



Часть 2

ОСНОВЫ
ФАСИЛИТАЦИИ

4

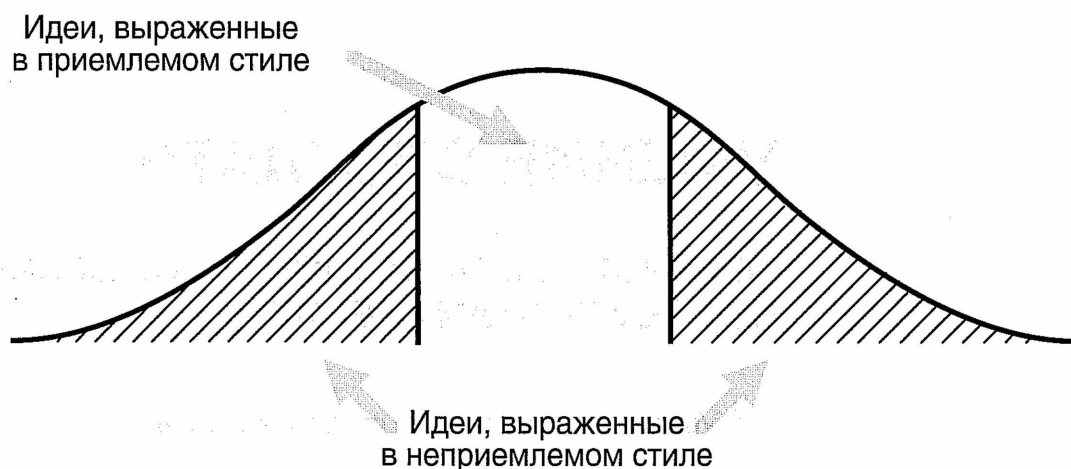
УМЕНИЕ СЛЫШАТЬ

ТЕХНИКИ УВАЖИТЕЛЬНОГО ОТНОШЕНИЯ КО ВСЕМ ТОЧКАМ ЗРЕНИЯ

- Уважение к различным стилям общения
- Перефразирование
- Расспрос
- Отзеркаливание
- Сбор идей
- Стекинг
- Трекинг
- Ободрение
- Уравновешивание
- Разговорить «молчунов»
- Признание чувств
- Принятие
- Эмпатия
- Преднамеренное молчание
- Линкование
- Поиск точек соприкосновения
- Слушание при наличии своей точки зрения
- Подведение итогов

УЧИТЫВАЯ РАЗНООБРАЗИЕ

ПРЕДЕЛЫ
ТЕРПИМОСТИ



Идея, выраженная в приемлемом стиле, воспринимается большим количеством людей более серьезно. И наоборот: людям гораздо сложнее воспринять плохо сформулированные или неприятные идеи. Среди многих идей, выдвигаемых в процессе обсуждения, одни привлекают внимание, а другие сразу растворяются в воздухе, как будто о них вообще не шла речь.

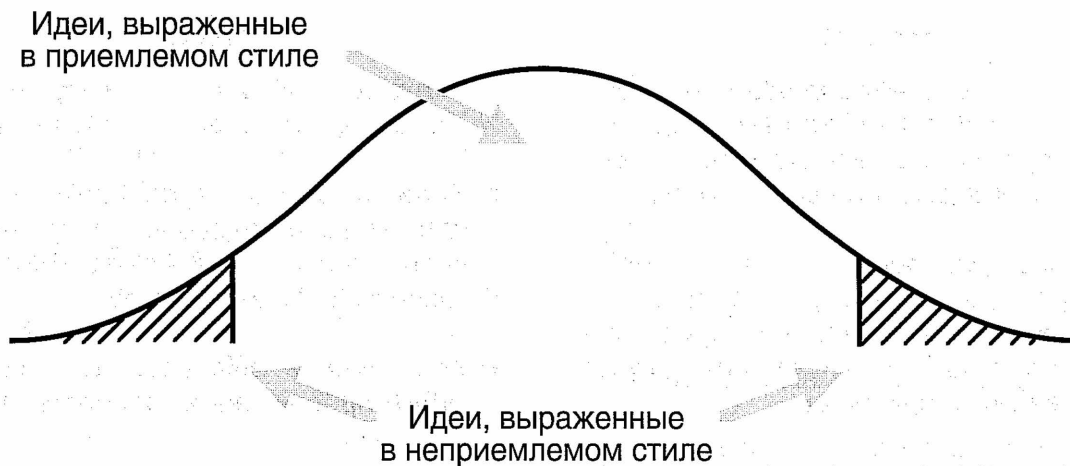
С чем это бывает связано?

