

# 20

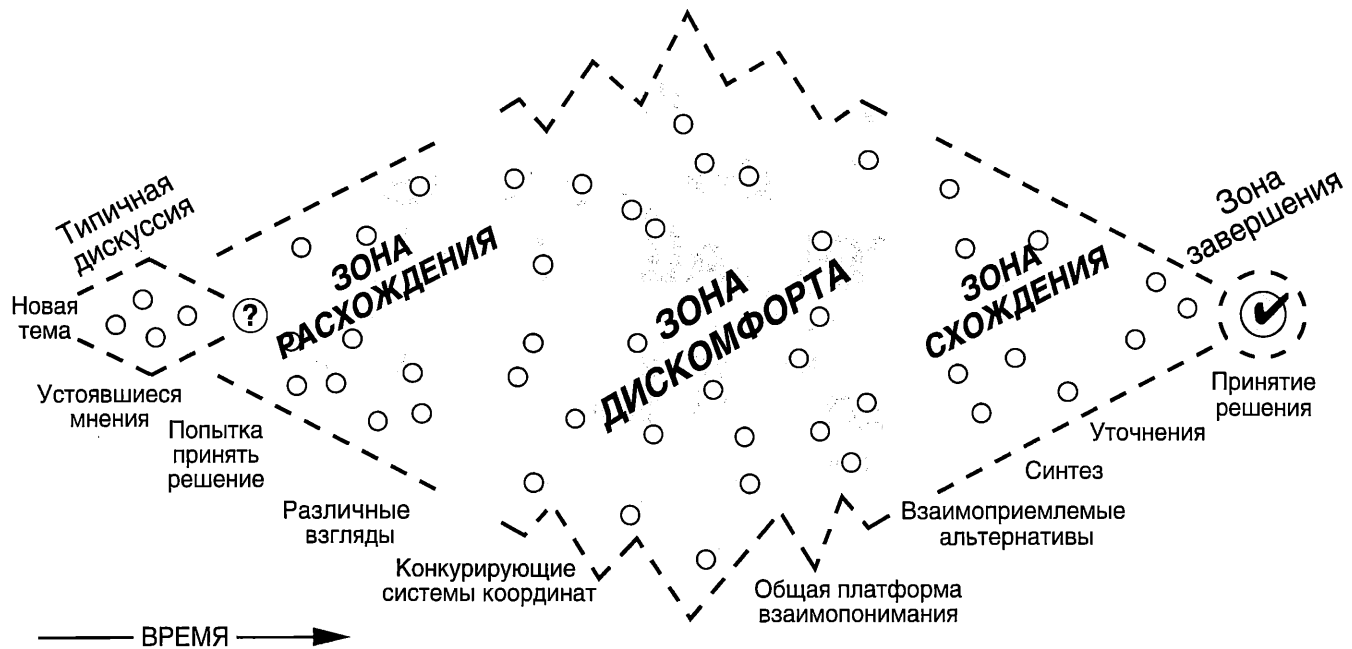
## **ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ**

КРАТКИЙ ОБЗОР И ИНТЕГРАЦИЯ ОСНОВНЫХ  
ИДЕЙ ЭТОЙ КНИГИ

- Обзор
- Зона расхождения
- Зона дискомфорта
- Зона схождения
- Зона завершения
- Еще раз о роли фасилитатора

# ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

ВВЕДЕНИЕ

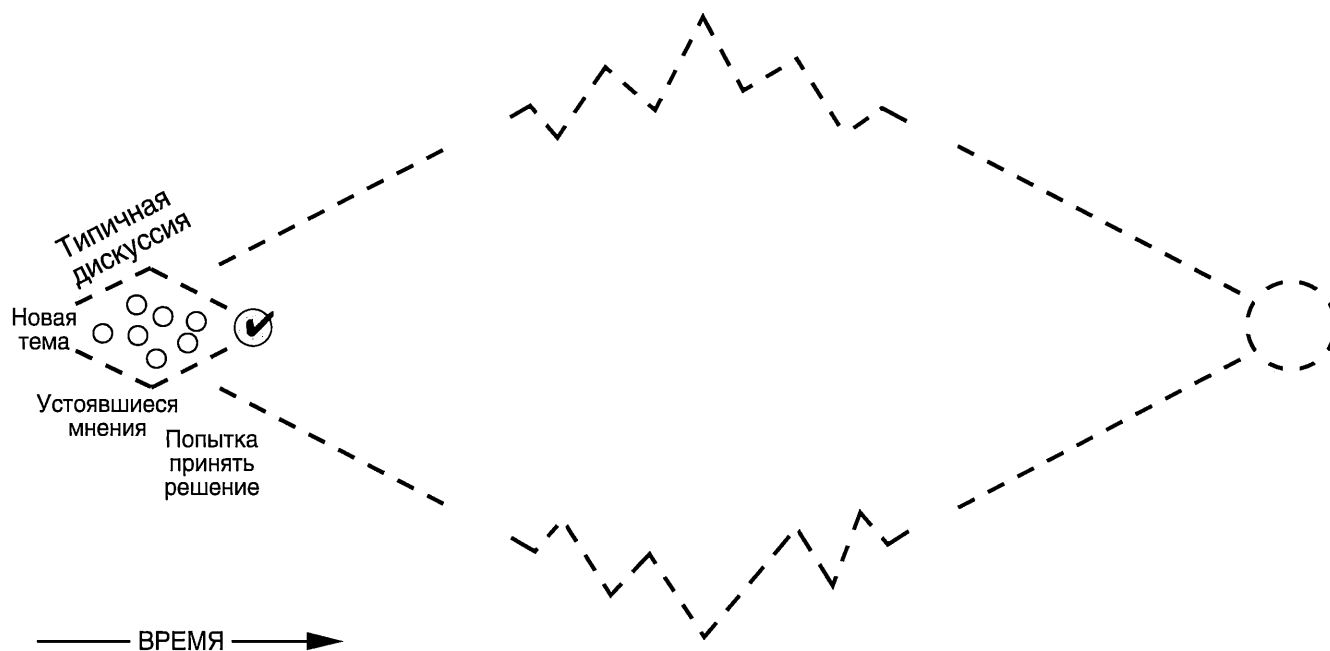


*Жизнеспособные соглашения не бывают результатом мгновенного озарения, они разрабатываются медленно. Обычно людям нужно много времени и сил, чтобы построить общую платформу взаимопонимания, и на разных стадиях этого процесса группам необходимы разные виды поддержки. Фасилитаторы, которые это осознают, варьируют свои приемы в зависимости от реальной динамики обсуждения.*

На следующих страницах представлен обзор ромба принятия групповых решений. На каждой из страниц суммированы ключевые элементы каждой из зон ромба с учетом вопросов, представляющих особый интерес для фасилитаторов.

## ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

ТИПИЧНАЯ  
ДИСКУССИЯ

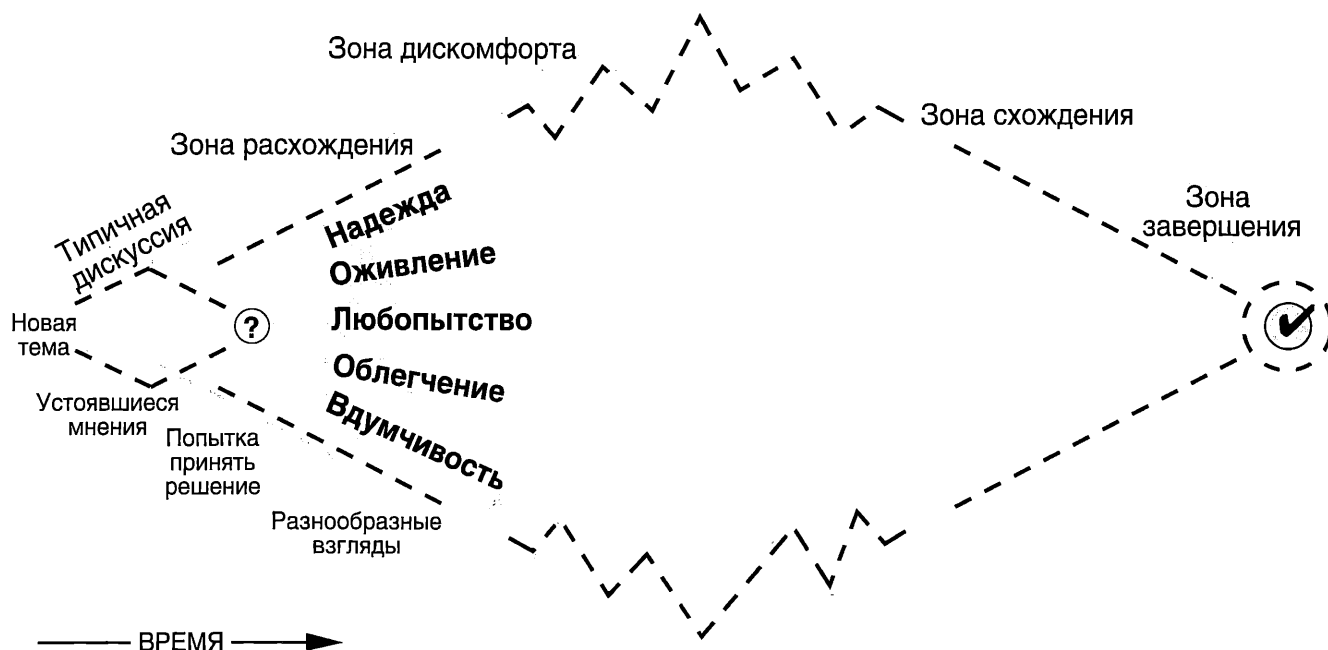


Когда на обсуждение в группе выносится новая тема, участники, как правило, начинают с того, что предлагают очевидные решения для очевидных проблем. Эмоциональная атмосфера при этом, как правило, теплая, но нейтральная. Люди не хотят рисковать, чтобы не оказаться в уязвимой позиции. Если кажется, что идея может сработать, такой ход дискуссии быстро приводит к соглашению. «А что, звучит неплохо», — говорят люди. Основная задача фасилитатора на этом этапе — заострить внимание на том, какие силы участники вкладывают в работу. Все ли вовлечены? Всем ли комфортно участвовать в дискуссии? Если да — то отлично. Фасилитатор суммирует возникающие в ходе обсуждения идеи и помогает группе быстро достигнуть согласия.

Однако предположим, что некоторые участники не поддерживают предложение, то есть говорят или думают что-то вроде: «Мне кажется, это не сработает, но я же не буду тормозить работу всей группы!» Здесь фасилитатор может помочь группе увидеть конструктивную составляющую таких комментариев: например, показать, что дальнейшее обсуждение будет полезно. После этого фасилитатор может помочь участникам выбраться из колеи устоявшихся мнений и продвинуться дальше по ходу дискуссии — в *зону расхождения*.

## ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

ЗОНА РАСХОЖДЕНИЯ



Когда фасилитатор поддерживает группу и помогает ей переместиться из типичной дискуссии в *зону расхождения*, настроение в группе меняется кардинально. Типичные дискуссии, как правило, скучные и формализованные, люди подвергают себя самоцензуре, не хотят брать на себя риск оказаться под огнем критики. Напротив, в *зоне расхождения* распространены веселье и игривость. А также любопытство и новые открытия («Ну ничего себе,— как-то сказал один участник обсуждения другому.— Так у тебя *вот такая* точка зрения? Совершенно не предполагал!»).

В чем разница между этими двумя стадиями обсуждения? Ответ очевиден: *безоценочное восприятие*.

