

6

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

ТЕХНИКИ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ
СВОБОДНОГО ОБМЕНА МНЕНИЯМИ

- Два основных вопроса фасилитатора
- Организация хода дискуссии
- Неформальные методы расширения участия в дискуссии
- Помощь отдельным участникам в высказывании их идей
- Управление расходящимися мнениями
- Техники фокусирования дискуссии
- Дополнительные рекомендации по управлению процессом дискуссии

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

ВВЕДЕНИЕ

Открытая дискуссия — неструктурированный и часто встречающийся способ общения в группах. Каждый может выступить, когда захочет, и говорить столько, сколько захочет. Фасилитатору важно знать, как вести открытую дискуссию. Это, вне всяких сомнений, наиболее распространенный способ группового мышления.

Открытая дискуссия преследует множество целей. Если кто-либо поднимает важный вопрос, его может обсудить вся группа. Если же вопрос не интересует группу, кто-то другой может сменить тему, просто высказав новую мысль. Можно разъяснить обсуждаемые вопросы. Можно провести глубокий анализ. Можно уточнить предложения. Заинтересованные стороны могут выразить различные точки зрения.

Открытая дискуссия может быть очень эффективной. Однако в действительности большинство таких открытых дискуссий очень тяжело высидеть. Иногда обсуждение становится запутанным или отклоняется от темы. Иногда в дискуссии доминируют только отдельные ее члены. Иногда люди высказываются, даже не пытаясь связать свои идеи с предыдущим выступлением. В конечном итоге термин «открытая дискуссия» часто является синонимом «зоны дискомфорта».

ДВА ОСНОВНЫХ ВОПРОСА ФАСИЛИТАТОРА

Ведя открытую дискуссию, фасилитатор должен постоянно принимать решения: «Как много мне нужно сказать? Когда мне стоит это сказать?» В большинстве случаев эти решения представляют собой определенные оценочные суждения. Но в основе этих суждений лежат два основных вопроса. Первый вопрос требует решить, кто говорит и когда. Второй — решить, какое именно *содержание* дискуссии нужно поддерживать.

Определить, кто и когда будет выступать. Должен ли фасилитатор сконцентрироваться на том, кто говорит сейчас? Или он должен отвлечь внимание от выступающего и обратиться к другим присутствующим? Теория и методика такого выбора описана в последующих разделах: «Организация хода дискуссии», «Неформальные методы расширения участия в дискуссии» и «Помощь отдельным участникам в высказывании их идей».

Концентрация в ходе дискуссии. Должен ли фасилитатор продолжать держать фокус на конкретных моментах, высказанных только что? Или фасилитатору следует переключить группу с этого хода мыслей на совершенно другой? Теория и техника такого выбора описывается в разделе «Управление расходящимися мнениями».

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

ОРГАНИЗАЦИЯ ХОДА ДИСКУССИИ

Основная проблема. Во время открытой дискуссии у многих групп возникает проблема: как определить, чья очередь выступать. Обычно это решение отдается на откуп самим участникам в соответствии с негласным принципом «Говорите, когда есть что сказать». Этот принцип может показаться разумным, однако на практике из-за этого часто возникают путаница и неравенство. Те, кто думают, что будет вежливо подождать паузы в диалоге, обычно ждут очень долго, в то время как другие встраивают в разговор, как только выступающий собрался перевести дух. К тому же более уверенные в себе и напористые люди могут показаться грубыми и даже высокомерными, а более терпеливые — людьми, у которых просто нет никаких идей, которыми они могли бы поделиться.

Стекинг. Метод *стекинга* очень эффективен. Кроме того, им очень легко овладеть. Для этого фасилитатор просто просит группу: «Пожалуйста, поднимите руки те, кто хотел бы выступить». Далее, прежде чем кто-либо начнет говорить, фасилитатор присваивает номер каждому последующему выступающему: «Вы — первый, вы — второй, вы — третий...» — и так далее. Как только кто-то заканчивает выступление, фасилитатор вызывает следующего по очереди: «Кто третий? Вы, Мария? Хорошо, ваша очередь, мы слушаем». По окончании стека (круга выступлений) фасилитатор начинает новый стек вопросом: «Кто-нибудь еще хочет выступить? Если да, поднимите, пожалуйста, руки».