- Многие люди начинают нервничать, если выступающий повторяется.
- Члены группы могут начать выражать нетерпение, если застенчивый или волнующийся человек начинает запинаться.
- Некоторые не хотят выслушивать преувеличения, передергивание фактов или необоснованные заявления.
- Кого-то просто раздражает, когда выступающий начинает отклоняться от темы и говорить о чем-то совершенно отвлеченном.
- Другие чувствуют себя неудобно, если кто-то начинает чрезмерно демонстрировать свои эмоции.

В любом из этих случаев часть слушателей, возможно, просто проигнорирует суть высказанной идеи, какой бы ценной она ни была.

УЧИТЫВАЯ РАЗНООБРАЗИЕ

РАСШИРЕНИЕ
ПРЕДЕЛОВ



Группы, способные терпеливо воспринимать разнообразие стилей общения, могут извлечь больше пользы из идей, выдвинутых ее членами в процессе обсуждения, чем группы, где идеи выражаются только в приемлемом виде. Используя свои навыки слышать других, фасилитатор может оказать значительную помощь группе.

Каким образом?

- Если выступающий начинает повторяться, фасилитатор может использовать перефразирование, чтобы помочь человеку резюмировать все свои мысли.
- Если выступающий говорит сбивчиво, строит странные и рваные предложения, фасилитатор может помочь ему расслабиться, расспросить его с помощью открытых, не директивных вопросов.
- Если выступающий преувеличивает или искажает факты, фасилитатор может *принять* центральную идею, не споря при этом о точности фактов.
- Если выступающий отклоняется от темы, фасилитатор может уважительно попросить человека пояснить остальным, как его мнение связано с темой дискуссии.
- Если выступающий ведет себя слишком эмоционально, фасилитатор может сначала признать его чувства, а затем перефразировать содержание мысли так, чтобы эта идея не затерялась на фоне инстинктивной реакции группы на эмоции выступающего.

Эти ситуации показывают, насколько важно для фасилитатора внимательно, уважительно и со знанием дела выслушивать *каждого*.

ПЕРЕФРАЗИРОВАНИЕ

ЗАЧЕМ

- *Перефразирование (парафраз)* — основа активного слушания. Это самый прямой способ продемонстрировать выступающему, что его мысль услышана и понята.
- Сила *перефразирования* в том, что оно безоценочно и, следовательно, является подтверждением права на мнение. Это позволяет людям почувствовать, что их идеи уважают и признают.
- *Перефразирование* дает выступающему возможность узнать, как его идеи услышали другие.
- *Перефразирование* особенно полезно в случаях, когда мысли выступающего запутаны или сбивчивы. В таких случаях оно используется как проверка понимания. Например, после перефразирования можно спросить: «Это то, что вы имели в виду?»
- В целом, *перефразирование* — инструмент, который помогает людям высказывать свои мысли вслух.

КАК

- Скажите своими словами то, что, как вы считаете, имел в виду выступающий.
- Если мысль выступающего содержит одно или два предложения, при перефразировании используйте приблизительно такое же количество слов.
- Если мысль выступающего содержит много предложений, попробуйте суммировать их.
- Чтобы группа не сомневалась в вашей объективности и доверяла вам, периодически предваряйте свое перефразирование комментариями вроде:
 - «Я услышал, что...»
 - «Правильно ли я понял, что...»
 - «Это то, что вы имели в виду?»
- Как только вы завершили перефразирование, посмотрите на реакцию выступающего. И спросите, например: «Я правильно понял?» Вербально или невербально выступающий даст вам знать, чувствует ли он себя понятым. Если нет, продолжайте задавать ему вопросы, пока не поймете, что именно он имел в виду.

РАСППРОС

ЗАЧЕМ

- Техника *Распрос* — это инструмент, помогающий разговаривать человека, чтобы помочь ему прояснить, развить и отшлифовать свои идеи.
- Выступающий получает от фасилитатора посыл: «Я с вами, я вас понимаю. Расскажите мне поподробнее». Этот посыл позволяет людям выразить свою мысль полнее, углубиться в объяснение того, что важно для них.
- *Распрос* — это инструмент, позволяющий справляться с двумя сложными ситуациями:
 - когда кому-то трудно четко изложить свою идею;
 - когда кто-то думает, что высказывается четко и ясно, но в действительности его мысли сбивчивы и непонятны для слушателей.
- Когда принимаете решение, расспросить ли человека, задайте себе вопрос: «Понимаю ли я суть того, что он пытается сказать?» Если ответ «нет», тогда расспрашивайте.