Безоценочное восприятие — это один из наиболее важных *мыслительных навыков*, которым фасилитаторы могут обучить свои группы. Именно фасилитаторы могут дать группам возможность погрузиться в безоценочное восприятие с помощью таких форматов работы, как мозговой штурм и опрос по кругу. Суть расходящегося мышления в том, чтобы, обучив людей безоценочному восприятию и применяя его в разных контекстах, вежливый и поддерживающий фасилитатор мог бы создавать расслабленную и открытую атмосферу, в которой все участники могут позволить себе говорить свободно.

## ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

АГОНИЯ ЗОНЫ ДИСКОМФОРТА



Как только группа выразила несколько расходящихся точек зрения, участники оказываются в затруднительном положении. Часто люди не понимают до конца взглядов друг друга, и они могут быть неспособны решить вопрос, до тех пор пока не поймут друг друга. В этом заключается одна из фундаментальных проблем групповой работы.

Даже в тех группах, участники которых достаточно хорошо ладят друг с другом, *зона дискомфорта* — мучительная фаза процесса. Людям приходится сражаться с чуждыми концепциями и ранее неизвестными обстоятельствами. Они вынуждены пытаться понять аргументацию друг друга, даже если из этой аргументации следует вывод, с которым они не согласны.

Трудности усиливаются тем, что многие люди тяжело реагируют на такой стресс. Под давлением некоторые теряют способность сосредотачиваться и начинают путаться. Другие внезапно становятся жесткими и вспыльчивыми. Третьим вдруг кажется, что их не понимают, и они бесконечно повторяют свою точку зрения. Наконец, четвертым все это так надоедает, что они готовы согласиться на любое решение: «Сделаем же что-то наконец! Прямо сейчас!»

# ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

**ОБЯЗАТЕЛЬСТВО ПРИКЛАДЫВАТЬ УСИЛИЯ**



Многие фасилитаторы, особенно начинающие, думают, что их задача заключается в том, чтобы участники группы не испытывали боли и разочарования, характерные для *зоны дискомфорта*. Это — *ошибка*. Единственный способ оградить группу от *зоны дискомфорта* — это вообще отказаться от тяжелой работы, необходимой для построения общей платформы взаимопонимания.

В чем же тогда заключается задача фасилитатора в *зоне дискомфорта*? По существу, в том, чтобы держать ситуацию — держать и помогать людям, когда они изо всех сил пытаются понять друг друга. Помочь им выдержать друг друга. Помочь им не сдаваться и не выключаться из дискуссии.

Фасилитатор найдет в себе силы для этого, если будет исповедовать *клиент-центрированное отношение*: верить в то, что мудрость, необходимая для решения исходной проблемы, появится именно в недрах группы, если только участники не сдадутся раньше. Это и придает фасилитатору силы перенести те муки, в которых рождается истинное сотрудничество.

## ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

**ЗОНА СХОЖДЕНИЯ**



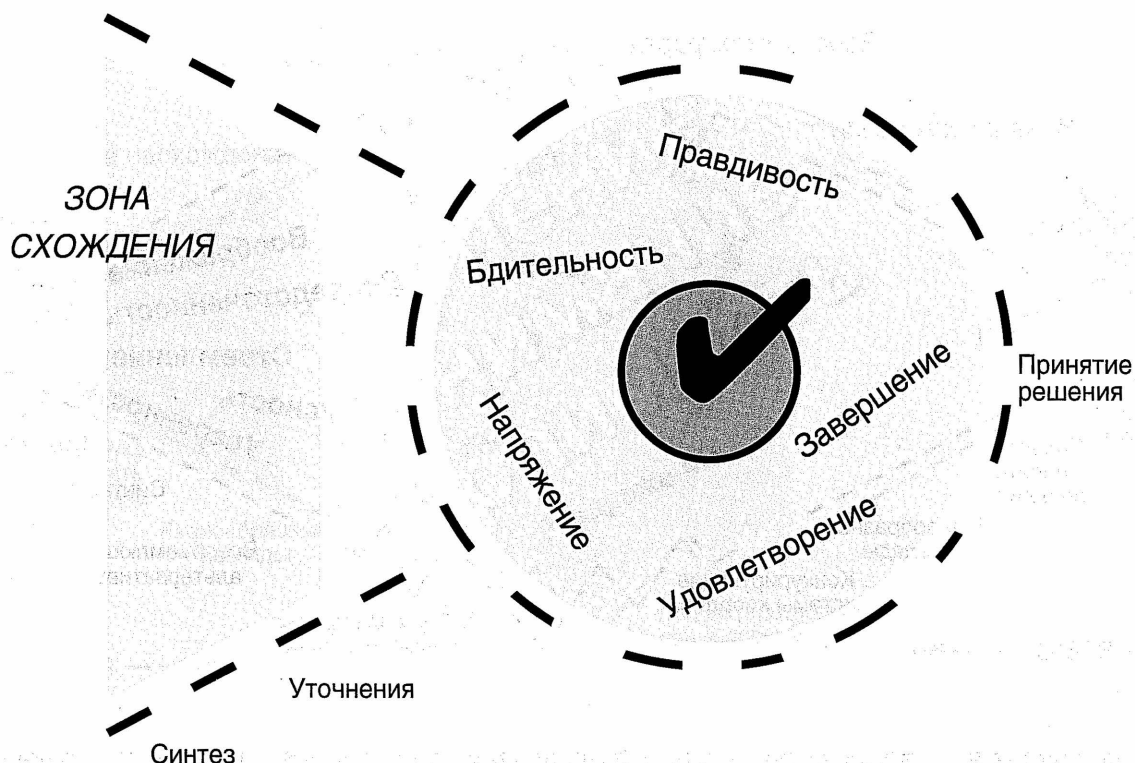
Как только группа выстраивает общую платформу взаимопонимания, процесс обсуждения идет намного легче, быстрее, более гладко, его темп ускоряется. Люди радуются: «Ура, наконец что-то получается!» Взаимное доверие на этой фазе значительно возрастает. В результате люди начинают приходить на встречи вовремя и остаются до самого конца, а все, что нужно выполнить или подготовить между встречами, делается.

Сам по себе опыт поиска взаимоприемлемого решения стимулирует и придает силы. Люди с удивлением осознают, насколько, оказывается, они теперь хорошо понимают друг друга. Теперь они воспринимают свою группу как команду. Даже годы спустя те, кто прошел эту фазу, вспоминают о том, как это было весело и интересно.

Фасилитаторы играют двойную роль на этой фазе групповой работы: иногда их задача — научить группу чему-то, а иногда нужно просто не мешать. Для фасилитатора может быть критично важным научить группу, как перевести проблему из плоскости «Или/или» в плоскость решения «И то и другое». Зачастую фасилитатор — единственный человек в группе, который осознает, что мышление в формате «И то и другое» возможно в принципе. Однако в большинстве моментов, когда фасилитатору нужно как можно меньше привлекать внимания, его роль сводится к письменной фиксации и соблюдению временного регламента. В такие моменты можно радоваться: это значит, что фасилитация идет успешно!

## ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

ОПЫТ ЗАВЕРШЕНИЯ



Большинство участников, находясь в зоне завершения, *сконцентрированы*. Они обращают внимание буквально на каждую реплику, и большинство их реплик кратки и сказаны по делу.

Так происходит, разумеется, только тогда, когда группа знает, *каким образом будет приниматься решение*. Если у группы *нет* четкого понимания, как будет происходить завершение обсуждения, фасилитатору стоит воспользоваться первой же возможностью, чтобы помочь участникам прояснить правила принятия решения для данной группы.

