

Развитие навыков и способностей, личность ведущего диалога.

Диалог качественным образом отличается от многих других форм человеческого взаимодействия и в первую очередь тем, что диалог – это особый подход к взаимодействию (коммуникации) между людьми. Определяющим в подходе, каким бы он не был, всегда будут ценности, лежащие в его основе. Для диалога мы определили 4 основные ценности (которые, в свою очередь определяют принципы и инструменты или техники / особенности процедуры...процесса диалога). А именно: Понимание; Уважение; Забота и Ответственность.

К чему я это говорю? – К тому, что задача этой темы состоит в том, чтобы ответить на вопрос: «Какими навыками, способностями, чертами, умениями должен обладать ведущий диалога»? Это важно сделать прежде, чем перейти к непосредственному рассмотрению и изучению того, что должен знать и уметь ведущий или, выражаясь более профессиональным языком, фасилитатор диалога.

В своей книге «Смелость учить» (в оригинале «Courage to Teach») известный американский педагог и писатель Палмер Паркер, говоря о подходе к процессу образования, называет 4 вопроса, на которые мы ищем ответы, пытаюсь определить его для себя. Обобщая эти вопросы для понимания подхода, в нашем случае – понимания диалога, и перенося их в новый контекст имеем следующее:

- Вопрос, который мы чаще всего ставим, начинается с вопросительного слова *Что*, в нашем случае, – что мы должны делать, чтобы организовать и провести диалог? Дальше мы узнаем, что ответ на этот вопрос включает в себя 2 большие группы навыков (процедурные и коммуникативные навыки),
- Но когда разговор заходит немного глубже, встает вопрос *Как*, а именно, какие принципы должны стоять за приемами и методами, которые использует ведущий в организации и проведении диалога?
- Реже, когда разговор становится еще более серьезный, мы уже спрашиваем *Почему*, с какой целью, для чего мы должны делать именно это и именно таким образом? При ответе на этот вопрос мы часто обращаемся к ценностям, лежащим в основе диалога.
- И очень редко – практически никогда – мы ставим вопрос *Кто*, кто является той личностью, которая ведет процесс? Как качества этой личности формируют – или деформируют – наше отношение к другим участникам диалоговой встречи, к самому предмету обсуждения, к процессу и к его результатам?

Вот мы и подошли к самому главному ответу на ключевой вопрос нашей темы. Наше глубокое убеждение состоит в том, что для того чтобы быть успешным ведущим, – хорошим фасилитатором диалога, недостаточно «прослушать» курс, знать этапы процедуры или уметь задавать вопросы. Доскональное знание техник и приемов фасилитации группового процесса еще не гарантирует вам успех в роли ведущего.

Только тогда, когда вы в полной мере примете диалог, его философию, ценности, принципы и осознаете себя человеком, который в ситуации конфликта или непонимания в первую очередь видит возможности и необходимость проведения диалога, вы можете с некоторой долей уверенности сказать, что вы являетесь ведущим диалогов.

Главной задачей ведущего диалога является формирование атмосферы доверия в процессе. В одном из пособий по посредничеству в разрешении конфликтов была такая фраза: «Доверие –

это мост, по которому в процессе медиации перетекает вся помощь от ведущего процесса к сторонам». Доверие в процессе (при условии физической безопасности участников) начинается с доверия к ведущему. Кому участники диалога будут доверять? Тому,

- 1) кто выражается понятным языком, доступно и лаконично может пояснить процесс, его цели и задачи;
- 2) кто однозначно и вне всяких сомнений проявляет уважение к каждому участнику процесса, к его точке зрения, к его убеждениям, опыту, чувствам и переживаниям, не допуская оценочных суждений и не стремясь их проанализировать или поставить под сомнение;
- 3) кто не вызывает сомнения в искренности своего намерения помочь участникам услышать друг друга, разобраться в ситуации и принять опыт друг друга, как реальный и значимый для формирования общего понимания ситуации;
- 4) кто, взяв на себя ответственность за создание безопасного пространства для диалога и обеспечения эффективного процесса в соответствии с правилами и принципами, – держит своё слово и честно и неуклонно следует духу и философии диалога как подхода к решению сложных вопросов в обществе людей, которых они касаются... Вы можете легко обнаружить за приведенным примером наглядное проявление 4-х ценностей диалога, о которых мы уже говорили ранее: Понимание; Уважение; Забота и Ответственность.

Исходя из вышесказанного, невозможно представить себе профессионального ведущего, который проявил бы любого рода предубеждение или предвзятое отношение к какой-либо группе участников или стороне диалога.

Подготовленность и профессионализм фасилитатора заключается не только в профессиональном владении знаниями и навыками, но и в достаточной кросс-культурной чувствительности, то есть осведомленности о сути конфликтных вопросов в поли-культурных общинах и чувствительности к сути культурных, этнических, религиозных и других разногласий между участниками. Это позволит ему избежать сознательного или случайного оскорбления чувств какой-либо из сторон конфликта в силу незнания или распространенного заблуждения, которое ведущий невольно мог перенять. Это же касается и чувствительности к вопросам гендерного неравенства и распространенным заблуждениям и стереотипам о социальных ролях мужчин и женщин в обществе. Хотя распространенным убеждением среди фасилитаторов является утверждение, что «фасилитатор является экспертом в организации процесса, а не в предмете диалога», это как раз пример того, когда такая ценность, как *Уважение* (к личности и опыту участников) требует *Понимания* ведущим сути конфликтных вопросов и обеспечения уважительной атмосферы в процессе диалога. Так отсутствие целостности подхода и механическое проведение процедуры «по правилам» скорее всего приведет к неудаче...

