

Проривні рішення: методи фасилітації для ефективної групової роботи

Пепе Нуммі

ОЗНАЙОМЧИЙ ФРАГМЕНТ

Переклад — Анастасія Дудченко

© Видавництво «Наш Формат». Усі права застережено.

Фрагмент надано для ознайомлення. Повна книжка — nashaknyga.com.ua

1.1. Історія групового ухвалення рішень

Знаючи історію й принципи, на яких ґрунтуються інструменти групового ухвалення рішень, ви зможете впевнено й ефективно використовувати їх.

Більшість інструментів, якими я користуюся, щоб допомагати групам ухвалювати рішення, не нові. Деякі з них мають майже сторічну історію і пов'язані з іменем першовідкривача у галузі соціальної психології Курта Левіна.

Левін (1890–1947) навчався в Європі й Сполучених Штатах і спеціалізувався на груповій динаміці. Його робота мала надзвичайно великий вплив: згідно з опитуванням, опублікованим в *A Review of General Psychology* 2002 року, він став одним із найцитованіших психологів всіх часів. Левін здобув визнання завдяки дослідженням з вивчення групової динаміки й зміни поведінкових моделей. У своїх роботах він вимірював використання навичок, ідей і потенційних зв'язків між усіма членами групи. Він випередив час: завдяки його роботі з'явилися важливі інструменти й концепції, як-от триступенева модель організаційних змін й аналіз силового поля — діагностичний інструмент, який використовують, щоб прояснити проблеми та покращити реалізацію змін.

Одне з найвідоміших досліджень Левін провів у США під час Другої світової війни. У статті «Групові рішення й соціальні зміни», опублікованій 1947 року, він презентував результати низки дослідів — вимірювання змін поведінкових моделей у молодих мам, перед якими стояло завдання засвоїти важливі для воєнного часу навички. Війна потужно вплинула на економіку, й уряд США просив громадян іти на жертви. Так, приміром, до домогосподарок зверталися з проханням годувати родини дешевшими м'ясними стравами із субпродуктів. Звучить ніби логічно, так? Насправді виявилося, що уряд намагався збути яловичі серця, печінку й інший

лівер, який для більшості американців здавався дивним й не викликав апетиту. Левін організував тестування, розділивши домогосподарок на дві групи. Одна група відвідала лекцію, на якій спеціаліст із галузі охорони здоров'я порадив їм готувати дешевші м'ясні страви з ліверу. Інша відвідала дискусію, де жінкам подали той самий матеріал, а потім дали час обговорити його. За кілька тижнів у домогосподарок спитали, чи дослухалися вони поради годувати родину субпродуктами, адже вони дешевші за м'ясо. Нова поведінка з'явилася менш ніж у 5 % тих, хто ходив на лекцію, і водночас понад 30 % жінок із дискусійних груп уже готували для своїх родин дешевші м'ясні страви 3.

Після цього Левін вирішив порівняти результати групових обговорень і особистих зустрічей з експертом. Для цього він обрав лікарню в Айові: мами особисто зустрічалися з нутриціологом, який давав поради й настанови, як краще піклуватися про дитину. Нутриціолог радив регулярно давати немовлятам риб'ячий жир і апельсиновий сік, щоб покращити роботу імунної системи. На жаль, мало хто з мам дослухався до цих порад, тож Левін знову організував навчальні групи з нутриціологом, по десять молодих мам у кожній. Пораду про риб'ячий жир і апельсиновий сік давали і в групах, і на особистих зустрічах. За кілька тижнів дослідник провів додаткове опитування, щоб дізнатися, чи дослухались мами порад. Групове рішення знову перемогло, а зміни поведінкових моделей були значно більші, ніж після особистої зустрічі з нутриціологом.

Результати були незаперечні: люди в групах краще засвоюють інформацію й частіше використовують її! Прекрасні новини для всіх новонароджених, які оздоровлювалися завдяки риб'ячому жиру. Правда, нова поведінка їсти яловичу печінку замість стейка деяким людям не дуже подобалася. Але чому ж робота в групі так ефективно провокує зміни поведінкових моделей?

Левін зрозумів, що процес ухвалення рішень починається з обговорення «за» і «проти». Під час групових дискусій про здешевшення м'ясного раціону Левін спостерігав, як жінки озвучували одна одній свої переживання — наприклад, що в м'яса буде дивний смак і це не сподобається чоловікові.