Прерывание стека. Проблема стекинга состоит в том, что он мешает спонтанности: никто не может сразу отреагировать на чье-либо замечание. Независимо от того, насколько провокационным может быть замечание, нужно ждать до конца текущего стека и только потом поднять руку и ответить. При этом может пройти много времени, а другие комментарии могут увести дискуссию в сторону. Если фасилитатор заметит, что кто-то машет рукой или взволнован, эти знаки могут свидетельствовать о том, что окружающие хотят немедленно высказать важное замечание. Чтобы решить эту проблему, фасилитатор может использовать метод, называемый *прерыванием стека*. Фасилитатор говорит: «Я хочу прервать стек на пару минут и дать двум-трем людям возможность ответить на последний комментарий. Те, кто ожидает своей очереди, не волнуйтесь, я о вас не забыл. Мы обязательно вернемся к порядку выступлений».

Прерывание стека позволяет группе спонтанно обострить дискуссию. Однако может сложиться впечатление, что у фасилитатора есть любимчики. Чтобы этого избежать, фасилитатор, *перед тем как в самый первый раз попросить участников поднять руки*, должен предупредить, что может в любой момент прервать стек, чтобы позволить отдельным людям высказаться по особо актуальной или острой теме.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Преимущества и ограничения стекинга. Фасилитаторы, слишком полагающиеся на стекинг, часто могут услышать в свой адрес: «Я чувствовал, что вы ко всем относились ровно и справедливо, однако неплохо было бы побольше обращать внимание на центральную тему встречи. Обсуждалось слишком много вопросов, и мне трудно было уследить за ходом дискуссии». Или: «Я бы хотел, чтобы мы глубже проанализировали противоречия. Я также чувствовал, что вы слишком старались дать слово всем присутствующим. Мне бы понравилось, если бы два или три человека некоторое время могли бы просто дискутировать друг с другом».

Как показывают данные примеры, одного *стекинга* мало. Если переборщить с этим методом, дискуссия может стать утомительной. Но тем не менее он очень важен. Зачастую именно стекинг позволяет группе поломать привычку особого почтения к кому-либо, поклонения и фаворитизма. Вследствие этого он является простейшим способом организовать в группе со строгой иерархией пространство для участия в дискуссии людей, находящихся на более низкой ступени этой иерархии. В конечном итоге *стекинг* — наиболее понятный и четкий способ организации хода открытой дискуссии, поэтому он и является наиболее приемлемым.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ РАСШИРЕНИЯ УЧАСТИЯ В ДИСКУССИИ

Проблема. Не во всех группах с успехом можно применять *стекинг*. Например, в некоторых группах обсуждение протекает очень быстро, фактически участники соревнуются в своих высказываниях. Им *стекинг* может показаться искусственным и принудительным. Другой пример: *стекинг* будет слишком структурированным для небольших групп, состоящих из 3–4 человек. Тем не менее таким группам также необходима помощь в организации процесса выступлений. Проблема становится особо острой, если в дискуссии доминируют 2–3 особо активных выступающих. В этом случае фасилитатор может использовать неформальные методы, чтобы отвлечь внимание от доминирующих участников и дать возможность высказаться менее активным людям. Четыре таких метода — *ободрение*, *уравновешивание*, *разговорить «молчунов»* и *использование часов* — обсуждаются ниже.

