

ფასილიტაცია სახელმძღვანელო

ჯგუფის მუშაობის პროცესის მართვა

Publication was developed within the frameworks of USAID's Advancing National Integration project, implemented by UNAG.

პუბლიკაცია მომზადდა საქართველოს ეროვნული ინტეგრაციის გაძლიერების პროექტის ფარგლებში, რომელსაც ახორციელებს საქართველოს გაეროს ასოციაცია აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს ფინანსური მხარდაჭერით.



Publication was developed by trainer-consultants from PARTNERS-GEORGIA;
Cover design by Lazare Gvimradze; drawings by Milena Mitagvaria;
Tbilisi, 2015

პუბლიკაცია მოამზადეს პარტნიორები - საქართველოს ტრენერ-კონსულტანტებმა;
გარეკანის დიზაინი - ლაზარე გვიმრაძე; ნახატების ავტორი - მილენა მითაგვარია;
თბილისი, 2015

Opinions and ideas provided in this publication do not represent the official position of the United States Agency for International Development (USAID) or the United Nations Association of Georgia (UNAG).

პუბლიკაციაში მოცემული შეხედულებები და მოსაზრებები არ უნდა აღიქმებოდეს ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოსა და საქართველოს გაეროს ასოციაციის ოფიციალურ პოზიციად.

ფანდირიქაჭიის სახეობებზე

ჭიჭილის მუშაობის პროცესის მართვა

სარჩავი

ენიგები ბაგათემატიკის ძირითადი სწავლების მოქცევა განმარტება	3
შესავალი	4

ნაწილი 1: ფასილიტაციის პროცესი

რა არის ფასილიტაცია? ვინ არის ფასილიტატორი?	6
რას აქვთ ფასილიტატორი?	7
განსხვავება პროცესსა და შედეგს შორის	8
ფასილიტაციის ინსტრუქციები	9
ფასილიტაციის ენა	12
ჭეშმარიტი განხილვის სტრუქტურა	14
როგორ უნდა იყოს ფასილიტატორი?	16
შედეგების დასაბუთება	19

ნაწილი 2: შეხვედრების მართვა

რა არის უფრო მეტი შეხვედრა	28
შეხვედრის რაობა	34
ფასილიტაციის პროცესის დაგეგმვა და მომზადება	39
ჭეშმარიტი მუშაობის ნორმები და დღის წესრიგი	40
რანგირების წარმოება	42
პროცესის შედეგები	47
მრავალფეროვნება, ძალაუფლება და ეთიკა	49

ნაწილი 3: პრობლემების ჭეშმარიტი გადაწყვეტის ფასილიტაცია

პრობლემების ჭეშმარიტი გადაწყვეტის ფასილიტაციის მეთოდი	58
ბონუსები იწვევს	68
ბონუსები იწვევს შედეგების დაგეგმვა	76
ეჭვი დღის მეთოდი	83
კონსენსუსის ფასილიტაცია	86

წიგნში გამოყენებული ძირითადი ცნებების მოკლე განმარტება

ფასილიტატორი - ის, ვინც უზრუნველყოფს ჯგუფური მუშაობის სტრუქტურას და პროცესს, რის შედეგადაც ჯგუფს აქვს ეფექტურად ფუნქციონირების და ეფექტური გადაწყვეტილებების გამოტანის საშუალება. ფასილიტატორის მიზანია დაეხმაროს და დაუჭიროს მხარი ჯგუფის წევრებს, რათა მათ წარმატებით შეასრულონ დასახული ამოცანები.

შინაარსი - შეხვედრის არსი, ანუ ის თემები და საკითხები, რომლებიც განიხილება ნებისმიერი ტიპის შეხვედრაზე. ზოგჯერ შინაარსს მოიხსენიებენ აგრეთვე როგორც „ამოცანას“, „გადაწყვეტილების მიღებას“, „პრობლემის შესწავლას“, „პრობლემის მოგვარებას“ და ა.შ.

პროცესი - სტრუქტურა, ჩარჩო, მეთოდები და ინსტრუმენტები, რომელიც გამოიყენება ჯგუფური მუშაობის დროს. აგრეთვე გამოიყენება ჯგუფის მუშაობის ზოგადი სულისკვეთების და ფასილიტატორის მუშაობის სტილის აღწერისას.

ჩარევა, ინტერვენცია - ქმედება, ან ქმედებათა ერთობლიობა, რომელიც ისახავს მიზნად ჯგუფის ფუნქციონირების გაუმჯობესებას, გამოსწორებას.

ჯგუფური მუშაობის ნორმები - ჯგუფის წევრების მიერ, ურთიერთშეთანხმებით შექმნილი წესების ერთობლიობა, რომელსაც ისინი ერთხმად აღიარებენ ჯგუფის მუშაობის სამართავ საშუალებად.

ჯგუფი - ინდივიდები, რომლებიც შეიკრიბნენ ერთად ინფორმაციის გაზიარების, ძალისხმევის კოორდინირების, ამოცანის შესრულების გამო, მაგრამ ამავდროულად ისინი საკუთარი ინდივიდუალური მიზნების მიღწევას ცდილობენ და დამოუკიდებლად მოქმედებენ.

გუნდი - ინდივიდები, რომელთა ფუნქციები ახლოსაა დაკავშირებული ერთმანეთთან, რომლებიც ცდილობენ საერთო მიზნის მიღწევას, მხარს უჭერენ ერთმანეთს და სრულად იყენებენ ერთმანეთის რესურსებს.

ფლიპჩარტი (სალექციო პლანშეტი) - სამფეხა დაფა, რომლის ზედა კიდეზე დამაგრებულია ბლოკნოტის პრინციპით გადასაშლელი, დიდი ზომის ქაღალდის ფურცლები.

ფლიპჩარტის ფურცლები - დიდი ზომის ქაღალდის ფურცლები, რომლებიც გამოიყენება ვიზუალური მასალის სადემონსტრაციოდ და აგრეთვე სხვადასხვა სამუშაო შეხვედრების დროს ჩანაწერების წარმოების მიზნით.

შესავალი

არსებობს უამრავი მიზეზი, რის გამოც ადამიანები ხვდებიან ერთმანეთს და ცდილობენ ერთობლივად იმსჯელონ სხვადასხვა თემებზე, მიაწოდონ ერთმანეთს ინფორმაცია, მიაღწიონ შეთანხმებას, მოაგვარონ პრობლემა ან უბრალოდ გაცვალონ გამოცდილება კონკრეტულ საკითხებთან დაკავშირებით. ადამიანთა უმრავლესობას პერიოდულად უწევს სხვადასხვა ტიპის შეხვედრებში მონაწილეობის მიღება, იქნება ეს ორგანიზაციული თათბირები, კონფერენციები, სემინარები, საზოგადოებრივი საბჭოებისა თუ კომიტეტების სხდომები, მშობელთა კრებები, სოფლის ან თემის მოსახლეობის შეკრებები თუ სხვა. შეხვედრებზე, ხშირად, მხოლოდ რიგითი მონაწილის როლში ვიმყოფებით, თუმცა ზოგჯერ თავადაც გვინევს შეხვედრის ორგანიზება და ჩატარება.

სხვადასხვა ორგანიზაციებსა და დაწესებულებებში მომუშავე ადამიანებს ალბათ ხშირად უჩნდებათ განცდა, რომ ისინი ერთი შეხვედრიდან გამოდიან და მეორეზე შედიან: თანამშრომელთა რეგულარული შეხვედრები, დასაგეგმი შეხვედრები, საპროექტო გუნდის შეკრებები, შეხვედრები პარტნიორებთან, დონორებთან, კლიენტებთან, ბენეფიციარებთან... შეხვედრებს ჩვენი საქმიანი ცხოვრების საკმაოდ დრო მიაქვს, რადგან სწორედ ასე, ჯგუფური შეხვედრებისა და მსჯელობების შედეგად ჩვენ ვღებულობთ გადაწყვეტილებებს, ვგეგმავთ ქმედებებს და საბოლოო ჯამში ვაკეთებთ იმ საქმეს, რომელსაც ვემსახურებით. ეფექტური შეხვედრების მეშვეობით ორგანიზაცია აღწევს მის მიზნებს.

გაიხსენეთ ბოლო რამდენიმე სამუშაო/საქმიანი შეხვედრა, რომელსაც დასწრებიხართ. კმაყოფილი დარჩით შეხვედრის შედეგებით? ხომ არ გიფიქრიათ ხანდახან, რომ ესა თუ ის შეხვედრა დროის უაზრო ხარჯვა იყო? ხომ არ ყოფილა შემთხვევები, როდესაც შეხვედრის მიმდინარეობა იმდენად უინტერესო იყო თქვენთვის, რომ ძლივს მოახერხეთ, არ ჩაგძინებოდათ? ალბათ, მსგავსი მაგალითების გახსენება არ გაგიჭირდებათ.

ცხადია, არ არსებობს ჯადოსნური ჯოხი, რომელიც ნებისმიერ სამუშაო შეხვედრას ეფექტურს გახდიდა, მაგრამ სულ არაა აუცილებელი, სამუშაო შეხვედრა დამღლევი და მოსაბეზრებელი იყოს და მასზე ფიქრიც კი უსიამოვნო გრძნობებს იწვევდეს. სავსებით რეალურია შეხვედრა ისე დაგვეგმოდეს და წარვმართოთ, რომ ის საინტერესო, სახალისო და მაქსიმალურად შედეგიანი გახდეს.

ფანდოქაჭიის პროცესი

ზოგადი მიმოხილვა



რა არის ფასილიტაცია? ვინ არის ფასილიტატორი?

ჯგუფური დისკუსის, საპროექტო გუნდის სამუშაო შეხვედრის, მრავალმხრივი მოლაპარაკებების თუ თანამშრომლების საერთო კრების დროს, საჭიროა ვიღაც, ვინც გაუძღვება ჯგუფური მუშაობის პროცესს და იზრუნებს იმაზე, რომ ეს პროცესი იყოს რაც შეიძლება ეფექტური და ნაყოფიერი, ხოლო ის მიზნები, რომლებიც დაისახა ჯგუფმა, შესრულდეს.

ასეთ ადამიანს ეწოდება ფასილიტატორი, ხოლო მის მიერ ჯგუფური მუშაობის პროცესის მართვას - ფასილიტაცია. ფასილიტატორი ზრუნავს არა მხოლოდ შეხვედრის შედეგებზე, არამედ მის მიმდინარეობაზეც; ფასილიტატორი ამახვილებს ყურადღებას ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა საუბრის დაწყება, რეგლამენტის დაცვა, პარტნიორების მიერ ერთმანეთის მოსმენა, თითოეული წევრის მონაწილეობა პროცესში და ა.შ. ფასილიტატორი ხელს უწყობს თანამშრომლობითი ატმოსფეროს შექმნას სამუშაო შეხვედრის დროს.

ფასილიტატორის უმთავრესი ამოცანაა უზრუნველყოს ჯგუფური განხილვის სტრუქტურა, ისე, რომ მონაწილეებმა მოახერხონ სრული ფოკუსირება განსახილველ თემაზე და მიიღონ მაქსიმალურად ეფექტური გადაწყვეტილებები.

ფასილიტატორი შეიძლება შეირჩეს ორგანიზაციის შიგნით ან მის ფარგლებს გარეთ, თუმცა, ნებისმიერ შემთხვევაში, იგი მისაღები უნდა იყოს ჯგუფის ყველა წევრისთვის.

ფასილიტატორი უნდა იყოს მიუკერძოებელი, ობიექტური, ნეიტრალური. მას არ აქვს უფლება, ჩაერთოს კამათში და გამოთქვას საკუთარი შეხედულებები. მას ასევე არ გააჩნია შეხვედრის შინაარსთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება. მას მხოლოდ შეუძლია ჯგუფური პროცესის წარმართვა. ფასილიტატორი ეხმარება მხარეებს პრობლემის ჩამოყალიბებაში და აფიქსირებს პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში მიღწეულ ეტაპებს. კარგი ფასილიტატორის დამსახურებაა ის, რომ ჯგუფი ფოკუსირებულია თემაზე და უფრო შემოქმედებითად და ნაყოფიერად მუშაობს.

ფასილიტატორის მონაწილეობა საჭიროა ღია სემინარებისა და შეხვედრების დროს; კონფლიქტში ჩართულ მხარეებს შორის ინფორმაციის გაცვლისას; ისეთი შეხვედრების ჩატარებისას, რომლებიც გამიზნულია საკამათო საკითხებთან დაკავშირებულ პრობლემებზე სამუშაოდ; პარტნიორული დამოკიდებულების

ჩამოყალიბებისათვის მონყობილ შეხვედრებზე; მოლაპარაკების პროცესში, როდესაც მასში რამდენიმე მხარე მონაწილეობს; შიდა-ორგანიზაციული შეხვედრებისას, როდესაც მონაწილეთაგან რომელიმეს (ან რამდენიმეს) სხვებზე გაცილებით მეტი ძალაუფლება გააჩნია და ეს დანარჩენების მიერ მტკიცებულად აღიქმება. ფასილიტატორის დახმარებით ჯგუფში პრობლემების მოგვარების, პოტენციური კონფლიქტების თავიდან აცილებისა და პარტნიორული დამოკიდებულებების ჩამოყალიბების შანსი მნიშვნელოვნად იზრდება.

რას აკეთებს ფასილიტატორი?

- იკვლევს სიტუაციას, რათა კარგად გაერკვეს ჯგუფის საჭიროებებში და იმაში, თუ რის მიღწევას ცდილობს ჯგუფი;
- ეხმარება ჯგუფს მიზნის და ამოცანების განსაზღვრაში;
- ამუშავებს დეტალურ დღის წესრიგს;
- ეხმარება ჯგუფს ერთობლივი მუშაობის წესების ჩამოყალიბებაში, რაც აუცილებელია ეფექტური სამუშაო ატმოსფეროს შესაქმნელად;
- ზრუნავს, რომ ჯგუფში გაჩენილი ყველა ვარაუდი გამოაშკარავდეს და შემოწმდეს;
- სვამს შეკითხვებს და ნაახალისებს ჯგუფში საკითხის უფრო ღრმად შესწავლას;
- საჭირო მომენტში სთავაზობს ჯგუფს შესატყვის ინსტრუმენტებსა და ტექნიკას;
- ნაახალისებს ჯგუფის ყველა წევრის თანაბარ მონაწილეობას;
- ზრუნავს, რომ განხილვამ არ გადაუხვიოს დასახული გეზიდან;
- აწარმოებს ჩანაწერებს, რათა დააფიქსიროს მონაწილეთა იდეები;
- ზრუნავს იმაზე, რომ ჯგუფმა კონსტრუქციულად მიიღოს განსხვავებული აზრი და არეგულირებს არაეფექტურ ქცევას;
- აწვდის ჯგუფს უკუკავშირს, ისე რომ მან შეძლოს მიღწევების შეფასება და საჭიროების შემთხვევაში შესაბამისი ზომების მიღება;
- ეხმარება ჯგუფს დაასრულოს მსჯელობა და დასახოს შემდგომი ნაბიჯები.

ფასილიტატორის დახმარებით ჯგუფის წევრთა ურთიერთქმედება სტრუქტურირებული და, შესაბამისად, უფრო ნაყოფიერი ხდება. ფასილიტატორი წინასწარ გეგმავს დისკუსიის მიმდინარეობას, და შემდეგ საჭიროებისამებრ, შეაქვს ამ გეგმაში ცვლილებები. ფასილიტატორი მართავს დისკუსიის პროცესს, მაშინ როდესაც დისკუსიის შინაარსი მთლიანად მონაწილეთა პასუხისმგებლობაა.

მანსხვავება პროცესსა და შინაარსს შორის

ორი სიტყვა, რომელსაც ფასილიტაციის კონტექსტში ძალიან ხშირად გაიგებთ, პროცესი და შინაარსია. ეს ორი სიტყვა ადამიანებს შორის მიმდინარე ნებისმიერი ურთიერთქმედების (ინტერაქციის) ორი განზომილების აღმნიშვნელია.

შინაარსი: რა?

დღის წესრიგის საკითხი;
საერთო მიზანი;
შესასრულებელი ამოცანა;
განხილვის თემა;
მოსაგვარებელი პრობლემა;
მისაღები გადაწყვეტილება

პროცესი: როგორ?

მეთოდები;
ურთიერთობების მართვა;
გამოყენებული
ინსტრუმენტები;
ჯგუფური ნორმები;
ჯგუფის დინამიკა;
სულისკვეთება და
ატმოსფერო

ნებისმიერი შეხვედრის, ნებისმიერი ჯგუფური განხილვის შინაარსი არის ის, რაზეც მსჯელობენ, რა საკითხებს იხილავენ, რა ამოცანის შესრულებას, რა გადაწყვეტილების მიღებას, ან რა პრობლემის მოგვარებას ცდილობენ. შეხვედრის შინაარსი შეხვედრის ვერბალურ (სიტყვიერ) ნაწილში აისახება, ამიტომ უფრო თვალსაჩინოა და იოლად იპყრობს მონაწილეთა ყურადღებას.

პროცესი ეხება იმას, თუ როგორ მიმდინარეობს კონკრეტული საკითხების განხილვა: მეთოდები, პროცედურები, ფორმატი, გამოყენებული ინსტრუმენტები. პროცესში ასევე შედის მონაწილეთა ურთიერთობის სტილი, ჯგუფის დინამიკა, ზოგადი ატმოსფერო, რომელიც ყალიბდება ჯგუფში. იმის გამო, რომ პროცესი, შინაარსისგან განსხვავებით, არაა “ხმამაღალი” და ჩუმად მიმდინარეობს, მასზე ყურადღების გამახვილება უფრო რთულია. პროცესი ჯგუფური განხილვების ის ასპექტია, რომელიც უმეტესწილად უხილავი და ხშირად უგულებელყოფილია, ჯგუფის წევრები კი შინაარსზე არიან ხოლმე ფოკუსირებული.

როდესაც პიროვნება, რომელიც უძღვება შეხვედრას, გამოთქვამს მოსაზრებას იმ განზრახვით, რომ მოახდინოს გავლენა დისკუსიის შედეგზე, მას “შინაარსის ლიდერს” უწოდებენ. ამის საპირისპიროდ, როდესაც ადამიანი ნეიტრალურადაა განწყობილი შეხვედრის შინაარსის მიმართ და ფოკუსირებულია ჯგუფის ნევრთა ურთიერთქმედებების, დისკუსიის პროცესის მართვაზე, ის მოქმედებს, როგორც “პროცესის ლიდერი”. პროცესის ლიდერს სხვაგვარად ფასილიტატორი ეწოდება.

ფასილიტატორი საკმაო თავისუფლებას ანიჭებს ჯგუფს განხილვის შინაარსთან მიმართებაში. რაც შეეხება განხილვის პროცესს, ფასილიტატორი მას საკმაოდ ასერტიულად მართავს; ეს ასერტიულობა აუცილებელია, როდესაც ფასილიტატორს უწევს ჯგუფის ნევრებს შორის აღმოცენებული უთანხმოების დარეგულირება, პროცესის კორექტირების მიზნით ჩარევის განხორციელება, ჩიხში შესული მსჯელობის ადგილიდან დაძვრა და ა.შ.

ფასილიტაციის ინსტრუმენტები

ფასილიტატორს საკმაოდ მრავალფეროვანი ინსტრუმენტები გააჩნია, რომლითაც მას შეუძლია მართოს ჯგუფური განხილვის პროცესი. ეს ინსტრუმენტები ორ მთავარ კატეგორიად იყოფა: საბაზისო უნარ-ჩვევები და პროცესის სამართავი ინსტრუმენტები.

საბაზისო უნარ-ჩვევები მოიცავს ნეიტრალური დამოკიდებულების შენარჩუნებას; აქტიურ მოსმენას; კითხვების დასმას; პარაფრაზირებას; დისკუსიის შეჯამებას; იდეების, მოსაზრებების ჩანერას; იდეების სინთეზირებას; ვარაუდების შემოწმებას; ჯგუფში ზოგადი ატმოსფეროს, განწყობის მართვას.

პროცესის სამართავი ინსტრუმენტები წარმოადგენენ გარკვეულ ჯგუფურ აქტივობას, ნაბიჯების განსაზღვრულ თანმიმდევრობას, რომელიც ეხმარება მონაწილეებს კონკრეტული სამუშაო ამოცანების შესრულებაში. ასეთი ინსტრუმენტებია, მაგალითად, ხედვის ჩამოყალიბება; მოქმედი ძალების ანალიზი; ტვინის შტურმი; პრიორიტეტების დადგენა; მიზეზ-შედეგობრივი ანალიზი; შედარებითი ანალიზი; გადაწყვეტილების მატრიცა და სხვა.

ამ ინსტრუმენტების და მათი გამოყენებისთვის საჭირო უნარ-ჩვევების ცოდნა აუცილებელია ნებისმიერი ფასილიტატორისთვის.

ფასილიტატორის საბაზისო უნარ-ჩვევები

იმის მიუხედავად, თუ რა ტიპის შეხვედრას უძღვება, ან რა კონკრეტულ პროცედურულ ინსტრუმენტს მიმართავს, ფასილიტატორი მუდმივად იყენებს ჯგუფის მუშაობის პროცესის გაძლიერების აუცილებელ, საბაზისო უნარებს. ამ უნარ-ჩვევებიდან ხუთი ყველაზე მნიშვნელოვანია: ნეიტრალიტეტი, აქტიური მოსმენა, შეკითხვების დასმა, პარაფრაზირება და დისკუსიის შეჯამება.

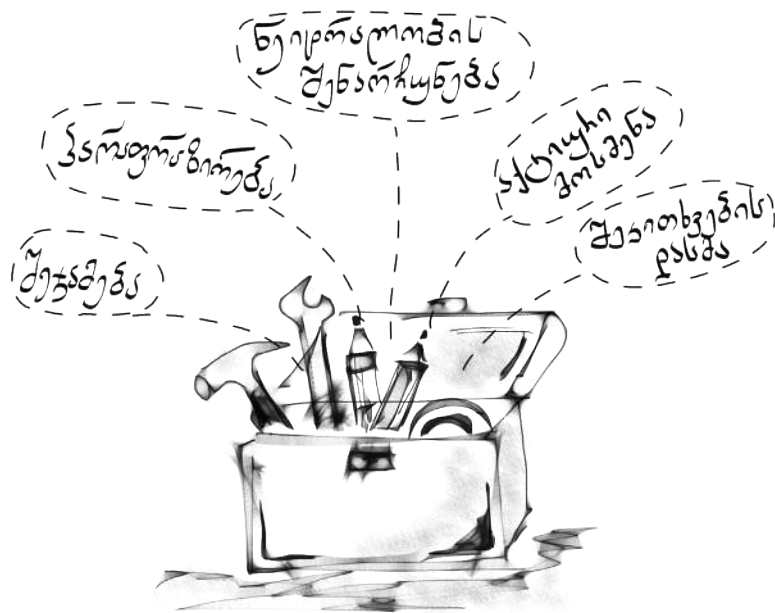
1. **ფასილიტატორი უნდა იყოს ნეიტრალური შეხვედრის თემის მიმართ.** დისკუსიის თემის მიმართ ნეიტრალობის შენარჩუნება ფასილიტატორის როლის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტია. ფასილიტატორი არის ნეიტრალური პირი, რომელსაც არ გააჩნია საკუთარი ინტერესი განხილვის შედეგებთან მიმართებაში. ფასილიტატორი მხოლოდ იმისთვისაა, რომ მიაწოდოს განხილვის პროცესს სტრუქტურირებული ფორმა და შექმნას ურთიერთთანამშრომლობის ატმოსფერო. როდესაც ფასილიტატორი სვამს კითხვას ან იძლევა რეკომენდაციას, ეს არ უნდა ხდებოდეს მისი საკუთარი თვალსაზრისის თავზე მოხვევის, ან განხილვის შედეგზე გავლენის გამო.
2. **ფასილიტატორი აქტიურად ისმენს.** ასეთი მოსმენა გაგების და არა განსჯის მიზნით ხორციელდება. აქტიური მოსმენა აგრეთვე გულისხმობს სხეულის ენის გამოყენებას და საუბრისას მონაწილეებთან თვალებით კონტაქტის დამყარებას. თვალებით ასევე შესაძლებელია პასიური და ჩუმად მყოფი ადამიანების წახალისება, რათა გამოთქვან თავიანთი მოსაზრება დისკუსიის პროცესში.
3. **ფასილიტატორი სვამს შეკითხვებს.** შეკითხვების დასმის ტექნიკა, ფასილიტატორის ერთ-ერთი ფუნდამენტური უნარ-ჩვევაა. შეკითხვები გამოიყენება ვარაუდების გადასამოწმებლად, დაფარული ინფორმაციის აღმოსაჩენად, სადავო საკითხების გასარჩევად, კონსენსუსის შესათანხმებლად და ა.შ. ეფექტურად დასმული შეკითხვა ეხმარება მონაწილეებს ზედაპირული სიმპტომების მიღმა რეალური პრობლემები და მიზეზები დაინახონ.
4. **ფასილიტატორი გამუდმებით ახდენს პარაფრაზირებას დისკუსიის დროს.** პარაფრაზირება ნიშნავს ჯგუფის წევრების მიერ გამოთქმული მოსაზრებების გამეორებას. ამით ადამიანები რწმუნდებიან, რომ მათ გაუგეს და მათი წვლილი აღიარეს. პარაფრაზირება აგრეთვე აძლევს

საშუალებას მონაწილეებს მეორეჯერ მოისმინონ გამოთქმული მოსაზრებები და საჭიროების შემთხვევაში გაარკვიონ ბუნდოვანი მომენტები.

5. **ფასილიტატორი აჯამებს დისკუსიას.** ფასილიტატორი ეტაპობრივად აჯამებს მონაწილეების მიერ გამოთქმულ მოსაზრებებს. ეს კეთდება იმისთვის, რომ:

- a) შეხვედრის თითოეულმა მონაწილემ კარგად გაიგოს ყველა გამოთქმული აზრი;
- b) გადამონმდეს ნათქვამის სიზუსტე;
- c) დისკუსიის განმავლობაში, მიღწეულ იქნას კონსენსუსი გარკვეულ საკითხებზე;
- d) დასრულდეს დისკუსიის გარკვეული ეტაპი (ან მთლიანად დისკუსია).

შეჯამებას შეუძლია მისცეს ახალი ბიძგი ჩიხში შესულ განხილვას, რადგან ის შეახსენებს ჯგუფის წევრებს, თუ რაზე იმსჯელეს აქამდე, რაზე ჩამოყალიბდნენ და შეთანხმდნენ და ამით ასტიმულირებს შემდგომ ფიქრსა და მსჯელობას. ძალიან ხშირად, კონსენსუსი მიიღწევა სწორედ მას შემდეგ, რაც ფასილიტატორი მოკლედ და ნათლად უჯამებს მონაწილეებს დისკუსიის საკვანძო საკითხებსა და მომენტებს.



ფასილიტაციის ენა

შეიძლება ითქვას, რომ ფასილიტაციის პროცესი მოიცავს სპეციფიურ ენაზე საუბარს. ეს ენა აძლევს ფასილიტატორს საშუალებას, მართოს ჯგუფი და ჯგუფური ურთიერთობები და, ამავდროულად, არ გააკრიტიკოს და არ განსაჯოს ჯგუფის წევრები. ფასილიტაციის ენის მთავარი ტექნიკებია:

- პარაფრაზირება
- ქცევის დაფიქსირება
- გრძნობების აღწერა
- აღქმის შემონიშვნა

როგორც უკვე ვახსენეთ, **პარაფრაზირება** გულისხმობს საკუთარი სიტყვებით იმის აღწერას, თუ რა მოსაზრების მონოდებას, რის შეტყობინებას ცდილობს კონკრეტული მონაწილე.

“

“სწორად გავიგე თუ არა, რომ ...”

“ამით თქვენ იგულისხმეთ, რომ...”

“როგორც მესმის, ამით თქვენ ამბობთ, რომ...”

ფასილიტატორი გამუდმებით ახდენს პარაფრაზირებას, განსაკუთრებით თუ დისკუსია ერთ წრეზე ტრიალებს, ან თუ სიტუაცია მწვავედება. გამოთქმული მოსაზრების გამეორება არწმუნებს მონაწილეს, რომ მისი მოსაზრებები მოსმენილი და გაგებულია. ახალბედა ფასილიტატორები ხშირად უშვებენ შეცდომას და არ აქცევენ სათანადო ყურადღებას პარაფრაზირებას.

ქცევის დაფიქსირება გულისხმობს კონკრეტული ადამიანების კონკრეტული ქცევის აღწერას, დადანაშაულების, სხვადასხვა მოტივების მიწერის, ან მათი ამ ქცევის განზოგადების გარეშე.

“

“შევამჩნიე, რომ დისკუსიის უმეტეს ნაწილში ჩვენ მხოლოდ სამი ადამიანის მოსაზრებებს ვისმენთ”;

“ვამჩნევ, რომ რამდენიმე თქვენგანი მობილურ ტელეფონში იხედება და რაღაცას კრეფს”.

კონკრეტული ქცევების აღწერით ფასილიტატორები აწვდიან ჯგუფის წევრებს ინფორმაციას იმაზე, თუ როგორ აღიქმება მათი ესა თუ ის ქცევა. ამ ინფორმაციის მშვიდი, მუქარის გარეშე მიწოდება, არსებული სიტუაციის გამოსწორების საშუალებას იძლევა.

გრძნობების აღწერა გულისხმობს მეტაფორების ან ფრაზეოლოგიის მეშვეობით გრძნობების დაკონკრეტებას ან მათ იდენტიფიცირებას.

“**ვგრძნობ, რომ ყველანი გამოვიფიტეთ**”;
“**ისეთი გრძნობა მაქვს, რომ კედელს ცერცვს ვაყრით**”;
“**ისეთი განცდა მაქვს, რომ დახშულ წრეზე ვტრიალებთ**”

ფასილიტატორი ყოველთვის გულახდილი უნდა იყოს ჯგუფის წინაშე და აღიარებდეს:

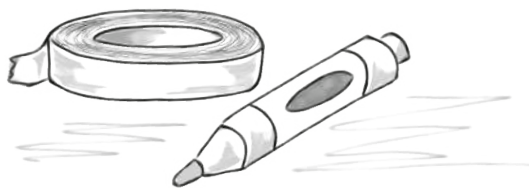
“**ვგრძნობ, რომ გადავიღალე**”
“**განზილებული ვარ**”

ამით ის მიანიშნებს დისკუსიის მონაწილეებს, რომ მათი გრძნობების გულწრფელი გამოხატვა სრულიად ნორმალური და მისაღებია.

აღქმის შემონმება ნიშნავს რომელიმე ადამიანის შინაგანი მდგომარეობის აღწერას, იმისათვის, რომ დავრწმუნდეთ ამ მდგომარეობის სწორ აღქმაში.

“**როგორც ვატყობ, ბოლო კომენტარმა აგაღელვათ - ასეა?**”
“**მოუთმენლობას გამჩნევთ. თვლით, რომ დროა შემდეგ საკითხზე გადავინაცვლოთ?**”

აღქმის შემონმება ძალიან მნიშვნელოვანი ტექნიკაა. ის ეხმარება ფასილიტატორს მუდმივად მიიღოს ინფორმაცია ჯგუფის წევრთა გრძნობებსა და ემოციებზე, რომლებმაც შესაძლოა ხელი შეუშალონ მათ სრულყოფილ მონაწილეობაში.



ჯგუფური განხილვის სტრუქტურა

ფასილიტაციის დროს გასათვალისწინებელია, რომ ჯგუფური საუბრები, განხილვები ორ ძირითად კატეგორიად ნაწილდება იმის მიხედვით, ისახავენ თუ არა ისინი მიზნად გადაწყვეტილების მიღებას. განხილვის თითოეულ ტიპს გარკვეული თავისებურებები ახასიათებს, რომლებიც, საუბრის მართვისას შესატყვისი ტექნიკის გამოყენებას მოითხოვს. ფასილიტატორმა ყოველთვის უნდა გაარკვიოს წინასწარ, ამ ორიდან კონკრეტულად რა ტიპის შეხვედრის გაძღოლა მოუწევს.

1. განხილვა, რომელიც არ გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღებას

ჯგუფის წევრები უბრალოდ უზიარებენ ერთმანეთს მოსაზრებებს ან ინფორმაციას. ასეთი განხილვების მაგალითებია:

- ტვინის შტურმი, რომელშიც ხდება იდეების გენერირება;
- საინფორმაციო სესია, რომლის დროსაც ჯგუფის წევრები აღწერენ საკუთარ გამოცდილებას ან აწვდიან ერთმანეთს სიახლეებს გარკვეულ საკითხებთან დაკავშირებით;
- დისკუსია, რომელიც მიზნად ისახავს ინდივიდუალური საჭიროებების ჩამონათვალის გაკეთებას, ან კონკრეტული სიტუაციის დახასიათება/აღწერას და ა.შ.

ასეთი ტიპის საუბრებისას ჯგუფის წევრები აყალიბებენ საკუთარ მოსაზრებებს, მაგრამ მათ საუბარში არ მოიაზრება განსჯის, ან შეფასების ელემენტი. ფასილიტატორი თვალყურს ადევნებს საუბარს და წერილობით აფიქსირებს ჯგუფის წევრთა მიერ გამოთქმულ მოსაზრებებს.

2. განხილვა, რომელიც მიმართულია გადაწყვეტილების მიღებაზე

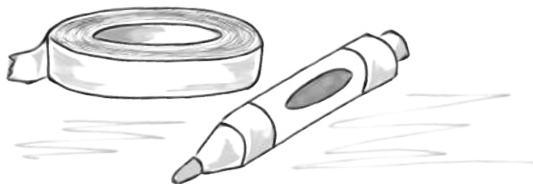
ასეთი განხილვის დროს ჯგუფის წევრთა მოსაზრებების კომბინაციამ უნდა საბოლოოდ მიგვიყვანოს ან სამოქმედო გეგმამდე, ან რაიმე კონკრეტულ შეთანხმებამდე, რომლის განხორციელებას ან უბრალოდ მიღებას დაეთანხმება ყველა მონაწილე.

