

# 10

## РАБОТА СО СЛОЖНОЙ ДИНАМИКОЙ

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ИНТЕРВЕНЦИИ,  
КОТОРЫЕ НИКОМУ НЕ ВРЕДЯТ

- Предубеждения против размышления на публике
- Развитие поддерживающего отношения
- Сложная динамика рождает сложных людей
- Стили общения, раздражающие людей
- Интервенция в работу всей группы при сложных стилях общения
- Выход за пределы содержания и разговор о процессе
- Работа с отклонениями от контекста
- Обучение группы групповой динамике
- Использование регистрации для построения группы
- Снижение поклонения перед ответственными лицами
- Классические вызовы фасилитатора
- Постоянное улучшение встреч



Вы не могли бы побольше сказать об этом?

Я понимаю, о чем вы говорите.

Я не очень уверен, что внимательно вас слушал. Не могли бы вы повторить то, что сказали?

Продолжайте! Думаю, в этом есть смысл.

Я знаю, это должно быть для вас трудным.

До того как мы сменим тему, давайте убедимся, что у всех была возможность высказаться.

Продолжайте, я весь внимание.

Что вы думаете по этому поводу?

**ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЕ  
ОТНОШЕНИЕ  
В ДЕЙСТВИИ**

Интересно!

Ого!

Какой пример можно было бы привести?

Используйте столько времени, сколько нужно.

Давайте!

Кто-нибудь может что-то добавить?

Это именно то, что вы говорите?

Я это услышал.

Вижу, вам сложно выразить свою мысль словами. Попробуйте еще раз.

Даже несмотря на то, что мы не сходимся во взглядах по этому поводу, я рад, что вы отстаиваете свою точку зрения.

Должно быть, это неприятно.

## РАЗВИТИЕ ПОДДЕРЖИВАЮЩЕГО ОТНОШЕНИЯ

### ЗАЧЕМ

Многие группы не создают норм уважительного отношения и поддержки в группе. Их участники не общаются друг с другом в уважительном и ободряющем стиле, который описан на предыдущей странице «Поддерживающее отношение в действии».

Вместо этого в группах культивируются нормы, подавляющие спонтанность поведения и препятствующие «черновому» мышлению. Участники группы высказывают мнения и фразы вроде тех, что приведены на странице 136 «Высказывания, препятствующие размышлениям на публике».

Таким группам не хватает сил для преодоления сложной динамики. Они попадают в ловушку одних и тех же повторяющихся действий: конфликтуют, разочаровываются и сдаются. Чтобы это преодолеть, для групп крайне важно изменить свои нормы и развить культуру поддержки и помощи. Это упражнение — первый шаг в этом направлении.

### КАК

1. Сформируйте группу из трех человек.
2. Попросите всех просмотреть страницу «Высказывания, препятствующие размышлениям на публике» (с. 136) и выбрать для себя одно или два высказывания, которые могли бы вывести их из равновесия или напугать.
3. Попросите каждого выбрать высказывание, которое могло бы вынудить его замолчать, и описать, почему оно так влияет. Затем попросите подумать, какое влияние на него оказало бы это высказывание, если бы эти слова были адресованы кому-то другому.
4. Теперь попросите всех прочитать страницу «Поддерживающее отношение в действии» (с. 137).
5. Попросите каждого описать, что он чувствует, получая подобную поддержку, и как он себя чувствует, давая подобную поддержку другому человеку.
6. Попросите всех кратко набросать ответы на вопрос «Какие изменения я бы хотел внести в собственный стиль общения, чтобы помочь группе создать более поддерживающую атмосферу?».
7. Снова соберите всех в большую группу и предложите людям обменяться своими мыслями.

## СЛОЖНАЯ ДИНАМИКА ПОРОЖДАЕТ СЛОЖНЫХ ЛЮДЕЙ

У каждого участника группы есть собственный стиль общения. Некоторые говорят длинными предложениями с большим количеством подробностей, другие скажут одно предложение и быстро замолкают. В простой дискуссии (например, во время ответов на вопросы) люди обычно без особых проблем воспринимают разнообразие стилей общения.

