

# 16

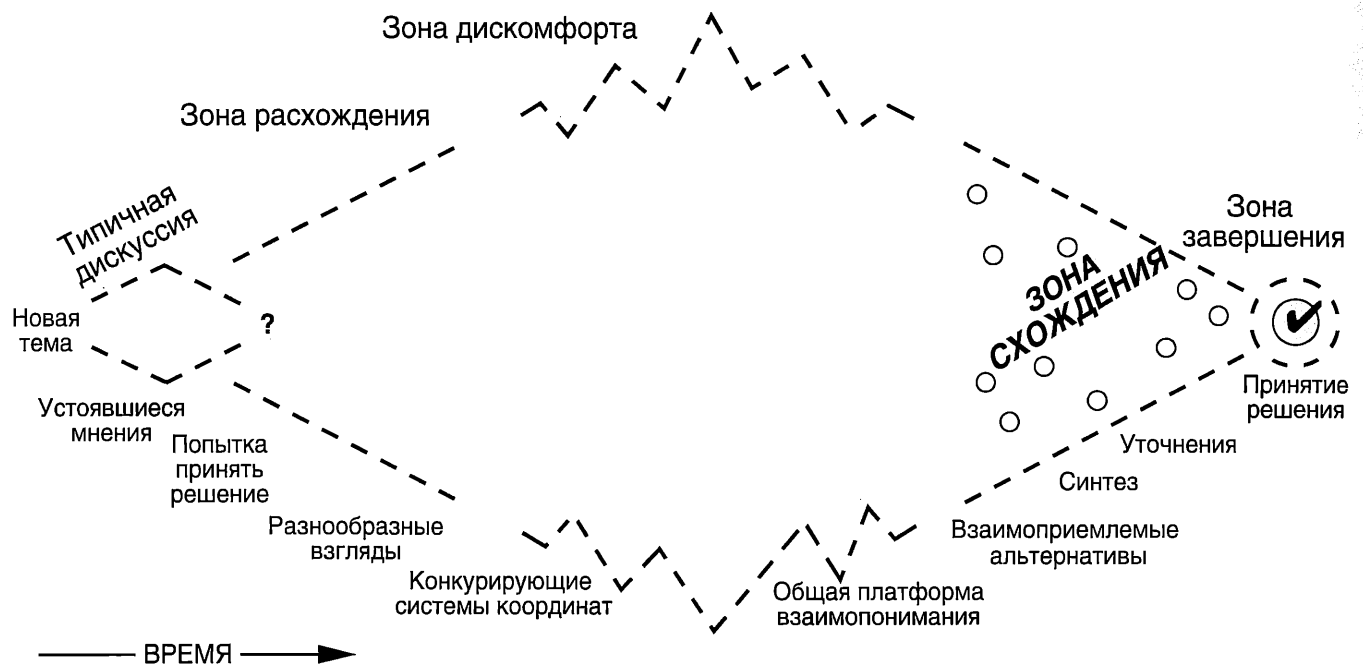
## **ВЫРАБОТКА ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ РЕШЕНИЙ**

**ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ  
НАХОЖДЕНИЯ РЕШЕНИЙ, УЧИТЫВАЮЩИХ  
ИНТЕРЕСЫ ВСЕХ СТОРОН**

- Что такое зона схождения
- Принципы выхода на решения типа «И то и другое»
- Шесть примеров достижения взаимоприемлемых решений
- Семь инструментов для творческого рефрейминга
- Пять инструментов для усиления хороших идей
- Резюме

# ВЫРАБОТКА ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ РЕШЕНИЙ

ВВЕДЕНИЕ



В зоне схождения главная задача фасилитатора — помочь выработать взаимоприемлемые (устраивающие все стороны) альтернативы и синтезировать из них решение, которое будет устраивать всех. Часто это гораздо проще, чем кажется на первый взгляд. Если группа уже построила общую платформу взаимопонимания, дальнейшее обсуждение может идти достаточно быстро и комфортно, а помехи будут незначительными.

Между тем есть много исключений. У некоторых групп возникают проблемы с творческим мышлением. Им нужно помочь вырваться из привычных способов мышления. Чтобы стимулировать их воображение, фасилитатор может предложить им удачные примеры достижения взаимоприемлемых решений, наподобие приведенных в данной главе. Преимущество обсуждения примеров из реальной жизни в том, что они могут привести к озарениям, которые можно применить к текущей ситуации.

Другие группы находятся буквально в эйфории от быстро идущего мыслительного процесса. Участники склонны к принятию скороспелых решений, которые, как правило, плохо проработаны, и требуют от участников чрезмерных обязательств. Таким группам фасилитатор может помочь сохранять трезвый расчет и сдерживать импульсивность, чтобы, настроив мышление, усилить логику и качество их идей.

## ВЫРАБОТКА ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ РЕШЕНИЙ

### ТРИ ТИПА МЫШЛЕНИЯ В ЗОНЕ СХОЖДЕНИЯ

Группа входит в *зону схождения*, как только создана общая платформа взаимопонимания. В этой фазе дискуссия идет гораздо легче. Обсуждение идет приблизительно по следующей модели. Сначала один из участников предлагает интересную идею, другие примеряют ее на себя. Кто-то предлагает дополнение или смешивает эту идею с совершенно другой. Люди могут сказать сами себе: «Я знаю, почему такому-то не понравится эта идея. Интересно, смогу ли я найти способ удовлетворить его потребность?» Вся группа уже находится в общем контексте значений. Когда это происходит, то есть когда участники действительно могут учитывать в своих размышлениях точки зрения других, группа находится на прямом пути к нахождению решения, которое будет включать в себя нужды и цели всех сторон. Такова работа в *зоне схождения*.

В настоящей главе описаны три типа мышления в зоне схождения: *применение взаимоприемлемых принципов*, *творческий рефрейминг* и *усиление хороших идей*.

#### Тип 1: Применение взаимоприемлемых принципов

*Применение взаимоприемлемых принципов* означает определение и обсуждение таких принципов, которые способствуют творческому решению проблем. Группа может использовать эти принципы для выработки решения, устраивающего все стороны. Хорошим способом выработать установку на «*И то и другое*» может стать изучение примеров и обсуждение их применимости к данной ситуации. Суть этого типа мышления — *применение*.

#### Тип 2. Творческий рефрейминг

*Творческий рефрейминг* подразумевает изменение представлений участника о природе обсуждаемой проблемы. Определив центральные предположения, участники умышленно их заменяют или переворачивают на противоположные, чтобы получить альтернативную точку зрения. Цель — получить прорывной опыт, значительное изменение мировоззрения. Суть этого типа мышления — *сдвиг парадигмы*.

