

# 14

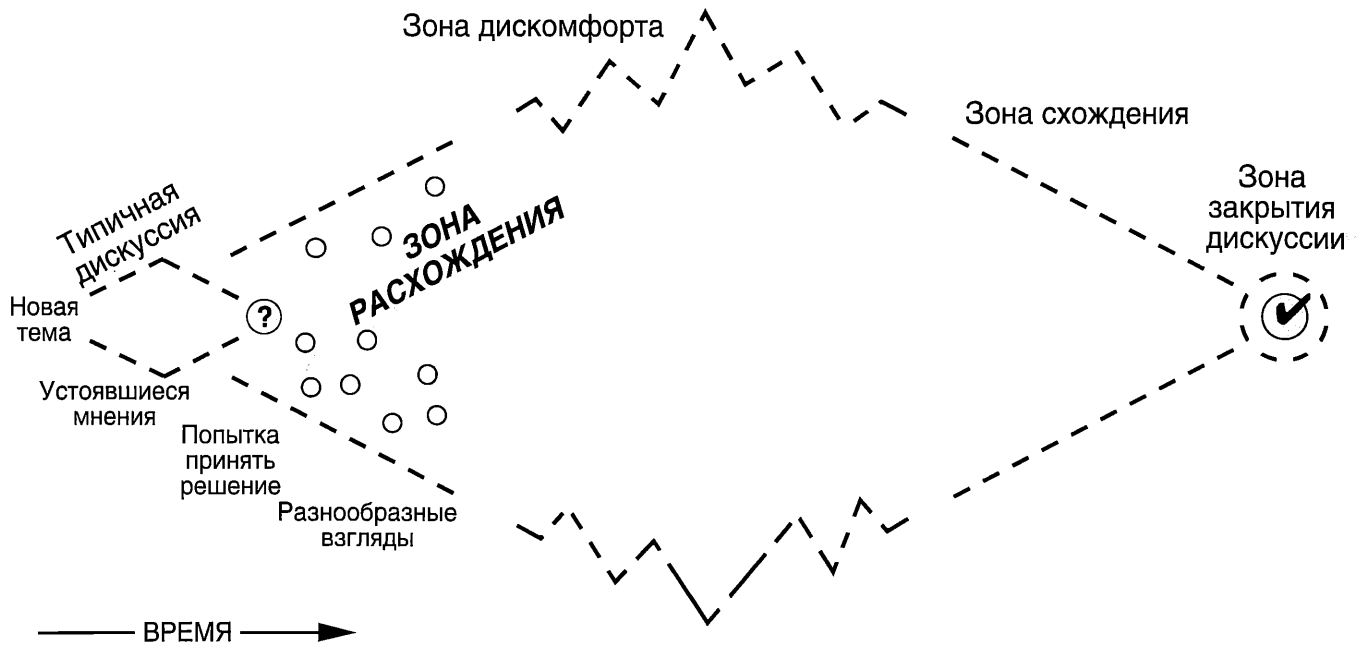
## СБОР РАЗЛИЧНЫХ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ

ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ, ПОМОГАЮЩИЕ  
УЧАСТНИКАМ СВОБОДНО ВЫРАЗИТЬ СВОЮ  
ИСТИННУЮ ПОЗИЦИЮ

- Что такое зона расхождения?
- Шесть инструментов исследования рабочего поля
- Четыре инструмента выработки альтернатив
- Три инструмента раскрытия трудных вопросов
- Резюме

# СБОР РАЗЛИЧНЫХ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ



Главная задача фасилитатора в *зоне расхождения* — создать для каждого возможность выразить свое мнение на тему дискуссии. На этой фазе дискуссии фасилитатор не должен пытаться разрешить противоречия. Его дело — выслушать все, что скажет любой из участников дискуссии, и ни в коем случае не призывать людей менять или пересматривать свою точку зрения.

Приемы структурированного мышления, которые описаны в этой главе, могут оказаться очень кстати в *зоне расхождения*. Структура служит своего рода контейнером: именно благодаря ей члены группы могут выразить максимально широкий диапазон мнений, не опасаясь, что различия этих мнений разобьют группу. Люди это видят и чувствуют, что процесс находится под контролем. Именно поэтому многим группам очень нравится, что появляется возможность структурированно размышлять в *зоне расхождения*. Фасилитатор при этом может помогать и направлять дискуссию — со стороны участников, как правило, его ждет полное понимание.

## СБОР РАЗЛИЧНЫХ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ

### ТРИ ТИПА МЫШЛЕНИЯ В ЗОНЕ РАСХОЖДЕНИЯ

Как только группа вовлекается в расходящееся мышление, ее участники *начинают продуцировать разнообразный* материал, с которым будут впоследствии работать. Расходящееся мышление расширяет диапазон идей, которые в дальнейшем можно будет обсуждать. Этот принцип действует и во время оживленного мозгового штурма, и когда люди эмоционально делятся своими личными реакциями на болезненное противоречие мнений. В любом случае результатом работы на этом этапе будет увеличение количества точек зрения. Это определяющее свойство *зоны расхождения*.