ასეთი ტიპის განხილვას სხვაგვარი მართვა სჭირდება, რადგან ფასილიტატორი უნდა დაეხმაროს მონაწილეებს შეთანხმების მიღწევაში, რისთვისაც საჭიროა მონაწილეთა მოსაზრებების გარკვევა და ამ მოსაზრებების განვითარება ისე,

რომ სხვა წევრებმა შეძლონ მათი გამდიდრება საკუთარი შეხედულებებით, განხილვის პერიოდული შეჯამება და ჯგუფური მოსაზრებების ჩანიშვნა.

თუ პირველ შემთხვევაში ფასილიტატორი ინიშნავს (ინერს), თუ რას ფიქრობენ ცალკეული მონაწილეები, გადანყვეტილების მიღებაზე მიმართული დისკუსიის შემთხვევაში ფასილიტატორი ინიშნავს, თუ რას ფიქრობს მთლიანად ჯგუფი.

განხილვა, რომელიც არ გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღებას	განხილვა, რომელიც მიმართულია გადაწყვეტილების მიღებაზე
განხილვა, რომელშიც არ ხდება მოქმედებათა გეგმის მიღება, შეთანხმების მიღწევა, ან რაიმე წესებისა თუ ნორმების დადგენა	განხილვა, რომელშიც ხდება მოქმედებათა გეგმის მიღება, შეთანხმების მიღწევა, ან რაიმე წესებისა თუ ნორმების დადგენა
ინფორმაციის გაზიარება ან ტვინის შტურმი	ინტერაქციული განხილვა, რომლის შედეგადაც ჯგუფის წევრებმა უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება
ჩამონათვალის შექმნა, მსჯელობა, მოსაზრებების გაცვლა	წესის ფორმულირება, შეთანხმების მიღწევა
ფასილიტატორი ინერს ინდივიდუალურ მოსაზრებებს	ფასილიტატორი ინერს ჯგუფის საერთო აზრს



როგორი უნდა იყოს ფასილიტატორი?

ფასილიტატორის ასერტიულობა

მიუხედავად იმისა, რომ ფასილიტატორი არ უნდა ერეოდეს განხილვის შინაარსში, იგი აუცილებლად უნდა იყოს ასერტიული განხილვის პროცესთან მიმართებაში. ფასილიტატორი თავად წყვეტს, თუ როგორი უნდა იყოს განხილვის პროცესის ცალკეული ასპექტები: როგორ მოხდება განხილვის მონაწილეთა ინფორმირება დღის წესრიგთან დაკავშირებით, რა ტექნიკები და ინსტრუმენტები იქნება გამოყენებული განხილვის დროს, ვინ და რა თანამიმდევრობით ისაუბრებს და ა.შ.



ცხადია, ეს არ ნიშნავს, რომ ფასილიტატორმა არ უნდა ითანამშრომლოს ჯგუფის წევრებთან შეხვედრის დაგეგმვის პროცესში. წევრთა წვლილი მისასაღმებელია, თუმცა საბოლოო სიტყვა, საბოლოო გადაწყვეტილება პროცესთან დაკავშირებით ყოველთვის ეკუთვნის ფასილიტატორს.

ასერტიულობის აუცილებლობა კიდევ უფრო თვალნათლივი ხდება იმ ვითარებაში, როდესაც ჯგუფი ველარ ფუნქციონირებს ეფექტურად. ასეთ ვითარებებში ფასილიტატორი უნდა მოიქცეს ძალიან მტკიცედ და ყველა ზომა იხმაროს წესრიგის აღსადგენად.

განსაკუთრებით აქტუალურია პროცესთან დაკავშირებული ასერტიულობა მაშინ, როდესაც ჯგუფში აღინიშნება პიროვნული თავდასხმები ან სხვა უხეში ქცევა. ფასილიტატორი უფლებამოსილია შეაჩეროს თავდამსხმელი და მოახდინოს რეაგირება მის შენიშვნებზე იმგვარად, რომ წევრთა ურთიერთქმედება სათანადოდ წარიმართოს.

ზოგიერთი ასერტიული ქმედების მაგალითი:

- შეხვედრის გეგმის და ჯგუფური მუშაობის წესების დაცვის მოთხოვნა;
- განხილვის შეჩერება დღის წესრიგთან მიმართებაში მიღწეული პროგრესის შესამოწმებლად და განხილვის ცალკეული ეტაპების შესაჯამებლად;
- ტაიმ-აუტების და შესვენებების გამოცხადება;
- ჩარევა უხეში ქცევის შეჩერების მიზნით, ან ჯგუფში ატეხილი ხმაურის ჩასაწყნარებლად (სიჩუმისკენ მოწოდება);
- ფაქტების გადასამოწმებლად კითხვების დასმა

- ვარაუდების სხვადასხვა კუთხით გადამოწმება
- განხილვის დასრულება და შემდეგი ნაბიჯების დასახვის მოთხოვნა

ყველაზე უკეთესი, რისი გაკეთებაც შეუძლია ფასილიტატორს

- ზედმინევნიტ შეაფასოს ჯგუფის ნევრთა საჭიროებები;
- ფრთხილად გაარკვიოს ჯგუფის ნევრთა გრძნობები;
- შექმნას ურთიერთობისთვის ღია და უსაფრთხო ატმოსფერო;
- დაეხმაროს ადამიანებს კარგად გააცნობიერონ, რისთვის არიან მოსული შეხვედრაზე;
- მოიაზროს საკუთარი თავი ჯგუფის “მსახურად”;
- ყურადღების ცენტრში ყავდეს ჯგუფის ნევრები;
- ისაუბროს მარტივი და პირდაპირი ენით;
- ეცადოს ნებისმიერ ფასად შეინარჩუნოს ნეიტრალობა;
- გამოამჟღავნოს ენერჯის და ასერტიულობის ადეკვატური დონე;
- დაიცვას იდეები, რომლებსაც პიროვნულად არ ეთანხმება;
- თანაბრად მოეპყროს ყველა მონაწილეს;
- იყოს მოქნილი და საჭიროების შემთხვევაში იყოს მზად შეცვალოს მიმართულება;
- აქტიურად მოუსმინოს, რათა კარგად ჩანდეს საუბრის არსს;
- აწარმოოს ჩანაწერები, მონაწილეთა მოსაზრებების დასაფიქსირებლად;
- პერიოდულად, ნათელი და ლოგიკური ფორმით შეაჯამოს გამოთქმული მოსაზრებები;
- იცნობდეს და იყენებდეს პროცესის სამართავი ინსტრუმენტების ფართო სპექტრს;
- დარწმუნდეს, რომ ყოველი შეხვედრა სრულდება შემდგომი ნაბიჯების დაგეგმვითა და შეთანხმებით;
- დარწმუნდეს, რომ მონაწილეები გრძნობენ პიროვნულ პასუხისმგებლობას მიღწეულ შედეგებზე;
- დაასრულოს შეხვედრა პოზიტიურად და ოპტიმისტურად

ყველაზე უარესი, რისი გაკეთებაც შეუძლია ფასილიტატორს

- მუდმივად დაივიწყოს და არ მიაქციოს ყურადღება ჯგუფის საჭიროებებს;
- არასდროს გადაამოწმოს, რა ანუხებთ ჯგუფის ნევრებს;
- ყურადღებით არ ან ვერ მოუსმინოს გამოთქმულ მოსაზრებებს;
- ვერ მოახერხოს საკვანძო მოსაზრებების გამოყოფა და დაფიქსირება;

- ანარმოს არაკორექტული ჩანაწერები;
- ეცადოს, მოექცეს ყურადღების ცენტრში;
- დაიკავოს თავდაცვითი პოზიცია;
- ჩაერთოს პიროვნულ ბრძოლებში;
- შეანყვეტინოს ადამიანებს საუბარი;
- თავი აარიდოს, ან ყურადღება არ მიაქციოს კონფლიქტს;
- დაუშვას ჯგუფში ერთი ან რამდენიმე ადამიანის ლიდერობა;
- არასდროს გადაამოწმოს შეხვედრის მიმდინარეობის პროცესი;
- ზედმეტად პასიური იყოს პროცესთან მიმართებაში;
- აიძულოს ჯგუფი იმუშაოს არაშესატყვისი დღის წესრიგის მიხედვით;
- ვერ შესთავაზოს ჯგუფს ალტერნატიული მიდგომები;
- დაუშვას, ხანგრძლივი დროით, დისკუსიის სხვა თემებზე გადახვევა;
- შეწყვიტოს დისკუსია სათანადო დასრულების გარეშე;
- ვერ მიაღწევს თვალყური დროს და განრიგს;
- არ გამოიჩინოს მგრძობელობა კულტურული მრავალფეროვნების მიმართ;
- უადგილოდ იხუმროს.

ფასილიტაცია არ უნდა იყოს მომაბეზრებელი. ფასილიტატორი რაც შეიძლება ცოტას უნდა ლაპარაკობდეს, და ძირითადი დისკუსია მონაწილეთა ხარჯზე უნდა წარიმართოს. ფასილიტატორი უნდა საუბრობდეს ზუსტად იმდენს, რამდენიც საჭიროა ინსტრუქციის მისაცემად, კამათის შესაჩერებლად, დისკუსიის თემაზე დასაბრუნებლად და შეხვედრის შესაჯამებლად. ყურადღების ცენტრში ყოფნა ან საკუთარი მნიშვნელობის დემონსტრირება ფასილიტატორისათვის დაუშვებელი ქცევაა.

ფასილიტაცია პროცესია, რომელიც სრულიად გამორიცხავს საკუთარ თავზე, საკუთარ “ეგოზე” კონცენტრირებას. ფასილიტაციის დანიშნულება არის ჯგუფის წარმატებული მუშაობის უზრუნველყოფა და არა ფასილიტატორის წარმოჩენა ჭკვიან და საზრიან ადამიანად. ეფექტური ფასილიტატორი ყოველთვის დაუტოვებს ჯგუფს იმის განცდას, რომ მათ თვითონ, საკუთარი ძალებით მიაღწიეს დასახულ მიზნებს.

შეკითხვების დასმის ტექნიკა

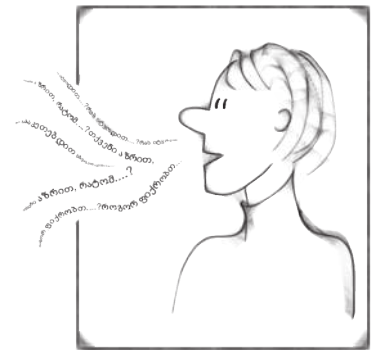
შეკითხვებს სვამენ სხვადასხვა სიტუაციაში და სხვადასხვა მიზნით: უკეთ გაგების, დეტალების განმარტების, ინფორმაციის მოპოვების, კონკრეტული პასუხების მიღების და ა.შ. შეკითხვების დასმა არის ტექნიკა, რომელსაც უნდა კარგად ფლობდეს ფასილიტატორი, რადგან მის მიერ დასმულ შეკითხვებს შეუძლია ჯგუფურ მუშაობაში მნიშვნელოვანი ცვლილებების შეტანა.

რა თემაზეც არ უნდა მიმდინარეობდეს დისკუსია, დროული და შესატყვისი კითხვების დასმა უქმნის მოტივაციას მონაწილეებს, რომ საკუთარი არჩევანი და გადაწყვეტილებების საკუთარი ვერსიები წამოაყენონ. ამდენად, შეკითხვები ძალიან კარგად უნდა იქნას გააზრებული და კორექტულად დასმული.

ფაქტობრივად, შეკითხვის კორექტულად დასმა ფასილიტატორის უმნიშვნელოვანესი უნარ-ჩვევაა. შეკითხვის დასმით ფასილიტატორი ეხმარება ჯგუფის ყურადღების ფოკუსირებას და მის მართვას ტვინის შტურმის, პრიორიტეტების მინიჭების, შეფასების, ან გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ფასილიტატორი რამდენიმე ტიპის შეკითხვას იყენებს.

ღია შეკითხვები

ღია შეკითხვა უბიძგებს ადამიანს ილაპარაკოს, გამოთქვას მოსაზრებები, შეხედულებები, გაუზიაროს სხვებს საკუთარი რეაქცია, ან რაიმე ცოდნა. ასეთ შეკითხვაზე შეუძლებელია “დიახ” ან “არა” პასუხის გაცემა, ან რაიმე მონაცემების მოკლედ დასახელება. ღია შეკითხვები შეიძლება გამოვიყენოთ მაშინ, როდესაც გვინდა წამოვიწყოთ დისკუსია, წავახალისოთ ადამიანები იმსჯელონ, მიიღონ მონაწილეობა, ჩამოყარონ რაც შეიძლება მეტი იდეა, როდესაც გვსურს მივუბრუნდეთ ვიღაცის ნათქვამს და განვავრცობინოთ თემა. ღია ტიპის შეკითხვები უბიძგებს ადამიანებს იყენენ უფრო გულწრფელნი ერთმანეთთან. როგორც წესი, ღია შეკითხვა იწყება სიტყვებით: “რა?”, “როგორ?”, “ვინ?”, “რატომ?”.

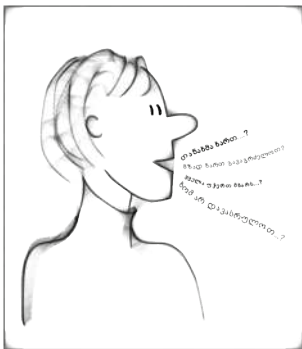


ტიპიური ღია შეკითხვებია:

- რას მოიმოქმედებდით, თქვენ რომ იყოთ ორგანიზაციის ხელმძღვანელი?
- როგორ ფიქრობთ, როგორ უნდა მოვიქცეთ?

- რას გააკეთებდით სხვაგვარად?
- თქვენი აზრით, რატომ უნდა მოვიქცეთ ასე?
- რატომ არის ეს ვარიანტი სხვა ვარიანტებზე უკეთესი?
- როგორ გავლენას მოახდენს ეს გარემოება ჩვენს მუშაობაზე?
- რა ალტერნატივები გაგვაჩნია?
- რისი შემოთავაზება შეგიძლიათ?
- რას ფიქრობენ ჯგუფის დანარჩენი წევრები?

დახურული შეკითხვები



ღია კითხვები ხელს უწყობენ ჯგუფურ აზროვნებასა და მსჯელობას, მაშინ როდესაც დახურული კითხვები გამოიყენება ფაქტების დასადგენად, ან შეხვედრის დასასრულებლად. დახურული კითხვა პირდაპირ მოითხოვს პასუხად “დიახ”-ს, “არა”-ს, ან რაიმე ფაქტის/ მონაცემის მოყვანას. დახურული კითხვები გამოიყენება, როდესაც ფასილიტატორს სურს გადაიყვანოს დისკუსია შემდგომ ეტაპზე, ნელ-ნელა დაასრულოს დისკუსია, მოიპოვოს მეტი კონკრეტული ინფორმაცია/ფაქტები ან როდესაც ცდილობს, მიაახლოვოს ჯგუფი კონსენსუსთან.

დახურული კითხვების მაგალითებია:

- ყველა თანხმდება, რომ ეს საუკეთესო გამოსავალია?
- ყველა პუნქტი განვიხილეთ?
- მზად ხართ, გადავიდეთ შემდეგ საკითხზე?
- ყველანი მზად ხართ 100%-ით დაუჭიროთ მხარი ამ გადაწყვეტილებას?
- ხომ არაა საჭირო, რომ ჩავინეროთ ეს ფორმულირება სიტყვა-სიტყვით?
- ხომ არ გირჩვენიათ, რომ დავრჩეთ კიდევ ნახევარი საათი და ბარემ დავასრულოთ დღევანდელი დღის წესრიგით გათვალისწინებული საკითხების განხილვა?

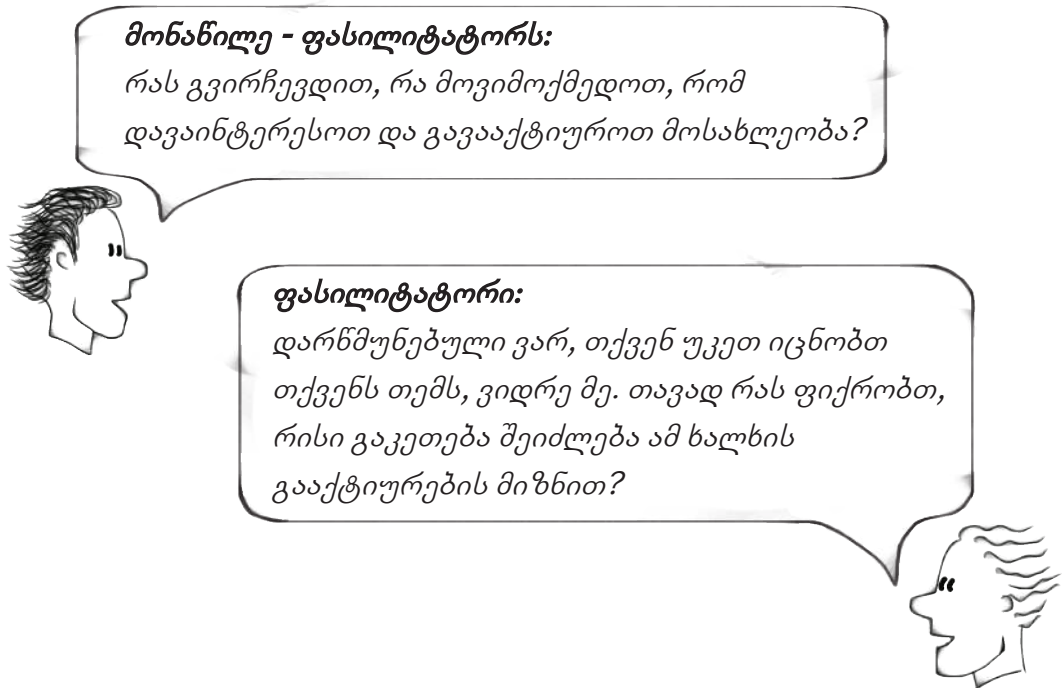
არსებობს რამდენიმე მიზეზი, რის გამოც დახურულ კითხვებს სიფრთხილით უნდა ვიყენებდეთ:

- ზედმეტი რაოდენობის დახურული კითხვა ჩაახშობს ჯგუფის წევრთა მოტივაციას და გამოიწვევს მათ განზიარებას;
- თუ არ იქნა ფორმულირებული სათანადოდ, დახურულმა კითხვამ შესაძლოა გამოიწვიოს ჯგუფში თავდაცვითი რეაქცია, ან შეუწყოს ხელი ნეგატიური ატმოსფეროს ჩამოყალიბებას.
- ფასილიტატორი, რომელიც ჭარბად იყენებს დახურულ კითხვებს,

ამით, ფაქტობრივად, მიმართავს ჯგუფს იმ მიმართულებით, რომელიც თავად მიაჩნია სწორად.

როდის გამოვიყენოთ დახურული კითხვები	როდის არ უნდა გამოვიყენოთ დახურული კითხვები
<p>როდესაც ვამონებთ რამდენად კარგად ესმით რაღაც მონაწილეებს: “ყველასთვის გასაგებია, რა მეთოდით ვიმუშავებთ ამ სესიის განმავლობაში?”</p>	<p>ტვინის შტურმის დროს, კრეატიულობის სტიმულირებისთვის: “გაქვთ იდეები ამ პრობლემის მოგვარებასთან დაკავშირებით?” (უმჯობესია დასვით ღია კითხვა: “რა იდეები მოგდით თავში, როდესაც ფიქრობთ ამ პრობლემის მოგვარებაზე?”)</p>
<p>როდესაც გვინდა გავარკვიოთ კონკრეტული, პროცესთან დაკავშირებული ინფორმაცია: “როგორ ფიქრობთ, რამდენი დრო დაგჭირდებათ ამ ეტაპის დასრულებისთვის?”</p>	<p>მონაწილეობის და ჩართულობის ნასახალისებლად: “ვინმეს ხომ არ უნდა დაამატოს რამე?” (უმჯობესია დასვით ღია კითხვა: “სხვები რას ფიქრობენ ამაზე?”)</p>
<p>თანხმობის გადასამოწმებლად: “ყველა თანხმდება, რომ ეს საკითხია უმთავრესი პრიორიტეტი?”</p>	<p>თავშეკავებული, ჩაკეტილი ჯგუფის წევრების “გახსნისას”: “ყველამ გულწრფელად გამოთქვა აზრი ამის თაობაზე?” (უმჯობესია ღია შეკითხვა: “რა მოსაზრებები და იდეები დარჩა დაფარული, გამოუთქმელი?”)</p>
<p>განსხვავებული აზრის ნასახალისებლად: “რომელიმე თქვენგანი ხომ არ ფიქრობს სხვაგვარად?”</p>	<p>ნდობის შესაქმნელად: “ყველას სურს, რომ ეს საკითხი კონფიდენციალური იყოს?” (უმჯობესია ღია შეკითხვა: “რას ფიქრობთ, როგორ უნდა მოვაგვაროთ კონფიდენციალობის საკითხი?”)</p>
<p>განსხვავებული აზრის ნასახალისებლად: “რომელიმე თქვენგანი ხომ არ ფიქრობს სხვაგვარად?”</p>	<p>მშვიდი ან დაურწმუნებელი მონაწილეების ნახალისებისთვის: “ელენე, გაქვს რამე დასამატებელი?” (უმჯობესია ღია შეკითხვა: “ელენე, რას ფიქრობთ ამ საკითხთან დაკავშირებით?”)</p>

დაბრუნებული შეკითხვები



ამ მაგალითში, ფასილიტატორმა დაუბრუნა მონაწილეს შეკითხვა, თან ისე, რომ მიუთითა ამ დაბრუნების მიზეზი. კარგმა ფასილიტატორებმა იციან, რომ მნიშვნელოვანია მონაწილემ იცოდეს, თუ რატომ უბრუნდება მას შეკითხვა და ეს დაბრუნება არ გამოიყურებოდეს ისე, თითქოს ფასილიტატორი უბრალოდ გაურბის შეკითხვას. შეკითხვის დაბრუნებისას შესაძლებელია აგრეთვე შემდეგი ტიპის ფრაზების გამოყენება:

“**მე რას ვფიქრობ, არც ისე მნიშვნელოვანია. მნიშვნელოვანია, რას ფიქრობთ თქვენ.**”

“**მაქვს, ცხადია, მოსაზრებები ამასთან დაკავშირებით, თუმცა ჯერ მინდა თქვენი მოსაზრებები მოვისმინო. რას ფიქრობთ?**”

“**კარგი შეკითხვაა; და თქვენ როგორ ფიქრობთ?**”

დაბრუნებული შეკითხვის დანიშნულებაა ის, რომ პროცესი იყოს ფოკუსირებული მონაწილეებზე და სიტუაციაზე, რომელსაც იხილავენ, და არა ფასილიტატორზე. ზოგიერთ ფასილიტატორს ურჩევნია განმარტოს სამუშაო სესიის დასაწყისშივე, რომ არ აპირებს მონაწილეთა შეკითხვებზე პასუხის გაცემას, და დაასახელოს ამის მიზეზები. ასეთი მიდგომა თავიდანვე ხელს უწყობს სამუშაო შეხვედრის მიმართ სწორი განწყობის და ერთობლივი მუშაობის წესების ჩამოყალიბებას - როგორც ფასილიტატორისთვის, ასევე მთლიანი ჯგუფისთვის.

გადამისამართებული შეკითხვები

გადამისამართებული შეკითხვა ძალიან გავს დაბრუნებულს, იმ განსხვავებით, რომ კითხვა უბრუნდება არ იმას, ვინც ის დასვა, არამედ გადაეცემა სხვა ადამიანს ჯგუფში. როგორც დაბრუნებულ შეკითხვაში, აქაც მთავარი მიზანია ფასილიტატორისგან ყურადღების გადატანა და ფოკუსირება ჯგუფზე, მონაწილეებზე, რომლებიც მსჯელობენ რაღაც პრობლემაზე. მაგალითად:

მონაწილე №1 - ფასილიტატორს:

ჩემი აზრით, ერთ თვეში ეს საქმე სავსებით მოსწრებადია, რას ფიქრობთ?



ფასილიტატორი - მონაწილეს №2:

თქვენთვის რამდენად მისაღებია ერთთვიანი ვადა?



მონაწილე №2:

თუ გავითვალისწინებთ ყველაფერს იმას, რაზეც ვსაუბრობდით, სავსებით შესატყვისი ვადაა.



ამ შემთხვევაში მეორე მონაწილემ მიანოდა უკუკავშირი არა ფასილიტატორს, არამედ პირველ მონაწილეს, რომელმაც დასვა თავდაპირველი კითხვა; ხოლო ფასილიტატორმა გადაამისამართა ეს კითხვა ისევ ჯგუფის მიმართულებით.

გადამისამართებული შეკითხვა შესაძლოა იყოს **ზოგადი** - და ჯგუფის ნებისმიერ წევრს შეეძლება მასზე პასუხის გაცემა, ან **პირდაპირი** - და მაშინ ფასილიტატორი მიმართავს კონკრეტულ პიროვნებას, რათა მან გასცეს პასუხი. ფასილიტატორები ხშირად იყენებენ ამ მეორე ტიპის გადაამისამართებას, როდესაც სურთ ნაახალისონ შედარებით პასიური წევრების მონაწილეობა.

ეფექტური ფასილიტატორები კარგად აცნობიერებენ შეკითხვების მნიშვნელობას. ისინი წინასწარ ამზადებენ ძირითად შეკითხვებს, რომლებიც უნდა დაუსვან მონაწილეებს. ისინი, აგრეთვე, აცნობიერებენ, რაოდენ მნიშვნელოვანია შეინარჩუნონ ფოკუსირება მონაწილეებზე, იმ ადამიანებზე, ვისაც ეხმარებიან, და არასდროს ეცადონ წინა პლანზე გასვლას.

მაგალითი იმისა, თუ როგორ იყენებს ფასილიტატორი შეკითხვის სხვადასხვა ტიპებს:

ფასილიტატორი: როგორ ფიქრობთ, როგორ უნდა ვიმოძრაოთ დასახული მიზნის მიმართულებით? (ღია შეკითხვა)



ანა: დავინწყობ იმით, რომ შევადგინოთ დეტალური წერილობითი გეგმა, ზუსტად განერილი განრიგით.



ფასილიტატორი: შალვა, რას ფიქრობთ ამაზე? (პირდაპირ გადამისამართებული შეკითხვა)



შალვა: პრინციპში, თანახმა ვარ, თუ ამ გეგმაში ცალკეული ამოცანების შესრულებას ყველა წევრზე თანაბრად გადავანაწილებთ.



ქეთი (მიმართავს ფასილიტატორს): ეს დაგეგმვა რალაც დროის ფუჭად დაკარგვაა, ასე არაა?

ფასილიტატორი: რატომ ფიქრობ, რომ დროის კარგვაა, ქეთი? (დაბრუნებული შეკითხვა)



შეკითხვის სხვადასხვა ფორმატი

ფაქტების დადგენა - როდესაც ვცდილობთ ობიექტური (გაზომვადი / შემოწმებადი) მონაცემების მოპოვებას - ვინ, რა, სად, როდის, რამდენი. მაგალითად:

“**რამდენი იძულებით გადაადგილებული პირი ცხოვრობს ამჟამად კოლექტიური დასახლების ცენტრში?**”

გრძნობების დადგენა - როდესაც ვცდილობთ გავარკვიოთ ადამიანის გრძნობები, მოსაზრებები, ფასეულობები.

“**როგორ ფიქრობთ, რამდენად შეესატყვისება მიმდინარე პროგრამები რეალურად არსებულ საჭიროებას?**”

"მიამბეთ მეტი" - როდესაც ვცდილობთ უფრო მეტი დეტალების გარკვევას რაიმე საკითხთან დაკავშირებით.

“**თუ შეიძლება, უფრო ვრცლად მოგვიყევით ამ მიდგომის შესახებ.**”

უკეთესი / უარესი - როდესაც გვსურს გავიგოთ, რა პოტენციური შესაძლებლობებია მოცემულ ვითარებაში ან მოსალოდნელ ქმედებაში.

“**უკეთეს შემთხვევაში, რას მივიღებთ პროგრამული უზრუნველყოფის შეცვლით?**
“**რა მოხდება, უარეს შემთხვევაში, თუ არაფერს მოვიმოქმედებთ?**”

მესამე პირის მაგალითი - გვეხმარება გავარკვიოთ ადამიანის აზრი არაპირდაპირი გზით. მაგალითად:

“**საკმაოდ გავრცელებულია შეხედულება, რომ გენდერულ თანასწორობასთან დაკავშირებული პრობლემები საქართველოში არაა აქტუალური. თქვენ რას ფიქრობთ ამის თაობაზე?**”

"ჯადოსნური ჯოხი" - გვეხმარება დროებით მოვშალოთ გონებრივი ბარიერები. მაგალითად:

“**დრო და ფული რომ არ იყოს პრობლემა, რა ტიპის ტრენინგებსა და კონსულტაციებს შესთავაზებდით თქვენს ბენეფიციარებს?**”

სასურველია	არასასურველია
დასვით ნათელი, ზუსტი შეკითხვა, რომელიც ერთ რომელიმე საკითხს ეხება	დასვით ქაოტური, ორაზროვანი შეკითხვა, რომელიც ბევრ საკითხს მოიცავს
დასვით შეკითხვა, რომელიც საჭიროებს დაფიქრებას და ამით ხელს უწყობს აზროვნებისა და განსჯის პროცესს	დასვით შეკითხვა, რომელიც არ იძლევა ფიქრის და განსჯის საშუალებას
დასვით რეალისტური შეკითხვა, რომელიც ეფუძნება იმ ცოდნას და ინფორმაციას, რომელიც გააჩნიათ ადამიანებს	დასვით შეკითხვა, რომელსაც ადამიანების უმეტესობა ვერ გასცემს პასუხს
დასვით გულწრფელი და საკითხის შესატყვისი შეკითხვა	დასვით შეკითხვა, რომელიც მიზნად ისახავს ადამიანების შეცდომაში შეყვანას ან დაცინვას

შენვადრების მართვა



რა არის ეფექტური შეხვედრა

დასაწყისისთვის განვსაზღვროთ ის ძირითადი პრობლემები, რომლებიც ხელს უშლის სამუშაო შეხვედრის ეფექტურობას. ჩამონათვალი საკმაოდ ვრცელია:

- შეხვედრაზე დროულად მისულ ადამიანებს უწევთ ლოდინი, სანამ ყველა შეიკრიბება;
- შეხვედრის ოთახი იმდენად გაუნიავებელია, რომ მონაწილეებს უჭირთ სუნთქვა და საქმეზე კონცენტრირება;
- სკამების მოუხერხებელი განლაგების გამო ადამიანები ერთმანეთის ზურგს უკან სხედან და ვერ ხედავენ ერთმანეთს ან იმ ვიზუალურ ინფორმაციას, რომლის დემონსტრირებაც ხდება შეხვედრის დროს;
- შეხვედრის მიზნები და მოლოდინები არ არის ნათლად განსაზღვრული და ოთახში მყოფთა ნაწილს არც ესმის, რისთვისაა ამ შეხვედრაზე მოსული;
- არ არსებობს წინასწარ შედგენილი დღის წესრიგი, ან თუ არსებობს, იმდენად გრძელია, რომ მონაწილეებს ეკარგებათ შეხვედრის დასრულების იმედი;
- შეხვედრის ცალკეული თემები ისეა გადახლართული ერთმანეთში, რომ კონკრეტული დასკვნების გაკეთება შეუძლებელი ხდება;
- ზოგიერთ მონაწილეს არ ეძლევა საკუთარი მოსაზრების გამოთქმის საშუალება, რადგან ყველა ერთდროულად საუბრობს, ან მსჯელობისას რომელიმე ერთი ან ორი პიროვნება ყოველთვის დომინირებს სხვებზე;
- ზოგიერთ მონაწილეს უჩნდება განცდა, რომ მისი აზრი არავის აინტერესებს, ან რომ ის ძალიან სასაცილო ან მიუღებელ მოსაზრებას გამოთქვამს, რადგან დანარჩენები მას არ უსმენენ და განაგრძობენ ერთმანეთში ხმამაღალ საუბარს;
- შეხვედრის დასრულების შემდეგ მონაწილეებს საკმაოდ ბუნდოვანი წარმოდგენა აქვთ შეხვედრის შედეგად დასახულ ამოცანებსა და ქმედებებზე და / ან არ ესმით საკუთარი როლი ამ ამოცანების შესრულების პროცესში

სწორი ორგანიზების და ჩატარების შემთხვევაში, სამუშაო შეხვედრა არის გადწყვეტილებების მიღების, ორგანიზაციული ცვლილებების გატარებისა და გუნდური სულის ჩამოყალიბების ძალიან მძლავრი მეთოდი. ამავდროულად, ცუდად ორგანიზებული და ცუდად წარმართული შეხვედრა, როგორც უკვე ვახსენეთ, დროის და რესურსების უაზროდ ფლანგვის ტოლფასია, და მეტიც, ასეთმა შეხვედრამ შესაძლოა მონაწილეების დემორალიზებაც კი მოახდინოს.

როდესაც ასეთი არაპროდუქტიული შეხვედრები სისტემატურ ხასიათს იღებს, მონაწილეები ფიქრობენ არა იმაზე, თუ რა შეიტყონ და რა სარგებელი ნახონ ამ შეხვედრაზე, არამედ თუ როგორ დააღწიონ მას თავი.

ეფექტური სამუშაო შეხვედრის ჩატარებისათვის რეკომენდაციები, ჩვეულებრივ, ორ ჯგუფად იყოფა: რეკომენდაციები, რომლებიც ეხება შეხვედრის მომზადებას და რეკომენდაციები, რომლებიც უშუალოდ ჩატარებას ეხება. ორივე მიმართულება თანაბრად მნიშვნელოვანია, რადგან უნაკლოდ მომზადებული შეხვედრაც კი წარუმატებლად ჩაივლის, თუ მას სათანადოდ არ მართავენ და, პირიქით - შეხვედრის ოსტატურად ჩატარება ვერ დაფარავს დაგეგმვის ნაკლოვანებებს.

