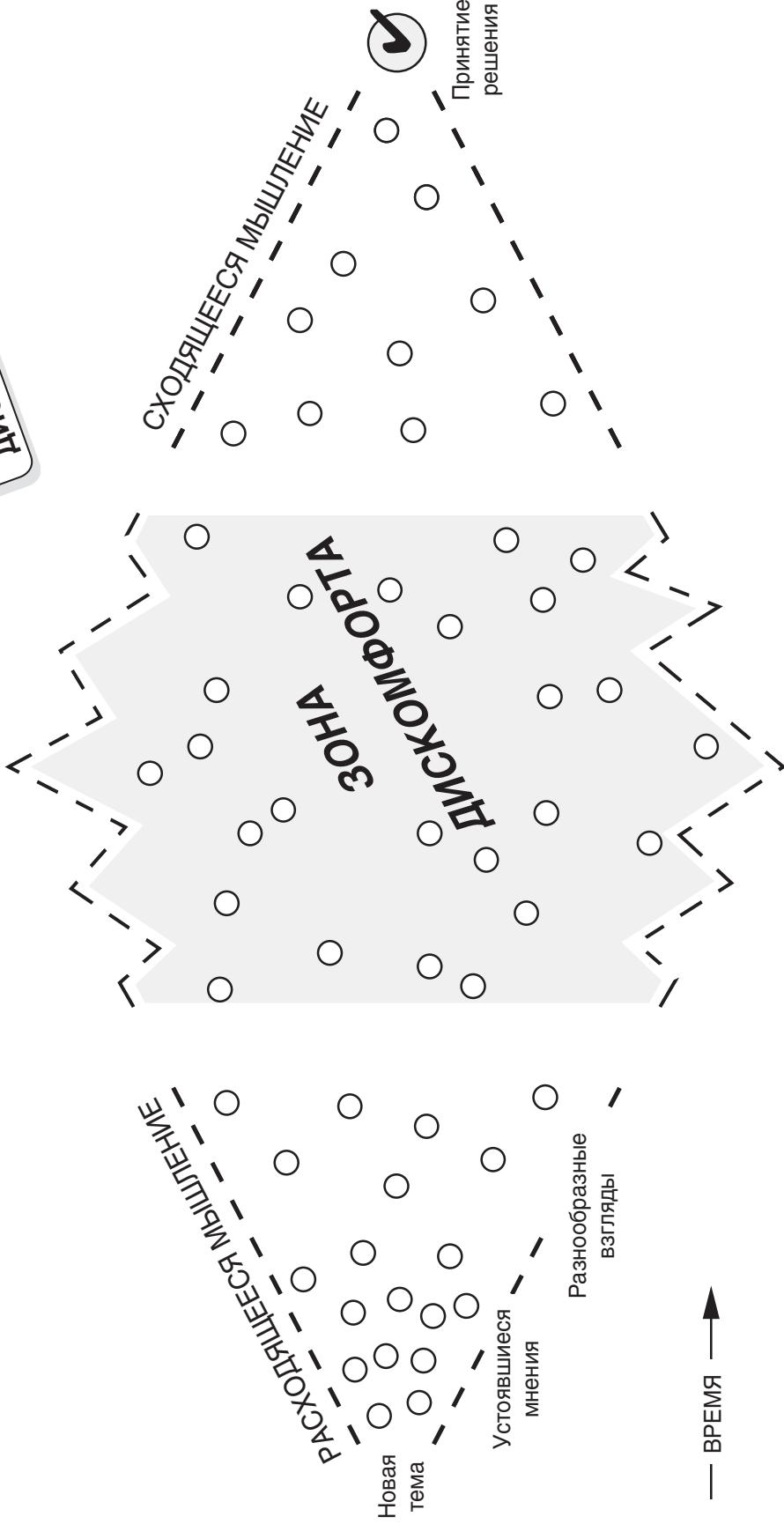
РЕАЛИСТИЧНАЯ
МОДЕЛЬ



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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