Однако если группе приходится преодолевать дополнительные трудности, общение между людьми значительно усложняется. В этом случае часто возникают недопонимание и путаница, приводящие к нетерпению и разочарованию.

Концентрироваться в такие моменты крайне трудно. По мере усиления эмоциональной напряженности ясность мышления снижается. Некоторые люди настолько выходят из себя, их настолько захлестывают эмоции, что они уже едва обращают внимание на происходящее вокруг. Другие чувствуют себя обязанными взять на себя роль лидера дискуссии независимо от того, знают ли они, как это сделать. Некоторые просто хотят бросить все и уйти. А другие чувствуют, как растет внутри злость, и пытаются сохранять хладнокровие, когда на самом деле готовы пустить в ход кулаки.

Несмотря на растущее напряжение, многие продолжают прилагать усилия, чтобы быть включенными в общую дискуссию и работать над достижением цели. Они продолжают стараться, но делают это под давлением. Давление не особенно помогает, но влияет на настроение, стиль общения и мыслительные способности участников. В этом случае участники могут вести себя бесчувственно по отношению к другим, высказывать свои идеи с меньшим тактом, чем обычно. Они могут говорить и говорить, не осознавая, какое впечатление они производят на аудиторию, поскольку чувствуют, что говорят что-то важное. Это лишь несколько из бесчисленных примеров тех симптомов, которые люди проявляют, пытаясь внести свой вклад в дискуссию в условиях оказываемого на них давления.

Выражение подобных симптомов заставляет многих людей чувствовать себя неудобно. Если на встрече присутствует фасилитатор, обычно люди смотрят на него с надеждой, что он избавит их от страданий. Например, многие ждут, что фасилитатор прервет тех, кто говорит слишком долго и этим заставляет молчать других. При этом многие фасилитаторы считают, что уместно поговорить со «сложными людьми» во время перерыва, чтобы попросить их выступать поменьше. Подобные решения основываются на ложном представлении о том, что устранение симптомов устранит причину напряженности.

Эта глава предлагает читателю другой взгляд на проблему. Сложная динамика рассматривается как групповые ситуации, которые могут быть исправлены скорее благодаря поддержке, чем за счет разрозненных попыток исправить поведение отдельных людей.

## СТИЛИ ОБЩЕНИЯ, РАЗДРАЖАЮЩИЕ ЛЮДЕЙ

*Во многих группах есть те, кто...*

- повторяет идеи, которые уже высказал кто-то другой;
- спорит по мелочам;
- открыто выражает сильные эмоции;
- выводит дискуссию на чрезмерно абстрактный уровень;
- использует трудный для понимания жаргон;
- постоянно поднимает свой любимый вопрос независимо от того, какая тема обсуждается;
- критикует, не предлагая конструктивных решений;
- жалуется на то, как медленно продвигается группа;
- снова и снова повторяет собственные мысли;
- спорит в попытке прояснить идею;
- постоянно переключается и отклоняется от темы;
- произносит длинные и скучные речи;
- пытается неискренне «подсластить» несогласия;
- громко говорит;
- извиняется за все, что говорит;
- обвиняет других людей, не признавая при этом своей вины;
- придирается к мелочам, когда кто-то использует аналогии, чтобы что-то отметить или объяснить;
- просто сидит тихо и крайне редко принимает участие в дискуссии;
- действует самоуверенно и самодовольно, как будто знает все;
- шепчется с соседом, в то время как кто-то другой говорит.

