

3

РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ, ПОМОГАЮЩИЕ ГРУППЕ ОРГАНИЗОВАТЬ МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ

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

РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА

КТО ТАКОЙ ФАСИЛИТАТОР И ЗАЧЕМ ОН НУЖЕН?

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

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

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

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

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

РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА

ПЕРВАЯ
ФУНКЦИЯ

ФАСИЛИТАТОР ПОБУЖДАЕТ К ПОЛНОЦЕННОМУ УЧАСТИЮ В РАБОТЕ ГРУППЫ

Фундаментальная проблема: внутренний цензор

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

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

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

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

Вклад фасилитатора

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

РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА

ВТОРАЯ
ФУНКЦИЯ

ФАСИЛИТАТОР СПОСОБСТВУЕТ ВЗАИМОПОНИМАНИЮ

Фундаментальная проблема: фиксация только на своей позиции

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

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

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

Вклад фасилитатора

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

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

РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА

ТРЕТЬЯ
ФУНКЦИЯ

ФАСИЛИТАТОР СТИМУЛИРУЕТ К ПРИНЯТИЮ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ РЕШЕНИЙ

Фундаментальная проблема: установка выигрыш-проигрыш

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

Вклад фасилитатора

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

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

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

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

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

РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА

ЧЕТВЕРТАЯ
ФУНКЦИЯ

ФАСИЛИТАТОР КУЛЬТИВИРУЕТ ОБЩУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Фундаментальная проблема: надежда на власть

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

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

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

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

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

Вклад фасилитатора

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

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

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

РУКОВОДСТВО ФАСИЛИТАТОРА: СОВМЕСТНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Побуждать
к полноценному участию

Способствовать взаимопониманию

Стимулировать
принятие взаимоприемлемых решений

Культивировать
чувство общей ответственности

Более сильные
участники

Более сильные
группы

Более прочные
договоренности

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

Эта миссия реализуется через четыре функции фасилитатора:

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

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