როგორ მოვემზადოთ შეხვედრისთვის



შეხვედრის მომზადების საუკეთესო საშუალებაა, უბრალოდ აიღოთ ფურცელი და კალამი და დაფიქრდეთ იმაზე, თუ როგორი უნდა იყოს სამუშაო შეხვედრა. აუცილებელია ჩამოინეროს ყველა ის საკითხი, რომელიც უნდა განიხილოს შეხვედრაზე და აღინიშნოს, თუ რა ცვლილებებს ელით შეხვედრის შედეგად. მიუხედავად იმისა, რომ თითოეული შეხვედრა უნიკალურია, მისი დაგეგმვის პრინციპი ძირითადად ერთი და იგივეა.

მიზნების დასახვა. შეხვედრების უმეტესობა აზრთა ურთიერთგაცვლისათვის და პრობლემების გადაჭრისთვის ტარდება. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც შეხვედრის მიზნები თქვენთვის, როგორც ორგანიზატორისთვის, სრულიად ნათელია, აუცილებელია მათი დეტალური განსაზღვრა შეხვედრის ყველა მონაწილისათვის. გაითვალისწინეთ, რომ თქვენი თანამშრომლებისთვის თქვენი მიზნები შესაძლოა გაურკვეველი და ორაზროვანიც კი იყოს. არ დაგავინწყდეთ წინასწარ შეატყობინოთ მონაწილეებს შეხვედრის ჩატარების თარიღი, დრო და დღის წესრიგი.

ინფორმაციის გაცვლის მიზნით მოწყობილი შეხვედრა ეფექტიანი იქნება მხოლოდ მაშინ, თუ საჭიროა რთული და წინააღმდეგობრივი ინფორმაციის გაცვლა; თუ ამ ინფორმაციას მონაწილეებისათვის მნიშვნელოვანი შედეგი შეიძლება

მოწყვეს; ან თუ ინფორმაციის პირადად გადაცემას სიმბოლური დატვირთვა აქვს ადამიანებისათვის. ყველა დანარჩენ შემთხვევაში, სჯობს დაფიქრდეთ, ხომ არ შემოიფარგლოთ ელექტრონული მიმონერით ან სატელეფონო საუბრით.

შეხვედრა, რომელიც პრობლემის გადანყვეტას ეხება, საშუალებას იძლევა გავაერთიანოთ რამდენიმე ადამიანის ცოდნა და შესაძლებლობები და ამით გავაძლიეროთ შეხვედრის შედეგი. იდეები, რომლებიც ღია დისკუსიის დროს, აზრთა ურთიერთგაცვლის შედეგად ჩნდება, როგორც წესი, გაცილებით შემოქმედებითია, ვიდრე ინდივიდუალურად გენერირებული იდეები.

შეხვედრის მონაწილეები. შეხვედრაზე უნდა მოვინვიოთ ისეთი ადამიანები, რომლებიც მასში აქტიურ მონაწილეობას მიიღებენ. ესენი არიან, პირველ რიგში, ის სპეციალისტები, რომელთა მონაწილეობა (და რომელთა ცოდნა და უნარ-ჩვევები) აუცილებელია შეხვედრის პრობლემატიკაზე სამსჯელოთ. გარდა ამისა, საჭიროა მოინვიოთ ადამიანები, რომლებსაც უშუალოდ უნდა შეეხოს შეხვედრის დროს მიღებული გადანყვეტილებები, და ბოლოს, თქვენ დაგჭირდებათ აგრეთვე ადამიანები, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან ორგანიზაციული რესურსების განაწილებაზე (დრო, ბიუჯეტი, კადრები, გავლენა), რაც აუცილებელია მიღებული გადანყვეტილების რეალიზაციისთვის.

მონაწილეთა რიცხვი უნდა შეესაბამებოდეს მის მიზნებს. შეხვედრაში, რომლის ძირითადი მიზანია **ინფორმაციის გაცვლა**, შესაძლოა სხვადასხვა რაოდენობის ადამიანი მონაწილეობდეს, თუმცა, როგორც წესი, რაც უფრო ნაკლები რაოდენობის მონაწილეა, მით უფრო მარტივია ინფორმაციის გაცვლის მიზანზე ორიენტირებული პროცესის უზრუნველყოფა.

გადანყვეტილების მიღების მიზნით მოწყობილ შეხვედრას, უმჯობესია, სწორედ ის ადამიანები ესწრებოდნენ, ვისი ჩართულობაც გადანყვეტილების მიღების პროცესში აუცილებელი და მნიშვნელოვანია. გადანყვეტილების მიღების პროცესი სპორტული შეჯიბრება არაა, ამიტომ უბრალო მაცურებლები შეიძლება მხოლოდ და მხოლოდ ხელისშემშლელი აღმოჩნდნენ.

შეხვედრაზე, რომლის მიზანაცაა **პრობლემის გადაჭრა**, მიზანშეწონილია იყოს არა უმეტეს 12-15 ადამიანისა. წინააღმდეგ შემთხვევაში შეხვედრა შესაძლოა უკონტროლო გახდეს, მონაწილეებს შორის ეფექტური ურთიერთქმედების ხარისხი კი მკვეთრად შემცირდეს.

დღის წესრიგის შედგენა. დღის წესრიგი, რომელიც ზოგად შთაბეჭდილებას უქმნის მონაწილეებს თუ რა მიმართულებით უნდა იმოდრონ შეხვედრაზე, შეხვედრის კონტროლირების ძალიან კარგი საშუალებაა. ამასთანავე, მონაწილეებისთვის დღის წესრიგის წინასწარ გაცნობით, ხელმძღვანელი მოუწოდებს მათ, სათანადოთ განეწყონ და მოემზადონ შეხვედრისათვის.

ქვემოთ ჩამოთვლილია ის ძირითადი პრინციპები, რომელიც უნდა გავითვალისწინოთ დღის წესრიგის შედგენის დროს:

- შეძლებისდაგვარად, ისეთი თანმიმდევრობით განალაგეთ დღის წესრიგის თემები, რომ ისინი ლოგიკურად ებმოდეს ერთმანეთს;
- თემები განალაგეთ ყველაზე მარტივიდან ყველაზე რთულისკენ;
- დღის წესრიგში არ უნდა იყოს ძალიან ბევრი პუნქტი;
- არ შეიტანოთ დღის წესრიგში ისეთი თემები, რომლის გადაჭრაც უმჯობესია მცირე ჯგუფებში ან ერთი-ერთზე საუბრის დროს;
- გამოყავით ინფორმაციის გაცვლა პრობლემის გადაწყვეტისაგან;
- განსაზღვრეთ შეხვედრის დანხების და დამთავრების დრო;
- შეხვედრის ხანგრძლივობის გათვალისწინებით, დაგეგმეთ რამდენიმე შესვენება ისე, რომ ხელი არ შეეშალოს მნიშვნელოვან დისკუსიებს.

არ არის აუცილებელი ყველა შეხვედრაზე ზუსტად მისდით წინასწარ მომზადებულ დღის წესრიგს. ხანდახან, სრულიად შეუძლებელია, გათვალო რა მიმართულებით ნავა განხილვა ან რამდენ ხანს გასტანს. თუმცა, რეკომენდაციების გათვალისწინებით, თქვენ შეძლებთ წინასწარ მოემზადოთ სხვადასხვა შესაძლო უთანხმოებებისა თუ სხვა დაბრკოლებებისადმი და მაქსიმალურად კონსტრუქციულად გადაჭრათ ისინი.

საშინაო დავალების შესრულება. შეხვედრის მომზადებისას უნდა შეაგროვოთ და გააანალიზოთ საჭირო ინფორმაცია. მონაცემების ნაწილი შეგიძლიათ ამოიღოთ წერილობითი დოკუმენტებიდან, მაგრამ ინფორმაციის გაცილებით დიდ ნაწილს სწორედ მონაწილეები ფლობენ. რაც უფრო რთული და მნიშვნელოვანია შეხვედრის თემა, მით უფრო აქტიური უნდა იყოს წინასწარი ურთიერთობა შეხვედრის ორგანიზატორსა და მომავალ მონაწილეებს შორის.

ასეთი წინასწარი ურთიერთობები დაგეხმარებათ, გათვალთ შეხვედრის “რთული სიტუაციები”. მომზადების პროცესში შეეცადეთ მიიღოთ რაც შეიძლება სრული შთაბეჭდილება მონაწილეთა მოსაზრებებზე და ასევე მათ მოლოდინებზე, რომლებიც გააჩნიათ შეხვედრის მიმართ. ჩათვალეთ რომ

მონანილეთა მოლოდინები იგივეა, რაც ფარული დღის წესრიგი, რომელმაც ძალიან დიდი გავლენა შეიძლება იქონიოს როგორც შეხვედრის მიმდინარეობაზე, ასევე მის შედეგებზე. ასე რომ, რაც მეტი გეცოდინებათ თითოეულის პირად მიზნებზე, მით უფრო სასურველ მიმართულებას მისცემთ შეხვედრას.

შეხვედრის მომზადებისას არ დაგავინწყდეთ თქვენი ხელმძღვანელობის ინფორმირება. შესაძლოა, ხელმძღვანელი არ იღებდეს მონანილეობას ამ კონკრეტულ შეხვედრაში, თუმცა უდაოდ დაინტერესდება მისი შედეგებით.

და ბოლოს, შეხვედრამდე ერთი-ორი დღით ადრე გაავრცელეთ მონანილეებს შორის დღის წესრიგი და სხვა საჭირო მასალები, რათა მათ დარჩეთ საკმარისი დრო შეხვედრისადმი მოსამზადებლად.

შეხვედრის ჩატარების დრო. სამუშაო დღის რომელ მონაკვეთში სჯობს რომ ჩავატაროთ შეხვედრა? სამუშაო პროცესი ფართო არჩევანის საშუალებას არ იძლევა. ამიტომ ხშირად თავად ორგანიზატორზეა დამოკიდებული რა დროს აირჩევს. მოკლედ განვიხილოთ რისი გათვალისწინებაა აუცილებელი.

სამუშაო დღის დასაწყისში მონანილეები უფრო მეტად დასვენებულები იქნებიან. მეორეს მხრივ, დღის მეორე ნახევარში შეხვედრა შესაძლოა უფრო მშვიდად ჩატარდეს, რადგან დღე უკვე იწურება და მონანილეებს ნაკლებად აწევთ სხვა საქმეების დარდი. რადგანაც არ არსებობს შეხვედრის ჩატარების იდეალური დრო, ამიტომ საჭიროა დეტალურად ანონ-დანონოთ, რომელი დრო იქნება ყველაზე მიზანშეწონილი ამა თუ იმ შემთხვევაში. დაუსვით თქვენს თავს რამდენიმე მარტივი შეკითხვა: რისი გაკეთება მოუწევთ მონანილეებს შეხვედრის დამთავრების შემდეგ? ხომ არ შეუშლით მათ სხვა სასწრაფო საქმეებზე ფიქრი ხელს? ხომ არ გაუჩნდებათ შეხვედრის გაგრძელების სურვილი? ასეთ საკითხებზე დაფიქრება დაგეხმარებათ დროის სწორად შერჩევაში.

ეცადეთ, რომ შეხვედრის ხანგრძლივობა არ აჭარბებდეს საათნახევარს, წინააღმდეგ შემთხვევაში გაგიჭირდებათ შეინარჩუნოთ მონანილეთა დაინტერესებულობა. თემის სირთულიდან და აქტუალურობიდან გამომდინარე, თუ შეუძლებელია დროის ამ მონაკვეთში ჩატევა, აუცილებლად დაგეგმეთ შესვენება საათნახევარში ერთხელ.

შეხვედრის ჩატარების ადგილი. გარემო, რომელშიც უნდა ჩატარდეს შეხვედრა, შემსამჩნევ გავლენას ახდენს დისკუსიის ტონზე და მის შინაარსზე. შეხვედრის ადგილთან დაკავშირებით ინფორმაციის მიწოდებით მონანილეებს

ირიბად აცნობთ შეხვედრის ოფიციალურობის ხარისხს. მაგალითად, ეს ხარისხი სხვადასხვაა, როდესაც თქვენს კაბინეტში იბარებთ ქვეშევრდომს და როდესაც ეპატიჟებით მას საქმიან სადილზე რესტორანში. ანალოგიურად, გაითვალისწინეთ, რომ შეხვედრის მონყობა რაიმე ნეიტრალურ ტერიტორიაზე, მაგალითად, საკონფერენციო დარბაზში, არსებითად განსხვავდება ერთ-ერთი მონაწილის კაბინეტში შეხვედრისაგან. აქედან გამომდინარე არ არსებობს შეხვედრის ჩატარების სწორი და არასწორი ადგილი. ადგილი უნდა შეირჩეს ისევ და ისევ შეხვედრის მიზნიდან გამომდინარე.

ასევე მნიშვნელოვანია, როგორ იქნება მონყობილი გარემო იმ ოთახში (შენობა-ში) სადაც ტარდება შეხვედრა. მაგალითად, თუ შეხვედრის დროს ისე დადგებით, რომ თქვენსა და მონაწილეებს შორის გამყოფი მაგიდა იქნება, ავტორიტეტულ როლში წარსდგებით დანარჩენების წინაშე. თუ წრეში დასხდებით მათთან ერთად, ეს ყველას თანასწორობაზე მიუთითებს.

და ბოლოს, არ დაგავიწყდეთ განსაზღვროთ და იზრუნოთ შეხვედრისთვის საჭირო ინვენტარზე, როგორიცაა პროექტორი, დაფა, დიდი ზომის ქაღალდის ფურცლები, ფერადი მარკერები და ა.შ.

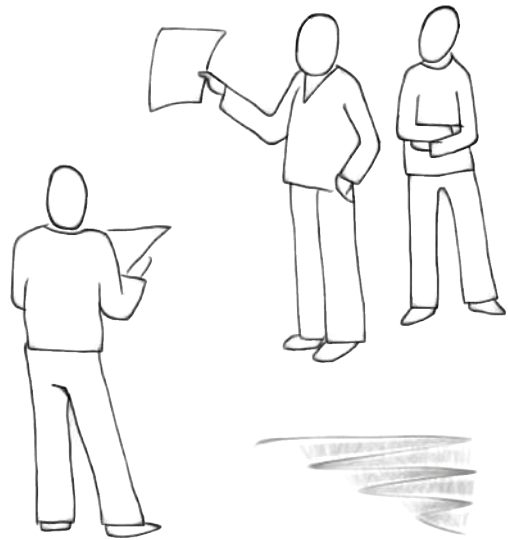


შეხვედრის ჩატარება

მოსამზადებელი ეტაპის ეფექტურად გავლის შემთხვევაში, შეხვედრის დაწყებისას თქვენ უკვე ნათელი წარმოდგენა უნდა გქონდეთ, თუ რისი მიღება გსურთ მისი დასრულების შემდეგ. გახსოვდეთ, რომ შეხვედრა თქვენ დაგეგმეთ ან მონაწილეებისგან ინფორმაციის მისაღებად, რომელიც დაკავშირებულია აქტუალურ პრობლემასთან, ან რაიმე გადაწყვეტილების მიღებაში დასახმარებლად. ახლა უკვე ყველა მონაწილეზეა დამოკიდებული შეხვედრის ეფექტურობა. ამიტომ, პირველ რიგში უნდა უზრუნველყოთ ჯანსაღი ატმოსფერო, რომელიც ხელს შეუწყობს აზრთა ღიად გაცვლას, პროდუქტიულ დაპირისპირებას, საკითხის გადაწყვეტას და ა. შ.

ქვემოთ მოცემულია რეკომენდაციები და განხილულია ის კონკრეტული ტექნიკები, რომელიც დაგეხმარებთ ზემოთ ჩამოთვლილი მიზნების მიღწევაში.

შეხვედრის დაწყება. დასაწყისისთვის აუცილებელია გააცნოთ მონაწილეებს დღის წესრიგი. ამით მონაწილეებს საშუალება მიეცემათ დასვან შეკითხვები, შემოიტანონ თავიანთი წინადადებები, და დააფიქსირონ რა მიზნით ესწრებიან ამ შეხვედრას. შეეცადეთ, არ ჩამოთვალოთ მშრალად დღის განრიგის პუნქტები, მიეცით მონაწილეებსაც საშუალება დააფიქსირონ თავიანთი აზრი შეხვედრის თემებთან და მიზნებთან დაკავშირებით, ამით ისინი უფრო მეტად ჩაერთვებიან პროცესში.



პრობლემის გადაწყვეტისათვის მონაწილეთა წახალისება. როგორც ფორმალურ ლიდერს, თქვენ ბევრი ტექნიკის გამოყენება შეგიძლიათ იმისთვის რომ “სამუშაო რეჟიმში” ამყოფოთ ჯგუფი. თქვენს ფორმალურ ძალაუფლებას დიდი გავლენა შეუძლია იქონიოს მონაწილეთა ქმედებებზე. ხანდახან, მხოლოდ მზერაც საკმარისია იმისათვის, რომ გააკიცხოთ ან შეაქოთ რომელიმე მონაწილე მისი საქციელისათვის. შესაძლოა თქვენი ძირითადი იარაღი დისკუსიაში მონაწილეობის თქვენი ინდივიდუალური სტილია. თუ თქვენ ყურადღებით ისმენთ მიღებულ ინფორმაციას, ეყრდნობით დამტკიცებულ ფაქტებს, იყენებთ კონსტრუქციულ კრიტიკას და არ ეხებით უშუალოდ პიროვნებებს,

უმეტეს შემთხვევაში, დანარჩენი მონაწილეებიც თქვენ მოგბაძავენ.

დისკუსიის დროს ეცადეთ, თანაბრად განიხილოთ განსხვავებული მოსაზრებები, არ მისცეთ კონკრეტულ ადამიანს დომინირების უფლება, მაშინ როცა სხვები ჩუმად სხედან. აუცილებლად დაინტერესდით ყველაზე პასიური მონაწილეების აზრითაც, დაივიწყეთ ცნობილი გამოთქმა “დუმილი თანხმობის ნიშანია”, იცოდეთ, რომ ისინი, ვინც ძირითადად ნაკლებს საუბრობენ, ასევე ნაკლებად ეთანხმებიან შეხვედრაზე გაბატონებულ აზრებსა და შეხედულებებს.

თემის ფარგლებში დარჩენა. ზოგჯერ ხდება ხოლმე, რომ ერთი ან რამდენიმე მონაწილე კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს შეხვედრის თემას. ასეთ დროს ნამდვილად დიდი ძალისხმევა დაგჭირდებათ დისკუსიის არსებულ ჩარჩოში შესანარჩუნებლად. მონაწილეებისგან წამოსულ ასეთ წინააღმდეგობებს ყოველთვის თან ახლავს გარკვეული დისკომფორტი, რის გამოც მონაწილეები ხშირად თავს არიდებენ რთული საკითხების წინ წამოწევას. როდესაც ატყობთ, რომ მონაწილეებმა საკმაოდ გადაუხვიეს შეხვედრის ძირითად თემას, გამოიყენეთ თქვენი ლიდერული უნარები იმისათვის, რომ დააბრუნოთ მსჯელობა თავის კალაპოტში. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში, როდესაც მონაწილეები განსაკუთრებულად მტრულად განწყობილნი, ამ იმედგაცრუებულნი არიან, თემის შეცვლა შესაძლოა საუკეთესო გამოსავალიც იყოს მათ დასამშვიდებლად და ზოგადი პოზიტიური ატმოსფეროს შესანარჩუნებლად.

გარდა ამისა, თემიდან შიგადაშიგ გადახვევა შესაძლებელია, თუკი ატყობთ, რომ ჯგუფმა მიაღწია შეთანხმებებს დღის წესრიგის ძირითადი საკითხების ირგვლივ. მაგრამ, თუკი ხედავთ, რომ მონაწილეები თავს არიდებენ მთავარ თემებზე საუბარს მხოლოდ იმიტომ, რომ არ სურთ ერთმანეთთან დაპირისპირება, აუცილებლად ჩაერიეთ და დააბრუნეთ დისკუსია მის ჩვეულ კალაპოტში.

მოცემული რეკომენდაციების შესრულება გაგიმარტივდებათ, თუკი შეხვედრას დღის წესრიგის ღია განხილვით დაიწყებთ (რაზეც აქამდე გვქონდა საუბარი). ძალიან ხშირად დისკუსიის კალაპოტში დაბრუნებას კარგად უწყობს ხელს დროის შესხენება. ასევე ძალიან ეფექტური ტექნიკაა შედეგების პერიოდული შეჯამება, რასაც თან ახლავს თქვენი თხოვნა მონაწილეების მიმართ, დაეთანხმონ ან უარყონ თქვენი დასკვნები.

როდესაც დისკუსია ქრება ან სრულიად სხვა მიმართულებით მიდის, შესაძლოა უმჯობესი იყოს შესვენების გაკეთება. ორწუთიანი “გაზმორებაც” კი ზოგჯერ

უბრუნებს მონაწილეებს დღის წესრიგისადმი ინტერესს. შესვენება ასევე გვეხმარება შევწყვიტოთ ზედმეტად გაჭიანურებული განხილვა და გადავიდეთ დღის წესრიგის შემდეგ თემაზე.

კონტროლი. ხშირად ჩნდება ასეთი შეკითხვა - რამდენად მკაცრი უნდა იყოს დისკუსიის კონტროლი? ამ შეკითხვაზე ცალსახა პასუხი არ არსებობს, რადგან ყველაფერი კონკრეტულ გარემოებებზეა დამოკიდებული. შეხვედრის ფორმალობის დონე დამოკიდებულია თქვენს მიზნებზე, შეხვედრის თემატიკაზე, და ასევე თქვენსა და მონაწილეებს შორის არსებულ ურთიერთობაზე (ოფიციალურია ეს ურთიერთობები თუ არაოფიციალური).

იმისათვის რომ გაზარდოთ დისკუსიაზე კონტროლი, შეგიძლიათ სხვადასხვა ტექნიკა გამოიყენოთ. მაგალითად, როდესაც თქვენ არ აძლევთ მონაწილეებს უფლებას გამოთქვან აზრი თქვენი ნებართვის გარეშე, ყველა მათ ნათქვამზე კომენტარს აკეთებთ ან აჯამებთ, ამით არ აძლევთ მონაწილეებს საშუალებას ღია დაპირისპირებაში შევიდნენ ერთმანეთთან. ასევე, თუ შეხვედრის პროცესში იყენებთ სხვადასხვა სადემონსტრაციო მასალებს, ამით თქვენ ამცირებთ ინფორმაციისა და შეხედულებების გაცვლის შესაძლებლობას; ამითაც შეხვედრა უფრო ოფიციალური (ფორმალური) ხდება. ზოგ შემთხვევაში შეგიძლიათ შემოიტანოთ ისეთი ფორმალური პროცედურები, როგორცაა შეხვედრის დამკვირვებელი, გამოსვლებისთვის მკაცრად განსაზღვრული რეგლამენტი, ოქმის ჩაწერა და ა.შ.

თუმცა, გაითვალისწინეთ, რომ ეს ქმედებები შესაძლოა შესატყვისი იყოს მენეჯმენტის შეხვედრის დროს, ძალიან მაღალი დონის მოლაპარაკებებისას, მაგრამ სრულიად არ გამოდგება მცირე სამუშაო შეხვედრებზე. და კიდევ ერთი მომენტი გასათვალისწინებელი: მსგავსი ტექნიკები უზრუნველყოფს კონტროლის გაძლიერებას დისკუსიის მსვლელობაზე, მაგრამ არ უქრობს მონაწილეებს ძლიერ ემოციებს, რომლებიც თუ არ გამოხატა, ნელ-ნელა სულ უფრო მეტად გამძაფრდება.

გადაწყვეტილების მიღება. ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების ორი ძირითადი მეთოდია ხმის მიცემა და კონსენსუსის მიღწევა. თითოეულ მათგანს თავისი პლუსები და მინუსები აქვს. ხმის მიცემას მიმართავენ იმ შემთხვევებში, როდესაც აუცილებელია გადაწყვეტილების მიღება, ჯგუფი კი ჩიხშია შესული. ხმის მიცემის უმთავრესი უპირატესობაა იმის გარანტია, რომ გადაწყვეტილების მიღება ნამდვილად მოხდება. თუმცა მეორეს მხრივ, ადამიანებს უნევთ ღია და აფიქსირონ თავიანთი აზრი, რაც არც ისე ადვილია. გარდა ამისა, ხმის მიცე-

მით მიღებული გადაწყვეტილების დროს, ჩნდება უმრავლესობა (მოგებულები) და უმცირესობა (ნაგებულები), რაც არასასიამოვნო სიტუაციას ქმნის.

ჯგუფური კონსენსუსის მიღწევა უფრო ეფექტურად ითვლება, თუმცა მისი განხორციელება გაცილებით მეტ ძალისხმევას და დროს მოითხოვს. რეალური კონსენსუსი გულისხმობს ყველა მონაწილის აზრის მოსმენას, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაშინ, როდესაც ჯგუფის წევრები პასუხისმგებლნი არიან მიღებული გადაწყვეტილების განხორციელებაზე. როდესაც ადამიანი შინაგანად ეთანხმება მიღებულ გადაწყვეტილებას, ის ამ გადაწყვეტილებას აუცილებლად გაითვალისწინებს და შეასრულებს, ხოლო როდესაც შინაგანი თანხმობა არ არსებობს, შესაძლოა რომ ადამიანი ფორმალურად (ან სხვების ზეწოლის ქვეშ) დაეთანხმოს გადაწყვეტილების მიღებას, მაგრამ შემდგომში არ გამოიჩინოს მისი რეალიზაციისადმი არანაირი ინტერესი და გულმოდგინება. ამიტომ, როდესაც საუბარია მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებაზე, უმჯობესია მოისმინოთ ყველა მონაწილის მოსაზრება და მიაღწიოთ იმას, რომ ყველას მოსაზრება გათვალისწინებულ იქნას საბოლოო გადაწყვეტილებაში. ამით თქვენ გადაწყვეტილების რეალობაში განხორციელების ერთგვარ გარანტიას ქმნით.

შეხვედრის დასრულება

შეხვედრის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი წარუმატებლობაა მისი დასრულება რეალური შეჯამების ან დეტალური სამომავლო გეგმის გარეშე. როდესაც მონაწილეები ტოვებენ შეხვედრას შემდგომი სამოქმედო გეგმების გარეშე, ჩათვალეთ რომ შეხვედრამ ფუჭად ჩაიარა.

ნებისმიერი დისკუსია სათანადოდ უნდა დასრულდეს. იმის მიუხედავად, ეს იყო მოკლე დისკუსია, თუ საკმაოდ ხანგრძლივი შეხვედრა, ფასილიტატორმა ყოველთვის უნდა შესთავაზოს მონაწილეებს შეხვედრის საკვანძო მომენტების შეჯამება, და დარწმუნდეს, რომ ყველას ერთნაირად ესმის შეხვედრის შედეგები. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ შეხვედრა არ იყო ორიენტირებული გადაწყვეტილების მიღებაზე, ფასილიტატორმა უნდა ზუსტად შეაჯამოს განხილულის შინაარსი.

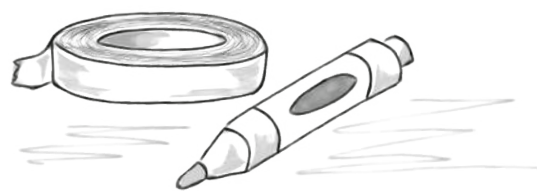
იმ დისკუსიისათვის, რომლის დროსაც ხდებოდა ინფორმაციის გაცვლა, იდეების გენერირება ან ნუსხის შედგენა, საუკეთესო დასრულება იქნებოდა განხილული საკითხების შეჯამება. მონაწილეები შეძლებენ დაამატონ ის საკითხები, რომელიც გამორჩათ განხილვის დროს და ამით შეხვედრა დასრულდება.

თუ დისკუსია გულისხმობდა ერთი ან რამდენიმე გადაწყვეტილების მიღებას, შეხვედრის დასრულება შესაძლოა მოიცავდეს შემდეგს:

- გადაწყვეტილებების შეჯამებას ყველა საჭირო დეტალის ხსენებით;
- დარწმუნებას იმაში, რომ მიღებული გადაწყვეტილებები ნათელი და სრულია;
- გადაწყვეტილების რატიფიცირებას, ანუ დარწმუნებას იმაში, რომ შეხვედრის თითოეული მონაწილე ეთანხმება ამ გადაწყვეტილებას;
- ამით მცირდება იმის რისკი, რომ შეხვედრის დროს მიღებული შეთანხმებები არ შესრულდება;
- შემდეგი ნაბიჯების განსაზღვრას და დეტალური სამოქმედო გეგმის შექმნას;
- სამოქმედო გეგმის თითოეული პუნქტის გადახედვას შესაძლო გართულებების კუთხით (რა მოულოდნელმა გარემოებებმა ან მოვლენებმა შეიძლება შეუშალოს ხელი ამ ნაბიჯის განხორციელებას?)

გარდა იმისა, რომ ფასილიტატორი ეხმარება ჯგუფის წევრებს შეხვედრის შედეგების შეჯამებასა და სამოქმედო გეგმის შექმნაში, შეხვედრის ბოლოს, საჭიროებისამებრ, ის, აგრეთვე:

- ეხმარება ჯგუფის წევრებს შემდეგი შეხვედრისთვის დღის წესრიგის მომზადებაში;
- ათანხმებინებს ჯგუფის წევრებს, თუ როგორ გაგრძელდება მათ შორის კომუნიკაცია შეხვედრის შემდეგ; საჭიროების შემთხვევაში, ეხმარება მათ საკონტაქტო სიის შექმნაში;
- ათანხმებს ჯგუფთან, თუ ვინ დაკავდება მუშაობის პროცესში ჩამონერილი ინფორმაციის კომპიუტერში შეყვანითა და დანარჩენ წევრებთან დაგზავნით;
- ეხმარება ჯგუფის წევრებს შეხვედრის შეფასებაში.



ფასილიტაციის პროცესის დაგეგმვა და მომზადება

სამუშაო შეხვედრის, ღონისძიების ან სემინარის ფასილიტაცია რთული და საპასუხიმგებლო ამოცანაა. ამიტომ ის ჯეროვნად უნდა დაიგეგმოს და მომზადდეს. ფასილიტაციის პროცესის ეფექტურობისთვის, პირველ რიგში, უნდა გაარკვიოთ, თუ რას მოელის ჯგუფი შეხვედრისგან და გაერკვეთ იმ ზოგად კონტექსტში, რომელშიც იმართება ეს შეხვედრა. დაგეგმვა ფასილიტაციის პროცესის საკმაოდ შრომატევადი და ხანგრძლივი ეტაპია. ფასილიტატორს აუცილებლად დასჭირდება ამ ეტაპზე შეხვედრის ორგანიზატორებთან მჭიდრო თანამშრომლობა და, საჭიროების შემთხვევაში, კოლეგებთან და ექსპერტებთან კონსულტაცია.

მიზნების დასახვა წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საწინდარია. მიზნები უნდა ეხმიანებოდეს იმ ზოგად კონტექსტს, რომელშიც მიმდინარეობს სამუშაო შეხვედრა და სამუშაო შეხვედრის გასამართად საკმარის საფუძველს წარმოადგენდეს. დაგეგმვისას, მიზნები ნათლად და მკაფიოდ უნდა ჩამოყალიბდეს და მათი მიღწევა ამ კონკრეტული ღონისძიების ფარგლებში რეალისტური უნდა იყოს.

მიზნების ფორმულირებისას, ეცადეთ აარიდოთ თავი ბუნდოვან და ზოგად მიზნებს, როგორცაა, მაგალითად, მონაწილეთა ინფორმირებულობის დონის გაზრდა, რადგან გაზომვა იმისა, მოხდა თუ არა რეალურად მონაწილეთა ინფორმირებულობის დონის გაზრდა, გაგიჭირდებათ. კარგია, როდესაც მიზანი გულისხმობს სამოქმედო გეგმის შედგენას, გადანყვეტილების მიღებას, ორგანიზაციის განვითარებას და ა.შ. ამიტომ, ფორმულირებისას გამოიყენეთ ისეთი სიტყვები, როგორცაა “შემუშავება”, “გაძლიერება”, “შექმნა”, “მიღწევა”, “განხორციელება”, “დაგეგმვა” და ა.შ. ყველა ეს სიტყვა მოუწოდებს კონკრეტული ქმედებისკენ, რომელიც უნდა განხორციელდეს ჯგუფის მიერ სამუშაო შეხვედრის პროცესში.

პროცესის სტრუქტურირება ფასილიტაციის მნიშვნელოვანი ასპექტია და ფასილიტატორისგან შემოქმედებით მიდგომას მოითხოვს. როგორი სტრუქტურა ექნება პროცესს? ორგანიზებული პროცესი იქნება, თუ ღია დისკუსია? იმისათვის, რომ შესატყვისი სტრუქტურა დაგეგმოთ, უნდა გაითვალისწინოთ ისეთი ფაქტორები, როგორცაა მონაწილეთა რაოდენობა, მათი გამოცდილება, შეხვედრის არსი და მის ჩასატარებლად გამოყოფილი დრო. სტრუქტურის

მოფიქრებისას იგეგმება, აგრეთვე, თუ რა ინსტრუმენტებს გამოიყენებს ფასილიტატორი ჯგუთან მუშაობის დროს, იქნება ეს ტვინის შტურმი, როლური თამაში, არაფორმალური დებატები, დისკუსია, მცირე ჯგუფებში მუშაობა თუ სხვა რომელიმე ტექნიკა. ცხადია, რაც უფრო მრავალფეროვანი იქნება ფასილიტატორის მიერ გამოყენებული ტექნიკების სპექტრი, მით უფრო საინტერესო და ნაყოფიერი იქნება შეხვედრა.

