Пособие для тренеров
Медиация

Онлайн

Для свободного пользования

Прояснение и разрешение конфликтов

Киев 2017

Содержание

1. Основы проведения и ценности медиации 4
Теоретическое введение для тренера 4
Упражнение 1 для участников 4
Упражнение 2 для участников 4
Доп. Упражнение 3 для участников 4
Дополнительные инструкции для тренера 4
2. Методика активного слушания при выборе темы и коучинге конфликтов с помощью модели айсберга 5
Теоретическое введение для тренера 5
Упражнение 1 для участников 5
Упражнение 2 для участников 12
Доп. Упражнение 3 для участников 5
Дополнительные инструкции для тренера 14
3. Прояснение точек зрения (Двойной айсберг) 16
Теоретическое введение для тренера 16
Упражнение 1 для участников 17
Упражнение 2 для участников 21
Доп. Упражнение 3 для участников 28
Дополнительные инструкции для тренера 6
4. Прояснение эмоций 7
Теоретическое введение для тренера 7
Упражнение 1 для участников 7
Упражнение 2 для участников 7
Доп. Упражнение 3 для участников 7
Дополнительные инструкции для тренера 7
5. Мозговой штурм 8
Теоретическое введение для тренера 8
Упражнение 1 для участников 8
Упражнение 2 для участников 8
Доп. Упражнение 3 для участников 8
Дополнительные инструкции для тренера 8
6. Переговоры и принятие соглашения 9

Теоретическое введение для тренера 9
Упражнение 1 для участников 9
Упражнение 2 для участников 9
Доп. Упражнение 3 для участников 9
Дополнительные инструкции для тренера 9
7. Составление договора и рабочее соглашения 10
Теоретическое введение для тренера 10
Упражнение 1 для участников 10
Упражнение 2 для участников 10
Доп. Упражнение 3 для участников 10
Дополнительные инструкции для тренера 10
8. Самоопределение с Внутренней Командой/ Обращение со сложными ситуациями 65
Теоретическое введение для тренера 65
Упражнение 1 для участников 65
Упражнение 2 для участников 65
Доп. Упражнение 3 для участников 65
Дополнительные инструкции для тренера 65
9. Приложение: Материал 66

1. Основы проведения и ценности медиации

Теоретическое введение для тренера

… 5-15 страниц (ссылка на презентацию) …

Упражнение 1 для участников

a. Введение: основная мысль, обзор (цель и проведение упражнения)
b. Инструкции для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах
c. Время на введение, инструкцию, для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах и обработка
d. Материалы: рабочие листы, фотографии, изображения
e. Инструкция по обмену и обратной связи участникам, разработка вопросов и сложностей: Что важно? Что было сложным?

Упражнение 2 для участников

a. Введение: основная мысль, обзор (цель и проведение упражнения)
b. Инструкции для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах
c. Время на введение, инструкцию, для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах и обработка
d. Материалы: рабочие листы, фотографии, изображения
e. Инструкция по обмену и обратной связи участникам, разработка вопросов и сложностей: Что важно? Что было сложным?

Доп. Упражнение 3 для участников

a. Введение: основная мысль, обзор (цель и проведение упражнения)
b. Инструкции для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах
c. Время на введение, инструкцию, для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах и обработка
d. Материалы: рабочие листы, фотографии, изображения
e. Инструкция по обмену и обратной связи участникам, разработка вопросов и сложностей: Что важно? Что было сложным?

Дополнительные инструкции для тренера

На что стоит обратить внимание? Что важно?

В чем сложности? Как с ними обращаться?

2. Методика активного слушания при выборе темы и коучинге конфликтов с помощью модели айсберга

(Natalia Chernenko)

«Самая большая роскошь – это роскошь человеческого общения. Без умения слушать и слышать полноценное общение невозможно...»
Антуан де Сент-Экзюпери

Активное слушание

- это искусство понимания;
- это специальная техника, которая позволяет в полной мере понять самочувствие собеседника;
- это установка контакта с собеседником и получение от него нужной информации;
- метод демонстрации внимания и отражения чувств собеседника в разговоре, чтобы обеспечить возможность свободного выражения чувств и мыслей собеседником.

Активное слушание означает:

- слушать, чтобы слышать, а не отвечать;
- понимать смысл и суть, сокрытые за словами;
- замечать не только содержание (информацию о фактах), но и эмоции и переживания говорящего;
- откликаться на речь собеседника, так, чтобы он чувствовал себя услышанным и понятым.

Почему активно слушать – ВЫГОДНО!

Почему так важно уметь эффективно слушать и слышать других?

- лучше понять говорящего
- сделает более результативной дальнейшую коммуникацию
- показать, что его слышат и понимают.

Виды вопросов

«Открытые вопросы»

Вопросы, требующие подробного ответа, т.е. побуждающие к разговору. Это те вопросы, на которые, отвечая нельзя ограничиться ответами «да» или «нет».

Эти вопросы побуждают говорить вашего собеседника, а вам получать информацию. Они помогают понять собеседнику, что вам интересны его проблемы и так же он чувствует свою значимость. Открытые вопросы – это вопросы на которые мы ожидаем получить максимально развернутый и полный ответ по за-

данной вопросом теме. Они начинаются вопросами: «что»; «как»; «почему» и т.д.

Цель открытого вопроса: разговорить клиента, получить общую информацию, понять, что стоит за утверждениями клиента, получить паузу для обдумывания.

Ошибки: задавать открытые вопросы в конце беседы, задавать открытые вопросы на отвлеченные темы.

Как задать вопрос: открытый вопрос задают с помощью вопросительных слов, которые ставятся в начале предложения: Где?, Что?, Когда?, В связи с чем? и т. д.

"Закрытые вопросы"

Закрытые вопросы, не требующие развернутого ответа. На них обычно отвечают либо «Да», либо «Нет» или просто констатируют факт. Начинаются они обычно: «Можете ли вы….», «Имеете ли вы.....», «Знаете ли вы….», «Следует ли….».

Цель вопроса: получить согласие, получить подтверждение договоренностей или предположений, уточнить информацию, зафиксировать что-либо, завершить разговор.

Ошибки: задавать только закрытые вопросы, задавать закрытые вопросы, на которые можно получить не нужное "НЕТ", задавать несколько закрытых вопросов подряд - как допрос.

Как задавать вопрос - любое повествовательное предложение можно превратить в закрытый вопрос, путём его интонационного повышения к концу предложения.

Особенности применения:

- Служат для достижения согласия и контроля взаимопонимания.
- Дают дополнительную детальную информацию.
- Хорош для открытых людей.

Углубляющие (уточняющие) вопросы. Иногда их называют еще "вопросами о фактах". Они тоже закрытые. Их задают обычно в ходе деловой беседы для уточнения полученной информации.

Примеры: "Сколько человек...?", "Кто именно...?", "Все ли позиции Вас интересуют?"

Вопросы о мнениях. (Вопросы типа "о"). Это открытые вопросы.

Например: "Какого Вы мнения о вторичном рынке жилья в Украине?" - "Можно узнать Ваше мнение о развитии сети дистрибьюции…?" - "Как Вы относитесь к …?" - Такие вопросы уместно задавать в начале беседы, чтобы разговорить собеседника, или в ее середине, если возникла ненужная пауза или неясность в разговоре.

Гипотетические вопросы. Обычно они содержат слово "если" (гипотеза, предположение).

Примеры: "А что если …?", "Как Вы поступите, если…?", "А если предположить, что рынок и далее будет развиваться …?" - Такие вопросы позволяют вам управлять ходом беседы, концентрируя внимание на важных для вас фактах и возможностях.

Рефлективные вопросы. (Вопросы типа "зеркало"). Они "отражают" мнение вашего собеседника.

Например: "Если я правильно понял, цена товара для Вас не самый главный фактор?", "Правильно ли я понимаю, что…?" - "Действительно ли Ваши сотрудники имеют возможность…?"

У таких вопросов сразу два достоинства. Первое – вы демонстрируете внимательное "слушание" (и улучшаете "атмосферу" беседы). Второе – вы уточняете информацию

Приемы активного слушания

Открытые вопросы позволяют получить от собеседника максимально возможное количество информации, так как подразумевают развернутый ответ, а также показать заинтересованность в разговоре:

- «Как вы относитесь к…»
- «Что вы планируете предпринять, если…»
- «Как работает служба доставки в вашей компании?»

Уточнение. Вы просите собеседника уточнить отдельные моменты его высказываний, если сомневаетесь, что правильно их поняли, чтобы получить подробную информацию по отдельным вопросам, выразить заинтересованность):

- «Это очень интересно, не могли бы вы уточнить…»
- «Если я правильно вас поняла, вы считаете, что…»
- «Вы могли бы уточнить, что для вас означает… (быстро, дорого, качественно…)»
- «Если не секрет, на основании чего вы пришли к такому выводу?»
- «Будьте, пожалуйста, со мной откровенны, что вас не устраивает в полной мере? (Вы в чем-то сомневаетесь? Вас что-то беспокоит?)»

Перефразирование можно использовать, чтобы убедиться, что вы правильно поняли собеседника, для получения развернутой информации по отдельным вопросам, показать заинтересованность, внимание, уважение к словам собеседника. Для этого кратко передайте смысл сказанного собеседником своими словами, но не слово в слово, чтобы он продолжил объяснение:

- «То есть, другими словами…»
- «Итак, вы считаете важным…»
- «То есть, вы имеете ввиду... Все правильно?»

Логическое следствие – выведение логического следствия из высказываний собеседника, дальнейшее развитие высказанного им смысла (при повторении важно говорить с положительным эмоциональным настроем):

- «Если исходить из того, что вы сказали, для вас важны гарантии на товар…»
- «Если я вас правильно поняла, вам важно, чтобы мы осуществили доставку товара на ваш склад…»

Ссопереживание (эмпатия) — это присоединение к собеседнику на его эмоциональном (эмпатийном) уровне для создания с ним доверительных отношений посредством максимально точного отражения его чувств, эмоций и переживаний, проявление сочувствия, признание значимости собеседника и выражение уважения к его мнению. Признайте значимость важность для вас чувств собеседника, выразите признательность за его усилия и действия, задавайте вопросы, которые усиливают или гасят эмоцию:

- «В ваших словах я почувствовал сомнение (тревогу, недоверие, беспокойство…)»
- «Мне показалось (мне кажется), что вы чем-то взволнованы»
- «Я ценю вашу готовность решить эту проблему»
- «Я вижу, что вас что-то беспокоит (Вам что-то мешает принять решение? Может быть, вам необходима дополнительная информация?)»

Отзеркаливание позволяет продемонстрировать внимание и уважение к словам собеседника, обратить его внимание на то, что было важно для вас, дать возможность услышать себя со стороны и помочь увидеть другие аспекты разговора. Повторите самые значимые для вас слова собеседника или повторите несколько его последних слов (обязательно говорите на языке собеседника):

- «Вы только что сказали, что…»
- «Давайте вернемся к вашим словам…»

«Эхо» (цитирование) — дословное повторение продавцом основных мыслей, которые высказал собеседник. Этот прием вынуждает собеседника четко формулировать свои мысли, помогает уточнить суть проблемы и создает ощущение повышенного внимания со стороны собеседника.

Суммирование поможет акцентировать внимание на основных моментах и подвести разговор к логическому завершению. Для этого необходимо кратко перечислить важные факты, которые были озвучены в ходе разговора, структурировать достигнутые договоренности.

- «Итак, мы с вами определились – один…, два…, три… И теперь нам остается решить последний вопрос: когда вы приобретете эту вещь и будете наслаждаться ее качеством. Ведь я вижу, она вам понравилась».

Подведение итогов (резюмирование) — повторение всех важных идей в сжатом, обобщенном виде. Покажите собеседнику, что вместе вы достигли прогресса в переговорах, создали основу для дальнейшего сотрудничества. Заново сформулируйте и озвучьте основные идеи и достигнутые в ходе переговоров договоренности, подведите итоги и сделайте выводы. При этом вы можете использовать следующие вводные формы:

- «Таким образом, мы выяснили, что важными критериями для вас при выборе являются …»
- «Обобщая то, что вы сказали, можно прийти к выводу, что вы бы хотели…»

Правила активного слушания

Создайте для собеседника комфортные условия, чтобы он почувствовал, что вы заинтересованы в разговоре (отключите телефон, выберите место, где вам не помешают, избавьтесь по возможности от постороннего шума). Согласитесь, чтобы разговор получился, нужно иметь возможность сосредоточиться, сконцентрироваться, не отвлекаясь на посторонние раздражители. Если на вашем столе каждую минуту звонит телефон, и вы отвлекаетесь на разговоры, нормального общения не получится.

Примите активную открытую позу. Она способствует общению и способствует умственной сосредоточенности (расслабленное тело расслабляет мозг, поэтому избегайте мягких кресел и диванов). Не скрещивайте руки и ноги при общении, не делайте вертикальных движений руками, не отстраняйтесь телом от собеседника, не закидывайте руки за голову и не откидывайтесь на сиденье, не закидывайте ноги на стол или другие поверхности.

Не садитесь напротив собеседника, лучше сядьте рядом с ним на расстоянии около метра, чуть наклоните туловище в его сторону. Между вами не должно быть препятствий, например письменного стола. Ноги должны стоять ровно, вся подошва на полу, колени могут быть слегка разведены (не более чем на 10 сантиметров, касается не только женщин, но и мужчин). Руки должны лежать свободно на столе или на коленях, как вам удобно, только не в замке.

Подтверждайте жестами и мимикой, что вы слышите собеседника и понимаете его. Это могут быть кивки, краткие слова, типа «да», «ага», «понимаю». Можно также повторить последние слова собеседника, повторить смысл, перефразировать (перескажите его мысль своими словами, сместив смысл в свою пользу).

Сосредоточьте все свое внимание на собеседнике, поддерживайте с ним зрительный контакт (но не будьте назойливыми, не смотрите слишком пристально, прямо в глаза, так как это может быть принято за проявление враждебности и однозначно напугает собеседника). Пусть ваши глаза находятся на одном уровне с глазами собеседника. Если вы будете смотреть во время разговора смотреть по сторонам, скорее всего, ваше внимание вскоре рассеется, и вы потеряете нить разговора.

Не отвлекайтесь во время разговора на посторонние дела, избегайте неконтролируемых раздражающих действий (изучение документов, постукивание по столу пальцами или ручкой, шелест бумагой, рассеянное рисование в блокноте, накручивание волос на палец). Иногда ситуация складывается так, что необходимо строчно найти накладную или подписать документ. Отложите «попутные» дела – их можно сделать по окончанию беседы. Любые посторонние, не относящиеся к разговору действия, отвлекают от беседы, происходит потеря концентрации внимания, что, безусловно, негативно влияет на ход разговора.

Покажите собеседнику, что вы слушаете его с удовольствием и интересом. Ваши позы и жесты должны говорить о вашей заинтересованности в разговоре. Поощряйте собеседника рассказать все от начала до конца с подробностями (для этого нужно очень внимательно и заинтересованно его слушать).

Вы должны слушать и слышать собеседника. Молчите, когда говорит собеседник – вы не можете его слушать и слышать, если говорите сами. Сосредоточьтесь на его словах, не позволяйте себе думать в это время о чем-то другом. Постарайтесь понять точку зрения собеседника.

Не устраивайте допрос с пристрастием. Стройте предложения в утвердительной форме. Периодически делайте паузы и давайте собеседнику время подумать.

Уясните логику рассказа собеседника, запомните главные мысли (все запомнить вряд ли получится, да это и не нужно). Если вы не надеетесь на свою память, можно делать пометки в блокноте. Делать конспект не следует – собеседник может замкнуться, и вы получите меньше информации.

Постарайтесь понять не только слова, но и чувства собеседника, поставив себя на его место. Обычно люди выражают чувства и передают мысли общепринятыми фразами, в соответствии с социальными нормами. Постарайтесь расшифровать их смысл. Не бойтесь делать ошибочные предположения насчет испытываемых собеседником чувств. Если что-то не так, собеседник поправит вас.

