

ПРОРИВНІ РІШЕННЯ

Особлива подяка
ініціаторці проекту
Тамарі Сухенко

PEPE NUMMI

BREAKTHROUGH DECISION MAKING

**VOLUME I:
WORKSHOP DESIGN AND TOOLS**

GRAPE PEOPLE · 2020

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

ПЕПЕ НУММІ

ПРОРИВНІ РІШЕННЯ

МЕТОДИ ФАСИЛІТАЦІЇ
ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ
ГРУПОВОЇ РОБОТИ

*Переклала з англійської
Анастасія Дудченко*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2023

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 316.464(0.062)

Н 89

Нуммі Пепе

Н 89 Проривні рішення. Методи фасилітації для ефективної групової роботи / пер. з англ. Анастасія Дудченко. — К. : Наш Формат, 2023. — 280 с.
ISBN 978-617-8115-85-2 (паперове видання)
ISBN 978-617-8115-86-9 (електронне видання)

Секрет ефективної команди не в тому, щоб зібрати «зірковий» склад. Важливіше створити атмосферу, де люди не хизуватимуться собою, а досягатимуть діалогу й порозуміння, ухвалюватимуть найоптимальніші рішення, тобто проривні.

Про те, як побудувати таку командну атмосферу й отримати спільні результати, розповідає Пепе Нуммі. Як фасилітатор із 25-річним досвідом він написав своєрідний посібник з командної роботи й ухвалення рішень. У ньому зібрано оптимальні інструменти для групової роботи й описано, як ними користуватися. Якщо ви хотіли б налагодити роботу в команді без залучення зовнішніх експертів — тренерів, коучів, фасилітаторів, то ця книжка вас дуже виручить.

УДК 316.464(0.062)

Перекладено за виданням: Pepe Nummi. *Breakthrough Decision Making: Workshop Design and Tools* (Grape People, 2020, ISBN 978-952-69073-2-1).

ISBN 978-617-8115-85-2 (паперове видання)
ISBN 978-617-8115-86-9 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved
© 2020 by Pepe Nummi
© Дудченко А., пер. з англ., 2023
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,
оригінал-макет, 2023

ЗМІСТ

Передмова до українського видання. <i>Тамара Сухенко</i>	7
<i>Вступ. Вечеря в Шанхаї</i>	11
Частина перша	
ОСОБЛИВОСТІ ГРУПОВОГО УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ	
1.1. Історія групового ухвалення рішень	24
1.2. Наріжні камені проривного ухвалення рішень	34
Частина друга	
СЕСІЯ З ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ	
2.1. Прояснення цілей методами дартсу і «я — ми — разом»	60
2.2. Пошук рішень методом «кафе»	85
2.3. Створення дії з «я — ми — разом» і методом «квітки»	104
2.4. Огляд сесії з визначення цілей	116
Частина третя	
СЕСІЯ З ВИЗНАЧЕННЯ СИТУАЦІЇ	
3.1. Прояснення поточних проблем методом аналізу силового поля	122
3.2. Пошук рішень методом «автобусної зупинки»	139
3.3. Створення дій методом канбану	153
3.4. Огляд воркшопу з визначення ситуації	165

Частина четверта

СЕСІЯ З РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ

4.1. Прояснення проблем за допомогою динамічної фасилітації	170
4.2. Пошук рішень із технологією відкритого простору і свідомим ухваленням рішень	191
4.3. Створення дій за допомогою ідеялогу і дорожньої карти	217
4.4. Огляд сесії з розв'язання проблем	238

Частина п'ята

ПРОРИВНЕ ПРОЄКТУВАННЯ СЕСІЙ

5.1. ПРД-метод для проєктування воркшопу	244
--	-----

<i>Що далі?</i>	274
-----------------------	-----

<i>Подяки</i>	275
---------------------	-----

<i>Список літератури</i>	276
--------------------------------	-----

<i>Показчик інструментів</i>	277
------------------------------------	-----

ПЕРЕДМОВА

ДО УКРАЇНСЬКОГО ВИДАННЯ

Так сталося, що ця книжка виходить під час війни. Вважаю, що кожне видання, яке український читач сьогодні бере до рук, має відповідати на запитання: «Як нам наблизити перемогу? Як відбудувати країну?». Поділюся своїми думками про те, чому ця книжка важлива.