ფიზიკური გარემოს დაგეგმვა გულისხმობს შეხვედრის ადგილის და გარემოს მომზადებას და მოწყობას. ფასილიტატორმა და შეხვედრის ორგანიზატორებმა უნდა იფიქრონ შეხვედრის ჩატარების ადგილზე, საჭირო აღჭურვილობის და ვიზუალური მასალის მომზადებაზე. შეხვედრის ჩატარების ადგილი უნდა იყოს ადვილად მისაგნები, მონაწილეებისთვის კომფორტული, და საჭირო მოწყობილობებით აღჭურვილი (პროექტორი, ეკრანი, მიკროფონები).

ჯგუფური მუშაობის ნორმები და დღის წესრიგი

ფასილიტატორის უპირველესი ფუნქცია პროცესის იოლად და დაუბრკოლებლად წარმართვის უზრუნველყოფაა. სწორედ ამიტომ სჭირდება ფასილიტატორს **ჯგუფური მუშაობის ნორმების / წესების** შემოღება. ჯგუფური მუშაობის წესები ფასილიტატორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია, რომელიც ეხმარება ფასილიტატორს მართოს ჯგუფის მუშაობა და ჯგუფის წევრთა ინტერაქცია ისე, რომ ნარმატებით მიიყვანოს ჯგუფი დასახულ მიზნებამდე.

ის, თუ რა გზით შემუშავდება ჯგუფური მუშაობის წესები, დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე. ხშირად, როდესაც დრო შეზღუდულია, ფასილიტატორი თავად ქმნის ჯგუფური მუშაობის ნორმებს, აცნობს მათ ჯგუფს და სთავაზობს ამ ნორმების მიხედვით მუშაობას.

თუ დრო შეზღუდული არაა, ფასილიტატორს შეუძლია ჩართოს მონაწილეები ჯგუფური ნორმების შექმნის პროცესში, რადგან მონაწილეები მეტ პატივს სცემენ და მეტი მონდომებითაც იცავენ წესებს, რომლებიც თავად შეიმუშავენ. სწორედ ამიტომ, ჯგუფური მუშაობის ნორმების ასეთი მეთოდით შექმნა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაშინ, როდესაც შეხვედრის დროს რთული და წინააღმდეგობრივი საკითხების განხილვაა მოსალოდნელი.

ჯგუფური მუშაობის ნორმების შემუშავებისას გასათვალისწინებელია აგრეთვე, რომ ყოველთვის უკეთესია უფრო ზოგადად ფორმულრებული ნორმები,

რომლებიც არაა დამოკიდებული მონაწილეთა ასაკზე, წარმომავლობასა და განათლების დონეზე. ასეთი ზოგადი ნორმების მაგალითებია:

- ვიყოთ პუნქტუალური, არ დავაგვიანოთ სესიებზე;
- ხმა ჩავუწიოთ მობილური ტელეფონების ზარებს;
- ყურადღებით ვუსმინოთ, როდესაც სხვები საუბრობენ;
- ვისაუბროთ ზრდილობიანად და პატივისცემით;
- სრულად მივიღოთ მონაწილეობა დისკუსიებსა და აქტივობებში;
- პატივი ვცეთ სხვა ადამიანების მოსაზრებას;
- ვითანამშრომლოთ სხვებთან;
- ღიად და ურთიერთპატივისცემით გავაკრიტიკოთ;
- ვისაუბროთ საკუთარი გამოცდილებიდან გამომდინარე;
- ვისაუბროთ რიგრიგობით; ნუ შევანყვეტინებთ ერთმანეთს საუბარს;
- თუ რამეს თქმა გვინდა, ვინევთ ხელს და ა .შ.

ჯგუფურად ნორმების შემუშავების პროცესი:

- აცნობეთ ჯგუფს, რომ გსურთ რამდენიმე წესის შემოღება, რომელსაც ყველა დაემორჩილება შეხვედრის განმავლობაში. დაკიდეთ ცარიელი ფლიპჩარტის ფურცელი კედელზე და დააწერეთ სათაური: “ერთობლივი მუშაობის წესები” ან “ჯგუფში მუშაობის წესები”.
- კითხეთ მონაწილეებს, ხომ არ სურთ რაიმე წესის შემოთავაზება. თუ არავინ გამოიჩინს ინიციატივას, აჩვენეთ მაგალითი და დააწერეთ რომელიმე წესი - ხშირად ეს საკმარისია ხოლმე ჯგუფის გასააქტიურებლად.
- ჩამოწერეთ ფლიპჩარტის ფურცელზე მონაწილეთა მიერ შემოთავაზებული წესები. წესის ფორმულირებისას, სანამ მას ქალაქდზე ჩანერთ, ყოველთვის გადაამოწმეთ ჯგუფთან, ეთანხმება თუ არა ყველა ამ წესს. 5-6 წესის ჩამოწერის შემდეგ კითხეთ ჯგუფს, ხომ არ აქვთ კიდევ რამე დასამატებელი და ამით დაასრულეთ პროცესი.
- დასრულებისას კიდევ ერთხელ კითხეთ ჯგუფს, ეთანხმება თუ არა ყველა ჩამოწერილ წესებს. სასურველია ყველამ ხმამაღლა გამოხატოს თანხმობა.

წესების შემუშავების შემდეგ, მონაწილეებს **დღის წესრიგი** უნდა გააცნოთ. გამომდინარე კონტექსტიდან, ამის გაკეთება სხვადასხვა მეთოდით შეგიძლიათ. მაგალითად, ამობეჭდეთ დღის წესრიგი და დაურიგოთ ყველა მონაწილეს, ან მოამზადეთ Power Point-ში და ისე წარუდგინეთ ჯგუფს. შესაძლებელია,

აგრეთვე, დღის წესრიგის სახალისო სახით ფლიპჩარტის ფურცელზე დახატვა - ასეთი ვარიანტი უფრო არაფორმალური შეხვედრებისთვის გამოდგება.

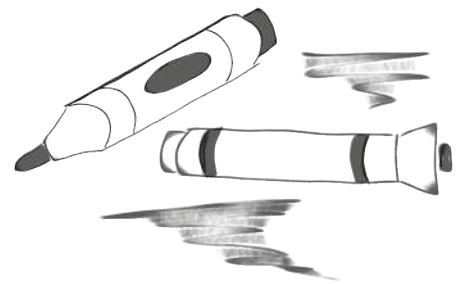
როგორც წესი, შეხვედრის ან ღონისძიების დღის წესრიგს ფასილიტატორი შეხვედრის ორგანიზატორებთან ერთად ამზადებს. დღის წესრიგში უნდა იყოს მითითებული შეხვედრის მიზანი და მთავარი თემები. შესაძლებელია მოკლედ მიეთითოს განსახილველი საკითხის წინა ისტორიაც. კარგია, თუკი ჩვეული განრიგის გარდა (სესიების და შესვენებების დრო) დღის წესრიგში მითითებულია თითოეული საკითხის განხილვაზე გამოყოფილი დროც. ასეთი წესით შედგენილი დღის წესრიგი, ჯგუფური მუშაობის ნორმებთან ერთად, ეხმარება ფასილიტატორს ღონისძიების დაბრკოლებების გარეშე გაძლოლაში.

ჩანაწერების წარმოება

ჯგუფში, როგორც წესი, ადამიანების მონაწილეობა და ჩართულობა დაუბალანსებელია ხოლმე. ხშირად, რამდენიმე ადამიანი ისეთი, რომელიც სულ საუბრობს, ხოლო დანარჩენები წყანარად სხედან და უსმენენ. ასეთი დისბალანსი მკვეთრად იცვლება, როდესაც იდეები და მოსაზრებები ინერება ფლიპჩარტის ფურცლებზე და ჯგუფის ყველა წევრს აქვს საშუალება წაიკითხოს ეს ჩანაწერები. ჩანაწერების წარმოება აძლიერებს მონაწილეობას რამდენიმე ასპექტით.

პირველ რიგში, ის ანიჭებს მნიშვნელობას. მონაწილეთა სიტყვების ჩანერა ერთგვარი გზავნილია მათთვის იმის თაობაზე, რომ მათი მოსაზრება ღირებულია და მნიშვნელოვანი; ხოლო თუ მათი მოსაზრებები მნიშვნელოვანია, შესაბამისად ადამიანებიც გრძნობენ თავს დაფასებულად.

მეორეც, ჩანაწერების წარმოება უზრუნველყოფს ე.წ. "ჯგუფურ მეხსიერებას". მუშაობის პროცესის განმავლობაში ადამიანები ხედავენ, თუ რაზე ისაუბრეს, რას მიაღწიეს, რაზე შეთანხმდნენ. კვლევები ადასტურებს, რომ ადამიანის მოკლევადიან მეხსიერებას, მეტ-ნაკლებად, ინფორმაციის შვიდი ერთეულის დამახსოვრება შეუძლია. როგორც კი მოკლევადიანი მეხსიერება გადავსებულია, მას უბრალოდ აღარ შეუძლია მეტი ინფორმაციის ჩატევა, ან რაიმე ახალ იდეებზე ფიქრი, მანამ სანამ "ძველს" არ დაივიწყებს. შეხვედრის დროს ამან შეიძლება შექმნას პრობლემა: ადამიანები დაიმახსოვრებენ მხოლოდ იმას, რაც რალაცნაირად აღელვებთ, ხოლო დანარჩენს შეუშვებენ ერთ ყურში და მეორედან გამოუშვებენ. ფლიპჩარტის ფურცლებზე ჩანაწერების წარმოება



ავგარებს ამ პრობლემას - ადამიანებმა ყოველთვის იციან, რომ საჭიროების შემთხვევაში დახედავენ ჩანაწერს. მათი გონება აღარაა გადატვირთული და მათ შეუძლიათ იფიქრონ და იაზროვნონ.

ასე რომ ჩანაწერები არ კეთდება მხოლოდ შეხვედრის მსვლელობის დასაფიქსირებლად, არამედ ის ხელს უწყობს სრულმონაწილეობას. ის აბალანსებს და აცოცხლებს დისკუსიას, და ეხმარება ადამიანებს თანამშრომლობასა და ურთიერთგაგებაში.

ჩანაწერების წარმოების წესები

როგორც უკვე ვახსენეთ, ფასილიტატორი უნდა იყოს შინაარსისადმი ნეიტრალური, იმისათვის რომ ჯგუფის წევრებმა თავად აკონტროლონ საუბრის, შეხვედრის, დისკუსიის შედეგები. ამ მიზეზის გამო ძალიან მნიშვნელოვანია ფასილიტატორმა რაც შეიძლება ზუსტად, ზედმეტი რედაქტირების გარეშე ჩაინეროს ადამიანების მიერ გამოთქმული მოსაზრებები. თუ ფასილიტატორი ცვლის ძალიან ბევრ სიტყვას, ან იყენებს საკუთარ ფორმულირებებს, ჯგუფის წევრებს გაუჩნდებათ შეგრძნება, რომ ფასილიტატორი არაა მიუკერძოებელი და ცდილობს აკონტროლოს დისკუსია. ამდენად, ფასილიტაციის დროს ჩანაწერების წარმოების ზოგადი წესია კეთილსინდისიერება და მაქსიმალური სიზუსტე.

ცხადია, ადამიანები ყოველთვის გაცილებით მეტს ამბობენ, ვიდრე ფასილიტატორს შეუძლია რომ ჩაინეროს, ამიტომ ფასილიტატორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა შექმნას დიალოგების ლაკონური შეჯამებები.

წესი №1: გამოიყენეთ მათივე სიტყვები

ყურადღებით უსმინეთ მონაწილეებს და დააკვირდით, თუ რა სიტყვებს, ცნებებს, ფორმულირებებს იყენებენ საუბრისას. ეცადეთ ჩანაწერშიც იგივე სიტყვები და ფორმულირებები გამოიყენოთ. მაგალითად:



“ჩანაწერში გამოვიყენე სიტყვა “უბედურება”, რადგან თქვენ ეს რამდენჯერმე ხაზგასმით აღნიშნეთ;

“მოდით, წავიკითხავთ ხმამაღლა ჩემს ჩანაწერს, რათა დაერწმუნდეთ, რომ სწორად ავსახე თქვენი მოსაზრება.”

წესი №2: აიღეთ ჯგუფის ნებართვა სიტყვების ან ფორმულირებების შეცვლისას თუ მონაწილეებს უჭირთ აზრის ჩამოყალიბება, შესთავაზეთ თქვენი ფორმულირება, თუმცა მისი წერილობით დაფიქსირების შემდეგ აუცილებლად

დარწმუნდით, რომ ჯგუფის წევრები მას ეთანხმებიან.

“**ცოტათი შევამოკლე თქვენი მოსაზრება — მისაღებია თუ არა ის თქვენთვის ასეთი ფორმით?**”;
 “**შემიძლია გამოვიყენო ეს სიტყვა?...**”
 “**ასეთი ფორმით რომ ჩავწეროთ?...**”

კიდევ ერთი მეთოდია კარნახის ქვეშ ჩანეროთ მოსაზრება ზუსტად იმ სიტყვებით, რა სიტყვებიც მოსწონს და მიაჩნია შესაბამისად თავად მოსაზრების ავტორს. ეს მეთოდი ძალიან გამოსადეგია, თუ თქვენ არ გესმით, რას ამბობს მონაწილე, ან რალაც მომენტში ყურადღება გაგებნათ და ვერ დაიმახსოვრეთ გამოთქმული აზრი.

“**მითხარით, როგორ გსურთ რომ ჩავწერო ეს მოსაზრება...**”
 “**მიკარნახეთ, სიტყვა-სიტყვით, რომ რაც შეიძლება ზუსტად დავაფიქსირო თქვენი ნათქვამი..**”

ეს მეთოდი კარგია მაშინაც, როდესაც ადამიანები ბევრს და არეულად საუბრობენ და ფასილიტატორს უჭირს ნათქვამიდან აზრის გამოტანა. იმის მაგივრად, რომ ინვალთ ასეთი კომენტარის შეჯამებაზე, მიანდეთ ეს პასუხისმგებლობა თავად მოსაუბრეს:

“**არ მინდა, ჩანერისას რამე მნიშვნელოვანი მომენტი გამომჩეს. თუ შეიძლება, შემიჯამეთ თქვენი კომენტარი ერთი ან ორი წინადადებით.**”

ჩანაწერების წარმოების მართვა

ქვემოთ მოყვანილი რჩევები ეხება როგორც ფლიპჩარტის ფურცელზე მუშაობას, ასევე ელექტრონულ მონაცემობაზე ჩანაწერების წარმოებას.

სასურველია ...	არასასურველია...
...ჩანეროთ ზუსტად ის, რასაც ამბობენ მონაწილეები. ცხადია, შესაძლებელია კომენტარის რედაქტირება, თუმცა მათ მიერ გამოყენებული საკვანძო სიტყვები უნდა დარჩეს უცვლელად. გადაამოწმეთ ჩანაწერი და დარწმუნდით, რომ ის სწორად ასახავს გამოთქმულ აზრს.	...ჩანეროთ თქვენი საკუთარი ინტერპრეტაციები. გახსოვდეთ, რომ ეს ჩანაწერები ეკუთვნის მათ -ჯგუფის წევრებს. თუ არ ხართ დარწმუნებული, კითხეთ “რა უნდა ჩავწერო?”

<p>...გამოყენოთ ზმნები და ეცადოთ მეტ-ნაკლებად სრული წინადადებებით წეროთ. მაგალითად, “სამუშაო ჯგუფი” არაა იმდენად ინფორმაციული, როგორც “სამუშაო ჯგუფი ხვდება ორშაბათს, 10:00-ზე”. ყოველთვის იზრუნეთ, რომ ფლიპჩარტის ფურცელზე გადმოცემული შინაარსი გასაგები იყოს მათთვისაც კი, ვინც არ დასწრებია შეხვედრას.</p>	<p>...გადაჭარბებულად დიდი ყურადღება დაუთმოთ მართლწერას. მართლწერის გამო ზედმეტი აჟიოტაჟით მხოლოდ შეაშინებთ ჯგუფის წევრებს და გაუქრობთ მათ სურვილს მიიღონ მონაწილეობა ჩანაწერების წარმოებაში.</p>
<p>...ისაუბროთ და წეროთ ერთდროულად. ეს აუცილებელია რათა შენარჩუნდეს ჯგუფური მუშაობის ტემპი. გამოცდილ ფასილიტატორს შეუძლია ინერდეს მონაწილის ნათქვამს და ამავდროულად სვამდეს შემდეგ შეკითხვას.</p>	<p>...დაიმალოთ დაფის უკან, ნაცვლად იმისა, რომ ესაუბროთ ჯგუფს. თუ არ წეროთ, იდეებით დაფის გვერდზე და მიმართეთ ჯგუფის წევრებს.</p>
<p>...იმოდროთ მუშაობის პროცესში. ნუ მოიქცევით ისე, თითქოს ჯაჭვით ხართ მიბმული დაფასთან. თუ რაღაც მნიშვნელოვანი კომენტარი კეთდება - მიუახლოვდით ადამიანს, რომელიც საუბრობს, ამით უკეთ გაიგებთ მის ნათქვამს და ამავდროულად ხაზს გაუსვამთ მის მნიშვნელობას.</p>	<p>...იდგეთ პასიურად (წერის გარეშე) დაფასთან ხანგრძლივი დისკუსიის დროს. ჩაინიშნეთ საკვანძო სიტყვები და იდეები, რომლებზედაყრდნობითაც შემდგომ ჩამოაყალიბებთ სრულ წინადადებებს.</p>
<p>...გამოფინოთ ჩანაწერები კედლებზე, რომ ჯგუფმა შეძლოს დისკუსიის დროს გამოთქმული მოსაზრებების, და მათი მუშაობის ეტაპების თვალყურის დევნება.</p>	<p>...მოახდინოთ ჩანაწერების მონოპოლიზაცია — გახსოვდეთ, ჩანაწერები კეთდება მონაწილეებისთვის.</p>
<p>... პერიოდულად ჩანაწერების საწარმოებლად მოუხმოთ მოხალისეებს ჯგუფიდან. ამით უფრო განამტკიცებთ ჯგუფის ნდობას და აზრს, რომ ეს “თქვენი” შეხვედრა კი არაა, არამედ ჯგუფის ინტერესებს ემსახურებით. ასეთ შემთხვევაში ყოველთვის ადევნეთ თვალყური ჩანაწერებს და დარწმუნდით, რომ მოხალისე ახერხებს (ასწრებს) ყველაფერის ჯეროვნად დაფიქსირებას. საჭიროების შემთხვევაში მიეხმარეთ მას, შეუჯამეთ, რა უნდა დაწეროს და შეათანხმეთ ეს შეჯამება კომენტარის ავტორთან.</p>	<p>...მოახდინოთ შეხვედრის პროცესის მონოპოლიზაცია</p>

და კიდევ რამდენიმე რჩევა

- წერეთ ასომთავრულით ან ბეჭდური ასოებით, რადგან ასეთი ნაწერის ნაკითხვა უფრო მარტივია; ჩვეულებრივი (გადაბმული) ხელწერის გამოყენება შეგიძლიათ მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ ძალიან ლამაზად წერთ;
- ეცადეთ, წერისას გამოიყენოთ მარჯვნივ წვერის განიერი მხარე, იმისთვის, რომ წერისას უფრო სქელი ხაზები გამოიყვანოთ და ამით ნაწერი შორი მანძილიდანაც უკეთ გარჩევადი გახადოთ;
- წერეთ რაც შეიძლება მარტივი, სადა შრიფტით — სხვადასხვა ჩუქურთმები და სტილიზაცია მხოლოდ ართულებს გარჩევადობას;
- კარგია, თუ ფლიპჩარტის ფურცელზე წერისას მონაცვლეობით ორ ან სამ ფერს გამოიყენებთ. ამასთან, მაინცდამაინც აუცილებელი არაა ფერებისთვის რაიმე სქემის მოფიქრება - შესაძლებელია ფერების მონაცვლეობა მხოლოდ და მხოლოდ მონოტონურობის დარღვევას ემსახურებოდეს;
- ტექსტის საწინააღმდეგეთ ე.წ. “დედამინის” ფერები - ლურჯი, ყავისფერი, იასამნისფერი და მწვანე. ასეთ ფერებს ადამიანის თვალი უფრო იოლად აღიქვამს;
- ნაწერის გამოყოფის, ხაზგასმის მიზნით გამოიყენეთ ე.წ. “ცხელი” ფერები — ნარინჯისფერი, წითელი, ვარდისფერი. ასეთი ფერები უფრო “ჭრის” თვალს და კარგად მუშაობს იქ, სადაც საჭიროა აქცენტების გაკეთება;
- გამოიყენეთ ე.წ. “ბულებები” - დიდი ზომის, სქელი წერტილები, რომლებიც გამოყოფს ერთმანეთისგან ცალკეულ პუნქტებს. ბულებები განსაკუთრებით გამოსადეგია ცალკეული იდეების ჩამოსაწერად;
- განსაკუთრებით საყურადღებო იდეის გამოსაყოფად, ბულების გვერდზე დამატებით შეგიძლიათ პატარა ვარსკვლავების დასმა;
- ნუ გამოიგონებთ აბრევიატურებს, გამოიყენეთ მხოლოდ სტანდარტული შემოკლებები. იხელმძღვანელეთ კრიტერიუმით, რომ ეს ჩანაწერი, რომელსაც აკეთებთ, გასაგები უნდა იყოს არა მხოლოდ თქვენთვის, არამედ მათთვისაც, ვინც არ დასწრებია შეხვედრას;
- შეეცადეთ, დაასათაუროთ თითოეული გვერდი, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ეს გვერდი აგრძელებს წინა გვერდს.

პროცესის შემოწმება

დისკუსია საკმაოდ იოლად უხვევს სხვა თემებზე, ან იჭედება (შედის ჩიხში), მაშინაც კი, როდესაც მისი მსვლელობა კარგადაა დაგეგმილი და შეთანხმებული. ამისთვის რამდენიმე მიზეზი არსებობს:

- განხილვის თემა აღმოჩნდა უფრო რთული და მრავალგანზომილებიანი, ვიდრე წინასწარ იყო ნავარაუდები;
- განხილვის პროცესში ამოტივტივდა თემასთან კავშირში არ მყოფი, თუმცა ყველასათვის საინტერესო საკითხი, და მონაწილეებმა აქტიურად დაიწყეს მასზე საუბარი;
- დისკუსიის პროცესში გამოყენებული ინსტრუმენტები არ იყო სწორად შერჩეული;
- განხილვის დრო ვერ იქნა გათვლილი ადექვატურად;
- მონაწილეები გადაღლილები არიან და ვერ ახდენენ თემაზე ფოკუსირებას.

ეს სიტუაციები ზოგჯერ თვალნათლივ ჩანს, ზოგჯერ კი შეუმჩნევლად ვითარდება, რადგან არ არსებობს არავითარი თვალშისაცემი სიგნალი იმისა, რომ დისკუსიის ეფექტურობამ იკლო. ამიტომ საჭიროა, ფასილიტატორმა პერიოდულად შეაჩეროს დისკუსია და დარწმუნდეს, რომ პროცესი სწორად და ეფექტურად მიმდინარეობს. არსებითია, მან ეს აკეთოს იმ შემთხვევაშიც, როდესაც დისკუსია უპრობლემოდ მიმდინარეობს.

პროცესის შემოწმება ოთხი ძირითადი კომპონენტის მიხედვით ხდება. დისკუსიის გაჩერებისას ფასილიტატორს შეუძლია შეამოწმოს ერთი, ორი, სამი ან ოთხივე კომპონენტი. ესენია: პროგრესი, პროცესი, ტემპი და ადამიანები.

პროგრესი: კითხეთ მონაწილეებს, რამდენად აღწევს შეხვედრა მიზნებს? როგორ ფიქრობენ, ისევ ნათელია თუ არა ყველასათვის შეხვედრის მიზანი? ფიქრობენ თუ არა, რომ დისკუსია ნამდვილად თემის ირგვლივ ტრიალებს და არ გადადის არარელევანტურ საკითხებზე? გრძნობენ თუ არა, რომ წინ მიინევენ მსჯელობის პროცესში?



როდის უნდა შემოწმდეს: როდესაც პარალელურად რამდენიმე საკითხი ამოტივტივდება, როდესაც საუბარი ერთ წრეზე ტრიალებს, პერიოდულად (დროის გარკვეულ ინტერვალებში), ან გარკვეული ეტაპების დასრულებისას.

პროცესი: კითხეთ მონაწილეებს, როგორ ფიქრობენ, მუშაობს თუ არა ესა თუ ის ინსტრუმენტი, მეთოდი ან მიდგომა, რომელსაც იყენებთ დისკუსიის დროს. კითხეთ, რამდენად დაეხმარა მათ ესა თუ ის ინსტრუმენტი ან მეთოდი კონკრეტული პროგრესის მიღწევაში. კითხეთ, სურთ თუ არა გააგრძელონ ამ ინსტრუმენტის გამოყენება.



როდის უნდა შემოწმდეს: როდესაც მეთოდის, ინსტრუმენტის ან მიდგომის გამოყენებას არ მოყვება შედეგი; როდესაც ამჩნევთ, რომ დისკუსიის პროცესი განსხვავდება დაგეგმილისგან.

პროცესის შემოწმება - ეს არის ფასილიტატორის ჩარევა, რომელიც ისახავს მიზნად პროცესის ეფექტურობის შემოწმებას მაშინაც კი, როდესაც პრობლემების არანაირი ნიშანი, სიგნალი არ არსებობს. როგორც ნებისმიერი ჩარევის შემთხვევაში, ამ ჩარევის ერთადერთი მიზეზია ჯგუფის ეფექტურობის აღდგენა. პროცესის შემოწმება აძლევს ფასილიტატორს შესაძლებლობას გამოავლინოს პრობლემები ადრეულ ეტაპზე, ანუ მაშინ, როდესაც ამ პრობლემების აღმოფხვრისთვის ჯერ კიდევ საკმარისი დროა დარჩენილი.

ტემპი: კითხეთ მონაწილეებს, აკმაყოფილებთ თუ არა მათ დისკუსიის ტემპი.



როდის უნდა შემოწმდეს: როდესაც ატყობთ, რომ დაგეგმილი ვადები ვერ სრულდება.

ადამიანები: კითხეთ მონაწილეებს, როგორ გრძნობენ თავს. შეეკითხეთ, მიყვებიან თუ არა დისკუსიის მსვლელობას, ახერხებენ თუ არა ყურადღების შენარჩუნებას, ხომ არ გრძნობენ დაღლას.



როდის უნდა შემოწმდეს: როდესაც შეხვედრა კარგა ხანია მიმდინარეობს, როდესაც ადამიანები უფრო მეტად ჩუმად არიან და აღარ მონაწილეობენ დისკუსიაში, ან როდესაც ატყობთ, რომ მონაწილეები დაღლილები და მოწყენილები არიან.

მრავალფეროვნება, ძალიანობა და ეთიკა

ფასილიტატორი უნდა აცნობიერებდეს იმ კულტურულ კონტექსტს, რომელშიც მუშაობს.

მრავალფეროვნება

ფასილიტატორმა უნდა გაითვალისწინოს იმ ჯგუფებში არსებული ხილული და უხილავი მრავალფეროვნება, რომლებთანაც უნევს მუშაობა. კულტურული, ეთნიკური, ეროვნული, გენდერული სხვაობები მრავალფეროვნების მხოლოდ ის რამდენიმე ასპექტია, რომელთა მიმართაც ფასილიტატორი განსაკუთრებით მგრძობიარე უნდა იყოს. სწორედ ფასილიტატორის მოვალეობაა უზრუნველყოს ჯგუფის მიერ მონაწილეთა განსხვავებების, მათი მრავალფეროვნების პატივისცემა. ერთი შეხედვით ძალიან მარტივმა კულტურულმა სხვაობებმა შესაძლოა ძლიერი გავლენა იქონიოს ჯგუფის წევრთა ურთიერთდამოკიდებულებებზე. მაგალითად, იმ ქვეყნების წარმომადგენლებმა, რომელთა კულტურაში უფრო მეტად ფორმალური ურთიერთობებია მიღებული, არაფორმალური დამოკიდებულება (მაგალითად, მხოლოდ სახელით ან “შენობით” მიმართვა) შესაძლოა ფამილიარობად ან უპატივცემლობად აღიქვან. ფასილიტატორი ამისთვის მზად უნდა იყოს და სიტუაციის შესატყვისი მეთოდით დაარეგულიროს მონაწილეთა ურთიერთობები (მაგალითად, შეიტანოს ჯგუფური მუშაობის წესებში ერთმანეთთან სახელებით მიმართვის პუნქტი).

გთავაზობთ რამდენიმე რჩევას, რომელიც დაეხმარება ფასილიტატორს მრავალფეროვნების სათანადოდ გამოყენებაში.

- გაითვალისწინეთ, რომ ახალ წევრებს, ან მათ, ვინც აღიქვამს საკუთარ თავს დანარჩენი ჯგუფისგან განსხვავებულად, შესაძლოა გაუჩნდეთ ჯგუფიდან გარიყულობის განცდა. ზოგჯერ ეს არაა განზრახული, მაგალითად, როდესაც გამოიყენება რაღაც სპეციფიური ჟარგონით დატვირთული ენა, რომელიც არ ესმით “ახლებს”, ზოგჯერ კი ამგვარი ქცევა განზრახ ხორციელდება, მაგალითად, როდესაც ჯგუფის რომელიმე წევრს დანარჩენი მონაწილეები თავს არიდებენ (იზოლაციაში აქცევენ) შესვენებების დროს. თუ ფასილიტატორი შეამჩნევს ამგვარ მიკერძოებულ ქმედებებს, მან უნდა შესაბამისი რეაგირება მოახდინოს და ჩაერიოს, დელიკატურად ან ასერტიულად, რადგან მისი უპირველესი მოვალეობაა ყველასათვის თანაბრად ინკლუზიური გარემოს შექმნა.

- თუ მონაწილეთა კომენტარები ან ხუმრობები ეროვნული ან ეთნიკური მიკერძოების მატარებელია, ფასილიტატორმა უნდა აუხსნას ჯგუფს, რომ ასეთი ტიპის კომუნიკაცია დაუშვებელია. ფასილიტატორმა უნდა აარიდოს თავი მდაბიო გემოვნების ხუმრობების, ციტატების და ვიზუალური მასალების გამოყენებას.
- ჯერ კიდევ შეხვედრის დაგეგმვის პროცესში, ფასილიტატორმა უნდა განსაზღვროს, რამდენად სრულად იქნება წარმოდგენილი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ყველა დაინტერესებული მხარე. მაგალითად, თუ იგეგმება შეხვედრა, სადაც განიხილება ახალგაზრდებისთვის განკუთვნილი ღონისძიებები, ფასილიტატორი უნდა დაინტერესდეს, მიიღებენ თუ არა შეხვედრაში მონაწილეობას ახალგაზრდული ჯგუფების წარმომადგენლები.

ძალაუფლება

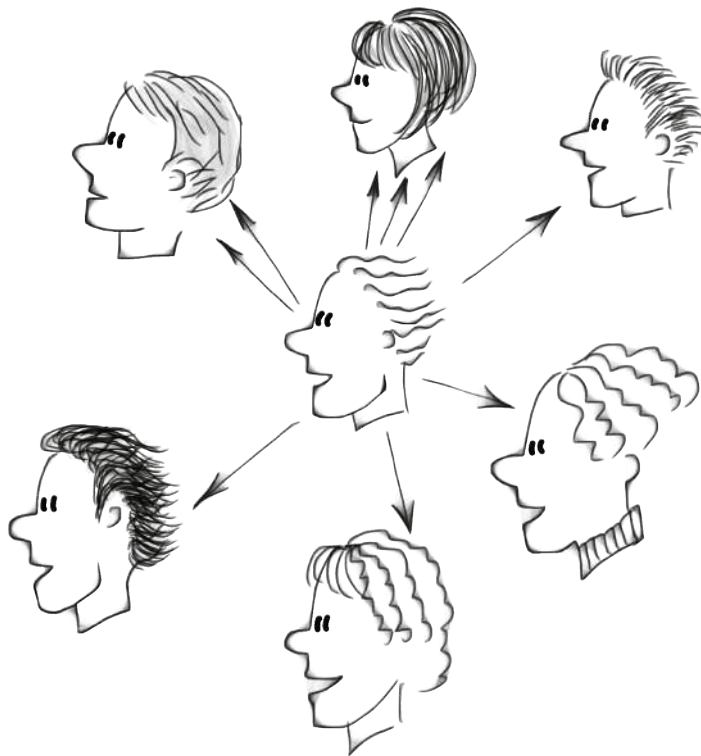
ფასილიტატორმა უნდა იზრუნოს იმაზე, რომ ჯგუფის წევრებმა იგრძნონ თავი დაფასებულად და მნიშვნელოვნად. ჯგუფში ძალაუფლების დინამიკა განსაზღვრავს, თუ როგორ აღიქვამენ ჯგუფის წევრები საკუთარ მნიშვნელობას ჯგუფში. კარგ შემთხვევაში, ჯგუფის ყველა მონაწილეს საკუთარი ძალაუფლების დაახლოებით ერთნაირი აღქმა უნდა ქონდეს. მნიშვნელოვანია, რომ ჯგუფში მიმდინარე პროცესები ფასდებოდეს წევრების მიერ, როგორც სამართლიანი და თანასწორუფლებიანი.

ჯგუფის წევრები ძალაუფლების სხვადასხვა ასპექტის მატარებლები არიან. ძალაუფლების ერთ-ერთი წყაროა ურთიერთობა ჯგუფის წევრებსა და ფასილიტატორს შორის. თუ ფასილიტატორი უფრო მეტ ყურადღებას და დროს უთმობს ჯგუფის კონკრეტულ წევრებს, ან ეთანხმება მათ შეხედულებებს ისე, რომ არ ითვალისწინებს დანარჩენი წევრების აზრს, ეს ნიშნავს, რომ ასეთი წევრები უფრო მეტი ძალაუფლებით სარგებლობენ (ჯგუფის სხვა წევრების ხარჯზე). გამოცდილი და საკმარისად სენსიტიური ფასილიტატორი აკონტროლებს ძალაუფლების ამგვარ დინამიკას.

