

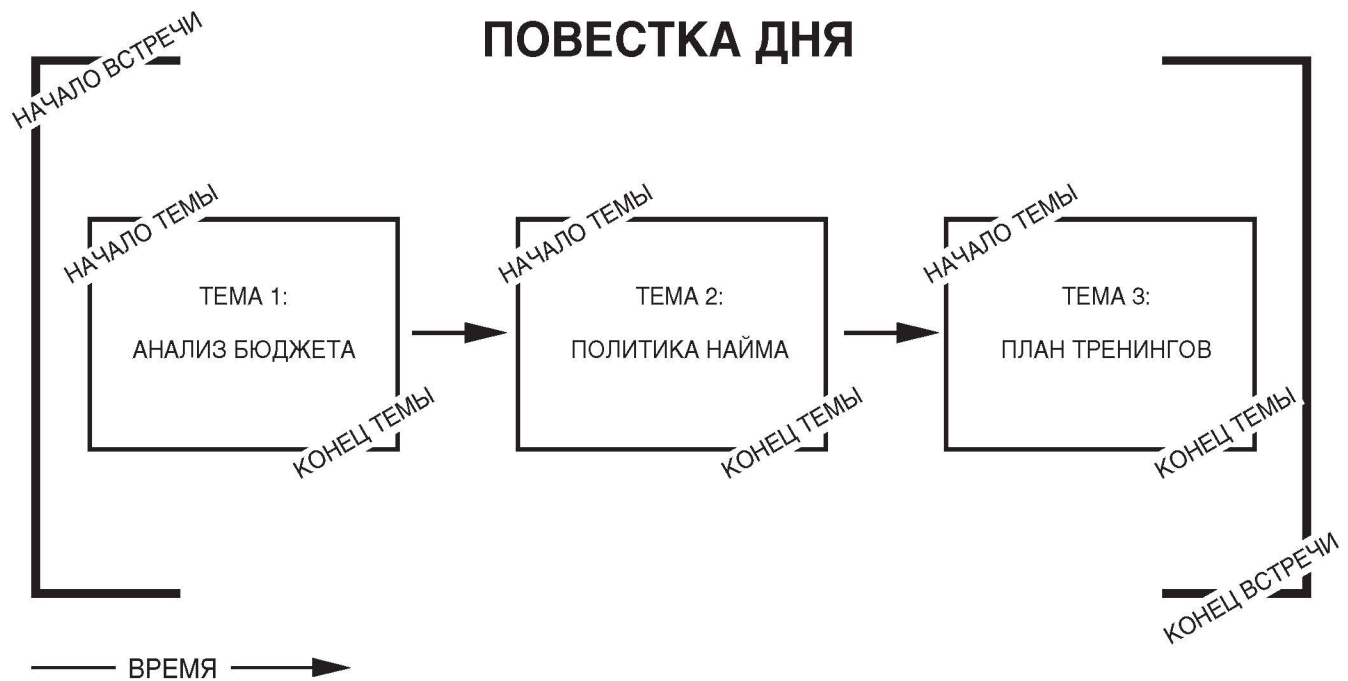
# 7

## АЛЬТЕРНАТИВЫ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

ВАРЬИРОВАНИЕ ФОРМАТОВ УЧАСТИЯ  
ДЛЯ СОЗДАНИЯ ИМПУЛЬСА В ГРУППЕ

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

## ОБЫЧНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ПРОЦЕССЕ ВСТРЕЧИ



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

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

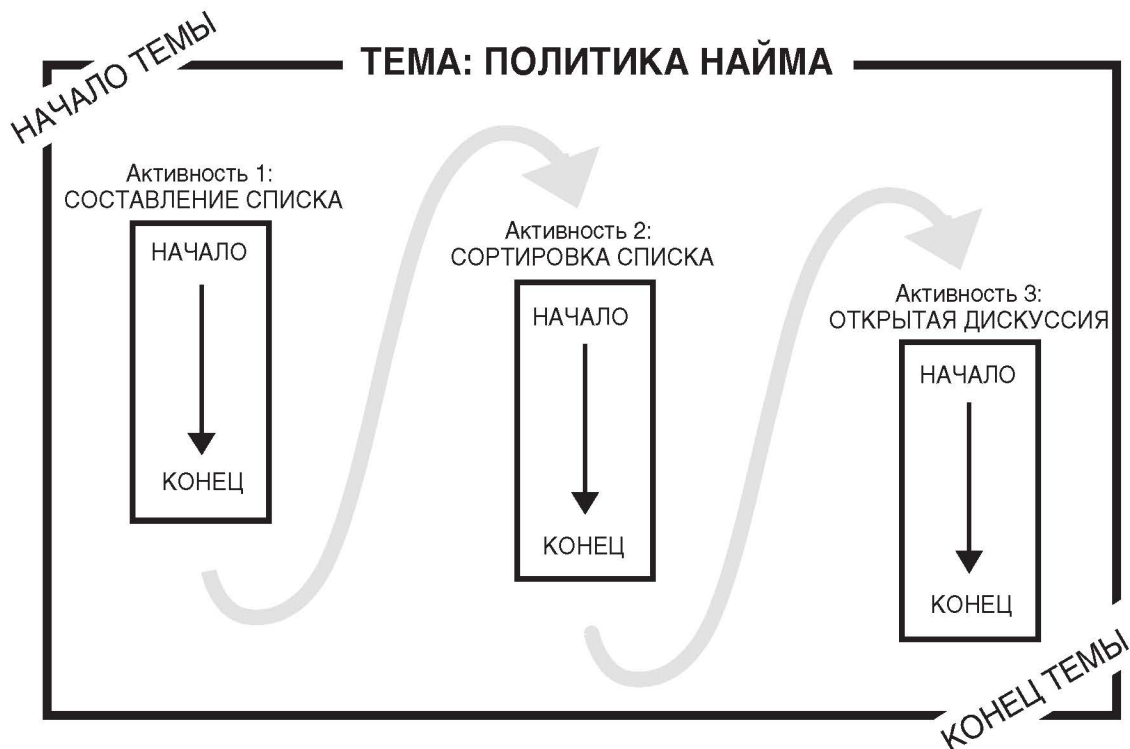
## ПРОЦЕСС ВСТРЕЧИ ПО УМОЛЧАНИЮ



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