Между тем в разных ситуациях мышление в зоне расхождения устроено по-разному. Существуют разные типы мышления на расхождение, каждый со своим набором характеристик. Три наиболее распространенных типа — *исследование рабочего поля, поиск альтернатив и раскрытие трудных вопросов*.

#### Тип 1. Исследование рабочего поля

*Исследование рабочего поля* заключается в идентификации элементов рассматриваемой проблемы. Например, в группе начался спор о разных аспектах темы. Если дать каждому участнику в порядке очереди высказать свою позицию, все сумеют осознать сложность конфликта. Суть этого типа расходящегося мышления — *сбор точек зрения*.

#### Тип 2. Поиск альтернатив

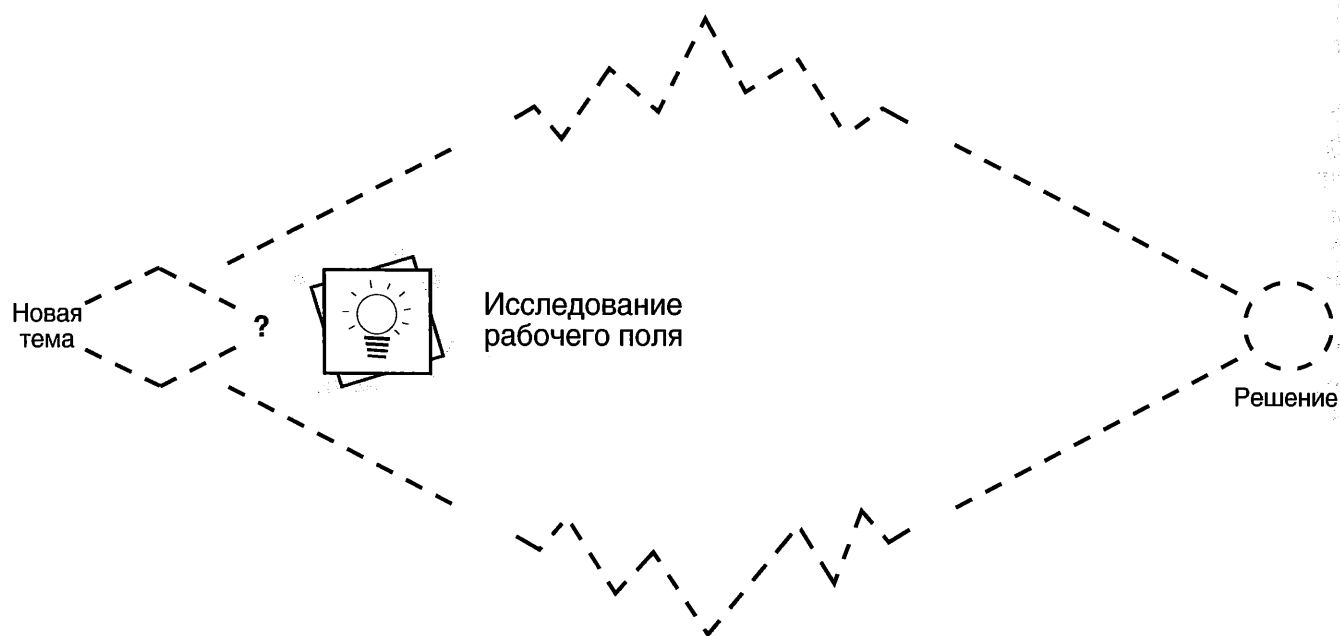
*Поиск альтернатив* — это творческий процесс, в результате которого в список решений для рассмотрения включаются новаторские, необычные идеи. Некоторые идеи из этого списка окажутся выполнимыми, многие — нереальными. Суть этого типа расходящегося мышления — *генерация идей*.

#### Тип 3. Раскрытие трудных вопросов

*Раскрытием трудных вопросов* называется обсуждение проблемных или опасных тем. В некоторых группах не любят тех, кто поднимает подобные острые вопросы, таких людей считают источником проблем, а отклонения от «линии партии» не принимаются. В других же группах участники согласны рискнуть и стимулируют каждого высказывать личное мнение. Обсуждения неудобных тем иногда позволяют узнать важные вещи. Суть этого типа расходящегося мышления — *свобода высказывания*.

## ИССЛЕДОВАНИЕ РАБОЧЕГО ПОЛЯ

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ РАСХОЖДЕНИЯ: ТИП 1

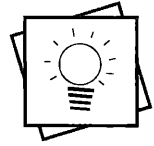


*Исследование рабочего поля*—это наиболее распространенный (и самый необходимый) тип расходящегося мышления. Он заключается в идентификации элементов обсуждаемой проблемы. Основной вопрос, которым задаются участники на этом этапе: «Насколько сложна *данная* проблема?» или «С чем мы тут имеем дело?»

Простейший способ помочь группе исследовать рабочее поле—предложить высказаться по кругу. Это дает людям возможность услышать весь набор различных аргументов, проблем, возражений, вопросов, эмоций, которые могут быть связаны с темой обсуждения. Когда все по очереди выскажутся, суть и объем задачи, стоящей перед группой, значительно прояснятся.

