

Метод Сфокусированного обсуждения (ОРИП) УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ УРОВНЯ «ПРАКТИК»



Программа

День 1	День 2
• Вступление • Видео про Метод Сфокусированной Беседы (МСБ) ОРИД • Демонстрация метода • Теория (МСБ) и ОРИД • Упражнение по объяснению метода • Сессия практической работы • Обратная связь • Создание групповой беседы	• Обзор видео инструкции • Особые случаи применения • Сессия практической работы • Обратная связь • Особые виды дизайна для индивидуального использования • Инструкции по работе после завершения программы • Требования к инструктору

1

Вступительная беседа

Вопрос 1

- Как Вас зовут и чем Вы занимаетесь?

Вопрос 2

Внимательно послушайте ответы участников.

- В каких ситуациях, вы хотели бы, получить пользу от этого курса?

Вопрос 3

- Какая ситуация, рассказанная другим участником, похожа на Вашу?

Вопрос 4

- Что, из того, что было сказано другим участником, затронуло Вас, например, вызвало сочувствие или раздражение?

Вопрос 5

- Какие похожие факты Вы слышали во время разговора об ожиданиях участников от этого курса? Другими словами: какие общие паттерны вы можете выделить?

Вопрос 6

- Почему нам важно иметь возможность безопасно и открыто общаться друг с другом и в группе?

Вопрос 7

- Какая часть нашей программы наиболее важна для Вас? Что бы Вы хотели изучить?

• Вступление • Видео про Метод Сфокусированной Беседы (МСБ) ОРИД • Демонстрация метода • Теория (МСБ) и ОРИД • Упражнение по объяснению метода • Сессия практической работы • Обратная связь • Создание групповой беседы	• Обзор видео инструкции • Особые случаи применения • Сессия практической работы • Обратная связь • Особые виды дизайна для индивидуального использования • Инструкции по работе после завершения программы • Требования к практику МСБ
--	---

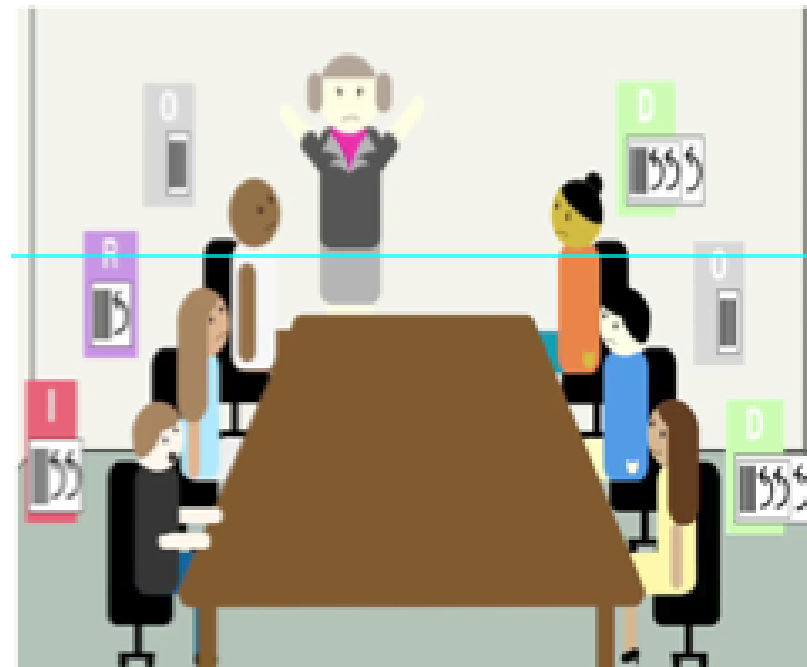
2

Вопрос 8

- Опираясь на то, что Вы узнали о друг о друге, какой совет Вы бы дали мне по ведению этой группы? Какие базовые правила нам нужны? (н.п. слушать, когда кто-то говорит.)

Обсуждение видео

- Какие эпизоды Вам запомнились?
- Какие подписи Вы запомнили?
- Где Вам нужны дополнительные пояснения?
- Какие подобные ситуации происходили с Вами ?
- Какие из персонажей видео кажутся Вам больше всего знакомыми?
- Какая была Ваша импульсивная эмоциональная реакция на какую-нибудь из частей видео?
- Какая часть видео была Вам наиболее интересна? Почему?
- Что бы Вы спросили у режиссера, если бы он был здесь?
- Как бы это повлияло на отношения на рабочих местах, если бы больше людей были осведомлены об этом?
- Как Вы могли бы использовать то, что Вы узнали из видео?
- Как бы вы сформулировали своими словами основную мысль видео?
- Кому еще ВЫ бы рекомендовали посмотреть это видео?



Теория ОРИП

Вступительное видео

- Как Вас зовут и чем Вы занимаетесь?
- В каких ситуациях, вы хотели бы, получить пользу от этого курса?
- Какая ситуация, рассказанная другим участником, похожа на Вашу?
- Что, из того, что было сказано другим участником, затронуло Вас, например, вызвало сочувствие или раздражение?
- Какие похожие факты Вы слышали во время разговора об ожиданиях участников от этого курса? Другими словами: какие общие паттерны вы можете выделить?
- Почему нам важно иметь возможность безопасно и открыто общаться друг с другом и в группе?
- Какая часть нашей программы наиболее важна для Вас?
- Опираясь на то, что Вы узнали о друг о друге, какой совет Вы бы дали мне по ведению этой группы? Какие базовые правила нам нужны?

Обсуждение видео

- Какие эпизоды Вам запомнились?
- Какие подписи Вы запомнили?
- Где Вам нужны дополнительные пояснения?
- Какие подобные ситуации происходили с Вами ?
- Какие из персонажей видео кажутся Вам больше всего знакомыми?
- Какая была Ваша импульсивная эмоциональная реакция на какую-нибудь из частей видео?
- Какая часть видео была Вам наиболее интересна? Почему?
- Что бы Вы спросили у режиссера, если бы он был здесь?
- Как бы это повлияло на отношения на рабочих местах, если бы больше людей были осведомлены об этом?
- Как Вы могли бы использовать то, что Вы узнали из видео?
- Как бы вы сформулировали своими словами основную мысль видео?
- Кому еще Вы рекомендуете посмотреть это видео?

