

# Искусство Сфокусированной беседы

---

100 способов доступа к групповой мудрости в рабочей среде



# Искусство Сфокусированной беседы

---

100 способов доступа к групповой мудрости в рабочей среде

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Р. Брайан Стэнфилд

Technology of Participation (Top™)  
of the Institute of Cultural Affairs



The Canadian Institute of Cultural Affairs



## **Искусство Сфокусированной беседы**

100 способов доступа к групповой мудрости в рабочей среде

Копирайт © 2017 принадлежит «Canadian Institute of Cultural Affairs».

This work was first co-published in English in 1997 by The Canadian Intitute of Cultural Affairs and New Society Publishers under the title *The Art of Focused Conversation: 100 Ways to Access Wisdom in the Workplace*, by R. Brian Stanfield.

Для прямого заказа книги у издателя, пожалуйста, обращайтесь по бесплатному номеру (в Северной Америке): 1-800-567-6772 или закажите онлайн на сайте: [www.newsociety.com](http://www.newsociety.com)

Впервые опубликовано в 1997 «Canadian Institute for Cultural Affairs».

Все права защищены.

The Canadian Institute of Cultural Affairs: 401 Richmond St. W., Suite 405, Toronto, Ontario, Canada M5V 3A8

Перевод: Ирина Токарева

Редакционная команда русскоязычного издания: Анна Брезга, Юлия Кривенцева, Светлана Дидушок

Организация: Билл Стэплз (Bill Staples), Алексей Светличный, Анна Брезга

Дизайн и макет: Илона Стэплз (Ilona Staples).

Copying this work in whole or in part is strictly prohibited without written permission of the copyright holder, under the penalties provided by law, by any process including photocopying and any other digital means and distribution of copies.

Никакая часть этой публикации не может быть воспроизведена, загружена в поисковые системы или передана в любой форме и любым способом – в электронном виде, механическим фотокопированием, аудиозаписью или как-либо иначе – без предварительного письменного разрешения издателя.

All rights reserved. No part of this book may be used or reproduced by any means, graphic, electronic, or mechanical, including photocopying, recording, taping or by any information storage retrieval system without the written permission of the author except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews.

iUniverse books may be ordered through booksellers or by contacting:

iUniverse

1663 Liberty Drive

Bloomington, IN 47403

[www.iuniverse.com](http://www.iuniverse.com)

1-800-Authors (1-800-288-4677)

Because of the dynamic nature of the Internet, any web addresses or links contained in this book may have changed since publication and may no longer be valid. The views expressed in this work are solely those of the author and do not necessarily reflect the views of the publisher, and the publisher hereby disclaims any responsibility for them.

Any people depicted in stock imagery provided by Thinkstock are models, and such images are being used for illustrative purposes only.

Certain stock imagery © Thinkstock.

ISBN: 978-1-5320-3128-1 (sc)

ISBN: 978-1-5320-3129-8 (e)

Print information available on the last page.

iUniverse rev. date: 08/25/2017

# Содержание

Введение: Происхождение метода .....	1
--------------------------------------	---

## Часть I Теория и практика

<b>Глава 1. Почему беседы? И почему рабочая среда?</b> .....	6
Фрагментация коммуникации .....	7
Традиционные ментальные привычки.....	8
Изменения в рабочей среде .....	13
<b>Глава 2. Метод Сфокусированной беседы: обзор</b> .....	17
<b>Глава 3. Структура метода Сфокусированной беседы</b> .....	24
Естественный процесс и метод жизни.....	24
<b>Глава 4. Ведение Сфокусированной беседы</b> .....	32
Как вести одну из бесед в этой книге .....	33
Некоторые моменты, о которых важно помнить .....	36
<b>Глава 5. Этапы разработки беседы с нуля</b> .....	40
Подготовительные шаги.....	41
Почему моя беседа не сработала? И что с этим делать? .....	47