Развивайте наблюдательность, следите не только за речевыми, но и за эмоциональными сигналами собеседника. Это важно, так как большая часть взаимодействия между людьми приходится именно на эмоции.

Помните, что и вы, и ваш собеседник несете обоюдную ответственность за ваше общение. Показывайте собеседнику, что вы действительно слушаете и понимаете его. Это можно сделать с помощью уточняющих вопросов, активных эмоций и другими уместными в каждом конкретном случае способами. Согласитесь, как собеседник узнает, что вы его понимаете, если вы сами не покажете ему это своими действиями?

Будьте терпеливы, не перебивайте говорящего, не торопите его. Планируйте встречу так, чтобы у вас было достаточно времени для полноценной беседы без спешки. Спокойно реагируйте на все, что говорит собеседник. Не позволяйте себе личных оценок и замечаний к сказанному.

Контролируйте свои эмоции (особенно это относится к отрицательным эмоциям). Раздраженный человек часто интерпретирует слова собеседника неправильно и излишне эмоционально реагирует на них, а озабоченность и эмоциональное возбуждение мешают слушать и слышать собеседника. Если его слова или действия затрагивают ваши чувства, тактично скажите ему об этом, проясните ситуацию, и беседа вернется в деловое русло.

Ведите себя корректно – не критикуйте, не оценивайте, не спорьте. Старайтесь одобрительно реагировать на слова собеседника – это поможет ему точнее выражать свои мысли. Напротив, любая негативная реакция с вашей стороны вызовет защитную реакцию, чувство неуверенности, настороженности,

собеседник «закроется». Вернуть доверие и «разговорить» его снова будет непросто. Если вы понимаете, что собеседник не настроен на разговоры и откровенность, то оставьте его в покое.

Постарайтесь понять цели вашего собеседника. Он, например, может хотеть получить от вас скидку или рассрочку платежа, более выгодные условия поставки, изменить ваше мнение по определенному вопросу или убедить совершить определенное действие. В данном случае, действие с вашей стороны станет лучшим ответом собеседнику.

Выявите свои плохие привычки при общении и избавьтесь от них. Плохие привычки затрудняют процесс активного слушания. Постарайтесь выявить свои привычки, ошибки, сильные и слабые стороны. Чтобы вам было проще проанализировать свои действия и выявить ошибки, ответьте на эти вопросы:

- Как быстро после начала беседы вы делаете выводы о собеседнике?
- Вы делаете поспешные оценки и выводы, не дослушав собеседника до конца?
- Вы акцентируете внимание на внешности и ошибках речи?
- Вы слушаете, не глядя на человека?
- Вы часто перебиваете собеседника?
- Вы часто оказываете показное внимание к собеседнику, в то время, как думаете совершенно о других вещах?

Знание своих привычек, особенно негативных, – это первый шаг к их исправлению и самосовершенствованию.

Упражнение «Снежинка»

Описание упражнения: тренер наглядно представит механизм восприятия информации, доминирование каналов восприятия каждого участника.

Время проведения: 2-3 мин.

Материалы: рабочие листы формата А-4.

Инструкция:

Каждый участник внимательно слушает и самостоятельно выполняет инструкцию тренера, а именно:

1. Сложите листик наполовину и оторвите верхний правый угол.
2. Сложите еще раз наполовину и оторвите правый нижний угол.
3. Сложите еще раз наполовину и оторвите правый нижний угол.
4. Сложите еще раз наполовину и оторвите правый верхний угол.

Разверните и покажите всем, что получилось...

Как Вы думаете, почему у всех разные рисунки получились?

Упражнение «Испорченный телефон»

Описание упражнения:

Тренер просит выйти 7-10 добровольцев, которые будут принимать участие в упражнении, после объясняет правила: 6-9 человек выходят за двери, одному (тот кто остался) тренер зачитывает текст.

Задача слушавшего передать то, что он запомнил следующему участнику. Участники заходят по очереди – слушают и передают полученную информацию.

Материалы: рабочие листы с текстами, которые будут зачитывать.

Обсуждение: процент оставшейся информации от первоначального текста, способы повышения качества передачи информации, что запоминает клиент из нашего сообщения? Что ему необходимо запомнить из нашего сообщения?

Время: 15-20 минут

Конкретный текст выбирайте исходя из раскованности группы, доверия, а так же желаемого эффекта.

Демонстрация активного слушания на конкретном примере...

https://www.youtube.com/watch?v=UbH0aXX9gpU - **Правильное ведение диалога: вопросы и техники активного слушания (из блога www.prodasch.ru)**

Упражнение «Надпись на спине»

Описание упражнения: Участники делятся произвольно на пары и строятся в три колонки параллельно. Каждый участник смотрит при этом в спину своего товарища. Упражнение выполняется без слов. Ведущий пишет слово и прячет его от одного из участников. Задание – задать вопросы так, чтобы можно было угадать слово, которое написано.

Материалы: рабочие листы формата А-4, фломастеры, булавочки.

Участникам предлагается обсудить в командах ошибки и находки, которые были в процессе упражнения. Сделать выводы, затем, с учетом этих выводов повторить упражнение. При этом первые и последние члены команд меняются местами.

Обсуждение в общем кругу.

- Какие вопросы были заданы?
- Какой из вопросов помог бы угадать или ускорить процесс угадывания?
- Что мешало выполнять упражнение?

Упражнение, тренировка в малых группах.

Инструктаж: сейчас каждая пара получит правила активного слушания, на ознакомления с которыми будет выделено 7 минут. После чего Вы внимательно прочитаете предлагаемую ситуацию и определите, кто будет из Вас медиатором, а кто человеком, у которого возник конфликт. На подготовку примера «активного слушания» будет выделено 20 минут. После чего каждая пара представит свой вариант.

Ситуация №1

Конфликт возник с начальником, который систематически дополнительно нагружает заданиями, которые по должностной инструкции в работу подчиненного не входит. Начальник говорит, сделай вот это, еще вот это, и еще вот это и все это срочно. Вы чувствуете, что премия и за это задание тоже вам не светит, а задание достаточно объемное. Работник так и докладывает начальнику, сделаю вот это, а это не моя работа, дадите премию-сделаю. На что начальник пригрозил: не сделаешь – уволю.

Ситуация №2

Организатор педучилища получил одновременно два срочных задания: от своего непосредственного начальника (заместителя директора по воспитательной работе) и вышестоящего начальника (директора). Времени для согласования сроков выполнения заданий нет, необходимо срочно начать работу. Подумал и, в первую очередь, начал выполнять задачи вышестоящего начальника. За несвоевременное выполнение организатором задача непосредственного начальника, директора, зная, что выполняли его задания, вынес выговор заместителю, который, в свою очередь, сделал выговор организатору, лишив его очередной премии. Организатор возмущен и не согласен с таким решением. Он выполнял задание.

Ситуация №3

Директор работает в должности уже второй год. Молодой секретарь обращается с просьбой отпустить его с работы на четыре дня без содержания заработной платы в связи со свадьбой.

- Почему на четыре? - спросил директор.
- А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре - не возмущаясь соответствует подчиненный и подает заявление.

Директор подписал заявление на три дня, в соответствии с действующим положением.

Но подчиненный выходит на работу через четыре дня. Директор ограничился публичным замечанием, констатируя, что его не было на работе, но в табеле поставил день без выработки. Что очень возмутило секретаря.

Ситуация №4

Директор школы получил жалобу от родителей неуспевающего ученика 7-А класса Василия Воронова, они констатируют, что учительница математики Иванова Тамара Дмитриевна систематически ставит ему «2», даже тогда, когда может «натянуть» на «3». При этом она, как правило, любит повторять: «Ну что же? Как всегда «2». Предварительной тебе, как видно, было мало ?! »и« Какой ты безграмотный! »,«Ты не умеешь считать, писать ...».

Поскольку из этого класса это была не первая жалоба, директор назначил заменить классы, а именно: Тамару Дмитриевну - преподавать математику в 7-Б, а Черновой Татьяне Ивановне, которая раньше там преподавала - 7А. Тамару

Дмитриевну это очень возмутило, она не выполняет требование директора и продолжает ходить на уроки в 7-б.

Ситуация №5

Самостоятельно придумайте ситуацию конфликта.....на любую тему: на улице, в транпорте, в аптеке, магазине, на работе .....

Дополнительные инструкции для тренера

Тренинг медиаторов «Активное слушание» может длиться 3 дня. В Германии есть специальные тренинги «Консультирование по выработке решения. Компетенцией модератора не является постоянное обсуждение прошлых проблем клиента. Если клиент все время говорит о проблемах, то нужно подвести его к целям. Напр. «Для чего Вы пришли на медиацию? Если бы мы убрали проблему, что было бы вашей целью». В Гамбургской школе есть методы ориентированные на решения и методы ориентированные на проблему (метод стул А/Б).

Введение для медиаторов-любителей в технику проведения пояснительного разговора с двумя участниками

Перед разговором

1. **Понимание себя:** Настроены ли Вы достаточно позитивно и нейтрально по отношению к обоим участникам? Если Вы даете одному из участников больше прав, чем другому, или испытываете к одному больше симпатий, Вам не стоит брать на себя роль медиатора.
2. **Доверие**: Спросите обоих участников, имеют ли они к Вам достаточно доверия.
3. **Договоритесь о времени:** нарушения коммуникации нельзя быстро урегулировать. Выделите как минимум 45 минут, лучше 1,5 часа. Вы всегда можете закончить рантше.
4. **Назначьте место:** Позаботьтесь о том, чтобы Ваш разговор проходил в тихом месте, где Вам ничего не помешает. Проследите за тем, чтобы все мобильные средства были отключены.

Во время разговора

1. **Климат разговора**: Создайте благоприятную атмосферу для разговора и выйдите из разговора. Самое главное, что Вы присутствуете и слушаете.
2. **Начало:** Поприветствуйте обоих участников и оцените их готовность к разговору. Объясните Вашу роль слушателя, который время от времени задает полезные вопросы. Отметьте, что Вы не признаете ничью правоту (как судья) и не предлагаете решений (как арбитр). Затем попросите стороны рассказать о своих проблемах.
3. **Активное слушание:** Слушайте внимательно и заинтересовано. Не поддавайтесь давлению и не берите на себя ответственность за то, как проходит разговор.
   - Если Вы чего-либо **не понимаете**, Вы можете – один раз – **переспросить.** Это внесет свой вклад в прояснение.

- Если что-либо становиться сложным, Вы можете – один раз – предложить обсудить определенные аспекты конфликта отдельно (напр. можно отделить обвинения в надменном или пренебрежительном поведении от спора о круге полномочий относительно определенных заданий)
- Если эмоции идут вверх, Вы можете предложить сделать паузу, чтобы у каждого было несколько минут собраться с мыслями.
- Не осуждайте манеру общения – за исключением насилия.
- Когда дело близится к соглашению, спросите, хотят ли стороны зафиксировать его в письменном виде.

Завершение разговора

Осуществление: Не расходитесь просто-так, спросите, нужно ли ещё раз прояснить, как будет осуществлено соглашение.

Попрощайтесь друг с другом независимо от исхода разговора. Если решение так и не было найдено, не делайте себя ответсвенным за это. Разрешение конфликта – ответсвенность конфликтующих сторон.

3. Прояснение точек зрения (Svetlana Hadzhyradyeva)

Теоретическое введение для тренера

В 1890 году философ, психолог и основатель функционализма Уильям Джеймс (William James) предположил, что нам свойственны два типа мышления — интуитивное понимание и логическое рассуждение. При анализе информации первое — подсознательное, автоматическое, непроизвольное — значительно превосходит второе по скорости, но уступает ему во внимании к деталям и способности к обучению.

В дальнейшем идея, согласно которой один и тот же феномен может протекать двумя разными способами или как результат двух разных процессов, получила название «теория дуального процесса» (*dual process theory*). В той или иной форме эта концепция нашла отражение в социальной, личностной, когнитивной и клинической психологии, а также была использована в теории принятия решений и поведенческой экономике.

Похожие теории

В 2004 году двое немецких ученых — Фриц Штрак (Fritz Strack) и Роланд Дойч (Roland Deutsch) — выделили два вида мышления, названные ими рефлективной и импульсивной системами, отличие которых состоит в опоре при принятии решений на разные вещи — знания и точные сведения или на готовые схемы, т. е. фактически без размышления.

Рон Сан (Ron Sun), профессор когнитивных наук Политехнического института Ренсселера, предложил модель дуального обучения CLARION. Главная идея данной концепции состоит в том, что в ходе познавательной деятельности человек впитывает знания на двух взаимосвязанных уровнях: внешнем (*explicit learning*), когда происходит быстрое, первичное усвоение нового материала, и внутреннем (*implicit learning*) — через постепенное закрепление полученной информации.

Немного иной подход в отношении обработки данных развивался канадским психологом Алланом Пайвиво (Allan Paivio). Он разработал теорию двойного кодирования (*dual coding theory*), в соответствии с которой процесс познания происходит с использованием двух независимых, но скоординированных систем — вербального и невербального восприятия.

Вербальная и невербальная информация создают различные «коды»: визуальный, отвечающий за задачи пространственного характера, и словесный, опирающийся на язык и абстрактную символику.

Основная гипотеза ученого заключается в том, что невербальная система имела более раннее развитие в эволюции, и в связи с этим зрительные образы и изображения намного эффективнее обрабатываются мозгом и откладываются в памяти. Поэтому в процессе обучения целесообразно использовать оба типа информации, чтобы увеличить запоминание пройденного материала.

Несмотря на все многообразие теорий, суть дуального процесса сводится к тому, что в человеческом мозгу имеют место два отличных, но взаимосвязанных вида мышления, две когнитивные системы рассуждения, которые в ходе

эволюции развивались раздельно, так как отвечали за принципиально разные задачи.

Эти системы все чаще разделяются учеными не по сознательному фактору, а по функциональной направленности. В итоге, все характеристики обеих функций мышления было принято объединить под собирательными терминами Система 1 и Система 2, предложенными авторами Становичем и Вестом в статье «Индивидуальные различия в мышлении: последствия для дискуссии о рациональности?» (*Stanovich, K E., West, R F. «Individual difference in reasoning: implications for the rationality debate?», 2000*)

Приведенная ниже таблица иллюстрирует основные отличия двух систем:

Система 1	Система 2
Бессознательное мышление	Сознательное мышление
Скрытое	Явное
Автоматическое	Контролируемое
Небольшие усилия	Значительные усилия
Большая вместимость	Малая вместимость
Быстрое	Медленное
Процесс по умолчанию	Подавляющее действие
Ассоциативное	Основанное на правилах
В рамках контекста	Абстрактное
Узкое	Широкое
Эволюционно старое	Эволюционно новое
Невербальное	Вербальное
Понимание, восприятие, ориентация	Следование правилам, сравнение, взвешивание вариантов
Шаблонное	Гибкое, изменчивое
Независимо от рабочей памяти	Ограничено объемом рабочей памяти
Нелогичное	Логичное
Параллельное	Последовательное

Критическое мышление – это:

- Умение задавать вопросы
- Умение формулировать проблему
- Умение доказывать свою точку зрения
- Умение анализировать предположения и предубеждения
- Умение избегать эмоциональных суждений

- Умение избегать упрощений
- Рассматривать все имеющиеся интерпретации
- Толерантность
- Метапознание - умение думать о том, как я думаю

Теории понимания. Эффект: аналитическая эмпатия Когнитивный – Прояснение: принимать точки зрения других Социально-эмоциональный – Сочувствовать: понимать других как самого себя.

Упражнение 1 «Фишбоун»

Введение

Одним из методических приемов, который можно использовать в группах, является прием «Фишбоун». Дословно он переводится с английского как «Рыбная кость» или «Скелет рыбы» и направлен на развитие критического мышления обучаемых в наглядно-содержательной форме. Суть данного методического приема — установление причинно-следственных взаимосвязей между объектом анализа и влияющими на него факторами, совершение обоснованного выбора. Дополнительно метод позволяет развивать навыки работы с информацией и умение ставить и решать проблемы. Что такое фишбоун?

