

15

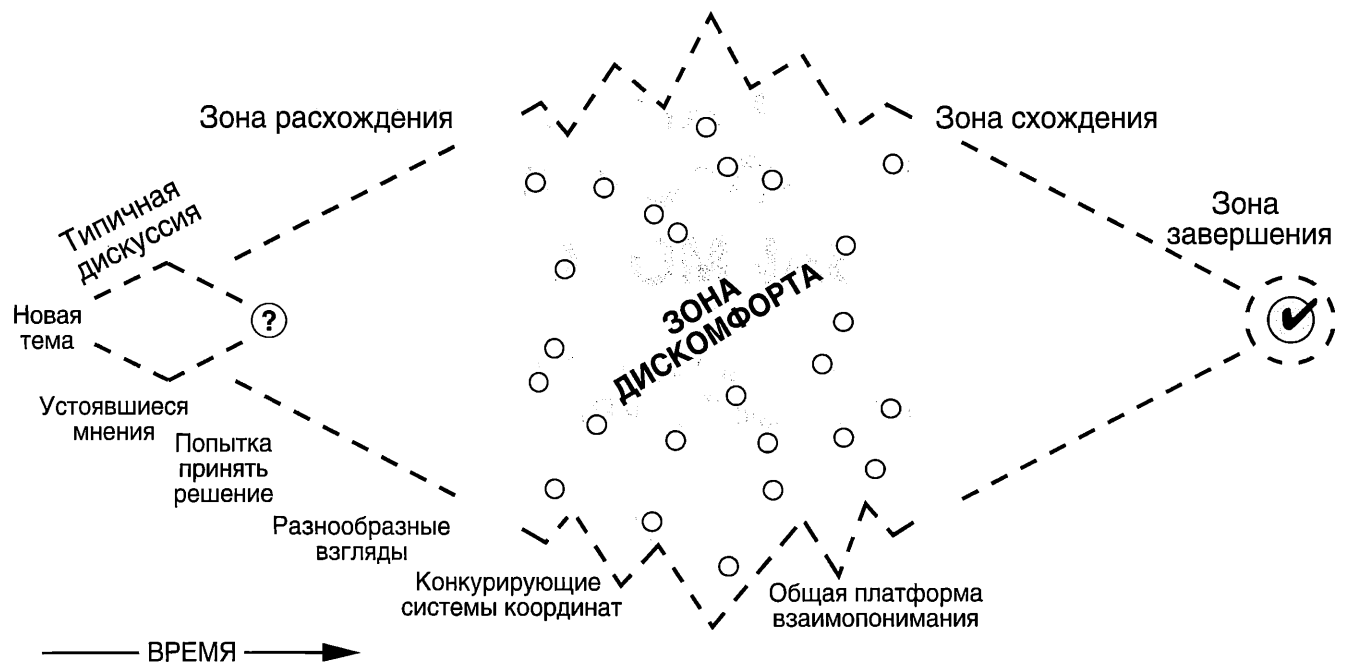
СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ПЛАТФОРМЫ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

**ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ, ПОМОГАЮЩИЕ
ГРУППАМ ДОБИВАТЬСЯ ИНТЕГРАЦИИ**

- Что такое зона дискомфорта
- Семь инструментов создания общего контекста
- Шесть инструментов укрепления взаимоотношений
- Резюме

СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ПЛАТФОРМЫ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

ВВЕДЕНИЕ



Главная задача фасилитатора в *зоне дискомфорта* — помочь группе построить общую платформу взаимопонимания. Сказать, что это сложно, — ничего не сказать. Чем больше расхождение во мнениях участников, тем больше вероятность путаницы и недопонимания. Фасилитатору следует сконцентрироваться на *выстраивании взаимного понимания*. Здесь потребуется долго и внимательно выслушивать людей; в некоторые моменты фасилитатор может оказаться единственным человеком в комнате, который слушает кого-либо, кроме себя.

Вне зависимости от того, что фасилитатор делает в каждый конкретный момент — помогает ли одному участнику выдерживать давление всех остальных, либо помогает прояснить недопонимание между двумя другими участниками, либо помогает всей группе сфокусироваться на одной конкретной вещи — *общая цель при этом остается неизменной: помогать группе продолжать работу, удерживать от соблазна покончить дело псевдорешением*. Необходимо помогать группе пусть с трудом, но интегрировать разные точки зрения.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ПЛАТФОРМЫ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

ДВА ТИПА МЫШЛЕНИЯ В ЗОНЕ ДИСКОМФОРТА

После фазы расходящегося мышления большинство групп входит в *зону дискомфорта*. Предположим, что участники только что завершили мозговой штурм. В теории, следующая задача для группы кажется простой — отобрать из всех предложенных идей несколько перспективных и обсудить их подробнее. Однако на практике эта задача бывает крайне изнурительной. У каждого участника имеется своя собственная система координат, в силу чего коммуникация легко разваливается. Более того, когда люди друг друга не понимают, их стиль поведения также не улучшается: участники становятся более путанными, нетерпеливыми, эгоцентричными.