Но иногда простейшая процедура высказывания по кругу не дает группе достаточно направляющей информации. Например, одной группе может показаться неочевидным, для всех ли участников цель работы является общей, другая группа может усомниться, правильно ли выбраны члены группы для решения данной проблемы. В данном случае фасилитатор может предложить структурированную мыслительную активность для *исследования рабочего поля*. Шесть вариантов подобных активностей описаны ниже.

ИССЛЕДОВАНИЕ РАБОЧЕГО ПОЛЯ

**РАССКАЖИТЕ О СВОИХ ВЗГЛЯДАХ****ЗАЧЕМ**

Это базовая и простая активность, которая поощряет участников делиться своими точками зрения по обсуждаемому вопросу.

Цель активности — позволить участникам быстро увидеть весь диапазон точек зрения в группе. Видя все части картины, члены группы осознают проблему целиком.

Еще одна цель этого приема — признать право на существование всех имеющихся точек зрения. Когда группа выслушивает каждого участника, эта активность как будто сигнализирует: «Каждому есть что предложить».

**КАК**

1. Задайте открытый вопрос, например:
  - «Опишите, что, по-вашему, происходит?»
  - «Как эта проблема влияет на вас?»
  - «Какова ваша позиция по этому вопросу?»
  - «Почему, как вы думаете, это происходит?»
2. Попросите каждого участника ответить на заданный вопрос, не комментируя высказывания друг друга.
3. Завершите активность, попросив участников высказать свои реакции, комментарии и выводы.
4. Опционально:  
Когда все присутствующие получили возможность высказаться, спросите: «Есть ли такие люди, которые отсутствуют на встрече, но могли бы иметь иную точку зрения? Что бы они могли сказать здесь?»

**ОБОЗНАЧЬТЕ ТРЕБОВАНИЯ****ЗАЧЕМ**

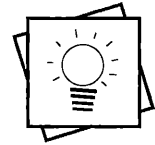
Сталкиваясь со сложной проблемой, представители разных сторон имеют разные требования. Чтобы решение проблемы было жизнеспособным, оно должно учитывать требования всех заинтересованных сторон. Например, компания-производитель техники собрала совещание по поводу разработки новой энергосберегающей лампы. Департамент закупок настаивал, чтобы новые лампы производились из материалов, уже имеющихся на складах. Отдел маркетинга заявил, что форма новых ламп должна соответствовать стандартной упаковке. Технологи требовали от конструкторов точного графика разработки изделия, чтобы планировать занятость сотрудников. Президенту компании же было важно, чтобы в итоге лампа пользовалась спросом.

В подобных группах трудность состоит в том, чтобы зафиксировать и учесть *все* требования, при этом не увязая в деталях. Данная активность помогает участникам группы получить предварительное понимание того, какие условия для успеха проекта нужны каждой из заинтересованных сторон.

**КАК**

- 1.** Повесьте два листа флипчарта. Один озаглавлен «Требования и необходимые условия», другой — «Темы для дальнейшего обсуждения».
- 2.** Разбейте участников на пары. Попросите каждого по очереди описать свои требования и необходимые условия для успеха проекта.
- 3.** Снова объедините участников в большую группу. Предоставьте каждому 3 минуты на высказывание своих требований и 5 минут, чтобы ответить на вопросы. Каждое требование фиксируйте на флипчарте. Вопросы для дальнейшего обсуждения также запишите.
- 4.** После того как шаг 3 выполнен с каждым участником, обсудите со всей группой получившиеся записи и решите, как организовать дальнейшую дискуссию.

ИССЛЕДОВАНИЕ РАБОЧЕГО ПОЛЯ

**КТО, ЧТО, КОГДА, ГДЕ И КАК?****ЗАЧЕМ**

Когда проблемы решаются в группах, каждый из участников приходит с *очень разными вопросами*, которые являются следствием его личных взглядов и убеждений. Поскольку каждый хочет, чтобы именно на его вопросы были даны ответы, на этом этапе часто возникают затруднения: люди забывают, что у каждого участника есть такое же право задать вопросы. Этот этап зоны расхождения — один из самых сложных во всем процессе группового принятия решений.

Например, на предыдущей встрече один из участников, которому оказался непонятен процесс бюджетирования проекта, постоянно требовал пояснений. Другой задавал вопросы, почему одних пригласили на встречу, а других нет. Третий, казалось, понимал все, за исключением одной небольшой детали, по поводу которой и задавал множество вопросов. Каждый концентрировался на том, что волновало именно его, и не замечал при этом, что других участников интересуют совершенно иные вещи.

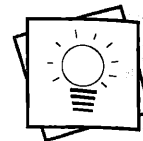
Цель данного приема — ознакомить группу с *полным перечнем вопросов*, прежде чем начать концентрироваться на каком-то конкретном вопросе.

**КАК**

1. Закрепите на доске пять листов флипчарта, озаглавив их «Кто?», «Что?», «Когда?», «Где?» и «Как?».
2. Начните с обозначения общей темы. Например: «Сейчас мы приступаем к планированию ежегодной конференции».
3. На листе «Кто?» зафиксируйте все возникшие вопросы, начинающиеся со слова «кто». Например: «Кто выработает повестку дня?», «Кто знает, где можно арендовать конференц-зал?», «Кого будем приглашать?», «Кто сказал, что мы не можем потратить более \$500 на человека?»
4. Повторите шаг 3 на каждом листе.
5. Когда все пять листов заполнены, определите простые вопросы и сразу на них ответьте. Далее распланируйте работу над ответами на остальные вопросы.