В основе Фишбоуна — схематическая диаграмма в форме рыбьего скелета. В мире данная диаграмма широко известна под именем Ишикавы (Исикавы) — японского профессора, который и изобрел метод структурного анализа причинно-следственных связей. Схема Фишбоун представляет собой графическое изображение, позволяющее наглядно продемонстрировать определенные в процессе анализа причины конкретных событий, явлений, проблем и соответствующие выводы или результаты обсуждения.

Схемы Фишбоун дают возможность:
- организовать работу участников в парах или группах;
- развивать критическое мышление;
- визуализировать взаимосвязи между причинами и следствиями;
- ранжировать факторы по степени их значимости.

С помощью схемы можно найти решение из любой рассматриваемой сложной ситуации, при этом возникают каждый раз новые идеи. Эффективным будет ее применение во время Мозгового штурма.

Схема Фишбоун может быть составлена заранее. С применением технических средств ее можно сделать в цвете. При их отсутствии используется обычный ватман либо ежедневный инструмент тренера — цветной мел. Схема может иметь горизонтальный или вертикальный вид. Суть приема Фишбоун форма схемы не меняет, поэтому особо не имеет значения.

Схема включает в себя основные четыре блока, представленные в виде головы, хвоста, верхних и нижних косточек. Связующим звеном выступает основная кость или хребет рыбы.

- Голова - проблема, вопрос или тема, которые подлежат анализу.

- Верхние косточки (расположенные справа при вертикальной форме схемы или под углом 45 градусов сверху при горизонтальной) — на них фиксируются основные понятия темы, причины, которые привели к проблеме.
- Нижние косточки (изображаются напротив) — факты, подтверждающие наличие сформулированных причин, или суть понятий, указанных на схеме.
- Хвост — ответ на поставленный вопрос, выводы, обобщения.
- Прием Фишбоун предполагает ранжирование понятий, поэтому наиболее важные из них для решения основной проблемы располагают ближе к голове. Все записи должны быть краткими, точными, лаконичными и отображать лишь суть понятий.

Инструкции для самостоятельной работы

Схема Фишбоун может быть использована в качестве отдельно применяемого методического приема для анализа какой-либо ситуации, либо выступать стратегией целого занятия/тренинга. Эффективнее всего ее применять во время занятия обобщения и систематизации знаний, когда материал по теме уже пройден и необходимо привести все изученные понятия в стройную систему, предусматривающую раскрытие и усвоение связей и отношений между ее элементами.

Так, участникам тренинга предлагается информация (текст, видеофильм) проблемного содержания и схема Фишбоун для систематизации этого материала. Работу по заполнению схемы можно проводить в индивидуальной или групповой форме. Важным этапом применения технологии Фишбоун является презентация полученных результатов заполнения. Она должна подтвердить комплексный характер проблемы во взаимосвязи всех ее причин и следствий. Иногда при заполнении схемы участники тренинга сталкиваются с тем, что причин обсуждаемой проблемы больше, чем аргументов, подтверждающих ее наличие. Это возникает вследствие того, что предположений и в жизни всегда больше, чем подтверждающих фактов. А потому некоторые нижние косточки могут так и остаться незаполненными. Далее в ходе занятия тренер самостоятельно определяет действия — предлагает либо и далее исследовать проблему, либо попытаться определить ее решение.

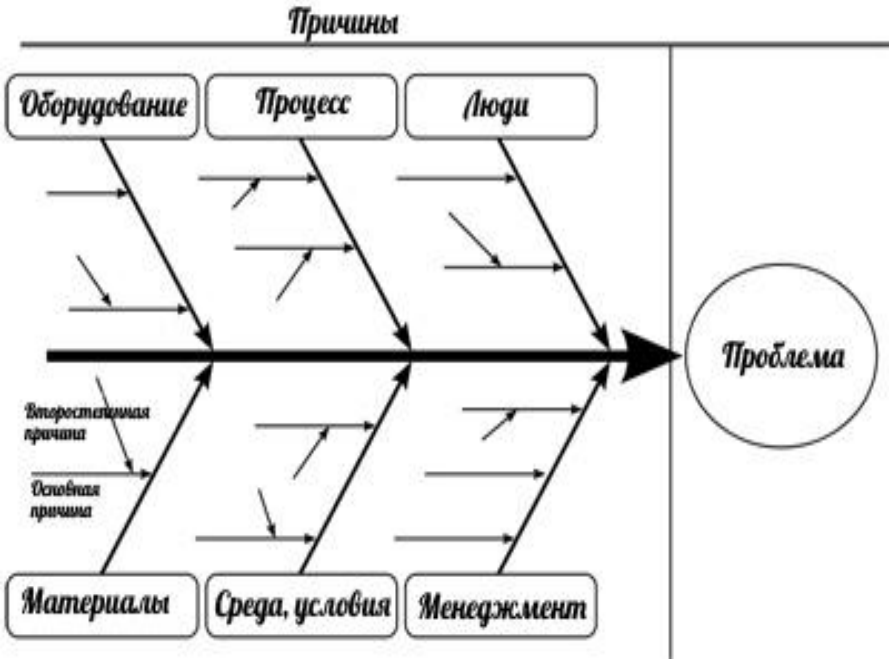
Время на введение, инструкцию, для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах и обработка

Индивидуальная работа. Всем учащимся раздается для анализа одинаковый текст и перед каждым ставится цель — заполнить схему «Рыбий скелет» на протяжении 10 минут. Затем проходит обсуждение результатов, обмен мнениями и заполнение общей схемы на доске.

Работа в группах. Каждая из групп получает свой текст. Чтение текста происходит индивидуально, а его обсуждение – в группах. Общая схема Фишбоун заполняется на основе мнений групп.

х словах (связь с русским языком), подготовить сообщение о великом летчике А. Мересьеве (связь с историей).

Материалы: рабочие листы, фотографии, изображения



Инструкция по обмену и обратной связи участникам, разработка вопросов и сложностей: Что важно? Что было сложным?

Упражнение 2 Метод «Ментальные карты»

Все, наверное, замечали, как случайно услышанное слово или какой-то увиденный объект дают толчок нашим мыслям, возникают, казалось бы, не связанные с ними образы, активизируется воображение. Так работает ассоциативное мышление.

Ассоциация - это связь между отдельными представлениями, при которой одно из представлений вызывает другое.

Ассоциации, как мостики, могут соединять вновь полученную информацию с уже имеющейся. В нашем сознании ассоциации сменяют друг друга непрерывным потоком, возникая в ответ на всякого рода стимулы. Ассоциативное мышление - исключительно важная составляющая разума человека, позволяющая ему производить обобщение и абстрагирование. Еще Аристотель указывал на ценность ассоциаций и их роль в запоминании новой информации и мыслительном процессе. Со времен Аристотеля выделяют несколько видов ассоциаций:

1. По смежности, то есть по близости, по соседству в пространстве или во времени, когда одно представление вызывает в сознании другое, благодаря их временному или пространственному совпадению. Чаще всего эта близость закономерна, например: улей - пчелы, медведь - зима - берлога, зима - мороз - снег... Но иногда никакой закономерной связи между представлениями нет, и ассоциация возникает потому, что когда-то произошло случайное совпадение восприятия объектов. Например, когда вы слышите определенную музыку, вы вспоминаете человека, при встрече с которым играла та же музыка. Весь привычный ход мыслей, усвоенных памятью, обусловлен не чем иным, как ассоциацией по смежности. Слова какого-нибудь стихотворения, тригонометрические формулы, исторические события, свойства материальных предметов — все это для нас определенные системы или группы объектов, которые связаны между собой благодаря бесчисленным повторениям в определенной последовательности, из которых каждый вызывает в памяти представление об остальных.

2. По сходству, по подобию, то есть похожие по какому-то признаку: по форме, по цвету, по восприятию, по функции...Например: мяч - арбуз, лимон - лимонад, снег - вата... Не всегда этот признак является существенным, что приводит к довольно оригинальным ассоциациям. Примером может служить ситуация, описанная А.П. Чеховым в рассказе о человеке, у которого фамилия «Овсов» ассоциировалась как «лошадиная» («Лошадиная фамилия»).

3. По контрасту, то есть противоположное по каким-то свойствам. Этот тип ассоциаций самый сложный, встречается относительно редко и в большей степени характерен для людей с нестандартным мышлением. Например: добро - зло, гора - равнина, гора - ущелье, искры - снежинки...

Особенностью ассоциативного мышления является способность выделять общие признаки вещей - обобщать, не проводя логического анализа. Ассоциации можно рассматривать как источник дополнительной информации, которую можно использовать в творческом процессе.

Ассоциации могут быть важным источником информации. Они способны как по цепочке «вытягивать» из закутков нашего сознания самые разнообразные, нередко весьма неожиданные, воспоминания, образы, мысли, которые существенно расширяют область творческого поиска.

К сожалению, чаще всего, ассоциации возникают непроизвольно, спонтанно, неожиданно даже для самого человека. Ассоциативное мышление можно развить, сделать его более осознанным, целенаправленным, управляемым.

Интеллект-карта это мощный графический метод, предоставляющий универсальный ключ к высвобождению потенциала, скрытого в мозге. Автор этой методики английский писатель и популяризатор науки Тони Бьюзен.

Будучи студентом, он обратил внимание, что традиционные методы запоминания и конспектирования (по порядку) малоэффективны. Они требуют много времени усилий, скучны и монотонны, к тому же не приносят желаемых результатов. Это побудило его серьезно заняться изучением мышления и процессов запоминания информации. Он не открыл ничего нового, только систематизировал уже имеющиеся в психологии знания о законах мышления.

Наиболее эффективное и плодотворное имеет нелинейный характер. Оно начинается с возникновения центрального образа, идеи и распространяется в разные стороны, за счет активизации нейронов головного мозга. Процесс возбуждения распространяется от одной нервной клетки к другой, захватывая все новые отделы головного мозга, и активизируя различную информацию, хранящуюся в памяти. Такое мышление Бьюзен назвал радиантным мышлением («радианта» - точка небесной сферы, из которой как бы исходят видимые пути тел с одинаково направленными скоростями, например, метеоритов одного потока). В основе этого мышления – ассоциации (связи, возникающие между очагами возбуждения в коре головного мозга. Ассоциативность нашего мышления – свидетельство того, что процесс обработки информации в нашем мозгу имеет нелинейную форму. Произвольно зарождающиеся мысли никогда не представляют собой стройную логическую цепочку, они как бы распространяются в разные стороны от центральной мысли или образа, перескакивая с одного представления на другое, «цепляя» все новые ассоциации, иногда совершенно неожиданные. В результате этого мысль нередко уходит далеко в сторону от первоначальной посылки, приводит к совершенно неожиданным выводам. Процесс обучения мышлению, как правило, сводится к попыткам упорядочить наше мышление, сделать его последовательным и линейным.

Необходимость организации мышления как процесса последовательных операций подчеркивает и логика – древняя наука о правилах мышления, возникшая еще в эпоху античности. Любое интеллектуальное занятие (написание сочинения, реферата, курсовой работы, статьи) должен предварять четкий план, пункты которого отражают последовательность изложения материала. Все это -

отражение линейной формы организации информации и, в определенной степени, противоречит характеру нашего мышления. Нередко составление плана отнимает больше усилий, чем решение самой проблемы. Недаром дети (да и не только) не любят этого занятия. А заставить студентов составлять план до написания курсовой, а не после бывает практически не возможно. Не удивительно, ведь сложно планировать то, о чем еще не думал.

Т. Бьюзен доказывает, что стремление построить линейный алгоритм решения проблемы только мешает мышлению, снижает интеллектуальный потенциал и мнемические способности человека. Мы не будем столь категоричны, все же метод алгоритма, как способ решения мыслительных задач зарекомендовал себя как достаточно эффективный. Но, если говорить о действительно творческом мышлении, то следует признать, что подчиняется оно другим законам, и в нем процесс генерирования ассоциаций играют важнейшую роль.

Радиантное мышление позволяет человеку подключить к решению проблемы информацию из совершенно разных областей и избежать столь распространенного явления, когда мысль мечется в рамках одного ассоциативного пространства, и человек не в состоянии посмотреть на проблему по-новому, увидеть нестандартное решение. Т. Бьюзен разработал очень интересный и во многих отношениях полезный способ активизации радиантного мышления – составление интеллект-карт.

Интеллект-карта имеет четыре существенные отличительные черты:

1. Объект внимания/изучения кристаллизован в центральном образе;
2. Основные темы, связанные с объектом внимания/изучения, расходятся от центрального образа в виде ветвей;
3. ветви, принимающие форму плавных линий, обозначаются и поясняются ключевыми словами или образами. Вторичные идеи также изображаются в виде ветвей, отходящих от ветвей более высокого порядка; то же справедливо для третичных идей и т. д.;
4. Ветви формируют связанную узловую систему.

Техника составления ментальных карт

Применение ментальных карт — довольно непростой, имеющий массу нюансов, но все же крайне полезный навык, требующий определенной подготовки и времени. Наталия Павлова отметила, что для того, чтобы метод ментальных карт стал хорошим навыком, необходимо нарисовать их не менее ста штук.

Начало работы с картами — режим свободных ассоциаций или «мозговой штурм». Возьмите лист бумаги, начните обдумывать свою идею или проект. Записывайте абсолютно все мысли, связанные с проектом — не критикуйте и не ограничивайте себя.

Второй этап — непосредственно составление карты:

1. Возьмите лист бумаги и нарисуйте в центре главную тему вашей карты. Лучше всего использовать яркий, запоминающийся образ вашей темы.
5. От главной темы проведите несколько ветвей. На каждой из них напишите одну идею (мысль, образ, понятие), связанных с главной темой из тех, что вы сгенерировали во время мозгового штурма.
6. К основным идеям также подведите несколько ветвей, который связаны с ними.

Третий этап. Отложите вашу карту на период от 2 часов до двух дней. Таким образом карта «устоится» в вашем сознании.

Четвертый этап. «Оживление» карты. Используйте как можно больше ассоциативных изображений и форм для предания карте эмоциональной выразительсноти. Используйте цвета: например, что-то важное или опасное (то, на что обратить особое внимание) выделите красным цветом; яркую идею, радостное событие — желтым цветом. Строгих рекомендаций к использованию цветов и изображений нет, так как ассоциативные связи у каждого человека разняться. Главное условие — ваш собственный язык образов должен четко передавать вам информацию с карты. Яркие образы карты дадут вам возможность ее хорошо запомнить и натолкнут на творческие мысли. Очень часто в период «оживления» карт приходят нестандартные решения и новые способы достижения целей, вспоминаются упущенные фрагменты.

Пятый этап. Отложите вашу карту на период от двух часов до двух дней. Этот повторный «закрепительный» этап даст возможность что-либо дополнить или изменить в карте. После этого этапа ваша карта готова и вы можете ее применять. С течением времени, возможно, вы будете совершенствовать ее, усложнять или упрощать, дополнять каким-либо новыми идеями. При дополнении пользуйтесь теми же правилами составления ментальных карт.

Советы Тони Бьюзена к составлению карт

1. Важно помещать слова на ветках. Ветки должны быть «живыми», гибкими. Рисование ментальной карты в стиле традиционной схемы полностью противоречит идее ментальных карт. Это сильно затруднит движение взгляда по ветвям и создаст много лишних, одинаковых, монотонных объектов.
2. Пишите на каждой линии только одно ключевое слово. Каждое слово содержит тысячи возможных ассоциаций, поэтому «склеивание» слов уменьшает свободу мышления. Раздельное написание слов может привести к новым идеям.
3. Длина линии равняется длине слова. Это экономнее и «чище».
4. Пишите печатными буквами как можно яснее и четче.
5. Варьируйте размер букв и толщину линий в зависимости от степени важности ключевого слова.
6. Обязательно используйте рисунки и символы (для центральной темы рисунок обязателен). В принципе, ментальная карта может вообще целиком состоять из рисунков.
7. Старайтесь организовывать пространство, не оставляя пустого места и не размещать ветви слишком плотно. Для небольшой карты используйте лист А4, для большой темы — А3.
8. Разросшиеся ветви можно заключать в контуры, чтобы они не смешивались с соседними ветвями.
9. Располагайте лист и слова горизонтально («альбомная ориентация»). Такую карту удобнее читать и нет необходимости крутить.