#### Тип 3. Усиление хороших идей

*Усиление хороших идей* предполагает усилия группы, направленные на то, чтобы оценить и усовершенствовать логику и качество мышления. Это циклический процесс. Каждый новый прорыв в понимании укрепляет и расширяет базовую идею. Суть этого типа мышления — *критическое обоснование*.

## ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ СХОЖДЕНИЯ: ТИП 1



Взаимоприемлемые, не соперничающие принципы решения проблем, рассмотренные на следующей странице, часто являются ядром жизнеспособного соглашения. Например, вспомним рассмотренный ранее кейс о рабочей группе по налогу на лес в округе Мендосино, Калифорния. После многолетних разногласий по поводу объемов вырубki леса стороны нашли взаимоприемлемое решение, когда осознали, что внесение изменений в налоговый кодекс устроит всех. Используя сорок лет налог на *растущие деревья*, они заменили налогом на *спиленные деревья*. В основе подобного изменения лежал принцип творческого решения проблем: *подвергать сомнению устоявшиеся предположения. Если что-то всегда делалось одним образом, это не означает, что так нужно делать и в будущем.*

Фасилитатор может стимулировать участников группы к выявлению и обсуждению взаимоприемлемых принципов, которые можно применить к текущей ситуации. Это поощряет творческое мышление. Например, вы можете показать группе пример с лесным налогом в Мендосино, обсудить его и задать вопрос: «А какие устоявшиеся предположения есть в *нашей* группе? Какие из них *мы* можем подвергнуть сомнению?» Как показывает этот пример, случаи из реальной жизни отлично помогают группам включиться в поиск взаимоприемлемых принципов. Несколько подобных примеров приведены на следующих страницах.



Указанные выше принципы решения проблем помогают людям синтезировать, казалось бы, противоположные варианты в единое решение. Обратите внимание, что ни один из этих принципов не вынуждает участников противостоять друг другу. Они все приводят к решениям, устраивающим каждого.

ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИМЕРОВ



### ЗАЧЕМ

На следующих шести страницах приведены краткие описания примеров взаимно включающих решений — сложные проблемы из реальной жизни. Каждый из примеров демонстрирует применение *взаимоприемлемого принципа* — такого принципа решения проблем, который позволяет участникам выработать творческое решение, учитывающее интересы каждого.

Группа, предоставленная сама себе, редко продолжает искать свежие идеи. Вот почему фасилитатор играет ключевую роль, мотивируя участников искать взаимоприемлемые решения. Однако это зачастую создает сложность. Некоторые фасилитаторы предлагают группам возможные решения, но многие группы скептически относятся к фасилитатору, пытающемуся включиться в группу. Высока вероятность того, что группа отклонит решение фасилитатора, даже не рассмотрев его.

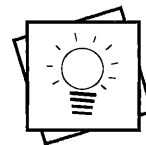
К счастью, имеются альтернативы. Например, весьма полезный метод — показать группе примеры взаимоприемлемых решений сложных проблем из реальной жизни и подтолкнуть к обсуждению. Для многих людей обсуждение примеров из реальной жизни гораздо предпочтительнее, чем лекция. Такой подход помогает фасилитатору сохранить нейтралитет даже тогда, когда он побуждает членов группы двигаться дальше к выработке жизнеспособного соглашения. Приведенные далее примеры были созданы для использования в качестве инструментов, стимулирующих дискуссию.

### КАК

1. Скопируйте и раздайте участникам группы некоторые или все из приведенных далее примеров.
2. Попросите каждого прочесть один или два примера.
3. Объедините участников в пары и попросите обсудить с партнером данные примеры. Спросите: «Какова ваша реакция на то, что вы только что прочитали?»
4. Через пять минут вновь объедините группу и спросите: «У кого-нибудь появилась идея, которая могла бы пролить новый свет на *нашу* ситуацию?» Выделите достаточно времени для дискуссии.

ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

## ПРИМЕР: ПОРВАТЬ С ТРАДИЦИЕЙ



### ПРОБЛЕМА

В Национальном банке Сан-Хосе было много сотрудников-женщин. В один год около 10% из них забеременели. Это, разумеется, послужило бы причиной серьезного спада производительности банка. Менеджмент обдумывал варианты решения проблемы. Можно ли как-то ограничить количество декретных отпусков? Стоит ли уволить часть сотрудниц? Будущие матери осознавали, что банк может пострадать, но при этом не могли пожертвовать отпуском по уходу за ребенком. Обе стороны понимали взгляды друг друга, но никто не собирался менять свою позицию.

### ПРИНЦИП

Решение этой проблемы заключалось в том, чтобы переступить через традицию, когда родителям необходимо выбирать: или работать, или быть со своими детьми. В данном случае потребностью банка было выполнить работу, а матерей — остаться со своими детьми. Теперь взглянем на вашу ситуацию: возможно, у вас тоже существует какая-то традиция, которая заставляет делать выбор «или/или»? Почему эта традиция считается священной? Если она будет изменена, какие новые варианты могут открыться?

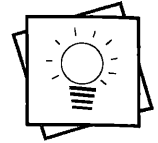
### РЕШЕНИЕ

Мамам разрешили приходить в офис с младенцами и держать их рядом со своими рабочими местами. Они смогли и работать полный день, и заботиться о своих детях. Зарплата этих сотрудниц была незначительно снижена, поскольку их реальное рабочее время несколько сократилось. Для подростков банк организовал специальные ясли недалеко от офиса.

Источник: "San Jose Mercury News", March 6, 1994.

ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

## ПРИМЕР: ТЫ ТАСУЕШЬ КОЛОДУ, А Я ВЫБИРАЮ



### ПРОБЛЕМА

Представители разных стран встретились, чтобы усовершенствовать международные правила разработки полезных ископаемых Мирового океана. Одна из обсуждаемых проблем касалась того, как распределять подводные месторождения. Enterprise, организация ООН, представляющая бедные страны, заявила, что богатые государства имеют незаслуженное преимущество. Представители бедных стран опасались, что частные компании из богатых государств могут определять лучшие подводные месторождения в силу лучшей технической оснащенности и большего опыта. Располагая подобной информацией, богатые страны могут предложить неравнозначное распределение месторождений, а бедные страны даже не смогут понять степень справедливости распределения.

### ПРИНЦИП

В данном случае решалась проблема конкуренции за ограниченный ресурс — высококачественные месторождения. Взаимно включающий принцип, который был применен в данном случае, состоит в том, чтобы связать интересы сильной стороны с интересами слабой. А в вашей ситуации какие стимулы можно найти, чтобы заинтересовать сильную сторону учитывать интересы слабой?

### РЕШЕНИЕ

Представители решили заказать частной компании разведку двух месторождений одинаковой ценности с применением новейшего оборудования и обширного опыта. Затем Enterprise выберет одно из месторождений и передаст его для разработки бедными странами. Второе достанется для разработки частной компании. Таким образом, частные компании будут заинтересованы в том, чтобы месторождения были действительно одинаковой ценности, и обеспечат бедным странам доступ к новейшим разведывательным технологиям.