ძალაუფლების კიდევ ერთი წყაროა ჯგუფის წევრებს შორის ურთიერთობები. მაგალითად, თუ შეხვედრაზე ერთდროულად იმყოფებიან მენეჯერი და ქვეშევრდომი, ქვეშევრდომმა, შესაძლოა, თავი შეიკავოს მოსაზრების გამოთქმისგან.

ძალაუფლებას რამდენიმე საფუძველი შეიძლება გააჩნდეს, მათ შორისაა: **ავტორიტეტი**, რომელსაც იძლევა თანამდებობა (“თქვენი უფროსი ვარ და უნდა დაემორჩილოთ ჩემს გადაწყვეტილებებს”), **რესურსების ფლობა** და

დაჯილდოვების შესაძლებლობა (“თუ კარგად იმუშავებთ და მოაგვარებთ ამ პრობლემას, ყველას დაგერიცხებათ პრემია”), **იძულება**, რომელსაც ასევე იძლევა თანამდებობა (“თუ არ დამემორჩილები, დატოვებ ორგანიზაციას”); **ექსპერტული ცოდნა** (“ჩემი 20-წლიანი გამოცდილება მაძლევს უფლებას ვამტკიცო, რომ პრობლემის მოგვარების ეს გზა საუკეთესოა”) და ა.შ. ფასილიტატორისთვის მნიშვნელოვანია კარგად ესმოდეს რა ფორმალური და არაფორმალური ძალაუფლებრივი მიმართებები არსებობს ჯგუფში.



ეთიკა

არსებობს სამი სფერო ფასილიტაციის პროცესში, სადაც საჭიროა ეთიკის გათვალისწინება: მონაწილეთა ეთიკა, ფასილიტატორის ეთიკა და სიტუაციური ეთიკა. ეთიკურობის თვალსაზრისით, რამდენიმე მომენტს უნდა ვერიდოთ და რამდენიმე მოლოდინიც უნდა გაგვაჩნდეს. მაგალითად, ფასილიტატორი უნდა ელოდოს, რომ ინფორმაცია, რომელსაც აზიარებენ ჯგუფში, ზუსტია და უტყუარი. თუ აღმოჩნდა, რომ რომელიმე წევრი იტყუება, ან მონაცემებით მანიპულირებს, ეს ერთგვარი სიგნალი უნდა იყოს მისთვის. ფასილიტაციის პროცესი უნდა პატიოსნად მიმდინარეობდეს და არ “მიიმართებოდეს” წინასწარ დაგეგმილი შედეგის მიმართულებით. ფასილიტატორმა უნდა აარიდოს თავი

სიტუაციებს, სადაც არსებობს კონფლიქტთა ინტერესი და უარი თქვას ასეთი პროცესების ფასილიტირებაზე.

ფასილიტატორმა უნდა დაიცვას ეთიკური პრინციპები და ღირებულებები. როდესაც ფასილიტატორი ვერ ასრულებს მის მიმართ არსებული ეთიკურობის მოლოდინს, ის არა მხოლოდ ძირს უთხრის საკუთარ თავს და მომავალ კარიერას ფასილიტატორის როლში, არამედ აზიანებს ზოგადად ფასილიტატორების რეპუტაციას და მათი მუშაობის ეფექტურობას. ფასილიტატორის ეთიკის კოდექსი მოიცავს პატიოსნებას, კეთილსინდისიერებას, სამართლიანობას, სხვებზე ზრუნვას, სხვათა პატივისცემას, სამოქალაქო პასუხისმგებლობას, სრულყოფისკენ სწრაფვას, პირად ანგარიშვალდებულებას, დამოუკიდებელ და მიუკერძოებელ განსჯას და საჯარო ანგარიშვალდებულებას.

კულტურის, რასის, ეთნიკურობის და ძალაუფლების შესახებ დისკუსიის ფასილიტაცია

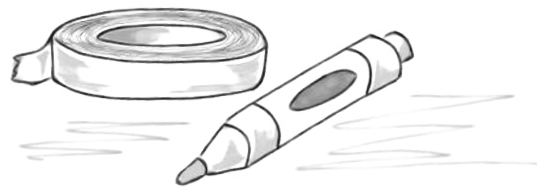
კულტურის, რასის, ეთნიკურობის და ძალაუფლების შესახებ დისკუსიის გაძღოლისას ფასილიტატორს:

- უნდა გააჩნდეს საკმარისი საწყისი ინფორმაცია დისკუსიაში მონაწილე ადამიანების შესახებ;
- კარგად უნდა ესმოდეს საკუთარი იდენტურობა და კულტურა, და მზად იყოს გაუზიაროს მასთან დაკავშირებული გამოცდილება სხვებს;
- უნდა შეეძლოს მონაწილეთა სიმართლისა და თვალთახედვის მრავალფეროვნების აღქმა და დამახსოვრება;
- უნდა შეეძლოს ობიექტურობის შენარჩუნება, პერსონალური კომენტარებისგან თავის შეკავება და აქტიური მოსმენის გამოყენება;

მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული თემები ხშირად ძლიერ ემოციებსა და რეაქციებს წარმოშობს. ფასილიტატორი უნდა იყოს მზად განმუხტოს სიტუაცია, შეცვალოს გაღიზიანებული რეპლიკებისა და თავდასხმების მიმართულება და შესთავაზოს მხარდაჭერა დისკუსიის იმ მონაწილეებს, რომლებიც ებრძვიან დანაშაულის, სირცხვილის, სიბრაზის, წყენის ან დაუცველობის განცდას.

რთული დისკუსიების ფასილიტაციის დროს:

- არ დატოვოთ უყურადღებოდ მონაწილეებს შორის გაჩენილი კონფლიქტი, რადგან ის არასდროს „გაინოვება“ თავისით. მოუწოდეთ მონაწილეებს პატივისცემით მოეპყრონ ერთმანეთის შეხედულებებს.
- გააცნობიერეთ, როგორ გავლენას ახდენს კონფლიქტი ჯგუფის სხვა მონაწილეებზე. სთხოვეთ ჯგუფის წევრებს გაუზიარონ ერთმანეთს ემოციები, მოსაზრებები და სადავო საკითხის მოგვარების ვარიანტები.
- იზრუნეთ, რომ ჯგუფის თითოეულ წევრს მიეცეს მოსაზრების გამოთქმის საშუალება.
- შექმენით ისეთი სამუშაო გარემო, რომელშიც ჯანსაღი დაპირისპირება ნახალისებულა. სადავო საკითხები ამდიდრებენ დისკუსიას და მონაწილეთა უფრო დიდ ემოციურ ჩართულობას უწყობენ ხელს.
- თავიდანვე ნათლად განსაზღვრეთ ის, თუ როგორ მიუდგებით სენსიტიური საკითხების განხილვას. მაგალითად, შეიმუშავეთ ჯგუფში მუშაობის წესი, რომლის მიხედვით იდეებისა და მოსაზრებების ირგვლივ კონფლიქტი და დაპირისპირება სავსებით დასაშვებია და მოსალოდნელიც, ხოლო პიროვნული თავდასხმები - დაუშვებელი.
- მხარი დაუჭირეთ და გამოხატეთ მადლიერება იმ ადამიანების მიმართ, ვისაც სურს გამოხატოს საკუთარი პოზიცია განხილვის თემასთან მიმართებაში.



მონაწილეების მართვა

ძალიან ბევრს საუბრობს?



როდესაც რომელიმე ადამიანი დომინირებს დისკუსიაში, დანარჩენი მონაწილეები იკავებენ თავს მოსაზრებების გამოთქმისგან. ნელ-ნელა, ასეთ ვითარებაში, ჯგუფს ბეზრდება მუშაობა, და იმის მაგივრად, რომ მივიღოთ გადაწყვეტილება, ან მივალწიოთ შეთანხმებას, რომელშიც ინტეგრირებული იქნებოდა ჯგუფში არსებული მრავალფეროვანი

იდეების სიმდიდრე, ჩვენ მივიღებთ ერთ რიგით გადაწყვეტილებას, რომელიც შორს იქნება ეფექტურისგან და მით უფრო ინოვაციურისგან.

ამიტომ გთავაზობთ რამდენიმე რჩევას იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა მოვიქცეთ, როდესაც ჯგუფში გამუდმებით ერთი და იგივე ადამიანი საუბრობს:

- ნუ ეცდებით გააჩუმოთ ჭარბი ლაპარაკის მოყვარული ადამიანი. პირიქით — მოუწოდეთ სხვებს ისაუბრონ მეტი და მეტად იაქტიურონ;
- ჩამოუარეთ ჯგუფს და რიგ-რიგობით მიეცით თითოეულ წევრს საშუალება ისაუბროს;
- დაყავით ჯგუფი წევრებად და დაავალეთ წინასწარ გაცვალონ ერთმანეთში მოსაზრებები. შემდეგ სთხოვეთ თითოეულ წევრს, მოკლედ შეაჯამონ მათი საუბრის არსი;
- დაანესეთ შეზღუდული “საეთერო დრო” მონაწილეებისთვის. დაურიგეთ მათ მონეტების ან ფეტონების თანაბარი რაოდენობა, თითო ფეტონი იქნება 30 წამი სასაუბრო დროის ტოლფასი;
- როდესაც საუბრის მოყვარული ადამიანი მორიგ კომენტარს გააკეთებს, მიიღეთ ეს კომენტარი და მაშინვე ჩართეთ სხვა მონაწილეები: “ძალიან საინტერესო დაკვირვება იყო. პეტრე, თქვენ რას ფიქრობთ ამ საკითხთან დაკავშირებით?”
- შეხვედრის წინ, ან შესვენების დროს, სთხოვეთ ლაპარაკის მოყვარულ ადამიანს დაგეხმაროთ ჩუმი, მორიდებული, პასიური ადამიანების ალაპარაკებაში.
- შეხვედრის დასაწყისშივე, ჯგუფური მუშაობის ერთ-ერთ მიზნად დაასახელეთ ყველა დამსწრე ადამიანის თანაბარი მონაწილეობა. სთხოვეთ ჯგუფის წევრებს, მიაქციონ ყურადღება ამ მიზნის შესრულებას.

საერთოდ არ საუბრობს?

საკითხავიც კია, რომელი ტიპის მონაწილე უფრო პრობლემატური ფასილიტატორისთვის - ის, ვინც ძალიან ბევრს ლაპარაკობს, თუ ის, რომელიც თითქმის, ან სულ არ ლაპარაკობს. იმ ადამიანების იგნორირება (მხედველობიდან გამორჩენა), რომლებიც სულ ჩუმად არიან, ძალიან იოლია, მაშინ როდესაც ჭარბად მოსაუბრე ყოველთვის მიიქცევს თქვენს ყურადღებას. არადა, კარგად უნდა გვახსოვდეს, რომ ადრე თუ გვიან, ასეთი იგნორირება გამოიღებს შედეგს, და რაც უფრო გვიან მოხდება ეს, მით უფრო მეტ პრობლემას შეგვიქმნის, რადგან ჩუმად ყოფნა ყოველთვის არ ნიშნავს დათანხმებას. შესაძლოა მონაწილე მთლიანი შეხვედრის განმავლობაში იყოს ჩუმად და შეხვედრის ბოლოს შეთანხმებაზე უარის თქმით ერთიანად გააბათილოს ხანგრძლივი და მძიმე ჯგუფური მუშაობის შედეგები.

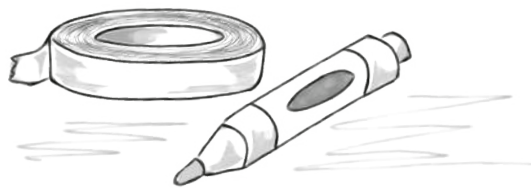


ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ფასილიტატორმა აუცილებლად უნდა იზრუნოს ჩუმი ადამიანების ალაპარაკებაზე; ის ამით არა მხოლოდ უფრო ინკლუზიურ გადანყვეტილებას მიაღებინებს ჯგუფს, არამედ დააჩქარებს მის განხორციელებას.

რამდენიმე რჩევა ამასთან დაკავშირებით:

- შეამცირეთ ჯგუფში შფოთვის დონე ალტერნატიული ფორმატის გამოყენებით. მაგალითად, დაყავით დიდი ჯგუფი წყვილებად და დაავალეთ წინასწარ გაცვალონ ერთმანეთში მოსაზრებები, შემდეგ სთხოვეთ თითოეულ წყვილს, მოკლედ შეაჯამონ მათი საუბარი.
- სთხოვეთ მონაწილეებს ჩამოწერონ მათი კომენტარები, ეჭვები, შეთავაზებები, ან სხვა რამ მოსაზრებები ფერად ბარათებზე. შემდეგ სთხოვეთ დააჯგუფონ ეს ბარათები ცალკეულ თემებად.
- დაუსვით პირდაპირი კითხვა ჩუმად მყოფ მონაწილეს. შეეცადეთ, ეს კითხვა უშუალო კავშირში იყოს მონაწილის ინტერესებთან, კომპეტენციასთან, და გამოცდილებასთან.
- სთხოვეთ ჩუმად მყოფ მონაწილეს, მიანოდოს რომელიმე სხვა მონაწილეს უკუკავშირი მის მიერ გამოთქმულ მოსაზრებასთან დაკავშირებით.
- სთხოვეთ ჯგუფს, თითოეულმა მათგანმა გააკეთოს მცირე, 1-წუთიანი გამოსვლა გახნილებაში მყოფ საკითხთან დაკავშირებით.

- გააძლიერეთ, ხაზი გაუსვით ჩუმი მონაწილის მიერ გაკეთებულ კომენტარს (ეცადეთ ეს ქმედება არ გამოიყურებოდეს როგორც მონაწილის მფარველობა).
- შეხვედრის დაწყებამდე, ან შესვენების დროს, ესაუბრეთ ჩუმ მონაწილეს და აუხსენით, რაოდენ მნიშვნელოვანია მისი მონაწილეობა. ერთად იმსჯელეთ იმაზე, თუ როგორაა შესაძლებელი მისი მონაწილეობის ხარისხის გაზრდა.
- შეხვედრის დაწყებამდე, ან შესვენების დროს, ერთ ან ორ ჯგუფის წევრს დაავალეთ, გამოავლინონ და როგორმე გაააქტიურონ გაუბედავი ადამიანები.
- მიმართეთ ჩუმი მყოფ ადამიანს სახელით.



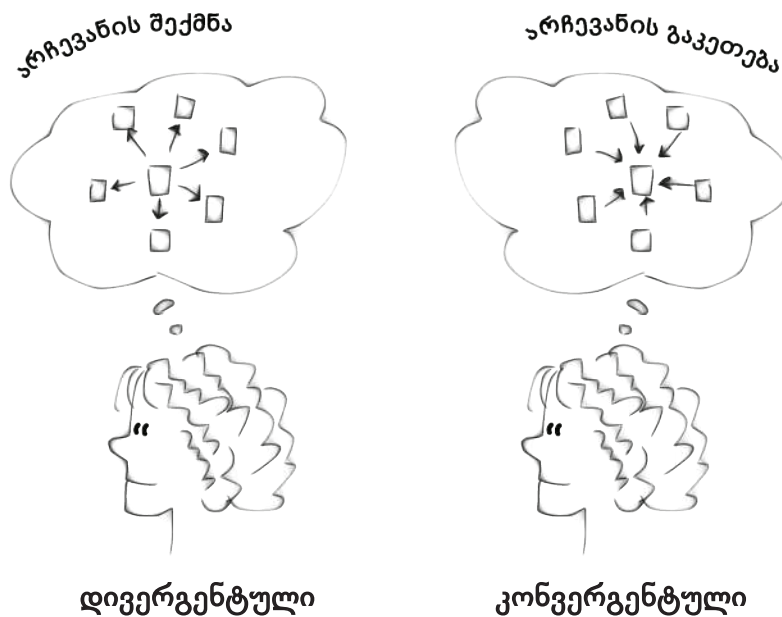
ՎՐՈՒԾԼՈՒՄԻՆ ՀԹՄՄՐՈՒ ԹԱԼԱՆԿՅՈՒԹՈՒՆ ՄԱՍՆԻԸՆԹԱՆՈՒ



პრობლემების ჯგუფური გადაწყვეტის ფასილიტაციის მეთოდები

როდესაც ჯგუფი მუშაობს რაიმე პრობლემის მოგვარებაზე ან რაღაც სადაო ან პრობლემური საკითხის გადაწყვეტაზე, კლასიკური დისკუსიისა და კენჭისყრის გარდა, არსებობს კიდევ მრავალი მეთოდი, რომლის გამოყენებაც შეიძლება ასეთ შემთხვევაში. ეს მეთოდები სამ კატეგორიად ჯგუფდება:

1. **დივერგენტული მეთოდების** მიზანია, გააფართოვოს შესწავლის სფერო, რათა შექმნას უფრო მეტი შესაძლებლობა, მიდგომა და მიმართულება გადაწყვეტილების ძიების გზაზე;
2. **კონვერგენტული მეთოდები** ემსახურება იდეების შეფასებას და პრობლემის მოგვარების საუკეთესო ვარიანტის შერჩევას;
3. **კომბინირებული მეთოდები** მოიცავს ორივე ზემოდ აღწერილი პროცესის ელემენტებს.



დივერგენტული მეთოდები

დივერგენტული მეთოდები ემყარება ე.წ. დივერგენტულ აზროვნებას. დივერგენტული აზროვნება ნიშნავს ბევრი განსხვავებული მიმართულებით ფიქრს, პრობლემის მრავალი ასპექტის გათვალისწინებას, რაც ხელს უწყობს ახალი იდეების და გადაწყვეტილებების წარმოქმნას. ჯგუფური მუშაობისას ასეთი მეთოდები აფართოვებენ ჯგუფური განხილვის არეს, იმისთვის რომ

პრობლემის გადაწყვეტის ძიებისას ჯგუფს ჰქონდეს უფრო მეტი შესაძლებლობა, მეტი ალტერნატივა, რომლიდანაც შეძლებს შემდგომში არჩევანის გაკეთებას. ასეთი მეთოდები გამოიყენება:

- პრობლემის ფორმულირებისას. პრობლემის თავდაპირველი ფორმულირება, როგორც წესი, საკმაოდ ზედაპირულია და არ წვდება პრობლემის არსს; ამდენად იგი არაა საკმარისი პრობლემის მოგვარებაზე სამუშაოდ. ასეთ შემთხვევაში, დივერგენტული მეთოდების გამოყენებით, შესაძლებელი ხდება პრობლემაზე უფრო მრავალი კუთხით შეხედვა და უფრო არსებითი განსაზღვრების ფორმულირება. ჯგუფის წევრები, ფასილიტატორის დახმარებით, განიხილავენ პრობლემის სხვადასხვა ასპექტებს, უყურებენ მას განსხვავებული დროისა და სივრცის ქრილებში, განზოგადოების სხვადასხვა დონეებიდან და ა.შ. მათი საბოლოო მიზანი პრობლემის ანალიზი, რესტრუქტურირება და რეფორმულირებაა;
- მონაცემების, მოსაზრებების, იდეების, წინადადებების შეგროვებისას;
- გადაწყვეტილებათა ვარიანტების შექმნისას;
- გადაწყვეტილებების განხორციელებაზე მსჯელობისას, მაგალითად, როდესაც ჯგუფი ცდილობს დაადგინოს, რა წინააღმდეგობებს შეიძლება წააწყდეს მიღებული გადაწყვეტილების განხორციელება.

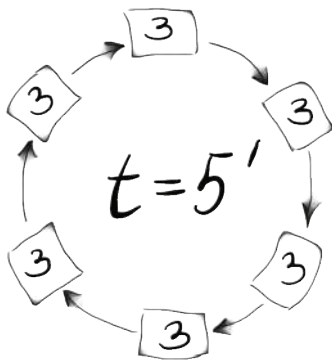
დივერგენტული მეთოდები ემყარება შემდეგ პრინციპებს:

1. **გადავადებული შეფასების პრინციპს**, რომელიც ამტკიცებს რომ იდეების მყისიერი კრიტიკა აკნინებს ნაყოფიერებას. საჭიროა იდეების წარმოქმნის და მათი შეფასების ეტაპების გამიჯვნა;
2. **რაც შეიძლება ბევრი იდეის პრინციპს** - ხარისხი განპირობებულია რაოდენობით. ბოლო 50 იდეა, როგორც წესი, უფრო ღირებულია, ვიდრე პირველი 50.
3. **ურთიერთგავლენის, სინერჯიის პრინციპს** - როდესაც საქმე ეხება იდეების წარმოქმნას, ჯგუფური აზროვნების პროცესი გაცილებით უფრო ნაყოფიერია, ვიდრე ინდივიდუალური. ჯგუფური მუშაობის შედეგად ადამიანები საშუალოდ ორჯერ უფრო მეტ იდეას გენერირებენ, ვიდრე ინდივიდუალური ფიქრის პროცესში.

გონებრივი იერიში (იდებების გაცვლა, პრობლემის იერიში) ერთი შეხედვით საკმაოდ მარტივი დივერგენტული მეთოდია, რომელიც მთლიანადაა დამოკიდებული კარგ ფასილიტაციაზე, კარგ ინსტრუქტაჟსა და წესების დაცვაზე. მისი გამოყენება მიზანშეწონილია უფრო რთული პრობლემების მოგვარებისას, მაგალითად მაშინ, როდესაც გარკვეული გადაწყვეტილების მისაღებად, ან პრობლემის გადასაჭრელად საჭიროა გარკვეული კრიტერიუმების შემუშავება.

გონებრივი იერიში ერთ-ერთი წამყვანი მეთოდია დივერგენტულ მეთოდებს შორის, ამდენად მას უფრო დეტალურად და ვრცლად ცალკე თავში განვიხილავთ.

მეთოდი 635 არის გონებრივი იერიშის წერილობითი და ცოტა უფრო გართულებული ვარიანტი, რომელიც შეზღუდული დროის პირობებში მიმდინარეობს. ეს მეთოდი გამოსადეგია დიდი ჯგუფების შემთხვევაში. ფასილიტატორი ყოფს ყველა მონაწილეს რამდენიმე 5-6კაციან ჯგუფად;



თითოეული ჯგუფი სხდება ცალკე მაგიდასთან. მონაწილეებს დაურიგდებათ ქალაქის ფურცლები, რომელზეც მათ 5 წუთის განმავლობაში უნდა ჩამოწერონ მინიმუმ სამი იდეა, შეთავაზება, წინადადება პრობლემის მოსაგვარებლად ან საკითხის გადასაწყვეტად. 5 წუთის შემდეგ ჯგუფის წევრებმა უნდა გადასცენ ფურცელი მარცხნივ მჯდომ მეზობელს, ხოლო თავად მიიღონ ფურცელი მარჯვენა მეზობლისგან (ფურცლები მოძრაობს

საათის ისრის მიმართულებით). მეზობლისგან მიღებულ ფურცელზე ჩამოწერილი იდეების ნაკითხვის შემდეგ თითოეული წევრი, ისევ 5 წუთის განმავლობაში, წერს თავის სამ იდეას (უკვე დაწერილისგან განსხვავებულს). შემდეგ ფურცლები ისევ გადაეცემა მარცხნივ მჯდომ მეზობელს და ასე გრძელდება მანამ, სანამ თითოეული ფურცელი სრულ წრეს არ გაივლის და პირველი სამი იდეის ავტორს არ დაუბრუნდება. ფასილიტატორის ამოცანაა თვალყური ადევნოს დროის მსვლელობას და წაახალისოს მონაწილეები, რათა მათ შეასრულონ დავალება და მინიმუმ სამი იდეა ჩამოწერონ ყოველ ჯერზე. პროცესის დასრულების შემდეგ საერთო ჯამში თითო მცირე ჯგუფიდან ბევრ სხვადასხვა იდეას მიიღებთ.

საინფორმაციო ბანკი გონებრივი იერიშის კიდევ ერთი წერილობითი ვარიანტი. ჯგუფის წევრები სხედან მაგიდის ან მაგიდეების ირგვლივ და მათი მიზანია შეაგროვონ რაც შეიძლება მეტი იდეა რაიმე პრობლემის მოსაგვარებლად.

მონაწილეებს აქვთ ქალაქის პატარა ფურცლები. მათ თითო ფურცელზე თითო იდეა უნდა დაწერონ. ფურცლები იდეებით ლაგდება მაგიდის შეაგულში (წარწერით ქვემოთ) და ასე იქმნება იდეების ბანკი. თითოეული ადამიანი წერს მანამ, სანამ “ენერინება”, და მხოლოდ მას შემდეგ, რაც მას ამოეწურება შთაგონება, შეუძლია დახედოს მაგიდის შუაგულში შეგროვებულ იდეებს და ამით დამატებითი ბიძგი მიიღოს. მთლიანი პროცესი 15-20 წუთზე მეტ ხანს არ უნდა გაგრძელდეს. მოდერატორის ამოცანაა ნაახალისოს იდეების გენერირება, განსაკუთრებით ბოლო ეტაპზე.

კონვერგენტული მეთოდები

კონვერგენტული მეთოდები ემსახურება იდეების შეფასებას და პრობლემის მოგვარებისთვის საუკეთესო ვარიანტების შერჩევას. ამ მეთოდებში გამოიყენება კლასიფიცირების, ურთიერთშედარების, დახარისხებისა და რანჟირების პროცესები. დივერგენტული მეთოდებისგან განსხვავებით, კონვერგენტული მეთოდების გამოყენებისას (ანუ ალტერნატივების შეფასების და შერჩევის პროცესში) აუცილებელია მონაწილეობა მიიღონ:

- a) მათ, ვინც პასუხისმგებელია გადაწყვეტილების მიღებაზე;
- b) მათ, ვისაც გააჩნია საკითხთან დაკავშირებული აუცილებელი ინფორმაცია;
- c) მათ, ვინც უნდა მიიღოს მონაწილეობა გადაწყვეტილების განხორციელებაში.

ლასოს მეთოდი (LASSO) მსგავსი იდეების, წინადადებების, მოსაზრებების გაცხრილების, ან ერთად თავმოყრის მარტივი ტექნიკაა. როდესაც ყველა იდეა ჩამონერლია ერთ სიად (მაგალითად, გონებრივი იერიშის შედეგად), მონაწილეები ცდილობენ აღმოაჩინონ ამ ნუსხაში ანალოგიური ან მსგავსი იდეები და გააერთიანონ ერთ მოსაზრებად. იდეები, რომლებსაც აერთიანებთ, უნდა შემოხაზოთ (თითქოს ლასოს მარყუჟში აქცევდეთ). ამის შემდეგ ხელახლა ფორმულირებული იდეები ცალკე ფურცელზე უნდა ჩამოინეროს. “ლასოს” დასრულების შემდეგ, იდეების გრძელი და ქოტური სიის ნაცვლად მივიღებთ რამდენიმე ნათლად ფორმულირებულ მოსაზრებას. “ლასო” უმარტივესი მეთოდია, რომელიც გვაძლევს საშუალებას შევამციროთ იდეების რაოდენობა და დავხვეწოთ მათი ფორმულირება.

N/3 კენჭისყრის (ხმის მიცემის) მეთოდის ერთ-ერთი ვარიანტია, რომლის მეშვეობითაც იდეების რაოდენობა მცირდება სამჯერ (ანუ, საბოლოო ჯამში,

განსახლიველად ვიტოვებთ იდეების თავდაპირველი რაოდენობის ერთ მესამედს). თითოეულ მონაწილეს შეუძლია შემოხაზოს იმ იდეების გარკვეული რაოდენობა (რაოდენობა თანხმდება წინასწარ — მაგალითად, ერთი მესამედი), რომლებიც, მისი აზრით, ყველაზე უფრო შესაბამისი და საუკეთესოა. შემდეგ, თითოეული იდეის მიმართ მიცემული ხმების მარტივი შეჯამების შედეგად ჩვენ შევძლებთ მათ რანჟირებას. ასეთი თანმიმდევრობით დალაგებული იდეების ჩამონათვალიდან, საბოლოო ჯამში განიხილება მხოლოდ ზედა ერთი მესამედი, როგორც ყველაზე მაღალი პრიორიტეტის მქონე.

ამ ტექნიკის გამოყენებამდე სასურველია “ლასოს” მეთოდის გამოყენება, რათა გამოირიცხოს ერთნაირ (ანალოგიურ) იდეებს შორის ხმების თანაბარი განაწილება, რის შედეგადაც ამ იდეებმა, შესაძლოა, ვერ მიიღონ საბოლოო სიის ზედა ერთ მესამედში მოსახვედრად საკმარისი ხმების რაოდენობა; და პირიქით, თუ ერთგვაროვანი, ერთნაირი, ანალოგიური იდეები ერთად იქნება დაჯგუფებული, ისინი შესაძლოა ერთ-ერთ ნამყვან პოზიციაზე აღმოჩნდნენ.

კრიტერიუმების მიმართ შეფასება, ანუ

"გადაწყვეტილების მატრიცა"

წარმოადგენს ობიექტურ მიდგომას, რომელიც კომპლექსურად აფასებს ყველა იდეას და გვეხმარება ავიცილოთ თავიდან ბრძოლა, რომელიც შესაძლოა გაიმართოს იდეების ავტორებს შორის. ეს მიდგომა იყენებს ე.წ. გადანწყვეტილების მატრიცას, რომელიც იძლევა საშუალებას შევაფასოთ და პრიორიტეტები მივანიჭოთ სხვადასხვა ალტერნატიულ არჩევანს (იდეას, შეთავაზებას, გადანწყვეტილებას და ა.შ.).

1. ყველა იდეა მონმდება წინასწარ შემუშავებული კრიტერიუმების მიხედვით. ამიტომ, ამ მიდგომის პირველი ნაბიჯია კრიტერიუმების განსაზღვრა. შეგიძლიათ გამოიყენოთ წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმები ან შეიმუშავოთ კრიტერიუმები ჯგუფში, გონებრივი იერიშის მეთოდით.
2. როდესაც ჯგუფი დაასრულებს გონებრივ იერიშს, განიხილეთ ჯგუფის მიერ შემუშავებული კრიტერიუმების სია და შეკვეცეთ ისე, რომ დარჩეს მხოლოდ რამდენიმე, ჯგუფის აზრით ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი კრიტერიუმი, მაგალითად, განხორციელების სიადვილე, დაბალი ხარჯი, განხორციელების სისწრაფე, ბენეფიციართა ჩართულობა განხორციელებაში, გარემოზე უარყოფითი გავლენა და ა.შ.

3. თითოეულ კრიტერიუმს მინიჭეთ შედარებითი წონა, იმის მიხედვით, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია კრიტერიუმი კონკრეტული მოცემული სიტუაციისთვის. ამისათვის, საბოლოოდ შერჩეულ კრიტერიუმებს შორის გაანაწილეთ 10 ქულა. ქულების განაწილება ხდება ან განხილვის შედეგად მიღებული კონსენსუსის საფუძველზე, ან ჯგუფის თითოეული წევრის მიერ მინიჭებული ინდივიდუალური წონების შეჯამების შედეგად.

4. დახატეთ მატრიცა. კრიტერიუმები და მათი შესაბამისი წონა უნდა ჩამოინეროს ვერტიკალურად, ხოლო შესაფასებელი ალტერნატივები - ჰორიზონტალურად (ან პირიქით, თუკი შესაფასებელ ალტერნატივათა რაოდენობა ნაკლებია კრიტერიუმების რაოდენობაზე; როგორც წესი, ვერტიკალურ სვეტში უფრო მოკლე ჩამონათვალი უნდა მოვათავსოთ).

5. სამბალიანი ან ხუთბალიანი შკალით შეაფასეთ თითოეული ალტერნატივა მოცემული კრიტერიუმების მიმართ:

■ **1, 2, 3**

(1=უმნიშვნელოდ აკმაყოფილებს კრიტერიუმს;

2=გარკვეულწილად აკმაყოფილებს კრიტერიუმს;

3=სავსებით აკმაყოფილებს კრიტერიუმს);

■ **1, 2, 3, 4, 5**

(1=თითქმის არ აკმაყოფილებს; 5=სრულიად აკმაყოფილებს)

კარგად განმარტეთ კრიტერიუმები და მათი შეფასების სკალა და დარწმუნდით, რომ მონაწილეებს სწორად ესმით შეფასების პრინციპი: უფრო მაღალი შეფასება (3 ან 5) ყოველთვის ნიშნავს ალტერნატივის უფრო მეტ შესაბამისობას ამა თუ იმ კრიტერიუმთან.

6. ალტერნატივის შეფასების შედეგად მიღებული რეიტინგი გაამრავლეთ შესაბამისი კრიტერიუმის წონაზე - ასე მიიღებთ საბოლოო ქულას (თვალსაჩინოებისთვის იხილეთ ქვემოთ მოყვანილი მატრიცის ნიმუში). ბოლოს, შეაჯამეთ თითოეული ალტერნატივის ქულები.

შესაძლოა, ყველაზე მაღალი ქულის მქონე ალტერნატივა მაინც არ გახდეს ჯგუფის საბოლოო არჩევანი, თუმცა მიღებული ქულების შედარებითი ანალიზი ყოველთვის მოგცემთ საშუალებას გამართოთ კონსტრუქციული დისკუსია და უფრო სწრაფად მიიყვანოთ ჯგუფი კონსენსუსამდე.

ქვემოთ მოყვანილია გადაწყვეტილების მატრიცის ნიმუში, სადაც თითოეული

ალტერნატივა კრიტერიუმებთან მიმართებაში ფასდება სამბალიანი სკალით. ამ ნიმუშის მიხედვით, A და B ალტერნატივებს დაახლოებით ერთნაირი საბოლოო ქულა აქვთ მიღებული. აქედან გამომდინარე, შეფასების შემდგომი დისკუსია შესაძლებელია სწორედ ამ ორი ალტერნატივის ირგვლივ გაიმართოს და საბოლოოდ შეირჩეს ან მხოლოდ ერთ-ერთი მათგანი, ან სულაც ორივე, კონკრეტული გარემოებებიდან გამომდინარე.