Ободрение. Используя технику *ободрения*, фасилитатор говорит: «Кто еще хочет высказаться?» или «Можно послушать еще кого-то, кто еще не выступал?» Предположение, лежащее в основе этой техники, заключается в том, что некоторым людям необходим легкий толчок, чтобы начать говорить. Таким образом, *ободрение* дает дополнительную поддержку и помощь тем, кто в ней действительно нуждается. От такого вмешательства выигрывает вся группа, поскольку оно снимает давление со всех: активные участники больше могут не выступать так много, не боясь при этом, что их вклад задавит остальных; менее активные участники как бы получают приглашение принять участие в дискуссии и предложить свои идеи, не боясь при этом показаться грубыми и агрессивными.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Уравновешивание. Метод *уравновешивания* полезен, если большинство участников в группе выражают молчаливое несогласие с мнением выступающего. Например, некто из руководства говорит: «С внутренней политикой у нас нет никаких проблем. Если ваша работа того заслуживает, вы получите соответствующую награду». При помощи *уравновешивания* фасилитатор может сказать: «Как мы знаем, зачастую с точки зрения разных людей одна и та же ситуация может выглядеть совершенно по-разному. Тут высказывалось мнение, что внутренняя политика не представляет проблем. У кого-то здесь есть другая точка зрения?» В менее угрожающих обстоятельствах фасилитатор может просто спросить: «А каковы могут быть другие точки зрения по этому поводу?» или «У кого-то есть другая точка зрения?» В любом случае преследуется одна и та же цель: поддержать людей, не согласных с господствующей точкой зрения, и помочь им высказаться.

Разговорить «молчунов». При использовании метода *разговорить «молчунов»* задаются вопросы или делаются поддерживающие утверждения, направленные на конкретного человека. Например, фасилитатор может сказать: «Фрэнки, ты выглядишь так, как будто тебе есть что сказать. Это правда?» или «Люсия, есть что-то, чем вы бы хотели с нами поделиться?»

Разумеется, обращать внимание на одного конкретного человека всегда немного рискованно. Многим людям не нравится, когда их выделяют среди остальных. Поэтому фасилитатор должен использовать этот метод очень осторожно: только если он заметил жест, который можно трактовать как «Можно я скажу?» или «У меня тоже есть мнение».

Например, некоторые люди поднимают указательный палец, не поднимая при этом руку. Некоторые поднимают подбородок, как будто делая кивок головой в обратном направлении. Некоторые могут взглянуть прямо на фасилитатора и поморщить нос или поджать губы, как будто говоря: «Нет, я не согласен с тем, что было сказано». Все это — невербальные знаки, дающие фасилитатору разрешение пригласить такого «молчуна» к участию в дискуссии.

Использование часов. Метод *использования часов* предполагает, что фасилитатор произносит высказывания вроде «У нас осталось пять минут. Я бы хотел убедиться, что мы услышали всех, кто хотел высказаться, а особенно тех, у кого еще не было для этого возможности. Кто хотел бы высказаться?» или «У нас есть время, чтобы выслушать еще один или два комментария. Возможно, стоит послушать тех, кто еще не выступал». Посыл этих высказываний таков: если вам есть что сказать — сейчас самое время.

Другой способ *использования часов* направлен на ситуации, когда несколько человек принимают очень активное участие в дискуссии. Чтобы дать возможность высказаться другим участникам, фасилитатор может сказать: «У нас еще осталось 15 минут на дискуссию. Как вы смотрите на то, чтобы услышать мнение тех, кто еще не выступал?»

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

ПОМОЩЬ ОТДЕЛЬНЫМ УЧАСТНИКАМ В ВЫСКАЗЫВАНИИ ИХ ИДЕЙ

Перефразирование и отзеркаливание. Используя методы рефлексивного слушания, фасилитатор может помочь выступающему почувствовать, что его понимают. Это удерживает внимание на том, кто сейчас говорит, при этом фасилитатору не надо подталкивать выступающего к определенному поведению или действию. Говорящий может самостоятельно решать, продолжать ему свое выступление или остановиться.

При использовании *перефразирования и отзеркаливания* важно вовлекать в этот процесс как можно больше людей. В противном случае непонятно, по какой причине фасилитатор выделяет фаворитов.