4

Метод Сфокусированной Беседы — Пошаговый обзор в иллюстрациях

Объективный



Люди вступают и воспринимают вещи органами чувств



Рефлекторный



Начинают ощущать; нравится, не нравится; возникают эмоции, чувства оживляются, возникают ассоциации и воспоминания



Интерпретивный



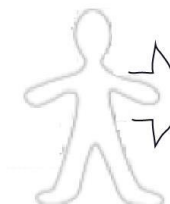
Устанавливаются осознанные связи, возникают мысли, слова, идеи, понимание; мы думаем о том, что происходит



Принятие решений



Рассматриваются действия, решения, варианты действий, ответов, реакций.



Групповая динамика без ОРИП

Использование ОРИП для понимания поведения человека в любой беседе

Причины непродуктивных бесед

Когда несколько людей собираются вместе поговорить о теме, они часто сконцентрированы на разных уровнях естественного человеческого процесса и каждый по разным причинам. На диаграмме справа фасилитатор задал только один вопрос.

Некоторые люди захотят поспешить к уровню принятия решений и могут, вероятно, проглядеть важную информацию. (Участник А).

Некоторые люди будут запутаны объективным уровнем информации так, что они просто «не понимают». (Участник Б).

На некоторых участников нахлынут воспоминания и ассоциации из прошлых ситуаций на рефлексивном уровне и они будут искать связи. (Участник В).

Некоторые захотят проанализировать и обсудить теорию и выводы на интерпретивном уровне. (Участник Г).

Хотя мы все следуем естественному процессу мышления, каждому человеку присущ свой стереотип и своя скорость делать выводы. Не бывает правильных и неправильных стереотипов. Есть только изученные способы поведения, основанные на жизненном опыте каждого человека.

Когда разговор не структурирован, часто нет способа использовать группой продуктивно мыслительные стереотипы и видение каждого человека. Результатом часто бывают конфликт, хаос и замешательство.

Структура ОРИП, использованная осторожно, принимает ум каждого человека и строится на этом, чтобы принять мудрое решение или придти к более глубокому пониманию, индивидуально или коллективно. Структура позволяет группе пройти вместе все четыре уровня естественного человеческого процесса.

Типичная непродуктивная беседа



Групповая динамика без ОРИП

Что нам следует сделать в отношении проблемы «Х»?

Понимание групповой динамики, с использованием ОРИП

Фасилитатор вначале задает вопросы Объективного уровня, которые позволяют группе собрать необходимые факты, данные, информацию и мысли по поводу проблемы.

Например:

- Что нам известно о проблеме Х?
- Кто напрямую вовлечен в это?
- Что люди говорят об этом?
- Что мы прочли об этом?

Затем фасилитатор задает вопросы Рефлексивного уровня, которые вызывают свободные ассоциации с воспоминаниями, чувствами, опытом и реакциями на полученную информацию.

Например:

- Какая была твоя первая реакция на это?
- Какой наш опыт это напоминает?

- Что, в связи с этой проблемой, вызывает ваше беспокойство?

Затем, фасилитатор задает вопросы Интерпретативного уровня, которые позволяют группе исследовать значимость, сферы применения и возможности информации и реакции.

Например:

- Как срочно должна быть решена эта проблема?
- Что произойдет, если мы ничего не будем делать?
- Какие у нас есть возможности?
- Какие способы применения каждой?

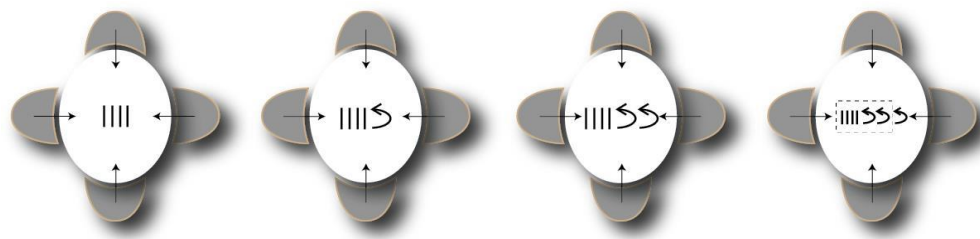
Наконец, фасилитатор задает вопросы, которые дают возможность понять какие следующие шаги должны быть совершены – уровень Планирования действий.

Например:

- Что мы будем делать, чтобы решить проблему «Х»?

- Кто что должен сделать и когда?

Это разговор, в котором у каждого участника есть шанс предложить наилучшие идеи и выиграть от знакомства с идеями других, что приводит к тщательно продуманному решению.



Обсуждение без использования ОРИП

~~Objective~~

~~Объективный~~

~~Reflective~~

~~Рефлексивный~~

~~Interpretive~~

~~Интерпретативный~~

~~decisional~~

~~Принятие решения~~

9

Обзор Метода Сфокусированной Беседы

Заметки

Тема: Главная тема или предмет беседы. Она устанавливает границы беседы

Рациональная цель: Намерение или практическая цель разговора. Она ведёт коллективный мыслительный процесс и определяет направление беседы.

Эмоциональная цель: Внутреннее влияние беседы. Она влияет на настроение группы и определяет тон общения между участниками.

Начало: Определить этап для беседы и ввести тему.



Вопросы Объективного уровня:

Вовлечь 5 органов чувств: (зрение, слух, вкус, обоняние, осязание)

- вызывает всеобъемлющее участие
- получает факты и объективные данные



Вопросы Рефлекторного уровня:

Вызвать и принимать образные, интуитивные и эмоциональные ответы

- допускает эмоции, воспоминания и первоначальные ассоциации
- призывает участников использовать своё воображение



Вопросы Интерпретивного уровня:

Вызвать обмен мнениями.

- формирует общее понимание и знание внутри группы
- определяет имеющийся выбор и возможности



Вопросы уровня Принятия решений:

Расширить диапазон коллективных мнений или решений, которые могут привести к будущим действиям

- добывается более глубокий смысл от участников
- делает беседу значимой и направленной в будущее
- выявляет групповой и индивидуальный выбор

Завершение: подтверждение мнения или решения человека и группы в целом

Ваше намерение на каждом уровне

Начальная фраза вместе с обозначенными черными точками слева указывает общие цели каждого уровня.

Может оказаться полезным обозначить ваши собственные специфичные цели. Если вам кажется, что отдельные заготовленные вами вопросы не работают, посмотрите на поставленные цели как к ключу для дополнительных вопросов.