		შესაფასებელი ალტერნატივები							
		იდეა A		იდეა B		იდეა C		იდეა D	
კრიტერიუმები	წონა	რეიტინგი	ქულა	რეიტინგი	ქულა	რეიტინგი	ქულა	რეიტინგი	ქულა
კრიტერიუმი ა	1	3	3	1	1	2	2	3	3
კრიტერიუმი ბ	2	1	2	2	2	2	4	1	2
კრიტერიუმი გ	3	2	6	3	9	1	3	2	6
კრიტერიუმი დ	4	3	12	2	8	2	8	1	4
ჯამური შეფასება			23		22		17		15

ქულა = რეიტინგი X კრიტერიუმის წონაზე

კომბინირებული მეთოდები

როგორც სახელწოდებიდან გამომდინარეობს, ასეთი მეთოდები ითავსებს როგორც კონვერგენტული, ასევე დივერგენტული პროცესების ელემენტებს.

PHILIPS 66 წარმოადგენს განხილვის მეთოდს, რომელიც დიდ ჯგუფებში გამოიყენება. ფასილიტატორი ყოფს მონაწილეებს რამდენიმე მცირე ჯგუფად (მაქსიმუმ 6 მონაწილე თითო ჯგუფში), და ეს ჯგუფები შემდეგ მსჯელობენ პრობლემაზე. თითოეულ მონაწილეს აქვს 6 წუთი, იმისთვის, რომ ილაპარაკოს და ჩამოაყალიბოს საკუთარი ხედვა/მოსაზრება. დანარჩენები მხოლოდ უსმენენ და ცდილობენ გაიგონ მისი პოზიცია და არგუმენტები. მას შემდეგ, რაც ყველა მონაწილე გამოთქვამს საკუთარ მოსაზრებას, ჯგუფი მსჯელობს იმაზე, თუ სად იკვეთება მათი შეხედულებები და როგორაა შესაძლებელი ჯგუფის ყველა წევრისთვის მისაღები, ერთიანი მოსაზრების ჩამოყალიბება. საბოლოოდ ჩამოყალიბებული ჯგუფური მოსაზრება წარედგინება დიდ ჯგუფს. იმ შემთხვევაში, როდესაც ჯგუფი ძალიან დიდია, შესაძლებელია პროცესის ორ ეტაპად წარმართვა (6 კაციანი ჯგუფები გაერთიანდება თავიდან 12 კაციანი ჯგუფებად და შემდეგ უკვე ერთ მთლიან ჯგუფად). მიზანს კონსენსუსის მიღწევა წარმოადგენს.

ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა - ამ მეთოდით პროცესის მიმდინარეობა შემდეგნაირია:

1. იდეების შექმნა

- თითოეული მონაწილე წერს მის იდეებს პატარა ზომის (10x20 სმ) ფურცლებზე;
- თითო ფურცელზე იწერება თითო იდეა (მოკლედ, 1-2 წინადადებით);
- ფასილიტატორი წაახალისებს იდეების გენერირების პროცესს და საჭიროებისამებრ აწვდის მონაწილეებს დამატებით ფურცლებს.

2. ფურცლების შეგროვება და არევა

- ჯგუფის მუშაობის 5-10 წუთის შემდეგ ფასილიტატორი აგროვებს ფურცლებს;
- შეგროვებული ფურცლები უნდა “აჩეხოს” (ერთმანეთში აირიოს).

3. ფურცლებზე დაწერილი იდეების გაჟღერება და დახარისხება

- ფასილიტატორი ხმამაღლა კითხულობს ფურცლებზე დაწერილ იდეებს და წაკითხვის შემდეგ აკრავს ფურცლებს დაფაზე;
- თუ იდეა გაუგებრადაა ჩამოყალიბებული, ფასილიტატორი ითხოვს იდეის ავტორისაგან დამატებით განმარტებას;
- ფასილიტატორი არ აკეთებს კომენტარს იდეების შინაარსობრივ მხარესთან დაკავშირებით;
- იდენტური ან ანალოგიური შინაარსის მქონე იდეები ჯგუფდება ერთად;
- იდეების წაკითხვის შემდეგ მონაწილეები ახარისხებენ იდეებს და აწინააღმდეგებენ ერთგვაროვან იდეებს ჯგუფებად;
- ამის შემდეგ მონაწილეები ცდილობენ მოიფიქრონ ზოგადი დასახელება იდეების თითოეული ჯგუფისთვის; დასახელებები იწერება ოვალური (განსხვავებული) ფორმის ფურცლებზე.

4. იდეების შეფასება

- მონაწილეებს ურიგდებათ გარკვეული რაოდენობის ჟეტონები (იმდენი, რამდენ ჯგუფადაც დაჯგუფთა იდეები);
- შეხედულებისამებრ, თითოეული მონაწილე აწინააღმდეგებს მის ჟეტონებს იდეათა იმ ჯგუფებს შორის, რომლებსაც ანიჭებს უპირატესობას;
- შემდეგ თითოეული ჯგუფის მიმართ მინიჭებული ჟეტონების რაოდენობა ჯამდება და ასე დგინდება იდეების საბოლოო რეიტინგი;
- მნიშვნელოვანია, ყველა მონაწილე ეთანხმებოდეს ამ რეიტინგს;
- ამასთან დაკავშირებით ჯგუფში აღმოცენებული ნებისმიერი უთანხმოება უნდა დარეგულირდეს ჯგუფური დისკუსიის მეშვეობით.

SPAN (Successive Proportionate Additive numeration) მეთოდის გამოყენებისას გადაწყვეტილების ან იდეის საუკეთესო ვარიანტი ხმის მიცემით ირჩევა. სესიის დასაწყისში ჯგუფის ყველა წევრს აქვს თანაბარი რაოდენობის ქულა - 100. ამ ქულების მეშვეობით მას შეუძლია ან თავად მისცეს ხმა რომელიმე იდეას/გადაწყვეტილებას, ან გადასცეს ეს ქულები ჯგუფის სხვა წევრს, თუკი მიაჩნია რომ თვითონ არ აქვს საკმარისი კომპეტენცია სწორი არჩევანის გასაკეთებლად. ქულების მინიჭების პროცესი დასრულდება მაშინ, როდესაც ყველა ქულა გადანაწილებულია კონკრეტულ ალტერნატივებს შორის. ამ მეთოდის გამოყენება ზრდის კორელაციას ადამიანის კვალიფიკაციასა და მის გავლენას (ძალაუფლებას) შორის, რაც, საბოლოოდ, ზრდის ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების შანსებს.

წყვილიდან არჩევის მატრიცა კიდევ ერთი ტექნიკაა, რომელიც გამოიყენება შესაძლებელი გადაწყვეტილებების ან იდეების შესაფასებლად მათი ურთიერთშედარების გზით. ეს მეთოდი გამოიყენება, როდესაც მცირე დროში ალტერნატიული იდეების დიდი რაოდენობაა შესაფასებელი, ან ალტერნატივები მნიშვნელობით დაახლოებით მსგავსია და არჩევანი ამის გამო რთულდება.

წყვილში შედარების პროცესი შემდეგი ეტაპებისგან შედგება:

1. დახატეთ ცხრილი, რომელშიც უნდა იყოს იმდენი სვეტი და მწკრივი, რამდენი ალტერნატივაა შესაფასებელი (იხილეთ ქვემოთ მოყვანილი ცხრილის ნიმუში).
2. ჩამოწერეთ ალტერნატივები ცხრილის ჰორიზონტალურად და ვერტიკალურად — ქვემოთ მოყვანილ ნიმუშში ესენია **a, b, c, d, e** ალტერნატივები.
3. ჩამოყვევით ვერტიკალურ სვეტს და სათითაოდ, წყვილ-წყვილად, შეადარეთ თითოეული ალტერნატივა ყველა დანარჩენს.

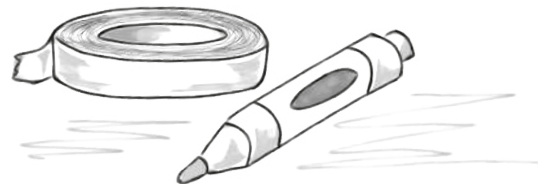
მაგალითად, ვადარებთ a და b ალტერნატივებს (ცხრილში ისრით მონიშნული მწკრივი). თუ ჯგუფს მიაჩნია, რომ ამ ორი ალტერნატივიდან b უფრო პრიორიტეტულია / მნიშვნელოვანია, ვიდრე a, მაშინ შესაბამის უჯრედში ვწერთ b-ს. თუ a და c ალტერნატივების შედარებისას ჯგუფს მიაჩნია, რომ a უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე c, შესაბამის უჯრედში ვწერთ a-ს. ასე ვაგრძელებთ მანამ, სანამ არ შევადარებთ ერთმანეთთან ყველა ალტერნატიულ იდეას.

4. მთლიან ცხრილში შეაჯამეთ, თუ რამდენჯერ იქნა არჩეული თითოეული ალტერნატივა. ალტერნატივა მაქსიმალური ჯამით ჩაითვლება პრიორიტეტულად.



ალტერნატივები	a	b	c	d	e
a		b	a	d	a
b			b	d	b
c				c	e
d					d
e					

თუ აღმოჩნდა, რომ ორი ან მეტი ალტერნატივა ერთნაირი სიხშირითაა წარმოდგენილი (ჩვენი ცხრილის შემთხვევაში - ალტერნატივები **b** და **d**), ჯგუფმა უნდა იმსჯელოს ასეთი ალტერნატივების კომბინირებაზე ერთიან გადაწყვეტილებადად, ან, დამატებითი განხილვის და მსჯელობის შემდეგ შეაჩეროს საბოლოო არჩევანი ერთ-ერთზე.



მონებრივი იერიში

შესავალი

“არარედაქტირებულად”, “შავად” აზროვნება, ისევე როგორც “შავად” წერა, საჭიროებს ნახალისებას და არა შეფასებას. ბევრს ეს არ ესმის და როგორც კი ამჩნევენ სხვის მსჯელობაში რაიმე ნაკლს ან შეცდომას, მაშინვე ცდილობენ მიუთითონ მას ამ შეცდომაზე. მათ სჯერათ, რომ ამით ეხმარებიან ადამიანს, თუმცა სინამდვილეში, ნებისმიერ ახალშობილ იდეას სჭირდება ჯერ შესწავლა, შემდეგ დახვეწა, და მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება მისი კრიტიკულად შეფასება.

ვადამდელი კრიტიკა, როგორც წესი, არაშესატყვისია და საზიანო. როდესაც ადამიანების იდეებს აკრიტიკებენ მანამ, სანამ ისინი საბოლოო სახით ჩამოყალიბდება, ადამიანები ხშირად ითრგუნებიან და აღარ გამოხატავენ დისკუსიაში მონაწილეობის სურვილს. უფრო მეტიც, ისინი აღარც შემდგომ შეხვედრებში მონაწილეობის სურვილს ავლენენ და ზოგადად თავშეკავებულობას და თვითცენზურას ეჩვევიან. შედეგად კი ჯგუფი კარგავს ყველაზე ღირებულ რესურსს - მისი წევრების შემოქმედებითად აზროვნებას.

“**გონებრივი იერიში**” ნიშნავს გამოიყენო **“გუნდური” გონება და უშიშრად შეუტეო პრობლემას, რომელიც ითხოვს შემოქმედებით გადაწყვეტას.**

გონებრივი იერიში (იგივე “ტვინის შტურმი”, იგივე “ბრეინსტორმინგი”) წარმოადგენს პროცესს, რომლის მეშვეობითაც ხდება კრეატიული გადაწყვეტილებების შემუშავება სხვადასხვა პრობლემების მოგვარების მიზნით. ამ მეთოდის არსი მდგომარეობს პრობლემაზე ფოკუსირებაში და შემდეგ მისი მოგვარების რაც შეიძლება მეტი ვარიანტის მოფიქრებაში. გონებრივი იერიშის ეფექტურობის ერთ-ერთი მიზეზი არის ის, რომ ადამიანები არა მხოლოდ წარმოქმნიან საკუთარ იდეებს, არამედ სხვათა იდეებზე დაყრდნობით კიდევ უფრო მეტ ახალ ალტერნატივას ამუშავებენ.

ალექს ოსბორნის "გადავადებული შეფასების" პრინციპი

“**უფრო იოლია გააკეთილშობილო გიჟური იდეა, ვიდრე მოიფიქრო სრულიად ახალი.**“

თავდაპირველად ბრეინსტორმინგი, როგორც კრეატიულობის მასტი-

მულირებელი ტექნიკა, ამერიკელმა ჟურნალისტმა ალექს ოსბორნმა შემოგვთავაზა. მისმა კლასიკურმა ნაწარმოებმა “გამოყენებითი წარმოსახვა”, რომელიც 1953 წელს გამოიცა, ბრენსტორმინგის ასამდე ვარაუდის მისცა დასაბამი.

ოსბორნის ერთ-ერთი ამოსავალი დებულება მდგომარეობდა იმაში, რომ შემოქმედებითი იდეების გენერირებისას, რაოდენობა ყოველთვის გადადის ხარისხში. რაც მეტია მცდელობების რაოდენობა, მით მეტია “მიზანში მოხვედრის” ალბათობა.



“იდეების რაოდენობა აუცილებლად გადადის ხარისხში. ლოგიკის და მათემატიკის კანონებით, რაც მეტ იდეას წარმოშობს ადამიანი, მით მეტია მათ შორის ღირებული იდეების აღმოჩენის შანსი. თანაც, საუკეთესო იდეები, როგორც წესი, უფრო მოგვიანებით მოგვდის თავში.”

პრობლემების გადაჭრის, გადაწყვეტილებების ძიების პროცესში ადამიანი არაა თავისუფალი, რადგან, როგორც წესი, მისი გონება, პირველ რიგში, იწყებს ძიებას ჩვეული, საყოველთაოდ მიღებული მიმართულებებით. შაბლონური აზროვნება საკმაოდ სასარგებლოა, რადგან **სტანდარტულ სიტუაციებში** ათავისუფლებს ადამიანს ზედმეტი ფიქრისგან. მაგალითად, თუ თქვენ გსურთ გაიგოთ ახალი ამბები, ზედმეტი დროის კარგვისა და გონების დაძაბვის გარეშე იყიდით გაზეთს, ჩართავთ ტელევიზორს, ან მიმართავთ ინტერნეტ-წყაროებს.

შემოქმედებითი სიტუაციის სირთულე ისაა, რომ მისი გადაჭრა ხშირად სცილდება შაბლონური აზროვნების შესაძლებლობებს. მაგალითად, თუ თქვენ აპირებთ ახალი პროგრამის შემუშავებას და მისი განხორციელებისთვის საჭირო დაფინანსების მოპოვებას, აუცილებლად დაგჭირდებათ არაშაბლონური, ორიგინალური იდეების მოფიქრება იმისთვის, რომ თქვენი პროგრამა სხვებისგან გამოირჩეული იყოს და დონორმა ის სიამოვნებით “იყიდოს”.

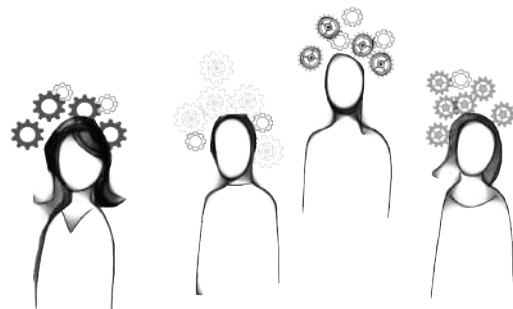
ორიგინალური იდეების გაჩენის მთავარი დაბრკოლება შეფასების შიშია. ადამიანები ხშირად თავს იკავებენ და არ გამოთქვამენ საინტერესო, არაორდინარულ იდეებს იმის გამო, რომ კოლეგების და ხელმძღვანელი პირების მხრიდან დაცინვის, კრიტიკის, სკეპტიკური ან მტრული დამოკიდებულების გამომჟღავნების ეშინიათ. თუ მოვახერხებთ და მოვხსნით ამ დაბრკოლებას, იდეების რაოდენობა მკვეთრად გაიზრდება. ამიტომ ოსბორნის მეორე ამოსავალი დებულება ამტკიცებს, რომ უნდა გავმიჯნოთ იდეების წარმოქმნის პროცესი მათი კრიტიკისა და შეფასებისგან. ეს დებულება დაედო საფუძვლად ოსბორნის მიერ შემოთავაზებულ “გადავადებული შეფასების” პრინციპს (ინგლისურად: suspended judgement).

- გადავადებული შეფასება არ გულისმობს დათანხმებას, ის გულისმობს ტოლერანტულ დამოკიდებულებას. თქვენ არ მოგეთხოვებათ რაღაც დათმობებზე წასვლა, თქვენ უბრალოდ აძლევთ სხვა ადამიანებს საშუალებას გამოხატონ თავიანთი იდეები, მოსაზრებები.
- იმისათვის, რომ გადავადებული შეფასების პრინციპმა ეფექტურად იმუშაოს და არ წარმოქმნას ქაოტური მსჯელობა რამდენიმე პარალელური მიმართულებით, ჯგუფმა უნდა დაანესოს ერთობლივი მუშაობის ნათელი წესები და მკაცრად განსაზღვრული ვადები.
- გადავადებული შეფასება არის დროებითი (უმეტეს შემთხვევაში, ეს გადავადება არ აღემატება 30 წუთს) და არა - მუდმივი. გადავადება არ ნიშნავს გაუქმებას.
- გადავადებული შეფასება იძლევა საშუალებას, ავიცილოთ ე.წ. “ნელთბილი წყლის სინდრომი”. თუ ერთდროულად გახსნით ცხელი და ცივი წყლის ონკანებს, შედეგად მიიღებთ ნელ-თბილ წყალს. ანალოგიურად, როდესაც ადამიანები ურევენ ერთმანეთში იდეების გენერირებას და მათ შეფასებას, შედეგად იღებენ “ნელ-თბილ” იდეებს.

გონებრივი იერიშის მთავარი პრინციპები

ოსბორნის მიხედვით, გონებრივი იერიშის ოთხი მთავარი პრინციპი შემდეგში მდგომარეობს:

- მთავარია რაოდენობა, და არა ხარისხი;
- კრიტიკა დაუშვებელია;
- ნახალისებულია ყველაზე წარმოუდგენელი იდეებიც;
- ხდება ერთმანეთის იდეებზე “დაშენება”.

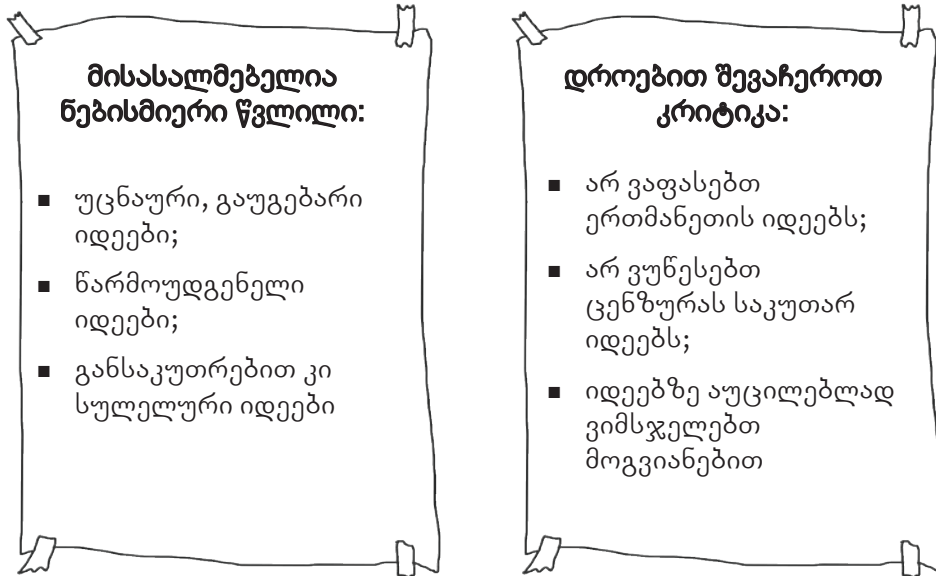


მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს გარკვეული ეჭვები იმასთან დაკავშირებით, მუშაობს თუ არა გონებრივი იერიში ყველა გუნდის და ყველა სიტუაციის შემთხვევაში, ერთი რამ ცხადია და ერთმნიშვნელოვანი: თანამშრომლობას და გუნდურ მუშაობას მივყავართ გაცილებით უფრო ეფექტურ შედეგებამდე, ვიდრე ინდივიდუალურ აზროვნებას. გონებრივი იერიშის სხვადასხვა ვარიაციები არსებობს, მაგრამ ნებისმიერი ვარიაციის შემთხვევაში ეს ოთხი პრინციპი უცვლელი რჩება.

ეს ოთხი პრინციპი არა მხოლოდ იდეების გენერირებაში გვეხმარება გონებრივი იერიშის დროს, არამედ ხელს უწყობს ძლიერი გუნდის შექმნასაც. გუნდი, რომელსაც ესმის ეს პრინციპები და მათი ერთგულია, საბოლოო ჯამში მაღალფუნქციურ გუნდად ყალიბდება და მშვენიერ შედეგებს აღწევს, იქნება ეს გონებრივი იერიშის მეთოდით მუშაობა თუ ყოველდღიური სამუშაო ამოცანების შესრულება. ოთხი ზემოხსენებული პრინციპი განსაზღვრავს გუნდის წევრების ურთიერთქმედებას და დამოკიდებულებას.

- **ფოკუსირება რაოდენობაზე** ანიჭებს გუნდს “გულუხვობის” მენტალობას. რატომ უნდა დავმალეთ ინფორმაცია და შევეჯიბროთ ერთმანეთს? ინფორმაცია ბლომადაა და ყველასათვის საკმარისი. ცვლილებები ახლოვდება? არაა პრობლემა; ჩვენს გუნდს გააჩნია საკმარისი უნარები და ცოდნა, რათა საჭიროების შემთხვევაში გარდაიქმნას ან შეცვალოს მიმართულება.
- **კრიტიკა დაუშვებელია.** გუნდში, რომელიც მისდევს ამ წესს, არიან ადამიანები, რომლებიც ცდილობენ დაინახონ ერთმანეთში და სიტუაციაში მხოლოდ დადებითი მხარეები. თუ გუნდში ბუნებრივი (ან ათვისებული) ტენდენცია არის მხარდაჭერა, მისი წევრები ყოველთვის ამჯობინებენ დიალოგს, რათა უკეთ გაერკვნენ, იმის მაგივრად, რომ იკამათონ და დაჯახონ. ასეთ გუნდში გაზიარებული უკუკავშირი პატივისცემასა და დახმარებაზე იქნება დამყარებული. იმის მაგივრად, რომ შურდეს ერთმანეთის, მათ უხარიათ ერთმანეთის წარმატება და მიღწევები.
- **ყველაზე წარმოუდგენელი იდეების ნახალისება** ხელს უწყობს კრეატიულობას და მრავალფეროვნებას გუნდში. ხშირად, ადამიანები აიგივებენ საკუთარ თავს თავიანთ იდეებთან. შესაბამისად, თუ ჩვენ ვინონებთ წარმოუდგენელ იდეებს, ჩვენ ვინონებთ და პატივს ვცემთ განსხვავებებს.
- **როდესაც ერთმანეთის იდეებზე "ვაშენებთ",** ჩვენ უკეთესი მსმენელები ვხდებით. გუნდის წევრები უსმენენ ერთმანეთს მოსმენის და გაგების, და არა შენინააღმდეგების მიზნით. გუნდის უნივერსალური მიდგომაა არა “კი, მაგრამ...”, არამედ “დიახ! და...”. გუნდის წევრები უკეთ იცნობენ ერთმანეთს და იციან, როგორ წარმოაჩინონ ერთმანეთში საუკეთესო შესაძლებლობები. გუნდში მაღალი დონის ურთიერთ-ნდობაა.

გონებრივი იერიშის წესები



როგორ მუშაობს გონებრივი იერიში?

იმისთვის, რომ გუნდმა შესაბამისი მიმართულებით იაზროვნოს, პირველ რიგში, უნდა მოხდეს პრობლემის ან მიზნის ნათლად ფორმულირება. რაც უფრო ზუსტადაა ჩამოყალიბებული პრობლემა, მით მარტივია ჯგუფისთვის საკითხში გარკვევა და იდეების ჩამოყრა. ძალიან ხშირად, პრობლემის ზუსტი ფორმულირება საკმაოდ რთული ამოცანაა, მაგრამ ის აუცილებელია პირობა იმისათვის, რომ გონებრივმა იერიშმა ნაყოფიერად ჩაიაროს.

“გიჟური” იდეების ძიება არ გულისხმობს ქაოტური და არაორგანიზებული პროცესით მუშაობას. ადამიანების უმრავლესობა არ გრძნობს თავს კომფორტულად არასტრუქტურირებულ, თავისუფალი სტილით მიმდინარე შეხვედრებში. იმისათვის, რომ გონებრივი იერიშის სესიიდან მაქსიმალური სარგებელი მიიღოთ, აუცილებელია მონაწილეებისთვის ადექვატური სტრუქტურის შეთავაზება და სწორედ ამაში მდგომარეობს ფასილიტატორის ამოცანა. სტრუქტურის თანმიმდევრულად და ეფექტურად გამოყენება დაეხმარება მონაწილეებს უფრო მშვიდად იგრძნონ თავი, გაერკვნენ მათ მიმართ არსებულ მოლოდინებში, და გააცნობიერონ საკუთარი პასუხისმგებლობა.

არსებობს რამდენიმე ტექნიკა, რომლითაც შესაძლებელია აზროვნების პროცესის სტრუქტურირება. ერთ-ერთი მათგანი გულისხმობს აზროვნების შვიდი სხვადასხვა სტრატეგიის გამოყენებას. ეს სტრატეგიები ეხმარება ჯგუფს

უფრო მეტი იდეების გენერირებაში:

1. **ჩანაცვლება** - კომპონენტების, მასალის, ადამიანების;
2. **კომბინირება** - ორი ან მეტი ელემენტის შეერთება;
3. **ადაპტირება** - პრობლემის რომელიმე ასპექტის შეცვლა ისე, რომ რაც ადრე არ მუშაობდა, ახლა ამუშავდეს;
4. **მოდულიზაცია** - გადიდება ან დაპატარავება, ფორმის, ფერის ან სხვა თვისების შეცვლა;
5. **დანიშნულება** - დანიშნულების შეცვლა, სხვა გამოყენების პოვნა;
6. **შემცირება** - გამარტივება, რომელიმე ელემენტის გამოკლება და მხოლოდ ძირითადი ფუნქციების შენარჩუნება;
7. **რევერსირება** - უკუღმა შეტრიალება, მიმართულების შეცვლა.

გონებრივი იერიშის პროცესში, ფასილიტატორს შეუძლია გამოიყენოს ამ სტრატეგიებიდან რომელიმე ერთი, რამდენიმე, ან ყველა, რათა შეაცვლევინოს ჯგუფს ფიქრის მიმართულება, დაანყებინოს მას განსხვავებულად აზროვნება. ზემოხსენებული სტრატეგიების გამოყენებისას, თუ ჯგუფი ვერაფერს მოიფიქრებს თქვენს მიერ შეთავაზებულ სტრატეგიაზე საპასუხოდ, **დააძაღეთ** მას ამის გაკეთება. გახსოვდეთ, რომ ნებისმიერი პასუხი გამოდგება, რაგინდ არალოგიკური და ექსტრავაგანტური არ უნდა ჩანდეს ის ერთი შეხედვით. ყოველთვის უფრო იოლია უჩვეულო იდეის დამუშავება და დახვეწა, ვიდრე უფერული, უინტერესო იდეის გამდიდრება და გაძლიერება.

როგორ გამოიყურება გონებრივი იერიშის სესია?

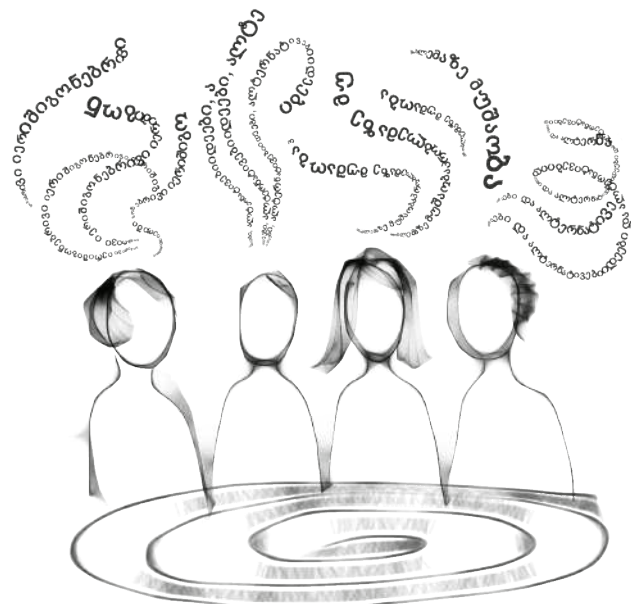
წინასწარ დარწმუნდით, რომ:

- ყველა მონაწილეს კარგად ესმის რა არის, და რა არ არის გონებრივი იერიში;
- მონაწილეებს ესმით გონებრივი იერიშის მთავარი პრინციპები და მზად არიან დაიცვან ეს პრინციპები და სხვა ნორმები და წესები, რომელსაც ერთობლივად შეიმუშავენ;
- გონებრივი იერიშის დაწყებამდე, ჯგუფის წევრები წინასწარ იყვნენ ინფორმირებული საკითხის, თემის შესახებ, და ჰქონდათ ინდივიდუალური ფიქრის დრო.

რა უნდა გაკეთდეს სანამ უშუალოდ გონებრივ იერიშზე გადავალთ?

1. დაიწყეთ სესია რამდენიმე სახალისო ჯგუფური აქტივობით, რომელიც დაეხმარება ადამიანებს, აამუშავონ გონება საჭირო მიმართულებით. თუ ჯგუფის ზოგიერთი წევრი არ იცნობს ერთმანეთს, ერთ-ერთი აქტიობა

- სწორედ მონაწილეთა ურთიერთგაცნობას მიუძღვნით.
2. ნათლად ჩამოაყალიბეთ პრობლემა, რომლის გადაჭრასაც აპირებთ გონებრივი იერიშის მეშვეობით.
 3. დარწმუნდით, რომ ყველამ კარგად გაიგო პრობლემის არსი.
 4. დარწმუნდით, რომ პრობლემა არაა ძალიან კომპლექსური (და თუ არის, დაყავით ის უფრო მცირე ზომის საკითხებად).
 5. დარწმუნდით, რომ ჯგუფში შესაბამისი რაოდენობის მონაწილეა. ოსბორნი თვლიდა, რომ გონებრივი იერიშისთვის ოპტიმალურია 5-10 მონაწილე. ასეთ შემთხვევაში თქვენ მიიღებთ საკმარისი რაოდენობის იდეებს. როდესაც ჯგუფში ძალიან ბევრი ადამიანია, ჩნდება საშიშროება, რომ იდეების გარკვეული რაოდენობა დაიკარგება.
 6. წარუდგინეთ ჯგუფს გონებრივი იერიშის პრინციპები და ერთობლივი მუშაობის წესები (კარგია, თუკი წინასწარ ჩამოწერთ ამ პრინციპებს და წესებს ფლიპჩარტის ფურცელზე). ეცადეთ, წარდგინა იყოს სახალისო და არა მოსაწყენი, გაამხიარულეთ მონაწილეები. შესთავაზეთ მათ დაამატონ თავიანთი ნორმები / წესები, სურვილისამებრ. მონაწილის მიერ შემოთავაზებული წესის ჩაწერამდე დარწმუნდით, რომ მას მთლიანი ჯგუფი ეთანხმება.
 7. გამოფინეთ პრინციპები და წესები გამოსაჩენ ადგილას.
 8. დაიწყეთ გონებრივი იერიში.