КАК

- Основной прием, позволяющий *расспросить*, — перефразировать то, что говорит выступающий, и задать ему открытый вопрос, не предполагающий однозначного ответа.
Вот несколько примеров таких вопросов:
 - Не могли бы вы рассказать об этом поподробнее?
 - Что вы имели в виду, когда сказали...?
 - Что вас ожидает в ближайшем будущем?
 - Не могли бы вы привести пример?
 - Что это дает вам лично?
 - Как это работает у вас?
 - Какое значение это имеет для вас?
 - Расскажите об этом побольше.
 - В каком смысле?
- Есть еще один, не столь распространенный способ, который также хорошо работает в данной ситуации. Сначала перефразируйте мысль выступающего, используйте слова-связки *итак, и, потому что*. Например: «Вы говорите, что нам придется ожидать подписания контракта еще шесть недель, потому что...»

ОТЗЕРКАЛИВАНИЕ

ЗАЧЕМ

- *Отзеркаливание* — в высшей степени структурированный вариант *перепаразирования*, при котором фасилитатор повторяет высказывание выступающего слово в слово.
- Некоторые люди воспринимают *перепаразирование* как скрытую критику. Именно *отзеркаливание* для них является доказательством нейтрального отношения к ним фасилитатора.
- Часто это улучшает работу недавно сформированных групп, а также групп, никогда раньше не работавших с фасилитатором, поскольку *отзеркаливание* помогает построить доверительные отношения.
- *Отзеркаливание* ускоряет темп медленных дискуссий, так что это хороший инструмент для фасилитации мозгового штурма.
- В целом, чем выше потребность фасилитатора установить нейтральные отношения в группе, тем чаще он должен *отзеркаливать* и реже — *перепаразировать*.

КАК

- Если выступающий произнес простое предложение, повторите его дословно.
- Если выступающий использовал два и более предложений, повторите ключевые слова или фразы из них.
- В любом случае *используйте слова выступающего, не говорите своими словами*.
- Единственное исключение — когда выступающий говорит «я». В этом случае замените на «вы».
- *Отзеркаливание* слов выступающего и его тона голоса — *две разные вещи*. Тон вашего голоса должен оставаться теплым и благожелательным независимо от того, каким голосом говорил выступающий.
- Будьте самим собой, используйте свои жесты, говорите своим голосом. Не притворяйтесь, будьте естественны. Помните: основная цель *отзеркаливания* — вызвать доверие.

СБОР ИДЕЙ

ЗАЧЕМ

- *Сбор идей* — это инструмент, помогающий участникам дискуссии составить быстро список идей.
- *Сбор идей* объединяет в себе *отзеркаливание* и *перефразирование* — навыки рефлексивного восприятия на слух — с физическими жестами. Хождение вперед-назад по комнате или жестикулирование помогают зарядиться энергией, сделать дискуссию оживленнее. Жесты не дают окружающим отвлекаться от предмета обсуждения, заставляя участвовать в работе группы.
- Во время *сбора идей* не забывайте, что следует пользоваться чаще отзеркаливанием, чем перефразированием. Это позволит оживить дискуссию, сделав ее при этом комфортной для большинства участников. Многие быстро входят в ритм, начиная высказываться короткими фразами, обычно состоящими из 3–5 слов, позволяющих выразить идею. Эти фразы проще записывать на флипчарте, чем длинные предложения.

КАК

- Эффективный *сбор идей* начинается с краткого описания задачи. Например: «В течение следующих десяти минут оцените это предложение, сформулировав аргументы за и против. Сначала я попрошу одного из вас высказаться за, затем я попрошу привести доводы против и так далее. Мы составим два списка одновременно».
- Если группа впервые составляет список идей, потратьте немного времени, чтобы настроить их на *безоценочное восприятие*. Например: «Я бы хотел попросить вас во время этого процесса не бояться высказываться, даже если ваши мысли будут непривычными и непопулярными. Пусть это будет время для генерирования идей, а не для их оценки. Мы обсудим их, как только закончим составлять список».
- Затем группа начинает обсуждение. По мере того как участники дискуссии высказываются, отзеркаливайте или перефразируйте то, что они говорят.
- Уважайте все точки зрения. Если кто-то сказал нечто оригинальное, не слишком разумное или эксцентричное, просто отзеркальте и продолжайте дальше.

СТЕКИНГ

ЗАЧЕМ

- *Стекинг* — это процесс, помогающий людям высказываться по очереди, если несколько человек хотят высказаться одновременно.
- *Стекинг* позволяет всем участникам понять, что каждому из них будет предоставлена возможность высказаться. Людям не нужно отвлекаться на то, чтобы конкурировать между собой за время для выступления. Поэтому они могут сконцентрироваться на том, чтобы слушать других.
- И наоборот, если люди не знают, когда настанет их очередь выступать и настанет ли она вообще, они невольно начинают конкурировать с другими за право высказаться. Это приводит к нетерпимости, неуважению к другим, а также к тому, что участники дискуссии постоянно прерывают друг друга.
- Фасилитаторам, не применяющим *стекинг*, приходится следить за поднятыми руками участников или другими невербальными сигналами «Я хочу высказаться». Некоторые члены группы неизбежно остаются в стороне, на них не обращают внимания. При помощи *стекинга* фасилитатор создает определенную последовательность дискуссии, позволяющую включить в нее всех, кто хотел бы высказаться.