Определение целей для каждого уровня помогает выбрать эффективные вопросы

10

Примерные вопросы для каждого уровня Сфокусированной Беседы

ОБЪЕКТИВНЫЙ	РЕФЛЕКТОРНЫЙ	ИНТЕРПРЕТИВНЫЙ	ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ
1. Какой предмет вы видите? Что вы видели?	1. Какие части напомнили вам о вашем собственном _____?	1. В чем заключается важность этого?	1. О чем на самом деле эти темы?
2. Какие слова вспоминаются?	2. Где вы были обеспокоены?	2. Какое новое преимущество это дало нам?	2. Расскажите историю, о чем всё это.
3. Что мы сегодня сделали?	3. Что дает вам чувство того, что вас оценили?	3. Что это изменит?	3. Каким должен быть способ, которым вы собираетесь действовать?
4. Кто были действующие лица? Кто был там?	4. Что вам казалось скучным?	4. Что, по-вашему, скрыто под этим вопросом?	4. Что означает для вас это испытать?
5. Какие событие вы вспоминаете из прошлого года?	5. Что особенно волнует (радует)?	5. Каким образом это было бы полезно лично для вас?	5. Итак, что мы решили?
6. Что вы замечаете в этой новой форме?	6. В чем вы действительно уверены и что не вызывает сомнений? Где вы чувствуете смущение?	6. Что является областью этого вопроса или ключевой проблемы?	6. Что это означает для нашего будущего?
7. Кто присутствовал на встрече? Кто выступал?	7. Что беспокоит вас?	7. Какие другие моменты нам нужно учитывать?	7. Как вы назовёте наш окончательный продукт?
8. Какие эпизоды вы помните?	8. Что раздражало?	8. Какие решение нам нужно принять как группе?	8. Итак, что вы узнали?
9. Что мы знаем об этой ситуации?	9. Где вы уверены? Где требуется больше работы?	9. Что здесь рекомендуется?	9. Что бы мы изменили, если бы сделали это снова?
10. Что привлекло ваше внимание в _____?	10. Что дает вам смелость?	10. Какие есть для нас альтернативы?	10. Чем мы, на самом деле, обязали себя?
11. В какие команды (группы) вы входили?	11. Что кажется вам рискованным?	11. Какие это ставит перед вами вопросы?	11. Какие первые шаги, которые мы должны предпринять?
12. Какие заголовки привлекли ваше внимание на этой неделе?	12. В чем особенно вы сомневаетесь?	12. Какое понимание начинает появляться?	12. Каково решение этой группы?
13. Какие реплики в диалоге вы вспоминаете?	13. Что вдохновляло?	13. Когда вы это испытали?	13. Как вы озвучите наш консенсус?
14. О чем вы думаете в первую очередь, когда я говорю слово (слова) _____?	14. Какой цвет вы бы добавили? Почему?	14. Как другие группы занимались этими вопросами?	14. Что вы сделаете по-другому?
15. Каковы были главные моменты в речи?	15. Что действительно было легко? Особенно трудно?	15. Какие изменение нам нужно внести?	15. Какие названия вы дадите нашему времени вместе?
16. Какое поведение или ответы вы наблюдали?	16. Какую музыку вы бы играли? Почему?	16. Каких ценностей мы здесь придерживаемся?	16. Какие соображения по применению или действию возникли у вас на этих встречах?

Тема/контекст	Объективный	Рефлексивный	Интерпретативный	Планирование	Завершение
Фокус внимания группы на вопросе: Давайте вспомним, что вызвало этот вопрос?	Что произошло, что привело к возникновению этой проблемы? Другая базовая информация?	Какая была самая фрустрирующая часть работы? Что сработало хорошо?	Каковы способы применения этой ситуации? Каковы ключевые вопросы?	Что мы можем сделать, чтобы решить проблему?	Создайте консенсус с вопросом уровня Планирование в качестве ключевого (смотри процедуру консенсуса)
Обсуждение истории или сюжета. Прочтите историю	Кто участвовал в этой истории? Что произошло сначала? ...Потом?	В какой части вы смеялись? Где чувствовали страх? С каким героем вы идентифицировались?	Где был поворотный пункт в истории? Почему? О чем история? Когда еще вы переживали что-нибудь подобное?	Что из того, что вы услышали, рассказывает вам что-то о вашей собственной жизни? Чему мы научились? Какая реакция от вас необходима?	Историю стоит читать, если она рассказывает что-то о наших собственных жизнях.
Оценка воркшопа (экспериментальная) Давайте обратимся к нашему опыту участия в этом воркшопе.	Что мы сделали в ходе этого воркшопа? Какие слова или фразы вы слышали?	Где вы чувствовали спад/подъем энергии? Где было смешно? Где группа работала слабее всего?	Где был поворотный момент? Как мы изменились, благодаря истории?	Что вы будете делать иначе, благодаря этому опыту?	Это был важный шаг в нашем путешествии.
Оценка продукта, полученного в ходе воркшопа – приоритеты: нам нужно оценить по приоритетности полученные результаты воркшопа.	Прочтите название колонок вслух? Какие слова привлекают ваше внимание?	Что вас удивляет? Что вас интригует? Что вас больше всего интересует и захватывает?	Что из этого для вас важнее всего? Почему? Какие потребности нужно удовлетворить в первую очередь? Почему?	Что из сказанного группой имеет самый высокий приоритет? Какой наш следующий шаг? Кто его сделает?	Это важное решение и оно поможет нам много достичь
Понимание рекомендаций после операционного просмотра: Нам нужно понять рекомендации, чтобы решить, что с ними делать.	Глядя на записи, создайте список рекомендаций, которые здесь появились. Какие вопросы у вас появились?	Какие образы у вас ассоциируются с этими рекомендациями?	Как вы думаете, почему были сделаны такие рекомендации? Какое изменение возникнет в результате? Что будет иметь наибольшее, наименьшее влияние?	Что нам нужно сделать с этими рекомендациями? Какой наш первый шаг? Кто его сделает?	Это, определенно выведет нас на новый уровень.