*Какой из данных элементов общения мешает вам?*

## ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАЖНЕНИЕ

**ПОДДЕРЖКА РАЗНООБРАЗИЯ СТИЛЕЙ ОБЩЕНИЯ****ИНСТРУКЦИИ**

- 1.** Прочитайте список «Стили общения, раздражающие людей». Определите стили, которые могут раздражать вас (можно выбрать стили, не включенные в список).
- 2.** Сформируйте небольшие группы. Вместе с партнерами обсудите вашу собственную реакцию на стили общения, раздражающие вас.
- 3.** В нижней части листа запишите, какие черты вашего собственного стиля общения могут раздражать других людей.
- 4.** По желанию поделитесь своими мыслями с вашими партнерами.
- 5.** Обсудите, к чему приводит, когда члены группы посылают друг другу неявные сигналы неодобрения и раздражения, вызванные различными стилями общения?
- 6.** Снова соберите большую группу для обсуждения. Каковы последствия для группы в целом, когда отдельные участники чувствуют себя подавленными из-за того, что их стили общения считаются неприемлемыми? Как участники группы могут стать более терпимыми к разнообразию стилей общения?

**ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ МОЕГО СТИЛЯ ОБЩЕНИЯ:**



Фасилитаторы, использующие приведенные тут интервенции, могут справиться со многими раздражителями и подводными камнями, сохраняя уважительное и поддерживающее отношение к каждому участнику группы.



## ОТОЙТИ ОТ СОДЕРЖАНИЯ И ПОГОВОРИТЬ О ПРОЦЕССЕ

### СИТУАЦИЯ

Иногда по непонятным причинам встречи затягиваются. Например, во время обсуждения некоторые участники снова и снова возвращаются к теме, по которой группа уже приняла решение. В такие моменты фасилитатор может спросить группу: «Что происходит? Похоже, мы застряли. У кого-то есть мысли почему?»

Кто-то может подумать, что подобный комментарий поможет группе осмыслить процесс обсуждения. Но это работает нечасто. Такое внезапное «переключение» может сбить с толку. Несколько человек могут отреагировать на слова фасилитатора, но большинство будет продолжать обсуждать исходную тему. Проблема в том, что некоторые люди не понимают, что их просят сделать шаг назад, выйти из дискуссии и поговорить о процессе.

Мы предлагаем лучшую стратегию. Во-первых, отметьте, что некоторые моменты не работают. Затем получите согласие группы отойти от дискуссии и поговорить о процессе. *Это — важнейший шаг.* Как только участники группы сигнализируют о своей готовности обсудить процесс, вы вместе можете найти, что мешает обсуждению.

### МЕТОДИКА

1. Опишите затруднения. Для подтверждения ваших наблюдений используйте факты: «Группа испытывает проблемы, пытаясь придерживаться темы. Три человека попросили нас поговорить о бюджете, но кое-кто упорно пытается изменить тему».
2. Получите согласие на продолжение: «Возможно, будет полезно на секунду отступить от темы дискуссии и посмотреть, что нам мешает. У меня есть простой способ это сделать, и я бы хотел получить ваше согласие».
3. Когда согласие получено, задайте вопрос, концентрирующийся на процессе, а не на содержании предыдущей дискуссии. Например: «У кого-то есть мысли, касающиеся того, как мы работаем вместе?»
4. После трех-четырех ответов задайте более целенаправленный вопрос, например: «Что может мешать нам работать более эффективно?»
5. Когда участники будут готовы вернуться к исходной задаче, подготовьте группу к переключению. Спросите: «Перед тем, как мы вернемся к обсуждению [название темы], есть ли у вас еще мнения по поводу того, что мы уже обсуждали?»
6. Вариант: сделайте на этом этапе небольшой перерыв. Лидерам группы, возможно, нужно время, чтобы переосмыслить повестку дня.

## РАБОТА С ОТКЛОНЕНИЯМИ ОТ КОНТЕКСТА

### СИТУАЦИЯ

Иногда происходящее во время встречи может мешать способности группы концентрироваться. Например, после сильного ливня людям надо поговорить о своих затопленных подвалах и текущих крышах. После выборов людям надо поделиться своими мыслями по поводу результатов. Во время организационных изменений, например массовых сокращений, людям надо выпустить пар и выразить свои тревоги.

Что же делать группе, если она столкнулась с подобными отвлекающими ситуациями? Многие считают, что лучше всего — игнорировать сам факт существования подобных ситуаций. Это убеждение основано на оценочном суждении, а не на фактах. В реальности наличие серьезных отвлекающих факторов снижает эффективность работы группы *независимо от того, о чем официально разрешено говорить участникам группы*.