Ментальные карты — это техника визуализации мышления. Применения ментальных карт очень разнообразны — например, их можно использовать для того, чтобы зафиксировать, понять и запомнить содержание книги или текста, сгенерировать и записать идеи, разобраться в новой для себя теме, подготовиться к принятию решения.

Как нарисовать ментальную карту: инструкция

1. Возьмите лист бумаги и напишите в центре одним словом главную тему, которой посвящена карта. Заключите ее в замкнутый контур.
2. От центральной темы рисуйте ветви и располагайте на них ключевые слова, которые с ней связаны.
3. Продолжайте расширять карту, добавляя к уже нарисованным ветвям подветви с ключевыми словами, пока тема не будет исчерпана.

Правила работы с ментальными картами

Техника кажется интуитивно понятной, однако приведенные ниже правила помогают существенно повысить ее эффективность.

- Пишите *одно* слово на одной ветви. Такой подход значительно экономит время и место и способствует лучшей читаемости карты. Это сначала кажется непривычным, — у вас может возникнуть опасение, что вы забудете ос-

тальные слова. На самом деле не забудете, если выберете в качестве ключевых слов наиболее характерные, яркие, запоминаемые, «цепляющие» слова.

- Располагайте лист горизонтально — такую карту будет удобнее читать.
- Пишите ключевые слова печатными буквами, черным цветом, как можно яснее и четче.
- Ключевые слова размещайте прямо на линиях, отображающих их взаимосвязь. Не заключайте их в какие-либо рамки. Пишите на каждой линии только одно ключевое слово.
- Длина линии должна быть равна длине слова — не делайте линии длиннее слов. Не прерывайте линий.
- Используйте разные цвета для основных ветвей, чтобы они не сливались визуально.
- Варьируйте размер букв в надписях и толщину ветвей в зависимости от степени удаленности от главной темы.
- Располагайте ветви равномерно — не оставляте пустого места и не размещать ветви слишком плотно.
- Используйте рисунки и символы (как минимум — для центральной темы, лучше — для всех основных ветвей).
- Если вы рисуете сложную карту, есть смысл вначале набросать мини-карту с основными ветвями, чтобы определить структуру будущей карты, поскольку выбор основных ветвей влияет на организацию и читаемость карты.
- Ментальные карты — это способ записи, альтернативный по отношению к тексту, спискам и схемам (например, «деревьям» или диаграммам связей). Главное отличие ментальных карт от других способов визуализации прежде всего в том, что ментальные карты *активируют память*. Списки, сплошной текст, деревья и схемы **однообразны**. Ментальные карты, наоборот, используют все возможные способы, чтобы активировать восприятие посредством **разнообразия**: разная толщина линий, разные цвета ветвей, точно выбранные ключевые слова, которые лично для вас являются значимыми, использование образов и символов. Техника ментальных карт помогает не только организовать и упорядочить информацию, но и лучше воспринять, понять, запомнить и проассоциировать ее.

Когда использовать ментальные карты?

1. **В самообучении**. Изучение любого материала может идти быстрее, если фиксировать основные мысли в форме ментальной карты. Даже если вы просто читаете книгу, сделайте ментальную карту, и вы увидите, насколько это удобный способ осмыслить прочитанное (не говоря уже о том, что эта карта может вам очень пригодиться, если вы впоследствии захотите быстро освежить в памяти содержание книги).
2. **Для создания идей**. Напишите задачу в центре и располагайте на ветках идеи или ассоциации, от них — следующие ассоциации, все время задавая себе вопрос, как это может решить вашу задачу.
3. **Чтобы разобраться в новой области**. Бывают ситуации, когда вы чувствуете, что тема ускользает от понимания. Напишите ее в середине и располагайте на исходящих из центра ветвях все, что к ней относится. Когда карта станет большой и хаотичной, перерисуйте ее, используя несколько основных ветвей в качестве структурных.

4. Чтобы представить **большое количество информации в емкой форме**. Вы можете делать это для большей наглядности, например в ходе презентаций, или для себя самого (например, чтобы не забыть что-то важное во время выступления).

Рекомендации

Старайтесь получать удовольствие от самого процесса рисования ментальной карты. Сделайте свою карту красивой, ведь для этого ведь нужно совсем немного — аккуратный текст печатными буквами, ровные линии той же длины, что и ключевые слова, разные цвета для ветвей, чтобы они не путались между собой, самые простые рисунки-символы, обозначающие важные для вас моменты… Разумеется, степень «красоты» может варьироваться в зависимости от задачи, однако не жалейте времени, особенно в начале освоения техники. После определенной практики его будет уходить совсем немного.

Интересный момент в ментальных картах — то, что они являются не только средством наглядного представления процесса нашего мышления, но и одновременно его диагностикой. Сама форма карты, то, как она визульно выглядит, многое говорит о вашем отношении к теме, о том, насколько понятны вам ее отдельные аспекты (представленные основными ветвями), о вашем способе восприятия этой информации.

Очень рекомендуем начать с рисования ментальных карт руками. Для начинающих кажется быстрее и легче воспользоваться компьютерными программами, но это не дает ни навыков самого майндмэппинга, ни полезного эффекта организации собственного мышления в процессе этого. Программа для построения ментальных карт никогда не позволит вам нарисовать неправильно закомпонованную карту, и это на самом деле проблема, потому что, думая за вас, она лишает вас возможности диагностировать свое мышление. Дело в том, что благодаря рисованию руками Вы можете наглядно увидеть, как и насколько эффективно организовано Ваше мышление по какой-то теме.

Принципы

Если обобщить приведенные выше рекомендации и правила, то в их основе лежат несколько принципов:

- Ментальная карта должна активировать восприятие и память.
- Стремление к большей четкости и удобочитаемости карты дает больше осознанности в мышлении.
- Анализ уже нарисованной вами карты дает подсказки к «устройству» вашего мышления по теме.

Идея ментальных карт основывается на сходствах между изображением процесса мышления при помощи ментальной карты и устройством человеческого мозга: во-первых, ментальная карта имеет, как и нейрон, радиальную структуру, а во-вторых, мысли на физическом уровне отображаются как «деревья» биохимических импульсов.

Упражнение 3 Шесть шляп мышления (Эдвард де Боно)

В методе шести шляп мышление делится на шесть различных режимов, каждый из которых представлен шляпой своего цвета.

Красная Шляпа. Эмоции. Интуиция, чувства и предчувствия. Не требуется давать обоснование чувствам. Какие у меня по этому поводу возникают чувства?
Желтая Шляпа. Преимущества. Почему это стоит сделать? Каковы преимущества? Почему это можно сделать? Почему это сработает?
Черная Шляпа. Осторожность. Суждение. Оценка. Правда ли это? Сработает ли это? В чем недостатки? Что здесь неправильно?
Зеленая Шляпа. Творчество. Различные идеи. Новые идеи. Предложения. Каковы некоторые из возможных решений и действий? Каковы альтернативы?
Белая Шляпа. Информация. Вопросы. Какой мы обладаем информацией? Какая нам нужна информация?
Синяя Шляпа. Организация мышления. Мышление о мышлении. Чего мы достигли? Что нужно сделать дальше?

«Шесть Шляп Мышления» (Six Thinking Hats) – вероятно, один из самых популярных методов мышления, разработанных Эдвардом де Боно. Метод шести шляп позволяет структурировать и сделать намного более эффективной любую умственную работу, как личную, так и коллективную. Эта заметка призвана помочь составить общее представление о принципах работы и сущности этого метода. Она написана по материалам курса, который я прошел в Оксфорде в октябре 2005.

Когда мнений много, а спорящие находятся в разных весовых категориях (у детей обычно прав тот, кто сильнее, а у взрослых — тот, кто выше рангом), сложно найти такой способ обсуждения, при котором все предложения будут услышаны, а принятое решение всех удовлетворит. Эдвард де Боно занялся поиском такого универсального алгоритма. Когда он повзрослел, то придумал оригинальный метод, позволяющий повысить эффективность мыслительного процесса.

Что обычно происходит в голове человека, когда он думает? Мысли роятся, сбиваются в кучу, одна идея противоречит другой и проч. Де Боно решил разделить все эти процессы на шесть типов. По его мнению, любая проблема обя-

зательно вызывает у человека всплеск эмоций, заставляет его собирать факты, искать варианты решений, а также анализировать положительные и отрицательные последствия каждого из этих решений. Еще один тип мышления связан с упорядочением идей. Если хаос, царящий в голове, привести в порядок, разложить мысли по полочкам и заставить их течь в строгой последовательности, то поиск решения станет более быстрым и продуктивным. Методика де Боно позволяет последовательно «включать» разные типы мышления, а значит, ставит крест на спорах до посинения.

Чтобы методика лучше запоминалась, нужен был яркий образ. Эдвард де Боно решил связать типы мышления с цветными шляпами. Дело в том, что в английском языке шляпа обычно ассоциируется с видом деятельности — шляпа кондуктора, полисмена и т.д. Словосочетание "надеть чью-либо шляпу" означает заниматься конкретной деятельностью. Человек, мысленно надевая шляпу определенного цвета, выбирает в данный момент тип мышления, который с ней ассоциируется.

Методика «Шесть шляп» универсальна — например, ее используют на совещаниях, чтобы структурировать групповую работу и сэкономить время. Она также применяется и индивидуально, ведь бурные дебаты идут и в голове каждого человека. Фактически ее можно использовать для структурирования любого креативного процесса, где важно отделять логику от эмоций и придумывать новые оригинальные идеи.

Как это устроено, или полноцветное мышление в шесть красок:

В основе «Шести шляп» лежит идея параллельного мышления. Традиционное мышление основано на полемике, дискуссии и столкновении мнений. Однако при таком подходе часто выигрывает не лучшее решение, а то, которое более успешно продвигалось в дискуссии. Параллельное мышление – это мышление конструктивное, при котором различные точки зрения и подходы не сталкиваются, а сосуществуют.

Обычно, когда мы пытаемся думать над решением практической задачи, мы сталкиваемся с несколькими трудностями.

- Во-первых, мы часто вообще не склонны думать над решением, вместо этого ограничиваясь эмоциональной реакцией, которая предопределяет наше дальнейшее поведение.
- Во-вторых, мы испытываем неуверенность, не зная, с чего начать и что делать.
- В-третьих, мы пытаемся одновременно удерживать в уме всю информацию, относящиеся к задаче, быть логичными, следить, чтобы наши собеседники были логичными, быть креативными, быть конструктивными и так далее, и всё это обычно не вызывает ничего, кроме путаницы и смятения.

Метод шести шляп — это простой и практичный способ преодолеть подобные трудности посредством разделения процесса мышления на шесть различных режимов, каждый из которых представлен шляпой своего цвета.

В полноцветной печати цветные плашки прокатываются по очереди, накладываясь друг на друга, и на выходе мы получаем цветную картинку. Метод шести шляп предлагает сделать то же самое в отношении нашего мышления. Вместо

того чтобы думать обо всем одновременно, мы можем научиться оперировать различными аспектами нашего мышления по очереди. В конце работы все эти аспекты будут собраны вместе, и мы получим «полноцветное мышление».

Белая шляпа: информация

Белая шляпа используется для того, чтобы направить внимание на информацию. В этом режиме мышления нас интересуют только факты. Мы задаемся вопросами о том, что мы уже знаем, какая еще информация нам необходима и как нам ее получить.

Если руководитель предлагает своим подчиненным надеть свою белую шляпу — это значит, что он ждет от них полной беспристрастности и объективности, призывает выкладывать лишь голые факты и цифры, как это делает компьютер или свидетель в суде. Поначалу к такому способу мышления привыкнуть сложно, поскольку нужно очистить свои высказывания от любых эмоций и легковесных суждений.

Черная шляпа: критика

Черная шляпа позволяет дать волю критическим оценкам, опасениям и осторожности. Она защищает нас от безрассудных и непродуманных действий, указывает на возможные риски и подводные камни. Польза от такого мышления несомненна, если, конечно, им не злоупотреблять. Мышление в черной шляпе предназначено для того, чтобы представлять все в черном свете. Тут нужно во всем видеть недостатки, подвергать сомнению слова и цифры, искать слабые места и ко всему придираться.

Желтая шляпа: логический позитив

Желтая шляпа требует от нас переключить свое внимание на поиск достоинств, преимуществ и позитивных сторон рассматриваемой идеи.

Желтая шляпа — антагонист черной, она позволяет видеть выгоды и достоинства. Мысленно надев желтую шляпу, человек превращается в оптимиста, ищет позитивные перспективы, но свое видение должен обосновать (кстати, как и в случае с черной шляпой).

Но при этом мыслительный процесс в желтой шляпе непосредственно с творчеством не связан. Все изменения, нововведения, рассмотрение альтернатив происходят в зеленой шляпе.

Зеленая шляпа: креативность

Находясь под зеленой шляпой, мы придумываем новые идеи, модифицируем уже существующие, ищем альтернативы, исследуем возможности, в общем, даем креативности зеленый свет.

Зеленая шляпа — это шляпа творческого поиска. Если мы проанализировали достоинства и недостатки, мы можем надеть эту шляпу и подумать, какие новые подходы возможны в сложившейся ситуации. В зеленой шляпе имеет смысл использовать методы латерального мышления. Инструменты латерального мышления позволяют избежать шаблонных подходов, по-новому взглянуть на ситуацию, предложить множество неожиданных идей.

Красная шляпа: чувства и интуиция

В режиме красной шляпы у участников сессии появляется возможность высказать свои чувства и интуитивные догадки относительно рассматриваемого вопроса, не вдаваясь в объяснения о том, почему это так, кто виноват и что делать.

Красную шляпу надевают редко и на достаточно короткий промежуток времени (максимум на 30 секунд), чтобы группа могла выразить свои эмоции. Ведущий периодически предоставляет собравшимся возможность выпустить пар: «Наденьте-ка свою красную шляпу и скажите, что вы думаете о моем предложении». В отличие, скажем, от черной и желтой шляпы свои эмоции никак обосновывать не нужно.

Синяя шляпа: управление процессом

Синяя шляпа отличается от других шляп тем, что она предназначена не для работы с содержанием задачи, а для управления самим процессом работы. В частности, ее используют в начале сессии для определения того, что предстоит сделать, и в конце, чтобы обобщить достигнутое и обозначить новые цели.

Синяя шляпа управляет процессом мышления, благодаря ей все действия участников совещания стремятся к единой цели. Для этого существует ведущий, он все время в синей шляпе. Подобно дирижеру, он управляет оркестром, дает команды надеть ту или иную шляпу. «Мне не нравится ваш подход к делу. Отложите-ка на время вашу черную шляпу и наденьте зеленую».

Как это происходит

В групповой работе самая распространенная модель – определение последовательности шляп в начале сессии. Относительно того, в какой последовательности менять шляпы в ходе совещания, четких рекомендаций нет — все определяется конкретной ситуацией исходя из решаемой задачи. Затем начинается сессия, во время которой все участники одновременно «надевают шляпы» одного цвета, согласно определенной последовательности, и работают в соответствующем режиме. Модератор остается под синей шляпой и следит за процессом. Результаты сессии суммируются под синей шляпой.

Главное правило во время дискуссии — не надевать две шляпы одновременно и все время себя контролировать. Например, в момент надевания зеленой шляпы надо четко осознавать, что идет поиск конкретных решений. В их недостатках копаться нельзя — для этого будет время черной шляпы. Кроме того, некоторые руководители, не до конца усвоившие данную технологию, заставляют одного участника носить во время совещания все время одну и ту же шляпу. Это неправильно, головные уборы разных цветов должны надеваться по очереди, разве что руководитель свою синюю шляпу может предпочесть всем остальным.

