



МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕРТИФИКАЦИОННАЯ ПРОГРАММА:

**«КОМАНДНЫЙ КОУЧИНГ:
ФАСИЛИТАЦИЯ, МЕДИАЦИЯ, МОДЕРАЦИЯ»**

ДМИТРИЙ ЗАНИН

К.П.Н., ПСИХОЛОГ, МАСТЕР-ТРЕНЕР ECA, СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ КОУЧ ICI, КОУЧ AC

Москва
2020

Содержание двух дней...

10.00 – 11.30

- Накопление
- Ключевые понятия
- Работа с правилами группы

- Методологические аспекты «Форсайта»

11.45 – 13.15

- Этапы групповой динамики
- Методы работы с групповой динамикой
- Работа с возражениями и сопротивлениями
- Работа с «трудными участниками»

- Методологические аспекты «Мирового кафе»

14.45 – 16.15

- Медиация конфликтов
- Управление конфликтами
- Поиск конструктивных стратегий

- Технология проектирования фасилитационной сессии

16.30 – 18.00

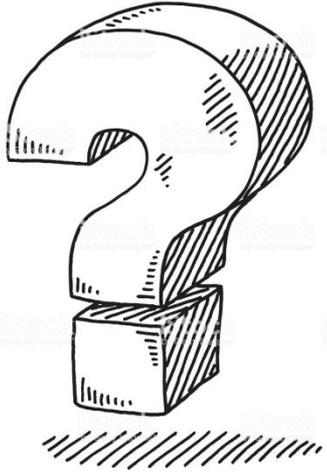
- Структура фасилитационной сессии
- «Карта» модерации процесса

- Проектная работа. «Разработка фасилитационной сессии»

18.10 – 19.00

- Инструменты фасилитации

- Проектная работа. «Разработка фасилитационной сессии»



**ответы на какие вопросы
позволят вам изучить тему:
«командный коучинг:
фасилитация, медиация,
модерация»**

*1. Напишите 5 основных вопросов, которые с
вашей точки зрения являются основными...*

Командный коучинг

– коммуникативная форма работа с группой, которая позволяет:

- А. активизировать потенциал каждого участника
- Б. синхронизировать деятельность участников и добиться синергетического эффекта в процессе их взаимодействия
- В. поставить командную цель и разработать стратегию ее достижения.

СОСТОИТ ИЗ ЭТАПОВ:

1. Структурный анализ существующего положения вещей
2. Генерация креативного решения и планирование изменений
3. Распределение ролей и распределение работ максимально соответствующих личностным особенностям участников
4. Планирование работ по внедрению изменений для достижения коллективного результата.

Когда проводить командный коучинг?

- В команде отсутствует единое видение или понимание совместных задач
- Необходимо сформировать миссию, которая будет мотивировать участников
- В коллективе наблюдается низкая сплоченности команды
- Конфликты в коллективе препятствуют продуктивной совместной работе
- Каждый сотрудник тянет одеяло на себя, в результате общие цели не выполняются
- Отсутствует командный дух и/или мотивация к работе
- Перед командой стоят амбициозные цели и необходимо организовать высокоэффективную слаженную работу
- Необходимо выявить проблемы, препятствующие работе в коллективе и сформировать способы их решения
- Нужно создать и проработать план реализации проекта/стратегии/цели
- В коллективе нужно создать культуру ответственности за результат
- Затруднены коммуникации между отделами или внутри отдела
- Проблемы с вовлеченностью сотрудников препятствуют работе
- Необходимо сплочение членов команды для достижения общего результата

Фасилитация

- (лат. facile – легко) – облегчение разработки и принятия групповых решений.
- облегчение взаимодействия внутри группы для достижения результата, процесс оказания помощи группе в выполнении задачи, решении проблемы или достижения соглашения к взаимному удовлетворению.
- процесс *фасилитации* приводит к повышению эффективности групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала.

Типичные задачи для проведения фасилитационной сессии

1. **Анализ трендов, поиск новых возможностей и направлений развития**
2. Поиск инновационных идей
3. Корпоративная конференция по запуску организационных изменений
4. Обмен опытом
5. Подведение итогов работы
6. «Разбор полетов»
7. **Анализ бренда**
8. **Корректировка стратегии**
9. **Разработка корпоративных ценностей**
10. Планирование действий по проекту
11. Анализ проблем и поиск решений
12. Разрешение конфликтов
13. **Выработка антикризисной стратегии**
14. Описание процессов и отладка межфункционального взаимодействия
15. ...



Moderare – в переводе с латинского означает приводить в равновесие, управлять, регулировать.

Модерация – это:

- а) совокупность техник и методов по организации взаимодействия в группе с целью принятия решений;
- б) способ системного, структурированного ведения совещания (семинара) с прозрачными методами в целях эффективной подготовки, проведения и подведения итогов встречи.

Медиация

от англ. mediate - посредничать) — процедура **прогрессивного вмешательства в конфликт**, в ходе которой его участники с помощью нейтрального посредника (медиатора) **плановмерно выявляют проблемы и пути их решения**, ищут альтернативы и пытаются достичь приемлемого **соглашения**, которое **соответствовало бы их интересам**.

СООТНОШЕНИЕ ФОРМ

Инструмент	Результат	Запрос	KPI
Фасилитация	Консенсус (мягкие условия)	Разработка «ДК», найти стратегию	Есть стратегия, показатели достижения
Модерация	Результат (более жесткие рамки)	Создать план, определиться со списком поручений	План работ, четкие критерии
Медиация	Решение конфликта	Уладить конфликт / победить	Найдено решение win-win
Коуч сессия	Иной подход	Гармонизировать взаимодействие	Количество новых идей

В каких случаях применять?

Способы принятия решений:

Демократия

Диктатура



Скорость работы:

Глубина отношений
Медленно

Высокая скорость принятия решений
Быстро



Спиральная динамика (Грейвз, Лалу, Пекарь)

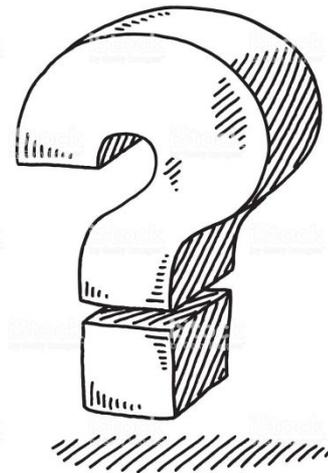


Результаты командного коучинга

- Результаты сессий командного коучинга всегда уникальны в зависимости от запроса команды или её руководителя. На каждую сессию (от 4 до 8 часов) командой ставятся задачи, и по окончании работы проверяется соответствие достигнутых результатов первоначальным запросам. Среди типичных результатов, которые обычно получают команды в результате командного коучинга можно перечислить следующие:
- Появление общей миссии и видения, которые мотивируют сотрудников на продуктивную работу
- Выявление общих для всей команды ценностей, и как следствие – правил и подходов к работе, обеспечивающих высокий результат
- Повышение удовлетворенности работой и улучшение отношений в коллективе
- Снижение конфликтности в коллективе и формирование взаимных договоренностей
- Составление стратегии и плана достижения целей
- Подготовка детализированного дерева задач со сроками и ответственными
- Повышение общей эффективности работы команды, в том числе через создание культуры ответственности и рост сплоченности
- Повышение вовлеченности сотрудников в работу и улучшение качества коммуникации
- Генерация новых идей и подходов в областях, необходимых бизнесу (например, запуск новых проектов и др.)

- Строго вовремя в 10.00
- Активное участие
- Уважать всех членов группы
- Соблюдение тайминга (строгое)
- Не отвлекаться на мобильный и звонки
- Не уходить от обсуждения темы
- Учитывать мнение всех членов группы
- Высказываться конструктивно
- Возможность выразить несогласие с группой
- Говорить по одному
- Сохранять рабочее настроение до 19.00
- Не стесняться задавать вопросы
- Соблюдение профессиональной этики в дискуссиях
- Не оценивать высказывания коллег
- Радость от общения
- Конструктивная критика
- Не жадничать, делиться идеями
- Делать паузы и разрядку
- Поддержка: ты важен
- Быть открытым новым знаниям
- Давать обратную связь
- Находить консенсус
- Отдельное время для вопросов
- Создание творческой атмосферы

ПРАВИЛА ГРУППЫ ВАРИАНТЫ



Типовая структура и
варианты
модерации процесса



Этапы

Задачи фасилитатора

1. ОТКРЫТИЕ

- введение, знакомство
- психологический настрой участников на присутствие «здесь и сейчас»
- фокусировка на теме встречи
- контракт или договоренность о ролях, методах и правилах работы
- уточнение повестки мероприятия и ожиданий участников

2. ПРОЯСНЕНИЕ ВИДЕНИЯ БУДУЩЕГО / ПРОБЛЕМ

- помощь участникам в выработке совместного представления о желаемом, затрудняющей его реализацию

3. ОБМЕН ИДЕЯМИ И ЗНАНИЯМИ

- обеспечение совместного поиска решений
- поддержка извлечения уроков из совместного опыта, обмен знаниями

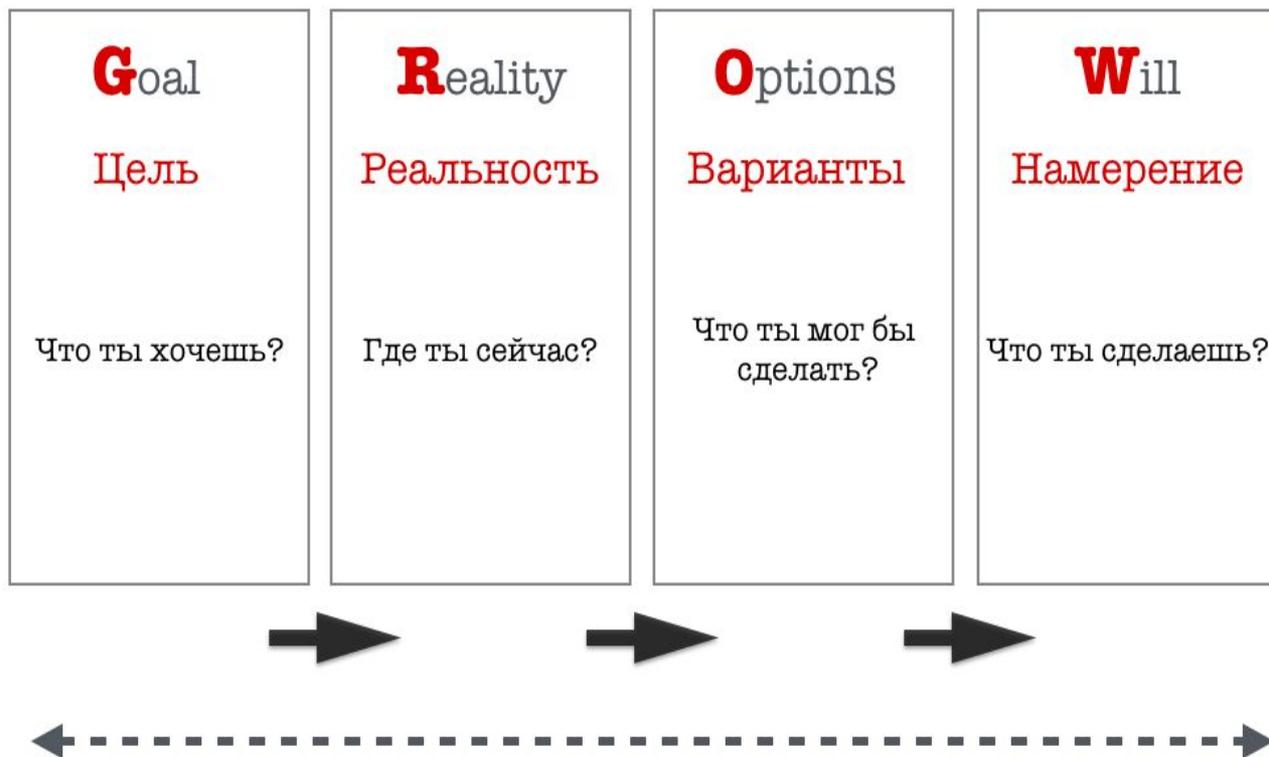
4. ПЛАНИРОВАНИЕ

- обеспечение отбора наиболее перспективных решений
- помощь в планировании конкретных шагов по их реализации

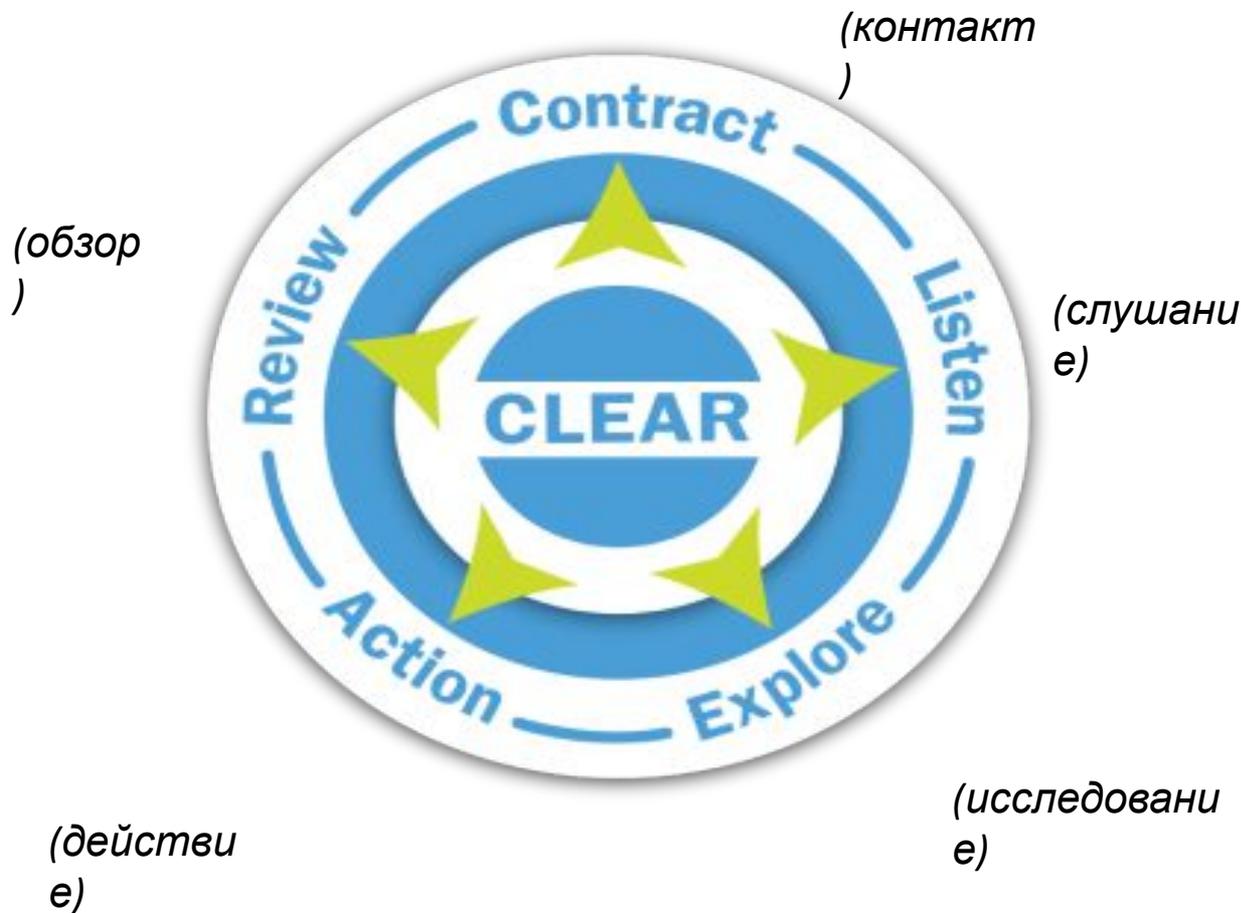
5. ЗАВЕРШЕНИЕ

- подведение итогов встречи, выводы
- сбор мнений участников о встрече, «обратная связь»
- выражение личной благодарности
- кульминация в конце («Happy End», эмоциональный подъем)