Ці результати ілюструють ключовий принцип проривних рішень: довгострокові зміни поведінки неможливі без обговорення, обміну ідеями й особистої раціоналізації. Щойно в людей з'являлася можливість поділитися думками з групою й послухати інших, їхню думку можна було змінювати. Левін зі своєю командою психологів працював із групами, щоб розв'язувати проблеми, створювати нові ідеї та зв'язки і будувати довгострокові зміни. Такі масштабні цілі й методи, якими вони їх досягали, і зробили Левіна та його команду передовими фахівцями в груповому ухваленні рішень.

Джой Гілфорд під впливом Левіна зробив значний теоретичний внесок у групове ухвалення рішень у 1950-х. Гілфорд велику частину кар'єри працював над природою креативності й виконання завдань. Він розробив теорію структури інтелекту (CI), в якій описано когнітивні здібності в різних площинах (візуальна, поведінкова тощо). Цією теорією Гілфорд розділив конвергентне й дивергентне створення й пізніше презентував її в книжці «Природа людського інтелекту» (The Nature of Human Intelligence, 1967). Сьогодні вони відомі як дивергентне й конвергентне мислення.

Творче мислення можна розділити на два дуже різні режими: дивергентне і конвергентне. І те, і те важливе для ефективної творчості. Дивергентне мислення потрібне для створення нових ідей, а конвергентне — для аналізу практичності ідей.

Дивергентне мислення починається, коли ідеї створюються вільно, без обмежень. Конвергентне мислення можна назвати логічним, коли створені на дивергентному етапі ідеї пріоритезуються за корисністю.

Люди схильні не погоджуватися з чужими пропозиціями. Так, вигадуючи ідею, щось пропонуючи, створюючи план дій чи будь-що інше, надзвичайно важливо розділяти дивергентний і конвергентний етапи. Замість того щоб убивати ідеї по одній, притримайте судження до моменту, коли буде створено досить ідей, а тоді вибирайте найкращі.

Ще до того як Гілфорд розробив теорії про людський інтелект і джерела креативності, один популярний рекламист використовував ці методи на практиці. Його звали Алекс Осборн, і він винайшов, я впевнений, тепер добре відомий вам метод мозкового штурму — брейнштормінг. Осборн обожнював ідеї, вважаючи їх важливими цеглинками життя. Він вірив, що мозковий штурм до снаги всім, навіть стареньким! У книжці «Як вигадувати!» (How to Think Up!) Осборн написав: «Вигадувати можуть навіть старі люди, якщо захочуть». Як фасилітатор (і такий збіг — підстаркуватий) я ціную його відданість ідеям і віру в те, що створювати їх може хто завгодно. Він відіграв важливу роль у тому, щоб допомогти людям розкрити креативність.

Але поки Гілфорд і Осборн працювали з проблемою передчасно вбитих ідей, вони випадково створили нову. У класичному брейнштормінгу немає конкретного етапу, на якому ідею критикують чи випробовують на міцність. Без можливості перевірити чужу ідею чи захистити свою вам не вдасться зрозуміти логіку ідеї, а отже, ані посилити, ані розвинути її. На щастя, цей слабкий бік класичного брейнштормінгу став причиною появи кращих і більш досконалих інструментів 4.

У 1970-х і 1980-х помітно зросло значення зустрічей та їхньої функції зводити людей разом. У книжці «Як зробити наради корисними» (How to Make Meetings Work) Девід Штраус і Майкл Дойл говорять, що сучасне суспільство побудоване навколо групової взаємодії, й без неї воно не виживе. Штраус і Дойл зробили

неймовірний внесок у сучасну фасилітацію, підкресливши важливість групової пам'яті, визначили поширені помилки під час зустрічей (наприклад, коли одна людина тягне на себе всю увагу і забагато говорить).

Штраус і Дойл зазначили, що виправити помилки допоможе неупереджена людина, яка вестиме зустріч, зосереджуючись виключно на процесі, а не темі. Так на зустрічах з'явилися фасилітатори, і це була велика зміна порівняно з традиційним підходом, коли зустріч вів голова — зазвичай начальник, який зосереджувався і на процесі, і на змісті.

Давній вислів «історію пишуть переможці» натякає, що існують різні наративи, і саме переможець вирішує, яка версія потрапить в аннали історії як факт. У фасилітації відбувається щось схоже: є різні погляди на те, на чому повинен зосереджуватися фасилітатор. Одні вважають, що головний фокус має бути на людях, а інші ставлять на методи й завдання в роботі з групою. Левін і його команда використовували людиноцентричний підхід у веденні напівструктурованих групових дискусій для досягнення результатів. Левін вважав: якщо ви зібрали людей в одній кімнаті й дали їм тему для обговорення, то люди обов'язково синхронізуються в думках — так сформується довгострокова зміна. Цей підхід зосереджений на взаємодії між людьми як рушії цієї синхронізації й згоди в групі.