Правила переодевания шляп

Чаще всего используется следующий вариант. Руководитель коротко знакомит собравшихся с концепцией шляп и обозначает проблему. Начинать обсуждение

целесообразно в белой шляпе, то есть надо собрать и рассмотреть все имеющиеся факты. Затем исходные данные рассматриваются в негативном ракурсе — разумеется, в черной шляпе. После этого наступает очередь желтой шляпы, и в обнаруженных фактах находят позитивные стороны.

После того как проблема рассмотрена со всех сторон и собран материал для анализа, пора надевать зеленую шляпу, чтобы генерировать идеи, которые могут усилить положительные моменты и нивелировать отрицательные. Руководитель, мысленно сидящий в синей шляпе, внимательно контролирует процесс — не отклонилась ли группа от заданной темы, не ходят ли участники в двух шляпах одновременно, а также периодически разрешает им выпустить пар в красной шляпе. Новые идеи опять-таки анализируются в черной и желтой шляпе. А в конце подводится итог дискуссии. Таким образом, мыслительные потоки не пересекаются и не запутываются, как клубок шерсти.

Аллегория со шляпами имеет еще одно очень важное преимущество: методика позволяет избежать перехода на личности. Вместо привычного "Ты чего орешь и все критикуешь?" участник услышит нейтральную, но обладающую не меньшим эффектом фразу: "Снимите свою красную шляпу и наденьте зеленую"».

Это снимет напряжение и позволит избежать ненужных отрицательных эмоций. К тому же на совещаниях обычно кто-то отмалчивается, но технология, когда все одновременно надевают шляпу одного цвета, вынуждает каждого высказать свои соображения».

Методика «Шесть шляп мышления» помогает сделать совещание в несколько раз эффективнее. В отличие от других концепций групповой работы метод де Боно настолько образный, что хорошо запоминается, и основные его идеи можно изложить за полчаса. Все остальные системы требуют обученного модератора, причем во время совещания он один знает, что делает, а те, кем он управляет, фактически превращаются в слепых исполнителей и не понимают, что происходит. Правда, методика «Шесть шляп» все равно требует отработки навыков и контроля со стороны синей шляпы — руководителя.

Преимущества

Вот некоторые преимущества метода, найденные Эдвардом де Боно во время пребывания под желтой шляпой.

1. Обычно умственная работа представляется скучной и абстрактной. Шесть шляп позволяет сделать ее красочным и увлекательным способом управления своим мышлением.
2. Цветные шляпы — это хорошо запоминающаяся метафора, которой легко научить и которую легко применять.
3. Метод шести шляп можно использовать на любом уровне сложности, от детских садов до советов директоров.
4. Благодаря структурированию работы и исключению бесплодных дискуссий мышление становится более сфокусированным, конструктивным и продуктивным.
5. Метафора шляп является своего рода ролевым языком, на котором легко обсуждать и переключать мышление, отвлекаясь от личных предпочтений и никого не обижая.

6. Метод позволяет избежать путаницы, поскольку только один тип мышления используется всей группой в определенный промежуток времени.
7. Метод признает значимость всех компонентов работы над проектом — эмоций, фактов, критики, новых идей, и включает их в работу в нужный момент, избегая деструктивных факторов.

Есть основания считать, что в разных режимах функционирования мозга (критика, эмоции, творчество) его биохимический баланс различается. Если это так, то какая-то система наподобие шести шляп просто необходима, так как не может быть одного «биохимического рецепта» для оптимального мышления.

Почему шляпы?

Во-первых, к аждой из шести шляп соответствует свой собственный, индивидуальный цвет, делающий ее легко различимой среди всех остальных и наделяющий ее характерными, присущими только ей одной чертами и качествами – цветовое различие делает каждую шляпу особенной, неповторимой. Каждая цветная шляпа указывает на роль, на определенный тип мышления и деятельности.

Белая шляпа. Белый цвет беспристрастен и объективен, как чистый лист бумаги. Факты, информация, вопросы - вот что ляжет ровными строчками на белый лист. Какой мы обладаем информацией? Какие существуют факты, подтверждающие или опровергающие определенное мнение? Какая нам нужна информация?

Красная шляпа. Красный цвет символизирует эмоции, внутреннее напряжение. В красной шляпе человек отдает себя во власть интуиции, чувств. Какие у меня по этому поводу возникают чувства?

Желтая шляпа. Желтый цвет солнечный, жизнеутверждающий. Человек в желтой шляпе полон оптимизма, он ищет преимущества. Почему это стоит делать? Каковы преимущества?

Черная шляпа. Черный цвет мрачный, словом – недобрый. В черной шляпе человек проявляет осторожность. Сработает ли это? Что здесь неправильно? В чем недостатки?

Зеленая шляпа. Зеленый цвет – это цвет свежей листвы, изобилия, плодородия. Зеленая шляпа символизирует творческое начало и расцвет новых идей.

Синяя шляпа. Синий цвет – это цвет неба. Синяя шляпа связана с организацией и управлением. Чего мы достигли? Что нужно делать дальше?

Во-вторых, шляпу очень легко надеть и снять. Это важно всегда, во всех ситуациях, когда человек должен уметь применять все ресурсы своего мышления, уметь менять тип мышления и деятельности в зависимости от поставленной задачи. Надевание «мыслеварительной» шляпы призвано помочь человеку обрести нужное состояние сознание, сосредоточиться на выполнении определенных операций.

В-третьих, «Шляпы мышления» дают структуру для использования параллельного мышления и ухода от споров, в большинстве ситуаций отнимающих время

без всякой пользы. Как правило, каждый человек имеет свой взгляд на предмет, и чем выше интеллектуальные способности человека, тем сильнее он будет защищать свою позицию, свое представление о предмете. Использование «мыслеварительных» шляп открывает возможность договориться с собеседником, прийти к согласию. Заключенная в шляпах символика удобна для того, чтобы попросить кого-нибудь «развернуть» поток своих мыслей в нужном направлении. Можно попросить человека надеть черную шляпу и подумать о минусах, которые содержаться в его собственной идее, или, под полями желтой шляпы подумать о плюсах, которые, с той же очевидностью, содержаться в идеях других людей.

Важное преимущество метода в том, что решая определенную задачу, может строить свою последовательность деятельности под полями шести шляп, комбинируя их в нужной последовательности. Например, идея родилась. Следующий этап ее развития - проверка на жизнеспособность с использованием мышления в желтой шляпе, в конструктивном развитии идеи, ее позитивной оценке и выявлении всех преимуществ. После этого на сцену выходит мышление в черной шляпе. Мышление в белой шляпе берет слово в тот момент, когда появляется необходимость в предоставлении фактов, отражающих сущность данной идеи. На заключительном этапе слово передается мышлению в красной шляпе, призванному на уровне эмоций ответить на вопрос: нравиться ли нам эта идея?

Ну, и наконец, самое главное достоинство метода в том, что он дает возможность определять правила игры. Люди хорошо распознают, по каким правилам ведется та или иная игра. Изучение правил является одной из самых перспективных форм накопления знаний в детские годы. С помощью шести шляп устанавливаются определенные правила игры: «человек, в данный момент думающий и поступающий именно так».

Сценарное описание технологии «Вариант»

В рамках технологии «Вариант» создаются четыре творческие группы. Каждая из групп, поочередно работает в определенной ролевой позиции:

- Новаторы - «зеленая шляпа» (презентуют свой проект, свою идею остальным членам рабочей группы);
- Пессимисты - «черная шляпа» (выделяют все отрицательные, непродуманные, неучтенные моменты презентуемой идеи);
- Оптимисты - «желтая шляпа» (выделяют все положительные, выгодные, позитивные моменты презентуемой идеи);
- Эксперты - «синяя шляпа» (обобщают и анализируют полученную информацию, оценивают работу каждой творческой группы с точки зрения поставленной перед данной группой цели деятельности по 10-бальной шкале, обосновывают свое мнение). Важным моментом является необходимость продумать четкие критерии оценивания для групп оптимистов, пессимистов, новаторов.

Необходимо особо отметить, что всем участникам заранее предлагается поработать под полями «белой шляпы»- подумать над темой будущего обсуждения, собрать всю необходимую информацию, все необходимые данные, факты.

Сама технология предусматривает четыре этапа - четыре раунда (по количеству созданных творческих групп). На каждом из этапов отдельной творческой группе предлагается поработать в разных ролевых позициях: сначала в роли новаторов, затем в роли пессимистов, затем - оптимистов, затем - экспертов. Таким образом, все участники пробуют себя в разных ролях и одновременно имеют возможность «взглянуть» на свою собственную идею с разных точек зрения.

Каждый этап-раунд длится 16 минут:

- 3 минуты - выступление новаторов;
- 2 минуты - уточняющие вопросы новаторам от участников из других творческих групп;
- 3 минуты - работа в группах оптимистов, пессимистов и экспертов по выявлению позитивных и негативных моментов представленной идеи, обобщению и анализу полученной информации;
- 4 минуты на выступление оптимистов и пессимистов (по 2 минуты на каждую из двух творческих групп);
- 2 минуты - работа группы экспертов по определению эффективности работы каждой группы с точки зрения поставленной перед данной группой цели деятельности;
- 2 минуты - выступление экспертов (работа каждой группы оценивается экспертами по 10-бальной шкале; оценка обосновывается).

Соблюдение протокола – это ответственность ведущего занятие в рамках данной технологии. Таким образом, самую сложную роль - роль синей шляпы выполняют одновременно эксперты, которые отвечают за анализ и обобщение информации, на основе которой производиться оценка эффективности работы каждой группы и ведущий занятие, отвечающий за строгое соблюдение протокола.

Важным моментом является возможность выразить свои эмоции и чувства (т.е. оказаться под полями «красной шляпы») только в перерывах между раундами. Если кто- либо из участников творческой группы во время работы позволяет себе эмоциональные оценки, обсуждение с коллегами, то данная группа получает штрафное очко.

Оценка экспертов, а также все штрафные очки заносятся в сводную таблицу следующего вида:

	Пессимисты (черная шляпа)	Оптимисты (желтая шляпа)	Штрафы (красная шляпа)	Итоговое количество баллов
1 группа	.	.	.	.
2 группа	.	.	.	.
3 группа	.	.	.	.
4 группа	.	.	.	.

Описание занятия, проведенного с использованием технологии разработки и оценки инновационных идей «Вариант»

В качестве рассматриваемой проблемы предлагается обсудить эффективность некоторых бизнес-идей учащихся. Для реализации конструктивного процесса обучения создаются четыре творческие группы:

- Новаторы - «зеленая шляпа» (презентуют свой проект остальным членам рабочей группы);
- Пессимисты - «черная шляпа» (выделяют все отрицательные, непродуманные, неучтенные моменты презентуемой идеи);
- Оптимисты - «желтая шляпа» (выделяют все положительные, экономически и социально выгодные моменты презентуемой идеи);
- Эксперты - «синяя шляпа» (оценивают работу каждой творческой группы с точки зрения поставленной перед каждой группой целью деятельности по 10-бальной шкале, обосновывают свое мнение).

Необходимо отметить, что перед проведением данного занятия лицеисты уже знали о методе «Шесть шляп мышления», о назначении каждой мыслеварительной шляпы и о правилах работы в рамках технологии «Вариант». Ребятам было предложено поработать дома под полями белой шляпы и придумать свои бизнес-идеи, подумать о различных аспектах реализации идеи: актуальность идеи для жителей города и области, новизна идеи для рынка, сумма необходимого начального капитала, людские ресурсы, необходимое сырье для производства продукта, необходимые производственно-технологические ресурсы и т.п.

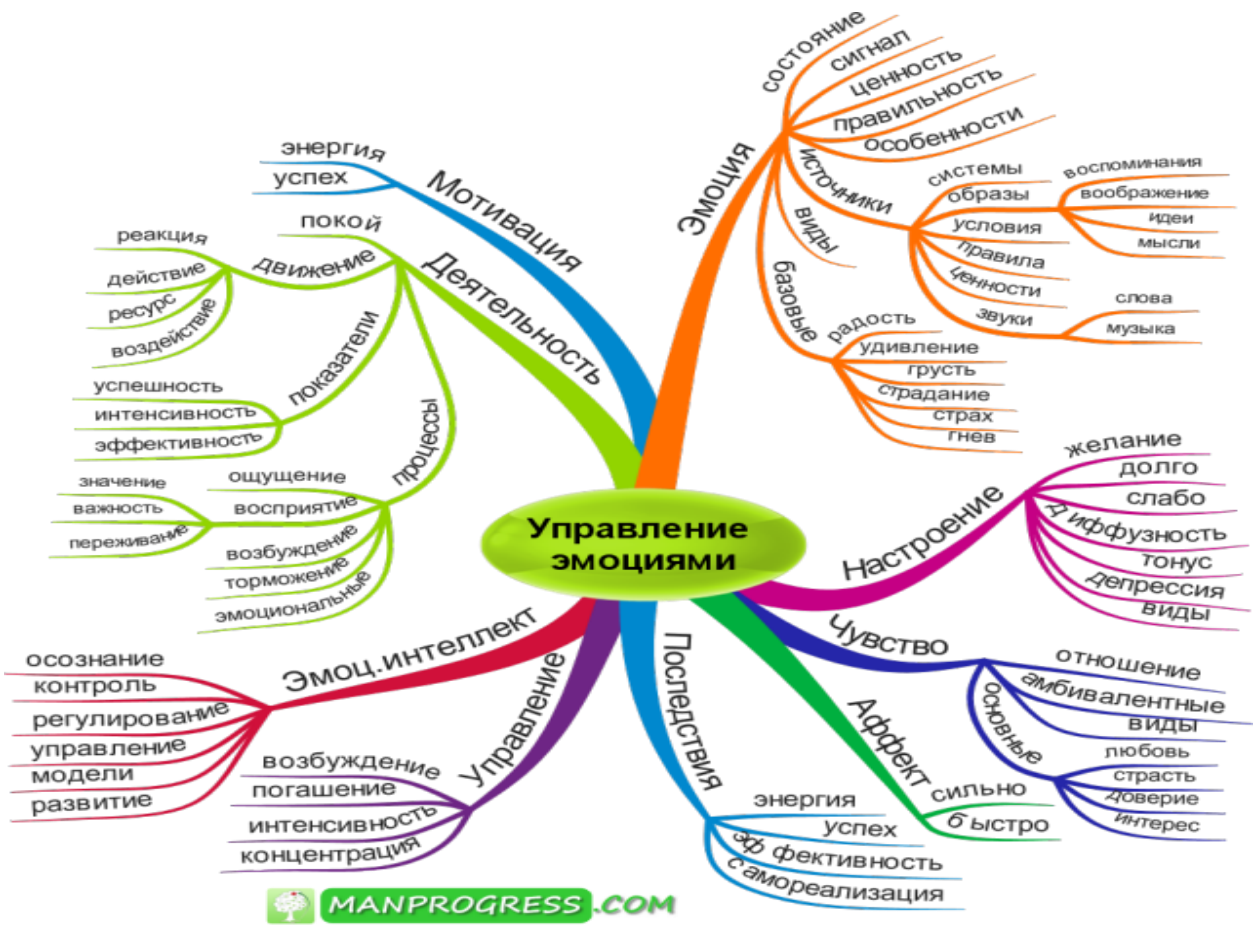
В рамках технологии «Вариант» в данной реализации проводится четыре этапа. Каждый этап-раунд длится 16-18 минут. Данное занятие занимает по длительности 2 учебных часа (90 минут). Почасовое планирование всего блока следующее:

- 10 минут - организационный этап; учитель напоминает задание и правила работы в рамках технологии «Перспектива»; затем в каждой творческой группе проводиться обсуждение всех авторских идей участников и выбирается одна идея, которая с точки зрения группы наиболее актуальна для региона и имеет наибольший элемент новизны, и именно эта идея выдвигается в дальнейшем группой на этапе работы в роли новаторов.
- 70 минут – время проведения четырех раундов;
- 10 минут - подведение итогов занятия (на данном этапе каждый может выразить свое эмоциональное отношение к рассматриваемым вопросам, т.е. побывать под полями красной шляпы).