МОДЕЛЬ GROW



какие модели



какие модели

COACHING MODEL

(реальная
я

C - CONTACT OR CURRENT REALITY

10

картина)

I - IDEAL (идеальное
состояние)

40

G - GAP (различия)

A - ACTIONS (действия)

R - REVIEW AND REINFORCE

(обзор/
резюме)



какие модели

G
A
I
N
S

*(goal -
цель)*

*(assessment -
оценка)*

*(ideas -
идеи)*

*(next steps - последующие
шаги)*

*(support –
поддержка)*

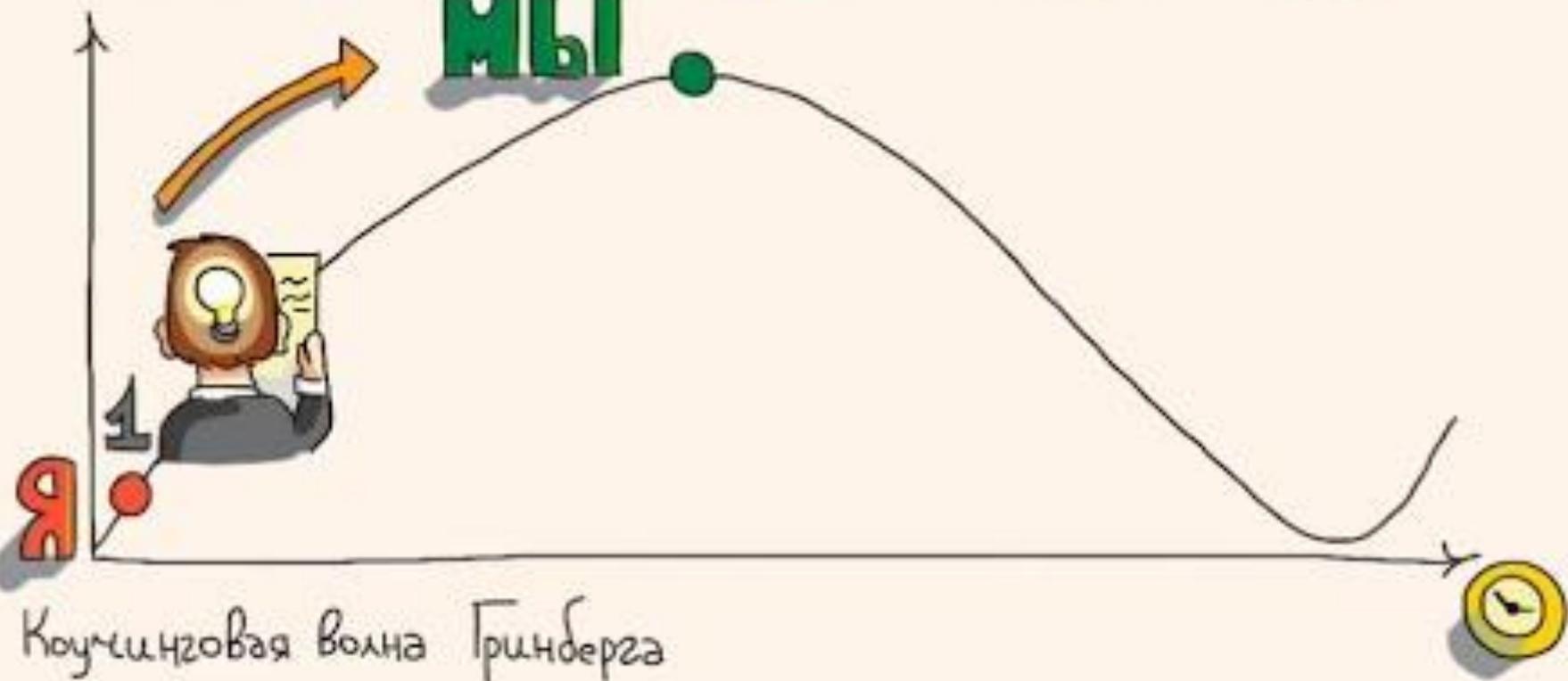
Что общего ?

1. *Оценить актуальное состояние*
2. *Поставить цели, выделить области для улучшения*
3. *Разработать план, что бы восполнить пробелы или добиться улучшения*
4. *Активизировать работу по исполнению данного плана*

Что такое командная коуч-сессия?



МЫ



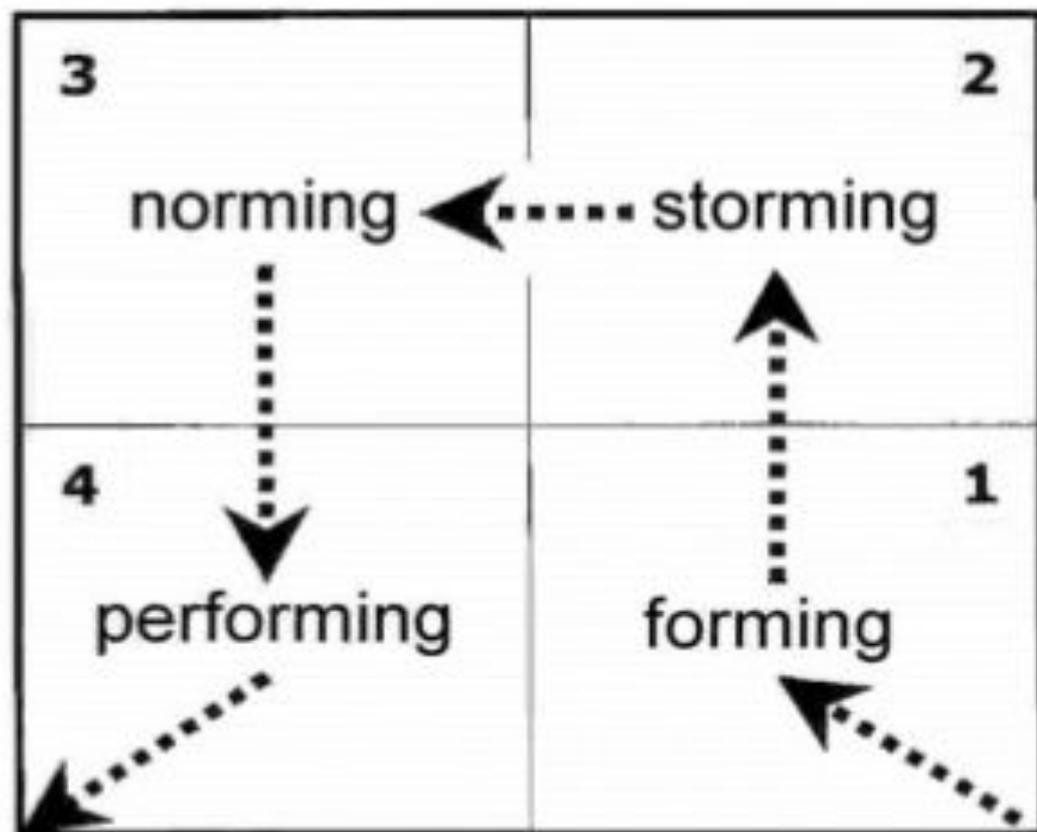
Коучинговая волна Гринберга

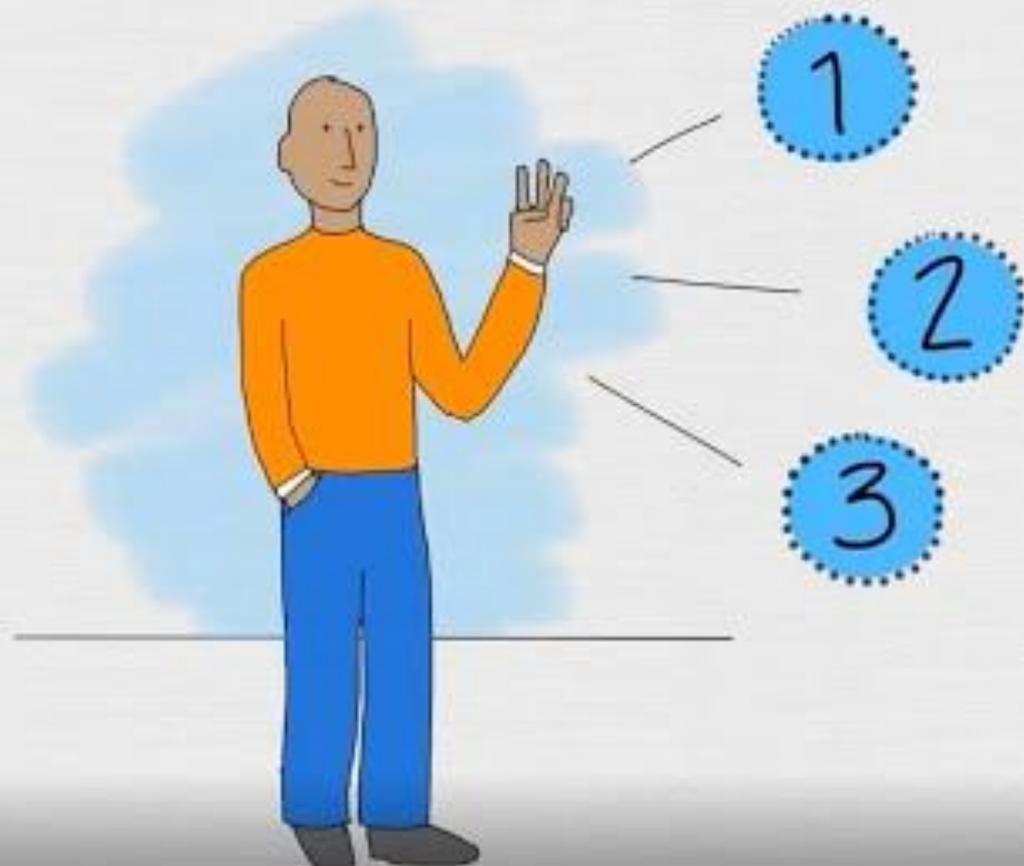
	Задачи модерации	Задачи работы с динамикой
1. Открытие	Введение в повестку Установление контакта Заключение контракта Фокусировка на теме Уточнение ожиданий участников	Forming: Знакомство, Вовлечение в групповую динамику; Психологический настрой на работу «здесь и сейчас» Вовлечение в разработку правил работы и их соблюдения
2. Цели, образ будущего, направления улучшения	Прояснить для группы видение будущего; сформировать максимально четкое видение этого будущего Преодолеть разногласия которые возникают, в процессе; Определить риски и препятствия, которые могут сдерживать на пути к достижению цели	Научиться решать конфликтные ситуации в команде Сформировать систему коммуникации и высказывания Обеспечить «ритуалы» и «правила» скоординированной работы
3. План улучшений, действия, которые приведут к совершенствованию	Обеспечить обмен знаниями и идеями Найти новые креативные решения Трансформационные вопросы и задания Создание дородной карты, плана мероприятий, закрепление ответственных	Решение конфликтов ответственности Поддержание энергии группы Обеспечение поиска совместного решения Поддержка извлечения уроков из совместного опыта, обмен знаниями, Поиск наиболее перспективных решений Помощь в планировании конкретных шагов
4. Исполнение	Исполнение указанного плана; Назначение ответственных; Критерии эффективности Линии коммуникации	Решение конфликтов, Поддержание групповой динамики, Перенос на этап постсессии
5. Завершение	Подведение итоговой встречи, выводы Сбор мнений участников о встрече, «обратная связь», выражение личной благодарности	Обмен контактами Выводы на будущее

Этапы разработки маршрута модерации

1. Определить ЦА
2. Определить запрос (результат)
3. Определить ключевые шаги достижения этого результата
4. Выбор макро/микро моделей
5. Скорректировать модель с учетом групповой работы
6. Дополнить групповыми базовыми блоками (обеспечивающими работу групповой динамики): начало сессии, целеполагание, ледокол, конфликт, правила нормальной работы, завершение сессии, постсессионное сопровождение

Групповая динамика (Такман)





Роль фасилитатора:

1. задавать и удерживать правила и рамки процесса;
2. быть ведущим процесса;
3. способствовать взаимопониманию сторон;
4. «обналичивать» скрытые послания, сигналы, статусы;

Роли - голоса



Воин



Шут



Мудрец



Учитель

Позиция фасилитатора

1. Нейтрален по отношению к результату;
2. Поддерживает конструктивность;
3. Одинаково внимателен к точке зрения всех участников.

Вопросы при подготовке к мероприятию:

- Что произойдет после фасилитации?
- Что знают участники?
- Какие ограничения уже имеются?
- Как расположить группу в помещении?
- Знакомы ли участники с методами фасилитации?
- Кто участники мероприятия?

Инструменты фасилитации

- Правила, нормы, регламент
- Шеринг, обмен опытом (ответ на один вопрос всеми участниками по кругу)
- Дискуссия (обсуждение в свободном режиме)
- Голосования (оценки)
- Презентации, визуализации
- Рейтинги
- Мозговой штурм
- Визуализация
- Синхронизация
- World Café
- Open Space



А нужен ли командный коучинг в современных российских организациях
- Или это пустая трата времени

Дискуссия

Цель:

- Расширение точек зрения
- Определение более «истинного» положения вещей

Нужна:

- при наличии двух полярных точек зрения...
- возможность найти третью точку зрения, возможность примерить позиции

Дискуссия

1. Формирование пространства и двух противоположных позиций
2. При большой группе – ввести аудиторию (роли, дебаты)
3. Дискуссия (жесткая регламентация) выступление и вопросы
4. Прения (деролинг)
5. Голосование – итоговая рефлексия
6. Выводы... что необходимо учесть

ПРИМЕНЕНИЕ ФАСИЛИТАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Необходимо учитывать личностную тревожность участников (гиперответственность, страхи и пр...);
 - Нужно заранее определить цели и образ необходимого результата сессии;
 - Учесть высокий уровень квалификации фасилитатора;
 - Предварительно пообщаться с участниками и донести до них ценности фасилитации и сформировать представление о том, что будет происходить;
 - Важно обеспечить своевременную обратную связь в процессе фасилитации;
 - Необходимо учитывать взаимосвязь процесса разработки и реального рабочего процесса предприятия;
 - Обоснованность расходов, понимание того что расходы на фасилитацию – это инвестиция;
 - Важна самооценка участников, которая будет влиять на общие результаты;
 - Уметь выделить в процессе кадровый резе
- Осознание того, что проблема не является уникальной – а соответственно она решаемая;
 - Большая объективность в принятии решения за счет вовлечения нескольких участников (экспертов)
 - Повышается уровень осознанности (рациональности / обоснованности в принятии решений);
 - Раскрытие потенциала сотрудников предприятия;
 - Креативные (новые) пути развития бизнеса
 - Решение сложных бизнес задач
 - В процессе происходит самообучение персонала
 - Более высокий уровень точности прогнозов
 - Выявление
 - Можно разработать / сформировать в план «Б»



Быстрые свидания / Speed-dating

- за 1 минуту **расскажите о себе** партнеру;
- обменяйтесь **визитками**;
- если собеседник Вас заинтересовал, вручите ему знак симпатии - **1 конфету**
- через **2 минуты** звучит сигнал и пары меняются.