Тема/контекст	Объективный	Рефлексивный	Интерпретативный	Планирование	Завершение
Обсуждение неадекватного поведения персонала. Контекст вводится в формате ОРИП О – ты опоздал ...раз Р – Это меня беспокоит И –И я хочу понять... П – поэтому мы должны этим заняться	Какие факты ты можешь предоставить мне на тему произошедшего? Какое влияние на поведение ты заметил?	Что было наиболее сложно для тебя?	Какие, по-твоему, причины, которые лежат в основе происходящего? Выводы из этой ситуации?	Что ты/мы можем сделать, чтобы убедиться, что работа выполняется эффективно? Какое первое действие мы должны предпринять?	Я ожидаю, что это создаст серьезную разницу.
Внедрение новых правил, предложенных советом директоров. Совет передал новые правила и мы должны качественно внедрить их.	Когда ты читаешь текст новых правил, какие слова и фразы привлекают твоё внимание?	Что неприятно удивляет тебя в этих правилах? Что тебя сердит? Что тебя беспокоит?	Какое влияние эти правила будут иметь на нашу работу? Какие изменения нам нужно будет внедрить?	Что нам нужно сделать, чтобы внедрить эти правила?	Я думаю, мы будем ответственно и творчески внедрять эти правила
Обсуждение недопустимой проблемы. Мы должны решить эту проблему	Давай восстановим, какие события привели к этой проблеме. Что произошло первым? Что потом?	Что очень раздражает?	Какие паттерны вы видите здесь? Как вам кажется, каковы причины проблем? Какие возможные решения?	Какие из (или какую комбинацию) этих решений мы должны опробовать в первую очередь?	Мы начнем внедрять решения как можно быстрее.
Беседа после драки на детской площадке. - Давай об этом поговорим.	Джекки, что конкретно произошло? Сюзанна, расскажи, как ты это видишь.	Что ты почувствовала, когда он тебя ударил. Как ты думаешь, что она почувствовала, когда ты ее толкнула?	Как ты думаешь, почему произошла эта драка? Что ты можешь сделать иначе, если подобная ситуация повторится?	Что мы можем сделать сейчас, чтобы вернуться к тому, что происходило до драки?	Ок! Гуляй!

Тема/контекст	Объективный	Рефлексивный	Интерпретативный	Планирование	Завершение
Внутренняя рефлексия фасилитатора в ходе работы с группой. Это кризис. Мне нужно что-то сделать	Что, фактически происходит? Какие слова и фразы были сказаны? Какая базовая информация и данные мне известны?	Какие реакции я заметил у себя? В группе?	Почему мы реагируем так, а не иначе? Какие возможные причины для этой ситуации? На какие ценности мне нужно опираться по мере продолжения?	Что я могу сделать, чтобы удержать эти ценности? Какой должен быть мой следующий шаг?	Делайте.
Введение исторического контекста по воркшопу по созданию видения. Наше прошлое помогает нам построить солидный план на будущее.	Какие достижения и события имела эта организация за последние 20 лет?	Какие для вас были точки, где вы ощущали подъем? Спад? Какие ключевые события?	Как бы вы выстроили историю нашего совместного движения? Чему мы научились?	Что это сообщает нам о том, кто мы и куда нам следует двигаться в будущем?	Наши предыдущие достижения доказывают, что у нас может быть прекрасное будущее.
Поощрение дополнительных задач. Мне нужно решить, смогу ли я это сделать	Какие задачи включены в это задание? Сколько времени и какие навыки нам нужны для выполнения этой задачи?	Какая у меня интуиция по поводу этого задания?	Чему я могу научиться в результате задания? В чем заключается важность этого задания?	Как я реагирую на эту задачу?	Вот, что я скажу, своему руководству.
Обсуждение сложного собрания (после собрания) Нам нужно оценить последнее собрание	Что вы помните о встрече? Что произошло? На какие эмоции вы обратили внимание?	Где первая точка, в которой вы можете ожидать возникновения фрустрации?	Почему мы реагируем таким образом?	Какие изменения нам нужно внести для нашей следующей встречи? Что бы мы сделали иначе, если бы мы снова проводили эту встречу?	Это был мощный учебный опыт.

ПЕРВОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Инструкция к упражнению

- В ходе упражнения, в группах по 4, вы проведете спланированную вами беседу. Каждый разговор займет около 20 минут, + 5 минут на обратную связь для каждого. Ваши главные цели:
- Сделать так, чтобы участвовали все. Вы задаете вопросы, но не отвечаете на них. Попросите всех дать ответы на все или несколько вопросов.
- Сохраняйте нейтральность. В этом разговоре вы никого ничему не учите. То, что хотят сказать участники, намного важнее того, что думаете вы.
- Уважайте участие каждого. В этом упражнении нет неправильных ответов. Слушайте внимательно и с интересом к тому, что скажут участники.
- Используйте бланк обратной связи для последующего обсуждения.

Возможные темы

- Удовольствие от работы
- Совет по сдаче или аренде дома
- Баланс между рабочей и личной жизнью
- Как работать с мейлами
- Основные правила для проведения собраний
- Качества прекрасной команды
- Как «отпустить» ситуацию
- Советы по эффективной коммуникации

15

Удовольствие от работы

Открытие	Рациональный результат: Идеи на тему, как получать больше удовольствия на рабочем месте	Намерение в получении опыта Использовать творческие способности каждого	Закрытие
Объективный ▪ Как долго ты работаешь на своем рабочем месте? ▪ Какую работу ты выполнял, которая, по-настоящему, принесла тебе удовольствие? Что ты делал? Давай послушаем другие мнения	Рефлексивный ▪ Что из того, что было сказано, запустило твои воспоминания? ▪ Какие поучительные/предостерегающие истории ты можешь рассказать?	Интерпретативный ▪ Какие вопросы надо получить от каждого, чтоб получать больше удовольствия от работы? ▪ Что может произойти в краткосрочной, долгосрочной перспективе, если этим вопросом не заниматься?	Принятие решения ▪ Какая одна вещь должна произойти, чтобы изменить условия работы? ▪ Что можно попробовать?

Аренда или сдача дома

Открытие	Рациональный результат: Дать хорошие советы	Намерение в получении опыта: Действовать продуманно и тщательно	Заккрытие
Объективный ▪ В каком количестве домов ты жил? ▪ Если бы у тебя был собственный дом, как долго ты бы прожил в нем? ▪ Если у тебя не было дома, приходила ли когда-нибудь в голову мысль о покупке?	Рефлексивный ▪ Что тебе нравится в твоей текущей ситуации с жильем? ▪ Что вызывает самый большой стресс в ходе покупки? ▪ Какая самая неожиданная часть покупки?	Интерпретативный ▪ Что надо принять во внимание, перед тем, как покупаешь дом? ▪ Какие «за» и «против» того, чтобы продолжать снимать дом? ▪ Что сейчас происходит на рынке недвижимости?	Принятие решения ▪ Что делает аренду самой приятной опцией? ▪ Что делает покупку лучшей опцией? ▪ Какой один совет вы можете мне дать?