КАК

- *Стекинг* включает в себя четыре этапа. Во-первых, фасилитатор просит всех, кто хотел бы высказаться, поднять руки. Во-вторых, он формирует последовательность выступлений, присваивая каждому желающему порядковый номер. В-третьих, он называет имена людей, когда подходит их очередь выступать. В-четвертых, как только выступит последний желающий, фасилитатор спрашивает, хочет ли кто-то еще высказаться. Если да, фасилитатор начинает новый стек. Приведем пример:
- Шаг 1. «Прошу всех, кто хочет выступить, поднять руки».
- Шаг 2. «Тирон, вы выступаете первым. Деб, вы — вторым. Джеймс — третьим».
- Шаг 3. [По окончании выступления Тирона] «Кто второй? Вы, Деб? Прошу вас».
- Шаг 4. [По окончании выступления последнего желающего] «Кто бы еще хотел выступить? Есть еще комментарии?» После этого начинается новый стек, процедура повторяется с шага 2 по шаг 4.

ТРЕКИНГ

ЗАЧЕМ

- *Трекинг* означает слежение за разветвлением мыслей внутри одной дискуссии.
- Например, группа обсуждает план приема на работу нового сотрудника. Предположим, что двое говорят о функциях и сфере ответственности. Двое других обсуждают финансовые вопросы. Еще двое — опыт взаимодействия с предыдущим сотрудником. В этом случае необходимо помочь людям следить за всеми составляющими обсуждения, так как изначально они сосредоточены только на том, чтобы донести свои собственные мысли.
- Зачастую люди ведут себя так, как будто вопрос, интересующий *их*, должен в той же степени интересовать всех остальных. *Трекинг* позволяет показать, что внутри одной и той же темы одновременно происходит обсуждение нескольких ответвлений. Применяя *трекинг*, мы демонстрируем, что каждая отдельная ветвь имеет равную ценность для нашей дискуссии.

КАК

- Трекинг включает в себя четыре этапа. Во-первых, фасилитатор сообщает, что должен прерваться и подвести итоги всему, что уже было сказано. Во-вторых, перечисляет отдельные ветви обсуждений, составляющих общий ход дискуссии. В-третьих, сверяется с группой, точно ли понял мнение высказывавшихся. В-четвертых, приглашает группу подытожить сказанное.
- Шаг 1. «Кажется, в настоящий момент у нас одновременно идут три диалога. Я бы хотел убедиться, что мы их отслеживаем».
- Шаг 2. «Один диалог касается функций и сферы ответственности сотрудников. Другой — финансового аспекта. Третий — того, чему вы научились, работая с уволившимся кандидатом».
- Шаг 3. «Я все правильно понял?» Часто кто-то говорит: «Нет, вы забыли мою мысль!» В этом случае не спорьте и не объясняйте ничего, просто повторите забытую мысль и продолжайте.
- Шаг 4. «Есть еще замечания?» И начинайте новый *стек*.

ОБОДРЕНИЕ

ЗАЧЕМ

- Техника *Ободрение* — это искусство создавать людям возможность для участия в дискуссии, не оказывая прямого давления на кого-то конкретно.
- Иногда на встречах некоторые люди выглядят так, словно хотят просто отсидеться или позволить другим сделать всю работу. Это не обязательно означает, что они лениятся или боятся ответственности. Напротив, возможно, они просто не ощущают своей причастности к дискуссии. Если их немного ободрить и поддержать, они часто раскрывают такой аспект темы, который имеет значение именно для них.
- *Ободрение* и воодушевление особенно помогают на ранних этапах дискуссии, когда участники группы еще только разогреваются. По мере того как люди вовлекаются в процесс обсуждения, они перестают нуждаться в частом ободрении, чтобы участвовать в дискуссии.

КАК

- Вот несколько примеров техники *ободрения*:
 - «У кого еще есть какие-то идеи?»
 - «Есть ли у кого-то свежий взгляд на эту тему?»
 - «Есть ли у кого-то реальные истории, которыми хотелось бы поделиться?»
 - «А что думают другие?»
 - «Джим предложил идею, которую он назвал “общий принцип”. Кто-то может привести пример этого принципа в действии?»
 - «Кто-то, кто еще не выступал, хочет прокомментировать?»
 - «О чем говорят за столом № 2?»
 - «Затронула ли эта дискуссия вопросы, интересные для кого-либо?»
- Похожая техника — еще раз озвучить тему дискуссии и, используя *ободрение*, подтолкнуть участников к более активному обсуждению:
 - «Мы искали основные причины этой проблемы. Есть ли еще причины, которые мы не упомянули?»