15 МИН



1. Чему учит нас наш опыт ведения групповой работы?



Техника «Групповое исследование»

- 1. Определите вопросы, которые необходимо задать остальным участникам.
– Работа в командах. 5 минут
- 2. Проведите опрос. В идеале вам нужно опросить всех участников.
– Броуновское движение. 10 минут.
- 3. Проанализируйте результаты и подготовьте презентацию на флипчарте.
– Работа в командах. 15 минут.
– Время на презентацию – 2 минуты!



В компании РОСНАНО в групповом исследовании участвовали одновременно 300 человек, включая А. Б. Чубайса

Создаем «Сеть экспертов нашего сообщества»

- *Познакомьтесь с персональными страницами коллег*
- *Проведите стрелки от своего листа к листам тех:*
 - *чьи знания и опыт Вас заинтересовали;*
 - *чьи интересы / мечты Вы разделяете.*

7 минут



Методы и приемы
медиации
в командном коучинге

Медиация

от англ. mediate - посредничать) — процедура **прогрессивного вмешательства в конфликт**, в ходе которой его участники с помощью нейтрального посредника (медиатора) планомерно выявляют **проблемы и пути их решения**, ищут альтернативы и пытаются достичь приемлемого **соглашения**, которое **соответствовало бы их интересам**.

18-Й ВЕРБЛЮД



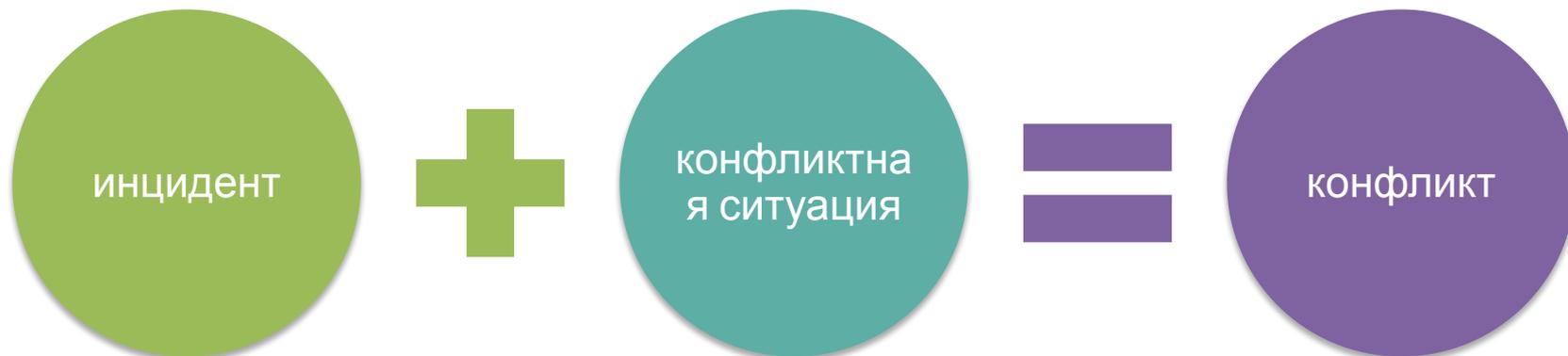
Основные понятия

- 1) **стороны** - желающие урегулировать спор с помощью процедуры медиации субъекты отношений, указанных в статье 1 настоящего Федерального закона;
- 2) **процедура медиации** - способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения;
- 3) **медиатор, медиаторы** - независимое физическое лицо, независимые физические лица, привлекаемые сторонами в качестве посредников в урегулировании спора для содействия в выработке сторонами решения по существу спора

что такое конфликт...

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.



структура конфликта



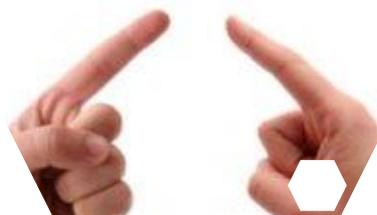
структура конфликта основные элементы (Гласл)



Действия одной из сторон воспринимаются стороной как посягательство.



Как минимум одна сторона это чувствует (независимо от того, обоснованно ли это ощущение или нет).



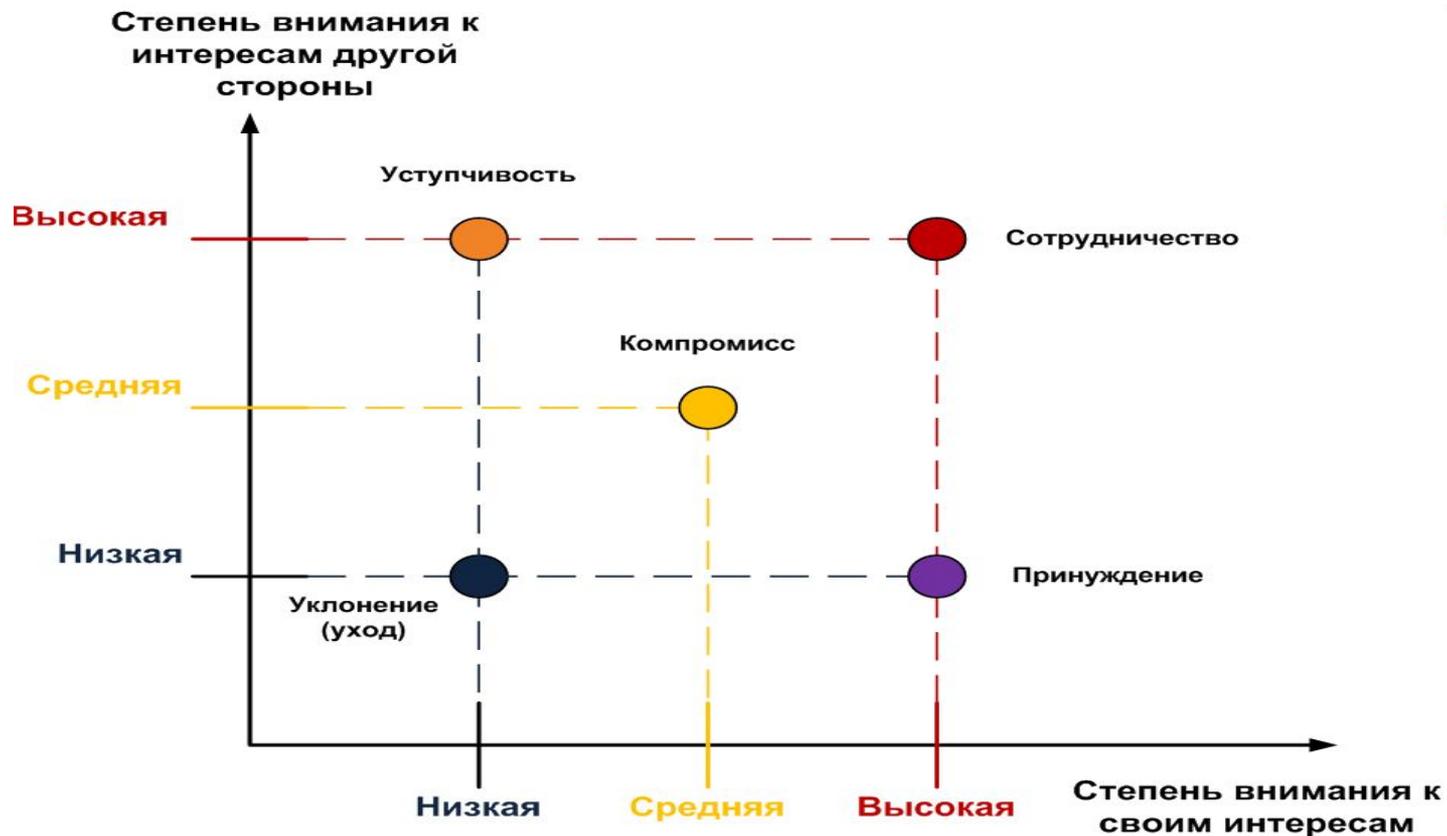
Серьезные различия во взглядах, мнениях, ощущениях, чувствах или желаниях...



стадии протекания конфликта

- 1) Этап предконфликтной ситуации
- 2) Этап инцидента
- 3) Этап развития и кульминации конфликта
- 4) Этап разрешения конфликта
- 5) Этап постконфликтной ситуации

стратегия поведения в конфликте



этапы решения конфликта

Отделить отношения и эмоции от самой проблемы.

Выявить скрытые и явные причины конфликта.

Определить интересы, желания конфликтующих.

Понять доводы, аргументы, интересы оппонента.

Сохранить позитивное отношение к оппоненту, сохранять эмоциональную выдержку.

Искать разумное и справедливое решение проблемы с учетом прав и интересов обеих сторон.



техники регуляции напряжения в общении и взаимодействии

Снижают напряжение	Повышают напряжение
Подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, мнений, позиций.)	Подчеркивание различий между собой и партнером
Вербализация эмоционального состояния: а) своего; б) партнера	Игнорирование эмоционального состояния: а) своего; б) партнера
Проявление интереса к проблемам партнера	Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера
Предоставление партнеру возможности выговориться	Перебивание партнера
Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах, вклада в общее дело	Принижение партнера, негативная оценка личности партнера, приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего

техники регуляции напряжения в общении и взаимодействии

Снижают напряжение	Повышают напряжение
Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации	Поиск виноватых и обвинение партнера
Обращение к фактам	Переход на «личности»
Спокойный уверенный темп речи	Резкое убыстрение темпа речи
Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела	Избегание пространственной близости и контакта глаз
В случае вашей неправоты, немедленное признание ее	Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее

О - что случилось

Р - я чувствую

И - я думаю

П - я сделаю



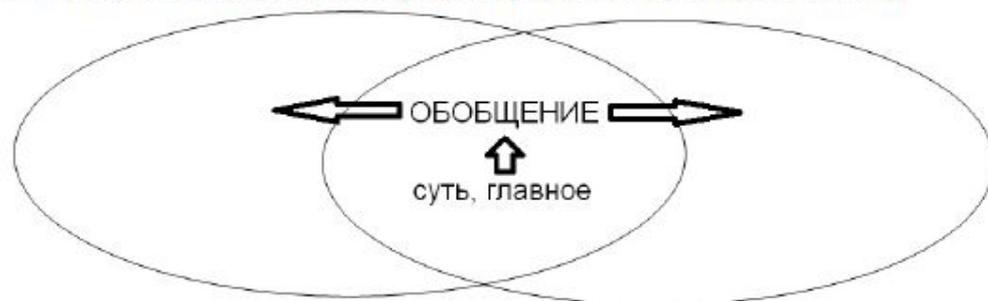
«Сундучок» медиатора: техники и инструменты

- Активное слушание:
- Раппорт, Эмпатия(слышать сердцем)
- Принятие, уважение, желание и готовность понять, умение слышать содержание (что?)и скрытие эмоции и чувства (как?), безоценочность.
- Петля понимания
- Пауза
- Стена
- Воронка вопросов
- Деконструкция
- Вербализация
- Отражение
- Резюмирование
- Обобщение
- Перефразирование
- Рефреминг
- Эхо
- Я-послание
- СМС - расшифровка
- Сам **коуч**

АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ

- **Перепhrазирование** – пересказ значимых и важных фраз своими словами. Помогает услышать собственные высказывания со стороны или смысл, который ими передается.
- **Эхо-техника** – повторение слов собеседника.
- **Резюмирование** – краткая передача смысла высказанной информации. Выглядит в виде выводов, заключений разговора.
- **Эмоциональный повтор** – пересказ услышанного с проявлением эмоций.
- **Уточнение** – задавание вопросов с целью уточнения сказанного. Указывает, что говорящего слушали и даже пытались понять.
- **Логическое следствие** – попытка выдвинуть предположения о мотивах сказанного, развитие будущего или ситуации.
- **Нерефлексивное слушание** (внимательное молчание) – молча слушая, вникая в слова собеседника, поскольку можно пропустить мимо ушей важную информацию.
- **Невербальное поведение** – установление зрительного контакта с собеседником. Вербальные знаки – продолжение разговора и указание, что вы его слушаете: «да-да», «продолжайте», «я вас слушаю».
- **Зеркальное отражение** – выражение тех же эмоций, что и у собеседника

1. Активное слушание. (Что → Как → О чём). [“сонастройка друг на друга”].
2. Looping (Петля Понимания). “Правильно ли я вас понял?” [понимание].
3. Обобщение / Резюмирование и Отражение. [управление процессом медиации].



4. Перефразирование (рефрейминг) – обобщение того, что сказал другой, но своими словами. [чтобы уменьшить накал ситуации и повысить шансы на эффект. контакт].
5. Техника задавания вопросов: [понимание, уменьшение альтернатив, поиск альтернатив].



6. Пауза. [подумать, успокоиться, осмыслить, прийти в себя].
7. “Я”-сообщения (Описание факта + Выражение чувства + Описание потребности + Просьба). [для снятия конфликтности и дискомфорта].
8. “Ты”-сообщения. [согласование действий].

Структура процедуры медиации

Процедура медиации имеет чётко организованную структуру, логику которой необходимо соблюдать.

Медиация, основанная на понимании
состоит из пяти фаз.

1. Заявление сторон.
2. Формирование повестки дня.
3. Работа над конфликтом.
4. Разработка и оценка вариантов.
5. Заключение соглашений.

Как условия обеспечить психологический комфорт, при этом верить в иммунитет, и понимая что многие люди в общественных местах разгильдяи и от них ничего не подцепить

Виктори

я

- Должна одевать маску – это ущемление
 - Всегда
 - Если ты болеешь то надо сидеть дома
 - Бесплезно, трудно дышать, не красиво, клоуны, дорого...
 - Внутренняя убежденность,
 - Я не верю в свой иммунитет
1. Дистанцироваться от разгильдяев
 2. Обработывать спиртом все вещи
 3. Повышать иммунитет
 4. Минимально, не ходить в общественные места, заказывать на дом
 5. Не обязательно болеть

Светла

на

- Заходя в помещение социального назначения и для того чтобы защитить и себя и других
- Не люблю – но в нынешних условиях, защитить себя –
 - Маска это уважение и некоторый психологический комфорт, спокойствие
 - В психологическом комфорте

! РАБОТА С
! ТРУДНЫМИ
! УЧАСТНИКАМИ

- Ознакомьтесь с раздаточным материалом
- Сформулируйте краткую презентацию по модели...