Однако постоянное рефлексивное слушание в процессе открытой дискуссии может стать утомительным и быстро надоест. Оно замедляет процесс обсуждения и мешает проявлению спонтанности. Поэтому многие фасилитаторы используют *перефразирование и отзеркаливание* только в те моменты, когда видна потребность в помощи, например, когда выступающий затрудняется ясно выразить свои мысли либо когда двое людей говорят, перебивая друг друга. Если рефлексивное слушание применяется в моменты очевидного стресса, участники не воспринимают вмешательство фасилитатора как привилегированное отношение к кому-либо.

Расспрос. Задавая вопросы или даже просто говоря: «Вы можете что-либо добавить по этому поводу?» — фасилитатор помогает выступающему развивать свою линию мысли. Это помогает говорящему расширить горизонт своего мышления — например, выразив предположение или догадку.

Если фасилитатор решил расспросить кого-то, он может высказать суждение, которое заставит группу услышать человека, только что закончившего выступление. Таким образом, фасилитатор оказывает едва заметное, но реальное воздействие на то, кто получит больше времени для выступления и чьи идеи будут развиваться дальше, станут более организованными, более понятными и доступными другим участникам группы.

Следовательно, фасилитатору необходимо *воздерживаться от соблазна далее поддерживать выступление людей, чьи идеи кажутся более многообещающими*, так как при этом нарушается важнейшее правило беспристрастности, а члены группы очень быстро увидят, что у фасилитатора есть своя скрытая повестка дня. Поэтому железное правило: нужно *расспрашивать* только тогда, когда мысли выступающего трудно понять, при этом следует не обращать внимание на то, насколько эти идеи являются интересными или реалистичными.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДЯЩИМИСЯ МНЕНИЯМИ

Проблема: различные системы взглядов и ценностей. При участии большого количества людей часто появляются расходящиеся мнения, которые могут привести к серьезному недопониманию.

ПРИМЕР

Владелец нескольких больших гаражей встретился с девятью менеджерами, чтобы обсудить вопросы реорганизации обязанностей в следующем месяце, после того как в каждом гараже будут установлены автоматы для оплаты квитанций. В процессе встречи владелец гаража поднял проблему, касающуюся клиентов, которые теряют квитанции, и попросил вносить предложения. Кто-то из менеджеров быстро отреагировал, предложив свою идею. Другой объяснил, почему эта идея работать не будет. Третий поинтересовался, могут ли кассиры скооперироваться, отметив, что многие кассиры поймут, что их работа находится под угрозой. Этот выступающий закончил речь, предложив пересмотреть саму идею установки автоматов и, возможно, даже отказаться от нее. Четвертый участник сказал, что не стоит отказываться от проекта, однако он сомневается по поводу надежности оборудования: «Возможно, стоит проверить новое оборудование в одном-двух небольших гаражах и выявить все ошибки в работе системы до того, как устанавливать оборудование во всех гаражах». К тому времени владелец гаражей потерял терпение и начал ругаться с участниками дискуссии по поводу того, что они отклонились от темы.

Владелец не понял, что в подобной дискуссии каждый трактует тему обсуждения исходя из собственной системы ценностей. Человек, предложивший рассмотреть проблему с точки зрения кассиров, высказал эту мысль вслух. При этом он первым понял, что увольнение кассиров может привести к неблагоприятным последствиям. Человек, предложивший предварительно протестировать оборудование, вспомнил опыт своей предыдущей работы, где компьютерную систему установили без должной подготовки, что привело к снижению эффективности и снижению морального духа в коллективе.

Владелец гаражей чувствовал, что его сотрудники делают что-то не так, но, несмотря на эти ощущения, сотрудники не вели себя неправильно. На самом деле все было наоборот. *Сотрудники делали все возможное, чтобы сформулировать свои идеи.* Каждый старался ответить на поставленный владельцем вопрос, но все они действовали исходя из собственной системы взглядов и ценностей. Они не могли отреагировать на призыв не отклоняться от темы, поскольку им казалось, что *они как раз говорят по данной теме.* Это яркий пример недопонимания, которое может возникнуть из-за расходящихся мнений.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Задачи фасилитатора. Дискуссия вокруг гаражей служит примером главной проблемы, с которой приходится сталкиваться многим фасилитаторам. Очень заманчиво сказать что-то вроде: «Кажется, мы отклонились от темы» или «Думаю, следует вернуться к проблеме потерянных квитанций». Такие интервенции кажутся уместными, но обычно они неэффективны. Они говорят участникам: «Не пытайтесь исходить из своей точки зрения».