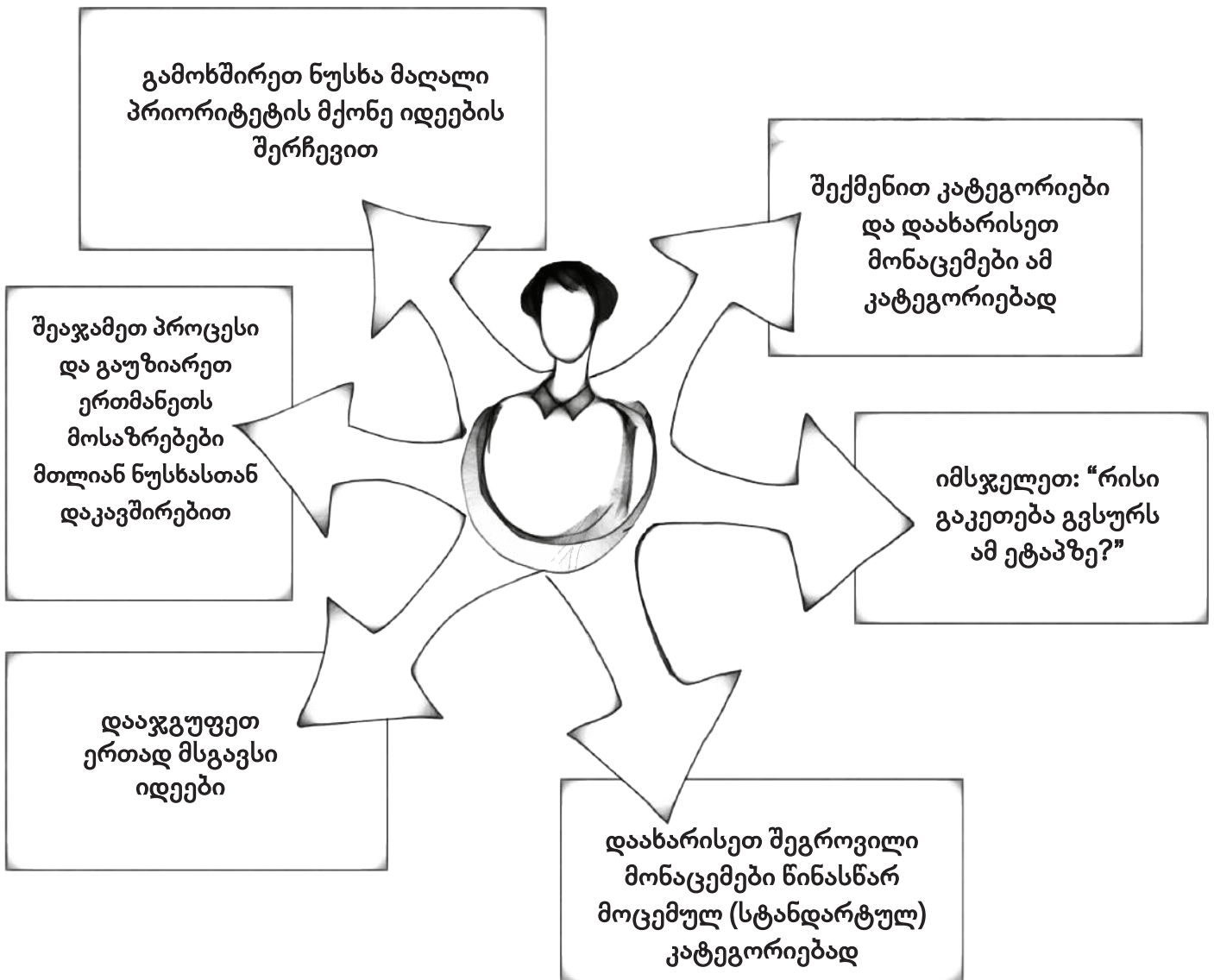
რჩევები ფასილიტატორს გონებრივი იერიშის ჩატარებისთვის

სასურველია	დაუშვებელია
გამოიყენოთ “ასახვის” ტექნიკა იმისთვის, რომ პროცესი სწრაფად და დინამურად მიმდინარეობდეს	შეანყვეტინოთ მონაწილეებს საუბარი
წახალისოთ ადამიანები, რიგრიგობით ისაუბრონ	უპასუხოთ მონაწილეს: “ეს იდეა უკვე იყო!”
ერთნაირად (ერთნაირი განწყობით) მიიღოთ როგორც სულელური, ასევე სერიოზული იდეები	წამოიძახოთ: “ო, ეს კარგი იყო!”, “აი ეს მომწონს!”
იმოძრავეთ ოთახში, რომ თქვენც აენყოთ გონებრივი იერიშის დინამიკას და ტემპს	უთხრათ მონაწილეს: “მართლა გინდა ჩამაწერინო ეს იდეა?”
შეუჯამოთ მონაწილეს ნათქვამი, თუ გიჭირთ მისი აზრის დაჭერა: “ვნახოთ, სწორად გავიგე თუ არა, რაც აქამდე თქვით”	რამენაირად გამოყოთ ჯგუფში “საუკეთესო” მოაზროვნეები
ხშირად გაიმეორეთ გონებრივი იერიშის მთავარი კითხვა/თემა: “კიდევ ვის შეუძლია ახსნას, რატომ არ აღმოჩნდა ჩვენი მიდგომა ეფექტური?”	გამოიყენოთ მიმიკა ან სხვა არავერბალური სიგნალები ნათქვამის მიმართ თქვენი უარყოფითი დამოკიდებულების გამოსახატავად
არ გადაავსოთ და არ გაჭედოთ ნაწერით ფლიპჩარტის ფურცლები	დაანებოთ თავი იერიშს მაშინათვე, როგორც კი ჯგუფი “გაიჭედება”
გონებრივი იერიშის დაწყების წინ ზუსტად განსაზღვროთ, თუ რამდენ ხანს გაგრძელდება იდეების გენერირება და შემდეგ გააფრთხილოთ მონაწილეები, რომ გონებრივი იერიშის დრო მალე ამოიწურება	იყოთ ერთდროულად ჯგუფის ლიდერი, ფასილიტატორი და ჩამწერი. მოიშველიეთ დამხმარე ჩანაწერების წარმოების მიზნით.
დაელოდოთ კრეატიული იდეების მეორე ტალღას მას შემდეგ, რაც ყველაზე თვალსაჩინო და ლოგიკური იდეები დასახელდება	ჯგუფის მუშაობის დაჩქარება, მონაწილეებზე “მინოლა”; სიჩუმე ჯგუფში, როგორც წესი, ნიშნავს, რომ ადამიანები ფიქრობენ.

გონებრივი იერიშის შედეგების დაშუაება

გონებრივი იერიშის პროცესის დასრულების შემდეგ, ჯგუფს, უმეტეს შემთხვევაში, დასჭირდება შედეგების დამუშავება, ანუ შემოსული იდეების, წინადადებების, მოსაზრებების იმ გრძელი ჩამონათვალის რალაცნაირად მონესრიგება, რომელიც მან გონებრივი იერიშის დროს შეიმუშავა. ამის გაკეთება სხვადასხვა მეთოდითაა შესაძლებელი, მსგავსი იდეების, წინადადებების ერთად დაჯგუფებით დანყებული და კატეგორიებისა და პრიორიტეტების განსაზღვრით დამთავრებული.

რა უნდა გაკეთდეს გონებრივი იერიშის შემდეგ?



მსგავსი იდეების დაჯგუფება

უკვე ნახსენები "ლასოს" მეთოდი ერთნაირი ან მსგავსი იდეების გაცხრილვის და/ან გაერთიანების მარტივი ტექნიკაა. როდესაც გონებრივი იერიში დასრულებულია და იდეების ჩამონათვალი გაკეთებულია, მონაწილეები კითხულობენ ამ ჩამონათვალს, ცდილობენ აღმოაჩინონ ერთნაირი ან მსგავსი იდეები და გააერთიანონ ისინი ერთ იდეად, ერთ წინადადებად. აღმოჩენილ მსგავს იდეებს მონაწილეებმა უნდა შემოავლონ წრიული ხაზი, "ლასოს" მსგავსად, ერთი და იგივე ფერის მარკერით. შემდეგ, მონაწილეებმა უნდა მოახდინონ ერთი ფერით შემოხაზული ყველა იდეის გაერთიანება და ხელახალი ფორმულირება. ხელახალი ფორმულირების შედეგად შექმნილი იდეა უნდა დაინეროს ახალ ფურცელზე. "ლასოს" მეთოდის გამოყენების დასრულების შემდეგ, ჩვენ მივიღებთ რამდენიმე ნათლად ჩამოყალიბებულ მოსაზრებას, იდეების გრძელი და ქაოტური ჩამონათვალის ნაცვლად.

იმის გამო, რომ "ლასოს" მეთოდი ეფუძნება მხოლოდ და მხოლოდ მსჯელობას, დისკუსიას და არ იყენებს კენჭისყრას არჩევანის გაკეთების მიზნით, ის მოლაპარაკებისას "მოგება-მოგება" მიდგომის გამოყენების საუკეთესო ილუსტრირებას იძლევა.

კატეგორიებად დახარისხება

გრძელი ჩამონათვალი უსარგებლოა, პირველ რიგში, იმიტომ, რომ მისი დახსომება ძალიან რთულია. ჯგუფმა უნდა იპოვოს რაღაც გზა, რომლითაც შეამცირობს ჩამონათვალს და ამით მას უფრო მართვადს და გამოსადეგს გახდის. ჩამონათვალში შემავალი იდეების კატეგორიებად დაჯგუფება არის ერთ-ერთი ყველაზე მარტივი ვარიანტი, რომელიც დაგვეხმარება უკეთ ვაკონტროლოთ შეგროვილი მონაცემები. კატეგორიების მინიჭება ორ განსხვავებულ ამოცანას მოიცავს. ესენია: 1) კატეგორიების მოფიქრება, შექმნა და 2) იდეების დახარისხება კატეგორიების მიხედვით. ეს ორი ამოცანა ჯგუფს სშირად ერევა ერთმანეთში.

კატეგორიების შექმნა საკმაოდ რთული ამოცანაა, რადგან ადამიანებს უჭირთ შეთანხმდნენ ყოველი მოცემული კატეგორიის მნიშვნელობასა და მნიშვნელოვნებაზე. ამდენად, ამ ამოცანის შესრულებას საკმაოდ დრო სჭირდება. მეორეს მხრივ, მას შემდეგ რაც კატეგორიები კარგად განისაზღვრება, დახარისხება შედარებით უფრო მარტივი ამოცანა ხდება.

რატომაა რთული კატეგორიების შექმნის პროცესი?

ხშირად ადამიანებს სურთ იმუშაონ კატეგორიების შექმნაზე, თუმცა მათი მოლოდინი ამ ამოცანის მიმართ არ შეესაბამება სინამდვილეს. მათ ჰგონიათ, რომ კატეგორიების შექმნა მარტივია, მაგრამ როდესაც ისინი იწყებენ ამაზე მუშაობას, რწმუნდებიან, რომ მათი მოლოდინი არ მართლდება. რატომ ხდება ასე? პირველ რიგში, ადამიანების უმეტესობას მიაჩნია და სჯერა, რომ სხვები მათ მსგავსად ფიქრობენ, და რომ ის, რაც მნიშვნელოვანია მათთვის, მნიშვნელოვანია ასევე დანარჩენებისთვის. რეალობა კი ისაა, რომ ადამიანები სულაც არ ანიჭებენ ერთნაირ მნიშვნელობას იმ სიტყვებს და ცნებებს რომლებსაც იყენებენ.

ზუსტად აქ ჯგუფის წევრებს უჩნდებათ დილემა - გააგრძელონ კამათი კატეგორიების ზუსტ განსაზღვრასთან დაკავშირებით, თუ ეს დროის ფუჭი კარგვაა? ერთის მხრივ, ადამიანებს სურთ, რაც შეიძლება მალე დაასრულონ დავალება, მეორეს მხრივ, მათ უჩნდებათ სურვილი ბოლომდე გაარკვიონ ამა თუ იმ კატეგორიის მნიშვნელობა. ამ ყველაფრის შედეგად გაურკვევლობის უსიამოვნო სიტუაცია იქმნება. გარდა ამისა, ადამიანები განსხვავდებიან იმით, თუ რამდენ კატეგორიას არჩევენ საკუთარი აღქმის სორტირებისთვის. ზოგიერთი უფრო დეტალებზეა ორიენტირებული, ისინი ძალიან ბევრ წვრილმან განსხვავებებს ამჩნევენ და შედეგად უფრო მეტი კატეგორიის შექმნას უჭერენ მხარს. სხვები უფრო გლობალურად აზროვნებენ. იმის გამო რომ მათი გონება უფრო ზოგად, აბსტრაქტულ დონეზე მუშაობს, ისინი ნაკლებად აქცევენ ყურადღებას დეტალებს და ამიტომ კატეგორიების ნაკლები რაოდენობით კმაყოფილდებიან. ამ ორ მიდგომაში სწორი და არასწორი არ არსებობს, მაგრამ თუ ამ ორი ტიპის ადამიანები ერთად მუშაობენ და ცდილობენ შექმნან კატეგორიების განსაზღვრული რაოდენობა, მათი კამათი და უთანხმოება გარდუვალი იქნება.

წინასწარ განსაზღვრული, სტანდარტული კატეგორიების გამოყენება

ხშირად, ჯგუფისთვის გაცილებით უფრო იოლია მუშაობა, როდესაც მას წინასწარ განსაზღვრულ, სტანდარტულ კატეგორიებს ვაწვდით. ამ დროს კატეგორიებში დანაწილება უფრო მარტივად და უმტკივნეულოდ წარიმართება. უფრო მეტიც, დახარისხებას კატეგორიაში იოლად გაუმკლავდება ორი-სამი ადამიანი. აქედან გამომდინარე, ფასილიტატორს შეუძლია სთხოვოს ამის გაკეთება მცირე ჯგუფს (ამასობაში სხვები ცოტა ხნით შეისვენებენ), რის შემდეგაც დახარისხებულ სიას დანარჩენ მონაწილეებს წარუდგენენ, შესაძლო ცვლილებების შეტანისა და საბოლოო შეთანხმების მიზნით.

კატეგორიების შექმნა

კატეგორიების ერთობლივად შექმნა, როგორც წესი, გადადის ფილოსოფიურ დისკუსიაში, რომლის დროს ადამიანებმა რაღაცნაირად უნდა შეათანხმონ საკუთარი წარმოდგენები და განსაზღვრებები. ეს პროცესი საკმაოდ

არაკომფორტულია, ადამიანები მას ენინააღმდეგებიან. ზოგჯერ შედეგი ღირს ამ ფასად, ზოგჯერ არა. როდესაც ადამიანები ასახელებენ და განსაზღვრავენ საკუთარ კატეგორიებს, ისინი ამით არსებითად საკუთარ მსოფლმხედველობას წარადგენენ. ზოგჯერ ამის გაკეთება უპრიანიც კია, მაგალითად მაშინ, როდესაც ჯგუფის წევრებს ჯერ არ ჰქონიათ შესაძლებლობა, ესაუბრათ საკუთარ ფასეულობებსა და მიზნებზე. წარმოიდგინეთ, მაგალითად, რომ ჯგუფში ერთად სხედან მასწავლებლები, მშობლები და ადგილობრივი ადმინისტრაციის წარმომადგენლები. ასეთი არაერთგვაროვანი ჯგუფის წევრებს ათვლის სხვადასხვა წერტილები გააჩნიათ. ამიტომ, არ იქნება ურიგო მათ შემთხვევაში ნამდვილად დაიხარჯოს გარკვეული დრო კატეგორიების შემუშავებაზე, რადგან ერთობლივი განსჯის და ერთმანეთის განსხვავებული თვალთახედვების ინტეგრირების პროცესი, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს ჯგუფის წევრებს შორის შორის ურთიერთგაგების ჩამოყალიბებას.

ზოგადად, კატეგორიებზე მუშაობა რთულია, მაგრამ ასეთი არაერთგვაროვანი ჯგუფების შემთხვევაში ფრიად სასარგებლო პროცესია. როდესაც ფასილიტატორს კარგად ესმის ზემოთ აღწერილი განსხვავება კატეგორიების შექმნასა და კატეგორიებად დახარისხებას შორის, მას შეუძლია რეალური წვლილი შეიტანოს “ჯგუფური აზროვნების” უნარების განვითარებაში.

<p>იდების დაჯგუფება ახლად შექმნილ კატეგორიებად</p>	<p>იდების დაჯგუფება სტანდარტულ კატეგორიებად</p>
<ul style="list-style-type: none"> • თითოეული მონაწილე, რიგ-რიგობით, სთავაზობს ჯგუფს კატეგორიების საკუთარ ვერსიას. ერთ ჯერზე შესაძლებელია, სურვილისამებრ, მხოლოდ ერთი ან რამდენიმე კატეგორიის შეთავაზება. • შეთავაზებების რაოდენობა არაა შეზღუდული. ყველას შეუძლია იმდენჯერ შესთავაზოს ვარიანტები, რამდენჯერაც თავად სურს. • როდესაც ყველა მონაწილის მიერ შეთავაზებული კატეგორიები ჩამონერძილია, უკვე შეიძლება მათ განხილვაზე გადასვლა. • ზოგჯერ ჯგუფი იოლად ახერხებს კატეგორიების რომელიმე ერთ-ერთ ვერსიასთან დათანხმებას. ასეთ შემთხვევაში მიზანი მიღწეულია. წინააღმდეგ შემთხვევაში მოემზადეთ ხანგრძლივი დისკუსიისთვის. 	<ul style="list-style-type: none"> • სთხოვეთ ჯგუფიდან ორ ან სამ მონაწილეს, დააჯგუფონ იდეები წინასწარ განსაზღვრული კატეგორიების მიხედვით. • შერჩეულმა მონაწილეებმა უნდა ზედმინევენით გაიარონ მთლიანი ჩამონათვალი და დარწმუნდნენ, რომ თითოეული იდეა ჩამონათვალიდან მოთავსებულია რომელიმე კატეგორიაში. • შეახსენეთ, რომ სავსებით მისაღებია, ერთი იდეა მოთავსდეს ერთდროულად რამდენიმე კატეგორიაში, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუკი დახარისხებისას მონაწილეები ვერ შეთანხმდებიან, რომელ კატეგორიას მიაკუთვნონ ესა თუ ის იდეა. • როდესაც იდეები მთლიანად გადანაწილებულია კატეგორიებში, წარუდგინეთ შედეგი მონაწილეთა მთლიან ჯგუფს.

მაგალითები სტანდარტული კატეგორიებისთვის

ქვემოთ ჩამოთვლილი კატეგორიები არაა უნივერსალური და სავალდებულო, მაგრამ ძალიან ბევრ შემთხვევაში ისინი გამოსადეგია იდეების დასაჯგუფებლად. ზოგიერთ სიტუაციაში შესაძლოა დაგჭირდეთ ისეთი კატეგორიის გამოყენება, რომელიც არაა მითითებული ცხრილში. ასეთ შემთხვევაში სავსებით შესაძლებელია გარემოებების შესაბამისი კატეგორიის დამატება.

კატეგორიები	ქვეკატეგორიები			
სასწრაფო	ძალიან	საშუალოდ	არც ისე	უცნობია
საჭირო დრო	დიდი	ზომიერი	არც ის დიდი	უცნობია
საფასური	ძვირი	საშუალოდ ძვირი	იაფი	უცნობია
შესრულებადი	სავარაუდოდ შესრულებადი	50/50	ნაკლებად შესრულებადი	უცნობია
სასურველი	ძალიან სასურველი	ღირს, რომ ვცადოთ	ნაკლებად სასურველი	უცნობია
სასარგებლო	ძალიან სასარგებლო	სასარგებლო	ნაკლებად სასარგებლო	უცნობია
შემდეგი ნაბიჯები	მეტი ინფორმაციის შეგროვება	უფროსობასთან დალაპარაკება	დამატებითი შეხვედრები	შემდგომი ანალიზი

პრიორიტეტების განსაზღვრა

იდეების და მოსაზრებების გრძელ ჩამონათვალთან მუშაობის ერთ-ერთი მეთოდია პრიორიტეტების დადგენა, ანუ ამ ჩამონათვალიდან იმ იდეების შერჩევა, რომლებიც, ჯგუფის აზრით, პრიორიტეტულია განსახილველ საკითხთან ან პრობლემასთან მიმართებაში. არსებობს პრიორიტეტების განსაზღვრის რამდენიმე მეთოდი.

ხუთი ხმის მეთოდი

1. ჯგუფის თითოეულ წევრს აქვს ხუთი ხმის მიცემის უფლება. მას შეუძლია გადაანაწილოს ეს ხმები ჩამოთვლილ იდეებს შორის ისე, როგორც მას სურს.
2. შესაძლებელია ხუთივე ხმის მიცემა ერთი იდეისათვის. ასევე, მისაღებია ხუთი იდეისთვის თითო ხმის მიცემა.

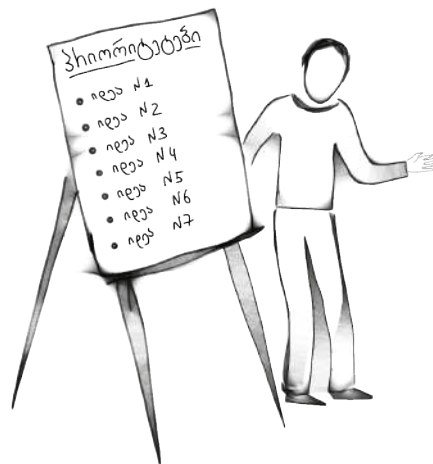
3. მას შემდეგ, რაც ჯგუფის ყველა წევრი მიანიჭებს ხმებს იდეებს (მაგალითად, იდეების გვერდზე ვარსკვლავების ან წერტილების მიხატვით), ხმები უნდა დაითვალოს.
4. ხუთი იდეა, რომელიც დააგროვებს ყველაზე მეტ ხმას, გადაინერება ფლიპჩარტის ახალ ფურცელზე - ესენია ჯგუფის მიერ შერჩეული პრიორიტეტები.

სამზე გაყოფის მეთოდი

1. გონებრივი იერიშის შედეგად მიღებული იდეების რაოდენობა გაყავით სამზე.
2. მიღებული რიცხვი არის იმ ქულების რაოდენობა, რომლის განაწილებაც შეუძლია ჯგუფის თითოეულ წევრს.
3. ჯგუფის წევრებს შეუძლიათ გაანაწილონ მათ განკარგულებაში არსებული ქულების რაოდენობა ჩამოთვლილ იდეებს შორის ისე, როგორც ეს მათ სურთ.
4. დათვალეთ ხმები და დაალაგეთ იდეები ქულების კლების მიხედვით. მთლიანი ჩამონათვალის პირველი მესამედი ხდება პრიორიტეტების სია.

შეუზღუდავი არჩევანის მეთოდი

1. თითოეულ მონაწილეს შეუძლია მისცეს ხმა იმდენჯერ, რამდენჯერაც სურს.
2. თითოეული მონაწილე ანიჭებს თითო ხმას თითოეულ იდეას, რომელიც მიაჩნია პრიორიტეტულად.
3. ის იდეები, რომლებსაც მონაწილეები ერთხმად (პლიუს-მინუს ერთი ან ორი ხმა) დაუჭერენ მხარს, ჩაითვლება პრიორიტეტულად.



პრიორიტეტების განსაზღვრის სხვადასხვა ფორმატი

ფორმატი	როგორ უნდა განხორციელდეს	მთავარი უპირატესობა	მთავარი ნაკლოვანება
<p>იდეები რიგ-რიგობით</p> <p>ფასილიტატორი რიგ-რიგობით კითხულობს იდეებს ჩამონათვლიდან და ინიშნავს, რამდენი ადამიანი აიწევს ხელს ამა თუ იმ იდეის მხარდასაჭერად</p>	<p>ამცირებს ალბათობას იმისა, რომ ჯგუფის გავლენიანი წევრების არჩევანი თავიდანვე გამოემკარავდება და მოახდენს გავლენას დანარჩენ წევრებზე</p>	<p>როდესაც ჩამონათვლი საკმაოდ გრძელია, ასეთი ფორმატი დამლელი და მოსაწყენია</p>	<p>მთ, ვინც აკეთებს არჩევანს ბოლოს, შეუძლიათ გადახედონ საკუთარ არჩევანს იმის მიხედვით, თუ რა არჩევანი გააკეთეს სხვებმა.</p>
<p>მონაწილეები რიგ-რიგობით</p> <p>მონაწილეები რიგ-რიგობით აფიქსირებენ საკუთარ არჩევანს. ხშირად, ყველაზე მოსახერხებელია წრეზე გამოკითხვა.</p>	<p>აძლევს ადამიანებს საშუალებას იყვნენ ასერტიულიები</p>	<p>როდესაც ადამიანებს ნაკლები საშუალება აქვთ, ფიზიკურად იმოდროონ ოთახში, ეს ინვესტ გარკვეულ გამოცოცხლებას და დადებითად მოქმედებს მონაწილეთა განწყობაზე</p>	<p>მოკლე ჩამონათვალთან ასეთი ფორმატით მუშაობა უაზრობაა</p>
<p>ყველა ერთად</p> <p>ყველა მონაწილე ერთდროულად დგება, მიდის ფლიპჩარტის ფურცლებზე ჩამონერილ იდეებთან და ფერადი მარკერით ხატავენ ნერტილებს (ხაზებს, ვარსკვლავებს, ა.შ.) საკუთარი არჩევანის გამოხატვის მიზნით</p>	<p>ფასილიტატორი დანომრავს ჩამონერილ იდეებს. მონაწილეები ინდივიდუალურად, ქალაქის ფურცლებზე დაფიქსირებენ საკუთარ არჩევანს შესაბამისი ნომრის მითითებით</p>	<p>გამოსაძვია წინააღმდეგობრივ და რთულ სიტუაციებში და, როდესაც არსებობს ეჭვი, რომ საჯაროობის შემთხვევაში ადამიანები სხვანაირ არჩევანს გააკეთებენ</p>	<p>აძლიერებს ადამიანში იმის განცდას, რომ არჩევანის ღია დაფიქსირება არ არის უსაფრთხო</p>
<p>ფარული კენჭისყრა</p>			

ექსი ქუდის მეთოდი

მიმოხილვა

აზროვნების ექსი ქუდი მნიშვნელოვანი და საკმაოდ მძლავრი ტექნიკაა. მას იყენებენ, როდესაც სურთ, პოტენციურ გადაწყვეტილებას ბევრი სხვადასხვა პერსპექტივიდან შეხედონ. ეს ტექნიკა აიძულებს ადამიანს გაცდეს მისთვის ჩვეულ აზროვნების სტილს და სიტუაციის უფრო სრული, “სივრცობრივი” ხედვა ჩამოიყალიბოს. ეს ტექნიკა პირველად აღწერა ედუარდ დე ბონომ მის წიგნში “აზროვნების ექსი ქუდი”.

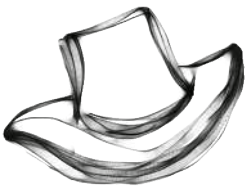
ბევრი წარმატებული ადამიანი ცდილობს იაზროვნოს რაციონალურად და პოზიტიურად და ზუსტად ასეთი აზროვნება განაპირობებს, ნაწილობრივ, მათ წარმატებულობას. მაგრამ ხშირად ასეთი ადამიანები ვერ ახერხებენ შეხედონ პრობლემას ემოციური, ინტუიციური, კრეატიული ან ნეგატიური კუთხით, რის გამოც სათანადოდ ვერ თვლიან რისკებს, ვერ ითვალისწინებენ შესაძლო წინააღმდეგობებს მათი გეგმების განხორციელებისას და არ სახავენ ალტერნატიულ გეგმებს. ანალოგიურად, პესიმისტები ზოგჯერ ზედმეტ სიფრთხილეს იჩენენ, ხოლო ზედმეტად ემოციური ადამიანები ვერ ახერხებენ პრობლემის რაციონალურ და მშვიდ შეფასებას.

როდესაც პრობლემას “ექსი ქუდის ტექნიკით” აგვარებთ, თქვენ გეძლევათ შესაძლებლობა ამ პროცესში ყველანაირი მიდგომა გამოიყენოთ. გადაწყვეტილება, რომელსაც საბოლოოდ მიიღებთ, იქნება ამბიციების, შესრულების ხარისხის, საზოგადოებრივი აზრის, შემოქმედების, რისკების საგულდაგულო გათვლისა და საგანგებო სიტუაციებში მოქმედების ეფექტური გეგმის ნაზავი.

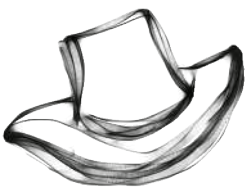
როგორ გამოვიყენოთ მეთოდი ?

ექსი ქუდის მეთოდი საუკეთესოდ მუშაობს ჯგუფის შეხვედრების დროს. ეს მეთოდი საუკეთესოდ ახერხებს იმ კონფრონტაციის შემცირებას, რომელიც გარდაუვალია, როდესაც სხვადასხვა აზროვნების ტიპის ადამიანები მსჯელობენ რაიმე პრობლემაზე.

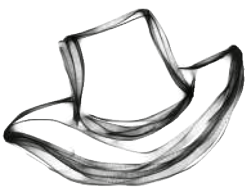
აზროვნების თითოეული ქუდი განსხვავებული ტიპის აზროვნებას მოიაზრებს.



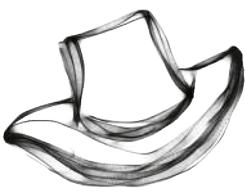
თეთრი ქუდი: როდესაც ადამიანი “იხურავს” ამ ქუდს, ის ფოკუსირდება არსებულ მონაცემებზე, ინფორმაციაზე, ფაქტებზე. გადახედეთ ხელმისაწვდომ ინფორმაციას და ნახეთ, როგორ შეგიძლიათ მისი გამოყენება, ან რა დასკვნის გაკეთება შეგიძლიათ მის საფუძველზე. შეამონმეთ, ხომ არ გაკლიათ რაიმე მონაცემი, შეეცადეთ შეივსოთ დანაკლისი ან უბრალოდ გაითვალისწინოთ თქვენს გეგმებში. ამ ქუდით თქვენ ანალიზებთ გამოცდილებიდან ცნობილ ტენდენციებს და კანონზომიერებებს და ცდილობთ გაითვალისწინოთ წარსულის მონაცემები სამომავლო გეგმებში.



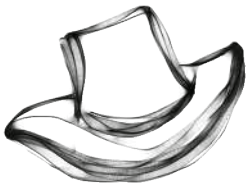
ნითელი ქუდი: ნითელი ქუდის “ტარებისას” თქვენ იხილავთ პრობლემას და მის შესაძლო გადაწყვეტას საკუთარ ინტუიციაზე, წინათგრძნობაზე, ემოციებზე დაყრდნობით. ეცადეთ დაფიქრდეთ, რა ემოციებს გამოიწვევს შესაძლო გადაწყვეტილება სხვა ადამიანებში. იფიქრეთ იმაზე, რა რეაქცია ექნებათ მათ, ვისთვისაც უცნობია გადაწყვეტილების მიღმა არსებული არგუმენტები.



შავი ქუდი: როდესაც შავ ქუდს ვიხურავთ, ვაანალიზებთ მისაღები გადაწყვეტილების ყველა უარყოფით მხარეს. შეხედეთ გადაწყვეტილებას რაც შეიძლება მეტი სიფრთხილითა და უნდობლობით. ეცადეთ მიაგნოთ მიზეზებს, რის გამოც ასეთი გადაწყვეტილება ვერ იმუშავებს. შავი ქუდის მეშვეობით თქვენ პოულობთ სავარაუდო სუსტ წერტილებსა და ხიფათებს თქვენს გეგმაში, და შესაბამისად ემზადებით მათ დასაძლევად. შავი ქუდი დაგეხმარებათ უფრო საიმედო და “მდგრადი” გეგმების შემუშავებაში. შავი ქუდით აზროვნება აუცილებელია, რადგან წარმატებულ ადამიანთა უმრავლესობა იმდენად მიჩვეულია პოზიტიურ აზროვნებას, რომ ამის გამო ხშირად ვერ ახერხებენ შესაძლო პრობლემების განჭვრეტას და შედეგად სირთულეებისადმი მოუმზადებლები რჩებიან.



ყვითელი ქუდი: ყვითელი ქუდი გეხმარებათ იფიქროთ პოზიტიურად. ყვითელი ქუდი ოპტიმისტის აზროვნებაა, რომელსაც შეუძლია გადაწყვეტილების ყველა მომგებიანი მხარისა და სარგებელის დანახვა და შეფასება. როდესაც ფიქრობთ, რომ პრობლემები დაუძლეველია, სიტუაცია გამოუვალი და ყველაფერი ძალიან რთულადაა - დაიხურეთ ყვითელი ქუდი და დაინახეთ ნათელი მხარე!



მწვანე ქუდი: მწვანე ქუდი კრეატიულობის, შემოქმედების ქუდია. ამ ქუდით თქვენ უნდა იფიქროთ თქვენი პრობლემის კრეატიულ, არაორდინარულ გადაწყვეტაზე. მწვანე ქუდი შეუზღუდავი, თავისუფალი აზროვნების სტილის აღმნიშვნელია, რომლის დროსაც იდეების კრიტიკა მინიმალურია. მწვანე ქუდის გამოყენებისას შეგიძლიათ მიმართოთ შემოქმედებით აზროვნებაზე მიმართულ ტექნიკებს, როგორცაა, მაგალითად, გონებრივი იერიში.

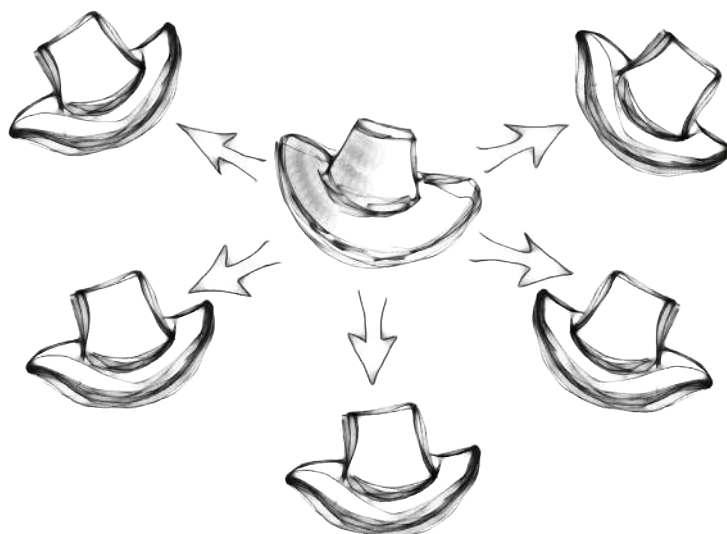


ლურჯი ქუდი: ლურჯი ქუდი პროცესის მაკონტროლირებელი, პროცესის მენეჯერია. ჩვეულებრივ, ეს ქუდი შეხვედრის წამყვანს “ახურავს”. ლურჯი ქუდი მართავს პროცესს და როდესაც, მაგალითად, ატყობს, რომ იდეები ამოიწურა, ან დისკუსია წრეზე ტრიალებს, სთხოვს მონაწილეებს, რომ “მწვანე ქუდი” დაიხურონ, ან, მაგალითად, როდესაც საჭიროა

გაუთვალისწინებელი შემთხვევებისთვის გეგმის შემუშავება მოუწოდებს ჯგუფს მიმართონ “შავი ქუდით” აზროვნებას და ა.შ.

ამ მეთოდის ერთ-ერთი ვარიანტია პრობლემის ანალიზი სხვადასხვა პროფესიის წარმომადგენელთა (მაგალითად, ექიმები, არქიტექტორები, გაყიდვის მენეჯერები და ა.შ.) ან მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფების თვალსაზრისით.

ამ ტექნიკის უკეთ გასაცნობად გირჩევთ ნაიკითხოთ ედვარდ დე ბონოს წიგნი “აზროვნების ექვსი ქუდი” (Edward De Bono. *Six Thinking Hats*; 1985).