Этот прием построен на основе упражнения "Five W's and H", описанного в работе А. В. VanGundy, Jr., "Techniques of Structured Problem Solving", 2nd ed. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1988), p. 46.

## ИССЛЕДОВАНИЕ РАБОЧЕГО ПОЛЯ

**ФАКТЫ И МНЕНИЯ****ЗАЧЕМ**

Данный прием позволяет группе получить массу информации, не увязая в дискуссиях на тему «Кто прав?» или «В чем истина?».

Например, группе нужно начать обсуждение бюджета на следующий год. Активность *Факты и мнения* поможет группе за короткий промежуток времени включить и цифры статистики («В прошлом году мы потратили \$4000 на пошлины»), и предположения («Нам может потребоваться начать еще два судебных дела в следующем году»).

Обратите внимание: в данном примере *Факты и мнения* позволяют отложить спор о бюджете. Вместо этого собирается фактический материал по разным темам. После чего, увидев картину в целом, участники могут решить, какие вопросы обсуждать и в каком порядке.

**КАК**

1. На стене закрепите два листа флипчарта. Один озаглавьте «Факты», другой — «Мнения». Кроме того, потребуются стикеры двух цветов, как минимум по 10 штук каждого цвета на одного участника.
2. Спросите участников: «Что вы знаете об этой теме?» Каждый участник записывает ответы на стикерах, причем на стикере одного цвета пишутся *факты*, на другом — *мнения*. Если возникает вопрос, как отличить одно от другого, отвечайте: «Каждый решает индивидуально. Если сомневаетесь, пишите на обоих листках».
3. После этого все участники наклеивают стикеры на стену. Это нужно делать сразу после заполнения стикера, чтобы с написанным могли ознакомиться все остальные. Чтение часто наводит на новые мысли. Добавлять новые стикеры к уже наклеенным можно свободно, пока не закончится время.
4. После того как все данные собраны, попросите участников группы поделиться наблюдениями и размышлениями.



ИССЛЕДОВАНИЕ РАБОЧЕГО ПОЛЯ

## СТАРТОВЫЕ ПОЗИЦИИ



### ЗАЧЕМ

Эта активность идеально подходит для того, чтобы помочь участникам справиться со спорной темой, особенно когда конфликт усугубляется тем, что в дискуссии представлен большой спектр противоположных мнений.

Когда люди собираются для разрешения конфликта, многие участники имеют ярко выраженные позиции по данному вопросу и заранее заготовленные аргументы. Им нужно дать возможность полностью высказаться, чтобы все остальные могли узнать их позицию.

Если людям не давать высказываться свободно, если их обрывать и перебивать — очевидно, что затем на протяжении всей дискуссии перебивать всех будут уже они, чтобы до конца высказать свою позицию. И наоборот, если людям *помочь* полностью высказать свою позицию, они затем более спокойно слушают других. Это залог лучшего взаимопонимания, непременное условие для выработки творческого решения сложной проблемы.

### КАК

1. Объясните активность, подчеркнув, что в группе присутствуют участники с разными точками зрения. Попросите всех быть терпеливыми и внимательными, дать друг другу время высказать свои взгляды и выслушать друг друга.
2. Далее, передавая слово по кругу, попросите по очереди каждого выступающего ответить на следующие вопросы, исходя из его точки зрения:
  - В чем заключается проблема и какое решение он предлагает?
  - Почему он предлагает именно такое решение?
3. После того как каждый выступил, дайте участникам группы поделиться своими наблюдениями и размышлениями.

**НЕПРЕДСТАВЛЕННЫЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ****ЗАЧЕМ**

Участники группы часто имеют единый взгляд на вещи, поэтому могут не замечать своих собственных «слепых зон». Упустив какую-то одну ключевую точку зрения, можно разрушить все результаты совместной работы.

Например, в 1980-х годах в США городские экологические организации совместно с региональными и федеральными властями внесли множество непопулярных и нежизнеспособных инициатив по сохранению природных ландшафтов. Эти планы очень редко соответствовали интересам лесорубов или шахтеров, жизненный уклад которых оказывался под угрозой. Во многих случаях планы экологов были невыполнимыми, потому что они были разработаны без адекватного понимания нужд и целей людей, работающих в определенных отраслях.