Источник: R. Fisher and W. Ury, "Getting to Yes" (New York: Penguin Books, 1983), p. 58.



ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

**ПРИМЕР: ОБНАРУЖЕНИЕ ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ****ПРОБЛЕМА**

Один из пригородов крупного города становился все более и более расово разнообразным. Местные жители создали совет с целью сохранения традиционного облика района, но чтобы при этом одновременно стимулировать расовую интеграцию. Члены совета заподозрили, что из-за демографических изменений в районе финансовые организации стали неохотно инвестировать в развитие этого пригорода. Анализ деятельности нескольких местных кредитных организаций показал, что кредиторы действительно использовали дискриминационную тактику. Угрожая бойкотом, совет требовал от кредиторов увеличить инвестиции в район. Кредиторы отрицали обвинения и вовсе отказывались от дальнейшего сотрудничества.

**ПРИНЦИП**

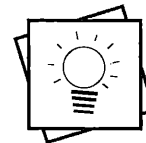
Фиксация на обвинениях, разделение на противоположные лагеря, обращение к властям с просьбой вмешаться — обычная стратегия решения подобных проблем. В данном случае участники следовали другому принципу. Они сконцентрировались на общих опасениях, и это привело к выработке общего видения ситуации. Это помогло им эффективно сотрудничать и предпринять конструктивные действия.

**РЕШЕНИЕ**

Сначала обе стороны конфликта «столкнулись лбами», обвиняя друг друга в снижении уровня инвестиций. Однако все изменилось, когда пришло осознание: и у совета, и у кредитных организаций общая забота — сохранить район. Совместно они основали местную развивающую корпорацию, которая занялась восстановлением экономики района, и запустили программу реконструкции заложенных объектов недвижимости, лишенных права выкупа. Средства для этой программы были предоставлены кредиторами.

Источник: В. Gray, "Collaborating" (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), p. 95.

ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

**ПРИМЕР: ВКЛЮЧИТЬ ПРОБЛЕМНЫХ ЛЮДЕЙ В РЕШЕНИЕ****ПРОБЛЕМА**

В одном из районов города возникла проблема с подростками, поведение которых становилось все более вызывающим, особенно по ночам. Городская администрация решила усилить полицейское патрулирование и ввести для этих школьников комендантский час. Местные жители отклонили это решение. По их мнению, комендантский час ограничил бы свободу всех граждан, а увеличившееся присутствие полиции, вероятно, вызвало бы рост насилия в районе.

**ПРИНЦИП**

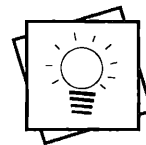
Как правило, мы пытаемся исправить и перевоспитать людей, которые создают проблему,— отправляя их в тюрьму или больницу, изгоняя их, объявляя им войну или контролируя их поведение. Напротив, иногда весьма полезно воспринимать таких людей как одну из заинтересованных сторон и включить их в процесс решения проблемы. Они могут стать союзниками, если их потребности будут поняты.

**РЕШЕНИЕ**

Местные жители встретились и обсудили способы решения этой проблемы. Они решили, что ночные турниры по баскетболу могли бы стать хорошей альтернативой бесцельным гуляниям в поисках неприятностей. Это, по мнению жителей, способствовало увеличению безопасности района без привлечения внешних сил. Городская администрация с радостью пошла на такой шаг, поскольку турнир мог занять скучающих по вечерам подростков.

Источник: тренинг Маршалла Розенберга (*Marshall Rosenberg*) «Сочувствие и коммуникация», февраль 1995. Рассказ Лиз Дитрих (*Liz Dittich*) на семинаре Сэма Кейнера (*Sam Kaner*) «Навыки групповой фасилитации», июнь 1995.

ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

**ПРИМЕР: НЕОБЫЧНОЕ ПАРТНЕРСТВО****ПРОБЛЕМА**

У небольшого городка на западе США случился единовременный профицит бюджета. Две городские группы немедленно начали конкурировать за эти фонды. С одной стороны, коалиция женских организаций хотела использовать средства для увеличения числа дошкольных учреждений. С другой стороны, домовладельцы и пожарная охрана требовали замены устаревшего пожарного оборудования, чтобы повысить уровень безопасности зданий и снизить страховые издержки.

**ПРИНЦИП**

Конкуренция за бюджетные фонды — обычное дело, когда финансирование ограничено. В этом примере разные группы выступили партнерами, чтобы изыскать дополнительные ресурсы из внешних источников.

А может ли ваша группа стать партнером конкуренту? Есть ли еще какие-то нетипичные возможности для альянса в данной ситуации?

**РЕШЕНИЕ**

Небольшую часть средств выделили на то, чтобы здания старых пожарных частей города превратить в дошкольные учреждения. Для этого в качестве операторов привлекли соответствующие федеральные фонды и фонды штата. А большая часть средств была израсходована на постройку трех новых пожарных частей. С их помощью уровень пожарной охраны в городе был поднят с уровня АА до ААА, что снизило страховые ставки и увеличило стоимость недвижимости, а это, в свою очередь, позволило продолжить закупки нового пожарного оборудования.

Источник: M. Doyle and D. Straus, "How to Make Meetings Work" (New York: Jove Press, 1982), p. 56.

ПРИМЕНЕНИЕ ВЗАИМОПРИЕМЛЕМЫХ ПРИНЦИПОВ

## ПРИМЕР: ИЗЫСКАНИЕ РЕСУРСОВ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ ДОЛГОСРОЧНОЙ СТАБИЛЬНОСТИ



### ПРОБЛЕМА

Во влажных джунглях Новой Гвинеи на аборигенов вышла крупная лесопромышленная корпорация. Компания предложила аборигенам крупную сумму за право расчистить джунгли и выкорчевать деревья твердых пород. Сделка казалась фантастической для многих членов нищего лесного племени — они, конечно, хотели продать свой единственный ходовой товар, чтобы на эти деньги купить вещи, которые сами не производили. Однако перспективой сделки обеспокоились местные экологи: леса были бы полностью и безвозвратно уничтожены.

### ПРИНЦИП

Групповое решение проблем обычно нацелено на краткосрочные, текущие нужды. Однако в некоторых случаях имеет смысл искать более долгосрочные решения. Как показывает данный пример, ориентирование на долгосрочный эффект от решения проблемы ведет к появлению творческих стратегий, которые бы не родились при поиске решений для быстрого успеха.

