

『プロフェッショナル・ファシリテーター』(2010年)

(邦訳は 2014 年 7 月発刊)

ラリー・ドレスラー著 森時彦監修

(原題: **STANDING IN THE FIRE**)

- ・STAND : 立っている、～のままである(妥当・有効)、我慢する、立ち上がる、～の立場をとる(態度や見解)...
- ・FIRE : 議論の中で現れる激情、ファシリテーター自身の心の中に生まれる感情

目次

序章 炎上する会議

パートⅠ ファシリテーターの修羅場

第1章 炎を味方につけよう

第2章 「炎の達人」としてのファシリテーター

パートⅡ 修羅場を切り抜ける 6 つの流儀

第3章 〈流儀1〉自分の状態変化に敏感になる

第4章 〈流儀2〉「いま、ここ」に集中する

第5章 〈流儀3〉オープンマインドを保つ

第6章 〈流儀4〉自分の役割を明確に意識する

第7章 〈流儀5〉意外性を楽しむ

第8章 〈流儀6〉共感力を養う

パートⅢ プロフェッショナル・ファシリテーターになるために

第9章 日常的に行うトレーニング

第10章 ファシリテーションの事前準備

第11章 修羅場にどう立ち向かうか

第12章 振り返りと休息

序章

- ・炎の原因は、熱い思いや信念。うまく扱い、創造性を引き出していく。
- ・「この瞬間、自分はどんな人間でいたいのか？」
- ・全員が安心して話し続けられる空間をつくり出すぞ、という強い意志
- ・最大の武器は自分自身の内面(思考力と情緒の安定性、滲む出す存在感)
- ・グループの力を最大限に引き出す
- ・目的を指し示す羅針盤 穏やかさ 知恵

パートⅠ ファシリテーターの修羅場

修羅場と化す

- ・結論の見通しがまったく立たない
- ・問題が難しく複雑で、理解が共有されない
- ・過去に何かを失い、苦しんだ経験を持っている
- ・過去にその問題についての検討を禁止され、あるいは妨げられた苦い経験がある
- ・その問題に関する感情表現や意思表示を禁じられたことがある
- ・利害関係が激しく対立している
- ・グループ内の力の差が大きい
- ・多様性に富んだメンバーで構成されている(性格、文化他)
- ・誰もが自分の意見に固執し、頑固に他の見方を拒絶している
- ・グループ全体が心身ともに疲労困憊している
- ・隠れた問題があり、水面下の駆け引きが進行している

第1章 炎を味方につけよう

破壊的な炎

- ・負けたくない気持ち 攻撃的 非難の応酬 感情的な議論 個人攻撃 失言
- ・混乱や憎しみが広がる
- ・当事者は心を閉じる 長期にわたる自己正当化 悪意で解釈 人間関係の崩壊

創造的な炎

- ・問題を自分事としてとらえる 解決しようと真剣に取り組む 活力の源
- ・共通の目的を思い出す 新しい視点を照らし出す
- ・率直に口にする機会 学びや成長を促進 新しい解決法

自分自身の炎に翻弄され焼き尽くされる

- ・自己イメージ「勝ちたい」「正しくありたい」「人より優れた存在でいたい」
- ・麻痺することでも、達観することでも、感情スイッチが押されないようにすることでもない。
- ・自分の中に強い感情が湧き起こっていることを客観的に認識する

第2章 「炎の達人」としてのファシリテーター

- ・その場の影響を受ける～他者から切り離された存在であると思うのは幻想
- ・ファシリテーターの内的状態が重要
- ・炎の達人・・・3つの要素(知識、ファシリテーションスキル、在り方)
- ・自分がヒーローでありたいと思う衝動を振り払えるかどうか
- ・思い込みにとらわれそうになっていることに気づく
- ・現在、現実集中する
- ・勝手な判断や偏った見方に惑わされない
- ・目的を忘れない 目的意識を明確にし立ち戻る
- ・柔軟に軽やかに対処
- ・相手を思いやる気持ち、共感を維持 寛容