На этой фазе работа приносит, прямо скажем, мало удовольствия. Да, это нормальная, естественная фаза дискуссии, но это в любом случае борьба. Усилия, затрачиваемые на то, чтобы понять точки зрения и интересы друг друга, построить общую платформу взаимопонимания, — это и есть *борьба за интеграцию*, в чем состоит суть работы в *зоне дискомфорта*.

Большинство групп избегает *зоны дискомфорта* задолго до того, как участники становятся способны думать совместно. В результате получается соответствующее качество принятых решений. Те же, кто стойко продолжал искать общую платформу, затем обнаруживают, что успешно пережить эту борьбу помогли именно те моменты, когда участники учились понимать друг друга.

Построение общей платформы взаимопонимания базируется на двух типах мышления: *создании общего контекста* и *укреплении взаимоотношений*. Оба типа описываются в данной главе.

Тип 1. Создание общего контекста

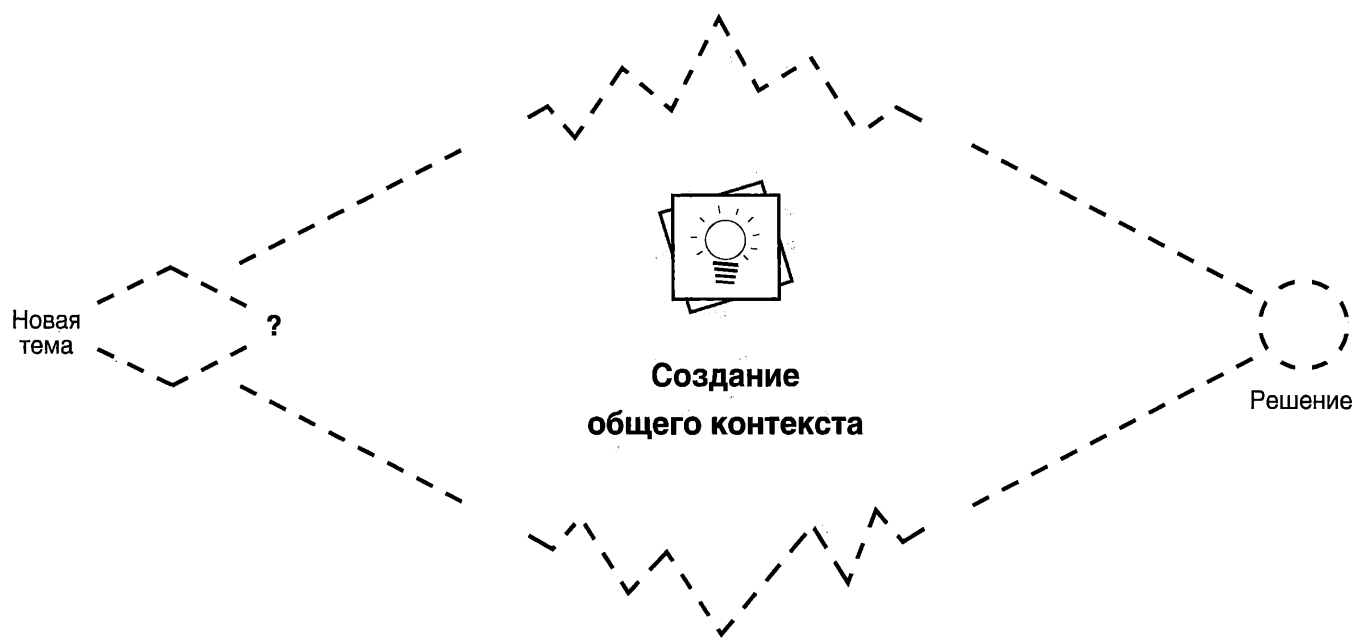
Создание общего контекста — это набор активностей, которые напрямую усиливают взаимопонимание. Методы достижения: приобретение общего для всей группы опыта, выработка общего языка, раскрытие исходных данных, попытки поставить одних участников в позицию других. Цель всех этих техник — научить людей примерять на себя чужую точку зрения. Суть этого типа активности — *понимание*.