З іншого боку виступають ті, хто вважає, що саме спільні цілі й завдання створюють креативну взаємодію в групі. Один із найкращих прикладів цієї системи переконань знаходимо в легендарній книжці Едгара Шейна «Процесне консультування. Його роль у розвитку організацій» (Process Consultation: Its Role in Organizational Development), опублікованій 1969 року. Процесне консультування — термін із психології. Для нього важлива спільна мета і єдина для всієї групи ціль. Визначившись із цим, треба розподілити ролі. Ця теорія стверджує: коли у всіх спільна мета,

люди будуть на одній хвилі й ефективно взаємодіятимуть. З появою цієї ідеї в галузі розвитку організацій почалася маленька криза. Що робити: зосереджуватись на завданні, як говорить Шейн? Чи вдаватися до людиноцентричної фасилітації, як вчив Левін?

Шейн популяризував підхід, за яким у центрі всього стоять завдання, через це в 1970–1980-х роках з'явилося дуже багато процесних консультантів. Сьогодні такого чіткого розділення немає, і лідер групи може вибрати той підхід, який йому більше до вподоби. Природно, що ви вподобаєте якийсь із них більше, однак я вважаю, що корисно розуміти позицію обох сторін.

Ставши популярним, брейнштормінг допомагав генерувати багато нових ідей, але ніхто до кінця не розумів, як зробити з ними щось корисне. Люди хотіли рішень, і тому були незадоволені. У 1960–1980-х набуло популярності групування ідей під час мозкового штурму. У всьому світі з'являлися нові інструменти категоризації ідей, які допомагали ухвалити рішення. Тоді ж широко застосовували такі інструменти, як метод номінальних груп, метод фасилітації «Метаплан», діаграма подібності, метод опери й метод консенсусу. Багато з них базуються на класичному брейнштормінгу, де під час креативного процесу заборонено критикувати ідеї. Нові процеси відкривали двері для співпраці більшого масштабу, але водночас рівень складності зростав, а часу надавалося все менше, тож тенденція групувати радше заважала, ніж навпаки.

Через ці недоліки інструментів фасилітатор Сем Кейнер запропонував новий етап процесу, який назвав зоною зітхання. Він зрозумів, що модель з двох частин — дивергентного і конвергентного мислення — неповна, адже між ними є ще дещо — зона зітхання. За Кейнером, це такий неунікний етап, на якому всім учасникам некомфортно, вони переживають фрустрацію. Якщо фасилітатор обійде цей етап увагою й не допоможе людям пройти

його, фінальне рішення може виявитись незадовільним.

За Кейнером, перед тим, як ухвалювати рішення, надзвичайно важливо зрозуміти структуру ідеї. Кейнер вважав, що для більшості цей процес — друга натура, і що група зробить це автоматично, без нагадувань. Він пояснював цей феномен як період, що існує між дивергентним і конвергентним мисленням. На цьому етапі учасники розбираються з раціональними елементами й логікою ідей інших. Він назвав етап зоною зітхань, бо це некомфортний етап, у ньому людина відчувається напружено. Процес може здатися дещо нелогічним: спочатку ми забороняємо людям пояснювати ідеї на етапі дивергентного мислення, а далі починається складний процес прояснення думок у зоні зітхань. Якщо вам здається, що це нелогічно і непродумано, не хвилюйтесь. У пошуку оптимального рішення надзвичайно важливо розуміти логіку іншої людини, і зона зітхань Кейнера якраз-таки й виводить нас на цей шлях.

Трохи перемотаємо вперед, до останніх десятиліть ХХ століття. Мільйони професіоналів дістали регулярний доступ до інтернету, і це змінило обличчя бізнесу. Світ став взаємопов'язаним, і проекти, раніше неможливі, тепер запускали в реальному часі, а команди працювали над ними з усіх куточків земної кулі. З'явилися нові неймовірні способи співпраці: стали популярними такі методи, як технологія відкритого простору, «світове кафе» і динамічна фасилітація. Ці інструменти призначені для розв'язання комплексних проблем, хоча й по-різному.