パートⅡ 修羅場を切り抜ける6つの流儀

第3章 〈流儀1〉自分の状態変化に敏感になる

- ・感情が問題を引き起こす:過剰反応/感情の表現方法/誤った感情
- ・デメリット
- 知識、スキル、創造性が活かせない/視野が狭くなる 正当化する情報以外を無視
- 他者への理解、共感を失う/中立性が失われる 誤った感情の正当化
- ・身に付ける能力
- 自己観察力/ 全身センシング(身体で気づく力)/
- リフレクティブ・プロセッシング(自分の信念や思い込みを検証する力)
- こだわりや見方はどのようなものがあるのか/事実に基づいているのか
- 他の見方はできないのか/真実である場合(真実でない場合)何を意味するのか/
- 正しいと考える動機は/自分の能力の強化や蝕むことになるのか/目的達成に役立つのか

- ・自分の変化に気づく力は、他の5つの流儀の基盤
共感する気持ち/ 引き出しがたくさん持てる(リソースフル)/ 中立性を保つ

第4章〈流儀2〉「いま、ここ」に集中する

- ・過去の後悔/ 未来の心配
集中力がなくなる 柔軟な対応ができない 目的を見失う 新しい視点を提供できない
衝動的な行動 不安感 攻撃的
- ・**注意力/ 静観力**
自分の思考や感情は自分自身とは別物
「あるべきこと」ではなく、「実際に起こっていること」をファシリテートする
・穏やかでいる/ 広い視野/ 研ぎ澄まされた感性

第5章〈流儀3〉オープンマインドを保つ

- ・「知っている」という思い込み
人が何を考えているのか、最善は何か、相手が言っていること、どんな選択肢があるのか、この先何が起こるか、これではうまくいかないこと…知っている。わかっている。
- ・アイデアを逃す/ 改善機会を逃す/ 自己正当化に走る/ 真実を語らせない
正当化のための人の操作/勝ち負け的な二者択一/ 執着 悲観的
- ・常にオープンマインドでいるために
 - 謙虚な態度**(全体の一部しか見ていない・知っていない)
 - 判断保留**(私の見方に影響をあたえているものは？ 他の見方は？
他の人の考え方に影響を与えているものは？)
 - 好奇心**(ものごとを見直す・こだわりを捨てる・問いかける)
 - 諦めない心**(可能性を信じ続ける)
- ・創造性/ 安心・安全の場/ 学び

第6章 〈流儀4〉自分の役割を明確に意識する

- ・言い訳 自己正当化 プレッシャー こだわり プライド

・状況に振り回される 当初のゴールからそれる/ その場しのぎ 良い人を演じる/
過剰反応・過剰介入/関わり方・対応の仕方がわからなくなる/ 自信喪失

・羅針盤の要素(5つの問い)

自分が果たすべき役割は何か/ ファシリテーターとして守るべき基本原則は何か/
誰のために、ここにいいのか/ グループは何を達成したいのか/
この会議で自分がすべきこと、すべきでないことは何か

・基本原則(羅針盤の2つ目の要素)

想定外は起こる/ 知恵は参加者が持っている/ すべての声に耳を傾ける/
人からの私への怒りや恐れは、私に原因があることはほぼない 気にしない/
穏やかな気持ちで受け止める 変化の触媒になる

・何を達成したいか 何をもって達成とみなすのか(羅針盤の4つ目の要素)

・**明確な理解** : 自分の志を明確/ **コミットメント** : 志を必ず達成すると約束
・行動、言葉、取り組み姿勢に筋が通る/ 一歩前に踏み出す/ 飾らず自然体/
自分の価値観を見極める