На момент завершения работы каждая группа набирает определенное количество баллов за работу в каждой из ролевых позиций, баллы суммируются и определяется победитель – та группа, которая отработала наиболее эффективно, целенаправленно в режиме взаимоподдержки. Такая деятельность помогает по-другому взглянуть на себя, на своих одноклассников, подумать об эффективности совместной деятельности, увидеть другие интересные идеи, обогатить себя новыми знаниями.

4. **Прояснение эмоций** (Svetlana Hadzhyradyeva)

Теоретическое введение для тренера



Упражнение 1 для участников

a. Введение: основная мысль, обзор (цель и проведение упражнения)
b. Инструкции для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах
c. Время на введение, инструкцию, для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах и обработка
d. Материалы: рабочие листы, фотографии, изображения
e. Инструкция по обмену и обратной связи участникам, разработка вопросов и сложностей: Что важно? Что было сложным?

Упражнение 2 для участников

a. Введение: основная мысль, обзор (цель и проведение упражнения)
b. Инструкции для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах
c. Время на введение, инструкцию, для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах и обработка
d. Материалы: рабочие листы, фотографии, изображения
e. Инструкция по обмену и обратной связи участникам, разработка вопросов и сложностей: Что важно? Что было сложным?

Доп. Упражнение 3 для участников

a. Введение: основная мысль, обзор (цель и проведение упражнения)

b. Инструкции для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах
c. Время на введение, инструкцию, для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах и обработка
d. Материалы: рабочие листы, фотографии, изображения
e. Инструкция по обмену и обратной связи участникам, разработка вопросов и сложностей: Что важно? Что было сложным?

Дополнительные инструкции для тренера

На что стоит обратить внимание? Что важно?

В чем сложности? Как с ними обращаться?

5. Мозговой штурм (Irina / Tatiana Ulyanova)

Теоретическое введение для тренера

Метод мозгового штурма был создан в 1941 году Алексом Осборном – сотрудником американского рекламного агентства «BBD&O».

Метод служит для оперативного решения проблем путем стимулирования творческой активности людей, быстрого генерирования большого количества идей и максимального количества всевозможных вариантов решения. После того, как все варианты озвучены, выбираются те, которые более всего подходят для успешной реализации на практике. Этим методом можно воспользоваться для решения конкретной проблемы или ответа на вопрос.

Первая причина для проведения мозгового штурма – потребность в большом числе возможных решений и вовлечение членов команды в творческий процесс. В теории, проведя мозговой штурм в группе из 5-10 человек, вы приобретёте намного больше разнообразных идей за более короткий срок, чем один человек смог бы когда- либо предложить.

Обычно мозговой штурм состоит из трёх обязательных этапов, различных по организации и правилам проведения.

- Постановка проблемы
- Генерация идей
- Отбор, систематизация и оценка идей

Постановка проблемы. Этот этап считается предварительным. Он подразумевает чёткую формулировку проблемы, отбор участников и распределение их ролей (ведущего, помощников и т.д.). Распределение, в свою очередь, зависит от специфики проблемы и формы, в которой будет проводиться штурм.

Генерация идей. Это основной этап и именно от него зависит успех всего предприятия. По этой причине важно соблюдать следующие правила:

- На раздумывание дается 1-2 минуты
- Идеи выдаются спонтанно, кратко и быстро
- Идеи выдвигаются всеми участниками
- Если идеи заканчиваются, модератор переключает процесс их генерации в другое русло при помощи различных методов, техник и упражнений
- Максимальное количество идей, без любых ограничений
- Принимаются даже фантастические, абсурдные и нестандартные идеи
- Идеи можно и нужно комбинировать и улучшать
- Не должно быть никакой критики или оценивания предлагаемых идей
- В группе генерации идей не должно быть начальства

Отбор, систематизация и оценка идей. Заключительный, но не менее важный этап, который часто упускается из виду. Нужно понимать, что посредством этого этапа становится возможным выделить по-настоящему эффективные идеи и привести весь мозговой штурм к общему знаменателю. В противоположность второму этапу, оценка и критика приветствуются. А то, насколько данный этап пройдёт успешно, зависит от согласованности

работы участников и общего направления их мнений относительно решаемой задачи и предлагаемых решений.

Заданием этого этапа является:
- Разобрать детали:
- Удалить неотносящиеся к делу и повторяющиеся идеи
- Расставить приоритеты (идеи для обсуждения и дискуссии)
- Выбрать идеи фавориты (те, которые принимаются большинством группы сразу)

Как правило, для мозгового штурма создаётся две группы (в случае больших групп). В первую группу входят люди – генераторы идей, предлагающие решения. А вторая группа состоит из так называемой комиссии, занимающейся обработкой предложенных решений. В групповом мозговом штурме принимает участие группа людей, состоящая из ведущего и специалистов. Как только ведущий поставил основную задачу, специалисты начинают высказывать свои идеи. Если в мероприятии принимают участие люди различных должностей, рангов, чинов и социального статуса, то лучше всего, чтобы идеи предлагались именно по возрастанию статуса, во исключение психологического фактора «согласия с начальством». Интересно ещё и то, что в большинстве случаев в начале штурма все выдвигаемые идеи имеют посредственный характер, совершенно обычны и тривиальны, однако по мере вовлечения участников в процесс и активизации мышления и творческого потенциала начинают появляться оригинальные и необычные идеи. На протяжении всего процесса ведущий записывает все озвученные предложения. И уже после этого осуществляется их отбор, анализ и развитие. Результатом и становится наиболее эффективный и оригинальный способ решения поставленной проблемы.

Но возможно использование этого метода в парах, когда есть всего два человека, тогда зачастую используется ролевая игра (описание ее использования будет описано ниже).

Назначение МШ – выход за рамки привычного, усмотрение новых возможностей, использование уже имеющихся ресурсов.

Главные плюсы метода мозгового штурма

Во-первых, совместная деятельность участников, каждый из которых имеет свой опыт, видение ситуации и знания, образует синергетический эффект, многократно усиливающий результат поиска решений.

Во-вторых, сам процесс мозгового штурма обладает особым творческим потенциалом, тем самым преобразуясь в увлекательную коллективную и даже игровую деятельность.

И, **в-третьих**, царящая во время мозгового штурма дружественная и позитивная обстановка позволяет его участникам не только конструктивно воспринимать любую критику, но и импровизировать и использовать максимум своего потенциала, а также служит усилению доверия и положительного настроя.

Представленные данные наглядно демонстрируют эффективность метода мозгового штурма и объясняют его востребованность и популярность среди учё-

ных, педагогов, дизайнеров, менеджеров, политиков и других специалистов различных областей по всему миру. Ведь такая коллективная работа позволяет добиться поистине высоких и превосходных результатов. Однако многие учёные, в частности, психологи, утверждают, что если работа команды участников штурма организована неправильно, то и результаты штурма будут очень низкими, сведя достоинства метода на нет. Чтобы этого избежать следует придерживаться нескольких простых правил.

10 правил эффективного мозгового штурма

1. **Предварительная подготовка.** Всем участникам мозгового штурма следует готовиться к нему заранее. Задача штурма должна быть озвучена минимум за 2-3 дня до его проведения. За это время участники смогут неплохо обдумать стоящую перед ними проблему и уже в самом начале штурма предложить несколько интересных идей.
2. **Много участников.** Чтобы мозговой штурм прошёл максимально эффективно нужно приглашать для участия в нём как можно больше людей, предлагающих, соответственно, больше идей – результаты от такого подхода могут быть очень неожиданными.
3. **Уточнение поставленной задачи.** Перед началом штурма рекомендуется отвести некоторое время на дополнительное уточнение исследуемой проблемы. Это позволит ещё раз настроить всех «на одну волну», удостовериться в том, что все участники стараются решить одну и ту же задачу и ещё раз убедиться, что она поставлена верно.
4. **Записи.** На протяжении всей «игры нужно непременно вести записи и делать пометки. Причём, делать это должен каждый участник. Данную задачу, конечно, может выполнять и один ведущий, но он в любом случае может что-то упустить, пропустить, не заметить. Если же фиксировать идеи будут все, то и итоговый список решений и идей будет максимально полным и объективным.
5. **Никакой критики и обоснований.** Этот пункт уже входит в основные правила проведения мозгового штурма, но о нём следует упомянуть ещё раз. Ни в коем случае не отвергайте предлагающиеся идеи, какими бы нелепыми или фантастическими они не казались. Зачастую именно они, переработанные, дополненные и приближённые к реальности, являются теми решениями, ради которых и устраивается мозговой штурм. К тому же, критика всегда действует на людей подавляющим образом, а допускать этого во время штурма категорически не рекомендуется.
6. **Максимальная генерация идей и их поощерение.** Каждый участник процесса должен понять, что ему нужно предлагать как можно больше идей. Неопытные участники могут стесняться или обдумывать идеи, не озвучивая их. Следует понимать, что это многократно снижает всю эффективность метода. Это же касается и тех случаев, когда решение, казалось бы, найдено – идеи должны генерироваться на протяжении всего времени, выделенного на второй этап мозгового штурма.

7. **Привлечение других людей.** Если, например, во время штурма есть цель составить список из 100 решений, но этот уровень никак не достигается, можно привлечь к мозговому штурму людей, которые либо не присутствуют на штурме, либо вообще не имеют к нему никакого отношения.
8. **Модификация идей.** Для получения наилучшего результата можно соединять две идеи (и более) в одну. Особенно эффективно использовать этот приём, когда имеются варианты решения проблемы, предложенные людьми различного статуса, должности, ранга.
9. **Визуальное отображение.** Для удобства восприятия и повышения результативности мозгового штурма следует использовать маркерные доски, флэш-панели, плакаты, схемы, таблицы и т.п.
10. **Отрицательный результат.** Во время поиска решения и даже по его окончании представьте, что ситуация обернулась образом, прямо противоположным требуемому, и всё пошло не так, как вы планировали. С помощью такого моделирования можно способствовать выработке дополнительных идей, а также морально и психологически подготовить себя к любой ситуации.

Применять метод мозгового штурма для решения проблем и выхода из сложных ситуаций можно везде: на работе, в бизнесе, в семье, в отношениях. Главное уметь правильно организовать процесс, постараться учесть все нюансы и особенности проблемы и следовать основным этапам и правилам мозгового штурма, указанным в этой статье. Тогда нужное вам решение найдётся непременно!

Общие советы по выполнению упражнений в помощь ведущему:

- Соберите команду за круглым столом. Убедитесь, что у всех есть ручки и стикеры. Обсудите правила и форму проведения предстоящего мозгового штурма. Очень важно, чтобы ещё до начала все в группе были согласны относительно правил и представляли рамки задания. Затем дайте возможность каждому члену группы самостоятельно подумать и записать свои мысли. Поощряйте самые дикие идеи. Когда все закончат, пусть каждый поделится своими мыслями и прикрепит стикеры на стену или к письменной доске. Если кто-то из членов группы желает передать обратную связь, добавить что-то или высказать своё мнение, разрешите ему отметить идею красным крестиком. Когда её автор закончит выступление, дайте две минуты.
- По возможности, всегда старайтесь найти себе в пару еще одного ведущего. Практические преимущества такого подхода заключаются в том, что двум легче помогать работе малых групп или отвечать на конкретные вопросы отдельных участников. При двух ведущих легче менять темп и ритм занятия, чтобы участники не теряли интерес и постоянно ждали чего-то нового. Двое ведущих могут помочь друг другу, если занятие вдруг пойдет не по плану, кроме того подводить оценку занятию всегда легче с кем-то, чем одному. Еще лучше, чем помощь второго ведущего – это коллективное проведение вашего занятия, причем в его подготовке может участвовать и кто-то из молодых людей.

- Тщательно составляйте свой план и не пытайтесь втиснуть слишком много в отведенное вам время. Если игра затягивается, постарайтесь ее сократить, чтобы оставить достаточно времени для обсуждения.
- Устраивайте перерыв или организуйте короткую разминку для поднятия настроения («энерджайзер»).
- Сложные обсуждения. Иногда дискуссии «пробуксовывают». Вам нужно найти причину. Это может быть все, что угодно - например, тема уже исчерпана или оказалась слишком эмоциональной. Вам придется принять решение: задать провокационный вопрос, изменить тактику или перейти к чему-то другому. Вы не должны считать себя обязанным отвечать на все вопросы и решать все проблемы участников. Члены группы сами должны найти ответы, выслушивая друг друга и обмениваясь мнениями. Конечно же, они могут спросить вашего мнения или совета, но решение они должны принять сами.
- Обратная связь – это комментарий о чем-то сказанном или сделанном. При обратной связи важно проявить уважение к другому человеку, сосредоточиться на том, что он сказал или сделал, и обосновать свою точку зрения. Ваша роль ведущего заключается в том, чтобы помочь ребятам реагировать конструктивно. Например, следует объяснить, что:
  - Реакция должна начинаться с положительного заявления.
  - Нужно уважать другого, и не делать унизительных замечаний.
  - Следует говорить о поведении, а не о личности.
  - Нужно обосновывать свою точку зрения.
- Нужно нести ответственность за свои высказывания, используя фразы «по моему мнению…», «я считаю...». Ваша роль заключается в том, чтобы помочь ребятам извлечь полезные уроки из их опыта, и чтобы они чувствовали поддержку, а не жесткую критику. Посоветуйте ребятам внимательно слушать комментарии, не пытаясь немедленно защитить себя или свою позицию. Важно, чтобы ребята понимали, что имеет в виду комментирующий, и чтобы они некоторое время подумали, оценивая сказанное, прежде чем они его примут или отринут.
- Сопротивление со стороны участников. Под «сопротивлением» мы имеем в виду поведение, сознательно направленное на срыв занятия. Сопротивление может принимать различные формы. Неуверенный в себе молодой человек может мешать другим, скрипя стулом, напевая себе под нос или разговаривая с соседом. Более тонкие способы срыва занятий – это не относящиеся к делу вопросы или попытки обратить все в шутку. Еще один прием таких «саботажников» - это подрыв авторитета ведущего. В таких случаях они начинают говорить: «Ну, где вам нас понять, вы уже вышли из нашего возраста», или «Почему мы все время обсуждаем, давайте больше игр!» Третий тип сопротивления – это попытки уклониться от учебы.
- Внимательно следите за всеми участниками и за их эмоциями и переживаниями, которые могут быть вызваны определенной игровой ситуацией или ролью в ролевой игре.

- Важно выделить достаточно времени на подведение итогов и обсуждение, чтобы все могли высказаться и почувствовать, что другие ценят их мнение и участие.

Упражнение 1. Switch on brainstorm – Мозговой штурм с чередованием индивидуальной и групповой работы

Группа: 2-6 человек.

Время: 20-60 минут.

Цель: Это упражнение может помочь, когда требуется взглянуть на проблему с разных сторон или найти новые решения. Также оно полезно при выборе идеи для дальнейшего развития. Оно призвано помочь лучше понять проблему как в индивидуальной работе, так и групповой.

Техническое оснащение: бумага А4, ручки, маркеры, карандаши для каждого члена группы.

Автор: Эмилия Астром.

Командный мозговой штурм может быть очень эффективным средством для генерации большого числа новых идей. Однако для получения качественного результата необходимо преодолеть много препятствий и ограничений:

При использовании метода каждому участнику выделяется уголок для самостоятельного поиска решений и развития мыслей, которыми он затем делится с остальными членами группы.

Каждому дают возможность высказаться, в результате появляются более разнообразные решения, и больше времени остаётся на развитие идей.

Инструкция:

- Решите, по какой проблеме вы проводите мозговой штурм, и сформулируйте ее в виде вопроса, на который можно дать множество различных ответов.

- Запишите вопрос, так чтобы все его видели.

- Попросите участников высказывать свои идеи, запишите их на видном месте, например, на доске с перекидными страницами. Идеи должны быть сформулированы одним словом или короткой фразой.