Поштовхом для розроблення методів фасилітації як професійного супроводу групової роботи стали Друга світова війна і щире бажання мислителів і практиків того часу і наших сучасників знайти способи, як не допустити її повторення. Роками розробляли методи створення якісних рішень і діалогових способів розв'язання конфліктів: як взаємодіяти й домовлятися на всіх рівнях, від невеликих груп до націй, не ризикуючи життям і добробутом мільйонів людей?!..

Ці питання знову актуальні, але сьогодні вони звучать дещо інакше. Що глобальний світ упустив? Які уроки минулого не вивчено, через що доводиться знову повертатися до «джерел і наслідків» війни? Що ми можемо зробити, щоб перемога і мир були сталими? Як суспільства та їхні еліти мають осмислити тему групової взаємодії, щоб уникнути подібних трагедій у майбутньому? Ця книжка робить потужний внесок у системну відбудову та професійне модерування процесів людської взаємодії в актуальному для вас контексті.

Складно навіть уявити, скільки рішень ухвалюють зараз, в умовах сучасних викликів війн, пандемій та економічної невизначеності, на міжнародному, державному й місцевому рівнях,

у приватному та громадському секторах. Якись із них необхідно ухвалювати швидко й без обговорень, вони виявляють лідерів та полководців часу, але значно більше рішень може і має бути результатом глибинного осмислення і плідних групових обговорень. Це питання, які потребують залучення колективного інтелекту — великих і малих спільнот заради процвітання націй та всього світу. Такі завдання можна вирішувати за допомогою підходу фасилітації, зокрема завдяки процесу проривних рішень, описаному в цій книжці.

Прагнення українського народу до демократії, вільних ринкових відносин та успішного самоврядування, зокрема необхідність реалізувати реформу децентралізації (з 2014 року), стикаються з викликами тоталітарного досвіду, травмованості й організаційної неспроможності кількох поколінь. Уже створено правові умови для залучення громадян до управління громадами, органам місцевого самоврядування передано значну частину повноважень, ресурсів і відповідальності колись національного рівня. Проте нам бракує різноманітних поведінкових практик: позитивного досвіду, розвиненої культури групової взаємодії, яка надала б сили змінам на місцевому рівні та вивільнила індивідуальну ініціативу в бізнесі й неурядовому секторі. На жаль, практика обговорень традиційно коливається між двома крайнощами: нарадами в стилі партзборів радянських часів і балаганом. У першому випадку рішення вже ухвалені, їх треба «просто» легалізувати голосуванням. Це демотивує учасників, адже вони не залучені в процес ухвалення рішень. У другому випадку нефасилітована зустріч великої кількості людей перетворюється на хаос і неконструктивну суперечку. Люди, звиклі до того, що їх не чують, поринають в емоційні сплески, довгі монологи, конфлікти, сподівання вирішити за раз усі питання, які накопичувалися десятиліттями. Саме тому важливо вивчати, створювати й запроваджувати найкращі практики фасилітації — це понад 500 інструментів групової роботи, які розробили науковці і практики в різних країнах світу.

Відомий фінський фасилітатор Пеппе Нуммі, що має величезну міжнародну практику переважно в бізнесі, пропонує

послідовний і добре зрозумілий процес групового ухвалення рішень, який збагатить управлінські практики в будь-якій організації, громаді або спільноті.

Україні як державі 32-й рік, але, на жаль, поки ми не можемо стверджувати, що в усіх галузях знань маємо достатньо науково-популярної літератури, виданої державною мовою. Зокрема і з фасилітації. Тому я рада повідомити, що ви тримаєте в руках одну з перших книжок про групову роботу, виданих українською. Радісно усвідомлювати, що простір професійного супроводу групової роботи разом із цим виданням розвивається, розширюється і тепер дедалі більше говорить українською!

ТАМАРА СУХЕНКО
психологиня, фасилітаторка,
офіційна представниця в Україні
фінської агенції фасилітаторів
Grape People Finland,
співзасновниця агенції Facilitation Park,
лютий 2023 року

Вступ

ВЕЧЕРЯ В ШАНХАЇ

Я стояв посеред шанхайського ринку Фенгбенг Лу, і мене переповнювали емоції. Я відчував запах жиру, на якому смажили локшину, бачив, як кидають у величезні каструлі з окропом свіжих лобстерів і рибу, чув крики вуличних торговців, що пропонували дамплінги на будь-який смак. Поруч стояла моя дружина Лена, і ми обоє були голодні. Тієї миті моя мета була цілком зрозуміла: знайти та з'їсти найбільше хого, яке тільки можливо.