Не знаю, стоит ли говорить, на мой взгляд, очевидные вещи, что ведущий процессу диалога должен собой показывать пример такого поведения и отношения к процессу диалога (способу коммуникации во время диалога), какого он ожидает от участников.

Фасилитатор моделирует активное слушание и уважительное высказывания. Он также помогает держать диалог сфокусированным на вопросах, которые были вынесены на обсуждение, обеспечить представленность разнообразия мнений, резюмирует результат обсуждения, следит за динамикой эмоционального состояния группы и обеспечивает выполнение задач процесса, которые были сформулированы во время его дизайна.

Фасилитация диалога.

Ключевые навыки и задачи фасилитатора во время диалога включают в себя, но не ограничиваются следующими:

- Установить цель диалога и убедиться, что участники понимают и соглашаются с ней, и проверить нет ли у них вопросов.
- Продвигать диалог и диалоговый подход. Разъяснять участникам разницу между диалогом и дебатами, помогать понять важность внимательного слушания и высказывания с уважением к другим, честно и искренне.
- Обеспечивать соблюдение тематики и вопросов процесса и направлять обсуждение в нужном направлении. Для того, чтобы обеспечивать соблюдение задач процесса, фасилитатор должен убедиться (до начала), что он имеет достаточный уровень понимания вопросов, которые обсуждают участники.
- Отслеживать групповую динамику. Уделять внимание каждому участнику и следить, чтобы каждый имел возможность высказаться. Проверять участников, которые ведут себя отстраненно или тихо по сравнению с другими. Спрашивать, как они себя чувствуют. Напоминать группе о правиле делиться "эфирным временем" с другими, чтобы разделить эту ответственность с группой.
- Стремиться к настоящему пониманию взглядов и интересов участников диалога. Задавать открытые вопросы, чтобы помочь всем объяснить свои убеждения, их основания, что для них является важным.
- Быть чувствительным к нуждам участников. Быть внимательным и готовым к вежливому ответу тем участникам, которые пытаются затянуть время, или помешать групповой работе во время диалога, или направить обсуждение в сторону спора или дебатов. В первую очередь, восстановите баланс и уделите внимание потребностям группы, затем найдите способ безопасного включения в работу участника "с особыми потребностями".
- Оставаться беспристрастным. Ради сохранения доверия фасилитатор должен быть крайне осторожным в отношении выражения собственного мнения по поводу обсуждаемых вопросов. Скорее он должен помочь самим участникам разобраться с тем, в чем они согласны, а в чем их мысли / точки зрения расходятся.
- Оставаться спокойным и включенным. Это один из критериев настоящего профессионализма фасилитатора – уметь оставаться сконцентрированным на процессе даже в ситуации бурных эмоций, особенно, если они направлены на самого фасилитатора.
- Хранить беспристрастность и широкий взгляд на ситуацию. Многие фасилитаторы занимаются продвижением диалога через собственные убеждения в важности определенных принципов, как равенство, справедливость, мир, демократия, права человека... Преданность этим идеалам может мешать профессиональной работе. Бывают случаи, когда компетентные фасилитаторы могут иметь подсознательные (или даже сознательные) предубеждения в отношении участников с определенными политическими, экономическими или социальными убеждениями. Настойчивая и честная саморефлексия относительно собственных взглядов до начала фасилитации необходима для осознания собственных предубеждений и для создания возможности управлять процессом и способности сочувствовать опыту всех участников. Для ведущего способность понимать все точки зрения в процессе диалога является существенной составляющей его профессионализма.

- Оставаться гибким и избегать чрезмерного контроля. Поскольку задачей фасилитатора является создать атмосферу, в которой люди будут испытывать желание слушать, говорить и учиться, он должен быть очень осторожным, чтобы не перебрать контроль на себя более, чем нужно, чтобы не помешать естественному течению процесса, если он движется в правильном направлении. Чрезмерный контроль создает у участников ощущение ограничения в свободе и провоцирует их самоустранение из обсуждения.

Заключительные замечания

Естественные лидеры и фасилитаторы имеют много общих черт, но не все лидеры могут быть хорошими фасилитаторами. Некоторые лидерские роли даже мешают развитию навыков, нужных фасилитатору.

Некоторые учителя и тренеры поддаются соблазну считать, что их роль тоже состоит в развитии и помощи группе в процессе обучения, передачи мудрости группе. В отличие от них, эффективные фасилитаторы считают важным, чтобы группа сама пришла к определенным выводам через совместный обмен мнениями.

Хорошие лидеры всегда придерживаются повестки дня. В то же время хорошие фасилитаторы держат в фокусе более важную задачу – общее развитие и личностную трансформацию участников; при чем формальное соблюдение программы является менее важным.

Хорошие спикеры имеют искушение использовать свои навыки в риторике для убеждения других в правильности своей точки зрения. В то время как хороший фасилитатор прилагает все усилия для того, чтобы участники услышали и поняли все представленные в группе точки зрения, включая собственные взгляды на проблему.

Роман Коваль

Глава правления ГО «Институт мира и согласия»