УРАВНОВЕШИВАНИЕ

ЗАЧЕМ

- Направление дискуссии часто задается первыми несколькими людьми, выступившими по данной теме. При помощи *уравновешивания* фасилитатор помогает группе расширить дискуссию, включив в нее другие точки зрения, которые еще не были озвучены.
- *Уравновешивание* разрушает старый миф о том, что молчание — знак согласия. Оно приглашает отдельных людей высказать точку зрения, которую они сами, возможно, опасались выразить, считая ее мнением меньшинства.
- Кроме поддержки отдельных людей, *уравновешивание* положительно влияет на правила работы всей группы. Оно сигнализирует: «Люди могут свободно высказывать свою точку зрения, независимо от того, какого мнения они придерживаются».
- Если группа оказывается зажата между двумя полярными точками зрения, *уравновешивание* часто помогает обнаружить альтернативные взгляды.

КАК

- Вот несколько примеров *уравновешивания* в действии:
 - «Есть ли другие взгляды на этот вопрос?»
 - «Кто-нибудь еще согласен с данным мнением?»
 - «Итак, мы выслушали мнение трех людей по этому вопросу. Кто-нибудь придерживается другой точки зрения?»
 - «Кто-нибудь может поспорить с этой точкой зрения?»
 - Посмотрим, сколько человек придерживается каждой точки зрения. Мы пока не принимаем решения, и я не прошу вас голосовать. Это просто опрос мнений, чтобы узнать, какие разногласия существуют в группе. Готовы? Сколько человек думают, что было бы неплохо, если бы...?»
 - «Итак, мы выслушали точки зрения X и Y на данный вопрос. Есть ли третий способ решить проблему?»

РАЗГОВОРИТЬ «МОЛЧУНОВ»

ЗАЧЕМ

- Техника *Разговорить «молчунов»* — это послать «тихим» участникам такое сообщение: «Если вы не хотите выступать прямо сейчас, ничего страшного. Но если вы *хотите* что-то сказать, у вас есть возможность для этого».
- В каждой группе есть те, кто готов высказываться по любому поводу, и те, кто говорит реже. Если дискуссии в группе проходят в быстром темпе — молчунам и людям, которые медленно думают, трудно вставить слово.
- Некоторые люди по привычке стараются не попадать в центр внимания, так как боятся, что в них увидят грубиянов или конкурентов. Некоторые пытаются уйти от всеобщего внимания, когда оказываются в новой группе и не знают, что приемлемо, а что нет. Кое-кто просто старается держать свои мысли при себе, так как убежден, что их идеи не так хороши, как у других. Во всех этих случаях людям может прийти на помощь фасилитатор, который организует им пространство для участия в дискуссии.

КАК

- Следите за молчунами. Будьте готовы прочесть их готовность к выступлению по отдельным движениям тела или выражению лица.
- Приглашайте их к выступлению. Например: «Вы хотели высказать какую-то мысль?» или «Вы хотели что-то добавить?» или «Кажется, вы хотели что-то сказать...»
- Если они откажутся, будьте вежливы и просто продолжайте дискуссию. Никому не нравится, когда на них обращают особое внимание. Каждый волен выбирать сам, участвовать в дискуссии или нет и когда.
- В случае необходимости сдерживайте других людей. Например, если молчун каким-то движением выразил готовность высказаться, но при этом кто-то опередил его, скажите: «Давайте по одному. Терри, почему бы вам не выступить первым?»
- Если не все принимают равное участие в дискуссии, предложите организовать обсуждение по кругу, чтобы каждый имел возможность высказаться.

ПРИЗНАНИЕ ЧУВСТВ

ЗАЧЕМ

- Люди передают свои чувства через свое поведение, речь, тон голоса, выражение лица и т.д. Это оказывает прямое влияние на любого человека, воспринимающего подобные сообщения.
- Таким влиянием гораздо легче управлять, когда чувства передаются прямо, а не косвенно, намеренно, а не подсознательно.
- Но в действительности зачастую люди не осознают, что именно они чувствуют. Другими словами, наше общение управляется информацией, которую мы посылаем другим, но не осознаем сами.
- Распознавая чувства и называя их своими именами, фасилитатор повышает степень информированности окружающих. Он *перефразирует* и *расспрашивает* людей, помогая тем самым группе понять и принять чувства участников.