Эта активность дает людям возможность потратить часть хорошо структурированного времени на разговор о том, о чем они действительно думают. После подобного самовыражения люди часто легче могут сконцентрироваться на текущей задаче.

### МЕТОДИКА

1. Очевидно, что у группы проблемы с концентрацией на теме обсуждения. Предложите поговорить о том, что может являться источником, отвлекающим внимание от работы. Например: «Я заметил, что нам трудно сконцентрироваться на предмете обсуждения; я думаю, что люди больше думают о недавнем [название события]. Не могли бы мы сделать шаг назад и потратить несколько минут на разговоры о [название события]?»
2. Получив согласие группы на подобный разговор, задайте открытый вопрос, например: «Что люди чувствуют по поводу [название события]?» Попросите ответить каждого.
3. Когда все высказались, предложите последовательность для перехода обратно к основной теме дискуссии. Например: «Как вы смотрите на то, чтобы мы потратили еще несколько минут на обсуждение этого вопроса, затем сделали небольшую паузу и после перерыва вернулись к главной теме дискуссии?»

## ОБУЧЕНИЕ ГРУППЫ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКЕ

1. *Задайте рамки.* Разверните флипчарт с заголовком «Групповая динамика». Весь лист будет пустым за исключением слов «Дискуссия начинается» у левого поля и «Дискуссия завершена» у правого поля. Объясните, что вы хотите представить модель, которая может помочь пояснить, почему иногда встречи приводят к такому замешательству и разочарованию.
2. *Представьте концепцию расходящегося и сходящегося мышления.* В левой трети флипчарта нарисуйте четыре или пять стрелок, обозначающих расходящееся мышление. Опишите, что именно означают стрелки, и приведите примеры (перечисление причин, генерирование вариантов, выражение разных мнений и т.д.). В правой трети флипчарта (среднюю часть оставьте пустой) нарисуйте стрелки, обозначающие сходящееся мышление. Приведите примеры (расстановка приоритетов, комбинирование, оценка).
3. *Обсудите выводы и последствия.* Отметьте две зоны, поясните, что это хорошо известная модель. Теперь попросите присутствующих прокомментировать ее. Основная мысль: группа людей может и должна применять различные модели поведения в различные моменты встречи. То есть иногда люди могут быть творческими, не склонными судить других, свободными в своих мыслях, а в другое время те же люди могут быть сосредоточенными и оценивающими.
4. *Опишите зону дискомфорта.* Укажите, что иногда группа не идет ни по пути расхождения, ни по пути схождения. Вместо этого она пытается одновременно делать и то и другое. Подтвердите это примерами и анекдотами. Объясните основную проблему — взаимное непонимание. Укажите, что даже несмотря на то, что *зона дискомфорта* может приводить в замешательство и вызвать расстройство и разочарование, это обычная и необходимая фаза, когда люди пытаются понять и быть понятыми.
5. *Проведите тестирование реальности.* Попросите людей поделиться случаями из их жизни, чтобы проверить модель на их реальном опыте. По возможности, на данном этапе используйте малые группы.
6. *Обсудите выводы и последствия.* Попросите присутствующих задать вопросы и дать комментарии. В последующей дискуссии попытайтесь разъяснить следующий принцип: если цель группы — прийти к жизнеспособному соглашению (то есть найти взаимовыгодное решение, основанное на взаимоприемлемом решении), то выход из *зоны дискомфорта* будет найден, как только будет построена атмосфера взаимопонимания.

## РЕГИСТРАЦИЯ

### СПОСОБ НАЧАЛА ВСТРЕЧИ НА ЛИЧНОМ УРОВНЕ

#### ЦЕЛЬ

Регистрация — это опрос по кругу, проводимый в начале встречи. Участники делятся своим настроением и кратко описывают все, что может повлиять на участие во встрече. По очереди каждый человек говорит: «Вот как я себя чувствую сегодня».