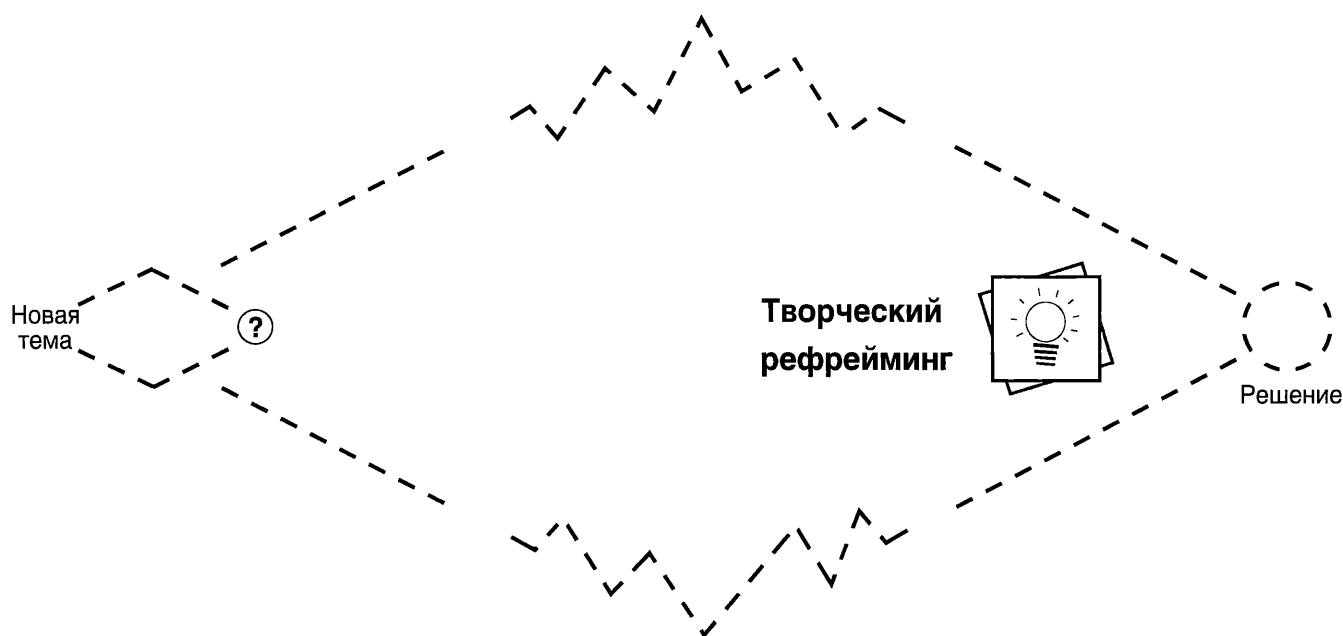
### РЕШЕНИЕ

При помощи экологов аборигены основали собственную лесопромышленную компанию с небольшой компактной лесопилкой, которая могла обрабатывать стволы деревьев. Продавая пиломатериалы, члены племени получали куда больше, чем им предлагала корпорация за растущие деревья, поэтому аборигенам не приходилось вырубать много деревьев, нанося ущерб экосистеме джунглей. В свою очередь, иностранная лесозаготовительная компания покупала пиломатериалы и выгодно перепродавала их за рубеж.

Источник: рассказ Джона Сиды (*John Seed*), эколога и писателя, Сары Фиск (*Sarah Fisk*).

## ТВОРЧЕСКИЙ РЕФРЕЙМИНГ

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ СХОЖДЕНИЯ: ТИП 2



*Творческий рефрейминг* предполагает отбрасывание привычных рамок восприятия, чтобы заново оценить то, что казалось нам само собой разумеющимся. Этот тип мышления требует от нас сознательного мыслительного сдвига, чтобы посмотреть на проблему под новым углом. Совершив такой сдвиг, группа может внезапно увидеть перед собой возможности, которые она не замечала буквально несколько минут назад.

Поскольку *творческий рефрейминг* по своей сути парадоксален и искусственен, то это тот тип мышления, который редко случается сам по себе. Фасилитатор может провести группу по этому пути двумя способами: либо при помощи структурированных мыслительных активностей, либо неформальными способами, позволяющими участникам совершить сдвиг в своих рассуждениях. Чтобы понять, как работает, например, второй способ, можно задать вопросы наподобие: «Это действительно единственный способ сделать это?» или «Предположим, это никогда не случилось. Как бы это изменило ваш выбор действий?» Подобные простые вопросы можно задавать без длительного предварительного обдумывания. Кроме того, можно использовать активности, приведенные на следующих страницах.

## ДВА ВЗГЛЯДА НА ОДНУ ПРОБЛЕМУ

### ПРОБЛЕМА

### РЕФРЕЙМИНГ

Это они

Это мы все вместе

Это проблема

Это возможность

Наша цель недостижима

Мы не разбили путь к цели на реалистичные шаги

Наш продукт не продается

Мы пытаемся продать наш продукт не той аудитории

У нас недостаточно ресурсов

Мы растрачиваем впустую имеющиеся ресурсы

Нам нужно собрать больше информации

Нам нужно уделить больше внимания уже имеющейся информации

Наши сотрудники неквалифицированы

Нашим сотрудникам не хватает времени выполнять работу качественно

У нас недостаточно денег

Мы еще не придумали, как найти новые источники средств

Мы не можем друг с другом сработать

Мы еще не взяли на себя обязательство научиться уживаться друг с другом

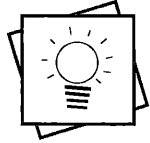
Мы не можем повлиять на эту систему

Мы еще не нашли наш рычаг влияния на систему

У нас нет времени на все эти дела

Нам придется решить, что делать сейчас, а что — потом

ТВОРЧЕСКИЙ РЕФРЕЙМИНГ

**ЗНАКОМСТВО ГРУППЫ С РЕФРЕЙМИНГОМ****ЗАЧЕМ**

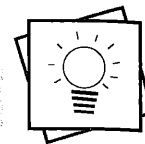
Если изначально кто-то воспринимает проблему под одним углом, затем бывает довольно сложно переключиться на альтернативное восприятие. Наш разум склонен застревать в шаблонных мыслях. Например, многие рекрутеры буднично отказывают талантливым соискателям из-за их внешнего вида. Причем это происходит даже при наборе на технические должности, где внешний вид сотрудника никак не влияет на его производительность.

Сталкиваясь со сложной проблемой, большинство людей достаточно быстро делают выводы. Они верят, что рассмотрели все варианты и бессмысленно дальше тратить время. Идея о том, что проблему можно рассмотреть под совершенно другим углом, то есть провести рефрейминг, который значительно изменит их понимание природы проблемы,— для большинства людей оказывается настоящим сдвигом парадигмы.

Поэтому фасилитаторы, которые решились предложить группе творческий рефрейминг, часто сталкиваются с вызовом: как мотивировать участников уделить время этой процедуре? Ниже описан инструмент, помогающий преодолеть это первоначальное сопротивление.