- Остановите мозговой штурм, когда идеи истощатся, и затем

- Пройдитесь по всем предложениям, попросите их прокомментировать

- 5 минут: самостоятельный поиск решений. Попросите участников рассредоточиться по комнате и работать в индивидуальном порядке, предложив как можно больше идей и возможных решений. По своему усмотрению они могут записывать свои идеи.

- 20 минут: соберитесь всей группой для обсуждения идей из самостоятельного поиска. Каждый высказывается за лучшую, на его взгляд, идею с помощью голосования. Затем лучшие решения совместно прорабатываются группой во время регулярных мозговых штурмов.

- 5 минут: после завершения этапа озвучивания и развития лучших идей команда расходится для индивидуальной работы в течение следующих пяти минут. Приветствуется поиск новых идей, а также построение их на основе уже предложенных. Благодаря самостоятельному поиску решений членам команды удастся избежать влияния чужих идей, и решения будут более разнообразны. Во время встречи каждому найдётся что сказать, и не придётся опасаться, что услышат только самого голосистого.

- 20 минут: соберитесь последний раз вместе, чтобы поделиться мыслями и снова проработать решения, одобренные всей группой. В окончании этапа генерации идей собрать все идеи и обсудить, что их объединяет, а что различает. Какие идеи принимаются единогласно (путем голосования), а какие выдвигаются для обсуждения. Прежде чем завершить собрание, запишите лучшие идеи команды для их развития во время следующих сессий.

Задача ведущего - следить за временем, а также за тем, чтобы команда вовремя переходила к новому этапу работы. Ведущий отвечает за то, чтобы каждый участник высказался, и никто не ушёл обиженным. Он подводит итоги дискуссии в группе и хранит записи сессии для дальнейшей работы.

Если генерация идей приостанавливается, то задача ведущего активизировать и мобилизовать команду с помощью приведённых ниже вопросов. Отвечая на них, команда сможет как следует разобраться в проблеме (идее) и, следовательно, под разными углами рассмотреть их сильные и слабые стороны.

Дополнительные вопросы

- Сколько?
- Почему бы и нет?
- Каков срок?
- В каком месте?
- Кто с этим справится?
- Где ещё?
- Когда?
- В чём состоит проблема?
- Где это происходит?
- Когда это происходит?
- Почему это происходит?
- Как преодолеть эти трудности?
- Кого надо привлечь?
- Как узнать, что проблема решена?

Можно и нужно

Отвечать на вопросы.

Быть честным.

Испытывать себя с помощью вопросов, требующих развёрнутого ответа.

Мыслить критически.

Быть конкретным.

Нельзя

Пропускать вопросы, ответы на которые кажутся слишком простыми.

Лгать.

Слишком увлекаться деталями.

Ограничения группового МШ:

- каждый старается перекричать остальных, и, в результате, забывает слушать то, что говорят другие;
- шум мешает сосредоточиться;
- приём «Да, и ещё...» легко применять вербально, гораздо труднее контролировать язык тела;
- все найденные командой решения очень близки, так как неизбежно их влияние друг на друга;
- как результат вы имеете множество идей, но все они — лишь искры, и требуют тщательной доработки.

Обратная связь, разборка вопросов и сложностей:

Как всё прошло? Что важно?

Как вам кажется, работая методом МШ группа справилась с поставленными задачами? Каким образом?

Хотели бы вы изменить что-нибудь в следующий раз?

Что по вашему мнению было более успешным? А что сложным и требует доработки?

Отметьте следующие моменты:

- Записываете ВСЕ новые предложения. Часто самые необычные предложения оказываются самыми интересными и полезными!
- - Никто не должен комментировать или оценивать записанное до самого конца, как и повторять уже предложенное.
- - Убедите всех внести свой вклад.
- - Предлагайте свои идеи только в том случае, если это необходимо, чтобы
- расшевелить группу.
- Если предложение неясно, попросите дать разъяснения.

Упражнение 2. Random words! – Случайные слова

Группа: 3-10 человек.

Время: 3-30 минут.

Техническое оснащение: открытая книга или журнал, ручки и стикеры, бумага А4, А5 для каждого участника.

Автор: Ола Мёллер.

Ассоциирование решений с различными словами - полезный инструмент для развития идей. Для доработки идей или предложенных ранее решений эффективно выстраивать ассоциации с другими элементами, такими как слова, статьи или истории. Этот метод стимулирует поиск новых точек зрения на решение или проблему, которая перед вами стоит.

Цель: Этот способ стимулирует поиск новых точек зрения на решение или проблему, которая перед вами стоит, путем метода свободных ассоциаций.

Правила:

Все члены команды собираются за одним столом. Один из них называет цифру – это номер страницы книги. Другой – следующую цифру – это номер строчки. Следующий – читает слова строчки целиком. Вся группа генерирует идеи к фразе методом свободных ассоциаций.

Старайтесь найти как можно больше нелепых ассоциаций. Если команда зашла в тупик, смените слово или историю. Продолжайте процесс до тех пор, пока не наберётся достаточно много ассоциаций. В дополнение к этому методу можно попробовать привязать свои ассоциации к предложенным ранее решениям или попытаться найти новые.

Обсуждение.

Рейтинг – это полезный метод представления группе конкретной информации или стимулирования целенаправленной дискуссии в малых группах.

Вам потребуется собрать идеи в виде набора карточек, или листов А 4, А5.

Группы должны обсудить эти идеи, потом составить их рейтинг по степени

важности. Его можно представить в форме лестницы или многоугольника. В случае лестницы, то самое важное утверждение помещается сверху, следующее по важности на одну ступеньку, ниже и так далее; самое несущественное утверждение помещается в самом низу.

Роль ведущего:

Задача ведущего – давать указания группе. Ведущий отвечает за своевременную смену слов, твитов и историй. Он должен поощрять команду мыслить масштабно, вне рамок и высказывать все «за» и «против».

Обратная связь, разборка вопросов и сложностей:

Как всё прошло? Что важно?

Как вам кажется, работая методом МШ группа справилась с поставленными задачами? Каким образом?

Хотели бы вы изменить что-нибудь в следующий раз?

Что по вашему мнению было более успешным? А что сложным и требует доработки?

Как говорилось выше, для МШ в паре, используется ролевая игра.

Целью таких игр является воспроизведение таких жизненных обстоятельств, с которым участники еще не сталкивались. Ролевые игры помогают лучше понять ситуацию и воспитывают чувство сопереживания с теми, кто оказался в таких обстоятельствах.

Ролевые игры отличаются от моделирования ситуаций тем, что хотя последние также могут состоять из коротких драматических сцен, у них обычно есть сценарий и не столь высока степень импровизации. *Ценность* ролевых игр заключается в том, что они имитируют реальную жизнь. Они ставят вопросы, на которые нет простого ответа, например, плохо или хорошо повел себя персонаж. Для более глубокого понимания ситуации полезно попросить участников поменяться ролями. В ролевых играх нельзя забывать о чувствах участников.

Во-первых, после игры нужно дать время каждому участнику выйти из роли. Во-вторых, каждый должен уважать личные чувства каждого и социальную структуру группы. Ролевые игры выявляют представления участников о других людях через их «способность» сыграть или сымитировать то, что они видят. В этом-то и прелесть таких игр! Всегда полезно возвращаться к этому в процессе анализа, спрашивая: «Вы считаете, что этот человек действительно такой, каким вы его сыграли?» Обращение внимания на необходимость постоянной критической переоценки информации – это всегда хороший педагогический прием. Поэтому, проводя МШ в паре, вы можете спросить участников, откуда они почерпнули информацию, на которой основывалось поведение их персонажей. Почувствовали ли вы истинные причины тех или иных поступков, находясь в роли друг друга?

Упражнение 3. Передай соседу

Цель: Генерация идей группой в одно и тоже время.

Материалы: Листы бумаги А4, ручки, карандаши, маркеры

Время 10-30 минут.

Инструкция: Озвучьте задачу, на которую вы хотите получить ответ группы. Это может быть вопрос о следующем предпринимаемом шаге, дискуссионный вопрос или любое другое решение, которое нужно принять группе.

Каждый получает по листу бумаги.

Одновременно все записывают одну идею на одной карточке.

Синхронно передайте карточку налево соседу.

Он также пишет одну идею по теме.

Снова передайте карточку налево.

Так продолжается 3-5 кругов.

Все идеи обсуждаются.

Обратная связь, разборка вопросов и сложностей:

Как всё прошло? Что важно?

Как вам кажется, работая методом МШ группа справилась с поставленными задачами? Каким образом?

Хотели бы вы изменить что-нибудь в следующий раз?

Что по вашему мнению было более успешным? А что сложным и требует доработки?

Голосование за лучшую идею

Итак, вы всё сделали правильно и получили массу новых идей. Пришло время двигаться дальше и решить, какие из них оставить, а от каких, пусть и слепо любимых, отказаться. Самый простой и демократичный способ выбора — голосование за лучшую идею.

Правила

1. Изобразите все идеи на бумаге!

Прикрепите листки с идеями на стену или разложите на столе.

2. Время голосовать!

Каждый член команды должен отметить понравившиеся ему идеи разными цветами маркеров, делая отметины на листах с идеями.

3. Взгляните!

Наконец, голоса отмечены. Замечаете узор?

<u>Можно и нужно:</u>

Думать быстро, голосовать сердцем.

Нельзя:

Учитывать при голосовании голоса других людей.

<u>Дополнительно:</u>

- Ограничьте число голосов каждого участника группы, желательно по числу идей.
- Повторите голосование, на этот раз с использованием критериев оценки.

6. Переговоры и принятие соглашения

(Svetlana Haraz / Oxana Alistratova)

ПРОГРАММА ДНЯ

Дата			
Переговоры			
		Содержание	время
14.00	1.	Теория - Переговоры 1ч.	20
14.20	2.	Упражнение "Такси"	30
14.50	3.	Теория - Переговоры 2.	15
15.05.	4.	Упражнение "Условия успеха". Рефлексия и анализ по упражнению "Условия успеха "	25
15.30	кофе-брейк		30
16.00	5.	Упражнение "Красная шапочка и Волк".	85
	5.1.	Группа 1: Симуляция	20
	5.2.	Группа 2: Повестка дня.	15
	5.3.	Группа 3: Переговоры по п.1. Результат: вариант формулировки в соглашении	15
	5.3.	Группа 4: Переговоры по п.2. Результат: вариант формулировки в соглашении	15
	5.3.	Группа 5: Переговоры по п.3. Результат: вариант формулировки в соглашении	15
17.20		Feedback	10

Игра-переговоры «Такси»

Цель: тренировка навыков переговоров.

Количество участников: до 20 человек.

Время: 30 минут.

Необходимые материалы: флипчарт, маркер

Ход работы. Ведущий поясняет группе, что каждому участнику в данный момент срочно нужно вызвать такси, но так случилось, что в окрестностях нет ни одного свободного. Попытка заказать такси по телефону к успеху не привела. Ждать его нужно будет как минимум час. Вместе с группой ведущий обсуждает, какие причины могут заставить человека срочно искать такси? (10 минут)

Причины фиксируются на флип-чарте. Ведущий делит группу на пары и объясняет, что каждый из них сейчас соревнуется за одно такси. Оба человека должны ехать в разных направлениях, поэтому разделить машину они не могут. На поиск решения в парах дается (10 минут).

Анализ: по окончании переговоров ведущий выясняет, сколько человек удовлетворены принятым решением? Сколько вынуждено было уступить такси, но, тем не менее, остались довольны решением? (10 минут)

Анализируются примеры решений и обсуждаются в контексте основной темы занятия.

Важным является отметить, что невозможность достичь первоначальной цели не всегда означает неудачу.

Упражнение «Обмен карточками»

Цели:

• формирование общего содержательного поля в рамках изучаемой темы;

• обмен участников группы представлениями по обсуждаемым вопросам;

• ознакомление участников группы с условиями успеха на переговорах

Количество участников: от 10 до 20 человек.

Время: от 20 до 30 минут

Необходимые материалы: карточки с подготовленными комментариями и чистые карточки для заполнения участниками; ручки или маркеры по количеству участников.

Ход работы. Прежде чем начать занятие, подготовьте некоторое количество карточек с написанными на них комментариями по теме вашей дисциплины или теме дискуссии. Подготовленных заранее чистых карточек должно быть примерно в два раза больше, чем количество участников, и они будут составлять резервный фонд.

В аудитории раздайте каждому участнику по четыре карточки и попросите их написать комментарии по теме, наподобие тех, что вы писали сами – по одному на карточке. Поощряйте участников быть остроумными, корректными, стимулирующими ит.д. (на это отводится 5 минут).

Соберите карточки у участников и хорошо перемешайте их с теми, которые вы подготовили сами. Затем скажите, что теперь у них есть карточки, с некоторыми из которых они могут быть согласны, а с некоторыми — нет (на это отводится 5 минут).

Разделите участников на две команды, задачей первой команды будет выбрать карточки, с которыми они согласны, задачей второй команды будет выбрать карточки с которыми они несогласны (на это отводится 5 минут).

Следующей задачей команд будет выбрать одну из их теперь уже общих карточек, которая бы представляла их общую точку зрения, или, возможно, придумать новую формулировку на ту же тему (на это отводится 10 минут).

Предложите командам представить всей группе свое высказывание и его название с небольшим пояснением.

Упражнение «Красная Шапочка и Серый Волк»

Цели:

- формирование общего содержательного поля в рамках изучаемой темы;
- обмен участников группы представлениями по обсуждаемым вопросам;
- развитие навыков ведения переговоров у медиатора
- ознакомление участников группы с процессом медиации на этапе формирования повестки дня и заключения соглашения.

Количество участников: от 10 до 20 человек.

Время: 60 минут

Необходимые материалы: описание ролевой игры и ролей для каждой группы состоящей из 3-х человек.

Ход работы. Прежде чем начать занятие, разделите участников на подгруппы по 3 человека: Красная Шапочка, Волк и Медиатор.

В аудитории раздайте всем подгруппам описание игры и ролей.

Объясните участникам, что ролевая игра проигрывается без ухода в драматизацию. Роли играют и озвучивают наиболее близко к тексту, чтобы дать медиатору возможность развития навыков ведения переговоров (на это отводится 7 минут).

Участники в своих подгруппах знакомятся с ролями и готовятся к симуляции (на это отводится 10 минут).

Предложите группам, кто готов, представить ролевую игру всей группе. Если есть возможность и время, важно, чтобы все подгруппы представили свой вариант симуляции. В результате симуляции медиатор должен вывести участников переговоров на согласование повестки дня и будущего соглашения (на это отводится 25 минут).

Анализ проведенной симуляции и результатов

Ответьте на вопросы по этапу «Повестка дня» (на это отводится 15 минут)**:**

- Включает ли повестка дня все темы, которые были затронуты и упомянуты в ходе выяснения ситуации?
- Удовлетворяет ли повестка дня обе стороны?
- Насколько были активны обе стороны в формировании повести дня?

- Как вы думаете, все ли темы будут включены в соглашение?
- Какие темы повестки дня будут исключены из соглашения и почему?

Ответьте на вопросы по этапу «Соглашение» (на это отводится 15 минут**):**

- Действительно ли будут решены все проблемы?
- Достаточно ли учтены последствия выполнения пунктов соглашения?
- Будут ли функционировать пункты соглашения в реальности?
- Как будет применяться соглашение?
- Достаточно ли проверены другие возможности?
- Действительно ли все хотят осуществить этот план?
- Равные ли обязательства взяли на себя стороны?

Упражнение «Красная Шапочка и Серый Волк»

Медиатор: Здравствуйте! Я _____, ваш медиатор. Как Вас зовут?

Красная Шапочка: Я – Красная Шапочка. Весь мир знает меня как Красную Шапочку, но теперь я уже не такая как раньше. Истина заключается в том, что ранее я часто ссорилась с Серым Волком, но к настоящему времени я уже выросла.

Медиатор: Как Вас зовут?

Серый Волк: Я – Серый Волк.

Медиатор: Добро пожаловать в Центр Медиации «Авторитет». Да, много времени прошло до настоящего момента, как вы пришли к нам.