Баланс в жизни

Открытие	Рациональный результат: Получить некоторые полезные взгляды на жизненный баланс	Намерение в получении опыта: Проявить внимание к ситуациям друг друга	Заккрытие
Объективный ▪ Сколько часов в неделю вы «работаете»? ▪ Как часто вы обнаруживаете, что вы не отвлекаетесь от работы после того, как она закончена? ▪ Каким образом ваша домашняя жизнь влияет на работу?	Рефлексивный ▪ Как бы вы описали ваше текущее состояние баланса дом/работа? ▪ Какое из описаний, данных только что похоже на вашу ситуацию? Какое не похоже? ▪ Каким будет самое лучшее положение дел для вас на сегодняшний момент?	Интерпретативный ▪ Что может произойти, если домашняя и рабочая жизнь не сбалансированы? ▪ Что вы уже пробовали для достижения баланса, что помогло или могло бы помочь в будущем? ▪ Что может произойти, если ситуация останется такой, как есть?	Принятие решения ▪ Чего вы ожидаете? ▪ Какая одна вещь, которую вы могли бы озвучить, чтобы помочь нам всем достичь баланса, к которому мы стремимся.

Обратная связь ведущему разговора

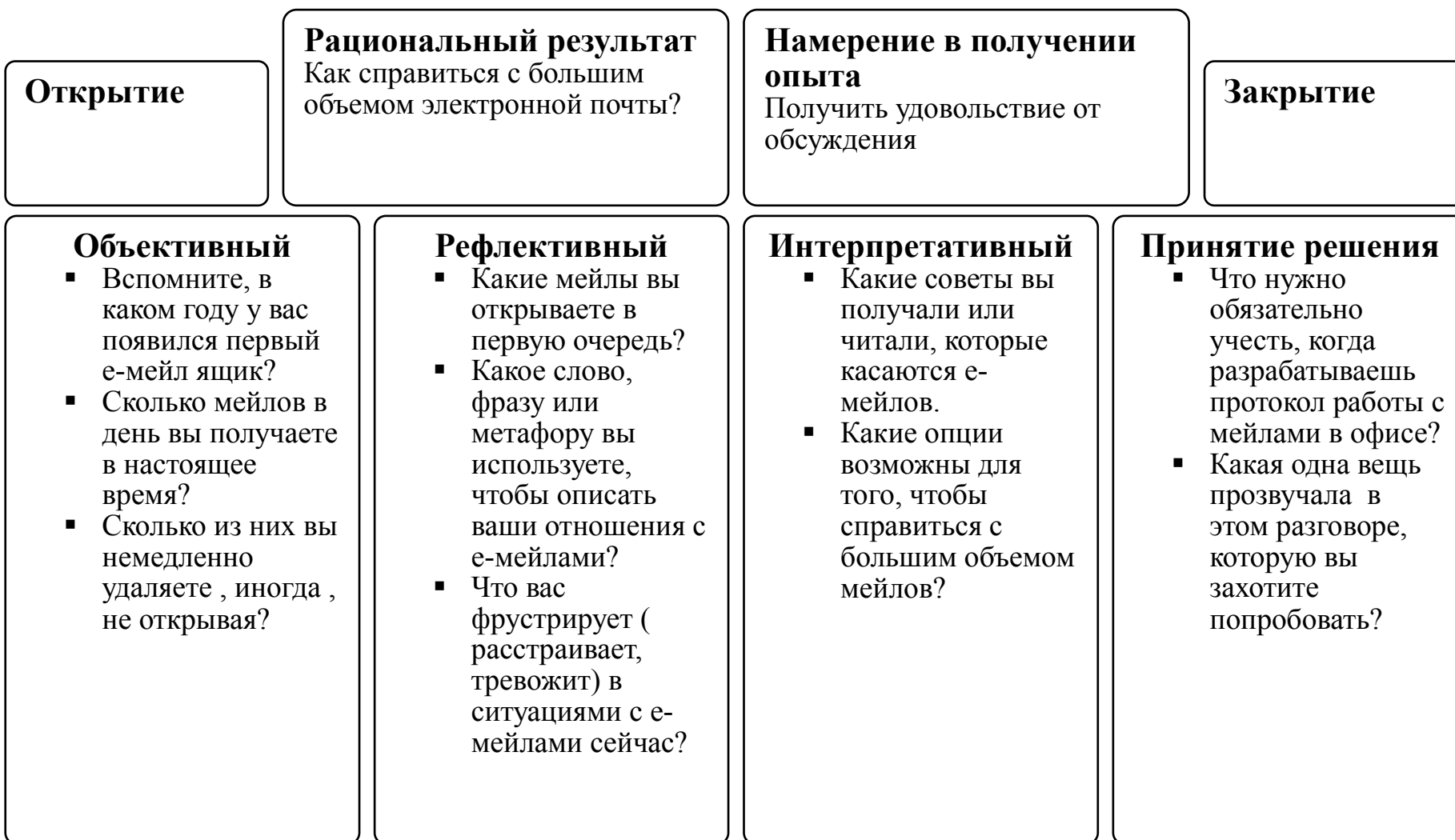
Частые недостатки: (обратите внимание, имели ли место какие-то из них)

1. Спутанное начало
2. Вопросы да или нет
3. Все обращаются только к фасилитатору, как на ток-шоу
4. В разговоре появлялись детали, не имеющие значения
5. Неловкие вопросы уровня О
6. Были упущены вопросы уровня - Р
7. Ведущий не прояснял неадекватные или непонятные ответы.
8. Реакции типа, «ты имеешь в виду..." или...«ты хочешь сказать, что»
9. Завершение без выводов

КОММЕНТАРИИ

19

Как работать с мейлами



Советы по эффективной коммуникации

- Контекст
- Попросите участников прочесть статью по очереди по одному абзацу.
- О – Какие слова вы запомнили из этого текста?
- О – Есть ли что-то, что Вам нужно для лучшего понимания?
- Р – Как Вы реагируете, когда наблюдаете, что на вашем рабочем месте что-то происходит наоборот? Как вы реагируете?
- Р – Что из прочитанного у Вас хорошо получается? Что не очень хорошо?
- И – Почему так важно уметь одновременно уметь говорить, слушать и задавать вопросы?
- И – Как бы изменилась ваша рабочая среда, если б вы практиковали изложенное в статье?
- П – Как это могло бы применяться в Вашей рабочей практике.
- П – Как Вы можете напоминать себе о необходимости регулярно практиковать эти навыки?