## Часть II 100 бесед

<b>А. Беседы для обзора и оценки .....</b>	<b>52</b>
A1. Обзор года .....	55
A2. Обзор воркшопа .....	56
A3. Обзор выступления консультанта.....	57
A4. Обзор сессии планирования .....	58
A5. Обзор дня .....	59
A6. Обзор истории компании .....	60
A7. Оценка семинара .....	61
A8. Оценка учебного плана .....	62
A9. Оценка прогресса проекта .....	63
A10. Анализ продукта, который не удалось продать .....	64
A11. Оценка маркетингового предложения.....	65
A12. Обзор общего отчета .....	67
A13. Оценка программы обслуживания персонала.....	69
A14. Оценка выставочного мероприятия.....	70
A15. Оценка нового формуляра .....	72
<b>В. Беседы, относящиеся к подготовке и планированию .....</b>	<b>73</b>
B1. Фокусировка группы перед воркшопом .....	76
B2. Представление новой темы обучения .....	77
B3. Подготовка короткой презентации .....	78
B4. Сбор мнений для рецензии на книгу .....	79
B5. Подготовка группы к написанию отчета .....	80
B6. Разработка эмблемы и лозунга.....	81
B7. Создание группы обучения на рабочем месте .....	82
B8. Подготовка повестки дня к собранию .....	83
B9. Организация сервисной группы на рабочем месте .....	84
B10. Планирование корпоративной вечеринки .....	85
B11. Разработка брошюры .....	86
B12. Составление бюджета .....	87
B13. Обустройство рабочего пространства.....	88
B14. Разработка нового интерьера .....	89
B15. Выбор темы для предстоящей конференции .....	90
B16. Разработка руководства по обслуживанию клиентов .....	91

B17. Подготовка маркетингового планирования .....	92
B18. Подготовка стратегической презентации нового продукта .....	93
<b>C. Беседы для коучинга и наставничества .....</b>	<b>95</b>
C1. Коучинг коллеги .....	98
C2. Пересмотр должностной инструкции .....	99
C3. Предоставление обратной связи тренерам .....	100
C4. Проведение разъяснительной беседы с сотрудником .....	101
C5. Обсуждение набора инструкций с сотрудником .....	102
C6. Размышление над сложной ситуацией .....	103
C7. Менторская беседа с сотрудником по поводу семейного кризиса, влияющего на работу: #1 .....	104
C8. Менторская беседа с сотрудником по поводу семейного кризиса, влияющего на работу: #2 .....	106
C9. Менторство нового сотрудника .....	108
C10. Разрешение давнего конфликта .....	109
C11. Ответ на личную жалобу .....	110
C12. Работа с недовольным клиентом .....	111
<b>D. Беседы для интерпретации информации .....</b>	<b>112</b>
D1. Интерпретация истории .....	115
D2. Обсуждение статьи .....	116
D3. Обсуждение обучающего видео .....	117
D4. Обсуждение фильма .....	118
D5. Оценка социальных трендов .....	119
D6. Обсуждение новостей .....	121
D7. Обсуждение организационных изменений .....	122
D8. Оценка коммерческого предложения .....	123
D9. Моделирование ваших услуг под потребности клиента .....	124
D10. Интерпретация рекомендаций после системного аудита .....	125
D11. Оценка выполнения бюджета .....	126
D12. Обсуждение беспорядка на собрании .....	127
D13. Рассмотрение влияния новых государственных стандартов на продукт .....	128
D14. Обсуждение предложения о реорганизации отдела .....	129

<b>Е. Беседы на тему принятия решений.....</b>	<b>130</b>
Е1. Помощь коллеге в принятии решения.....	132
Е2. Распределение обязанностей в команде .....	133
Е3. Расстановка приоритетов по проекту .....	135
Е4. Обсуждение реакции сотрудников на стратегический документ .....	136
Е5. Выход из тупика в процессе принятия решения .....	137
Е6. Выбор профильной выставки или конференции для участия.....	138
Е7. Пересмотр миссии команды .....	140
Е8. Внедрение новой директивы.....	141
Е9. Определение приоритетных программ.....	142
Е10. Разработка модели исходных требований для оценки выполнения крупного проекта .....	144
Е11. Составление годового бюджета .....	145
Е12. Решение проблем, связанных с рабочим пространством .....	147
Е13. Пересмотр офисного регламента .....	148
<b>Ф. Беседы на тему управления и контроля .....</b>	<b>149</b>
F1. Регулярная беседа руководителя с сотрудниками .....	151
F2. Пересмотр должностных инструкций .....	152
F3. Проведение собеседования с кандидатом на новую должность .....	153
F4. Размышления над сорванным собранием .....	154
F5. Оценка работы сотрудника .....	155
F6. Оценка рабочих потребностей сотрудников .....	156
F7. Поиск реальных проблем в проекте, зашедшем в тупик.....	157
F8. Разбор взаимных жалоб сотрудников .....	159
F9. Обзор перемен на рынке.....	160
F10. Анализ статистики сбыта .....	161
F11. Обсуждение проблемы делегирования.....	162
F12. Обсуждение процесса поставки товара.....	164
F13. Обмен мнениями о переходном периоде в компании .....	165
F14. Определение конкурентного профиля компании .....	166
F15. Создание поэтапного временного графика для проекта реструктуризации.....	168
F16. Обсуждение лидерской роли руководителями-новичками .....	169
F17. Оценка результатов обучающего мероприятия .....	171
F18. Создание руководящих принципов для совместной работы.....	173