Тип 2. Укрепление взаимоотношений

Укрепление взаимоотношений подразумевает активности, помогающие людям лучше узнать друг друга. Легче прислушаться к мнению другого человека, когда хорошо его знаешь. Суть этого типа активности — *межличностная коммуникация*.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО КОНТЕКСТА

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ ДИСКОМФОРТА: ТИП 1



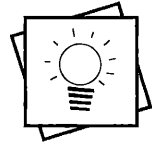
Чтобы группа могла выработать жизнеспособное соглашение, учитывающее интересы всех сторон, участникам необходимо научиться думать с точки зрения других людей. Они не обязаны соглашаться с другой точкой зрения, но понимать ее необходимо.

Простейший способ помочь участникам группы более глубоко понять точки зрения друг друга — это побуждать их задавать прямые вопросы друг другу и внимательно выслушивать ответы.

Многие участники опасаются, что прямые вопросы покажутся конфронтационными или слишком грубыми, особенно если утверждения говорящего противоречивы или трудны для понимания. Более того, многие люди просто не могут долго выдерживать неструктурированные расспросы. Поэтому многим группам необходимы активности структурированного мышления, которые помогают лучше увидеть системы координат друг друга. На следующих страницах приведены семь активностей, которые могут помочь участникам группы создать общий контекст.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО КОНТЕКСТА

УЗНАТЬ БОЛЬШЕ О ВЗГЛЯДАХ ДРУГ ДРУГА



ЗАЧЕМ

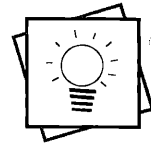
Простейший метод повышения взаимопонимания— задавать вопросы. Между тем иногда люди стесняются задавать прямые вопросы о взглядах друг друга: многим кажется, что это воспринимается как критика. Благодаря тому, что подобные активности структурированы, людям легче понять, что подобные вопросы не имеют цели атаковать.

Фасилитаторы часто избегают применять подобные активности, поскольку они требуют больших временных затрат. Однако, альтернатива этому— пытаться продолжать обсуждение без выстраивания взаимопонимания— заканчивается не только тратами еще большего времени, но и худшими результатами. Этот простой инструмент создает доверие и терпение, значительно повышая при этом уровень взаимопонимания.

КАК

1. Выберите добровольца, который станет центром внимания. Он начинает, говоря: «Я хотел бы сказать вот о чем...» Его выступление продолжается три минуты.
2. После того как он закончит, попросите кого-нибудь задать вопрос, например: «Что вы имели в виду под...?», или «Поясните, пожалуйста, почему...?», или подобный.
3. Выступающий отвечает на первый вопрос.
4. Затем уточните у спрашивающего: «Теперь для вас это понятно?» Если да, переходите к шагу 5. Если нет, попросите спрашивающего, во-первых, высказать, что, по его мнению, сообщил выступавший. И затем уточнить, что же осталось неясным. Например, кто-то может сказать: «Выступающий заявил, что мы должны поровну поделить дежурства по уборке. Но я не понимаю, почему для него это настолько важно».
5. Когда между выступающим и спрашивающим установится понимание, попросите следующего человека задать вопрос.
6. После того как 3–4 человека зададут свои вопросы выступающему и добьются понимания, переходите к следующему добровольцу, который захочет выступить.

Цель этой активности— *улучшить взаимопонимание, а не разрешить противоречия*. Об этом нужно специально объявить в начале упражнения и при необходимости повторять в ходе работы.

ЕСЛИ БЫ Я БЫЛ НА ВАШЕМ МЕСТЕ**ЗАЧЕМ**

Еще один простой способ повысить взаимное понимание — побудить людей взглянуть на мир глазами другого.

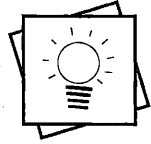
Изучение взглядов и интересов других позволяет человеку избежать чрезмерной концентрации на своей точке зрения. Эта активность позволяет участникам осознать то, что может оказаться недоступным для понимания в ходе обычной дискуссии.

Кроме того, этот процесс дает участникам ощущение того, что их понимают, и при необходимости — поддерживает возможность исправить любое недопонимание.