Лена не бувала в Шанхаї, тож я хотів її пригостити неймовірно смачною стравою з локшиною, морепродуктами, тофу й овочами — власне, це і є хого.

— Тобі точно сподобається, — сказав я, ведучи її за руку до ресторану, який, якщо вірити рекламі, готував найсмачніше хого в місті. Однак Лена бачила ситуацію інакше.

— Я бачила біля готелю піцерію. Ходімо туди, — запропонувала вона.

Я всміхнувся й навіть розсміявся, але не міг повірити, що вона говорить це серйозно.

— Лено, ти ж приїхала в Шанхай не для того, щоб їсти піцу, правда? Ми стоїмо в місці, де, можливо, готують найсмачніше хого у світі!

Лену це не переконало, і вона спитала, чому завжди я вибираю, де нам їсти. Почалося очікуване перетягування каната: ми пікірувалися й перебивали одне одного, не чуючи ані слова з того, що говорив інший.

Лена ненавмисно образила мене:

— Знаєш, як на людину, яка заробляє на життя розмовами, ти не вмієш слухати.

Її слова мене зупинили. Я спробував подивитися на ситуацію її очима і завважив:

— Годі сперечатися. Спробуймо зрозуміти одне одного. Чому ти хочеш піцу, а не хого?

Вона відповіла:

— Я страшенно голодна і хочу сиру, бо знаю, що він дасть мені енергію на весь день. А ти? Хого для тебе означає щось важливе?

Я відповів:

— Поки ми сюди летіли, я уявляв, як ми їмо разом щось особливе за келихом хорошого вина. Я просто хотів добре провести з тобою час. Я не проти інших варіантів, але знаю, що піца тут жахлива. І саме тому так різко відреагував на твою пропозицію.

Коли ми зрозуміли одне одного, сварка припинилася сама собою. Я показав на інший бік вулиці — там був ресторан Hello Switzerland, де щасливі пари наминали сирне фондю.

— А таке тобі подобається? — спитав я.

Вона всміхнулася й попрямувала до ресторану.

— Ходімо їсти.

Від сварки до фондю

Нам з дружиною вдалося уникнути потенційно неприємної сварки й смачно повечеряти. Але як? Почнімо спочатку. Ми опинилися в незнайомому місці з порожніми шлунками — за таких обставин навіть найтерплячіша людина починає дратуватися й кидатися на інших. Ми хотіли з'їсти щось смачне, а не лишатися голодними, тож нам необхідно було знайти рішення. Ми почали сперечатися через те, який варіант буде найкращим. Люди досить часто сперечаються через рішення (чи варіанти, чи вибір, чи підхід, чи план дій тощо). Якщо ви не розумієте причини, чому людина вибрала саме таке рішення, — воно не здаватиметься вам хорошим. Здається нелогічним, непродуманим, вам буде складно побачити в ньому щось хороше, не кажучи

вже про те, щоб на нього погодитись. А взагалі розуміння варіантів і логіки, яка стоїть за ними, — обов'язкова вимога до ефективних рішень.

Нам із Леною вдалося порозумітися. Я зрозумів, що Лені хочеться їжі, яка поліпшить настрій і дасть енергію, а вона зрозуміла, що я уявляв особливу вечерю лише для нас двох. Це був позитивний крок: ми обоє зрозуміли, чого хоче інша людина, але не зупинилися на цьому. Ми знайшли рішення, яке закривало потреби та задовільняло нас обох — ось це і є про-ривне рішення.

Шість підводних каменів

Я люблю свою роботу. Мені пощастило мати роботу, де я подорожую світом і навчаю застосовувати інструменти, техніки й стиль управління, які допомагають групам ухвалювати кращі рішення. Це гідна мета, і щороку її ставлять собі дедалі більше людей. Уже існує чимало професіоналів, які допомагають групам шукати кращі рішення, — це коучі, ментори, фасилітатори, стратеги й медіатори, які навчають людей ефективної співпраці. Це прекрасна мета, і я мав би бути на сьомому небі, правда ж? Та це не так.