<b>G. Беседы на личные и праздничные темы .....</b>	<b>174</b>
G1. Анализ дня .....	174
G2. Извлечение уроков из непростой жизненной ситуации. ....	178
G3. Размышления на тему личностного роста .....	179
G4. Внутренние размышления фасилитатора во время проведения сессии.....	181
G5. Размышления над согласием вести дополнительный проект .....	182
G6. Празднование большого успеха.....	183
G7. Празднование выхода сотрудника на пенсию: индивидуальная беседа .....	184
G8. Празднование выхода сотрудника на пенсию: групповое обсуждение .....	185
G9. Празднование дня рождения сотрудника .....	186
G10. Беседа с сотрудником месяца .....	187

## Часть III Приложения

A. Список рефлексивных и интерпретативных вопросов.....	191
B. Диалогический метод Бома .....	194
C. Сила беседы применительно к искусству.....	198
D. Принц Пяти Оружий (к беседе D.1).....	201
E. Проведение неформальной беседы.....	203
F. Institute of Cultural Affairs International (ICAI).....	205
G. Кто разработает эти беседы для меня?.....	207
H. Ведение Сфокусированной беседы. Резюме .....	208
I. Создание Сфокусированной беседы .....	211
<b>Библиография .....</b>	<b>212</b>

### Таблицы и примечания

Стрелки отношений .....	27
Объективный уровень – кратко .....	28
Рефлексивный уровень – кратко .....	29
Интерпретативный уровень – кратко .....	30
Уровень Принятия решений – кратко.....	31
Как насчет ответов, которые неэтичны или не соответствуют реальным фактам? ..	38
Сила фокуса.....	42
Сколько вопросов на каждом уровне? .....	44
Форма для подготовки беседы .....	46
Почему моя беседа не сработала? И что с этим делать? .....	47
Создание Сфокусированной беседы .....	211

# Предисловие

## История создания этой книги

ICA-Канада продает много книг. «Побеждать вовлекая» (*Winning Through Participation*) Лоры Спенсер (Laura Spencer) из ICA-Чикаго стала первой книгой о Технологии Партисипативной Фасилитации (ToP™). После этого вышли «Вовлечение работает» (*Participation Works*) и «Правительство<sup>1</sup> работает» (*Government Works*) – обе под редакцией Джима Троксела (Jim Troxel). После них следовали «Методы активного участия» (*Methods for Active Participation*) Терри Бергдалла (Terry Bergdall), «50 способов прийти к консенсусу в группе» (*Fifty Ways to Build Team Consensus*) Брюса Уильямса (Bruce Williams) (наш бестселлер), «Справочник международного фасилитатора» (*International Facilitators Companion*) Джона Дженкинса (John Jenkins) (из Нидерландов), книга Belden-Hyatt-Ackley, «На пути к самообучающейся организации» (*Towards the Learning Organization*) и самая недавняя – «Больше, чем Принц и Купец: вовлечение граждан и рассвет гражданского общества» (*Beyond Prince and Merchant*) под редакцией Джона Бербриджа (John Burbidge). Мы хотим, чтобы фасилитаторы имели доступ к максимальному количеству методологических ресурсов. Большая часть этих книг была написана людьми из сообщества ICA за пределами Канады.

Возможно, пришло время и для ICA-Канада написать свою собственную книгу? – задумались в организации. Но о чем? Началась беседа, разжигаемая отчетами от нескольких выпускников курса «Групповая фасилитация ICA». Мы вспомнили их комментарии относительно Сфокусированной беседы и перемены, которые она вызвала в их организациях:

<sup>1</sup> (Примечание к русскоязычному переводу) В этой книге описано использование методов ToP/ICA в правительстве и государственной администрации США.