Каждый человек участвует в дискуссии, опираясь на свою систему взглядов. Значение, смысл и приоритет любой высказанной точки зрения можно трактовать по-разному. И каждый участник дискуссии ведет себя по-своему. *Для фасилитатора важно понимать, что это нормальное явление.*

Цель хорошо организованной дискуссии — создать больше гармонии между индивидуально различными взглядами, примирить расхождения во мнениях, наладив взаимопонимание. Однако многие думают, что участники дискуссии должны *начать* с основной мысли, разделяемой всеми. Когда они слышат какие-то мысли, отклоняющиеся от основной идеи, они пытаются решить проблему такого расхождения мнений путем убеждений или контроля. «Это не касается основной темы», «Давайте вернемся к основному вопросу», «Пожалуйста, не отклоняйтесь от темы». Подобные фразы могут привести к тому, что выступающий остановится, но при этом не будет чувствовать, что его понимают.

Дело в том, что люди различаются между собой в понимании того, что важно, а что — нет, что относится к теме, а что — нет, что полезно, а что — бесполезно. Такие различия могут вызвать дискомфорт. Это абсолютно нормально. Это означает, что люди работают. Но этот дискомфорт может стать сильнее, если участники дискуссии не понимают, что их индивидуальные мнения и системы ценностей мешают объективно оценить вклад других участников дискуссии. В такие моменты люди испытывают нетерпение по отношению друг к другу: они говорят то, о чем будут сожалеть позднее, они прекращают слушать других и ведут себя как дети.

МЕТОДЫ КОНЦЕНТРАЦИИ ВНИМАНИЯ В ХОДЕ ДИСКУССИИ

Что же может сделать фасилитатор, чтобы предотвратить такие проблемы? Вот несколько методов, которые стоит использовать, если дискуссия «распадается» на несколько потоков.

Здесь уместны очередность, приглашение к дискуссии, умышленная перефокусировка, трекинг, просьба назвать темы и фрейминг.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Очередность. Группа учителей ежемесячно собиралась для обсуждения школьной программы обучения. Картер, учитель вторых классов, высказал противоречивую точку зрения. Тони, библиотекарь, отреагировал на это высказывание по-своему: «Надеюсь, Картер скоро закончит свое выступление. Он говорит не по теме, и мы просто теряем время». Однако следующий выступающий очень серьезно отреагировал на выступление Картера. Спустя несколько минут Тони сказал: «Хорошо, нам нужно вернуться к теме дискуссии». Затем кто-то еще сказал: «Спасибо, Тони. Я тоже думаю, что мы слишком отклонились от темы». Это была критическая точка. Картер почувствовал, как его резко осаждали. Тони почувствовал раздражение и вину. Оба прекратили участие в дискуссии, а сама встреча закончилась на пессимистической ноте.

Если бы на встрече присутствовал фасилитатор, простое установление *очередности* могло бы привести к совершенно другому результату. В критический момент фасилитатор мог бы вмешаться и сказать: «Кажется, у нас одновременно проходят два диалога: одни хотят обсудить мысль Картера, другие хотели бы вернуться к предыдущей теме. Вот что я хочу сделать: я выслушаю еще два-три комментария к выступлению Картера, а затем попрошу Тони вновь вернуться к теме. Мы уделим хотя бы несколько минут этой проблеме, а затем, если нужно, можем оценить, какая из тем является более важной для обсуждения».

Этот пример показывает, как работает *очередность*: (1) признайте наличие двух точек зрения; (2) помогите группе на несколько минут обратить внимание на одну мысль; (3) помогите группе сосредоточиться на *другой* мысли в течение еще нескольких минут.