КАК

- 1.** Сформулируйте в группе одно утверждение, с которым будете дальше работать. Утверждение должно начинаться со слов «на вашем месте я бы...». Два самых распространенных варианта, например, таковы: «На вашем месте я бы волновался по поводу...» и «На вашем месте одной из своих целей я бы поставил...»
- 2.** Напишите имя каждого участника на двух листках бумаги и положите их в шляпу.
- 3.** Пусть каждый из участников вытянет по две бумажки — в результате у него должно оказаться два разных имени. Если участник вытягивает свое имя, он опускает его обратно в шляпу или меняется с кем-нибудь.
- 4.** Каждый из участников по очереди становится центром внимания. Те два участника, которые держат бумажки с его именем, говорят ему по одной фразе, начинающейся со слов «на вашем месте...».
- 5.** Выслушав обоих собеседников, участник, являющийся центром внимания, может ответить.
- 6.** После того как центром внимания побывают все, обсудите с группой итоги активности и новые мысли, возникшие по ее итогам.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО КОНТЕКСТА

ВОЗВРАТ ОТ РЕШЕНИЙ К ПОТРЕБНОСТЯМ**ЗАЧЕМ**

Когда кажется, что обсуждение зашло в тупик или движется по замкнутому кругу, может оказаться *чрезвычайно полезно* прекратить спор о предложенных решениях и начать обсуждать индивидуальные потребности каждой стороны.

Например, представим себе спор между тремя руководителями о месте проведения важной встречи: в Нью-Йорке или Бостоне. Проблема (где проводить встречу) имеет два альтернативных решения (Нью-Йорк или Бостон). Однако за этими вариантами стоят частные потребности каждого. Так, один из руководителей не может надолго удаляться из своего офиса, поскольку его заместитель в отпуске. У другого в расписании еще три мероприятия, которые запланированы уже давно. Наконец, еще один руководитель ожидает визита начальства и ему нужно на всякий случай оставаться в городе. Когда все трое поняли потребности друг друга, они перестали думать, что разногласия вызваны борьбой за власть или играми в статус. Они поняли, что встреча в субботу устроит всех вне зависимости от места.

Как показывает этот пример, вырабатывать взаимовыгодные предложения при *широком диапазоне потребностей* у участников гораздо легче, когда эти потребности открыто высказаны, а значит, понятны каждому.

КАК

1. Убедитесь, что все участники понимают разницу между решением, которое они предлагают, и их реальной потребностью. Например: «Провести совещание в Бостоне» — это предлагаемое решение, а реальная потребность — «Не срывать три ранее запланированные на этот день встречи». Если необходимо, уделите время, чтобы объяснить разницу участникам.
2. Попросите каждого ответить на два вопроса: «Каковы мои потребности в данной ситуации?» и «Каковы, по моему мнению, нужды *другой стороны?*»
3. Продолжайте до тех пор, пока каждый не будет удовлетворен тем, что его потребности полностью высказаны. Затем попросите участников группы сформулировать новые предложения, нацеленные на удовлетворение потребностей и других участников.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО КОНТЕКСТА

СЕРЬЕЗНЫЕ ТЕМЫ



ЗАЧЕМ

Каждый участник приходит на встречу со своим уникальным набором интересов и забот. Во многих случаях он хочет выяснить, каковы позиции других в зоне его особых интересов. Например, кто-то может беспокоиться о том, останутся ли в группе другие участники. Другому нужно услышать, что чувствуют люди по поводу имеющихся разногласий. Еще один участник может хотеть узнать отношение остальных к вопросу о продолжении работы с имеющимся консультантом.

Между тем часто бывает не слишком понятно, как и когда можно обсудить подобные вопросы. Любая подобная тема для одного или нескольких участников может быть очень важна, а для остальных неважна совершенно. Это создает дилемму: как может группа посвятить достаточно времени таким проблемам, чтобы не разочаровать отдельных участников и не вызвать их отторжения от дискуссии, но при этом не обсуждать эти проблемы долго, чтобы они не разбивали повестку дня малозначимыми для большинства людей темами? Данная активность предлагает участникам метод для уравнивания двух подходов и дает возможность *предварительно оценить* отношение всей группы к проблеме с учетом частных интересов каждого.

КАК

1. Сначала каждый участник группы определяет один или два вопроса, ответ на которые от других участников позволит ему более эффективно продолжать работу в группе. Например: «Думают ли другие, что нам надо быть готовыми вложить в этот проект много денег?»
2. Попросите каждого записать свои вопросы на листке бумаги. Соберите эти листки в шляпу.
3. Вытяните из шляпы один листок, прочтите вопрос, написанный на нем. Попросите автора этого вопроса в течение двух минут объяснить, почему ему важно знать мнение других по данному вопросу.
4. Попросите остальных участников кратко ответить: «Мне кажется, что..., потому что...» После того как все выскажутся, переходите к следующему вопросу. Если время ограничено, перенесите оставшиеся вопросы на следующую встречу.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО КОНТЕКСТА

КАК ЭТО ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПОВЛИЯЕТ НА НАШИ РАБОЧИЕ РОЛИ?