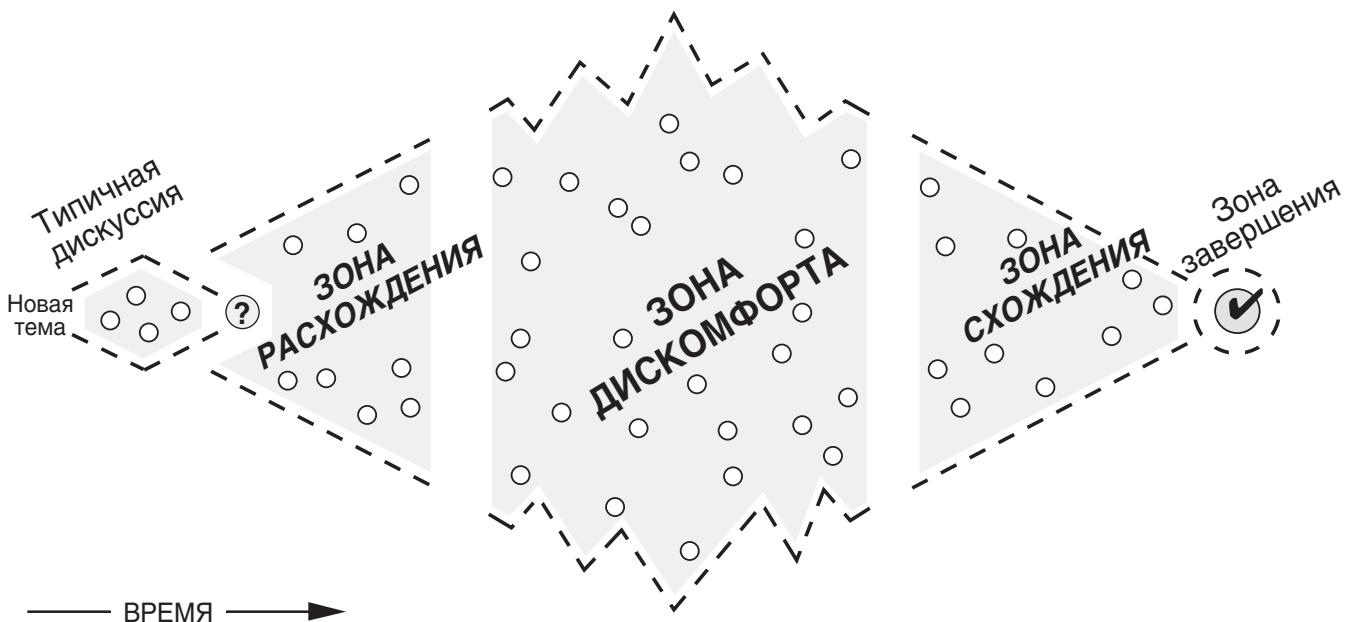
ВХОД В «ЗОНУ
ДИСКОМФОРТА»



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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

РОМБ ГРУППОВОГО
ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



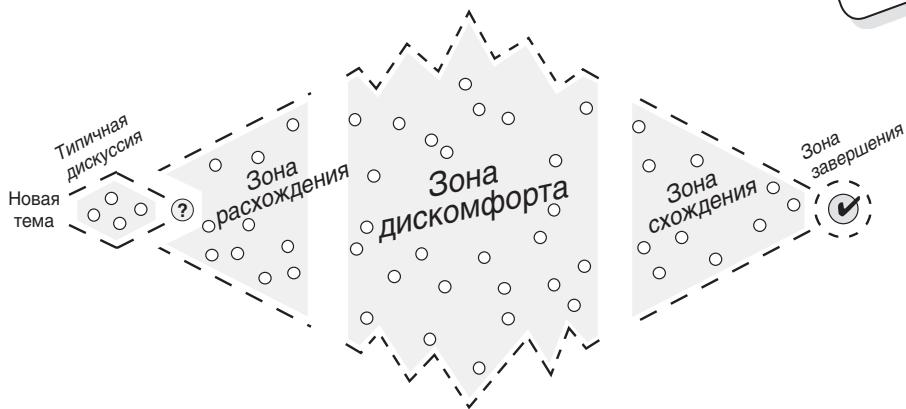
Вот он—Ромб группового принятия решений, созданный Сэмом Кейнером (*Sam Kaner*) совместно с Кэтрин Толди (*Catherine Toldi*), Сарой Фиск (*Sarah Fisk*) и Дуэйном Бергером (*Duane Berger*).