Медиация – это такой процесс переговоров, где Вы, Красная Шапочка, и Вы, Серый Волк, можете договориться с помощью медиатора, который будет с вами общаться с целью разрешения недоразумения между вами.

Правила медиации следующие: я участвую в процессе переговоров, но я не выступаю на чьей-либо стороне. Все, о чем говорится в процессе медиации является конфиденциальным. Каждый говорит по очереди и не перебивает другого.

В результате, каждый будет исполнять условия соглашения, которое будет составлено в ходе медиации.

Красная Шапочка, согласны ли Вы с правилами?

Красная Шапочка: Да.

Медиатор: Серый Волк, согласны ли Вы с правилами?

Серый Волк: Да, согласен.

Медиатор: Красная Шапочка, расскажите, что и как произошло.

Красная Шапочка: Ну, дело было так, я собралась отнести половинку свежего хлеба и лепешки для моей бабушки, которая живет на другом конце леса. Моя бабушка приболела и плохо себя чувствовала, и я решила порадовать ее лесными цветами. Я тихонько собирала цветы и напевала песенку, как внезапно, вдруг увидела Серого Волка, который быстро приближался ко мне, выпрыгнув из-за дерева. Он сразу же начал задавать мне много вопросов. Он хотел знать, что я делаю и куда иду. В это время он подозрительно ухмылялся, цыкал и причмокивал. Это было так грубо и невежливо. Потом вдруг убежал.

Медиатор: Вы несли гостинцы для бабушки, которая проживает в другой части леса, а когда Серый Волк появился из-за дерева, Вы испугались. Правильно ли я поняла я Вас?

Красная Шапочка: Да, именно так и было.

Медиатор: Серый Волк, теперь Вы опишите ситуацию.

Серый Волк: Лес – это мой дом. В мои функции входит обеспечивать его чистоту и сохранность. В один день, когда я как раз очищал лес от всякой нечисти и мусора, оставленного людьми и нЕлюдями, я услышал шум, выглянул из-за дерева и увидел девушку с корзиной. Я стал подозрительным, потому что она была в красной шапочке. Это странно выглядело, как будто она хочет срыть свою личность.

Она начала собирать цветы, которые я высаживаю ежегодно, и топтать мои маленькие саженцы туи. Естественно, что я остановил ее, чтобы расспросить, что она делает в моем лесу. Она начала что-то нести типа идет к своей бабушке и несет ей гостинцы.

Медиатор: Вы обеспокоились, когда увидели девушку, одетую в красную шапку и собиравшую цветы. Вы остановили ее и спросили, что она делает.

Серый Волк: Так и было.

Медиатор: Красная Шапочка, есть ли у Вас что-то добавить?

Красная Шапочка: Да. К тому времени как я добралась до домика моей любимой бабушки, Серый Волк переоделся. Представьте себе, он был одет в ночную сорочку моей бабушки! Попробовал меня съесть своими огромными и уродливыми зубами. Я была бы мертва, если бы меня не спасли охотники. Серый Волк так напугал мою бабушку, что я нашла ее под кроватью. С того времени я боюсь ходить по лесу одна и вынуждена просить кого-то сопровождать меня, когда иду к бабушке. А мне хочется гулять по лесу без опаски.

Медиатор: Вы имеете в виду, что Серый Волк переоделся в сорочку Вашей бабушки для того, чтобы обмануть Вас, а после пытался причинить Вам ущерб?

Красная Шапочка: Я сказала, что он хотел меня съесть насмерть.

Медиатор: То есть Вы были уверены, что он вот-вот начнет Вас есть. Серый Волк, есть что добавить?

Серый Волк: Несомненно есть. Я знаком с бабушкой этой девушки. Я подумал проучить эту девушку, чтобы она впредь не рвала цветы и не топтала саженцы в моем лесу. Бабушка спряталась под кровать, а я переоделся в ее ночную сорочку.

Когда Красная Шапочка вошла в спальню, она увидела меня и сказала мне нелицеприятные слова про мои уши. Во-первых, она сказала, что у меня огромные уши, и я начал ей объяснять, что они мне нужны такими, чтобы я лучше слышал. Потом она сказала, что у меня слишком большие глаза. Вот эта реплика меня вообще вывела из себя… Однако, я объяснил ей, что они мне нужны, чтобы лучше видеть. Потом она снова меня обидела тем, что сказала, что у меня слишком большие зубы. Знаете ли, когда идет разговор о моих зубах, я становлюсь слишком чувствительным и раздражительным. Знаю, что в тот момент мне следовало еще больше контролировать себя, но я выскочил из постели и стал ей объяснять, что большие зубы помогают мне лучше пережевывать пищу.

Mediator: Значит Вы и бабушка попытались сыграть театр для Красной Шапочки с воспитательной целью? Расскажите больше о том, какие были ваши действия, когда вы объясняли ей, зачем Вам зубы.

Серый Волк: Вот сейчас давайте будем честными. Всем известно, что ни один волк никогда не съест маленькую девочку, а Красная Шапочка как сумасшедшая начала истошно кричать и бегать по дому. Я начал бегать за ней, чтобы успокоить. Вдруг, дверь открылась и охотник переступил порог дома. Я понял, что нахожусь в опасности… окно за мной было открыто, я выпрыгнул и убежал.

Существует много слухов обо мне в лесу. Красная Шапочка называет меня Большой Злой Волк. Я хочу сказать, что выгляжу полнейшим идиотом, но правда в том, что с того момента у меня не было счастья в жизни. Не понимаю, почему бабушка до сих пор не рассказала правду. И почему до настоящего момента никто не объяснил этим людям, что лес – это красота и ценность, и ходить и рвать цветы из Красной книги и топтать саженцы – это нарушение экоолгического баланса планеты Земля. За это преступление все должны быть наказаны.

Медиатор: Вас обижают слухи и Вы теперь боитесь и предпочитаете не появляться лесу. Также Вы смущены тем, что бабушка не назвала вещи своими именами и оставив непроясненной ситуацию, пустив дело на самотек. Также Вас волнует тот факт, что Красная Шапочка не соблюдает правила поведения в лесу.

Серый Волк: Не только это. Я чувствую себя одиноким и ничтожным.

Медиатор: Красная Шапочка, можете рассказать о Вашей бабушке больше?

Красная Шапочка: Хорошо, я могу. Бабушка в то время приболела и уже стала терять память. Когда я спросила ее, как она оказалась под кроватью, она сказала, что не помнит, как это случилось. Она и сейчас в недоразумении и до сих пор болеет. Волк же до настоящего момента ни разу ее не навестил и не принес свои извинения за конфуз.

Медиатор: Бабушке стало хуже и она не смогла вспомнить обстоятельств того дела, и как она оказалась под кроватью.

Красная Шапочка: Да именно так это и было.

Медиатор: Волк, есть ли у Вас что-то добавить?

Серый Волк: Сейчас нет. Я слишком взволнован и боюсь уйти в другие темы. От одиночества, меня всегда тянет на «поговорить».

Медиатор: В таком случае, мы завершили этап прояснения ситуации и переходим к этапу составления списка тем для обсуждения, согласно которым в дальнейшем будет подписано соглашение. Какие на ваш взгляд темы необходимо обсудить? Красная Шапочка, какие темы на Ваш взгляд нужно включить в повестку дня и закрепить в соглашении?

Красная Шапочка: ….

Медиатор: Волк, какие темы на Ваш взгляд нужно включить в повестку дня и закрепить в соглашении?

Серый Волк: …

ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕДИАТОРА (ТЕХНИКИ)

- Я-сообщения (о своих чувствах, мыслях, опасениях)
- Конкретизация обобщений (что именно, кто именно)
- Изменение высказываний (враждебно сформулированные в нейтральные)
- Отражение «парафраз» (краткий безоценочный пересказ своими словами того, что услышал)
- Призыв к высказыванию (если молчит, плачет)
- Вздорное предположение (если призыв к высказыванию не помогает)
- Конкретизация высказываний (например)
- Понимание посланий тела
- Удвоение
- Смена ролей
- Худшая из возможностей
- Закрытые вопросы

- Мозговая атака
- «+» и «-»
- Метод единого текста (если много участников, мнений, предложений)
- Снижение эмоционального накала (подходящие вышеназванные техники)
- Препятствие провокациям (подходящие вышеназванные техники)

ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ НА ПЕРЕГОВОРАХ, ИМЕЮЩИЕ ШИРОКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ НА ВСЕХ ЭТАПАХ

- «Уход» связан с закрытием позиции. Примером «ухода» может служить просьба отложить рассмотрение вопроса, перенести его на другую встречу.
- *«Затяжка»* применяется в тех случаях, когда сторона по каким-либо соображениям пытается затянуть переговоры.
- *«Выжидание»* выражается в стремлении участника сначала выслушать мнение оппонента, чтобы затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать свою позицию.
- *«Выжидание согласия»* с уже высказанными мнениями партнера нацелено на подчеркивание общности.
- *«Выражение несогласия»* с высказываниями оппонента – противоположный прием.
- *«Салями»* - очень медленное приоткрывание собственной позиции, чтобы затянуть переговоры и получить как можно больше информации от оппонента.

ПРИЕМЫ, ОТНОСЯЩИЕСЯ КО ВСЕМ ЭТАПАМ, НО ИМЕЮЩИЕ СВОЮ СПЕЦИФИКУ В ПРИМЕНЕНИИ НА КАЖДОМ ИЗ НИХ

«Выдвижение требований в последнюю минуту». Применяется в самом конце переговоров, когда все вопросы решены и остается подписать соглашение. В такой ситуации одним из участников выдвигаются новые требования. Если оппонент стремится сохранить достигнутое, то он может пойти на уступку.

«Постепенное повышение сложности» обсуждаемых вопросов. Данный прием применяется при совместном анализе проблемы.

«Разделение проблемы на отдельные составляющие» заключается в отказе от попыток сразу решать всю проблему целиком и выделении в ней отдельных компонентов.

ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ НА ОПРЕДЕЛЕННЫХ ЭТАПАХ ПЕРЕГОВОРОВ

Этап уточнения позиций:

1. **Завышение требований.** Суть его состоит в том, чтобы включить в свою позицию пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать взамен аналогичных шагов со стороны оппонента.
2. **Расстановка ложных акцентов в собственной позиции.** Заключается в том, чтобы продемонстрировать, например, крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос второстепенный.

3. **Отмалчивание** – применяется для закрытия позиции и состоит в создании неопределенности на первом этапе переговоров.
4. **Блеф** – дача заведомо ложной информации

Этап обсуждения позиций:

1. ***Указание на слабые стороны позиции оппонента*.** Вариантами реализации приема могут быть: указание на недостаточность полномочий; на нервозность, возбужденное состояние; на отсутствие альтернативных вариантов; на внутреннюю противоречивость высказываний; отрицательные оценки действий без аргументации.
2. ***Упреждающая аргументация*.** Задается вопрос, ответ на который обнажит несостоятельность позиции оппонента.
3. ***Искажение позиции оппонента,*** т.е. формулирование позиции оппонента с выгодными для себя искажениями.
4. ***Угрозы и давление*** на оппонента с целью добиться уступок от него. Могут быть реализованы в формах: предупреждения о последствиях, неприятных для оппонента; указания на возможность прерывания переговоров; указание на возможность блокирования с другими; демонстрации силы; выдвижение экстремальных требований; предъявления ультиматума.
5. ***Поиск общей зоны решения.*** Состоит в том, чтобы, выслушав мнение оппонента и сопоставив его со своим, попытаться найти общие моменты.

Этап согласования позиций:

1. ***Принятие предложений*** – согласие с предлагаемыми решениями.
2. ***Выражение согласия с частью предложений*.**
3. ***Отклонение предложения оппонента*** – прием, основанный на подчеркивании различий.
4. ***Внесение явно неприемлемых предложений*** направлено на то, чтобы, получив отказ в его принятии, потом обвинить оппонента в срыве переговоров.
5. ***Вымогательство****.* Одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для оппонента и безразличное для себя.
6. ***Растущие требования****.* Как только противник в чем-то уступил, тут же предъявляется новое требование.
7. ***Оправдание неуступчивости*** ссылками на объективные обстоятельства.
8. ***Возвращение на доработку*** предложений.
9. ***Двойное толкование.*** Стороны в результате переговоров выработали соглашение. При этом одна из них «заложила» в формулировки двойной смысл, который не был замечен оппонентом. Затем соглашение трактуется в своих интересах, без его нарушения.

7. Составление договора и рабочее соглашения

(Svetlana Haraz / Oxana Alistratova)

ПРОГРАММА ДНЯ

дата			
Переговоры			
		Содержание	время
09.30	1.	Теория - Соглашение как финал переговоров	20
09.50	2.	Упражнение "Красная шапочка и Волк" (2 ч.) – разработка содержания «Соглашения»	60
10.10	3.	Практическая часть: подписание соглашения	20
11.10	4.	Рефлексия и анализ	20
11.30	кофе-брейк		30
12.00	5.	Организация переговоров	30
12.30	6.	Рефлексия и анализ	30
13.00		Обед	60

СОГЛАШЕНИЕ О ПРИМИРЕНИИ

Место_____

Дата_____

В результате процесса медиации и принимая во внимание согласие сторон в процессе медиации, было составлено настоящее Соглашение о примирении;

Перед заключением соглашения о примирении, сторонам были разъяснены их права и обязанности, связанные с медиацией, а также права и обязанности, вытекающие из договора.

1. Участники в процессе медиации:

Медиаторы: ***1.***_____

2._____

3._____

4._____

5._____

Стороны, участвующие в процессе медиации:

_____,представленный(я) _____

_____, представленный(я) _____

2. Предмет медиации

_____

_____

3. Условия соглашения

В соответствии с положениями Гражданского кодекса, настоящим Соглашением о медиации стороны соглашаются добровольно, свободным волеизъявлением, без применения насилия или принуждения, о следующем:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

4. Заключительные положения

Стороны были поставлены в известность, что:

- Настоящее соглашение о примирении подлежит исполнению в соответствии с гражданским законодательством со дня его подписания.
- Медиатор не вправе принимать решения относительно содержания соглашения о примирении, о котором договариваются стороны.

Настоящее соглашение было заключено в 3 (трех) экземплярах, сегодня _____, по одному экземпляру для каждой стороны.

Настоящее соглашение является конфиденциальным и не может быть разглашено третьим лицам.

Настоящее соглашение не требует нотариального заверения, являясь соглашением заключенным в простой письменной форме.

СТОРОНЫ

_____

_____

ЗАВИЗИРОВАНО

Медиаторы:

_____

_____

8. Самоопределение с Внутренней Командой/ Обращение со сложными ситуациями

Теоретическое введение для тренера

… 5-15 страниц (ссылка на презентацию) …

Упражнение 1 для участников

a. Введение: основная мысль, обзор (цель и проведение упражнения)
b. Инструкции для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах
c. Время на введение, инструкцию, для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах и обработка
d. Материалы: рабочие листы, фотографии, изображения
e. Инструкция по обмену и обратной связи участникам, разработка вопросов и сложностей: Что важно? Что было сложным?

Упражнение 2 для участников

a. Введение: основная мысль, обзор (цель и проведение упражнения)
b. Инструкции для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах
c. Время на введение, инструкцию, для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах и обработка
d. Материалы: рабочие листы, фотографии, изображения
e. Инструкция по обмену и обратной связи участникам, разработка вопросов и сложностей: Что важно? Что было сложным?

Доп. Упражнение 3 для участников

a. Введение: основная мысль, обзор (цель и проведение упражнения)
b. Инструкции для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах
c. Время на введение, инструкцию, для самостоятельной работы/работы в тандеме/в группе/пленуме/ в малых группах и обработка
d. Материалы: рабочие листы, фотографии, изображения
e. Инструкция по обмену и обратной связи участникам, разработка вопросов и сложностей: Что важно? Что было сложным?

Дополнительные инструкции для тренера

На что стоит обратить внимание? Что важно?

В чем сложности? Как с ними обращаться?

9. Приложение: Материал