Способы преодолеть возражения

1. *Выслушивать с интересом до конца.*
- Если кто-то доверяет вам настолько, чтобы рассказывать о своих беспокойствах, проявите понимание и дослушайте до конца.

Вы всегда знаете, что на второй половине картинки?







«Суть каверзы»

Есть личная заинтересованность
Стратегия выигрыш – выигрыш
Показать, что он не теряет...

Алгоритм реагирования на эмоциональные высказывания / претензии

Слушаем
Пауза
Согласие
Вопрос



Слушаем

Пауза

Согласие

Вопрос

СОПРОТИВЛЕНИЯ



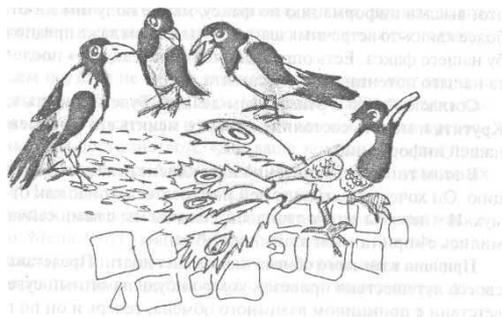
Тип защиты	Пример защиты	Метод снятия	Пример снятия
Демонстрация собственного превосходства («Ты мне не нужен, потому что я лучше тебя»)	«Кто вам дал наш телефон? Почему вы нам вообще звоните?»	1. Превращение превосходства в признанное достоинство. 2. Превращение достоинства в повод для партнерства	«Мы вам звоним, потому что мы много слышали о вас как о серьезном учреждении. Мы - тоже серьезное учреждение, и поэтому будем вам полезны» («Да, ты действительно лучший. Именно поэтому я тебе нужен»)

СОПРОТИВЛЕНИЯ



Тип защиты	Пример защиты	Метод снятия	Пример снятия
<p>Мягкий уход: согласие и отсрочка беседы. («Я тебя выслушал, только оставь меня в покое пока поскорее»)</p>	<p>«Да, спасибо за информацию. Мы будем думать. Всего хорошего. Сами вам перезвоним»</p>	<p>1. Получение обратной связи об информации: интересна ли данная, и какая интересна? 2. Подача информации в виде ответов на вопросы</p>	<p>«Конечно, важно подумать. Скажите, а что в рассказанном мной было для вас особенно интересно? Что вам бы хотелось услышать еще?» («Ты ведь меня выслушал. Теперь я имею право послушать тебя, верно?»)</p>

СОПРОТИВЛЕНИЯ



Тип защиты	Пример защиты	Метод снятия	Пример снятия
<p>Жесткий уход и ссылка на обстоятельства, например на занятость. («Существуют весомые причины, по которым я не могу разговаривать с тобой»)</p>	<p>«Я занят, и не могу сейчас обсуждать этот вопрос»</p>	<p>1. Превращение вашей проблемы в задачу клиента. 2. Предложение вашей помощи в решении задачи клиента</p>	<p>«Я понимаю, что вы заняты. Еще я понимаю, что этот вопрос важен для вас. Я готов подстроиться к вам. Как вам удобнее: вы поговорите со мной позже сами или поручите мне поговорить с кем-то из ваших подчиненных?» («Да, причины действительно весомые. Чем я могу тебе помочь?»)</p>

СОПРОТИВЛЕНИЯ



Негативизм: спор со всем предлагаемым, агрессивное отвержение.

(«Что бы ты ни говорил, я заранее не принимаю»)

«Мы сотрудничать с вами не собираемся»

1. Задать уточняющие вопросы.
2. Если негативизм продолжается, обратить на него внимание.
3. Спросить, с чем связан негативизм

«Не собираетесь? А с чем это связано? А если мы предложим вам подходящий вариант? Опять не собираетесь? Вы заметили, что вы отрицаете все мои предложения? С чем это связано?»

«Ты заранее не принимаешь все, о чем я говорю. Почему? Я что-то делаю не так?»



Игра: все обращает в шутку, острит, балагурит, отклоняется от темы.

(«Ну пошутили-посмеялись, и хватит!»)

«А может возьмете нас в партнеры и осуществите поставку как вашим дилерам?»

1. Ответить поощряющей шуткой-комплиментом.
2. Подчеркнуть общность взглядов и близость по духу.
3. Дождаться, пока клиент сам станет серьезным

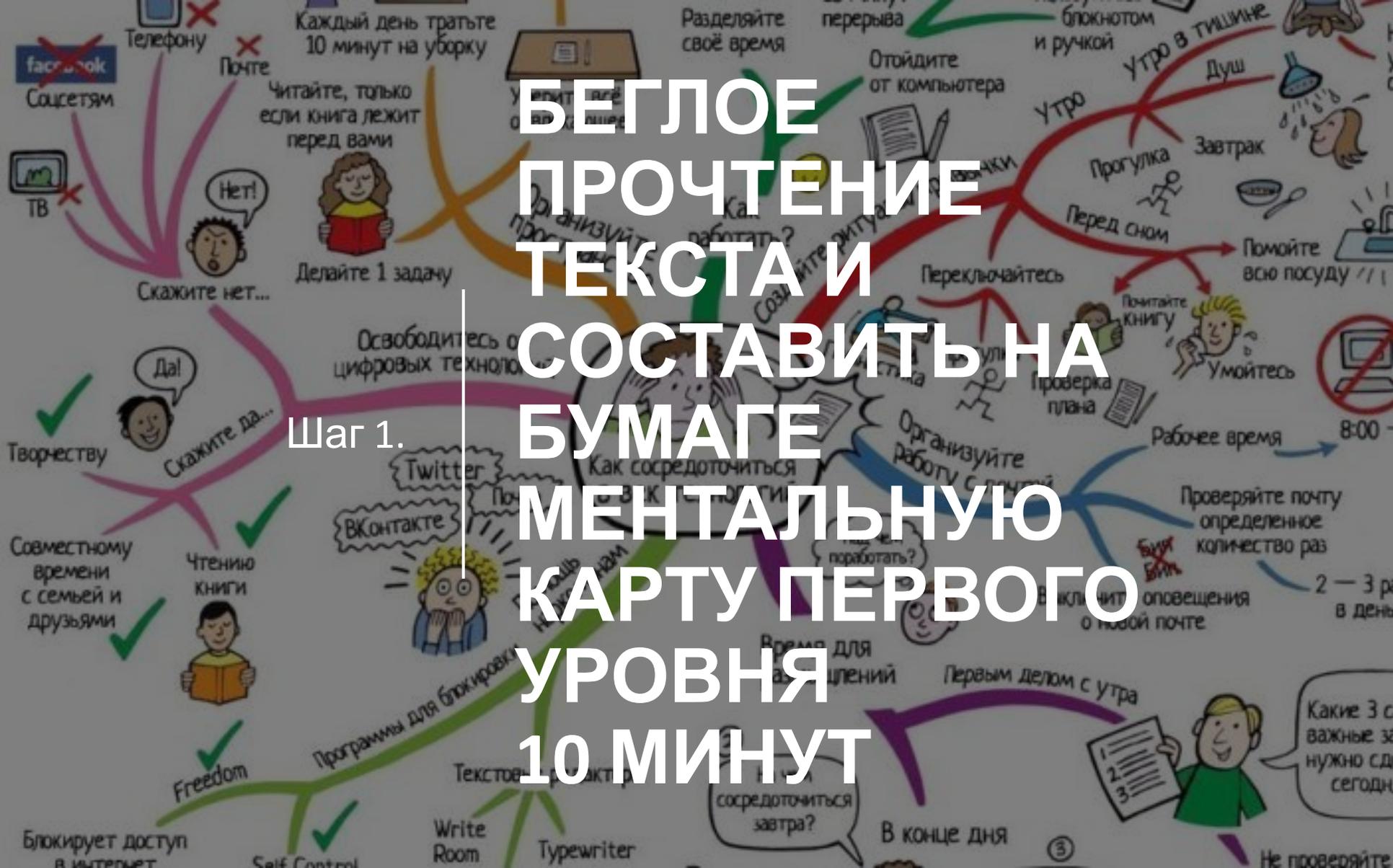
обстоятельства, например на занятость.
(«Существуют весомые шей компании возможности неограниченны».)
(«Так пошутили-посмеялись, что захотелось всерьез и надолго»)

1. Провокатор, оспаривать авторитет – обесценивает
2. Один занимается саморекламой – я круче
3. Показать собственную экспертность, превосходство
4. Нытик
5. Балабол не по теме
6. Всезнайка
7. Непонимайка – тупнячок
8. Пессимисты – ничего не помогает...
9. Человек который занимается своими делами
10. Шут – балагур

ФОРМЫ И МОДЕЛИ
КОМАНДНОГО КОУЧИНГА И ФАСИЛИТАЦИОННОЙ
РАБОТЫ

БЕГЛОЕ ПРОЧТЕНИЕ ТЕКСТА И СОСТАВИТЬ НА БУМАГЕ МЕНТАЛЬНУЮ КАРТУ ПЕРВОГО УРОВНЯ 10 МИНУТ

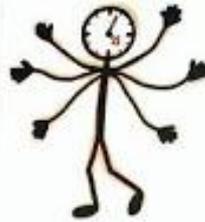
Шаг 1.



≡ ПОНЯТНЫЕ РЕСУРСЫ ≡



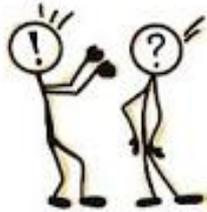
≡ ВРЕМЕННЫЕ ГРАНИ ≡



≡ РАСПРЕДЕЛЕННЫЕ РОЛИ ≡



≡ ПРАВИЛА ≡

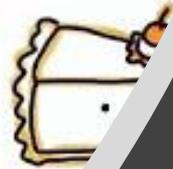
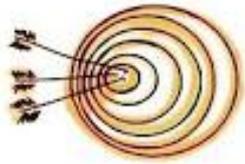


≡ ЭФФЕКТЕ ≡



≡ КОММУНИКАЦИИ ≡

≡ СИНЕРГИ ≡



≡ ОБЩАЯ ЦЕЛЬ ≡

≡ ОБЩИЕ ЦЕННОСТИ ≡

≡ ПОНЯТ

ОБСУЖДЕНИЕ В ПАРАХ, СОЗДАТЬ ОДИН СЛАЙД О САМОМ ВАЖНОМ... 10 МИНУТ

Шаг 2.

ОЦЕНКА СЛАЙДОВ КОЛЛЕГ, САМЫЕ ИНТЕРЕСНЫЕ МЫСЛИ



Шаг 3.

Шаг 4.

НАПИСАТЬ ХОККУ 5 МИНУТ



Алгоритм написания хайку:

1-я строчка: «Я видел» кого-то или что-то

2-я строчка: Какого?

3-я строчка: Как?

Деревня

Я видел деревню,
С разноцветными
домами,
Красиво...

ПОДГОТОВИТ Ь ПРЕЗЕНТАЦИ Ю МЕТОДА 20 МИНУТ

Шаг 5.



К подготовке

1. Мировое кафе (World Café)
2. Поиск будущего (Future Search)
3. Конференция «Поиск» (Search Conference)
4. Технология открытого пространства (Open Space Technology)
5. Динамическая фасилитация (Dynamic Facilitation)
6. Саммит позитивных перемен (Appreciative Inquiry Summit)
7. Стратегические изменения в реальном времени (Real Time Strategic Change)
8. Выход за рамки (Work Out)

Преобразующая медиация

Роберт А. Барух Буш и Джозеф П. Фолджер



*The Promise of
Mediation 1994*



В центре внимания – общение сторон, говорят и слушают друг друга

Основная цель - **наделение сторон силой**

Сознательный отказ медиатора от **вынесения суждений и оценок** о взглядах

В центре внимания – «здесь и сейчас».

Обсуждение прошлого ценно для настоящего

Медиаторы готовы к тому, что продвижение к разрешению конфликта будет замедляться или развиваться циклически.

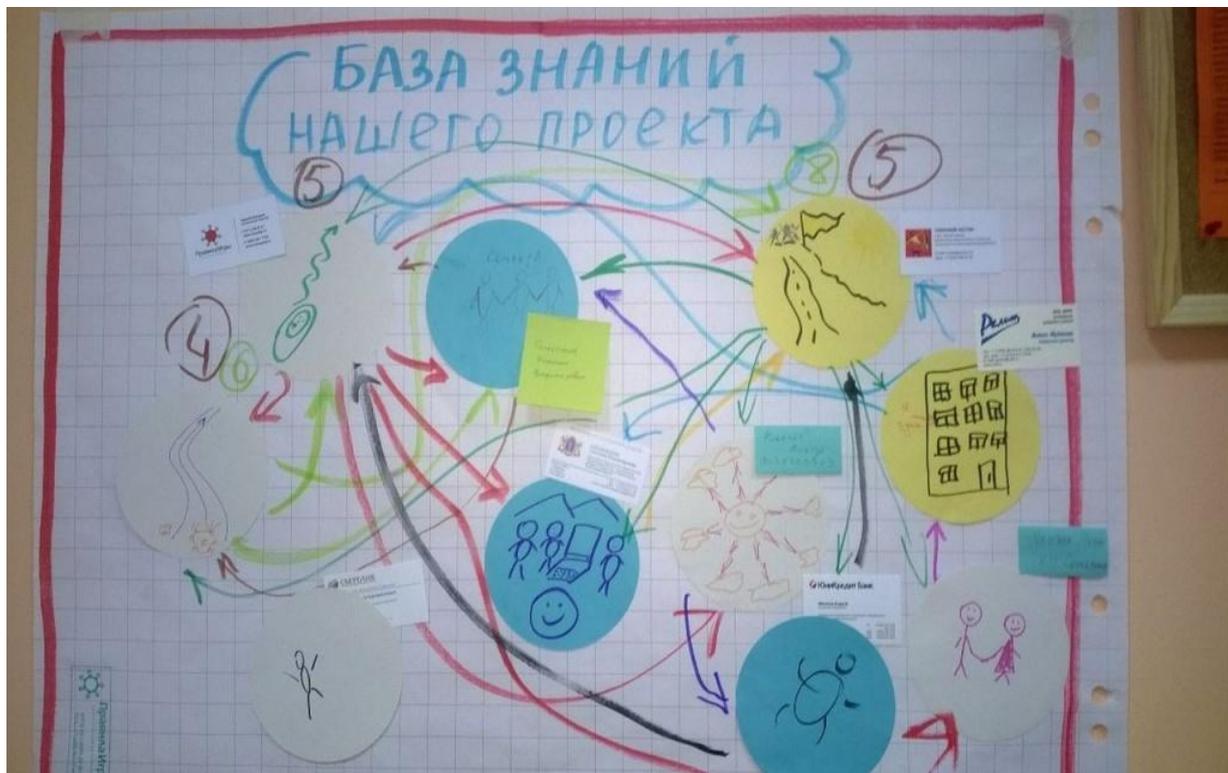
техники подведения итогов «Желтые страницы»

Цель: составления базы данных контактов проекта

АЛГОРИТМ:

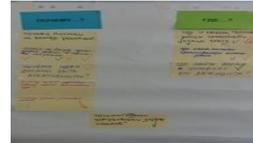
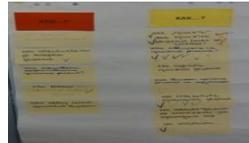
1. Перед участниками проектной группы ставиться задача ответить на вопрос в форме рисунка (например, «Какие навыки я приобрел в результате этого проекта?») – выделяется время на рисунок и подготовку к презентации
2. Участники проектной группы с помощью рисунка презентуют себя, отвечая на заданный вопрос
3. Все рисунки и визитки собираются на одной стене
4. Участники анализируют и проводят линии от (стрелки) от себя к тому человеку, у которого они бы хотели чему-то научиться.