Моє серце наповнює радість, коли я бачу, що люди витрачають час та енергію, навчаючи групи ефективної співпраці, але водночас я помічаю ті самі помилки, які лиш ускладнюють ухвалення групового рішення. Хтось неправильно організовує обговорення, через що учасники говорять про різне й не розуміють одне одного. Інколи лідер групи, занадто закоханий у звук свого голосу, говорить-говорить, так нічого по суті й не сказавши. Вони знають назви інструментів, у них в арсеналі повно гучних слів, але вони не спроможні розказати про принципи й теоретичні основи методів, пояснити, як вони працюють.

У цій книжці я допомагаю позбутися цих помилок і ділюся знаннями й досвідом, набутими за 25 років. З безлічі типових помилок я виокремив би шість найпоширеніших.

Шість поширених підводних каменів у групових рішеннях

1. Процес налаштовано так, що рішення приймає одна людина, а не група. Інколи в намаганні пришвидшити процес ухвалення рішення використовують інструменти, корисні для однієї особи, а не для групи.
2. Складний процес ухвалення рішень. Проектуючи зустріч, ми прагнемо досконалості, але плануємо забагато етапів, дій та інструментів. Як результат — учасники перевантажуються і розфокусовуються.
3. Групування. Звичною практикою групових обговорень стало групування схожих ідей, але треба розуміти наслідки, бо часто це спричинює зміни сенсів та втрату важливих нюансів і деталей.
4. Ідеї вибирають, не розуміючи їх. Процес побудовано так, що учасники обирають ідеї, які обговорили поверхово. Важливо досягнути глибшого розуміння ідей, що за ними стоїть, перш ніж переходити до ухвалення рішень.
5. Поспішні рішення. Зазвичай більше часу й уваги приділяють створенню ідей (стадія дивергенції) і надзвичайно мало обговоренню та вибору найкращих ідей (стадія конвергенції). У результаті маємо поспішні рішення, які не розв'язують проблеми.
6. Бути в центрі уваги. Люди, які модерують пошук рішення, часто говорять забагато й намагаються все контролювати. Натомість варто вміти відійти на задній план, довіряти групі. Управління процесом — це не те саме, що бути центром усіх дискусій і подій.

Рішення приймає одна людина, а не група

Багато років тому я був на інноваційному семінарі, де відомий гуру наочно розповідав про свої методи. Це був ключовий експерт у своїй сфері, він досяг такого успіху, що став хедлайнером міжнародної конференції з дорогими квитками. Гуру розповів

нам про семиступеневий процес створення інновацій: дослідити, визначити, придумати, макетувати, випробувати, допрацювати й застосувати. Це був детальний і структурований план повноцінного розгляду всіх ідей. Наприкінці семінару люди почувалися щасливими, бо придумали нові цікаві ідеї.

Я теж був щасливий. Але попри те, що захід ретельно спланували, я побачив одну ключову проблему. З одного боку, 16 учасників змогли згенерувати ідеї й були задоволені ними, але ми не розуміли, як це співвідноситься з тим, що створили інші. Які ідеї найкращі? Що тут першочергове? Якщо ми не дійшли спільного рішення і не маємо плану дій, у чому тоді суть дискусії? Тренер забагато часу приділив тому, щоб ми озвучили власні думки, а от працювати з ними не став. Результати групового обговорення були неповні, отже, наша робота не доведена до кінця.

Лідери груп часто проходять тільки частину шляху: сприяють генеруванню індивідуальних рішень, але уникають процесів, де усій групі важливо досягти згоди, домовитися. Інколи вони навіть не розуміють різниці, вважаючи, що індивідуальний процес такий самий, тільки швидший і простіший. Щоб ефективно ухвалювати рішення в групі, лідер повинен допомагати учасникам групи на кожному етапі досягати розуміння й погодження ідей.

СКЛАДНИЙ ПРОЦЕС УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

Тренер провів добре сплановану сесію, де учасники отримали прекрасні індивідуальні результати, але процес виявився за складним. Не варто ускладнювати процес ухвалення рішень, планувати забагато етапів, адже з кожним наступним етапом зменшується здатність фокусуватися. Я для своїх воркшопів використовую триступеневу модель ПРД (прояснення, рішення, дії). На етапі прояснення ми розглядаємо контекст, наявні дані, щоб мати спільну картину реальності. На етапі рішення розробляємо найкращі пропозиції щодо рішень разом, як група. На третьому етапі група створює план дій. Модель ПРД досить проста, тож група розуміє структуру, і лідеру вистачає часу допомогти групі дійти згоди.