КАК

- Техника *Признание чувств* включает в себя три этапа:
- Во-первых, когда группа ведет сложный диалог, обращайтесь внимание на эмоциональный тон. Ищите любые намеки, которые могут означать те или иные чувства.
- Во-вторых, задайте вопрос, в котором будет названо чувство, которое заметили.
- В-третьих, используйте навыки активного слушания, чтобы помочь людям реагировать на названные вами чувства.
- Вот несколько примеров второго этапа в действии (обратите внимание: все наблюдения нужно формулировать в виде вопросов):
 - «Это прозвучало так, как будто вас это взволновало. Это так?»
 - «Кажется, дискуссия вас чем-то задела. Вы разочарованы?»
 - «Судя по тону вашего голоса, кажется, вы чувствуете...?»
 - «Похоже, вы переживаете по этому поводу. Вы расстроены?»
 - «Вы чувствуете, что...?»

ПРИНЯТИЕ

ЗАЧЕМ

- *Принятие*—это навык, позволяющий признать право на существование точки зрения выступающего, не указывая при этом, что она является «правильной».
- Многие фасилитаторы интересуются, возможно ли поддержать противоположное мнение, не переходя на чью-либо сторону. Можно ли признать чьи-либо чувства, не соглашаясь при этом с доводами выступающего в пользу этих чувств?
- Ответ — да. *Принятие* означает признать наличие расходящихся мнений в группе, но без перехода на чью-либо сторону.
- Подобно тому, как вы не обязаны соглашаться с тем мнением, которое вы перефразировали, вам не надо соглашаться и с тем, что чувства говорящего оправданы, чтобы принять факт их существования.
- Основной посыл, передаваемый при принятии: «Да, определенно, это один из возможных взглядов на этот вопрос. Кто-то может думать по-другому, но даже в этом случае ваша точка зрения имеет право на существование».

КАК

- *Принятие* включает в себя три этапа. Первый — перефразирование; второй — оценка того, необходима ли выступающему дополнительная поддержка; третий — предложение помощи.
- Шаг 1. Перефразируйте или побудите выступающего высказать свое мнение или выразить чувства.
- Шаг 2. Спросите себя: «Нужна ли этому человеку дополнительная поддержка? Сказал ли он только что нечто рискованное?»
- Шаг 3. Предложите эту поддержку, признав право на существование того, что сказал выступающий. Например:
 - «Я понимаю, что вы говорите».
 - «Я знаю, каково это».
 - «Я понимаю, почему это имеет для вас такое значение».
 - «Я понимаю, почему так получилось».
 - «Теперь я понимаю, почему вы думаете именно так».
- Принятие часто включает в себя попытку вызвать на откровенность взволнованного человека, чтобы заставить его сказать что-то еще. В этом случае следует быть особо вежливым. Вы не соглашаетесь с ним, вы всего лишь поддерживаете человека, помогая высказать ему свое мнение.

ЭМПАТИЯ

ЗАЧЕМ

- *Эмпатию* обычно определяют как способность понимать и разделять чувства других.
- *Эмпатия* включает в себя способность поставить себя на место другого и взглянуть на мир глазами другого человека. Слушатель представляет себе, что и почему может чувствовать человек, и затем высказывает это в форме поддержки и принятия.
- *Эмпатия*, так же как и *принятие*, помогает распознать и признать чувства другого человека. При этом эмпатия идет на шаг дальше: слушающий пытается *поставить себя на место выступающего и разделить его чувства*. Например: «На его месте я бы волновался!», «Это должно быть очень сложно», «Я был бы очень-очень опечален».
- Более того, *эмпатия* благоприятно отражается на работе всей группы, давая каждому участнику более полное, сочувственное понимание субъективной реальности отдельного человека.

КАК

- *Эмпатия* может быть выражена при помощи разных техник.
- Основной способ — назвать то, что, по вашему мнению, переживает человек. Например: «Представляю себе, как расстроила вас эта новость».
- Еще один метод — назвать факторы, которые привели человека к таким мыслям и переживаниям: «После всех ваших усилий, направленных на спасение проекта, представляю, как вас расстроила эта новость».
- Третий метод — поразмышлять о последствиях: «Я вижу, что эта новость может навредить другим вашим обязательствам. Вы что-нибудь чувствуете по этому поводу?»
- Четвертый способ — выразить беспокойство по поводу демонстрации этих чувств перед другими людьми. «Могу представить себе, как трудно говорить на эту тему в этой группе».
- Всегда используйте подтверждение. Если выступающий говорит: «Это не то, что я чувствую», попросите его скорректировать ваше восприятие.