Технологія відкритого простору дещо відрізняється від інших, бо допомагає групам працювати одразу з багатьма маленькими питаннями одночасно. Гаррісон Оуен розповів про цей метод 1993 року в книжці «Технологія відкритого простору: посібник користувача» (Open Space Technology: A User's Guide). За цим методом учасники можуть пропонувати цікаві їм теми до обговорення, а потім головувати на мінізустрічі щодо неї. Люди

можуть як завгодно переміщуватися від однієї мінігрупи до іншої. Свобода вибирати, що обговорювати і в якій групі, дозволили учасникам виявити й дослідити важливі для них теми. З власного досвіду додам, що технологія відкритого простору допомагає створювати глибокі й запальні дискусії в маленьких групах, з чим не зрівняється жоден інший інструмент.

«Світове кафе» — ще один метод для створення кількох паралельних обговорень. Девід Ісаак і Хуаніта Браун помітили, що найважливіші розмови зазвичай відбуваються в неформальному середовищі. Вони вивели гіпотезу, що завдяки розслабленій атмосфері метод «кафе» буде і корисним, і популярним. Так і є. Велику групу дроблять на кілька менших і за методом «світового кафе» починають кілька раундів обговорень.

Динамічна фасилітація — груповий інструмент для пошуку сенсу. Коли хтось пропонує перші рішення, фасилітатор допомагає групі дослідити пов'язані з ними факти, можливі недоліки, проблеми, тобто не дозволяє людям убити ідею одразу, а допомагає знайти нові рішення під спільним для групи знаменником. Такі інструменти, як динамічна фасилітація, потрібні, щоб створити спільне розуміння. Це незамінний інструмент, який я часто використовую, щоб допомогти групі орієнтуватися в суперечностях і комплексних проблемах сучасного світу.

Після нашої подорожі в історію групових рішень ви, можливо, питаєте себе: «А що сьогодні?». Інструменти й методи групових рішень застосовують уже інакше, і вони неймовірно розвинулись. Один із прикладів — поява партисипативного підходу у програмістів, які працюють за методикою Agile 5. Зазвичай програмісти аналізували досягнення і виклики проєкту постфактум. Тепер вони використовують інструменти групових обговорень, щоб постійно мати зворотний зв'язок під час проєкту 6. Зміна на користь партисипативних інструментів дала чудові результати, оскільки ці

інструменти суттєво допомагають розробникам програмного забезпечення, які зазвичай працюють ізольовано.

Найцікавіша зміна в сучасній фасилітації прийшла навіть не зі світу бізнесу. Пригадайте шкільні роки. Пам'ятаєте, вчитель давав вам завдання із товстого записаного підручника. А можливо, якщо ви старші — десь як я — вчитель писав на дошці речення, а вам треба було їх переписати. Вчитель був центром усього процесу, саме він видавав знання.

Як думаєте, чи збереглася така модель зараз? Чи використовують її десь? Можливо. Але багато країн відходять від неї. Нині доступ до знань як ніколи вільний, дедалі більше людей стають висококваліфікованими й добре освіченими. Головне питання вже не в тому, як дістати більше знань, а в тому, як розібратися, що з пропонованої інформації потрібно саме тобі. Сьогодні проблема організацій — не в нестачі доступу до інформації чи професіоналів, а те, як усю цю інформацію осмислити й продуктивно використати.

Нещодавно я спілкувався з фінською міністеркою освіти про шкільну систему. Вона розповіла, що Фінляндія відмовляється від механістичної системи навчання, яка роками працювала в інших країнах. Натомість міністерка розуміла: нині інформація повсюди, й учителям майбутнього слід зосередитися на наданні людям можливості правильно використовувати ці знання й пов'язувати їх з дійсністю інших людей. Інакше кажучи, вчитель майбутнього стане фасилітатором для своїх учнів, він буде допомагати їм осмислювати інформацію та робити власні висновки. Мені подобається, як це звучить!

Місцеві лідери й органи влади проводять зустрічі з мешканцями, щоб у двосторонньому діалозі мати від них зворотний зв'язок. Один із яскравих прикладів — це групові сесії в Луїзіані після урагану Катріна. Федеральне агентство FEMA активно

критикували за повільну реакцію на катастрофу, яка залишила багатьох без даху над головою. За наступні місяці й роки було проведено багато обговорень з місцевим управлінням і громадянами, щоб як слід підготуватися до наступного руйнівного урагану. Для мене це демократія в її найкращому вигляді, і я сподіваюся, що цей тренд триватиме, адже методи ухвалення групових рішень далі змінюють світ.

• • •

Далі — у повній книжці «Проривні рішення: методи фасилітації для ефективної групової роботи».
nashaknyga.com.ua