Преимущества и ограничения очередности. Если фасилитатор последовательно связывает два одновременно протекающих диалога, он удерживает внимание на дискуссии, не вставая при этом на чью-либо сторону. Такое вмешательство обычно заслуживает признание группы. Признав оба направления мысли, фасилитатор вселяет во всех чувство безопасности. Определив и назвав два направления дискуссии, он помогает участникам следить за происходящим. А организовав участие группы — уделив несколько минут одной идее, а затем несколько минут другой — фасилитатор демонстрирует свою способность провести группу сквозь *зону дискомфорта*.

Однако *очередность* работает только в том случае, если в дискуссии можно выделить два направления. Если в дискуссии возникло три или четыре направления, как в примере с гаражом, велика вероятность того, что группе не очень понравится, когда фасилитатор скажет: «Сначала мы уделим несколько минут идее А, затем перейдем к идее Б, затем — к идее В, а дальше — к идее Г». Такая последовательность может показаться слишком контролируемой, скучной и утомительной.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Приглашение к дискуссии. Иногда фасилитатор может сказать нечто вроде: «У кого-нибудь есть комментарии по поводу сказанного Эрин?» или «После того как мы выслушали троих выступающих, кто-то хочет задать им вопросы?» Подобные вопросы побуждают того, кто будет говорить следующим, оставаться в том же русле, что и предыдущий участник. *Приглашение к дискуссии* — способ сохранять концентрацию на теме, а также пригласить к ней новых участников.

Этот метод действует так же, как техника *расспрос*: идеи, получившие поддержку фасилитатора, будут обсуждаться подробнее. А поскольку фасилитатор приглашает к участию новых людей, такое действие редко встречает недовольство и сопротивление. Участники рассматривают такое приглашение к дискуссии как нейтральное действие, направленное на поддержание хода дискуссии. Этот прием работает, даже если никто не осознает, что фасилитатор сделал выбор из двух или более тем. Пока фасилитатор делает честный выбор — не просто ради поддержки той или иной идеи, а ради сохранения равновесия дискуссии — большинство участников группы не будет сомневаться в честности и хорошей работе фасилитатора.

Умышленная перефокусировка. Фасилитатор намеренно изменяет направление дискуссии, говоря: «В течение последних десяти минут мы обсуждали тему А. Однако кое-кто из вас сказал, что хотел бы, чтобы группа также обсудила тему Б. Мы можем сейчас переключиться на другую тему?» Или: «Недавно Робин поднял вопрос, на который никто не ответил. Пока мы не потеряли мысль, я бы хотел спросить: кто-то хочет прокомментировать слова Робина?» Как показывают данные примеры, *умышленная перефокусировка* — еще один способ поддержать равновесие в дискуссии. Фасилитатор не позволяет одной идее доминировать в ходе обсуждения, вместо этого он переключает внимание обсуждающих, чтобы дать другим равные возможности для обсуждения своих тем. Один из наиболее эффективных и наименее обидных поводов для *умышленной перефокусировки* — поменять тему после того, как двое или трое выступающих монополизировали ход дискуссии в течение продолжительного времени.

Из всех вышеописанных методов *умышленная перефокусировка* является наиболее директивной. Она заставляет людей отойти от хода дискуссии и перейти к другой теме. Одновременно с этим она заставляет всех отвлечься от одной группы выступающих и переключить внимание на других людей. Соответственно, необъективность, заложенная в этом методе, более заметна. Когда фасилитатор перенаправляет ход дискуссии, существует риск, что его воспримут как пристрастно, а не нейтрального ведущего, поскольку он прерывает дискуссию до того, как группа завершила ход мыслей. Поэтому рекомендуется использовать этот метод выборочно и не слишком часто.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Трекинг. Как показано в примере с менеджерами гаража, открытая дискуссия часто распадается на несколько поддиалогов. *Трекинг* означает отслеживание нескольких линий дискуссии. Фасилитатор делает *трекинг*, говоря: «Думаю, вы обсуждаете несколько тем одновременно. Вот они...» Затем фасилитатор обозначает каждую подтему. В случае с менеджерами гаража он мог бы сказать: «Думаю, вы обсуждаете четыре вопроса. Первый: что делать с клиентами, потерявшими квитанцию? Второй: скооперируются ли кассиры? Третий: стоит ли пересмотреть *саму идею* оплаты через автомат? Четвертый: насколько надежно оборудование?»