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

## ВАРЬИРОВАНИЕ ФОРМАТОВ УЧАСТИЯ

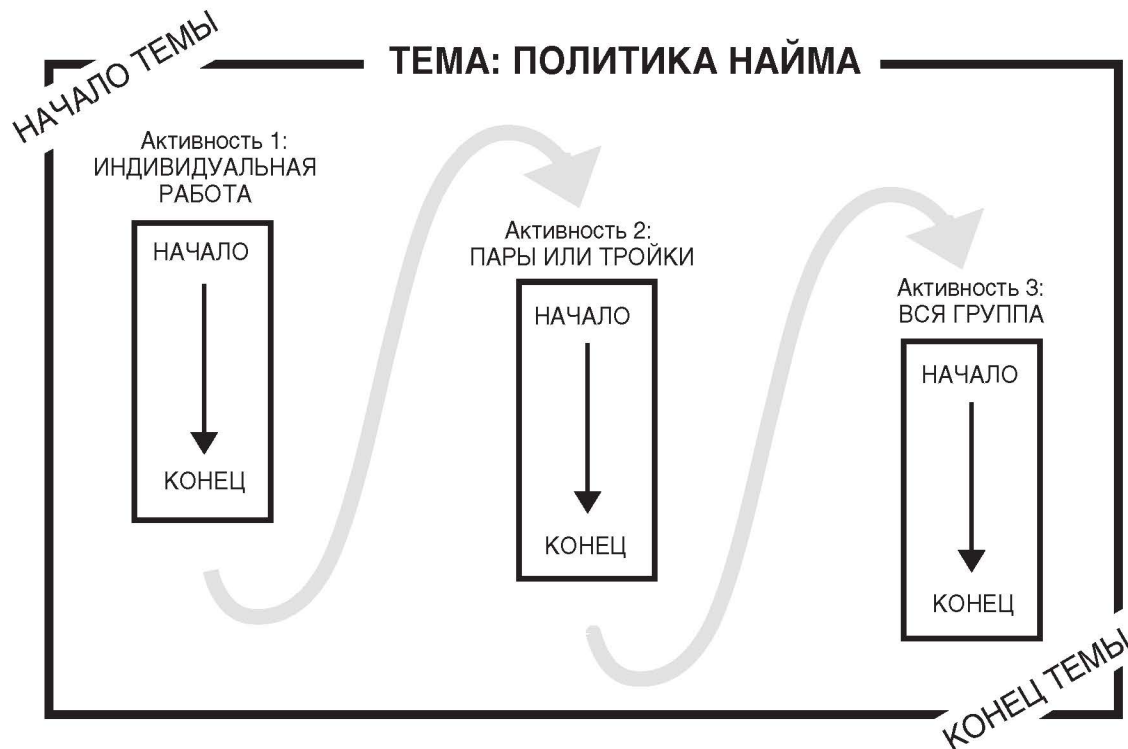


Многие не понимают, что время, отведенное на обсуждение темы, можно распределить между различными типами активностей. Как показано на рисунке, *открытая дискуссия* — это только один из способов структурированного взаимодействия в группе. Существует и много других способов. Собранные вместе, подобные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