ТЕХНИКИ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ «Желтые страницы»

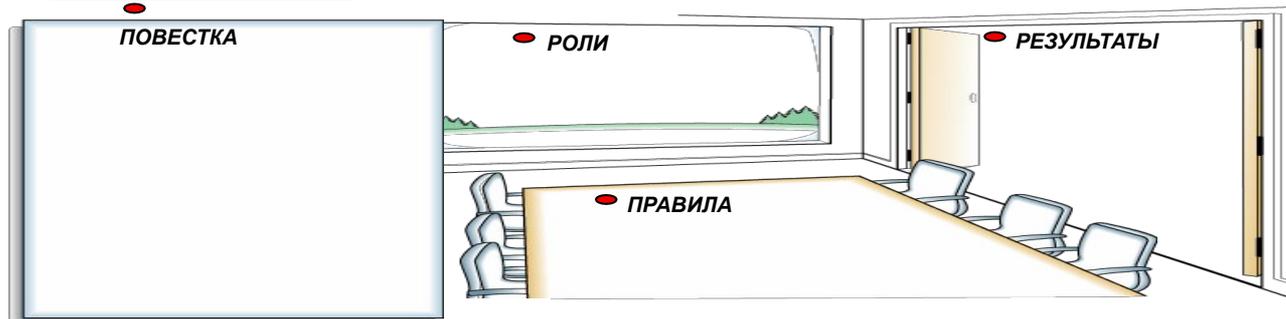


Метод «8 вопросов»

- **Принцип:** разбившись на микрогруппы, участники выписывают вопросы друг к другу, продолжая одно из 6 вопросительных местоимений и наречий:
- **Кто?**
- **Что?**
- **Почему?**
- **Зачем?**
- **Как?**
- **Когда?**
- **Где?**
- **Сколько?**



Тема совещания



ВРЕМЯ ВОПРОСЫ

«Карусель»

- **Записать как можно больше вопросов к нашему мастер-классу**
- **Не более 2-3 человек в группе**
- **2 минуты на каждый раунд**



Ранжирование

- Индивидуально отметить 1 наиболее важный вопрос на каждом листе
- 5 минут



Техника «Коктейль знаний» / «Нарезка»

1. Раздать **фрагменты текста** участникам (1 лист А4 на каждого)
 - 5 минут на знакомство с текстом:
 - В чем главная мысль? Что заинтересовало?
2. «**Броуновское движение**»:
 - В парах
 - За 30 секунд рассказать о главной мысли / интересном факте
 - Сменить 3-4 партнеров!
3. Участники **объединяются в группы** по 3-4 человека:
 - Какие факты / мысли из услышанного от коллег оказались наиболее интересными / применимыми в нашей компании?
 - Какие вопросы у нас в связи с этим появились?



3. Как провести анализ вызовов будущего? Технологии форсайта в стратегических сессиях.



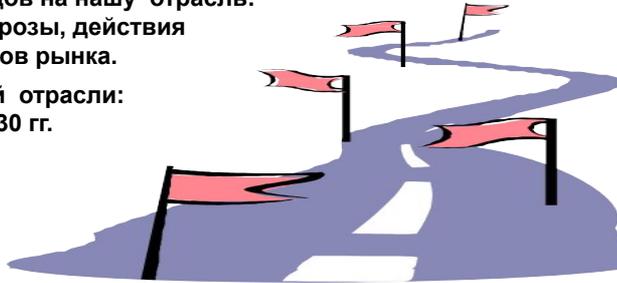
Форсайт: превращение в массовую технологию



1 день

4. Влияние трендов на нашу отрасль: возможности, угрозы, действия ключевых игроков рынка.
3. Вызовы нашей отрасли: тренды 2017- 2030 гг.

1. Групповое исследование «Наше прошлое и настоящее»



5. Карта будущего нашей отрасли. Выводы для сегодняшнего дня.

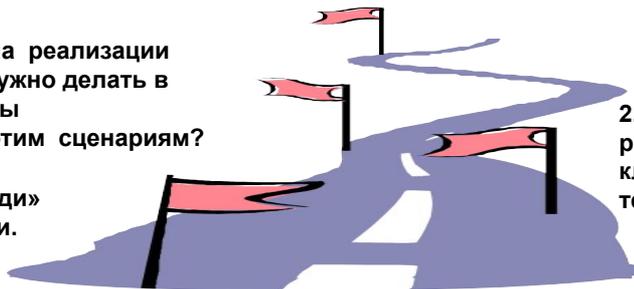
2. На пороге радикальных изменений: «футурологическая галерея».



2 день

3. Признаки начала реализации сценариев. Что нужно делать в 2017-2018 гг., чтобы подготовиться к этим сценариям?

1. «Черные лебеди» нашей индустрии.



4. Наши совместные стратегические проекты для ответа на вызовы ближайших 10 лет.

2. Альтернативные сценарии развития отрасли: ожидания клиентов, продукты, технологии и альянсы.



Метод ранжирования «35»

- Каждый участник выбирает наиболее важную карточку
- Карточки перемешиваются и снова разбираются участниками
- Меняя пары, участники за 5 раундов распределяют между каждыми двумя пунктами повестки 7 баллов ($5 \times 7 = 35$).



1. ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАБОТА

Индивидуально выпишите как можно последствий по каждому тренду для рынка коучинга и фасилитации в ближайшие 10 лет.



1 КАРТОЧКА – 1 ИДЕЯ / МАРКЕРОМ / 5 МИНУТ



- **возможности** для коучей и фасилитаторов (новые ниши рынка / новые клиенты / новые партнеры / новые подходы к решению задач);

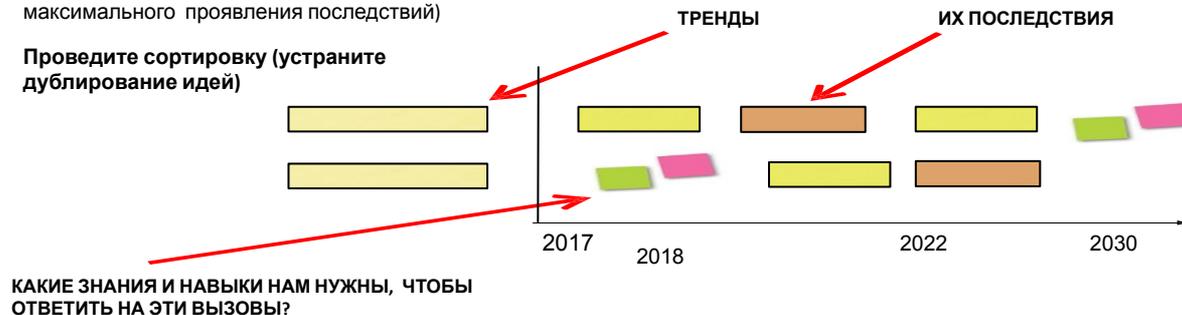


- **риски / ограничения** для коучей и фасилитаторов;

- **какие действия потребуются, чтобы ответить на эти вызовы?** (что внедрять, чему и у кого учиться, с кем вступать в партнерство)

2. ГРУППОВАЯ РАБОТА

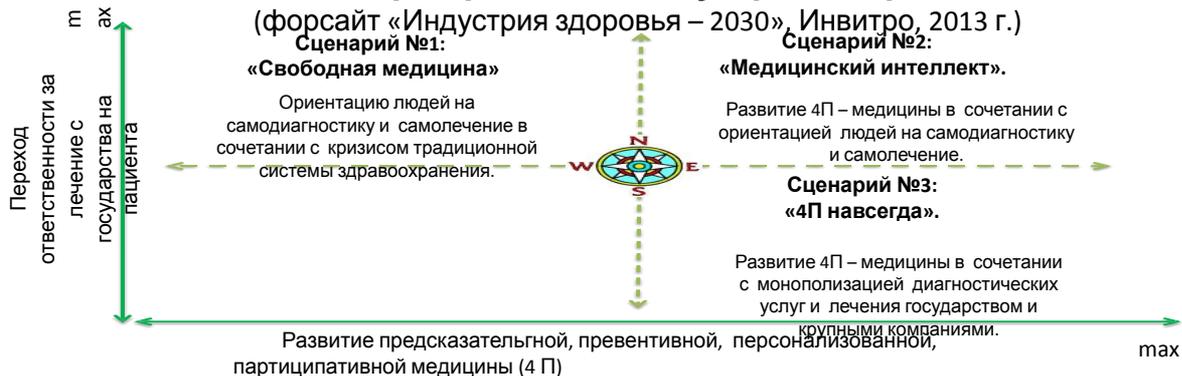
- Распределите на столе все карточки (с учетом времени максимального проявления последствий)
- Проведите сортировку (устраните дублирование идей)



20 минут

Сценарии развития индустрии здоровья

(форсайт «Индустрия здоровья – 2030», Инвитро, 2013 г.)



Сценарии развития рынка корпоративного обучения

(форсайт «L&D – 2030», Тренинг-Бутик, 2013 г.)



4. Как помочь участникам сконструировать образ желаемого будущего?





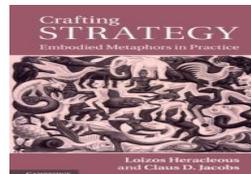
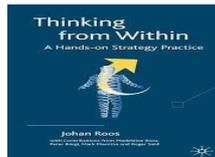
Какие барьеры в головах руководителей позволяет преодолеть фасилитация во время кризиса?



В виде конструкций из проволоки, кубиков представить и т.п. можно стратегию и любой бизнес-процесс



Прототипирование / Lego Serious Play)



ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ

- Л.С. Выготский, Ж. Пиаже
- Конструкционизм (К. Герген, Ф.Варела, С. Пеперт и др.)
- Теория метафор (Дж. Лакофф и др.)
- Теория визуального мышления, Песочная терапия и др.

БИЗНЕС-ИНСТРУМЕНТ

- 1990-е: Й. Руус и Б. Виктор (IMD)
- Компания Lego
- Прототипирование в IT-бизнесе
- Дизайн-мышление (Stanford University)

Принципы прототипирования

- **ДУМАЕМ РУКАМИ:** сначала даем рукам сделать работу, обсуждать будем потом!



- Название и предназначение предметов, присвоенное им кем-то из участников, не оспариваются
- Не оцениваем индивидуальные композиции

Этапы прототипирования

4. Модель будущего: совместно видеоизмените или постройте заново

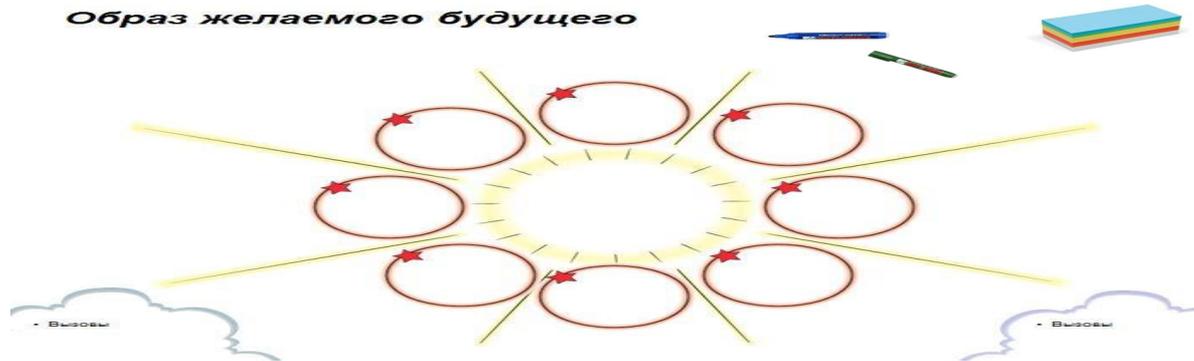
модель  будущего.

3. Обсуждение: выберите  своего состава модератора, по очереди ответьте на вопросы, которые он будет зачитывать.

2. Модель настоящего: по очереди расскажите друг другу о своем замысле и затем скомпонуйте модель / связную историю, объединяющую все предметы на столе в единое целое.

1. Индивидуальный этап: подберите себе материалы и постройте на столе свою композицию.





Технология ToP и PSP-планирование

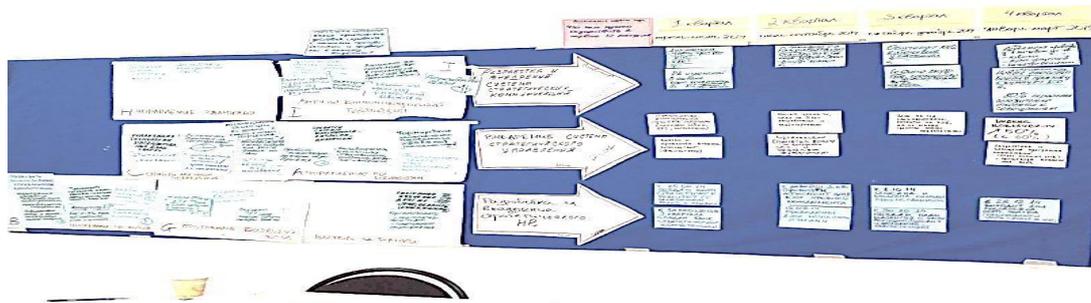
(ICA – Institute of Cultural Affiliations)

Метод Совместного Стратегического планирования (Participatory Strategic Planning) из четырех этапов :

- 1. Практическое видение (Practical Vision):** команда определяет свое видение будущего организации или сообщества.
- 2. Лежащие в основе противоречия (Underlying Contradictions):** участники описывают препятствия, внутренние противоречия, которые мешают им сейчас достичь своего видения.
- 3. Стратегические направления (Strategic Directions):** команда переходит к согласованию методов и путей, которые помогут им преодолеть препятствия и достичь видения.
- 4. План внедрения (Implementation Plan):** заключительный этап состоит из планирования внедрения согласованных методов и действий, от «Что мы будем делать в первый год?» и до «Что пошагово мы будем делать в первые 3 месяца?»



План действий



РАЗРАБОТКА ЯДРА БИЗНЕСА

1. РЫНОЧНАЯ ПОЗИЦИЯ:

- На какие РЫНКИ хотим работать (группы клиентов, регионы и т. д.)?

2. КОНКУРЕНТНАЯ СИЛА:

- На какие ВЫЗОВЫ хотим ответить (с кем конкурировать, на какие тренды сделать ставку)?
- Какой внутренний ПОТЕНЦИАЛ хотим реализовать? Как должно быть внутреннее ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В НАШЕЙ КОМАНДЕ?

3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АКТИВЫ:

- Какие КОМПЕТЕНЦИИ хотим развивать?
- Какой должна быть наша ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА (IT-технологии, оборудование и т.п.)?