Трекинг имеет особое значение, если в дискуссии прослеживается конкуренция и она становится неуправляемой, поскольку люди практически перестают слушать друг друга. Это тот случай, когда директивные методы типа *очередности* не работают. Когда все пытаются выдвинуть свою тему для обсуждения, предложения фасилитатора услышать трудно. В такие моменты фасилитатор должен воздержаться от попыток расставить приоритеты или структурировать дискуссию. Вместо этого он должен оставаться нейтральным и помнить о необходимости поддержки каждого выступающего. *Трекинг* дает всем ощущение, что по крайней мере хоть кто-то один их слушает.

Завершение трекинга. После того как группе были представлены темы для обсуждения, как фасилитатор может завершить подобную интервенцию? Наиболее эффективный способ — переспросить, насколько точно удалось их определить, и не более. Спросите: «Я назвал все темы?» Кто-то может в ответ сказать: «Нет, вы пропустили мою идею». Если так, исправьте ошибку и завершите, подытожив трекинг: «Итак, мы одновременно обсуждаем пять тем». И закончите на этом.

Наиболее распространенная ошибка. Многие фасилитаторы поддаются соблазну и завершают свое вмешательство так: «Какой вопрос вы бы хотели обсудить сейчас?» Но группа не может *ответить* на этот вопрос. Обычно участники дискуссии теряются, пытаются выбрать наиболее подходящую тему и погрузившись в разговор о том, что им надо обсуждать.

Если фасилитатор не спросит участников дискуссии, на чем они хотели бы сосредоточиться, группа обычно реагирует на трекинг двумя способами. Наиболее распространенная реакция — *объединение*. Один из участников объединяет несколько из перечисленных фасилитатором тем и выдвигает предложение, или проводит глубокий анализ, или поднимает провокационный вопрос. Другими словами, некто объединяет и двигает вперед групповое мышление. Вторая реакция — *настойчивость*. Например, один из участников возвращается к своей теме. В некоторых случаях остальные последуют за этим человеком и по крайней мере на какое-то время группа сконцентрируется на новой теме. В другом случае может возникнуть спор: «Я не хочу говорить об этом сейчас». Тогда фасилитатор может выступить в роли посредника и предложить простую *очередность*: «Мы можем уделить несколько минут этой теме, а затем перейти к другому вопросу».

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Просьба назвать темы. Этот метод очень похож на *трекинг* с одной только существенной разницей: темы для обсуждения называют участники группы, а не фасилитатор. Для этого фасилитатор говорит: «Сейчас вы обсуждаете несколько вопросов одновременно. Кто-то может назвать одну из тем или вопросов, которые обсуждаются в настоящий момент?» По мере того как люди высказываются, фасилитатор записывает их ответы на флипчарте.

Как только участники закончат перечислять темы, фасилитатор может сказать: «Теперь вернемся к открытой дискуссии и посмотрим, что произойдет в следующие несколько минут. Если нужно, мы вернемся к этому списку и сделаем его более структурированным. Но возможно, нам удастся миновать этот этап. Давайте посмотрим. Кто-нибудь хочет высказаться по какой-либо из этих тем?» Как и в случае *трекинга*, следующей реакцией может быть либо объединение, либо настойчивость.