21

Советы по эффективной коммуникации

Речь Говорите то, что имеете в виду.	Слушание Услышьте то, что другие имеют в виду. Слушание - это о доверии, уважении, причастности.	Вопросы Вопросы – это инструмент, который помогает нам прийти к взаимодействию и пониманию.
• Думайте, Прежде Чем Говорить Ваши лучшие мысли недалеко, отыщите их, прежде чем говорить. • Ваш голос и тело взаимосвязаны Громкость, темп и тон, лицо и поза говорят о многом. Подумайте о том, как вы выглядите со стороны • Придерживайтесь темы Говорите о тех вещах, на которых вы сосредоточены, а не обо всем, что приходит вам в голову . • Побеседуйте с человеком или группой В процессе общения думайте о человеке или группе. Используйте их термины и выражения, соблюдайте контекст и темп речи. • Расскажите о своих намерениях Используйте "я" вместо "мы". Не используйте абстрактные выражения. Умные фразы и милые клише часто затемняют смысл. • Представьте результаты Как остальные будут реагировать на то, что вы скажете? Учитывайте это во время речи.	• Перестаньте Говорить Для других и для себя. Мы не можем слушать во время разговора. • Выглядите, действуйте и будьте заинтересованным Избегайте чтения, рисования, перебирания чего-либо пока говорит ваш собеседник. • Не Перебивайте Удержитесь от соблазна начать говорить, пока другой человек не завершил свое выступление. • Постарайтесь увидеть изнутри точку зрения другого Поставьте себя на месте другого человека. Какой была бы ваша точка зрения? • Слушайте между строк Попробуйте услышать скрытые и явные смыслы. Ищите то недосказанное или необъяснимое. Задавайте вопросы, если что-то не понятно • Следите за языком тела Наблюдайте невербальное поведение, чтобы почерпнуть больше смысла за пределами того, что говорят.	• Уточните Сказанное "Не могли бы вы пояснить немного подробнее?" "Не могли бы вы сказать немного больше об этом?" • Зонд, чтобы найти более глубокий смысл "Не могли бы вы объяснить, что привело вас к этому выводу?" "Каковы последствия?" • Генерация нелинейного, творческого мышления "Есть ли другие возможности?" "Предположим, что у нас было никаких ограничений?" "Что это...?" • Заглянуть глубже "Каковы некоторые из базовых проблем?" "Почему это важно?" • Побудить к Размышлению "Как вы пережили это?" "Что ты чувствовал?" "Чему мы научились?" • Двигаться В Направлении Действия "Каковы дальнейшие действия?" "Что может мы делать иначе в следующий раз?"

Обратная связь ведущему

	Отлично	Хорошо	просто ОК	Нужно доработать	Нужно лучше.
Вступление, которое вводит тему.					
Начал с ответов каждого.					
Удерживал участников в теме					
Поощрял спонтанный разговор.					
Поддерживал и проявлял уважение к участникам.					
Сохранял нейтральность.					
Стремился к ясному пониманию.					
При необходимости запрашивал понимание.					
Стиль					

Командный дизайн

1. Найдите 6 тем в процессе мозгового штурма.
Каждый может предложить и продвинуть тему, которая будет полезна для всех в группе.
2. В произвольных командах по 3 или 4 человека команды работают на больших листах.
3. Хозяин темы сообщает, что необходимо для темы.
4. Члены команды и хозяин темы RA and EA.
5. Члены каждой команды в ходе мозгового штурма создают вопросы.
6. Стикеры Post-it выклеиваются на общем листе.
7. Команда располагает вопросы в порядке ОРИП.
Вопросы могут быть записаны в рабочие материалы.

Команда выбирает 2-3 ключевых вопроса для каждого уровня

24

Заккрытие

Выясни у каждого хозяина темы:

- С какой темой работала группа?
- Как работала группа?

Ответ может дать любой участник группы:

- Что узнали в результате этого задания?
- Удалось ли завершить дизайн?

25

День 2

Короткое суммирование Дня 1

O – Что мы делали вчера? Какие детали вы запомнили?

R – Кого вы вчера встретили, кто показался интересным?

I - Появился ли за ночь какой-нибудь вопрос или понимание? Чего он касался?

D – Какое слово или метафора демонстрирует вашу готовность к работе сегодня?

26

Видео инструкция

- Какие новые детали, замеченные во время просмотра вы пропустили вчера?
- Какие важные детали контекста необходимо учесть перед тем, как показывать кому-то это видео?
- Что вам нравится в этом видео? Не нравится?
- Каким одним результатом дискуссии ваша группа хочет поделиться с остальными участниками?
- Какая одна часть видео передает особо важное понимание?

27



Беседа по обзору видео

- Какие эпизоды видео вы помните?
- Какие подписи вы запомнили?
- Где вам нужны дополнительные разъяснения?
- Когда вы оказывались в подобных ситуациях?
- С каким из персонажей вы можете идентифицироваться?
- Где была интуитивная реакция на какую-то из частей видео?
- Какая часть была самой интересной? Почему?
- Какие вопросы вы бы задали режиссеру?
- Как бы изменились наши рабочие места, если бы люди знали это?
- Как можно использовать то, что вы узнали?
- Как бы вы своими словами сформулировали основную идею?

- Кому необходимо посмотреть это видео?

Обзор

- Прочтите вчерашние вопросы.
- Сколько времени мы провели вчера на каждом уровне вопросов?
- На вопросы какого уровня вам бы хотелось ответить? Не хотелось бы отвечать. Почему?
- Выберете любой вопросы. Какой был бы эффект, если бы его изъяли из разговора?
- Подумайте о группе, с которой вы могли бы работать в будущем. Какие конкретные вопросы помогли бы участникам понять ОРИП, когда вы демонстрируете видео?