**КАК**

- 1.** Раздайте участникам копии с. 250 — таблицы «Два взгляда на одну проблему».
- 2.** Попросите участников обсудить различия между первоначальным восприятием проблемы и ее рефреймингом. Помните, что многие из участников впервые знакомятся с этой концепцией и, пытаясь ее переварить, могут сказать что-то слишком наивное или грубое. Можно ожидать, например, реплик типа «Насколько я понимаю, все это какая-то ерунда». Отнеситесь уважительно ко всем точкам зрения и оказывайте участникам поддержку на протяжении всей дискуссии.
- 3.** Через несколько минут скажите: «А теперь давайте попробуем применить эту теорию к нашей ситуации. Кто может сформулировать первоначальное восприятие *нашей* проблемы?» Запишите формулировку на флипчарт. Затем при помощи мозгового штурма составьте перечень рефреймингов (других взглядов на проблему). Все варианты записывайте на флипчарт.
- 4.** После мозгового штурма обсудите с участниками предложенные варианты. Спросите: «Что вы думаете по поводу этого списка?»

**ЧТО НЕЛЬЗЯ ИЗМЕНИТЬ В ПРОБЛЕМЕ?****ЗАЧЕМ**

Стереотипы мышления так же трудно преодолеть, как любые другие привычки. Например, кто-то считает, что его начальник боится конфронтаций. Этот человек может обнаружить, что поменять такое представление чрезвычайно трудно, даже если у самого начальника уже давно изменились взгляды и поведение.

Целые группы попадают в стереотипы мышления. Например, управленческая команда в пятый раз за год сталкивается с необходимостью найти нового человека на одну и ту же вакансию. Каждый раз, теряя сотрудника, они просто нанимали кого-то нового и, скрестив пальцы, надеялись на лучшее. И лишь к концу года они решили реорганизовать отдел и вовсе упразднить эту позицию.

Размышления на тему «Что нельзя изменить в проблеме?» помогают группе выявить незаметные ранее предположения, а также искажения в изначальной формулировке проблемы. Когда группа обнаруживает самоограничивающие допущения, у участников быстро возникает новый ход мыслей, который ведет к творческому, инновационному решению.

**КАК**

1. Озаглавьте лист флипчарта: «Что нельзя изменить в нашей проблеме?»
2. Запишите ответы всех участников.
3. Затем вместе с группой обсудите записанное и выявите скрытые предположения и предубеждения. При этом стимулируйте открытую дискуссию.
4. На основе предложений участников составьте список тех аспектов проблемы, которые на самом деле можно изменить.



ТВОРЧЕСКИЙ РЕФРЕЙМИНГ

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА****ЗАЧЕМ**

Каждый человек делает предположения. Более того, люди часто предполагают, что другие исходят из таких же предположений относительно значений слов, вероятности тех или иных событий, мотивов, стоящих за действиями человека. Если участники дискуссии не осознают различия в своих предположениях, понять действия и рассуждения друг друга становится весьма сложно.

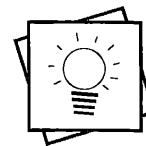
Например, директор городского департамента попросил сотрудников предоставить информацию по планируемой реорганизации. Лишь несколько сотрудников отнеслись к запросу всерьез, остальные не обратили на него внимания. На встречах сотрудников царил беспорядок, пока происходящему не было найдено объяснение. Несколько человек прослышали, что директор скоро сменится, а значит, и реорганизация вряд ли случится. Те, кто добросовестно собирал информацию, просто не были в курсе этих слухов. Об этих различиях в предположениях никто не упоминал, но они оказали влияние на отношение людей к заданию.

*Ключевые слова* помогают людям выяснить значение тех слов, которые они говорят друг другу. Обсуждая значение ключевых слов, люди могут выявить невысказанные предположения, которые являются причиной провала в коммуникации.

**КАК**

- 1.** Вместе с группой сформулируйте описание проблемы. Например: «Приобретать новые компьютеры слишком дорого». Запишите это на флипчарте.
- 2.** Попросите участников указать в этом описании ключевые слова. Подчеркните все ключевые слова. Например: «Приобретать новые компьютеры слишком дорого».
- 3.** Группа решает, на каком слове сосредоточиться в первую очередь. Затем спросите: «Какие вопросы поднимает это слово?» Запишите все ответы. Затем спросите: «Предлагает ли это слово какие-то предположения, которые можно оспорить? Например: «Разве единственный способ получить новые компьютеры только приобретение?»
- 4.** Повторите шаг 3 для всех ключевых слов. На протяжении всей сессии стимулируйте дискуссию.

Данный прием построен на основе упражнения «Лассо», упоминаемого в работе: M. Doyle and D. Straus, "How to Make Meetings Work" (New York: Jove Books, 1982).

**ДВА ПРИЕМА РЕФРЕЙМИНГА****ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ НАИЗНАНКУ**

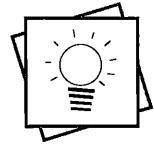
1. Повесьте на стену лист флипчарта, озаглавьте его «Предположения об этой проблеме».
2. Пусть участники группы составят перечень предположений о:
  - причинах проблемы,
  - взаимосвязях различных аспектов проблемы.
3. Далее какой-либо участник группы выбирает одно из утверждений, содержащихся в списке, и «выворачивает его наизнанку». Например, вместо «Мы теряем лучших сотрудников» получается «Мы *удерживаем* лучших сотрудников».
4. Задайте вопрос: «Как мы можем прийти к этому новому, противоположному состоянию дел?» Стимулируйте мозговой шторм по этому поводу.
5. Выберите следующее предположение и повторите шаги 3 и 4. По завершении обсудите перспективные идеи.

Версия упражнения из книги: М. Michalko, "ThinkerToys", (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1992), p. 45.

**ДОЛОЙ ОГРАНИЧЕНИЯ**

1. Группа генерирует ограничения по проблеме, отвечая на вопрос: «Что удерживает нас от выработки наилучшего решения этой проблемы?»
2. Когда будет сформирован список этих ограничений, рассмотрите его по пунктам, задавая вопрос: «А если бы это *не было* проблемой?». Например: «Если бы у нас были неограниченные финансы, как мы тогда решили бы проблему?»
3. Не затягивайте дискуссию. Цель — просмотреть список для выявления перспективных вариантов.
4. Завершив первый проход, пусть группа определит самые перспективные идеи для более детального обсуждения.