ЗАЧЕМ

Иногда видно, что участник не удовлетворен предлагаемым предложением, но не может донести свою озабоченность до других. Трудность может заключаться в том, что большинство предложений по-разному влияют на разные рабочие роли. Когда участники не до конца понимают нюансы ролей и рабочих функций друг друга (а такое случается сплошь и рядом), могут возникнуть трудности в понимании опасений друг друга насчет данного предложения.

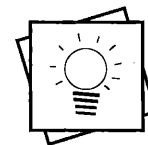
Данная активность помогает группе сфокусировать все свое внимание на том, как конкретное предложение повлияет на каждого участника. В результате проясняется множество недопониманий, поскольку люди начинают осознавать тонкости, касающиеся положения остальных участников.

КАК

1. Определите, кого из участников напрямую затронет данное предложение. Попросите одного добровольца стать центром внимания.
2. В течение 3–5 минут проведите мозговой штурм всей группой в поисках ответов на вопрос: «Как обсуждаемое предложение повлияет на роль именно этого человека?» В течение мозгового штурма не допускайте споров.
3. Когда закончится время, попросите того, кто является центром внимания, выйти на середину комнаты. Пусть он расскажет о тех моментах, которые, по его мнению, важны для понимания каждого. Побуждайте участников задавать вопросы.
4. Группа выбирает следующего человека на роль центра внимания. Повторите шаги 2 и 3.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО КОНТЕКСТА

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И КОНТРОЛЬНЫХ ТОЧЕК



ЗАЧЕМ

Думать о будущем — один из самых больших вызовов для любой группы. Не существует четких критериев для разграничения крупномасштабных и мелких целей. Между тем в каждом сложном проекте имеются цели разного уровня.

Например, обсуждается проект перестройки пришедшего в запустение городского района. Предположим, что общая крупномасштабная цель — восстановить жизнеспособность и экономическую составляющую района. Эта цель, несомненно, разбивается на несколько этапов со своими контрольными точками (например, привлечение в район нового бизнеса). Кроме того, каждый этап состоит из ряда шагов, которые необходимо пройти для достижения контрольной точки.

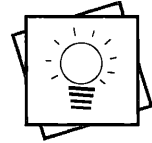
Поскольку у нас нет четких критериев для различения вышеописанных уровней целей, большинству групп будет трудно включиться в процесс планирования, который требует от них установить общие цели, а также определить этапы и контрольные точки.

КАК

1. Повесьте горизонтально на стену длинную полосу бумаги. На правом крае напишите цель группы, например: «Цель — открыть новый офис в Денвере».
2. Попросите группу сформулировать 3–5 контрольных точек, достижение которых необходимо для приближения к цели. Например: «Завершить финансовое планирование».
3. Запишите контрольные точки на листе бумаги слева направо. Между контрольными точками оставьте максимум свободного места.
4. Объедините участников в малые группы, выделите каждой группе по одной контрольной точке. Каждой группе нужно сформулировать, какие шаги необходимы для достижения данной контрольной точки. Каждый шаг записывается на стикер.
5. Каждый участник подходит к стене и наклеивает стикеры между контрольными точками в логической последовательности. При этом можно корректировать других участников и добавлять какие-либо пропущенные шаги.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО КОНТЕКСТА

СЕРЬЕЗНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОТКЛОНЕНИЯМ ОТ ТЕМЫ



ЗАЧЕМ

Отклонения от темы — один из главных источников путаницы и разочарований в *зоне дискомфорта*. Когда кто-то затрагивает тему, которая остальным участникам кажется побочной по отношению ко всей дискуссии, реакция на это часто бывает нервной. Люди не хотят, чтобы выступающий менял тему разговора, уводил группу в сторону от изначального вопроса. Однако при этом сам выступающий может быть уверен, что говорит о критически важной дополнительной проблеме, с которой нужно разобраться, прежде чем приступить к основной.

Такая дилемма регулярно встает перед группами. Поскольку видение будущего у каждого участника свое, кто-то один вполне может заметить проблему, которая ускользает от других участников. И поэтому, когда группа возмущается, что выступающий тратит время на отклонение от темы, на самом деле все может быть иначе: именно этот участник идет *впереди* других, потому что он вовремя заметил скрытые сложности. Когда это происходит, группа погружается в *зону дискомфорта*.