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

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

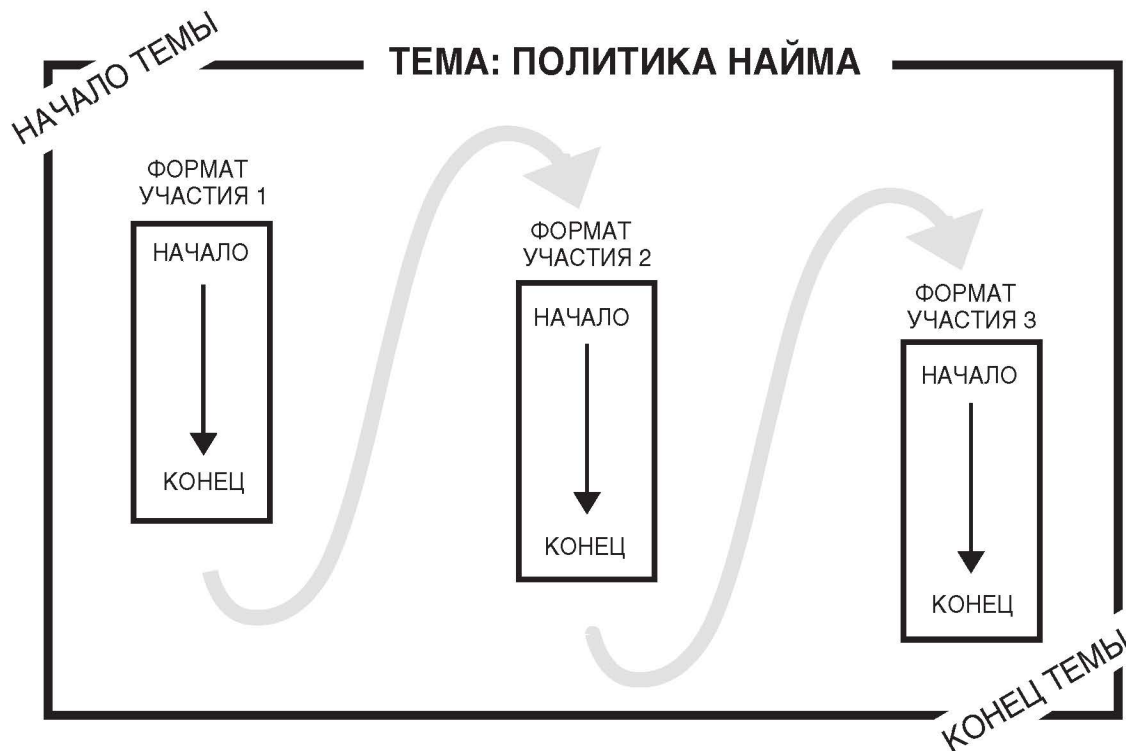
## ПОДНЯТЬ ЭНЕРГЕТИКУ ВСТРЕЧИ



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

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

## ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ



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

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

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



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

## СОСТАВЛЕНИЕ СПИСКА ИДЕЙ

### РЕКОМЕНДУЕТСЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СЛЕДУЮЩИХ ЗАДАЧ

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



## СОСТАВЛЕНИЕ СПИСКА ИДЕЙ

### ПРОЦЕДУРА

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



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

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

## ОПРОС ПО КРУГУ

### РЕКОМЕНДУЕТСЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СЛЕДУЮЩИХ ЗАДАЧ

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

## ОПРОС ПО КРУГУ

### ПРОЦЕДУРА

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



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

## РАБОТА В МАЛЫХ ГРУППАХ

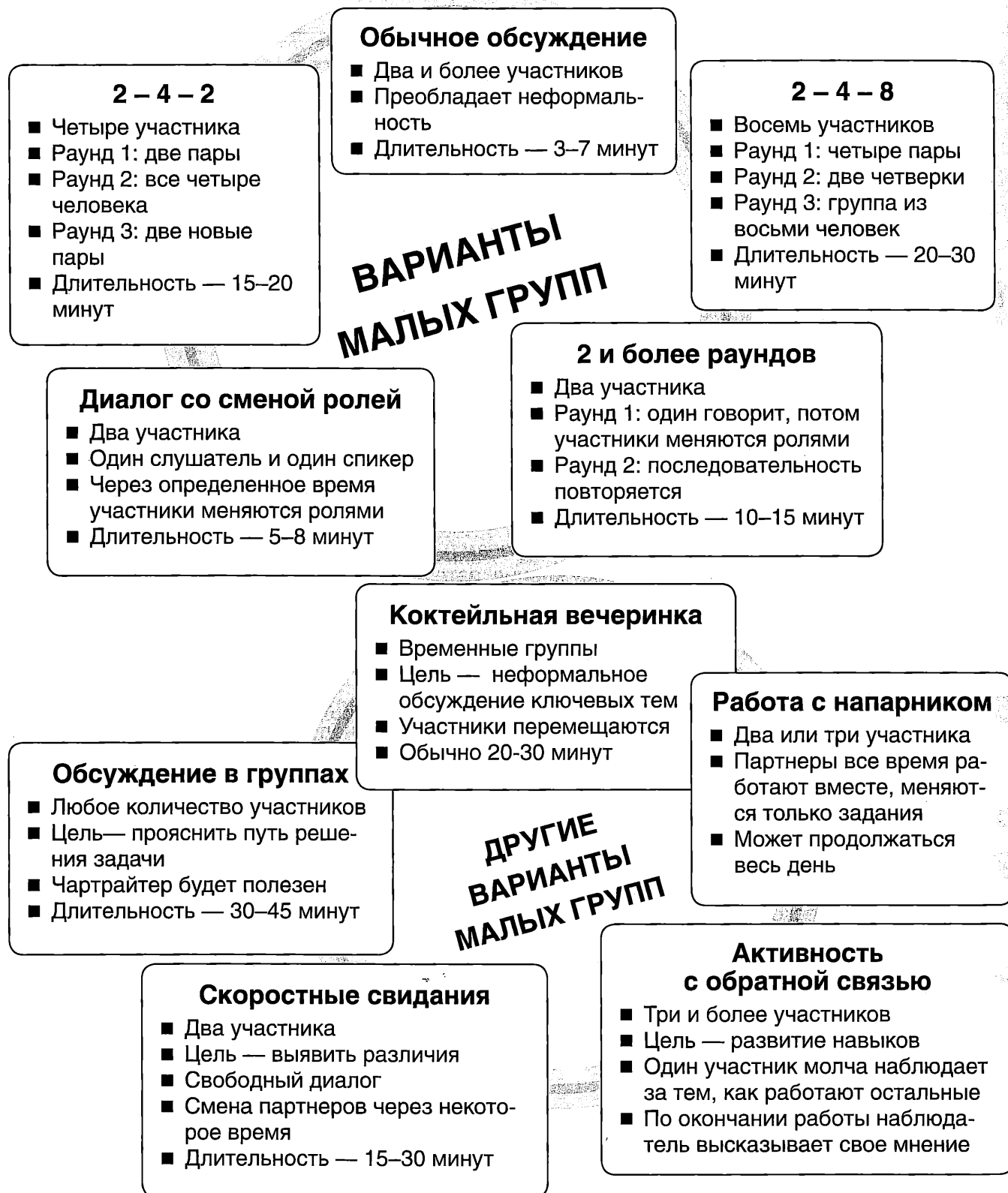
### РЕКОМЕНДУЕТСЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СЛЕДУЮЩИХ ЗАДАЧ

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

## РАБОТА В МАЛЫХ ГРУППАХ

### ПРОЦЕДУРА

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



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



## МНОГОЗАДАЧНЫЕ ПОДГРУППЫ

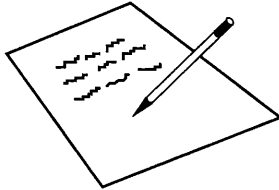
### КОМИТЕТЫ

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

### ТУР ПО ГАЛЕРЕЕ

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

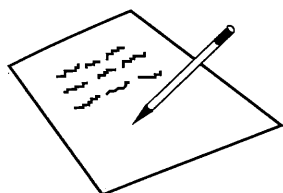
## ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ



### РЕКОМЕНДУЕТСЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СЛЕДУЮЩИХ ЗАДАЧ

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

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ



### ПРОЦЕДУРА

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

## УЛУЧШЕНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИЙ (ДОКЛАДОВ)

### ПРОБЛЕМА

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



Скучные, беспорядочные, повторяющиеся доклады.



Участники группы не понимают основную идею доклада.



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



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



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



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



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



### РЕШЕНИЕ

Побудите презентатора уделить несколько минут обдумыванию логики доклада.

Попросите презентатора записать на бумаге основные моменты доклада перед выступлением.