Время от времени каждый сталкивается с проблемами, не связанными с работой. Они могут варьироваться по своей степени от слабой («У меня сегодня просто из рук все валится») до сильной («Моя мама умирает»). Регистрация позволяет людям рассказать друг другу, с чем они столкнулись, информируя, но не становясь при этом навязчивыми.

Регистрация — один из самых мощных способов помочь участникам группы укрепить их взаимоотношения. Признавая, что большая часть времени дискуссии будет посвящена рабочим вопросам, регистрация предоставляет участникам удобный формат для того, чтобы лучше узнать друг друга как разносторонних людей.

#### ПРОЦЕСС

1. Представьте регистрацию как этап, когда каждый кратко может рассказать о своем настроении, с которым он пришел на встречу. Заметьте, что люди также могут говорить о рабочих вопросах, о которых они думают. Если кто-либо спросит о цели этого вида деятельности, вы можете объяснить, что это необходимо, чтобы переключиться из режима «вне встречи» в режим «на встрече». Для многих такой обмен личными переживаниями — прекрасная возможность переключиться.
2. Попросите кого-то из добровольцев выступить первым. Так же, как и в случае с опросом по кругу, попросите этого человека сказать: «Я закончил» или «Пас» — когда он завершил регистрацию.
3. Если кто-либо прерывает другого выступающего во время регистрации, остановите его. Скажите: «Сейчас не время для комментариев. Выступающий — единственный человек, который имеет право говорить».
4. Когда все прошли регистрацию, подытожьте сказанное одним общим предложением, где бы суммировалось сказанное людьми. Например: «Кажется, для многих эта неделя была напряженной». Затем, перейдите к деловой части повестки дня.

Регистрация укрепляет сплоченность группы, заставляя всех участвовать в общей деятельности с самых первых моментов встречи

Люди используют регистрацию, чтобы сообщить друг другу, какие чувства возникли у них с момента прошлой встречи

Помогает группе быть терпимее по отношению к тем, у кого сегодня все валится из рук

**АРГУМЕНТЫ  
В ПОЛЬЗУ  
ПРОВЕДЕНИЯ  
РЕГИСТРАЦИИ**

Каждому периодически приходится иметь дело с сильными внешними проблемами вроде смерти или болезни любимых и близких людей. Регистрация позволяет сообщить об этом группе, не раздувая эту проблему

Обеспечивает переключение из пространства за пределами встречи в пространство внутри встречи. Помогает участникам переместить фокус своего внимания, выразив нечто, что нужно отпустить на время

Регулярная регистрация — серьезный вклад в долгосрочное развитие взаимного доверия



Кратчайший путь преодолеть тенденцию группы к поклонению перед вышестоящими лицами — выявить эту тенденцию и обучить группу. Помните, что требуется определенное мужество, чтобы выступить честно и откровенно в группе с определенной иерархией. Попросите людей обсудить, что бы они сказали по-другому, если бы ответственное лицо не присутствовало в комнате. Некоторые люди будут защищаться в ответ, другие будут удивительно честными. Помните, что всем, от самых заядлых любителей риска и до самых осторожных дипломатов, требуется уважение и поддержка фасилитатора.

## КЛАССИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ФАСИЛИТАТОРА

1

### ПРОБЛЕМА

### ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

### ЭФФЕКТИВНАЯ РЕАКЦИЯ

**ДОМИНИРУЕТ  
ЧРЕЗВЫЧАЙНО  
РАЗГОВОРЧИВЫЙ  
УЧАСТНИК**

Неопытные фасилитаторы часто пытаются контролировать такого человека. «Простите, г-н К., вы не возражаете, если сейчас выступит кто-то другой?»

Или еще хуже: «Простите, г-н К., но вы занимаете слишком много времени группы».

Когда один или двое человек слишком активно участвуют в дискуссии, остальные участвуют в ней неактивно. Поэтому вам надо сосредоточить свои усилия на пассивном большинстве. Провоцируйте их на более активное участие. Попытка сменить доминирующих участников еще больше привлекает к ним внимание.

**УЧАСТНИКИ  
ВАЛЯЮТ ДУРАКА**

Попытайтесь организовать людей, вступив с ними в борьбу. Если нужно, повысьте голос. Выделите отдельных людей, которые, на ваш взгляд, являются главарями.