ТВОРЧЕСКИЙ РЕФРЕЙМИНГ

**ЕЩЕ ДВА ПРИЕМА РЕФРЕЙМИНГА****СМЕЩЕНИЕ ЦЕНТРА ПРИЧИНЫ**

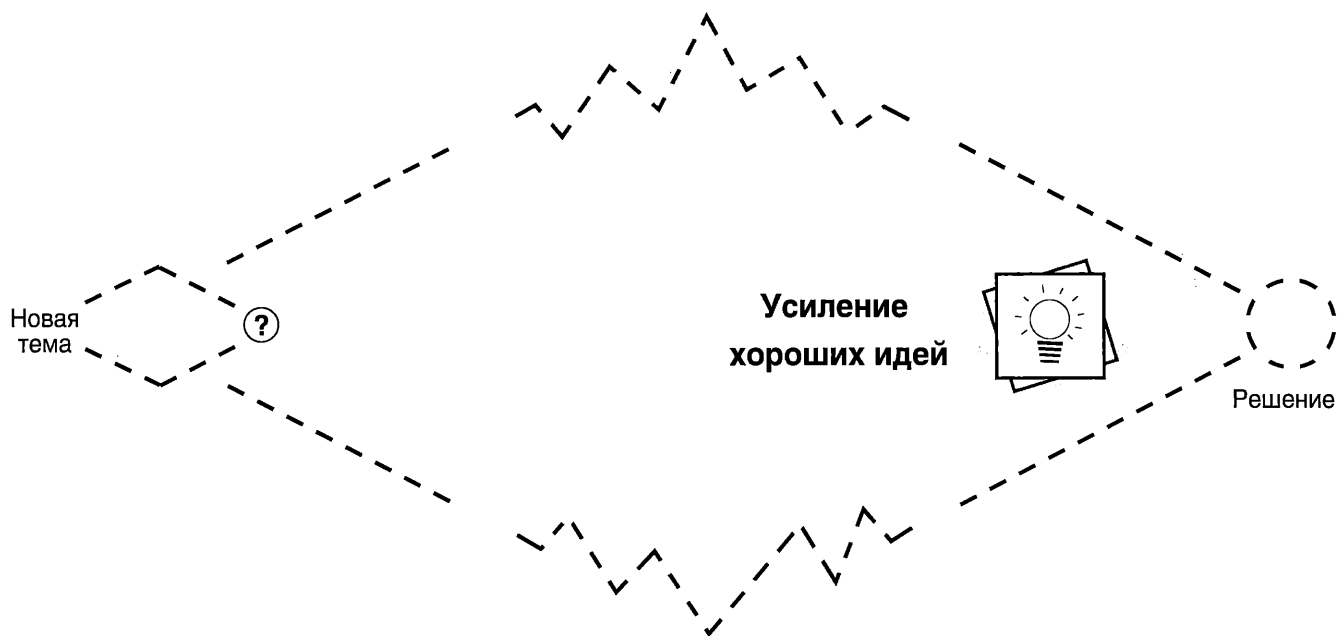
- 1.** Попросите группу разбить проблему на основные компоненты. Например, рассмотрим проблему сохранения сети публичных библиотек. Ее можно разделить на несколько компонентов: «финансирование», «использование», «персонал», «городские приоритеты» и так далее.
- 2.** Попросите одного из участников выбрать любой компонент. Например, выбран для обсуждения компонент «персонал».
- 3.** Теперь отнеситесь к выбранному компоненту как к главной причине проблемы. Задайте вопрос: «Как это может повлиять на наше видение проблемы?» Например, главной причиной проблемы становится «персонал». Кто-то из участников может предложить новый подход к решению проблемы: например, волонтеры могут помогать штатным сотрудникам в часы пик, таким образом, библиотека продолжает работать при меньшем финансировании.

**КАТАСТРОФИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ  
(МЫ ОБРЕЧЕНЫ ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ  
ОТ ТОГО, ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ)**

- 1.** Попросите каждого участника задуматься о проблеме со своей точки зрения, представляя, что все, что только возможно, идет не так.
- 2.** Каждый из участников высказывает свой вариант наихудшего сценария.
- 3.** Стимулируйте каждого последующего участника развивать предыдущие идеи, пока ситуация не станет безнадежной. Жалобы и нытье — составная часть данного этапа.
- 4.** Когда веселье (а оно всегда возникает в подобных случаях) утихнет, попросите группу составить список препятствий, достойных дальнейшего обсуждения.
- 5.** Пройдитесь по списку, спрашивая группу про каждое препятствие: «Способно ли оно привести к катастрофе?» Если да, то спросите: «Что можно сделать, чтобы снизить возможное влияние этого фактора?»

## УСИЛЕНИЕ ХОРОШИХ ИДЕЙ

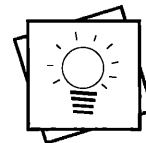
МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АКТИВНОСТИ В ЗОНЕ СХОЖДЕНИЯ: ТИП 3



*Усиление хороших идей*—это тип мышления, который призван дать ответы на следующие вопросы: «Какие ресурсы нам понадобятся, для того чтобы это сработало? Есть ли они у нас?», «Кому еще стоит показать эту идею? Что *они* могут сказать?» и, наконец, «Если мы решили двигаться вперед, кто, что и в какие сроки делает?» На этой фазе критического мышления задача фасилитатора — помочь участникам группы выявить потенциальные проблемы в принимаемом плане действий. Есть ли изъяны в обосновании плана? Существуют ли иные возможности, ранее не рассмотренные? Действительно ли идея соответствует заявленным группой критериям успеха? Чем больше подобных вопросов группе удастся обсудить, тем выше будет качество принятых впоследствии решений. А это означает их жизнеспособность.

Как правило, группы, успешно создавшие общую платформу взаимопонимания, могут оценивать и оттачивать свои идеи без формальной структуры обсуждения и без особой фасилитации. Но в некоторых случаях, особенно когда ставки высоки, фасилитатор может применить структурированные активности, соответствующие важности вопроса. Такие активности рассмотрены на следующих страницах.

УСИЛЕНИЕ ХОРОШИХ ИДЕЙ

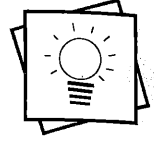
**УТОЧНЕНИЕ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ****ЗАЧЕМ**

На основании чего группа должна предпочесть один вариант решения другому? Один из способов — согласиться по поводу критериев, используемых при оценке вариантов. Например, группа согласилась с тем, что наиболее важными критериями являются легкость реализации и дешевизна. Эти критерии помогут им отклонить все дорогие или сложные предложения, даже если они кажутся интересными.

Данная активность помогает участникам обсудить проблему и достичь согласия по списку из пяти или менее критериев, определив их *до того*, как конкретные предложения будут вынесены на рассмотрение.