ПРЕДНАМЕРЕННОЕ МОЛЧАНИЕ

ЗАЧЕМ

- Значение *преднамеренного молчания* крайне недооценено. Оно состоит из паузы, которая обычно длится не дольше нескольких секунд и позволяет выступающему перевести дух и собраться с мыслями.
- Некоторым людям необходима небольшая пауза, чтобы упорядочить сложные мысли и выразить их в связном предложении. Кое-кому нужно больше времени, чтобы решить, стоит ли рискнуть и высказать противоположное мнение. Другим необходима тишина, чтобы «переварить» то, что уже было сказано.
- *Преднамеренное молчание* можно также использовать в особо острые моменты. После очень эмоционально накаленных высказываний умышленная пауза помогает группе подумать и сделать для себя выводы из всего сказанного.

КАК

- Десять секунд молчания могут показаться очень длинными, гораздо длиннее, чем они есть в действительности. Ключевой элемент этого навыка — способность фасилитатора спокойно перенести то чувство неудобства, которое переживает большинство людей даже во время кратковременного молчания. Если фасилитатор может это пережить, другие тоже смогут.
- Поддерживайте зрительный контакт с выступающим.
- Ничего не говорите, даже «mmm...» или «угу, угу». Не кивайте и не качайте головой. Просто расслабьтесь и наблюдайте.
- В случае необходимости поднимите руку, предупреждая других о том, что не стоит нарушать тишину.
- Иногда участники группы сконфужены или взволнованы или им трудно сконцентрироваться. В таких случаях молчание может помочь. Скажите: «Давайте немного помолчим и подумаем, что это значит для каждого из нас».

ЛИНКОВАНИЕ

ЗАЧЕМ

- Техника *Линкование* — навык, заставляющий выступающего объяснить, как его высказывание связано с темой дискуссии.
- При обсуждении сложных проблем очень тяжело все время концентрироваться на одной теме. Люди часто поднимают вопросы, которые, как кажется другим участникам, не касаются темы и являются неуместными.
- Если это случается, довольно часто можно услышать, как кто-то в группе говорит: «Давайте вернемся к теме» или «Давайте “запаркуем” этот вопрос». С подобными замечаниями трудно спорить. Если фасилитатор не вмешается, *выступающий, скорее всего, просто замолчит.*
- Тем не менее идеи, которые, кажется, не относятся к основной теме дискуссии, могут на самом деле быть связаны с этой темой и зачастую самым неожиданным образом. *Именно такие, на первый взгляд неуместные, мысли часто становятся предвестниками прорыва.*

КАК

- *Линкование* включает в себя четыре этапа. Во-первых, перефразируйте высказывание. Во-вторых, попросите выступающего связать его идею с главной темой. В-третьих, перефразируйте и примите объяснение выступающего. В-четвертых, выполните одно из указанных ниже действий из шага 4.
- Шаг 1. Перефразируйте. Выступающему, который боится отклониться от темы, необходима поддержка и уверенность, которые может дать *перефразирование*.
- Шаг 2. Попросите связать высказывание с темой дискуссии: «Как ваша идея связана с... [нашей темой]? Не могли бы вы помочь нам увидеть связь?»
- Шаг 3. Перефразируйте и сделайте *принятие* объяснения: «Вы говорите, что... [перефразирование]?» Затем скажите: «Понимаю, что вы имеете в виду».
- Шаг 4. Воспользуйтесь одним из следующих способов
 - *Распросите выступающего.*
 - Примените *уравновешивание* или *ободрение*, чтобы вызвать другую реакцию.
 - Вернитесь к *стекингу* («Итак, мы выслушали мнение Джима. Кто следующий?»).
 - «Запаркуйте» высказывание на флипчарте.

ПОИСК ТОЧЕК СОПРИКОСНОВЕНИЯ

ЗАЧЕМ

- *Поиск точек соприкосновения* — мощный инструмент на случай, когда участники группы сильно поляризованы. Он позволяет принять факт наличия зон несогласия и сконцентрировать внимание группы на областях согласия.
- Многие споры содержат элементы согласия. Например, защитники прав человека часто спорят о приоритетах и тактике, даже если они согласны с основными целями и задачами. Если несогласие приводит к поляризации группы, людям очень сложно понять, что между ними существует *хоть что-то* общее. Такую изоляцию иногда можно преодолеть, если фасилитатор одновременно признает наличие в группе и разногласий, и точек соприкосновения.
- *Поиск точек соприкосновения* — также инструмент, позволяющий вселить надежду. Люди, считающие, что с ними никто не согласен, могут вдруг обнаружить, что кто-то разделяет их ценности, убеждения или цели.