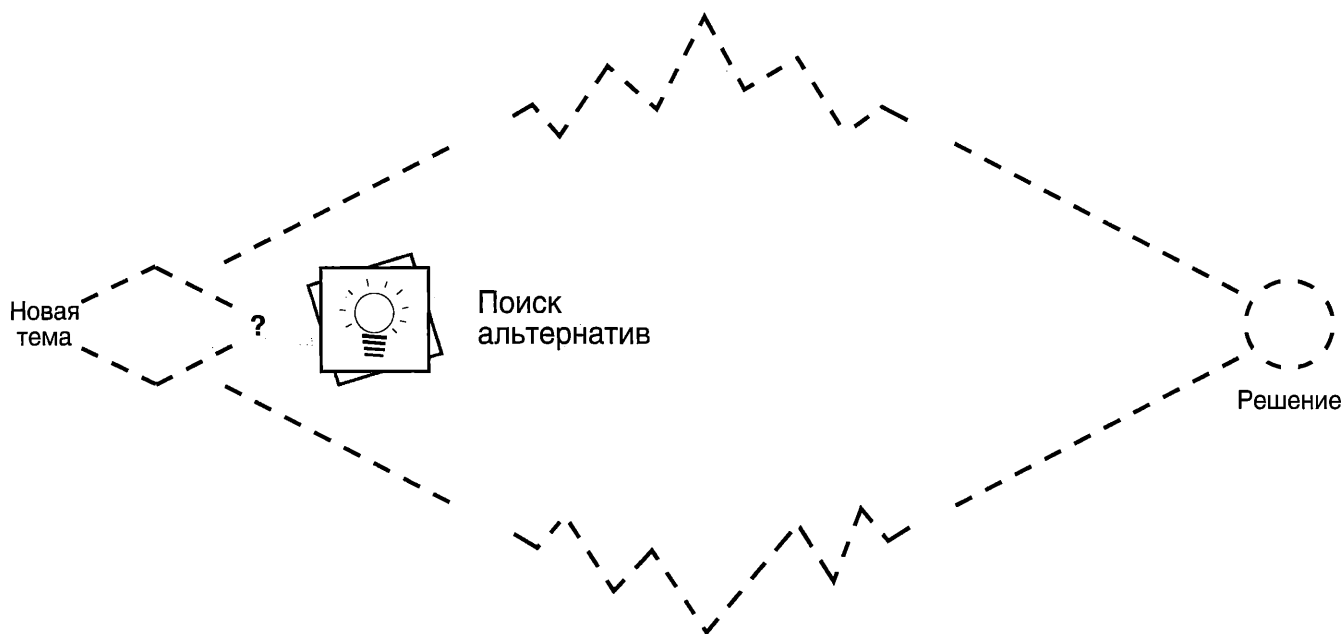
Данная активность помогает участникам группы определить, существуют ли иные заинтересованные стороны, чье мнение следует учесть в ходе последующих встреч.

**КАК**

- 1.** Сделайте список всех заинтересованных групп, которых может затронуть данная проблема. Не забудьте о тех, чья заинтересованность может быть неочевидной. Например, может ли ваше решение затронуть стажеров? Поставщиков? Соседние компании? Семьи сотрудников? В данном случае важны все без исключения группы заинтересованных лиц.
- 2.** По каждой группе в этом списке ответьте на вопрос: «Как данная ситуация может повлиять на них?» Например: «Как расширение нашего проекта в следующем году повлияет на наших стажеров?»
- 3.** Закончив составлять этот список, спросите: «Отметил ли кто-нибудь не замеченную ранее проблему?» и «Кого из отсутствующих на этой встрече стоило бы привлечь к решению проблемы на следующих встречах?»

## ПОИСК АЛЬТЕРНАТИВ

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ РАСХОЖДЕНИЯ: ТИП 2



*Поиск альтернатив* предусматривает составление списка новых идей с целью выработать творческий подход к обсуждаемой проблеме.

Самый простой способ помочь группе найти альтернативы — провести мозговой штурм на соответствующую тему. Для этого попросите участников сформулировать вопрос, на который в результате мозгового штурма должен появиться ответ. Запишите этот вопрос на флипчарте, затем напомните собравшимся основные правила мозгового штурма и начинайте. По возможности, фиксировать идеи на бумаге должен чартрайтер, чтобы вы могли сосредоточиться на применении навыков слушания: *отзеркаливания, перефразирования и сбора идей*.

Часто в результате мозгового штурма действительно рождается то, что требуется, — несколько новых, пока сырых идей, которые можно обсуждать в дальнейшем. Но бывает, что люди настолько сконцентрированы на своих жестко сформулированных точках зрения, что даже мозговой штурм не позволяет им вырваться из рамок своей модели восприятия. Для работы в такой ситуации существует целый ряд активностей для структурирования творческого мышления. Некоторые из них приведены на следующих страницах. Множество других примеров вместе с превосходным теоретическим пояснением лежащего в их основе когнитивного механизма можно найти в работах Эдварда де Боно (*Edward de Bono*), в частности в его известной книге «Латеральное мышление» (*Lateral Thinking: Creativity Step by Step, 1970*).

**ВАРИАНТЫ МОЗГОВОГО ШТУРМА****МЕТОД ТРИГГЕРА**

1. Группа записывает формулировку проблемы.
2. Каждый участник молча записывает вопросы и (или) решения на бумаге в течение 5 минут.
3. Попросите кого-то из участников прочитать вслух свои идеи.
4. Группа обсуждает эти идеи в течение 10 минут, цель — сгенерировать варианты или абсолютно новые идеи. На протяжении этих 10 минут должно царить безоценочное восприятие.
5. Повторить шаги 3 и 4 с каждым участником.
6. По завершении вся группа выбирает наиболее перспективные идеи для дальнейшего анализа.