Пам'ятаєте, як ми з Леною вибирали місце для вечери? Ми змогли зрозуміти одне одного й домовитися. А тепер уявіть, що було б, якби ми послідовно проходили десять кроків. Та ми б і до сніданку не домовилися. Що простіше — то гарніше і зручніше. Прозора комунікація, використання логічних інструментів та чітка структура групової дискусії — це важлива частина моєї роботи.

ГРУПУВАННЯ

Я вже не молодий, тож стикаюся з певними проблемами. У мене болять коліна, вранці я нерідко прокидаюся з головним болем, а коли згинаю лікоть, там щось клацає. Думавши про свої нездужання, я їх групую та називаю проблемами зі здоров'ям. Що відбувається, коли я це роблю? Я поєдную різні проблеми, що мають різні причини й способи лікування. Це все спрощує. Щоб знайти правильні рішення, кожному проблему слід розбирати окремо. Можна не бігати щоранку, і тоді колінам буде легше. Можливо, якщо я спатиму більше, голова не болітиме. Але я групую ці проблеми й намагаюся розв'язати їх усі разом — і, можливо, так я знайду загальне рішення, яке не особливо допоможе розв'язати самі проблеми. Групувати подібне — природний процес, адже наш мозок намагається розібратися з постійним потоком інформації, але інколи варто цьому протистояти. Через групування ми втрачаємо можливість бачити корінь конкретної проблеми, прояснити та зрозуміти її, і все надто спрощується.

Якщо групування непродуктивне, чому люди це роблять? По-перше, бо їх цього вчать. Є багато популярних методів групової роботи, у яких кластеризація ідей — частина процесу. Правда, такі техніки створені переважно понад 50 років тому і вже застаріли. Їх слід замінити ефективнішими.

По-друге, кластерний аналіз — простий спосіб уникнути справжнього — і часто болісного — ухвалення рішень. Коли ви поєднуєте кілька ідей в одну, у ній буде щось від кожного учасника, і тоді людям простіше дійти згоди. Це ефективно і прозоро, але конкретно ви нічого не вирішили. Ви просто зробили хороші кластери й, можливо, навіть придумали їм хороші назви,

які скоро забудете. Пригадайте ще раз, як ми з Леною в Шанхаї не могли домовитися, їсти нам піцу чи хого. Уявіть, якби ми дійшли до такого: «Піца — це їжа, хого теж... Наше рішення — їжа!». Нам би це взагалі не допомогло, а аргументи, чому Лена хоче піцу, а я хого, просто загубилися б. Звучить абсурдно, але в організаціях відбувається щось схоже.

ІДЕЇ ВИБИРАЮТЬ, НЕ РОЗУМІЮЧИ ЇХ

Лідери груп інколи помилково вважають, що варто змусити групу вибрати ідею — і їхня робота виконана. Зазвичай це відбувається наприкінці зустрічі чи сесії, коли людей просять голосуванням обрати вподобану ідею чи ту, за яку вони хочуть узятися. На жаль, тут не досить дати людям інструкцію про визначення вподобаної ідеї — вони вас послухають і зроблять, що ви просите, але, напевно, виберуть власну ідею чи погодяться щось робити, до кінця не розуміючи, про що мова. Недосвідчений керівник або фасилітатор може вирішити, що якщо учасники виконали інструкцію, то роботу зроблено добре, результату досягнуто, а насправді все може бути зовсім не так.

У цю пастку потрапляли навіть кваліфіковані експерти, автори книжок з ефективного лідерства, і я теж. Якось я вів сесію з генерування ідей у міському центрі вторинного перероблення в Естонії. Організація купувала списані будівельні матеріали для перепрофільованого використання. Працівники попросили мене допомогти в роботі над пропозиціями щодо можливого використання зайвої фанери: вони якраз підписали велику угоду і тепер мали понад тонну матеріалу, тож хотіли згенерувати ідеї, як це продати. Я провів для групи сесію з вправами, які сприяють креативності, і як результат ми мали десяток фліпчартів із пропозиціями й повну кімнату втомлених людей. Вони ідеально дотримувалися моїх інструкцій і згенерували понад сотню ідей, навіть вибрали кілька, з якими працюватимуть далі. Але під кінець я завважив, що майже всі незадоволені результатом. Із сотень можливих варіантів учасники вибирали або власні, або схожі за логікою. Це була не їхня провина, а суто моя відповідальність.