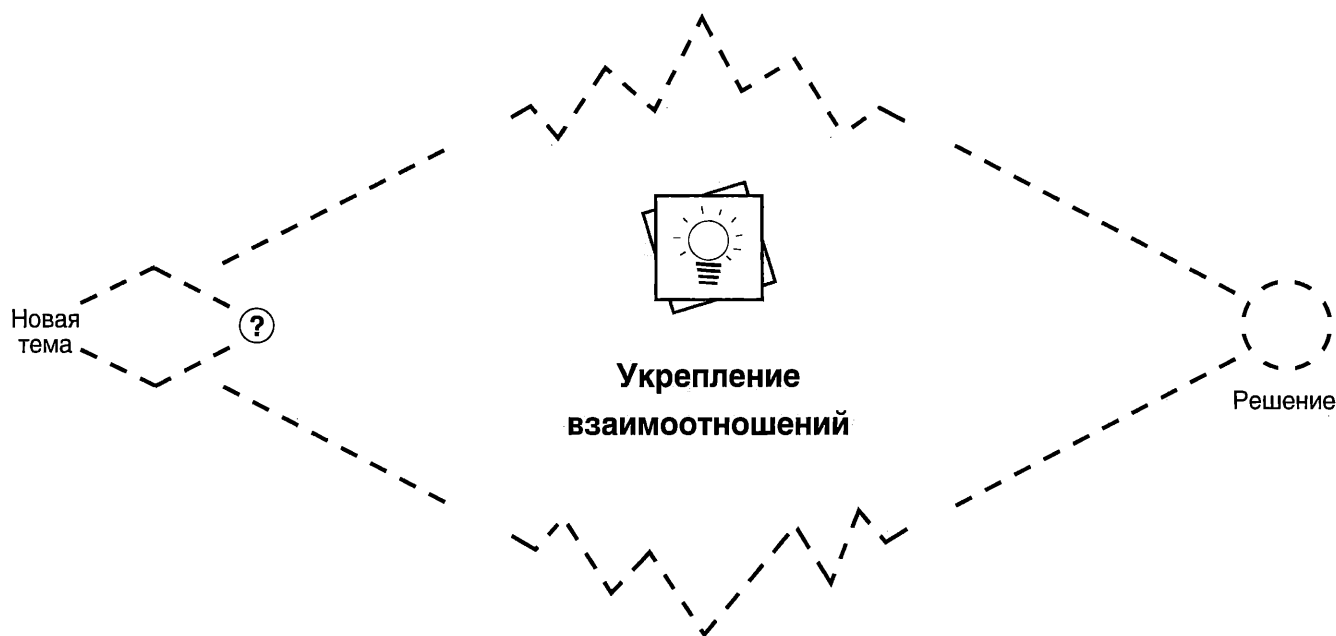
Серьезное отношение к отклонениям от темы помогает преодолевать взаимное недопонимание, поскольку стимулирует группу лучше понимать взгляды каждого участника.

КАК

1. В начале дискуссии либо в момент первого отклонения от темы повесьте на стену лист флипчарта и озаглавьте его «Дополнительные темы». Записывайте туда все отклонения от темы.
2. На каждой встрече выбирайте одну тему из этого списка и обсуждайте ее в течение 15 минут.
3. По истечении 15 минут спросите: «Мы разобрались с этой темой или следует увеличить время обсуждения?»
4. Когда обсуждение темы завершится, подведите краткий итог. Задайте вопрос: «Что вы узнали из этого обсуждения? Нужно ли предпринимать по этому поводу какие-то шаги?»
5. Шаги 2–4 повторяйте на последующих встречах.

УКРЕПЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ ДИСКОМФОРТА: ТИП 2

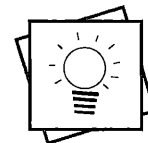


Люди, которые знают друг друга, с большей вероятностью смогут справиться с различиями и найти общую платформу для работы, чем незнакомые между собой люди. Этот принцип работает и в бизнесе, и в политике, где лидеры часто занимаются выстраиванием дружеских отношений с коллегами и их семьями. Эта же технология работает и в местных общественных движениях, где активисты независимо от сферы из деятельности специально организуют мероприятия, которые сплачивают коллектив посредством общего дела. Между тем в практике группового принятия решений этот прием почему-то до сих пор недооценен. Принести, например, фотографии членов семьи на заседание или рассказать коллегам о месте, в котором родился и вырос,— такое по-прежнему трудно представить в контексте группового принятия решений.

Работа фасилитатора заключается в том, чтобы найти возможности укрепить взаимоотношения, чтобы уравновесить неизбежное болезненное напряжение в *зоне дискомфорта*. Участникам необходимо хотя бы на время расслабиться после длительных и разочаровывающих встреч. Более того, расширение контекста рабочих взаимоотношений позволяет участникам видеть друг в друге живых людей, а не только союзников или оппонентов. Построение взаимоотношений усиливает фундамент взаимопонимания.

УКРЕПЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

УЗНАЕМ ДРУГ ДРУГА ЛУЧШЕ



АНЕКДОТЫ И ВОСПОМИНАНИЯ

1. Попросите каждого участника прийти на следующую встречу, подготовившись рассказать или показать что-то личное: фотографию, анекдот или реальную историю из жизни.
2. На следующей встрече попросите добровольцев поделиться этим с другими членами группы.
3. Перед началом встречи установите порядок выступлений. Кроме того, сразу проясните, что случится, если истечет время. Например: «Сегодня у нас на это только полчаса. Если мы не уложимся, оставшиеся выступят в следующий раз».
4. Каждому выступающему предоставьте 5 минут. Оставьте время для 2–3 вопросов.

ДВЕ ПРАВДЫ И ОДНА ЛОЖЬ

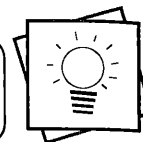
1. Начните с описания активности*. Поясните, что каждый участник расскажет группе о себе три вещи: две правдивые и одну ложную. При этом ложь должна быть настоящей, а не полуправдой. Например, тот, у кого есть один брат, может сказать, что у него есть двенадцать братьев, но не может сказать, что у него два брата.
2. После того как участник расскажет о себе три вещи, вся группа голосует за то, какой пункт из рассказанного кажется неправдой. Спросите: «Кто из вас думает, что неправдой является то-то и то-то?»
3. Выступавший раскрывает, какой пункт был неправдой. Переходите к следующему участнику.
4. Когда это проделают все участники, поаплодируйте тому, кто лучше других сумел запутать группу.

КРЕСЛО ПОДДЕРЖКИ

1. Поставьте стулья полукругом, а один поместите в середину, лицом к остальным.
2. Опишите порядок работы: каждый участник просидит в кресле поддержки 20 минут, при этом все остальные будут задавать ему личные (нерабочие) вопросы. Задавать можно любые вопросы, но участник в центре всегда может отказаться отвечать на тот или иной вопрос.
3. Попросите кого-нибудь первым сесть в кресло поддержки.
4. Первый вопрос может задать любой. Вопрос можно один раз уточнить, но затем очередь надо передать другому участнику.

Примечание: эта активность часто растягивается на несколько встреч.

* Данная активность — это разновидность упражнения «Две правды и одна ложь», предложенного в 1993 году Биллом Шмидтом (*Bill Schmidt*), инструктором по организационной психологии в Институте Райта (*Wright Institute*), Беркли, Калифорния.

ДАВАТЬ И ПРИНИМАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ**НАБЛЮДЕНИЯ И ИНТЕРПРЕТАЦИИ**

1. Попросите участников объединиться в пары.
2. В течение 5 минут каждый дает своему партнеру обратную связь такого вида: сначала — «Я вижу, что вы...», затем — «По поводу того, что вижу, я думаю, что...».
3. По истечении 5 минут партнеры меняются ролями. Говорящий становится слушателем и наоборот.
4. Вариант: когда время закончится, попросите объединиться в новые пары. Повторите шаги 2 и 3.
5. Соберитесь в группу, подведите итоги.

БЛАГОДАРНОСТИ

1. Каждому участнику раздайте чистые листки бумаги по числу участников минус один. Например, в группе из восьми человек каждый получает по семь листков.
2. Попросите каждого написать на листке, что именно он ценит в других участниках. На одном листке записывается мнение об одном человеке. Это может быть как что-то простое, так и что-то более личное и глубокомысленное.
3. Когда каждый напишет про остальных, попросите участников сложить листки. После чего все встают и раскладывают листки по именам.
4. Участники читают отзывы о себе.
5. Дебрифинг. Обсудите в течение как минимум 15 минут*.