**КАК**

1. Проведите с группой мозговой штурм, составив список ответов на вопрос «Выполняя данный проект (решая данную проблему, разрабатывая данный план), чего именно мы хотим достичь?».
2. Озаглавьте новый лист флипчарта «Критерии выбора». Фасилитатор помогает группе переформулировать ответы из первого списка так, чтобы каждый из ответов стал возможным критерием выбора. Например, если в списке ответов значится «Мы хотим, чтобы две враждующие группировки работали вместе», то переформулировать его можно следующим образом: «Решение должно позволять обеим группировкам работать вместе» или «Решение должно нравиться обеим фракциям».
3. Разъясните участникам, что список будет сокращаться до пяти пунктов. Чтобы подготовить участников к такой оценке, объедините участников в подгруппы для обсуждения, какие критерии наиболее важны и почему.
4. Снова объедините участников в большую группу. Пусть участники выберут критерии из списка и защищают их важность, чтобы включить их в окончательный набор из пяти или менее критериев.
5. Выдайте каждому участнику по пять голосов. Каждый участник может проголосовать за пять важнейших критериев. Подсчитайте голоса и выберите только пять самых популярных. Этот выбор критериев может быть не окончательным. Так участники могут осознать, что наиболее ценно для всех.

**ИЗДЕРЖКИ И РИСКИ****ЗАЧЕМ**

Данная активность улучшает жизнеспособность предложения, помогая снизить затраты и риски, связанные с ним.

Например, мэр большого города получил несколько миллионов долларов на развитие общественного транспорта. Общественность предлагает потратить деньги на внедрение новых автобусных маршрутов. Однако мэр был намерен сохранять принятый мораторий на наем городом новых служащих — этот мораторий был введен на срок, пока не будет ликвидирован бюджетный дефицит. В результате, с одной стороны, без найма новых водителей невозможно было запустить новые маршруты автобусов. С другой стороны, если бы водителей начали нанимать, остальные департаменты мэрии начали бы требовать отмены моратория и для них.

*Издержки и риски* помогли сотрудникам мэрии в деталях исследовать риски, с которыми они бы столкнулись, если бы пошли на увеличение маршрутов. В ходе анализа были обнаружены и способы снизить эти риски. В результате в местных газетах была запущена информационная кампания, которая помогла обеспечить политическую поддержку решения — сделать исключение из моратория для сферы общественного транспорта. Это подействовало: в городе было запущено еще три новых автобусных маршрута и сопротивления не последовало.

**КАК**

- 1.** Повесьте на стену три листа флипчарта. Один озаглавьте «Издержки», второй — «Риски», третий оставьте без заголовка.
- 2.** На первом листе перечислите издержки, связанные с данным предложением.
- 3.** На втором листе перечислите риски, связанные с этим же предложением.
- 4.** Третий лист озаглавьте «Способы снижения рисков». Для каждого из рисков, перечисленных на соответствующем листе, обсудите возможности снижения стоимости и масштаба риска. Запишите итог дискуссии на третьем листе.
- 5.** После того как издержки осознаны более полно, попросите группу внести альтернативные предложения, сокращающие издержки и включающие какие-либо варианты по снижению риска.

УСИЛЕНИЕ ХОРОШИХ ИДЕЙ

## АНАЛИЗ РЕСУРСОВ: ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ МЫ НА ЭТО СПОСОБНЫ?



### ЗАЧЕМ

Иногда группы соглашаются с такими предложениями, которые выглядят замечательно, но на самом деле не до конца продуманы. Обычно это не проблема: большинство подобных соглашений имеют малую важность. Но иногда случается, что группа решает совершить «подвиг», совершенно не осознавая, во что ввязывается.

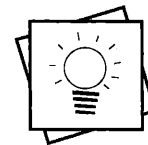
Например, группа из восьми медицинских сестер однажды решила организовать крупную конференцию с участием представителей более чем из сотни агентств Лос-Анджелеса. Целью конференции было создание коалиции, которая могла бы влиять на бюджетную политику властей округа и штата. Члены оргкомитета и близко не представляли себе масштаба трудностей, с которыми они столкнутся, но они успешно анонсировали конференцию и взялись за ее организацию. Внезапно одна из медсестер потеряла работу, другая тяжело заболела. В результате конференция прошла при плохой организации, с небольшим количеством представителей и, как следствие, не имела должного эффекта. Оглядываясь назад, медсестры говорили: «Нам нужно было быть более реалистичными с самого начала».

### КАК

1. Вместе с группой составьте список основных задач, которые должны быть выполнены, если рассматриваемое предложение будет внедрено.
2. Назначьте двух или трех человек для обсуждения каждой задачи. Пусть один участник в каждой группе будет ответственным за выступление, другой — за ведение записей.
3. Дайте малым группам следующую инструкцию: «В течение ближайших 10 минут подумайте о том, какие шаги необходимо предпринять для выполнения этой задачи. Разбейте задачу на небольшие, легко выполнимые этапы».
4. По окончании времени объедините участников в большую группу, пусть выступающий от каждой малой группы представит план работы по данной задаче.
5. После того как все малые группы отчитаются, обсудите в группе, является ли предложение в целом выполнимым или требует уточнения.

УСИЛЕНИЕ ХОРОШИХ ИДЕЙ

## КТО ЕЩЕ ДОЛЖЕН ОЦЕНИТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЕ?



### ЗАЧЕМ

Большинство принимаемых решений никак не влияет на тех, кто их принимает. Вместе с тем очевидно, что не каждый, кого затронет решение, может участвовать в принятии решения и планировании внедрения. Но пренебрежение интересами тех, кто не участвовал в обсуждении и обосновании решения, может обойтись очень дорого.

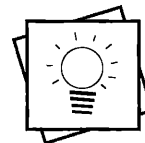
Данная активность помогает группе думать проактивно, отвечая на вопрос «С кем еще стоило бы посоветоваться?» *Как правило, эта работа занимает два-три часа, а иногда больше, чтобы пройти через все шаги.* Безусловно, это довольно значительная инвестиция времени. Чтобы решить, нужно ли выделить время на эту активность, спросите: «Сколько времени мы потеряем, если сейчас об этом не задумаемся?»

### КАК

1. Участники группы формируют списки людей, которые:
  - напрямую будут затронуты данным решением;
  - имеют право решающей подписи;
  - будут воплощать принятое решение;
  - могут саботировать процесс.
2. Изучите эти списки в течение нескольких минут. Обсудите следующие вопросы: «Какова вероятность, что кто-либо из данных заинтересованных лиц не согласится с нашим окончательным решением? Если кто-либо из них не поддержит решение, как это может повлиять на возможность его воплощения?»
3. Далее обсудите каждое лицо или группу, фигурирующие в списке: «С кем нужно проконсультироваться, до того как будет принято окончательное решение?»
4. По каждому лицу или группе, с которыми решено проконсультироваться, выберите наилучший способ консультации. В числе таких способов — интервью, фокус-группы, вопросники, приглашение на встречу.



УСИЛЕНИЕ ХОРОШИХ ИДЕЙ

**КТО, ЧТО И КОГДА ДЕЛАЕТ?****ЗАЧЕМ**

Групповое принятие решений часто воспринимают как бесполезную говорильню. Многие по опыту знают, что достигнутые на встречах договоренности, как правило, воплощаются очень плохо. Если вообще воплощаются.