Проведите мозговой штурм и запишите на карточках как можно больше идей

1 карточка / 1 идея,
маркером
20 минут



Соберем наш образ желаемого будущего!

- Каждая команда по очереди называет только 2 из своих карточек
- Если какая-либо из наших идей уже названа другими командами, эту карточку мы п



ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ГОЛОСОВАНИЕ



4 наиболее СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНЫЕ цели нашей компании на перспективу до 2020 г.



4 наиболее РЕАЛИЗУЕМЫЕ цели нашей компании на перспективу до 2020 г.

МОЖНО ВЫДЕЛЯТЬ КРАСНЫМИ И СИНИМИ ТОЧКАМИ НА КАРТОЧКАХ



В какой момент стратегической сессии работать с видением и миссией?



Иерархия миссии, ценностей и видения



Алгоритм разработки формулировок видения и миссии

1. Ключевой вопрос: Как донести наш образ будущего до инвесторов, партнеров, клиентов и сотрудников? Работаем с миссией и видением только в том случае, если команда зовет кого-либо «под свои знамена».
2. Демонстрация примеров видения, миссий и ценностей (известные бренды + миссии и видение с сайтов компаний- конкурентов).
3. Раздаем шаблоны формулировок.
4. Индивидуальный мозговой штурм: на специальной форме А4 каждый участник набрасывает свои версии.
5. Участники сравнивают свои версии и отбирают лучшие идеи: техники «Идеялог» или «Снежный ком».
6. Объединившись в подгруппы, участники обсуждают и разрабатывают на листах А4 свои версии видения и миссии.
7. Каждая команда представляет видение и миссию.
8. Обсуждаются критерии выбора, каждый участник выбирает 1 вариант миссии и 1 вариант видения (из своих выбирать нельзя).
9. Из добровольцев формируется рабочая группа, которая до конца сессии (или в ближайшие 2 недели) представит окончательный вариант формулировки. Они записывают свои фамилии на стикеры и под аплодисменты крепят их рядом с формулировками миссии и видения.



КАК ФОРМУЛИРОВАТЬ ВИДЕНИЕ?

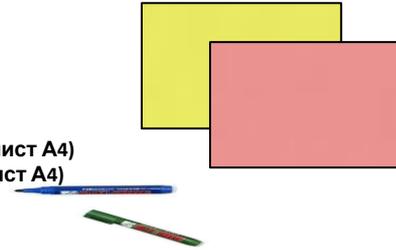
1. **Высокие горизонты.** Здесь нет необходимости сужать масштабы и быть максимально реалистичными (это понадобится позднее при определении целей, стратегии и тактики). Видение возможно никогда не будет достигнуто. Здесь задача – показать как можно дальний и прекрасный горизонт нашего бизнеса. «Летим на луну! Даже если не долетим, все равно увидим звезды.»
 2. **Упомянуть временной промежуток.** Могут быть очень разные варианты, как правило долгосрочный период.
 3. **Сначала описать общими словами.** Перед тем как сформулировать более точное и емкое определение – рассмотреть все приходящие в голову общие мысли и идеи.
 4. **Сконцентрировать идею.** Затем, подбирая четкие и яркие слова, формулируем короткое, сильное по смыслу, вдохновляющее видение, которое в идеале способно изменить будущее в умах людей.
- Видение должно быть:



- Коротким (25 слов max)
- Амбициозным
- Четким и ясно-представляемым
- Эмоциональным
- Сильным по воздействию

Формулируем видение и миссию: шаг 2

- Объединитесь в команду (всего не более 6 человек).
- Совместно определите:
 - САМУЮ ЛУЧШУЮ ФОРМУЛИРОВКУ ВИДЕНИЯ (отдельный лист А4)
 - САМУЮ ЛУЧШУЮ ФОРМУЛИРОВКУ МИССИИ (отдельный лист А4)
- 1 лист / 1 формулировка
- маркером



15 минут

Подготовка к разговору о ценностях (опционально)

1. На полу раскладываются и комментируются листы А4 с названиями 4 типов корпоративной культуры: «Семья», «Инновации», «Рынок», «Правила»
2. Участникам предлагается встать рядом с тем или иным типом культуры, отвечая на вопросы: 1) Какая корпоративная культура у нас сейчас? 2) Какая культура нам нужна для реализации нашего образа желаемого будущего? (участники мысленно распределяют 100 баллов между 4 вариантами и выбирают тот тип, который набрал больше всего баллов)
3. Просим прокомментировать свой выбор (по 1 человеку от каждого типа)
4. Ключевой вопрос: Ценности компании зависят от ценностей топ-менеджеров. А у нас какие ценности?



Алгоритм разработки ценностей

1. Каждый участник записывает 5 ценностей на стикерах, отвечая на вопросы: «Каково мое кредо? Ради чего я работаю? Следования каким ценностям я требую от себя и других?»
2. Проводится мысленный эксперимент: «Представьте себе, что экономический кризис стал еще острее, и чтобы сохранить нашу компанию, нам нужно пожертвовать какой-то из ценностей». Ведущий просит отложить в сторону или собирает ценности, которыми участники готовы пожертвовать.
3. Проводится еще 1-2 раунда.
4. Ведущий просит выбрать ценность, которой участник никогда не пожертвует, даже если для этого придется отказаться от бизнеса.
5. Если группа более 12 человек: каждый крепит к флипчарту 1 стикер с наиболее важной ценностью. Если группа меньше, то предлагаем прикрепить 2 наиболее важных стикера.
6. Участники выбирают из стикеров 3 ценности, наиболее важных для Компании (свои стикеры выбирать нельзя, но схожие ценности - можно). Ценности, набравшие наибольший рейтинг, записываются каждой командой на крупных карточках, переносятся на стену и группируются в 5-7 кластеров (если кластеров больше, отбираются те 5 кластеров, в которых собралось больше всего карточек).
7. По названиям кластеров формируются команды для дальнейшей проработки каждой из 5-7 ценностей (техника «Листопад»).
8. Ценности дорабатываются по технологии «Ретроспектива» (см. далее).



Техника «Ретроспектива»

Цель техники «Ретроспектива» - создать общую наглядную картину хода проекта или бизнес процесса, восстановить историю компании, извлечь уроки из совм



Техника «Ретроспектива» для анализа опыта

1. На листах флипчарта отображаем **линию времени** (например, вехи проекта, работа команды в прошедшем году, этапы бизнес-процесса и т.п.)
2. Задача участников: выписать на стикеры **2 позитивных и 2 негативных события**. Стикеры крепятся к флипчарту:
 - чем позитивнее события, тем выше над линией;
 - чем негативнее, тем ниже под линией.
3. В подгруппах участники рассказывают друг другу о наиболее запомнившихся им ситуациях.
4. Договоренности на будущее: **«Какие уроки (предложения, совета самим себе) мы вынесли из негативных / позитивных событий? Что в следующий раз будем делать по-другому?»**



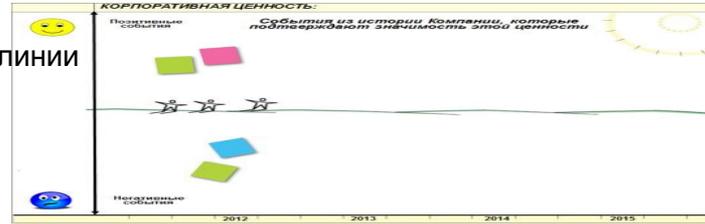
Шаг 1 (индивидуальный)

- Запишите на стикеры **примеры событий из истории компании за последние 5 лет, которые подтверждают значимость ценности, доставшейся вашей команде.**
- **2 примера ситуации успеха** (слаженные действия, быстрое и качественное решение трудной задачи)
- **2 примера неуспешного взаимодействия** (неэффективные затраты времени и усилий, сбои в коммуникациях и т.п.). Не нужно их подробно описывать, просто обозначьте ситуацию 3-5 ключевыми словами
- 6 минут



Шаг 2 (индивидуальный)

- Расположите Ваши стикеры на линии времени.
- **позитивные** – НАД линией времени;
- **негативные** – ПОД линией времени.



Шаг 3 (командный)

- Каждый участник команды по очереди рассказывает другим о какой-то 1 из наиболее запомнившихся ситуаций.
- Это один из 4 Ваших стикеров; сами решите, будете ли Вы рассказывать о примере успешных действий в трудной ситуации или примере сбоев во взаимодействии.



- 12 минут

Шаг 4 (командный)

- Опираясь на услышанные истории, сформулируйте и запишите на флипчарте 4 характеристики поведения, по которым можно проверить, соблюдается эта ценность или нет.

- 8 минут



Шаг 5 (командный)

- Определите, какой из рассказанных историй Ваша поделится с остальными в подтверждение значимости одной из корпоративных ценностей.
- Определите, кто зачитает 4 характеристики поведения, соответствующего Вашей ценности.

- 2 минуты



5. Как помочь участникам разработать стратегические проекты и спланировать действия?



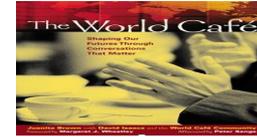
ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНЫХ ГРУПП

1. Названия проектов выписываются на листы А4 и крепятся к стене.
2. Каждый участник выписывает свою фамилию (или название своей компании) на стикер и крепит его к проекту, в котором намерен участвовать.



Техника «Мировое кафе» Х. Браун и Д. Азекс

- Участники делятся на 3-5 групп, у каждой – свой стол / флипчарт.
- Одновременно проводятся несколько мозговых штурмов по 7 - 10 минут (все идеи / выводы из опыта фиксируются на листе флипчарта)
- Один из участников остается за столом как его хозяин
- В каждом раунде все остальные члены команды вместе перемещаются от стола к столу, дополняя идеи своих предшественников
- В самом конце хозяин стола представляет итоги обсуждения всем собравшимся.



«Открытое пространство» / Bar Camp

Основные шаги:

1. **Формулирование проблем.**
 - круг
 - 10-15 минут
2. **Вывешивание их на «рыночной площади»**
 - Определяется время и место каждого мозгового штурма
3. **Мозговые штурмы:** закон «двух ног».
 - по 20-60 минут на каждый штурм
4. **Пленарная часть / Постерная конференция**
 - 30-60 минут



Четыре принципа «Открытого пространства»

- **Кто бы ни пришел – это те люди, которые нужны** (вся необходимая для нахождения решения мудрость присутствует в комнате и что группа не должна беспокоиться о тех, кто отсутствует и не паниковать по поводу того, что происходит).
- **Что бы ни случилось - это единственное, что может произойти** (наилучший возможный результат произойдет сейчас, не нужно беспокоиться о том "что должно было быть сделано")
- **Когда бы это ни началось – это правильное время** (напоминает людям, что процесс творчества неуправляем)
- **Когда это закончится – тогда и закончится** (поощряет людей продолжать разговор так долго, как этого требует необходимость и энергия).

ЭТАПЫ РАБОТЫ

- **ШАГ 1.** Уточняем формулировку, разрабатываем ключевые показатели и стратегические проекты
- **ШАГ 2.** Команды дополняют идеи друг друга (идем в гости)
- **ШАГ 3.** Команда дорабатывает перечень проектов, предложенных гостями, и определяет задачи 2016-2017 гг.



- 1 идея – 1 карточка
- маркерами



30 минут

Шаблон «МЕРСЕДЕС»

- **Что делать?** (предложить и зафиксировать не менее 7 мероприятий)
- **Что может помешать?** (3-5 препятствий для их реализации)
- **Первоочередные шаги** (3 первоочередные действия по итогам проведенного анализа)



Планирование проекта

2. Сформулируйте название проекта к концу 2017 года, выпишите его на карточку (количественный или качественный)
3. Выпишите 5 - 7 мероприятий 2016 – 2017 гг. на стикеры (1 стикер / 1 мероприятие)
4. Определите их последовательность по кварталам 2016 – 2017 гг.
5. Определите кандидатуру руководителя проекта

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА

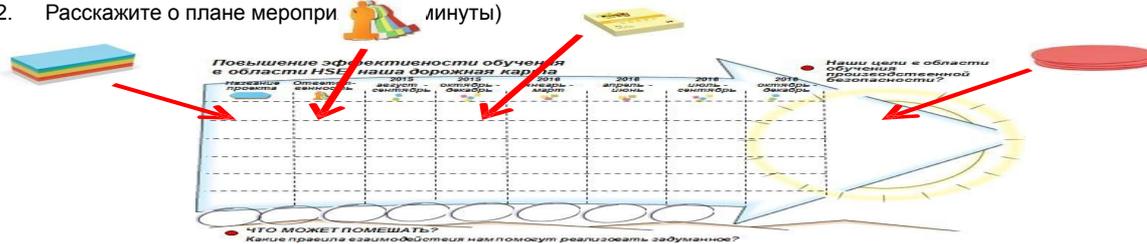
ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

МЕРОПРИЯТИЯ
ПРОЕКТА

РУКОВОДИТЕЛЬ
ПРОЕКТА

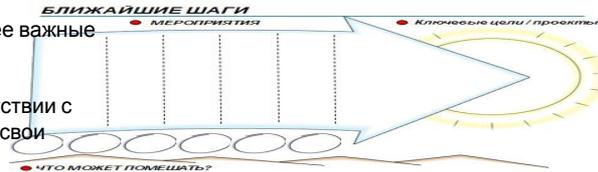
2. Дорожная карта наших проектов

1. Расклейте мероприятия своего проекта на «Стреле»
2. Расскажите о плане меропри (линуты)



Шаблон «План действий» Д. Сиббета

1. Участники выписывают на карточки и отбирают наиболее важные цели проекта (они крепятся в центр «мишени»).
2. Участники сами распределяются по командам в соответствии с тем, над какими целями им хотелось бы сосредоточить свои усилия.
3. Каждая команда декомпозирует свою цель на отдельные мероприятия, каждое мероприятие выписывается на отдельный стикер.
4. «Стрела» на стене размечается на 12 месяцев и три «слоя», соответствующих 3 целям.
5. Команды распределяют в своем слое стикеры, учитывая последовательность и примерное время реализации мероприятий.



Метод сфокусированной беседы ORID (Institute for Cultural Affairs (ICA))

О	<p>О</p> <p>Объективный О (Objective)</p>	<p>ЧТО ЕСТЬ? - Факты</p> <ul style="list-style-type: none"> • Данные органов чувств (слух, обоняние, зрение, вкус, осязание...) • Внешние факторы • Вещи, которые можно непосредственно наблюдать
Р	<p>Р</p> <p>Рефлекторный R+ (Reflective positive) R- (Reflective negative)</p>	<p>ЧТО ПОДСКАЗЫВАЮТ ЧУВСТВА? - Отношения/Реакции</p> <ul style="list-style-type: none"> • Непосредственный, внутренний ответ на внешне данные • Личные реакции • Сопутствующий опыт, воспоминания • Чувства, ассоциации, образы, эмоции
И	<p>И</p> <p>Интерпретативный I (Interpretive)</p>	<p>ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ? - Идеи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Значение, Смысл, Ценность, Значимость • Последствия • Альтернативы и варианты
П	<p>П</p> <p>Принимающий решение D (Decisional)</p>	<p>ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ? - Решения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Завершенность • Решения для будущего • Действия, следующие шаги, обязательства, вынесенные уроки

Метод сторителлинга: «2-5-1»

Каждый участник команды подводит итоги проделанной работы:

•2: Как меня зовут? Чем я занимался в проекте?