Фрейминг. Как и в двух вышеуказанных случаях, фасилитатор начинает работу, называя несколько текущих поддиалогов. Затем он говорит: «Давайте вспомним, как начиналась эта дискуссия». И называет исходную цель дискуссии, например: «Изначально Сьюзан попросила внести изменения в повестку дня следующего месяца. Теперь диалог разделился на несколько направлений. Некоторые из них необходимо обсудить прямо сейчас, другие, возможно, стоит отложить. Какие *вы* считаете особо важными?» Оставшиеся этапы такие же, как и в случаях, когда фасилитатор *просил участников назвать темы*. Запишите ответы группы, а затем вернитесь к открытой групповой дискуссии.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ХОДОМ ДИСКУССИИ

Выдерживать паузу. Обычно пауза во время открытой дискуссии может длиться от 3 до 5 секунд. Слишком длительная пауза может продолжаться от 10 до 15 секунд. Такая пауза означает, что *люди думают*. Например, им может понадобиться несколько секунд, чтобы проанализировать сложную проблему. Либо во время напряженной встречи участникам может понадобиться пауза, чтобы найти тактичный способ выразить сложные мысли. Такая пауза не свидетельствует о дисфункции: она возникает, когда участники обращают мысли внутрь себя. Тем не менее некоторым фасилитаторам трудно выдерживать паузы такой продолжительности. Это не связано с потребностями группы. Скорее, это отражает *собственный* дискомфорт фасилитатора по отношению к паузе.

Чтобы определить уровень *вашего* дискомфорта, попросите друзей помочь вам провести эксперимент. Во время диалога скажите: «Хорошо, а теперь давайте помолчим». Пусть пройдет 5 секунд. Теперь обсудите, кто и как себя при этом чувствовал. Повторите эксперимент, но с паузой длительностью 15 секунд. Умение выдерживать паузу, как и всякий другой навык, можно приобрести путем тренировок. Пусть кто-то другой нарушит тишину в вашем диалоге.

ФАСИЛИТАЦИЯ ОТКРЫТОЙ ДИСКУССИИ

Переход от открытой дискуссии к другому формату. Если дискуссия становится утомительной, а люди начинают ерзать на месте и скучать, самое мудрое — завершить открытую дискуссию и перейти в другой формат встречи. Альтернативные форматы — это работа в малых группах, индивидуальные записи, составление списка идей, опрос по кругу и многие другие. Эти форматы подробно обсуждаются в главе 7.

Знакомство с открытой дискуссией. Когда фасилитатор работает с группой впервые, он должен вкратце объяснить подход к работе, чтобы иметь возможность сотрудничать с группой. Внезапные вмешательства в ход дискуссии, такие как *стекинг* и *прерывание стека*, требуют дополнительного объяснения, поскольку они не являются настолько же очевидными, как *очередность*.

Приведем пример удачного вступления: «Мы проведем полчаса в открытой дискуссии. Поскольку мы еще этого никогда не делали, я бы хотел объяснить вам, как я буду работать. Открытая дискуссия — это свободный обмен мнениями между участниками и в группе в целом. Поэтому моя основная задача — не вмешиваться в ход вашей дискуссии, чтобы вы могли поговорить друг с другом».

«Если одновременно хотят высказаться двое и более человек, я попрошу поднять руку и присвою желающему порядковый номер. Таким образом, вы будете знать, когда настанет ваша очередь, и вам не придется постоянно поднимать руку, чтобы привлечь мое внимание. Если кто-то выскажет мысль, требующую немедленной реакции, я могу попросить нескольких человек, которые еще не участвовали в дискуссии, высказать свое мнение. Но я это сделаю, только если в этом будет очевидная необходимость. И после этого я обязательно вернусь к тем, чья очередь подошла».

Такое вступление занимает около минуты, возможно, полторы. Это достаточно большое время для речи фасилитатора. Но пока он не объяснит свои действия, группа не сможет с ним сотрудничать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Открытая дискуссия — самый распространенный формат группового мышления. Однако без должной работы фасилитатора открытая дискуссия может стать нудной, утомительной, разрушительной и непродуктивной. То, насколько группа использует свой потенциал, насколько ее работа будет продуктивной в данном формате, в большой степени зависит от того, насколько фасилитатор владеет техниками, описанными в данной главе.