28

Список случаев особого применения ОРИП

Из книги

- Получить набор разнообразных точек зрения
- Оценка эффективности
- Обдумывание результатов конференции
- Обдумывание презентации или воркшопа
- В процессе похвалы
- Когда корректируешь работу
- Для начала рабочих собраний
- Оценивая неделю
- Чтобы собрать информацию или данные
- Для обсуждения сложного вопроса.
- Для подготовки к процессу по решению проблем
- Подготовить работу группы
- Подготовка отчета

Из раздаточных материалов

- Создать план работы
- Записи на Флипчарте
- Телеконференция
- Речь на конференции
- План совместного выезда
- Коучинг
- Тренинг
- Историческое сканирование
- Линия времени
- ОРИП онлайн
- Ситуации конфликтов

29

1. Создание плана работы

- О – В процессе мозгового штурма создайте большое количество возможных тем для встречи.
- Р – Спросите, какие из этих тем простые, сложные, острые и т.п.
- И– Поставьте звездочкой(*) проблемы, решение которых будет особенно остро ощущаться.
- П – Решите, какая будет наилучшая последовательность для тем

2. Записи на флипчарте

- Дайте ответы на вопросы уровня О и Р, чтобы начать тему.
- Для самых важных вопросов Интерпретативного уровня, получите ответы от каждого участника и запишите на флипчарте.
- На уровне планирования действия подчеркните или отметьте звездочкой пункты, которые имеют приоритетное значение.

30

3. Телеконференция

Перед началом конференции, попросите всех нарисовать круг и расставить номера как время на часах 2,4,6,8,10,12 по количеству людей. В ходе ОРИП во время телеконференции, попросите каждого отвечать по очереди так, как если бы участники сидели за круглым столом. Можно использовать эту последовательность «круглого стола» для ключевых вопросов (но не для всех), которые обсуждаются как ОРИД. Начинайте каждый раз с разных людей и двигайтесь по часовой стрелке или против, чтобы внести интересный или поддерживающий элемент.

12. Нанси

10. Джой

2. Ксутан



8. Джори

4. Боб

6.Ральф

31

4. Речь на конференции

Презентер делает вступление.

Разложите вопросы ОРИП на столе.

Используйте микрофон. Попросите людей продвигаться вдоль стола, чтобы ответить на вопросы.

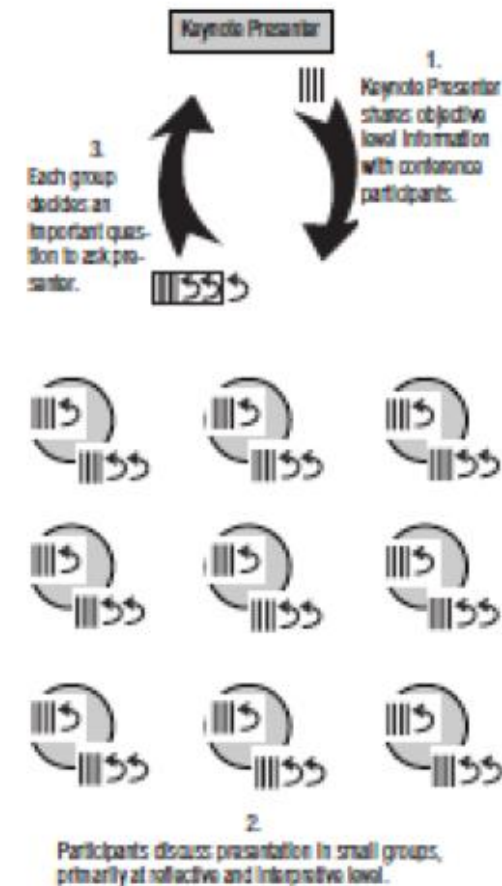
О – Как вас зовут и какая ваша цель здесь?

Р– Какие комментарии выступающего вам запомнились или вызвали какую-нибудь реакцию?

И – Какой вопрос вы бы хотели задать выступающему?

П – Какой **ОДИН КЛЮЧЕВОЙ** вопрос, который ваш стол хотел бы задать выступающему.

Попросите задать по **ОДНОМУ КЛЮЧЕВОМУ** вопросу и покажите его на слайде или ФЧ и попросите выступающего ответить, если позволяет время.



5. Дизайн совместного выезда

- О – отчеты и презентации на первой сессии.
- R – реакции и полученный опыт на второй сессии
- I – Варианты действий и новые направления на третьей
- D – Планы на будущее и следующие шаги.

Planning or Retreat Agenda	
Day One	Day Two
Reports and presentations	Options and new directions
Current issues, experiences, and implications	Practical plans, timelines, and assignments

33

6. Коучинг

- Во время коучинговой сессии, уровень О, обычно используется, чтобы убедиться, что клиент понимает, что он хочет достичь в будущем.
- Уровень Р - описывает какие ситуации или образы блокируют человека от движения вперед.
- Уровень И – имеет дело с обсуждением разных направлений и действий в процессе внедрения.
- Уровень Планирования действий создает ясность для клиента, возможность расставить приоритеты действий и порядок внедрения.

7. Тренинг

- О – Представьте основные пункты обучения и ситуации, где они могут быть нужны.
- Р – Участники обсуждают имели ли они дело с подобными ситуациями и как они справлялись
- И – Представьте теорию, которая стоит за основными пунктами обучения и применения или не знания и невозможности использовать.
- П – Спросите. как участники могут использовать теорию в следующий раз и как это на них повлияет.

34

8. Историческое сканирование

- О – расположите события, которые произошли в прошлом ниже линии времени.
- Р– Попросите участников прокомментировать успешные и неуспешные периоды/события.
- И– Отметьте вертикальные линии сверху , чтобы отметить “поворотный момент”
- П – дайте название каждому сегменту.



9. Линия времени

- О – Попросите участников или группы участников создать списки действий и разместить их в ряд на линии времени. Прочтите вслух.
- Р– Попросите кого-то прокомментировать некоторые .
- И – Спросите какая возможна синергия между действиями и как действия в разных рядах могут поддерживать друг друга.
- П– попросите внести небольшие изменения так, чтобы действия выглядели более реалистично.
- П – Попросите определиться, кто будет выполнять какое действие.



36

10. ОРИП онлайн

- Поместите онлайн вопросы уровня О и попросите дать ответы по мейлу или в общей базе данных.
- Выложите ответы уровня О и задайте вопросы уровня Р по мейлу или в общей базе данных.
- Выложите ответы уровня О и Р и задайте вопросы уровня И, с просьбой выслать на мейл или выложить в общем доступе.
- Предоставьте доступ к ответам уровня О, Р и И и задайте вопросы уровня П.



37

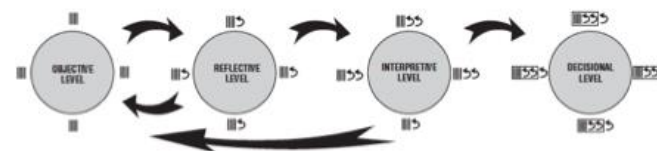
11. Конфликтные ситуации

В ситуациях конфликта люди часто реагируют страхом, тревогой или гневом. Это значит, что разговор часто начинается с уровня Р.