•5 пальцев:

1. **Мизинец:** «Какие стороны проекта заслуживала больше усилий?»
2. **Безымянный палец:** «Какие профессиональные связи / знакомства появились у меня в ходе проекта? Что нового я узнал о том, как устанавливать и поддерживать отношения?»
3. **Средний палец:** «Что мне не нравилось в ходе проекта? Из-за чего / кого мне бывало крайне тяжело работать?»
4. **Указательный палец:** «Что в следующий раз я буду делать лучше? Что в следующем раз следует делать иначе другим участникам?»
5. **Большой палец:** «Что было сделано хорошо? Чем я был особенно горд?»

•1: Главный результат проекта, с моей точки зрения.



6. Наши сценарии фасилитационных сессий



КОНСТРУКТОР СЦЕНАРИЕВ

1. Тема / цель сессии (фасилитационного блока тренинга)
2. Кто участники? Сколько их?
3. Продолжительность?
4. Техники в каждом из этапов сессии (на стикерах)

- На листе флипчарта
- 15 минут



УСПЕШНОГО СТАРТА!

Проведение постсессии: что делать, когда у вас всего 2 часа?

Тимофей Нестик, д.психол.н., консультант по
организационному развитию, член IAF, Институт психологии



Типичные трудности

1. Непропорционально мало времени на проведение постсессии
2. Раздражение участников: «Мы только и делаем, что ходим по совещаниям и рабочим группам»
3. Сессия прошла формально, в нее сыграли (например, считая, что их оценивают)
4. Договоренности стратегической сессии не учитывали ряд важных деталей
5. Договоренности стратегической сессии по срокам и ответственным не были на контроле у первого лица.
6. За время, прошедшее с момента проведения стратегической сессии, появились новые обстоятельства, влияющие на выполнимость принятых решений.
7. После основной стратегической сессии участники более готовы к «прямому разговору», переходят на личности.
8. Если договоренности не выполнены, участники стремятся перекладывают ответственность за реализацию принятых на себя обязательств на других.
9. Руководитель, беспощадный к себе и другим, превращает совещание в унижительный «расстрел» безответственных участников команды.
10. Команда довольна собой, считает, все делается
11. Команда переложила всю ответственность на одного из участников (например, на рабочую группу, которая должна была обработать результаты)
12. ...



А вы с какими трудностями сталкивались?

Основные шаги при проведении постсессии



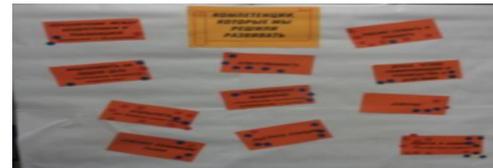
АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ: ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ ЗА ПРОШЕДШИЕ 1-2 МЕСЯЦА?



3 компетенции, которые были нами усилены за эти 2 месяца



3 компетенции, которые требуют сейчас первоочередного внимания



1. Ведущий напоминает, кто и за что брал на себя ответственность на стратсессии.
2. Участники выбирают карточки, за реализацию которых отвечают (на карточках есть их фамилия)
3. Они определяют, где эта карточка должна находиться по оси «стало хуже – лучше»



4. Отбираются важнейшие решения, определяются блокирующие их реализацию проблемы, на которых необходимо сосредоточить усилия в первую очередь.
 5. Формируются «проектные группы» (прием «Листопад»)
 6. Группы разрабатывают план решения проблем.
 7. Составляется итоговая дорожная карта со сроками и ответственностью, участники из разных команд дополняют решения друг друга.
- Возможное дополнение:**
8. Участники предоставляют друг другу обратную связь «благодарю тебя за... / желаю тебе чаще...» (листы, пущенные по кругу, или «паровозики», когда участники пишут друг у друга на спинах).



ТЕХНИКИ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ «Карусель»

Цель: быстро обменяться информацией и опытом проекта.

АЛГОРИТМ:

1. Участники проекта разбиваются на подгруппы по 3-4 человека и садятся к столу (на каждом столе: ватман, на котором фиксируются ответы, и сформулирован вопрос в соответствии с основными аспектами проекта).
2. По времени они (по очереди) переходят от стола к столу, отвечая на вопросы, соответствующие основным аспектам проекта.
3. Каждая последующая группа дополняет и обобщает ответы предыдущей, в конце подводится общий итог.

ТЕХНИКИ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ «Разбор полетов» (after action reviews, AAR)

Цель: нужно проанализировать опыт проекта

АЛГОРИТМ:

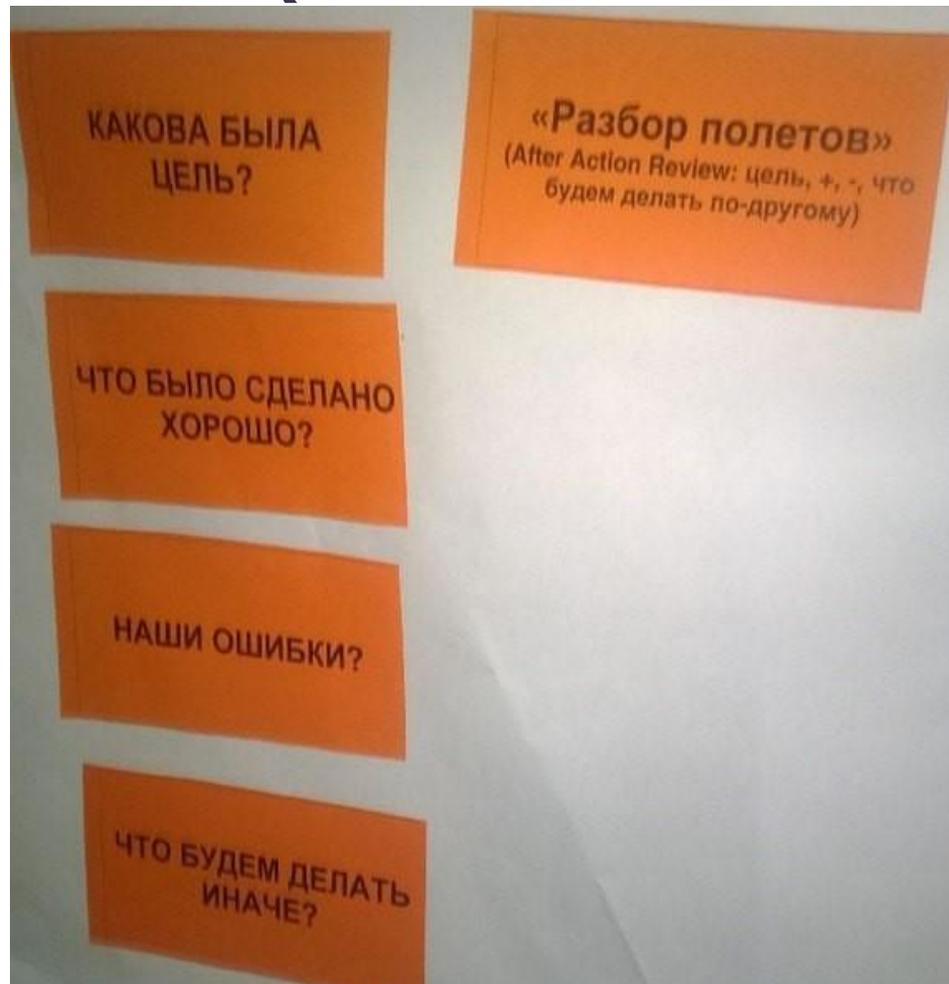
Участники совещания последовательно обсуждают четыре вопроса:

- какова была цель,
- что было сделано хорошо,
- наши ошибки,
- что будем делать иначе.

Фиксация ответов, как правило, происходит на стикерах (одна идея – один стикер).

ТЕХНИКИ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

«Разбор полетов» (after action reviews, AAR)



ТЕХНИКИ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Техника «PARLA»

Цель: может быть использована в качестве структуры совещания.

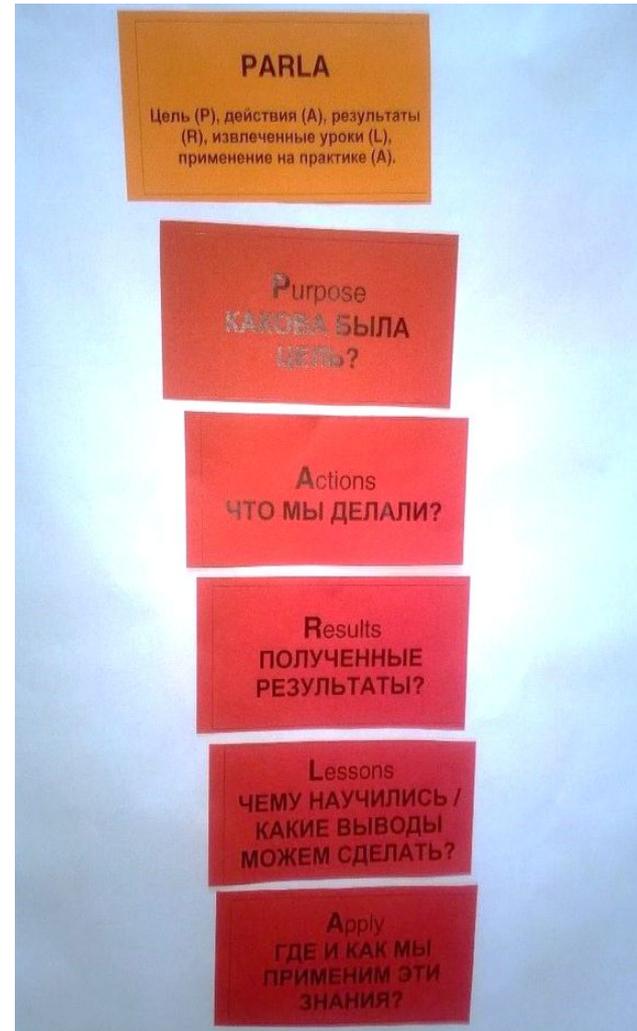
АЛГОРИТМ:

Участники совещания последовательно отвечают на вопросы:

- 1. какова была цель (Purpose),
- 2. предпринятые нами действия (Actions),
- 3. достигнутые результаты (Results),
- 4. извлеченные уроки (Lessons),
- 5. где конкретно данные уроки будут применены (Application).

ТЕХНИКИ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Техника «PARLA»



техники подведения итогов

Техника «Самый главный вопрос»

Цель: при подведении итогов проекта

АЛГОРИТМ:

1. Участники каждый для себя определяет главный вопрос: «Кто?», «Что?», «Где?», «Когда?» или «Как?»,
2. Участники делятся на группы в зависимости от того, какой вопрос они выделяют как главный при подведении итогов проекта
3. Далее по очереди отвечают на эти вопросы.

техники подведения итогов

Техника «Ретроспектива проекта»

Цель: эту технику можно использовать, если требуется детальный и углубленный анализ опыта.

АЛГОРИТМ:

1. Участники определяют 3 позитивных и 3 негативных события, произошедших в ходе проекта (один стикер – одно событие).
2. Далее воспоминания участников «нанизываются» на линию времени. Тем самым получается визуализация хода проекта с подробным описанием негативных и позитивных результатов.
3. После того, как участники знакомятся с содержанием всех стикеров, формулируются уроки на будущее: «Как

ТЕХНИКИ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Техника «Ретроспектива проекта»



ТЕХНИКИ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Техника «Светофор»

1. Цель: при подведении итогов по технике «Ретроспектива проекта».

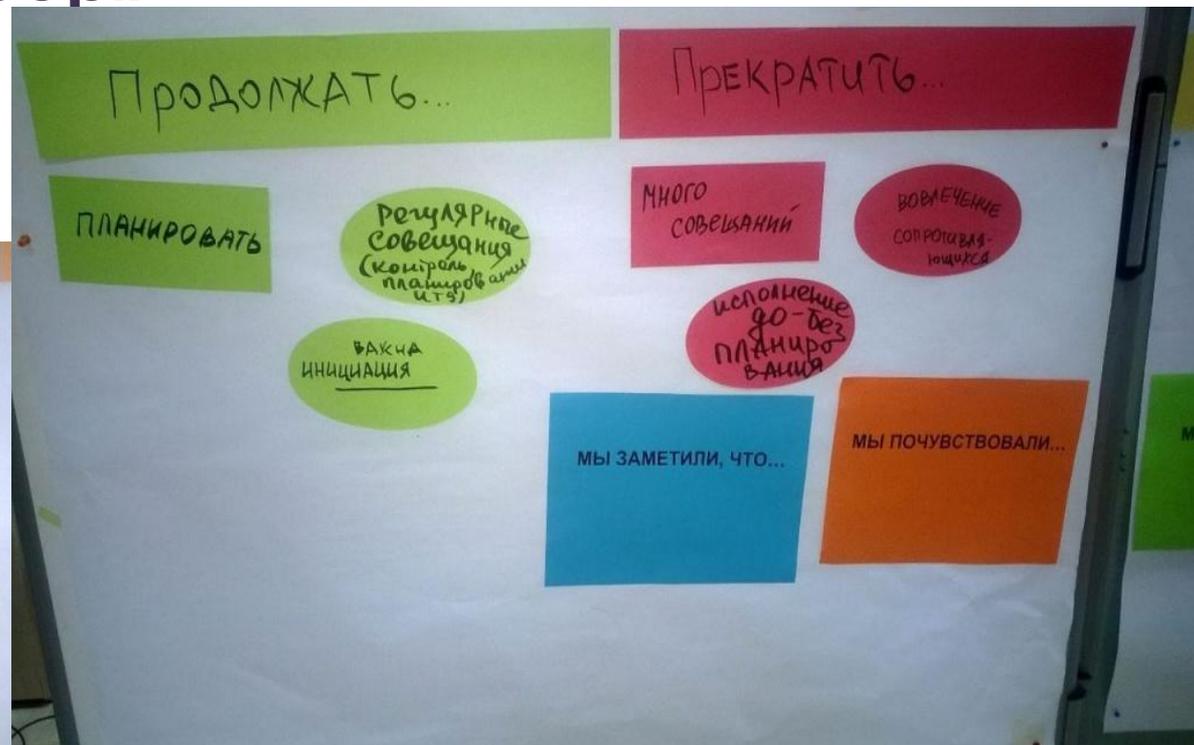
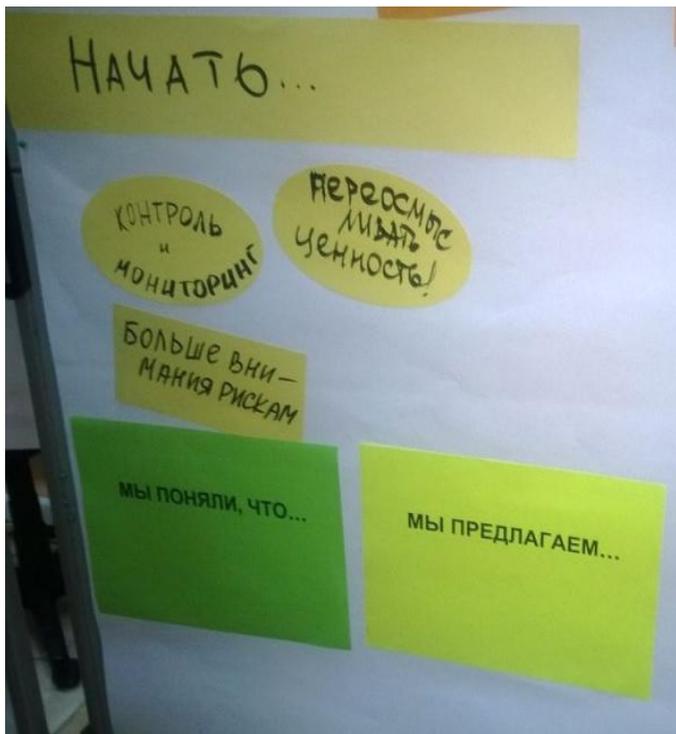
АЛГОРИТМ:

Участники, разбившись на три группы, выписывают рекомендации на будущее в соответствии с тремя рубриками:

- продолжить... (зеленый свет «светофора»),
- перестать... (красный свет),
- начать... (желтый свет).