КАК

- *Поиск точек соприкосновения* включает в себя четыре этапа. Во-первых, укажите, что вы собираетесь выявить разногласия и точки соприкосновения в группе. Во-вторых, кратко сформулируйте различия. В-третьих, укажите точки соприкосновения. В-четвертых, уточните все выводы. Например:
 - Шаг 1. «Давайте подытожим, что я услышал от каждого из вас. Я услышал много разного, но в то же время и много общего».
 - Шаг 2. «Кажется, одна группа хочет пораньше уходить с работы в праздники, а вторая — иметь выходные дни».
 - Шаг 3. «Даже в этом случае вы все согласны, что вам необходимо свободное время перед Новым годом, не так ли?»
 - Шаг 4. «Я правильно понял?»
- Меры предосторожности: для успешного применения этой методики убедитесь, что используете ее для всех сторон. Люди, которые не почувствовали *принятие*, будут продолжать защищать свою позицию независимо от качества своих мыслей.

СЛУШАНИЕ ПРИ НАЛИЧИИ СВОЕЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ

ЗАЧЕМ

- В некоторых случаях фасилитатор также является лидером группы (или экспертом). Другими словами — человеком, который не является нейтральной третьей стороной. Возникает дилемма: как этот человек может эффективно защищать собственную точку зрения, одновременно принимая во внимание все мнения, которые будут высказываться в ходе дискуссии?
- Решение затрагивает *тип мышления* человека, играющего двойную роль.
- С одной стороны, ему надо сохранять мышление лидера, *отвечать за разъяснение собственных мыслей и эффективно их доносить до аудитории*.
- С другой стороны, ему надо мыслить как фасилитатор: *заботиться о том, чтобы помочь группе думать наилучшим образом*, а значит, поддерживать других в развитии их мыслей.
- *Слушание при наличии своей точки зрения* помогает сохранить баланс между этими двумя ролями.

КАК

- *Слушание при наличии своей точки зрения* включает в себя пять шагов:
- Шаг 1. В качестве лидера (или эксперта) поднимите вопрос, по которому у вас есть собственная точка зрения. Выскажите свое мнение.
- Шаг 2. Попросите высказаться других.
- Шаг 3. Ответьте на комментарии участников дискуссии с точки зрения фасилитатора, *перефразируя и расспрашивая людей*. Хорошее правило в данном случае — лучше что-то упустить, чем продолжать давить на людей. Многим сложно выражать несогласие с авторитетными лицами; возможно, им понадобится дополнительная поддержка, которая поможет им рискнуть и высказать противоположную точку зрения.
- Шаг 4. Выслушав как минимум два мнения, можете высказаться сами. Теперь вы должны сообщить собственную точку зрения. Ответьте на вопросы, предоставьте нужную информацию, объясните и защитите свое мнение.
- Шаг 5. По необходимости повторяйте шаги со 2 по 4, не забывая выдерживать по крайней мере двукратный разрыв между высказыванием собственной точки зрения и активным слушанием.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

ЗАЧЕМ

- Хороший фасилитатор знает ценность вовлечения участников в содержательную дискуссию. Однако одновременно с этим наиболее интересные обсуждения труднее всего завершить.
- Если фасилитатор успешно *подводит итоги*, участники дискуссии будут готовы перейти к следующей теме. Однако, если фасилитатор плохо справляется со своей работой, некоторые участники могут попытаться вернуться к теме и продолжить дискуссию. Это ставит фасилитатора в сложное положение, которого можно было бы избежать при правильном использовании методики.
- Приложив определенные усилия к процессу подведения итогов дискуссии, можно помочь участникам сделать выводы из обсуждения. Если фасилитатор повторит ключевые темы и основные моменты дискуссии, это поможет участникам дискуссии разложить все по полочкам мыслительных категорий. Эти внутренние категории помогут запоминанию и развитию понимания.

КАК

- *Подведение итогов* включает в себя пять шагов.
- Шаг 1. Еще раз напомните вопрос, с которого началась дискуссия: «Мы обсуждали успех вашей программы».
- Шаг 2. Укажите количество ключевых тем, которые вы услышали: «Думаю, было поднято три темы».
- Шаг 3. Назовите первую тему и укажите один или два ключевых вопроса, относящихся к данной теме: «Первая тема касалась стратегии. Вы изучали ее эффективность и предложили некоторые пути улучшения».
- Шаг 4. Повторите эту процедуру для каждой темы: «Вторая тема касалась главной цели. Вы задались вопросом, является ли она достижимой и реалистичной. И наконец, вы обсудили некоторые кадровые проблемы и создали новую штатную должность».
- Шаг 5. Сформулируйте высказывание, которое перебрасывает мостик к следующей теме: «Мы обсудили эффективность программы. Теперь давайте обсудим отдельные изменения, которые вы хотели бы предложить».