«Хорошо, давайте вернемся назад к работе». (Или еще лучше: «Внимание, все внимание!»)

Зачастую перерыв — лучший выход. Люди становятся недисциплинированными, когда они перегружены или слишком устали. После короткой передышки гораздо проще сконцентрироваться.

В качестве альтернативы спросите совета: «Есть ли что-то другое, что стоило бы сделать?»

**ВСЕ УЧАСТНИКИ  
ВЕДУТ СЕБЯ  
НЕАКТИВНО**

Предположите, что молчание означает согласие. Не спрашивайте, понимают ли участники ключевые вопросы и согласны ли они с тем, что уже было сказано (это пустая трата времени).

Похвалите группу за всю проделанную работу в надежде, что лесть послужит мотивом для участия в дискуссии.

Всегда с подозрением относитесь к слабому участию в дискуссии. Зависимость, злость или страх — частые причины такого поведения. Однако группа может не захотеть открыто демонстрировать свои чувства. В этом случае перейдите от *открытой дискуссии* к формату, который бы понизил уровень тревоги и беспокойства. Работайте в малых группах, составьте список или попробуйте очень структурированный вид деятельности типа «аквариума» или пазла.

## КЛАССИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ФАСИЛИТАТОРА

2

### ПРОБЛЕМА

### ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

### ЭФФЕКТИВНАЯ РЕАКЦИЯ

ОДНОВРЕМЕННО  
ОБСУЖДАЕТСЯ  
НЕСКОЛЬКО  
РАЗЛИЧНЫХ  
ТЕМ

«Давайте-ка вернемся назад к теме».

«Внимание, все внимание!»

Выберите тему, от обсуждения которой, на ваш взгляд, группа выиграет больше всего. И сделайте все возможное, чтобы «продать» свою точку зрения: «Я вовсе не яростный сторонник этой идеи, но...»

Используйте *трекинг*. Назовите различные темы для обсуждения. «Давайте посмотрим, смогу ли я подытожить ключевые темы для обсуждения».

Используйте *линкование*: «Можете помочь связать ваши идеи с основными вопросами, стоящими перед нами?».

Создайте «*парковку*» для идей и вопросов, чтобы вернуться к ним позже.

УЧАСТНИКИ ПРЕ-  
РЫВАЮТ ДРУГ  
ДРУГА, СРАЖА-  
ЯСЬ ЗА ВРЕМЯ  
ДЛЯ ВЫСТУПЛЕ-  
НИЯ

Берите руководство в свои руки. Не стесняйтесь прервать диалог, чтобы заставить людей уважительнее относиться друг к другу.

Выберите одного человека, который будет выступать, но никоим образом не показывайте, кто будет следующим. Это сделает обсуждение более спонтанным.

Если вы должны прервать кого-то, чтобы восстановить этикет, скажите: «Пэт, я хотел бы остановиться на этом. Во-первых, давайте убедимся, что вашу мысль услышали. Во-вторых, я хочу предложить процесс, который бы исключил возможность далее прерывать выступающих».

По завершении перефразирования используйте *стекинг* (с. 48), *трекинг* (с. 48) и *очередность* (с. 83) для организации работы группы.

ЛЮДИ НЕУВАЖИ-  
ТЕЛЬНО ОБРА-  
ЩАЮТСЯ ДРУГ  
С ДРУГОМ

Игнорируйте ситуацию. Нет никакого смысла в том, чтобы подливать масло в огонь.

Притворитесь, что введение основного правила, призывающего людей уважительно относиться друг к другу, каким-то образом поможет создать уважительное поведение.

Увеличьте частоту перефразирования. Люди, на которых оказывают давление, нуждаются в поддержке и помощи.

Если вводите основное правило, обязательно дайте группе время обдумать, что происходит и что они хотят сделать по-другому.



**КЛАССИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ФАСИЛИТАТОРА****3****ПРОБЛЕМА****ТИПИЧНАЯ ОШИБКА****ЭФФЕКТИВНАЯ РЕАКЦИЯ**

**ЧЛЕНЫ ГРУППЫ, КОТОРЫЕ НЕ ОЩУЩАЮТ СВОЕЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ В ТЕМЕ, ПОЧТИ НЕ УЧАСТВУЮТ В ДИСКУССИИ**

Действуйте так, как будто молчание означает согласие с тем, что было сказано.

Игнорируйте таких участников и поблагодарите за то, что не мешали и не создавали проблем.

Стимулируйте дискуссию: «Чем эта тема важна лично для меня?» «Разогревайтесь» в парах, чтобы у каждого было время увидеть свою выгоду от достижения результата.

Перед следующей встречей попросите организаторов со стороны клиента оценить, почему люди не ощущают своей причастности к обсуждению.

**ЗАДАНИЯ НЕ ВСЕГДА ВЫПОЛНЯЮТСЯ, А РАБОТА НЕ ДОВОДИТСЯ ДО КОНЦА**

Проведите неэффективную «мотивационную» беседу.

Игнорируйте проблему.

Найдите оправдание: «Нам не очень-то и нужна была эта информация».

Дайте задания командам.

В середине работы сделайте промежуточный отчет о результатах, до того как задание выполнено. Это дает возможность получить помощь всем, у кого возникли проблемы.

**НЕВОЗМОЖНОСТЬ НАЧАТЬ И ЗАКОНЧИТЬ ВОВРЕМЯ**

Объявите: «Мы начнем через пять минут». Через пять минут повторите то же объявление, но в этот раз скажите: «Еще несколько минут».

Подождите, пока придут все важные участники, но при этом не ждите кого-то, кто ниже по должности.

Когда подошло время заканчивать, продолжайте работу «сверхурочно», не спрашивая никого. Если кому-то нужно уходить, они должны знать, как выйти на цыпочках, никого не побеспокоив.

Вариант 1. Начинайте встречу тогда, когда она назначена. Принцип: держите свое слово.

Вариант 2. Дождитесь, пока придут все. Принцип: если чье-то присутствие не особо ценно, зачем он вообще участвует? Если вы подождете всех, это продемонстрирует, что опоздание одного человека может привести к потере времени высокооплачиваемых сотрудников.

Примечание: убедитесь, что политику устанавливает и проводит в жизнь ответственное лицо, а не вы.

Если встречи постоянно начинаются с опозданием, усовершенствуйте повестку дня.

## КЛАССИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ФАСИЛИТАТОРА

4

### ПРОБЛЕМА

### ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

### ЭФФЕКТИВНАЯ РЕАКЦИЯ

ДВА ЧЕЛОВЕКА СЦЕПИЛИСЬ В СПОРЕ

Сосредоточьтесь исключительно на взаимодействии между двумя спорящими сторонами, как будто в комнате больше никто не имеет своего мнения по обсуждаемому вопросу.

Обратитесь к другим присутствующим: «У кого еще есть мнение по данному вопросу?» или «Есть ли еще вопросы, которые нужно обсудить до того, как мы углубимся в данную проблему?»

Либо относитесь к этим двоим как к детям: «Эй, вы двое, неужели вы не можете помириться?»

Помните: когда большинство пассивно, концентрируйте внимание на *нем*, а не на нескольких слишком активных людях.

В ГРУППЕ ЕСТЬ ОДИН ИЛИ ДВА МОЛЧУНА, ПРИ ЭТОМ ОСТАЛЬНЫЕ УЧАСТНИКИ ГРУППЫ АКТИВНО УЧАСТВУЮТ В РАБОТЕ

«Г-н З., вы не слишком активно выступали сегодня. Вам есть что добавить?» Это может сработать, когда скромный участник обсуждения на невербальном уровне высказал желание выступить. Но, слишком часто молчун чувствует себя в затруднительном положении и сразу отступает.

«Я бы хотел услышать мнения тех, кто еще не выступал».

Еще лучше разделить на небольшие группы, позволяя скромным участникам обсуждения выступить, не ощущая при этом давления и необходимости сражаться за время для высказывания.