Источник: A. B. Van Gundy, Jr., "Techniques of Structured Problem Solving", 2nd ed. (New York: John Wiley and Sons, 1998).

**СОВМЕСТНАЯ ЗАПИСЬ ИДЕЙ**

1. Участники группы садятся вокруг стола.
2. Один из участников формулирует проблему.
3. Каждый из участников молча записывает на одном листке бумаги четыре идеи для решения проблемы.
4. После того как все участники запишут по четыре идеи, они обмениваются своими листками друг с другом.
5. Получив от другого заполненный листок, каждый участник добавляет к четырем сформулированным ранее идеям одну-две новые. Затем листок передается другому.
6. Это продолжается в течение 15 минут, либо пока у участников не иссякнут новые идеи.
7. Сравните и обсудите записи.

Источник: H. Geschka, G. R. Schauder, and H. Schlicksupp, "Brainwriting Pool", Chemical Engineering (August 1973).

## ПОИСК АЛЬТЕРНАТИВ

**АКТИВНОСТИ ДЛЯ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ****РОЛЕВОЙ ШТУРМ**

1. Каждый участник группы выбирает себе персонажа. Это могут быть исторические деятели, литературные герои, типичные покупатели — главное, чтобы это были люди не из числа присутствующих.
2. Сформулируйте вопрос, напомните основные правила мозгового штурма.
3. Дайте инструкцию, которая гласит, что половина участников участвует в мозговом штурме от своего собственного имени, вторая половина — от имени своих персонажей.
4. Через несколько минут участники должны поменяться ролями. Теперь те, кто говорил за персонажей, говорят за себя, и наоборот.
5. Дебрифинг. По окончании штурма обсудите все возникшие предложения.

Источник: R. E. Griggs, "A Storm of Ideas", *Training*, 22 (1985):56.

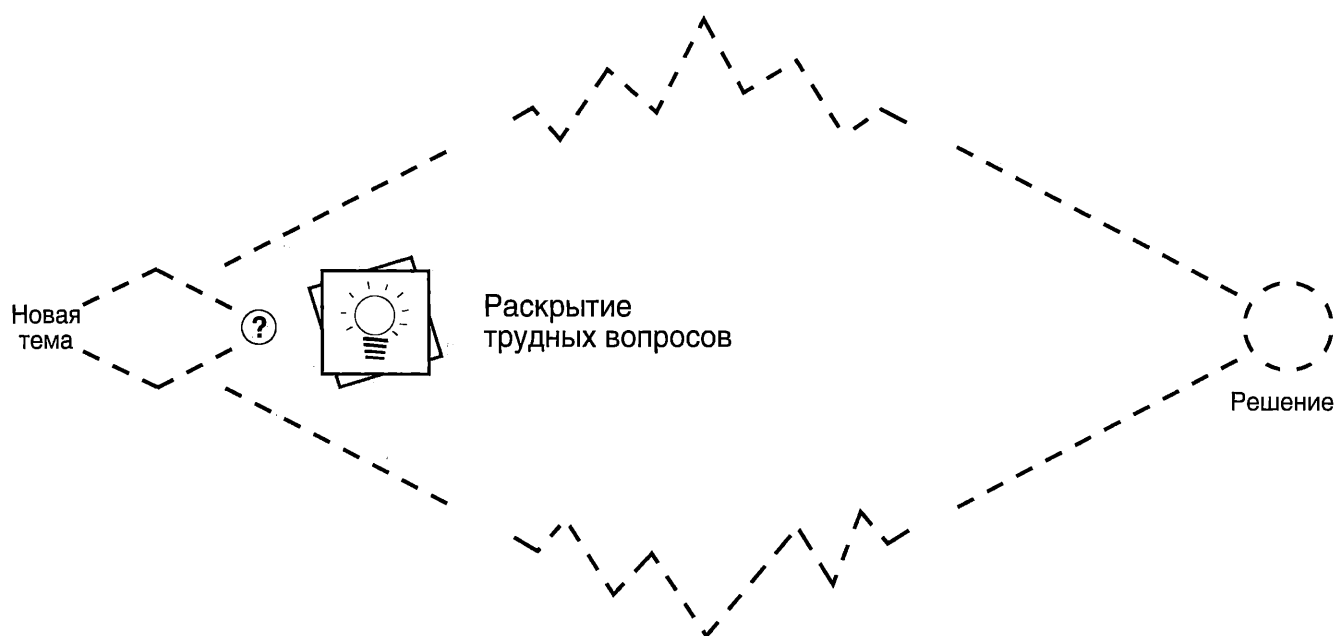
**АНАЛОГИИ**

1. Участники составляют список ситуаций или условий, аналогичных рассматриваемой проблеме. Например, цель группы — увеличение финансирования. Участники могут в качестве аналогии предложить *иные метафоры роста*: рост дерева, разрастание города и тому подобное.
2. Группа выбирает одну из аналогий и детально описывает ее: элементы, функции, применение и прочее. Продолжая предыдущий пример: у дерева есть корни, оно размножается семенами, его рост цикличен в соответствии со сменой времен года.
3. Теперь обратите внимание группы на то, как может аналогия пролить свет на исходную проблему. Например: какие идеи насчет привлечения финансирования появляются в связи с циклическим ростом дерева? На что наталкивает тот факт, что дерево имеет корневую систему? Наводит ли на какие-то мысли то, что деревья размножаются семенами?