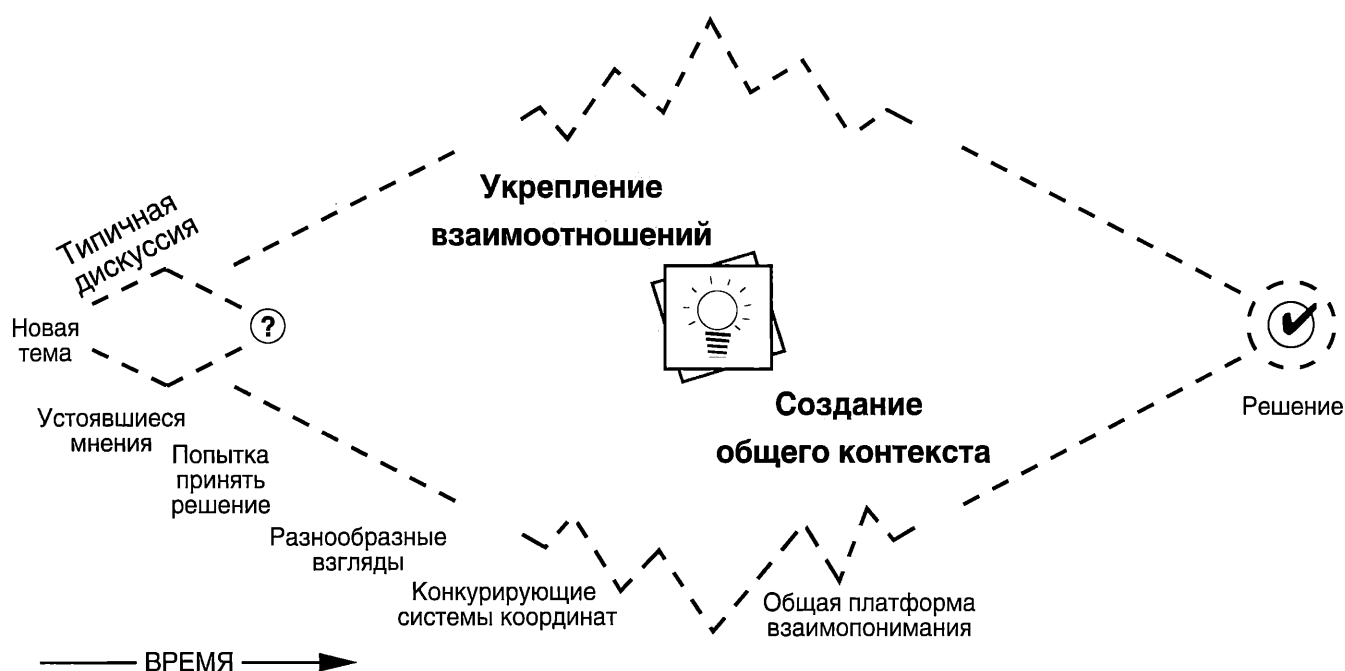
КАК Я СЕБЯ ПРОЯВЛЯЮ?

1. Опишите участникам суть активности: каждый участник спрашивает остальных: «Как я себя проявляю на наших встречах? Каковы мои сильные и слабые стороны?» Люди могут отвечать фразами типа: «Я вижу, что вы защищаете Джима, когда он срывает сроки» либо «Вы единственный человек, кто действительно прислушивается к мнению каждого».
2. Найдите добровольца. Установите временные рамки для того, чтобы человек выслушал мнения о себе. Отведите на это минимум 15 минут.
3. Пока люди говорят, убедитесь что доброволец слушает молча. Когда время закончится, дайте ему минимум 5 минут для ответа.
4. Переходит к новому добровольцу. Если участники продолжают разговаривать с предыдущим добровольцем, увеличьте время обсуждения.

* Источник — рассказ Нэнси Файнштейн (Nancy Feinstein), PhD, специалиста по организационному развитию, Сэму Кейнеру (Sam Kaner) в мае 1995 года.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ПЛАТФОРМЫ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

РЕЗЮМЕ



Структурированные активности, которые были представлены в этой главе, крайне полезны в периоды непонимания. Они помогают людям сконцентрироваться на одном и том же предмете в один и тот же момент. Однако для фасилитатора непросто получить согласие группы на *выполнение* структурированной активности. Участники очень часто противостоят фасилитатору, особенно в *зоне дискомфорта*, когда уровень доверия низок, а напряжение высоко. Кто-то, скажем, может воспротивиться предложению фасилитатора, думая, что оно явилось прямой реакцией именно на его поступок или реплику. Кто-то может воспринять предложение фасилитатора как элемент игры во власть. Другие могут полагать, что предлагаемая активность замедляет темп дискуссии или уводит в ненужное русло. Поэтому фасилитатору надо быть готовым к тому, что группа воспротивится или даже откажется от проведения значительной части подобных предложений.

Когда это происходит, пользуйтесь правилом: *принять возражения и спросить о предложениях*. В *зоне дискомфорта* идеи всех участников часто встречают непонимание, и ваши идеи не исключение. Ваша задача — помогать, а не быть правым. Будьте терпеливы, терпимы, гибки, не привязывайтесь жестко к своим предложениям. Помните основное правило: в *зоне дискомфорта* люди находятся под давлением и им нужна поддержка фасилитатора.