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

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

ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

СИЛА
РЕАЛИСТИЧНОЙ
МОДЕЛИ



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

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

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

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

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

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

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

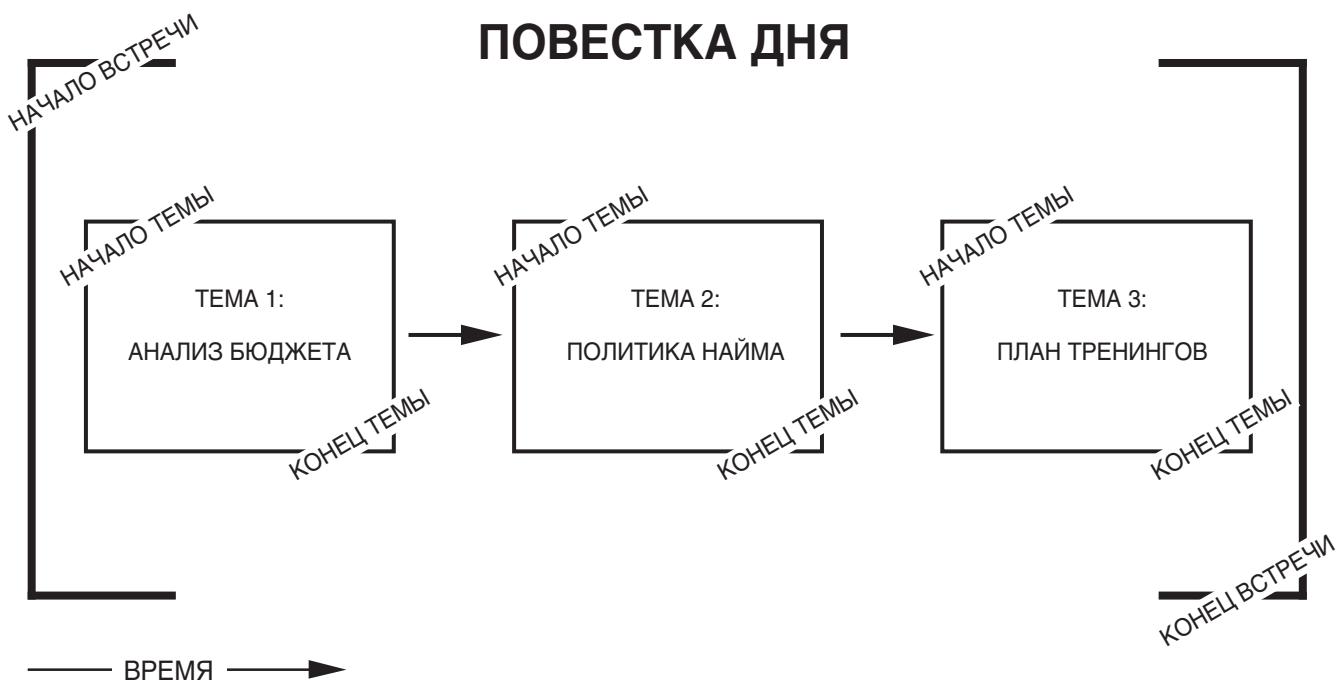
7

АЛЬТЕРНАТИВЫ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

ВАРЬИРОВАНИЕ ФОРМАТОВ УЧАСТИЯ
ДЛЯ СОЗДАНИЯ ИМПУЛЬСА В ГРУППЕ

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

ОБЫЧНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ПРОЦЕССЕ ВСТРЕЧИ



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

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

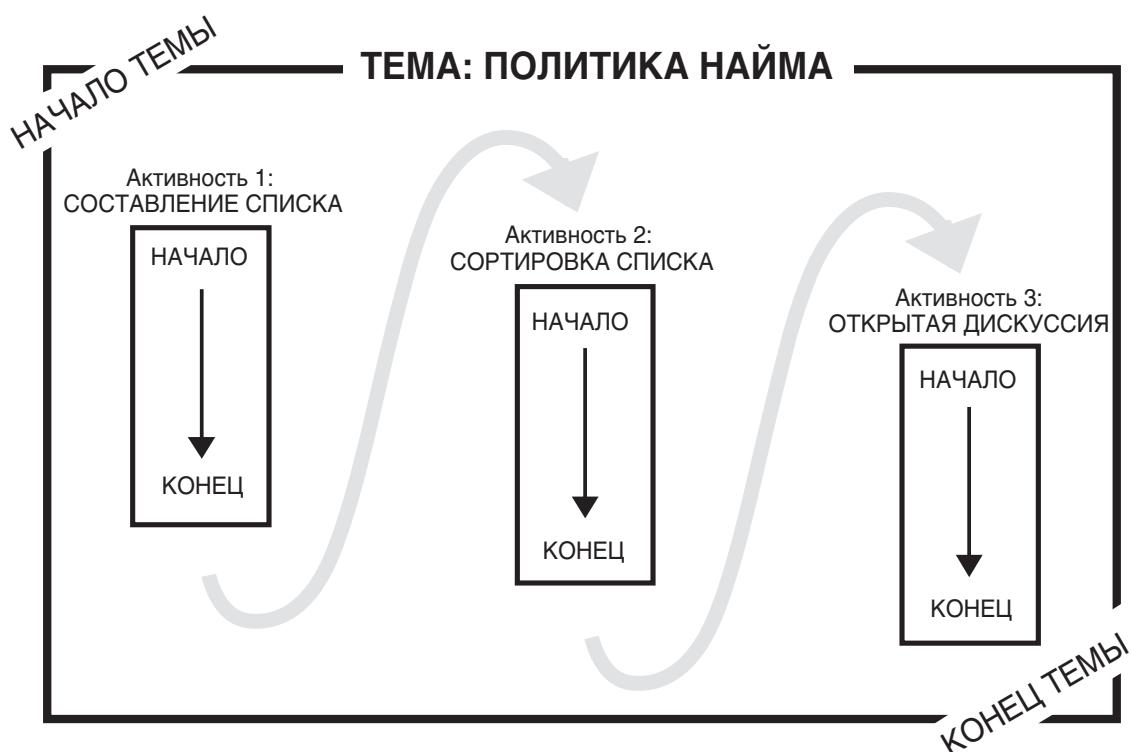
ПРОЦЕСС ВСТРЕЧИ ПО УМОЛЧАНИЮ



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

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

ВАРЬИРОВАНИЕ ФОРМАТОВ УЧАСТИЯ



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

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

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