Источник: Э. де Боно. Латеральное мышление. (*Edward de Bono, "Lateral Thinking: Creativity Step by Step", 1970*).

## РАСКРЫТИЕ ТРУДНЫХ ВОПРОСОВ

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ РАСХОЖДЕНИЯ: ТИП 3



*Раскрытием трудных вопросов* называется первичное вынесение на всеобщее обсуждение рискованных тем. Такие вопросы, как многолетнее противостояние между двумя сторонами или неудачное решение, которое никого не устраивает, но обсуждать которое вновь никто не горит желанием, редко сразу включаются в повестку дня. Чаще можно наблюдать их отражение — в обсуждении связанных с ними вопросов. Кто-то из участников может проявить смелость и заявить: «Может, наконец, обсудим, что *на самом деле* является причиной проблемы?» — и даже произнести вслух «то, что нельзя называть» в расчете на то, что остальные присоединятся и начнут конструктивный разговор об этом. Но чаще всего это не срабатывает! Другие участники пугаются и меняют тему разговора либо вообще отстраняются от дискуссии. В результате тот, кто *озвучил* трудный вопрос, оказывается в сложном положении: ситуация выглядит так, словно бы его одного интересовала эта трудная тема.

Описываемые далее активности помогают избежать такого развития событий. Вместо того чтобы один из участников брал на себя риск и вставал перед опасной дилеммой, каждая из этих активностей дает участникам возможность совместно *вытащить на поверхность* трудные вопросы, а также помогает вести структурированный, спокойный разговор, в ходе которого участники могут высказаться по трудным вопросам, которые у них назрели.



РАСКРЫТИЕ ТРУДНЫХ ВОПРОСОВ

## О ЧЕМ Я МОЛЧУ?

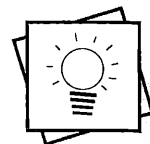
### ЗАЧЕМ

Люди могут по разным причинам уклоняться от высказывания своих истинных мыслей. Иногда они предпочитают промолчать, потому что слишком велик риск. Но бывает и так, что участник избегает высказываться потому, что он не уверен в ценности своих идей или не может кратко сформулировать их суть. Иными словами, во многих случаях участники группы — если их поддержать, направить, слегка подтолкнуть — могут решиться высказать то, что у них наболело. А без такой поддержки они, скорее всего, будут просто молчать.

Данная активность позволяет участникам взглянуть на мысли, которые они держат в голове в ходе дискуссии, но не высказывают их. Кроме того, это позволяет участникам поразмышлять, будет ли толк для группы от того, что кто-то решится и выразит свою позицию.

### КАК

1. Расскажите участникам об этой активности. Объясните, чем выгодна группе структурированная активность, во время которой каждому дается право высказаться. Получите согласие участников группы на продолжение.
2. Участники объединяются в пары. Каждый из партнеров должен ответить на вопрос: «Были ли во время этой дискуссии мысли, которые я не озвучил?» Еще раз подчеркните, что никто не требует говорить о том, о чем не хочется говорить.
3. Далее задайте всем участникам (они при этом остаются в парах) вопрос: «Будет ли толк для группы в целом от того, что мнение вашего партнера будет озвучено?»
4. Вновь соберите всех в группу. Попросите желающих поделиться соображениями, услышать которые могло бы оказаться полезным для остальных.

**КАК ЭТО ПОВЛИЯЛО НА МЕНЯ?****ЗАЧЕМ**

Данная активность дает возможность людям высказать реакцию на проблему на личном уровне: открыто выразить свои страхи, боль, смущение и разочарования. Таким образом, участники лучше осознают свои ощущения, что позволяет обсуждать ситуацию на более глубоком уровне.

Кроме того, эта активность позволяет людям несколько отстраниться от своей позиции и увидеть картину в целом. Возможность узнать, что чувствуют другие люди, зачастую удивляет и дает много информации для размышления.

**КАК**

1. Попросите участников обдумать следующие вопросы:
  - «Что я чувствую по поводу данной ситуации?»
  - «Как ситуация повлияла на меня?»
2. Попросите всех участников по очереди поделиться эмоциями и размышлениями с группой. Это удобнее всего делать по кругу, поскольку такой порядок не позволяет разворачиваться прениям.
3. Когда все участники высказались, задайте всей группе вопрос: «Теперь, когда вы услышали всех, какая у вас на это реакция?»
4. Если оказывается, что участники отреагировали очень эмоционально, проведите с группой еще один раунд. Например, поясните: «Пусть в этот раз все остальные узнают, что у вас на душе».
5. Составьте список основных тем, всплывших в разговоре. Признание чувств каждого из людей дает им на время ощущение завершенности — даже тогда, когда проблема еще не решена.