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

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

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

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

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

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

## ТРЕЙД-ШОУ

### ОПИСАНИЕ

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

### ИНСТРУКЦИИ

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

## РОЛЕВЫЕ ИГРЫ

### ОПИСАНИЕ

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

### ИНСТРУКЦИИ

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

## «АКВАРИУМ»

### ОПИСАНИЕ

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

### ИНСТРУКЦИИ

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

**ШИФРАТОР****ОПИСАНИЕ**

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

**ИНСТРУКЦИИ**

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



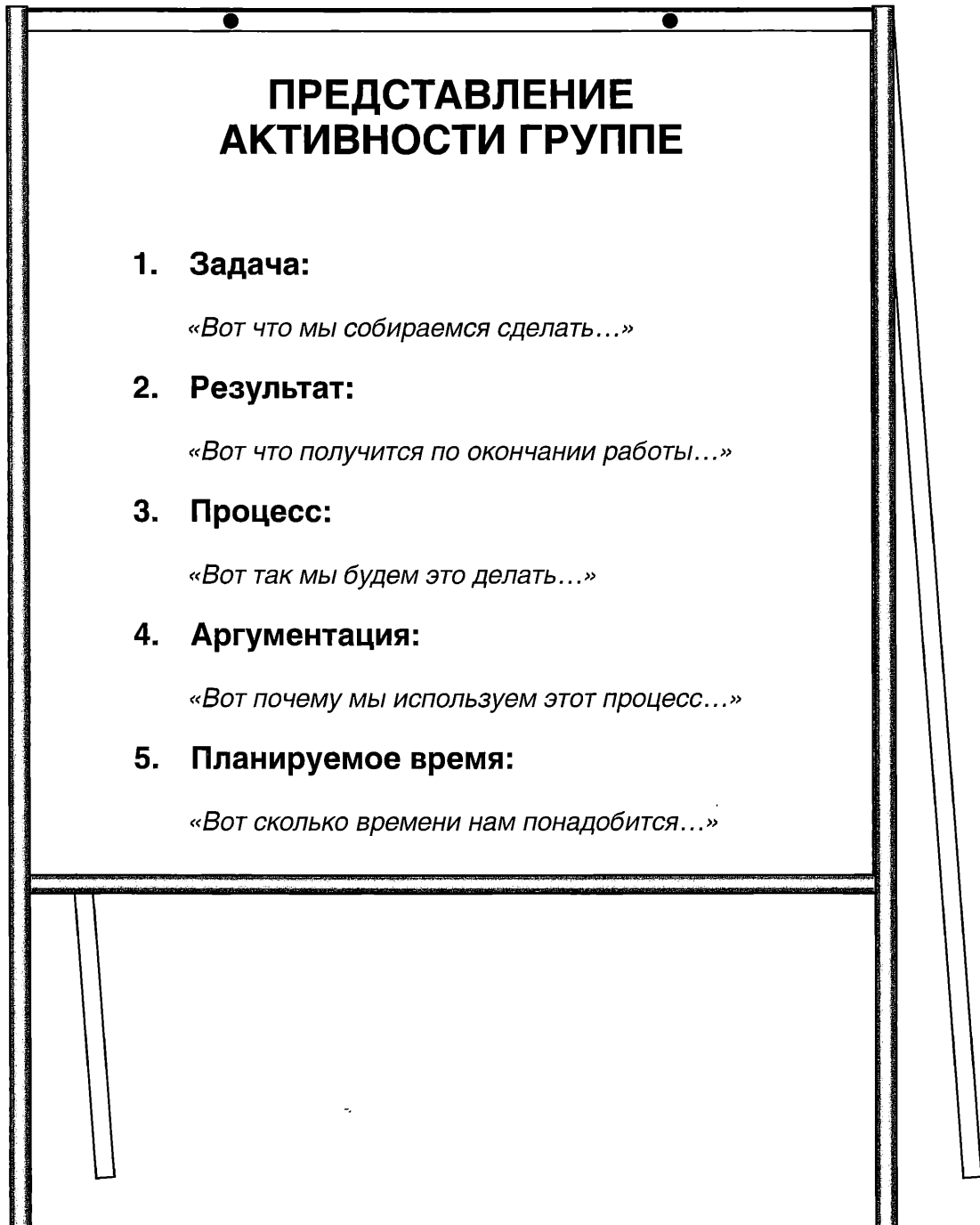
## ПАЗЛ

### ОПИСАНИЕ

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

### ИНСТРУКЦИИ

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



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

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АКТИВНОСТИ (ДЕБРИФИНГ)

### ЗАЧЕМ

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

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

### КАК

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

Все вопросы работают одинаково хорошо.

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

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

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