Я не дав їм часу та можливості зрозуміти інші пропозиції. А якщо вони їх не розуміють, як братися за їх реалізацію?

Моя помилка була в тому, що я не використав інструментів для вибору найкращих ідей. Серед інструментів групової роботи є багато таких, що мають сприяти створенню ідей, тож часто наступним етапом пропонують швидко відібрати найкращі. Деякі фасилітатори груп просто просять людей прочитати ідеї вголос і вибрати ті, що подобаються більше. Я не вважаю це ефективним. Щоб люди справді змогли успішно щось зробити, вони мають повноцінно усвідомлювати, що вони вибирають і з чим будуть працювати, а для цього треба все обговорювати. Моє рішення — більше діалогів під час вибору ідей. Це важливий аспект проривних рішень, і відтоді, як я це роблю, жодна команда не пішла в мене із зустрічі, незадоволена тим, що вони вирішили реалізовувати.

У багатьох класичних методах — як-от мозковий штурм — заборонено критикувати, а ідеї можна презентувати лише коротко. Якби ми з Леною обрали цей метод, вирішуючи, де поїсти, то ніколи не дісталися б суті й не проговорили б, що для кожного з нас важливо. Ми застрягли б у зоні без критики, обмінюючись незначними люб'язностями. Що це нам дало б? Не варто обговорювати поверховий рівень ідеї, його й так легко зрозуміти. Важливіше зрозуміти логіку, на яку спирається ця ідея. Чому я хотів хого? Бо це романтично — страва, яку можна взяти на двох. Чому Лена так хотіла піцу? Бо сир добре насичує — це їжа, яка гарантовано дасть енергію. Звучить просто, але зупинитись і спробувати зрозуміти думку іншої людини буває нелегко. Коли ви вигадуете ідею — вона стає вашою любов'ю дитиною. Ви думаєте, що це найунікальніша, найгарніша сніжинка в природі. Ви дивитесь на неї через рожеві окуляри і радієте, що знайшли її. На цьому етапі, коли ви закохані у свою ідею, важко зосередитися на тому, що думають про вашу пропозицію люди. Як переконати людей? Присвятити вибору ідей більше часу й використовувати інструменти для складної розмови.

ПОСПІШНІ РІШЕННЯ

Один із найвідоміших методів фасилітації в групах — «світове кафе» — починається з роботи в кількох малих групах, де одночасно обговорюють певні теми і створюють ідеї, далі учасники переходять до інших груп, додаючи свої думки, наприкінці малі групи підбивають підсумки по своїй темі. «Світове кафе» — надзвичайний метод для того, щоб пропрацювати одночасно кілька проблем та згенерувати багато ідей, але на те, щоб добре їх зрозуміти, обговорити й обрати найкращі, надається дуже мало часу. Найімовірніше, учасникам сподобаються цікаві розмови, але це має мало спільного з тим, щоб синхронізуватися й вибрати ідеї для реалізації та взяти відповідальність за це. Дуже рідко наприкінці обговорення з'являється ясність, скоріше відчуття невизначеності та хаосу.

Більшість моїх знайомих фасилітаторів і лідерів, які модерують групові обговорення, прекрасно вміють організувати процес зі створення ідеї в групі. Особливо досвідчені навіть можуть допомогти зрозуміти ідеї всім. Але цього недосить. Учасникам потрібно глибше розуміти, чому ідеї важливі, у чому їхні сильні й слабкі сторони. Процес вибору й пріоритезації ідеї називається стадією конвергенції, а для допомоги групі в успішному проходженні цього етапу знадобляться спеціальні методи й інструменти. Досліджуючи ідеї глибше, учасники створюють нову інформацію й ведуть пристрасні дискусії.

На жаль, багато груп намагаються якомога швидше проскочити цей етап. Зазвичай модератор групи просто просить учасників проголосувати за найкращі ідеї або ще гірше — просить учасників кластеризувати ідеї, дати кластерам назви, а потім пріоритезувати розпливчасті назви, в яких зашиито одразу кілька ідей. Пріоритезація допомагає виявити особисті вподобання учасників, але це не те саме, що ухвалення групових рішень.