ПОСТОРОННИЕ РАЗГОВОРЫ, ШЕПОТ И СМЕШКИ

Игнорируйте поведение и надейтесь, что все пройдет.

Тепло и с юмором напомните об этикете: «Как вы знаете, те, кто не слышал шутку, часто думают, что кто-то смеется *над ними*».

Накажите шептунов в надежде, что такая обида и унижение пре-красно исправят их поведение.

Если проблема не решается, предположите, что на это есть причина. Возможно, тема стала нудной и потеряла актуальность? Возможно, людям нужна передышка?

**КЛАССИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ФАСИЛИТАТОРА****5****ПРОБЛЕМА****ТИПИЧНАЯ ОШИБКА****ЭФФЕКТИВНАЯ РЕАКЦИЯ**

**ПРЕПИРАТЕЛЬ-  
СТВА ПО ПОВО-  
ДУ ОБЫДЕННЫХ  
ПРОЦЕДУР**

Прочтите группе лекцию о том, как плохо терять время и буксовать на месте.

Позвольте группе отойти от содержания вопроса и поговорить о процедуре. Спросите группу: «Что в действительности здесь происходит?»

Потяните время, что-то попишите или порисуйте и подумайте про себя: «Это они виноваты, что мы не можем ничего сделать».

**КОЕ-КТО СТАЛ  
ОСОБО ШУМНЫМ  
И ПОСТОЯН-  
НО ПОВТОРЯЕТ  
ОДНО И ТО ЖЕ**

Во время обеда обсудите это за спиной человека. Скажите ответственному лицу, что ему надо побольше контролировать ситуацию.

Люди повторяются, потому что думают, что их не слышат. Резюмируйте точку зрения человека, пока он не почувствует, что его поняли.

Во время перерыва поспорьте или поссорьтесь с этим человеком. Когда встреча возобновится, поднимайте брови или качайте головой каждый раз, когда этот человек ведет себя неправильно.

Стимулируйте участников к выражению точки зрения участников группы, чьи мнения отличаются от их собственного.

**КОЕ-КТО НАХО-  
ДИТ АБСОЛЮТНО  
НОВУЮ ПРОБЛЕ-  
МУ, КОТОРУЮ  
НИКТО ДО ЭТОГО  
НЕ ЗАМЕЧАЛ**

Попробуйте привести доводы, которые бы отговорили людей от попытки «выпустить джина из бутылки».

Проснитесь! Возможно, это то, чего вы ждали: это дверь в новый мир размышлений о ситуации в целом.

Сделайте вид, что вы не слышите чужие комментарии.

## ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВСТРЕЧ

### СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И УЛУЧШЕНИЯ

1. Повесьте два листа бумаги. Озаглавьте один лист «Сильные стороны», а второй — «Улучшения»\*.
2. Попросите кого-то назвать сильные стороны. Затем попросите другого человека назвать улучшение. Составляйте два списка одновременно.
3. Стимулируйте участников к откровенному разговору в стиле конструктивного обучения.
4. Пока составляются списки, основное правило — никакой защиты, пояснений или извинений.

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПЫТА ПРЕДЫДУЩИХ ВСТРЕЧ

1. Попросите участников припомнить предыдущую встречу и все, что заставляло их тогда чувствовать себя неудобно.
2. Проведите мозговой штурм и составьте список «Что мы можем сделать, чтобы лучше справиться с ситуацией в будущем?»
3. Если все согласны следовать одному или более пунктам в списке — хорошо. Однако зачастую соглашения достичь нелегко, поскольку этому могут помешать неразрешенные конфликты и эмоции. Вместо того чтобы попытаться навязать принятие незрелого соглашения, отнеситесь к шагам № 1 и № 2 как к активности, развивающей осознанность. Часто достаточно просто назвать проблему, чтобы ситуация начала постепенно меняться.

\* Многие фасилитаторы заменяют слова «Сильные стороны» и «Улучшения» символами. Обычно используются символы «плюс» («+») и греческая буква «дельта» (« $\Delta$ » — символ изменения).