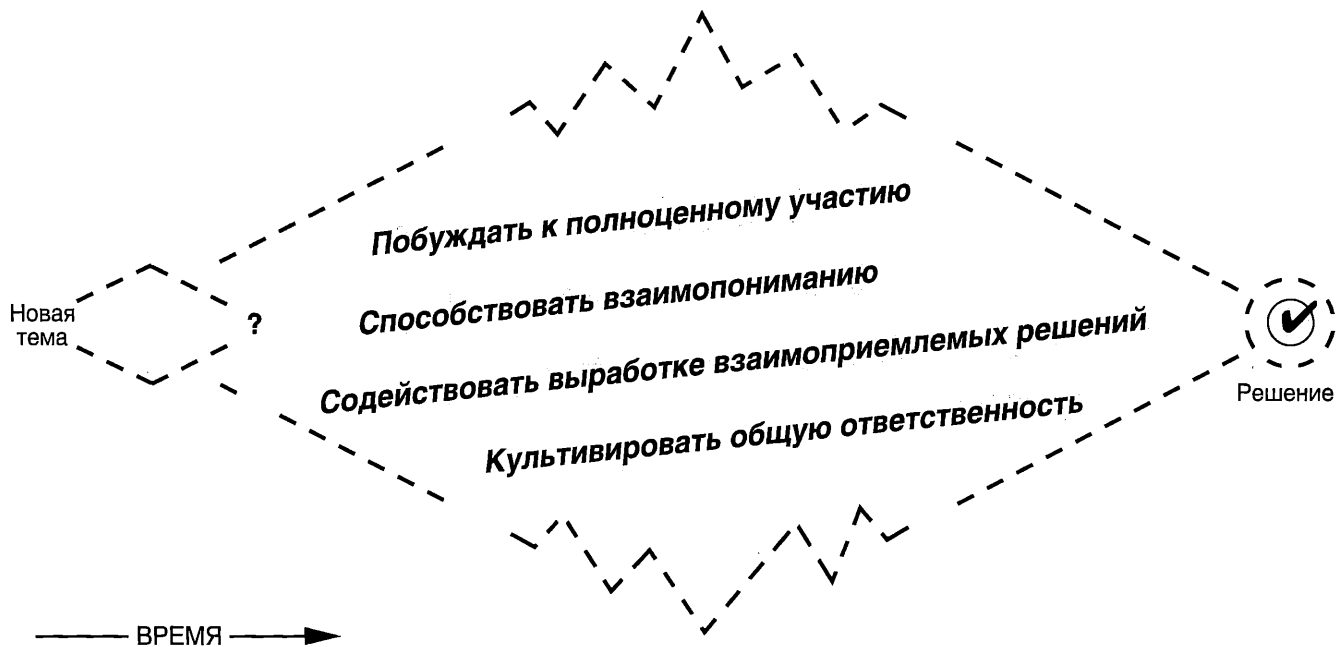
Инструменты завершения дискуссии могут быть самой важной вещью из всех, которым фасилитатор может обучить участников. *Шкала уровней согласия* помогает участникам увидеть *истинный* уровень согласия с предложенным решением. Кроме того, процедура метарешения помогает группам применять разные правила принятия решений для разных ситуаций.

В целом, когда участники группы усвоили принципы и процедуры завершения дискуссии, способность группы к решению самых разных вопросов резко возрастает.



# ФАСИЛИТАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ

ЧЕТЫРЕ ФУНКЦИИ  
ФАСИЛИТАТОРА



Миссия фасилитатора — помогать людям думать наилучшим образом. Четыре функции, показанные на схеме выше, являются ответом на вопрос о том, как достичь эту цель.

В этих четырех пунктах — ключевые ценности совместного принятия решений. Они лежат в основе групповой фасилитации. И именно благодаря им группы могут пробудить коллективный разум для выработки разумных, здравых, жизнеспособных соглашений.

Фасилитатор — носитель ценностей совместной работы. Он их олицетворяет, распространяет и воплощает. Таким образом, фасилитатор является хранителем огня — будучи одновременно адвокатом, учителем и акушером, он помогает появиться на свет взаимоприемлемым соглашениям, чтобы решить самые сложные проблемы в мире.