第7章 〈流儀5〉意外性を楽しむ

・コントロールしたい欲求、恐れ、べき論、他責、あきらめ、硬直的な考え
・スムーズに受け入れ 柔軟に対応 創造的に取り組む
・意外性を楽しむ…必要な3つの能力

こだわりを捨てる

自分の志と羅針盤を見失わない/ 自分に問いかける

遊び心を持つ

混乱や葛藤はパートナー/ 何が正しいかではなく、どうすればうまくいくのか

必ずうまくいくと確信する

自分の信条 言葉 正しいではなく 調和し意気投合するのか

・すばやく的確にものごとを進める力(アジリティ)が高まる/ 自信

第8章 〈流儀6〉共感力を養う

・優越感/無関心・無感動/イライラ/配慮がなくなる/軽視・無視/レッテル貼り/決めつけ/卑下

- ・人の尊厳を大切にする姿勢を貫く
- ・感情受容力：他人の感情にオープン
自己受容：自分の感情の源を受け入れる
全体知覚：相手には背景があることを意識する
無条件の肯定的受容：同意・容認ではない 見下したり、バカにしたりしない
- ・自分に優しくなる
- ・癒しによる相互理解促進/ 信頼感 心を開く/ 共鳴のエネルギー

パートⅢ プロフェッショナル・ファシリテーターになるために

- ・動機を明確/ 一貫性と継続性/ 好奇心を以て集中/ 自分を責めない

第9章 日常的に行うトレーニング

- ・身体のセンタリング：身体の中に意識を向ける/ 深呼吸
- ・マインドフルネス瞑想
- ・自問法
私に影響を与えている先入観や仮説は何か/
そこからどんな思いやこだわりが生まれているか/
取り入れるべき考えは他にないのか
- ・相互メンタリング：定期的に相互にメンター役となる
- ・クリアネス会議：一人が課題を説明。他のメンバーは質問だけをする(励まし、解決策を言うのは禁止)。知恵を引き出す。
- ・感情が動いた体験を記録(共感日記)/ 悩みを抑え込まず呼吸をおこなう
- ・資質、貢献、動機、使命を確認。アファメーション。
- ・一参加者として参加、避けてしまう考え方や人を思い出す、共同ファシリテートをする
- ・継続する

第10章 ファシリテーションの事前準備

- ・自分とつながる（本来の姿や目的の再確認）

ミーティング会場とつながる（立ち位置を変えて気づく、一礼する、参加者席に座る）

参加者とつながる（事前に参加者と話す目的は、好かれることでも、信頼されることでも、自分の見方につけることでもない。単に硬さをほぐすだけのこと）

より大きな世界とつながる（尊重、感謝、放下）

第11章 修羅場にどう立ち向かうか

- ・自分の感情に名前をつける/ 焦らず、一旦停止する。ただ感じる/ 呼吸/ 必要な能力を思い浮かべる/ 志を思い出す/ 身体から変える(※下記)/ 違う解釈をする(リフレーミング)/ 違いに気づく(例えば、意見の相違と意見と対立、事実と解釈)/ 味方を思い出す/ アファメーションを活用する

※身体から変える

- ・床に接している足の裏を感じる
- ・肩を後ろに引き、胸を開く 骨盤を開く
- ・あごをリラックスさせ、頭を上引き上げる
- ・背筋を伸ばして、頭頂を空に向かって引き上げる
- ・微笑む
- ・息を吸い込む際に、おなかの一番奥まで届くようにする
- ・声のトーンと大きさに変化をつける
- ・話すのを止める

第12章 振り返りと休息

- ・新たな気づきや知恵が生まれるための静かな時間
- ・会場に残り、後片付けをする/ 帰路に身体を休める/ 洗い流す/ 参加者に聴いてもらう
- ・リフレクション/ 日記をつける/ 祝福する(感謝、人間らしさ、目的、意欲、遊び心、喜び)
- ・アートや自然に触れる/ 身体を動かす/ クリエイティブな活動をする/ サポートを得る/ 笑う/ 他者から学ぶ/ パーソナルリトリート(自分の成長のために志や羅針盤を再確認する)

おわりに

- ・「内容(what)」よりも「どういう存在(who)」であるか
- ・「どういう存在であるか、どういう存在になっていくか」を意識的に磨いていく

- ・気づきと選択の旅/ 人生のすべてが現場・道場/ 内面の発見の旅
- ・人間としての成長という長い旅の一步