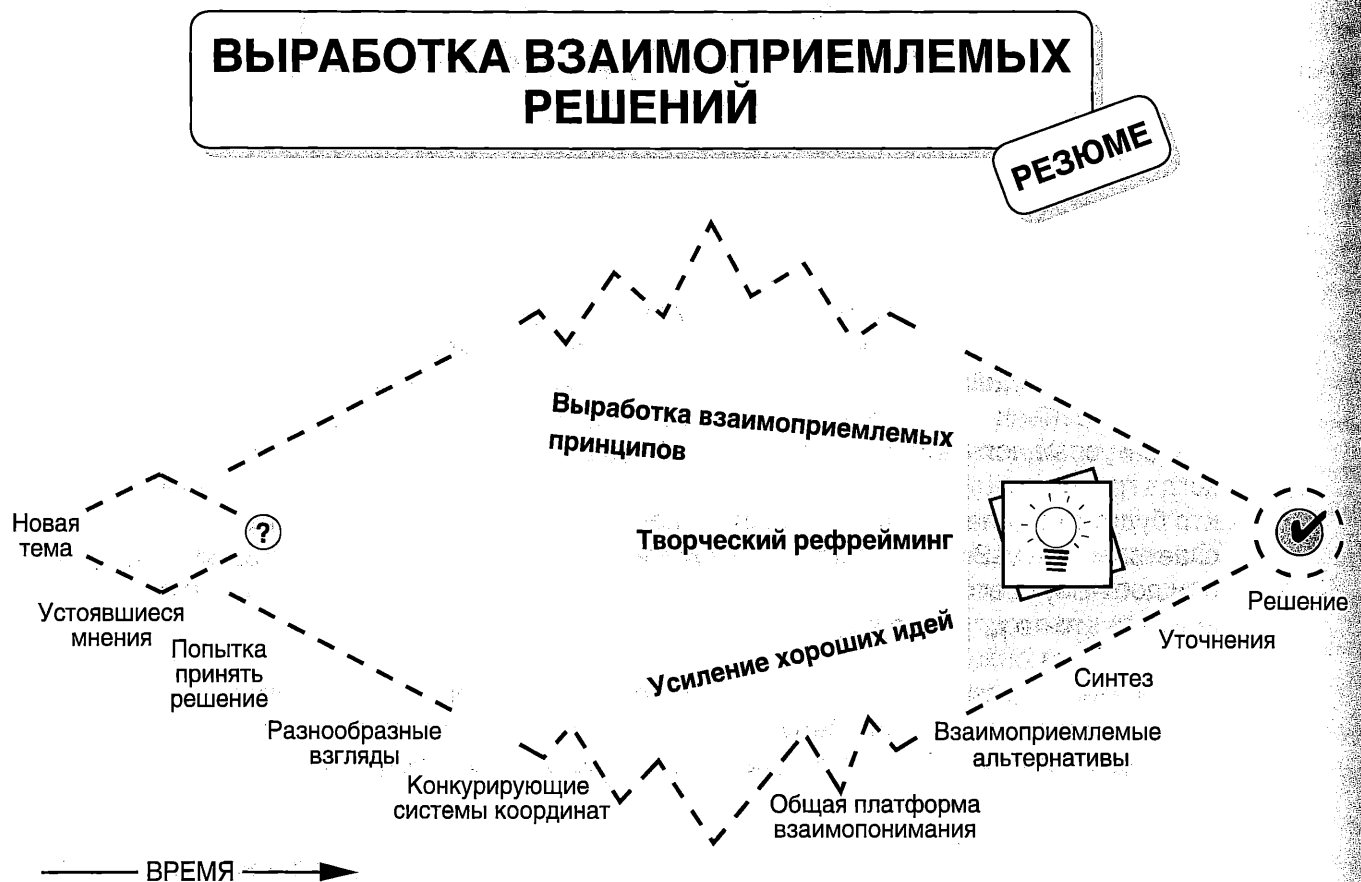
Шансы успешного воплощения решений, однако, значительно увеличиваются, когда группа специально проговаривает, что именно по пунктам нужно сделать, кто будет это делать, в какие сроки и с какими ресурсами. Часто этот этап пропускается из виду. Вместо этого люди действуют, предполагая, что если однажды они достигнут соглашения, то все последующие действия выполнятся сами собой, что кто-то другой продумает за них детали.

Если группа нечетко представляет себе специфику воплощения соглашения, два-три участника обычно берут на себя все задачи — часто без достаточных для этого ресурсов. Либо никто не берет на себя ответственность и ничего не происходит.

Данная активность помогает участникам группы заранее обдумать необходимые для выполнения поставленных задач ресурсы и привязать четко определенные задания к конкретному времени. Более того, часто в ходе такой процедуры ответственность распределяется ровнее, поскольку все вопросы обсуждаются гласно, в присутствии всех участников группы.

**КАК**

1. Начертите таблицу с четырьмя колонками. Озаглавьте их: «Задачи», «Кто», «В какой срок» и «Необходимые ресурсы».
2. В первом столбце «Задачи» перечислите все задачи, которые нужно выполнить. Если в процессе обсуждения будут выявлены другие задачи, добавьте их в список.
3. Пронумеруйте каждую из перечисленных задач. Затем обсудите: «Кто будет ее выполнять? В какой срок? Какие ресурсы для этого потребуются?» Часто такое обсуждение идет в формате обычной дискуссии, причем участники могут перепрыгивать с одного вопроса на другой.
4. Когда сформулированы конкретные соглашения, зафиксируйте их в таблице.



На рисунке выше показаны три распространенных типа сходящегося мышления. Каждый из типов может быть поддержан активностями, приведенными в этой главе. Некоторые активности помогают группе продвинуться в осознании принципов, лежащих в основе взаимоприемлемых решений. Другие позволяют управлять своими предположениями, чтобы вырваться из плена фиксированных позиций. Третьи дают группе возможность оценить и усовершенствовать качество и логику рассуждений.

Структурированные мыслительные активности весьма полезны, когда группа попадает в ловушку установки «или/или». В подобных условиях группы нуждаются в поддержке и ободрении. Структурированные активности также побуждают группы заниматься таким будничным, но жизненно необходимым делом — убедиться в том, что предлагаемые идеи могут быть воплощены. Однако не стоит предполагать, что группы в *зоне схождения* будут тратить много времени на структурированное обсуждение. Как правило, все происходит наоборот: дискуссии в *зоне схождения* обычно являются самоуправляемыми. Для многих фасилитаторов самая трудная часть — это научиться отходить в сторону и не стоять на пути у группы!

Жизнеспособные соглашения требуют хорошей проработки идей, которые учитывают потребности и цели каждого. И если напряженность *зоны дискомфорта* — сердце жизнеспособного соглашения, то изобретательность *зоны схождения* — его мозг.