РАСКРЫТИЕ ТРУДНЫХ ВОПРОСОВ

## ТРИ ЖАЛОБЫ

### ЗАЧЕМ

Позволяя людям жаловаться на ситуацию, мы достигаем двух важных результатов. Во-первых, у людей появляется возможность высказать мысли, которые обычно считаются неприемлемыми. Часто при этом открываются дополнительные аспекты ситуации, которые в противном случае остались бы скрытыми.

Во-вторых, когда люди получают возможность выпустить пар, а не накапливать его, им становится легче двигаться дальше.

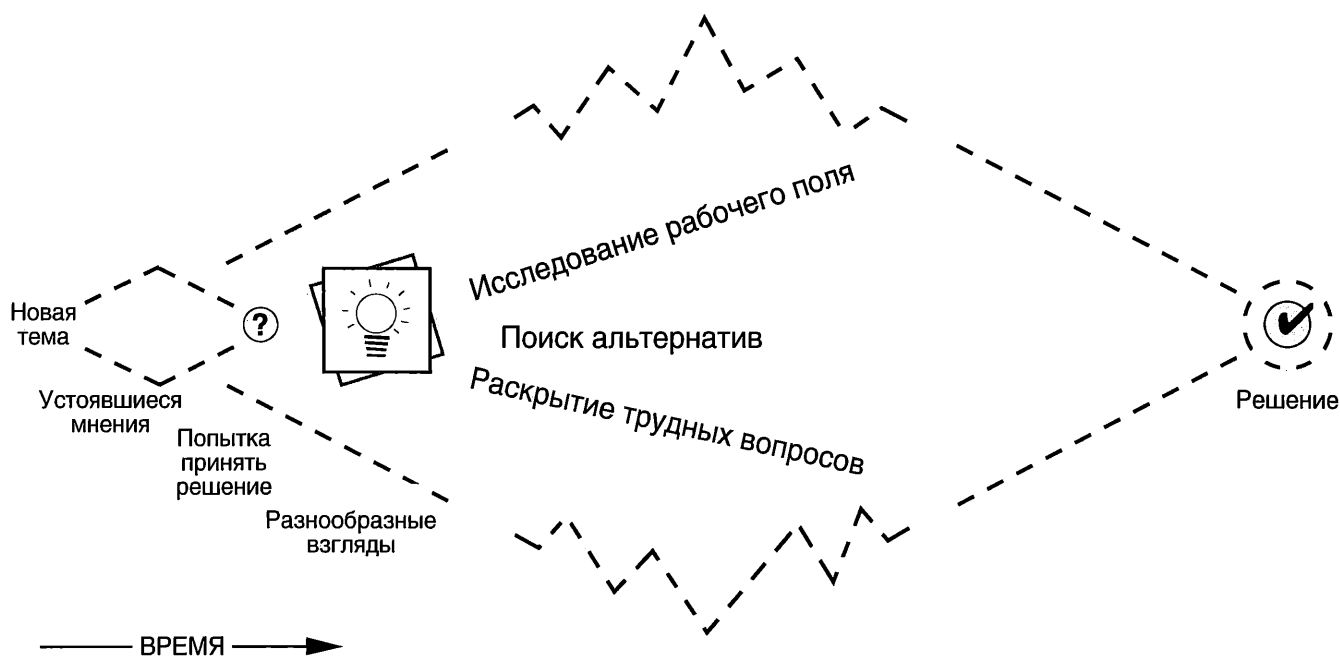
После подобной активности можно ожидать, что участники дискуссии значительно продвинутся в решении вопроса.

### КАК

1. Поясните группе суть предстоящих шагов. Затем каждый из участников пишет на отдельных листках бумаги три жалобы по поводу обсуждаемой ситуации.
2. Все листки сложите в шляпу.
3. Из шляпы по одному достаются листки с жалобами и зачитываются вслух. Каждая жалоба обсуждается. Автор жалобы может обозначать себя или остаться анонимом.
4. После трех-четырёх реплик по каждой жалобе достаньте и зачитайте новую.
5. Через 10–15 минут спросите участников группы, сколько еще, по их мнению, нужно продолжать эту работу.
6. По истечении определенного участниками времени, подведите итог: участники обмениваются впечатлениями о том, какие выводы они сделали для себя из этой работы.

## СБОР РАЗЛИЧНЫХ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ

РЕЗЮМЕ



Выше показаны наиболее распространенные типы расходящегося мышления. Каждый тип мышления может быть поддержан активностями, приведенными в данной главе. Некоторые из этих активностей помогают группе прояснить представление о предмете, который предстоит обсуждать. Другие побуждают создать перечень необычных идей. Третьи помогают участникам начать обсуждать неудобные темы.

Структурированные активности часто полезны в *зоне расхождения*, но именно в силу своей ярко выраженной прямолинейности они не всегда предпочтительны. Иногда людям хочется просто поговорить, и в таких случаях фасилитатор может использовать не прямые приемы, навыки слушания, такие как *перефразирование*, *расспрос*, *стекинг*, *ободрение*, *разговорить «молчунов»* — все эти приемы поддерживают расходящееся мышление.

Неважно, какой именно подход выбран, главная задача фасилитатора в *зоне расхождения* — стимулировать каждого на максимально полное выражение своей позиции. Это необходимое условие построения жизнеспособного соглашения.