კონსენსუსის ფასილიტაცია

კონსენსუსი და რატომ ვანიჭებთ მას უპირატესობას გადაწყვეტილების მიღებისას

კონსენსუსი არის პროცესი, რომელიც გვაძლევს საშუალებას მივიღოთ გადაწყვეტილება კენჭისყრის გარეშე. კონსენსუსის მიზანია მიაღწიოს ჯგუფში ისეთ გადაწყვეტილებას, რომელიც მისაღები იქნება ყველასათვის. კონსენსუსის მიღწევა გულისხმობს ურთიერთდარწმუნებას, და არა ურთიერთზენოლას.

ფასილიტაციის პროცესის ერთ-ერთი განმასხვავებელი ნიშანია ის, რომ იგი უპირატესობას სწორედ კონსენსუსის მეთოდით მიღებულ გადაწყვეტილებას ანიჭებს. კონსენსუსი ემყარება რწმენას, რომ პიროვნებას აქვს უფლება მიიღოს მონაწილეობა იმ გადაწყვეტილებების მიღებაში, რომლებიც მას უშუალოდ ეხება (ან შეეხება).

ნებისმიერ საზოგადოებაში ადამიანების უმეტესობას კარგად ესმის კენჭისყრის (ხმის მიცემის) პრინციპი და წესები, რადგან ამ პროცესს საყოველთაოდ იყენებენ. ამავდროულად, კონსენსუსით გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ნაკლებადაა ცნობილი და, ერთი შეხედვით ჩანს, თითქოს კონსენსუსის (საყოველთაო შეთანხმების) მიღწევა პრაქტიკულად შეუძლებელია.

მიუხედავად ამისა, კონსენსუსით გადაწყვეტილების მიღება საკმაოდ ფართოდ გამოიყენება ყველგან, სადაც ადამიანებს სურთ მჭიდრო თანაარსებობა და თანამშრომლობა. უმეტეს ბიზნეს კომპანიებში, მაგალითად, გამგეობის და/ან გუნდის კონსენსუსი აუცილებელია მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებისას. ნაფიცი მსაჯულების სასამართლოს მიერ განაჩენის გამოტანა მოითხოვს კონსენსუსს. გლობალურ დონეზე, მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში და გაეროს უშიშროების საბჭოში გადაწყვეტილების მიღებისას, უმეტესად, საჭიროა კონსენსუსი.

თანამედროვე მსოფლიოში, ქვეყნების უმრავლესობა აგებულია დემოკრატიულ პრინციპებზე, ან ცდილობს მიუახლოვდეს მათ და ასახელებს სახელმწიფოს მართვის დემოკრატიულ მოდელს, როგორც იდეალურს. ცხადია, დემოკრატია გულისხმობს ადამიანებს შორის თანამშრომლობას და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობას, მაგრამ მისი ერთ-ერთი ფუძემდებელი პრინციპი უმრავლესობით მიღებული გადაწყვეტილებებია, რაც იმთავითვე ქმნის უმცირესობის დაკნინების და უგულბებლყოფის შესაძლებლობას.

ფასილიტაციის ხელოვნების ერთ-ერთი გურუს, დეილ ჰანტერის მიერ შემოთავაზებულ გადანყვეტილების მიღების კონტინუუმზე ავტოკრატია (გადანყვეტილების ერთპიროვნულად მიღება) თავსდება კონტინუუმის ერთ ბოლოში, ხოლო კოოპერაცია (თანამშრომლობა) - მეორეში. დემოკრატია კი მათ შორის არსებულ პოზიციას იკავებს.



კონტინუუმის თითოეულ მოდელს თავისი ადგილი უკავია გადანყვეტილების მიღების პროცესში და გარკვეულ სიტუაციებში, თითოეული მათგანი საუკეთესო არჩევანს წარმოადგენს. მიუხედავად ამისა, საკმარისი უნარ-ჩვევების არსებობის და შესაბამისი ფასეულობების და განწყობების პირობებში, კოოპერაცია საუკეთესო არჩევანია. ზოგადად, ადამიანებს სურთ თანამშრომლობა და მონაწილეობა, მაგრამ კრიტიკულ მომენტებში მათ ურჩევნიათ კენჭი ყარონ ან მიანდონ გადანყვეტილება სხვას, მაგალითად, მათ უფროსს.

ჯგუფური გადაწყვეტილების ფასილიტაცია კოოპერაციის ტექნოლოგიაა, რომელიც რამდენიმე ფუძემდებელ პრინციპს და რწმენას ემყარება:

- ყველა ადამიანი თანასწორია;
- განსხვავებები დასაფასებელი და პატივსაცემია;
- ადამიანებს შეუძლიათ ითანამშრომლონ ყოველდღიურ ცხოვრებასა და მუშაობაში;
- საუკეთესო გადაწყვეტილებები მიიღება იმ ადამიანების მიერ, ვისაც უშუალოდ (შე)ეხება ეს გადაწყვეტილება.

იმისათვის, რომ მოხდეს გადანყვეტილების ჯგუფურად მიღება, აუცილებელია ყველა მონაწილის სურვილი და მონდომება მიაღწიოს საყოველთაო შეთანხმებას, ანუ შეთანხმებას, რომელსაც დაეთანხმება გადანყვეტილების მიღების პროცესის აბსოლუტურად ყველა მონაწილე. ამას ხშირად უწოდებენ “შეთანხმების მიღწევის შეთანხმებას”.

კონსენსუსი არ ნიშნავს აუცილებლად იმას, რომ ყველა ყველაფერზე თანხმდება.

კონსენსუსი ნიშნავს, რომ ყველა თანხმდება იმაზე, თუ რა წესით, როგორ მიიღება გადანყვეტილება: ერთხმად ყველას მიერ, ვინმეზე დელეგირების მეშვეობით, ცალკეული საკითხების გადანაწილებით მცირე ჯგუფებში და ა.შ.

კონსენსუსი გულისხმობს, რომ ყველა თანახმა და მონადინებულია იმუშაოს სხვათა იძულების და სხვებზე ძალადობის გარეშე. თუ ვინმე არ ეთანხმება შემოთავაზებულ ხედვას, მიდგომას ან მოქმედებათა გეგმას, მან უნდა ჩამოაყალიბოს და შესთავაზოს სხვებს საკუთარი ალტერნატიული მოსაზრება. კონსენსუსი ნიშნავს ძალისხმევას იმისათვის, რომ მოიძებნოს ყველასთვის მისაღები გადანყვეტილება.

კონსენსუსის ეფექტური მოდელი გამორიცხავს ვეტოს პრინციპს - “ასეთია ჩემი პოზიცია, მე მას არ შევიცვლი და არ ვაპირებ ამის განხილვას” (მოგეხსენებათ, სწორედ ასეთი ვეტოს დაშვება ქმნის პრობლემებს გაეროს უშიშროების საბჭოს მუშაობაში).

კონსენსუსის მეთოდით გადანყვეტილების მიღება პროცესის მონაწილეებისგან დიდ მოთმინებას მოითხოვს. ჯგუფის წევრებმა ყურადღებით უნდა მოისმინონ ოპონენტების მოსაზრებები, რომ საბოლოოდ საუკეთესო გადანყვეტილებამდე მივიდნენ. კენჭისყრასთან შედარებით კონსენსუსს შემდეგი უპირატესობები გააჩნია:

- მისი მეშვეობით შესაძლებელია უფრო გონივრული გადანყვეტილების მიღება, რომელიც საუკეთესოდაა გააზრებული და აწონილ-დაწონილი ჯგუფის ყველა წევრის მიერ.
- ის ეხმარება ადამიანებს არ დაიკავონ უკიდურესად დაპირისპირებული პოზიციები, რომლიდანაც მხოლოდ ერთადერთი გამოსავალია - ან მოგება, ან წაგება.
- კონსენსუსით მუშაობა ზრდის ახალი და უკეთესი იდეების გაჩენის ალბათობას.

- ყველა მხარე დაინტერესებულია გადაწყვეტილების შესრულებაში, რადგან ყველამ ერთნაირად მიიღო მონაწილეობა მის მოფიქრება-მიღებაში. ადამიანები უფრო მეტი ენთუზიაზმით მუშაობენ იმ გადაწყვეტილების განხორციელებაზე, რომელსაც ეთანხმებიან.
- კონსენსუსი მნიშვნელოვნად ამცირებს ალბათობას იმისა, რომ უმცირესობამ იგრძნოს თითქოს მას იძულებით მიაღებინეს მისთვის არასასურველი გადაწყვეტილება.

კონსენსუსის ფასეულობის კარგ დემონსტრირებას ახდენს სიდნი ლუმეტის გახმაურებული ფილმი “თორმეტი განრისხებული მამაკაცი” (1957). კლასიკად ქცეულ ამ ფილმში ნაფიც მსაჯულთა ჯგუფმა უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება და გამოუტანოს განაჩენი პუერტორიკელ მოზარდს, რომელსაც სდებენ ბრალს საკუთარი მამის მკვლელობაში. ერთი შეხედვით, გამოძიებას მოპოვებული აქვს ყველა დამარწმუნებელი მტკიცებულება, და საქმის არსი ნათელია. ამერიკული კანონმდებლობის მიხედვით ნაფიც მსაჯულთა სასამართლომ ერთსულოვნად უნდა გამოიტანოს განაჩენი, მაგრამ ერთ-ერთ მსაჯულს (№8-ს) უჩნდება ეჭვი მოზარდის ბრალეულობაში. მიუხედავად იმისა, რომ დანარჩენი 11 წევრი განრისხებულია საქმის გაჭიანურებით, №8 ცდილობს მათ დარწმუნებას და საბოლოო ჯამში ახერხებს დაანახოს მათ გამოძიების სუსტი ადგილები. ნელ-ნელა მსაჯულნი იცვლიან აზრს და გადადიან №8-ს მხარეზე. საბოლოო განაჩენით ნაფიც მსაჯულთა სასამართლო ამართლებს მოზარდს.

ახლა წარმოვიდგინოთ, რომ გადაწყვეტილების მიღება მომხდარიყო არა კონსენსუსით, არამედ კენჭისყრის მეშვეობით. თავისთავად ცხადია, რომ №8 მსაჯულის მოსაზრება სრულიად განიდევნებოდა სხვა მონაწილეთა ყურადღების ველიდან და ხმათა უმრავლესობით, უდანაშაულო მოზარდი დაისჯებოდა კანონის სრული სიმკაცრით.

მუშაობის პროცესში, განსაკუთრებით, როდესაც საქმე დიდ ჯგუფებს ეხება, ფასილიტატორს შესაძლოა დასჭირდეს პროცესის სტრუქტურირების სხვადასხვა ტექნიკის გამოყენება, რაც მას დაეხმარება განსაკუთრებით რთული თემების ირგვლივ ჯგუფური დიალოგის წარმართვასა და კონსენსუსის მიღწევაში.

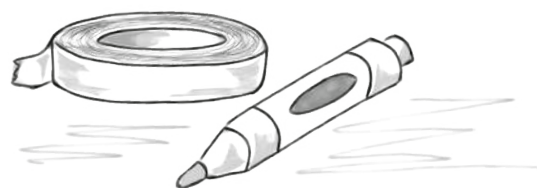


ნაყოფიერი დისკუსიის წარმართვის წესები

ეფექტური კომუნიკაციის უპირველესი პირობაა, სხვა ადამიანის მოსაზრების პატივისცემა და სერიოზულად აღქმა - მაშინაც კი, როდესაც მიგვაჩნია, რომ ეს მოსაზრება აბსოლუტურად მცდარია და რეალობას მოწყვეტილი. სავსებით შესაძლებელია სხვა ადამიანის გრძნობებს პატივი ისე ვცეთ, რომ არ ვეთანხმებოდეთ მის დასკვნებს და მოსაზრებებს. უნივერსალურად ქმედითი წესები არ არსებობს, თუმცა რამდენიმე ძირითადი წესის დაცვა უფრო სასიამოვნოს და ნაყოფიერს გახდის დისკუსიას.

ერთი შეხედვით, ეს წესები ძალიან მარტივი და თავისთავად შესასრულებელია, თუმცა ყველამ კარგად ვიცით, რომ სინამდვილეში ძალიან ცოტა ცდილობს მათ ბოლომდე დაცვას. შესთავაზეთ ჯგუფის მონაწილეებს მიყენენ ამ წესებს დისკუსიის მსვლელობისას:

- მოუსმინეთ სხვებს ყურადღებით. გულწრფელად ეცადეთ გაიგოთ, რისი თქმა სურთ ადამიანებს და გამოეხმაურეთ მათ ნათქვამს, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როდესაც მათი მოსაზრებები განსხვავებულია თქვენი საკუთარი შეხედულებებისგან
- ნუ ცდილობთ საკუთარი არგუმენტების მოფიქრებას მანამ, სანამ სხვა საუბრობს
- იყავით ღია შეხედულების შესაძლო შეცვლისადმი, ასეთი განწყობა დაგეხმარებათ სხვების უკეთ მოსმენაში
- უთანხმოების გაჩენის შემთხვევაში, გააგრძელეთ დიალოგი. კარგად შეისწავლეთ უთანხმოების მიზეზები, მოიძიეთ, რა რეალური პრობლემები იფარება მის მიღმა, შეინარჩუნეთ საუბრის ცივილური ჩარჩოები
- დააფასეთ ერთმანეთის გამოცდილება და დაფიქრდით, როგორ შეიძლება მისი გამოყენება საერთო საქმისთვის
- დაეხმარეთ ერთმანეთს იდეების გავრცობასა და განვითარებაში, უსმინეთ და დასვით დამაზუსტებელი შეკითხვები
- თავისუფლად გამოთქვით თქვენი მოსაზრებები, მაგრამ ნუ მოახდენთ დისკუსიის მონოპოლიზებას



დიალოგი თუ პოლემიკა ?

ცხრილში მოცემულია დიალოგისა და პოლემიკის ძირითადი განმასხვავებელი ნიშნები. კარგი იქნება, თუკი მსჯელობის დანყების წინ ფასილიტატორი ამ განსხვავებებს მონაწილეებსაც გააცნობს.

დიალოგის დროს	პოლემიკის დროს
მიზანი - საკუთარი თავის და სხვების უკეთ გაგება	მიზანი - ჩემი პოზიციის უპირატესობის დამტკიცება ოპონენტის პოზიციასთან მიმართებაში
ვუსმენ, რათა კარგად გავიგო მოსმენილი	ვუსმენ, რათა დავუპირისპირდე მოსმენილს
მოსმენისას ვცდილობ გავერკვე, რაში მდგომარეობს ნათქვამის ფასეულობა და ვიფიქრო, როგორ შეიძლება ამის გამოყენება	მოსმენისას ვცდილობ “დავიჭირო” სისუსტეები და ამით გავაუფასურო გამოთქმული მოსაზრება
ვსაუბრობ ჩემს საკუთარ გამოცდილებასა და ცოდნაზე დაყრდნობით	ვსაუბრობ იმ ვარაუდებზე დაყრდნობით, რომლებიც გამაჩნია ოპონენტის პოზიციასა და მოტივაციასთან მიმართებაში
ვსვამ შეკითხვებს, რომ უკეთ გავიგო	ვსვამ შეკითხვებს, რათა ხელი შევეშალო ან დავაბნო
ვაცლი ოპონენტს დაასრულოს სათქმელი	ვანყვეტინებ საუბარს ან ვცვლი თემას
ვკონცენტრირდები სხვა ადამიანების სიტყვებსა და გრძნობებზე	ვკონცენტრირდები იმაზე, თუ რას ვიტყვი საპასუხოდ
ვიგებ, რომ სხვა ადამიანების გამოცდილება მათთვის რეალური და მნიშვნელოვანია	ვაკრიტიკებ სხვების გამოცდილებას, როგორც დამახინჯებულს და არასარწმუნოს
გამოვხატავ რეალურ გრძნობებს ურთიერთგაგების ხელშეწყობის მიზნით	გამოვხატავ გრძნობებს სხვა ადამიანებით მანიპულირების მიზნით, უარყოფ სხვათა გრძნობებს, როგორც უადგილოს

დიალოგის მართვის ინსტრუმენტები

არსებობს რამდენიმე ტექნიკა, რომელიც დაეხმარება ადამიანებს ეფექტურად ისაუბრონ და ჩამოაყალიბონ საკუთარი მოსაზრებები დიდ თუ მცირე ჯგუფებში, სტრესის მაღალი დონის პირობებში, თუ მჭიდროდ სტრუქტურირებულ ფორმატში. საჭიროების მიხედვით, ფასილიტატორს შეუძლია მიმართოს რომელიმე ქვემოთ ჩამოთვლილ ტექნიკას:

1. ინტერვიუ

ჯგუფში წარმოდგენილი თითოეული მხარიდან ფასილიტატორი ირჩევს ერთ, ორ ან მაქსიმუმ სამ ადამიანს და უტარებს მათ ინტერვიუს მთლიანი ჯგუფის წინაშე. შესაძლოა ინტერვიუ არა ფასილიტატორმა, არამედ სხვა რომელიმე მონაწილემ ჩაატაროს, თუმცა ამ შემთხვევაში აუცილებელია ამ ადამიანს ჯგუფის ყველა წევრი ენდობოდეს. ინტერვიუერი უნდა საუბრობდეს კეთილგანწყობილად და მონაწილის მოსმენისას აქტიური მოსმენის ტექნიკას - პარაფრაზირებას იყენებდეს.

დაიწყეთ იმით, რომ დასვით ზოგადი კითხვა:

“**მომიყევით, რა გადაგხდათ თავს?**”
“მიამბეთ თქვენი შემთხვევა” და ა.შ.

შემდეგ, სთხოვეთ ადამიანს ისაუბროს იმაზე, თუ კონკრეტულად რაში ხედავს ძირითად პრობლემას, რას ფიქრობს სიტუაციის შესახებ. მოუწოდეთ ადამიანებს, ისაუბრონ მხოლოდ საკუთარი თავიდან გამომდინარე.

სასურველია ინტერვიუს ძირითადი მომენტების ჩანერა ფლიპჩარტის ფურცელზე. ფასილიტატორმა უნდა უზრუნველყოს, რომ ჯგუფში წარმოდგენილი თითოეული შეხედულება გაჟღერდეს და იქნას მოსმენილი.

2. ინტერვიუ როლების გაცვლით

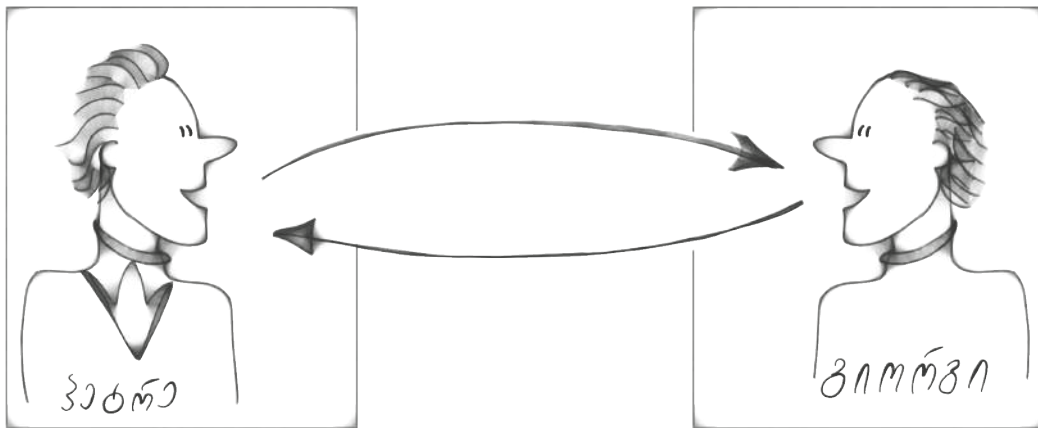
არსებითად იგივე ტექნიკაა, რაც უკვე აღვწერეთ, ერთი განსხვავებით - ადამიანებს სთხოვენ წარმოდგინონ საკუთარი თავი ოპონენტის როლში და ამ როლიდან გამომდინარე ისაუბრონ.

“**პეტრე, მინდა გთხოვოთ, დროებით წარმოიდგინოთ, რომ გიორგის როლს ასრულებთ და სწორედ ამ როლიდან უბასუხოთ ჩემს შეკითხვებს.**”

თავიდან უფრო არაფორმალური შეკითხვა დასვით, რომელიც დაეხმარება ადამიანს კარგად გაითავისოს ახალი როლი:

“**გიორგი, გვიამბეთ ცოტა რამ თქვენს შესახებ.**”

მას შემდეგ, რაც მონაწილე ოდნავ შეეგუება ახალ როლს, განაგრძეთ ინტერვიუ ჩვეულებრივი წესით და აქტიურად გამოიყენეთ პარაფრაზირება.



როდესაც პეტრე დაასრულებს გიორგის როლში ყოფნას, სთხოვეთ გიორგის შეაფასოს პეტრეს ინტერვიუ, ხომ არ გამორჩა მას რაიმე მნიშვნელოვანი მომენტი? შემდეგ გაუცვალეთ ადამიანებს როლები და სთხოვეთ გიორგის ისაუბროს პეტრეს როლიდან. ამ ინსტრუმენტის გამოყენება არ შეიძლება მონაწილეთა წინასწარი თანხმობის ან მათი შესაბამისი მომზადების გარეშე.

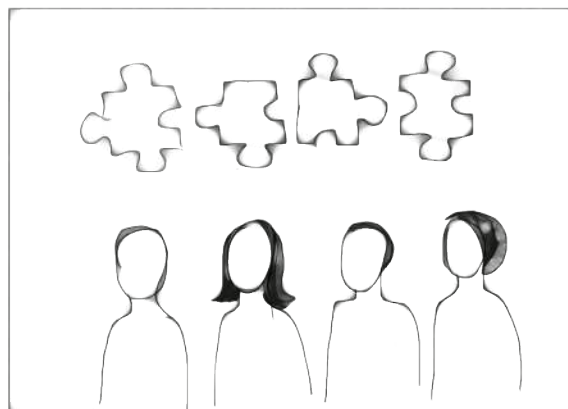
3. კონსენსუსი: მცირე ჯგუფიდან დიდ ჯგუფამდე

ფასილიტაციის ამ მეთოდის დანიშნულებაა დიდ ჯგუფში გადანყვეტილების მიღების პროცესის გაადვილება და გადანყვეტილების მიღებაში ჯგუფის ყველა წევრის მონაწილეობის უზრუნველყოფა. თანმიმდევრობა ასეთია:

1. პრობლემა ან საკითხი უნდა განისაზღვროს მთლიან ჯგუფში.
2. მთლიან ჯგუფშივე ხდება განსაზღვრული პრობლემის მოგვარების შესაძლო ვარიანტების ბრეინსტორმინგი.
3. შემდეგ დიდი ჯგუფი იყოფა რამდენიმე მცირე (6-8 კაციან) ჯგუფად. მცირე ჯგუფები მსჯელობენ პრობლემაზე და მის შესაძლო გადანყვეტაზე და შეიმუშავენ პრობლემის მოგვარების საკუთარ ვერსიას, რომელსაც შემდგომ მთლიან ჯგუფში წარადგენენ (დაურჩევთ მცირე ჯგუფებს ფლიპჩარტის ფურცლები).

4. მცირე ჯგუფებში შემუშავებული ვარიანტები წარედგინება დიდ ჯგუფს
5. დიდ ჯგუფში უნდა მოენყოს წარდგენილი ალტერნატივების განხილვა. განხილვისას, ფასილიტატორმა უნდა მიაქციოს ყურადღება იმას, თუ რა საერთო დასკვნები არსებობს წარმოდგენილ პრეზენტაციებში და მოუწოდოს ჯგუფს, შეთანხმდნენ (მიაღწიონ კონსენსუსს) ამ რამდენიმე მომენტზე. ასევე, უნდა დაფიქსირდეს სხვადასხვა ჯგუფის პრეზენტაციებში არსებული ყველა უთანხმოება და საკამათო საკითხი.
6. მონაწილეები ბრუნდებიან თავიანთ მცირე ჯგუფებში და ცდილობენ საკამათო საკითხების შემდგომ დამუშავებას და ამის გათვალისწინებით ახალი წინადადებების მომზადებას.
7. მონაწილეები კვლავ იკრიბებიან დიდ ჯგუფში და წარუდგენენ ერთმანეთს ახალ წინადადებებს. ისევ მიმდინარეობს განხილვა, ფასილიტატორი ისევ სთავაზობს ჯგუფებს მიაღწიონ კონსენსუსს. მე-6 და მე-7 ეტაპი შესაძლოა განმეორდეს მანამ, სანამ არ შემუშავდება ისეთი გადაწყვეტილება, რომელსაც დათანხმდება ყველა მონაწილე, ანუ სანამ არ მიიღწევა კონსენსუსი.
8. მას შემდეგ რაც კონსენსუსი მიღწეულია, ფასილიტატორი სთავაზობს მონაწილეებს განსაზღვრონ, თუ რა ნაბიჯებია აუცილებელი მიღებული გადაწყვეტილების განსახორციელებლად.

სასურველია და აუცილებელიც, რომ ეს მეთოდი იყოს ზედმინევნიტ განერილი დროში. ყოველ ეტაპზე, წინასწარ შეთანხმდით, რა დროში უნდა მოახერხონ მცირე ჯგუფებმა მუშაობის დასრულება და მკაცრად მოსთხოვეთ ამ ვადების დაცვა. დროის ასეთი შეზღუდვა უფრო ეფექტურს ხდის რთული პრობლემების გადაწყვეტის პროცესს.



რა არის აუცილებელი კონსენსუსის ფასილიტაციის დროს

1. ყველანაირი, განსაკუთრებით კი ერთმანეთთან კონფლიქტში მყოფი მოსაზრების / შეხედულების დაფიქსირება. ფასილიტატორმა უნდა ააღაპაროს ისინიც, ვინც ჩუმად სხედან და არ საუბრობენ. კონსენსუსისთვის არსებითად მნიშვნელოვანია უთანხმოების და განსხვავებული აზრის ღიად გამოხატვა და შემდეგ ამაზე მუშაობა (რთული ან წინააღმდეგობრივი საკითხების განხილვის შემთხვევაში, ფასილიტატორს შეუძლია ზემოდ აღწერილი “მცირე ჯგუფიდან დიდ ჯგუფამდე” მეთოდის გამოყენება).

2. ჯგუფში, როგორც თანხმობის, ასევე უთანხმოების “ზონების” პერიოდული დაფიქსირება და შეჯამება. როდესაც გადანყვეტილების მიღება ჭიანჭურდება, ფასილიტატორმა უნდა ხმამაღლა და ძალიან მოკლედ შეახსენოს ჯგუფს, თუ რომელ საკითხებზე მოხდა უკვე შეთანხმება და რა დარჩა კიდევ შესათანხმებელი. კიდევ უფრო უკეთესია ამ ყველაფრის ფლიპჩარტის ფურცლებზე წერილობით დაფიქსირება. ჯგუფის მუშაობის შედეგების ასეთი თვალსაჩინო შეჯამება უფრო ნათელს ხდის მონაწილეებისთვის მთლიან სურათს, აჩვენებს მათ მიღწეულ პროგრესს და ამით ხელს უწყობს ჯგუფში სამუშაო განწყობის შენარჩუნებას. საკმაოდ ხშირად გაჭიანურების მიზეზი ჩვეულებრივი გაუგებრობაა, რომელიც იოლად გვარდება კორექტულად და დროულად ფორმულირებული შეჯამების შემდეგ.

3. შეთანხმების გადამოწმება. დისკუსიის პროცესში, ფასილიტატორმა პერიოდულად უნდა გადაამოწმოს ჯგუფთან, შესაძლებელია თუ არა რაღაც კონკრეტულ საკითხზე ან ქვესაკითხზე შეთანხმება. ასეთ გადამოწმებას, როგორც წესი, კარგად შეუძლია არსებული უთანხმოების გამოვლენა, რაც ძალიან სასარგებლოა პროცესის ეფექტურობის თვალსაზრისით.

- დაუსვით ჯგუფს კონკრეტული და არა ზოგადი კითხვა.
კონკრეტული კითხვის მაგალითი:

“ყველა ვთანხმდებით თუ არა, რომ კოალიციის შეხვედრები გაიმართება კვირაში ერთხელ, სამშაბათობით, და რომ შეხვედრის წინა დღეს ის ორგანიზაცია, რომელიც მასპინძლობს შეხვედრას, დაავ ზავნის შესაბამის შეხსენებას ყველა მონაწილესთან?”

ზოგადი კითხვის მაგალითი:

“ყველა ვთანხმდებით თუ არა, რომ გავაგრძელებთ მუშაობას ისე, როგორც ირინამ შემოგვთავაზა?”

- მოსთხოვეთ ჯგუფს გარკვეული პასუხი, ნუ მიიღებთ სიჩუმეს თანხმობის ნიშნად. მონაწილეებმა უნდა გააცნობიერონ და იგრძნონ, რომ ისინი “აფორმებენ” ხელშეკრულებას ერთმანეთთან.

ზოგჯერ მიზანშეწონილია, მონაწილეთა პასუხების ფლიპჩარტზე დაფიქსირება, და ამისთვის სპეციალური სკალის გამოყენება. ფასილიტატორი სვამს კითხვას და სთხოვს მონაწილეებს გასცენ პასუხი შემდეგი სკალის მიხედვით:

ძალიან მომწონს და სრულიად ვეთანხმები გადანყვეტილებას!

ბევრი რამ მაფიქრებს ამ გადანყვეტილებაში, მაგრამ არ მინდა ჯგუფი დავბლოკო.

ძალიან ნაადრევია რაიმე გადანყვეტილების გამოტანა. ამ კითხვის დასმამდე ჯერ კიდევ ბევრი მუშაობაა საჭირო.



პრინციპში, ვეთანხმები გადანყვეტილებას. ჩემთვის ის მისაღებია.

მიმაჩნია, რომ ამ გადანყვეტილებაში ბევრი პრობლემაა და არ ვეთანხმები.

თითოეულმა მონაწილემ უნდა აარჩიოს პასუხი ამ სკალაზე და აცნობოს შესაბამისი ნომერი ფასილიტატორს (ან ანიშნოს თითებით). თუ ადამიანები პასუხობენ ძირითადად 1 და 2-იანით - გადანყვეტილება შეიძლება ჩაითვალოს მიღებულიად. ორი ან სამი 3-იანი მიანიშნებს, რომ საჭიროა მსჯელობის გაგრძელება. ერთი 4-იანი და 5-იანიც საკმარისი საფუძველია განხილვის გასაგრძელებლად. იმ მონაწილეებს, რომლებიც აირჩივენ 3-იანს, 4-იანს ან 5-იანს, ფასილიტატორმა უნდა სთხოვოს, კარგად აუხსნან ჯგუფს, თუ რაში ხედავენ პრობლემას. ამით ჯგუფის ყურადღება გადაინაცვლებს კონკრეტულად ამ პრობლემებზე და მათ მოგვარებაზე.

- ზოგჯერ ნეგატიური ფორმულირება ეხმარება ფასილიტატორს, გამოააშკარავოს რეალური განწყობები ჯგუფში: “არის ვინმე, ვინც არ ეთანხმება.... და ა.შ.”
- ეჭვის თვალით შეხედეთ შეთანხმებას, რომელიც ზედმეტად იოლად მიიღწევა. გადაამოწმეთ, რათა დარწმუნდეთ, რომ ჯგუფის წევრები ნამდვილად თანხმდებიან არსებით საკითხებში.

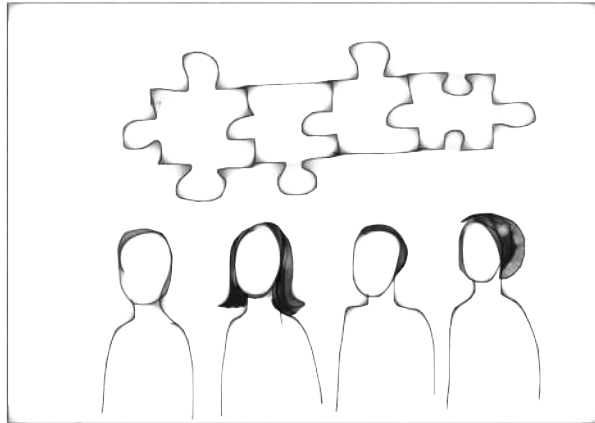
4. როდესაც შეთანხმება ვერ ხდება:

- ფასილიტატორმა უნდა სთხოვოს მათ, ვინც არ უჭერს მხარს გადანყვეტილებას, შესთავაზონ ჯგუფს საკუთარი ხედვა და ვარიანტი.
- თუ შეთანხმება ვერ მოხდა, ერთ-ერთი მიზეზი შესაძლოა იყოს ის,

რომ ადამიანებს სჭირდებათ დასვენება, პაუზის აღება, წყნარად და მშვიდად თავში აზრების დალაგება. როდესაც ხედავს, რომ დისკუსია ჩინშია, ფასილიტატორმა უნდა გამოაცხადოს შესვენება, ან გადადოს გადაწყვეტილების მიღება შემდეგი შეხვედრისთვის.

- თუ ისე მოხდა, რომ გადაწყვეტილების მიღება გადატანილია შემდგომი შეხვედრისთვის, ფასილიტატორმა უნდა შეათანხმებინოს ჯგუფს შემდეგი შეხვედრის ზუსტი თარიღი, დრო და სხვა ტექნიკური დეტალები.

კონსენსუსი ჯგუფისგან საკმაოდ მძიმე შრომას მოითხოვს, მაგრამ ეს ჯანსაღი და სასარგებლო შრომაა, რომელიც ხელს უწყობს მონაწილეებში ურთიერთგაგებისა და პატივისცემის გრძნობის გაჩენას. გადაწყვეტილების მიღების სხვა მეთოდებთან შედარებით კონსენსუსის გზით ძლიერი და კრეატიული გადაწყვეტილებები იქმნება, რომლებსაც ჯგუფის წევრები მეტი მონდომებით და პასუხისმგებლობით ახორციელებენ.





facebook.com/partners.ge
www.partners.ge