Моя улюблена тема — сповільнення на стадії конвергенції. Це означає, що спочатку потрібно сприяти індивідуальному мисленню, щоб зрозуміти логіку ідей, обговорити кращі ідеї в кількох малих групах зі зміною учасників, далі обирати найкращі

ідеї, але не індивідуально, а в малих групах, щоб знову і знову обговорювати найкращі ідеї в різних групах. Так усі учасники синхронізуються й легше дійдуть згоди. Навіть якщо ідею одного з учасників не виберуть, він матиме шанс пояснити, чому вона важлива, і він розумітиме логіку інших ідей. Вибрати правильні ідеї — так само важливо, як створити й розвинути нові. Якщо у вас складна тема, то, можливо, вам варто приділити більшість часу саме другому етапу — стадії конвергенції.

БУТИ ЦЕНТРОМ УВАГИ

Лідери груп і фасилітатори групових обговорень, відчуваючи потребу виправдати свою присутність (і гонорар), завжди перебувають у центрі уваги, ведуть усі дискусії, роздають групі інструкції та вимагають зворотний зв'язок і взагалі контролюють весь процес, наче патрульні на дорозі. Я кажу про тренерів, коучів, проектних менеджерів, спеціалістів з інновацій і лідерів команд (тимлідів). Ці люди постійно говорять, оскільки їхня робота — управляти та навчати. Я теж люблю поговорити і розумію, у чому плюси хорошого монологу, але треба й розуміти, коли варто заткнути рота та дати групі зробити основну роботу.

Кілька років тому в одній команді в моїй компанії відбувалися певні внутрішні зміни, і ми покликали командну коучерку допомогти нам. Вона фасилітувала для нас зустріч з розвитку команди: проговорила наші проблеми, надала кожному можливість поділитися своїми думками, потім підсумувала все сказане. Вона надавала кожному підтримку, ставила розумні запитання тощо. Вона робила все сама і робила правильно. Початок був потужний, але за пів години всі ледве сиділи на місцях. Проблема полягала в тому, що її було забагато. Вона тримала під контролем весь процес, даючи вказівки, коли саме ставити запитання і хто повинен відповідати. Вона контролювала участь кожного, примушуючи говорити тих, кому не було що сказати. І на перерву на каву команда пішла лиш тоді, коли вона вважала за потрібне. Коучерка так управляла процесом, що в результаті більшість часу говорила сама, і учасники подовгу були змушені пасивно слухати.

Логічно, що працівники втрачали концентрацію. Дуже важливо давати людям час поговорити між собою, а не змушувати просто сидіти й слухати, як одна людина править бал.

Є чимало способів управляти групою неправильно, але, навіть попри різні підводні камені, групи отримують певні результати, адже, коли люди збираються разом, відбувається багато хорошого. Ви ж можете отримувати кращі результати, якщо усвідомите та будете уникати поширених помилок своєї управлінської практики або стилю фасилітації.

ПРОРИВНІ РІШЕННЯ

Як бачите, я непогано вмію вказувати на помилки, але не хвилюйтесь! Для мене ця книжка — значно більше, ніж просто можливість поскаржитись і поговорити про помилки. У книжці «Проривні рішення. Методи фасилітації для ефективної групової роботи» я демонструю, як інструменти діалогу і сповільнення процесу ухвалення рішень допомагають обирати кращі рішення. Інакше кажучи, я вірю: якщо ви створите умови для спілкування, люди почнуть розуміти одне одного і створюватимуть фантастичні ідеї. Потім дайте їм час разом вирішити, які з цих ідей найкращі. Це ключове для ухвалення рішень групою. Звучить просто, але на практиці може бути складно. Мій шлях до експертності в управлінні групами був тернистий і сповнений невдач. З гарячковим ентузіазмом я прагнув спробувати все й надто поспішав, хоча не мав тоді ані інструментів, ані досвіду, щоб робити свою справу успішно. Я сподіваюся, що ця книжка освітить вам простий і прямий шлях до оптимального ухвалення рішень у групах.

Книжка починається з опису етапу ознайомлення, розповідаючи історію групових рішень і формування найпопулярніших інструментів групового рівня. Для розуміння, як працюють проривні рішення, знадобляться важливі теоретичні знання з соціальної психології. Ми розберемо три наріжні камені проривних рішень: емерджентний і конвергентний режими мислення,