Очень важно постоянно возвращать разговор на уровень О и прояснять, что конкретно произошло, что вызвало конфликт.

Когда появляются варианты и предположения, должен быть задан вопрос, как они соотносятся с реальной проблемой на уровне О, а не эмоциональной реакцией на нее.

Если разговор начинается на уровне Р, это ОК. Но потом важно вернуться на уровень О.



Список случаев особого применения ОРИП

Из книги

- Получить набор разнообразных точек зрения
- Оценка эффективности
- Обдумывание результатов конференции
- Обдумывание презентации или воркшопа
- В процессе похвалы
- Когда корректируешь работу
- Для начала рабочих собраний
- Оценивая неделю
- Чтобы собрать информацию или данные
- Для обсуждения сложного вопроса.
- Для подготовки к процессу по решению проблем
- Подготовить работу группы
- Подготовка отчета

Из раздаточных материалов

- Создать план работы
- Записи на Флипчарте
- Телеконференция
- Речь на конференции
- План совместного выезда
- Коучинг
- Тренинг
- Историческое сканирование
- Линия времени
- ОРИП онлайн
- Ситуации конфликтов

39

Индивидуальный выбор способов применения

- Напишите названия способов применения на слайде или ФЧ.
- Дайте 15 минут пройтись по всем способам.
- Каждый человек выбирает 2 и пишет свое имя на рабочей стене рядом с выбранным способом.
- Создайте мини группы из 2 до 4 человек в зависимости от выбранных тем. Разделитесь по групповым рабочим местам.

40

Команды готовят свои варианты ОРИП

После того, как все разделились по малым группам

- О – Каждый кратко описывает ситуацию, которую он выбрал. Используйте тот же процесс для каждой темы.
- Р – Участник, который предлагает тему, рассказывает о своем опыте, который делает возможным использование метода. Группы обсуждают подобные ситуации, которые им известны.
- И – Группы формулируют подходящие рациональные и экспириенциальные цели.
- П – Группы заполняют бланки МСБ для выбранной ситуации, используя материал раздаточных материалов, слайдов и свой опыт.
- Тренер проверяет закончила ли каждая группа подготовку.

41

Малые группы объединяются для общей дискуссии.

- Группа объединяется? Важно, чтобы все имели готовый дизайн
- Создайте новый состав групп так, чтобы никто не оказался в той же самой группе.
- Группы занимают рабочие места. Каждый тренируется:
 - а) Вести простую беседу со вчерашнего дня. (если чувствуете, что есть необходимость в такой практике)
 - б) Ситуацию, которая только что была создана в группе. (если вы уверены и чувствуете потребность потренировать реальный разговор)

42

Инструкция для упражнения- 1

- Все объединяются в малые группы таким образом, чтобы состав участников не повторялся.
- У каждого есть 20 минут для проведения ОРИП или, как минимум, для обсуждения дизайна.
- После упражнения все заполняют форму рефлексии и получают обратную связь от других участников.

Инструкция для упражнения – 2

А) Простой разговор со вчерашнего дня

Выберите один разговор, который вы не делали вчера. Проведите полную сфокусированную беседу по выбранной теме в течение 20 минут.

Получите полную обратную связь в письменном виде от участников, используя тот же бланк обратной связи, что и вчера.

Б) Ситуация, которую вы только что создали в группе.

Представьте контекст так, чтобы другие понимали свою задачу в ролевой игре в выбранном Вами варианте применения ОРИП. У Вас есть 20 минут на работу. Получите полную обратную связь в письменном виде от участников, используя тот же бланк обратной связи, что и вчера. **ИЛИ**

Если ролевая игра невозможна, обсудите свой дизайн для проведения разговора и получите обратную связь.

43

Обратная связь и рефлексия по упражнениям:

Каждый:

- Прочтите свой план
- Прокомментируйте вопросы и выводы, которые появились в Ваших бланках обратной связи.

Реакция группы

- Сильные стороны
- Вопросы, которые возникли

Групповая рефлексия на упражнения

- О - Обойдите класс. Какую тему вы выбрали для второго упражнения?
- Р – Какая из сессий упражнений Вам больше всего понравилась? (Поздравьте ведущего с удачной работой.) С чем вы лично имели сложность? (Поздравьте ведущего с тем, что появилась возможность для обучения.)
- И– Что нового вы получили из второй сессии упражнений?
- П – Где Вы планируете использовать МСБ в ближайшем будущем.

44

ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ РАБОТЫ ПОСЛЕ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Поддержка после завершения курса

- Раздаточные материалы остаются у вас.
- В нашей базе данных мы храним сотни примеров сфокусированной беседы. Мы хотим, чтобы она росла

<http://top-global.org/orid>

Всегда, когда вы используете МСБ, пожалуйста, добавьте его в базу данных или пришлите в формате PDF или заполните в виде вопроса онлайн

Живая практика и наблюдение

Организуйте 3 живые сессии по проведению ToP™ Сфокусированной беседы, для группы планирования, фокус группы, учебной группы или любой, где использования МСБ будет необходимо.

Попросите одного человека выступить в качестве наблюдателя во время сессии. Дайте ему копию плана ОРИП

- После сессии заполните форму рефлексии и затем подробно обсудите сессию с наблюдателем.

45

Обратная связь после сессии упражнений

- Обратная связь наблюдателя

- ЧАСТЫЕ ОШИБКИ (обратите внимание, если увидите)
- 1. Сбивчивое начало
- 2. Слишком много закрытых вопросов
- 3. Все обращаются только к ведущему группы, как на ток -шоу
- 4. Ненужная информация
- 5. Неловкие вопросы О уровня
- 6. Избегание вопросов уровня Р
- 7. Не проясняются неясные вопросы
- 8. «Ты имеешь в виду..." или «ты хочешь сказать, что..." реакции, которые могут мешать
- 9. Завершение без выводов
- Другие комментарии

46

Открытие	Рациональный результат:	Намерение в получении опыта	Закрытие
Объективный	Рефлексивный	Интерпретативный	Принятие решения

Открытие	Рациональный результат:	Намерение в получении опыта	Закрытие
Объективный	Рефлексивный	Интерпретативный	Принятие решения

Открытие	Рациональный результат:	Намерение в получении опыта	Заккрытие
Объективный	Рефлексивный	Интерпретативный	Принятие решения