ТЕХНИКИ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Техника «Светофор»



техники подведения итогов

Техника «Стена опыта»

1. когда нужно, чтобы каждый участник проекта рассказал о своих впечатлениях.

АЛГОРИТМ:

Участники строят свое высказывание, продолжая следующие фразы:

- «Мы заметили, что ...»»,
- «Мы почувствовали, что ...»»,
- «Мы поняли, что ...»»,
- «Мы предлагаем, что ...»».



АГЕНТСТВО
СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИНИЦИАТИВ

МЕТОДОЛОГИЯ

**RAPID
FORESIGHT**

1. Что такое форсайт
2. Результаты форсайт
3. История форсайт
4. Особенности методики форсайт

Проведение форсайта: технология
этапы и особенности

Форсайт (от англ. Foresight – «взгляд в будущее, предвидение») – это социальная технология, формат коммуникации, который позволяет участникам договориться по поводу образа будущего, а определив его желаемый образ, и о действиях в его контексте.

Базовая методология любого форсайт-метода включает три уровня деятельности:

- будущее (предсказательные методы, работа с перспективами и т. д.);
- планирование (стратегический анализ, определение приоритетов);
- нетворкинг (инструменты, направленные на создание диалога и соучастия участников форсайта).

Базовые принципы форсайта:

- будущее зависит от прилагаемых усилий, его можно создать;
- будущее вариативно: оно не проистекает из прошлого, а зависит от решений участников и стейкхолдеров;
- есть области, по отношению к которым можно строить прогнозы, но в целом будущее нельзя предсказать достоверно: можно подготовиться или подготовить будущее таким, каким мы его хотим видеть.

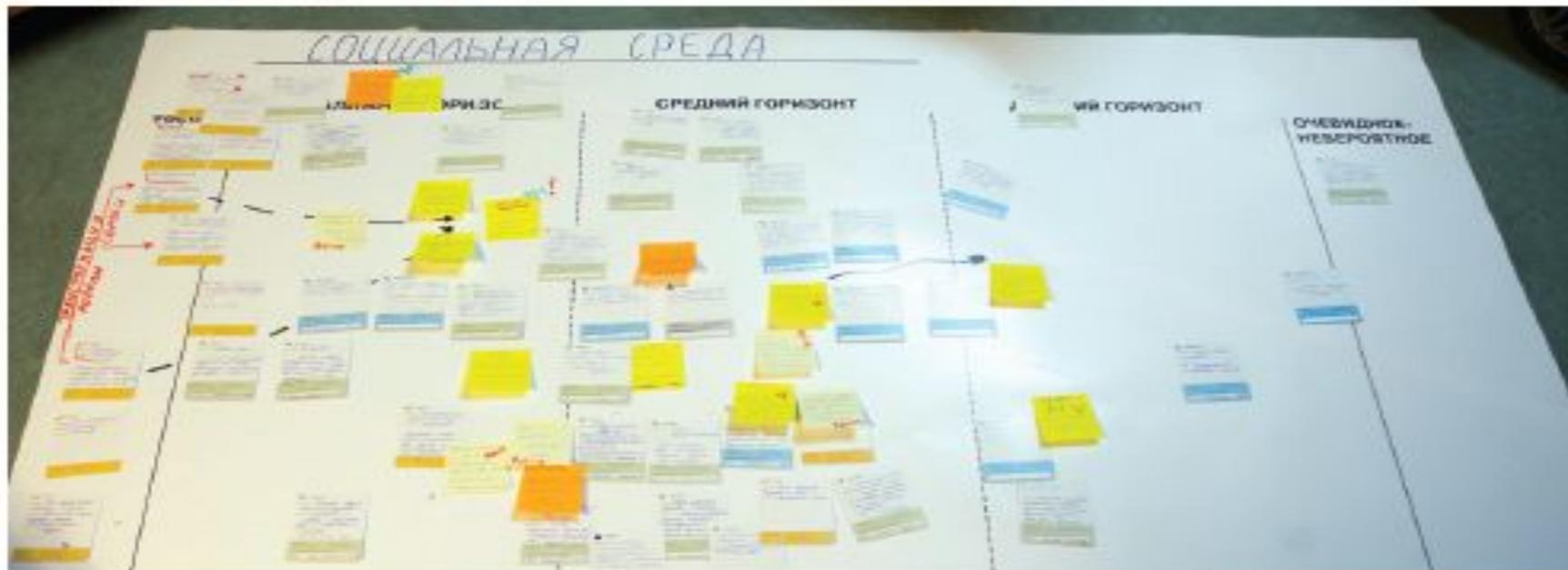
РЕЗУЛЬТАТЫ ФОРСАЙТОВ



Результатом форсайт-сессии по методу RF в отличие от других методов прогнозирования и планирования является карта будущего – визуально богатое пространство, позволяющее как целое увидеть всю предметную сферу, образ ее будущего, а также различные способы и пути достижения желательных состояний и факторы, влияющие на вероятность воплощения того или иного варианта развития событий. Карта будущего может быть легко трансформирована участниками в целеориентированную дорожную карту – это не только визуальный образ совместного будущего, включающий ключевые тренды, прогноз развития технологий, события, стратегические развилки, но и точки принятия решений и запуска конкретных проектов, план законодательных и лоббистских мер.

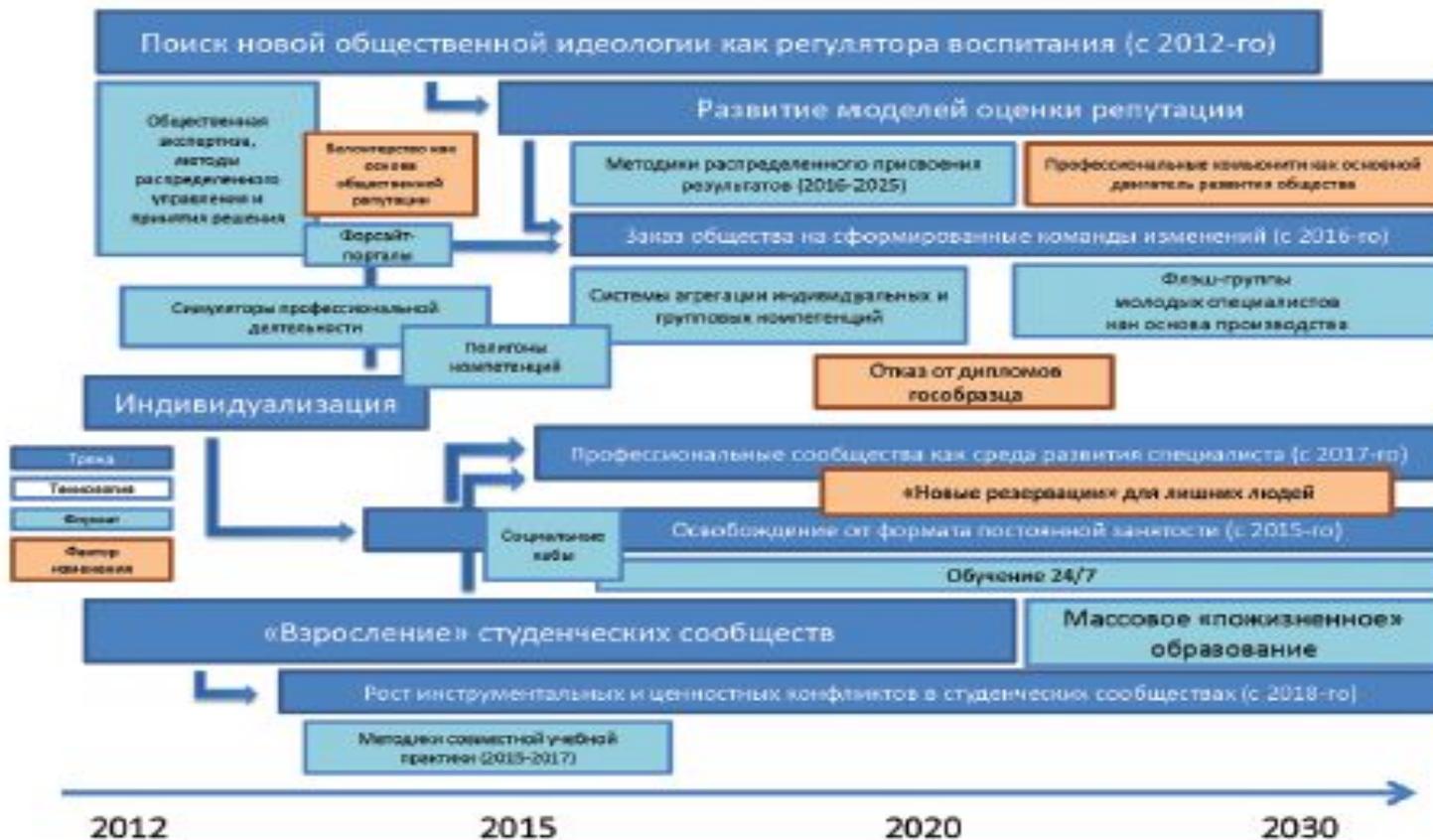
РЕЗУЛЬТАТЫ ФОРСАЙТОВ

Фотографии карты будущего во время работы



РЕЗУЛЬТАТЫ ФОРСАЙТОВ

Студенческие сообщества: тренды и форматы



РЕЗУЛЬТАТЫ ФОРСАЙТОВ



СПЕКТР ВОЗМОЖНЫХ СОПУТСТВУЮЩИХ РЕЗУЛЬТАТОВ:

- Прогноз относительного конкретного запросам, в том числе прогноз рисков.
- Коммуникация между стейк-холдерами и формирование ими единого контура будущего.
- Образование и взаимообучение в процессе участников, формирование общего видения.
- Диагностика и самодиагностика в процессе – возможность оценить фактическое состояние по отношению к будущему.
- Генерация проектов и формирование конкретных мероприятий.
- Решение предметных задач.

ИСТОРИЯ ФОРСАЙТОВ

Рис. 1. История форсайтов



1. **Предфорсайтная подготовка:** аналитическая команда готовит обзор.
2. **Подготовка сессии:** подбор групп (участников) эксперты и стейкхолдеры.
3. **Генерация карты будущего (форсайт сессия):** совокупность различных методов социально-активных форм.
4. **Переход к действию на основании собранного форсайта:** дорожные карты, панели и пр.
5. **Обновление самого метода.**

МЕТОДИКА ФОРСАЙТА



Методика является масштабируемой, позволяющей получать согласованное видение будущего как в масштабе одной проектной команды, так и в масштабе государств и межгосударственных организаций. Методология позволяет создать даже личный форсайт для проектирования индивидуального будущего и семейного – для проектирования будущего семьи. С момента своего создания методика продолжает активно развиваться и совершенствоваться.

- 1. Наличие опорной карты времени: ближняя перспектива, средняя перспектива, дальняя перспектив.**
- 2. Участники проявляют личную активность и формируют наполнение опорной карты.**

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА

1. ЭТАП ПОДГОТОВКИ

1. Формируется команда форсайт-сессии
 - ✓ Ведущий сессии
 - ✓ Модератор
 - ✓ Летописец
 - ✓ Визуализатор
 - ✓ Администратор
 - ✓ Аналитик
 - ✓ Участники (эксперты и стейк-холдеры)

1. Определяется тема форсайта, регламент работы.
2. Группа определяет предмет работы
3. Группа готовит первоначальную аналитику, основные факторы.

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА

ИНСТРУКЦИЯ МОДЕРАТОРУ

Модератор должен обеспечить рабочий процесс:

- выдать инструкцию на работу и мотивировать участников (что делаем, зачем);
- совместно с участниками определить предмет (объект) работы, его границы и надсистему;
- обеспечить выполнение (контроль и корректировку);
- управлять темпом работы;

обеспечивать коммуникацию участников:

- подбирать стиль общения, оценивая качества и роли участников;
- держать фокус на заданной теме;
- противостоять троллингу или использовать его во благо;
- обеспечить оптимальное психологическое состояние для эффективной работы;

управлять содержанием:

- владеть предметом (знать базовую терминологию предметной области, иметь базовые представления о ее содержании);
- отбирать качественные предложения (фильтр – релевантность деятельности, согласование с системными уровнями предмета);
- помогать формулировать кратко и емко, сохраняя суть;
- проводить промежуточные сборки, для того чтобы помогать группе удерживать общее видение карты как целого.

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА

ИНСТРУКЦИЯ ЛЕТОПИСЦУ

Подготовка работы:

- подготовить ноутбук, предусмотреть в нем возможность редактировать таблицу в программе Excel (проверить наличие зарядного устройства, величину заряда, наличие розетки поблизости);
- скачать шаблон таблицы для оцифровки карты и сохранить новую версию, присвоив имя ей по шаблону: «Название мероприятия _ название секции _ Фамилия ведущего _ дата дд.мм.гг»;
- рассмотреть таблицу, при необходимости уточнить у визуализатора возникшие вопросы;
- прочитать инструкцию по заполнению таблицы (прилагается отдельно);
- занять место вблизи рабочей группы, но так, чтобы не мешать ее работе.

В поля таблицы вписываются следующие значения:

- № – порядковый номер карточки;
- тип – указывается тип карточки: тренд, формат, технология, событие, нормативный акт или угроза;
- статус – «карта» или «ЧЛ», где карта – это карточка, помещенная на карту, а ЧЛ – карточка, помещенная в область «черных лебедей»;
- название – краткое название карточки, записанное на ней, сформулированное автором карточки или исправленное в процессе обсуждения модератором;
- описание – описание, записанное на карточке (дословно);
- год появления – пишется год в формате «гггг» (заполняется для всех карт);

ТЕМА:
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Предмет:
профессиональное образование
Над система
система образования РФ
Под система
подготовка востребованных специалистов

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА

2. ЭТАП ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ: РАБОТА С КАРТОЙ ВРЕМЕНИ

- в классическом формате (с пустой картой, все содержание которой группа создает с нуля). Этот вариант является базовым для большинства форсайтов;
- в формате стандартной верификации, который подразумевает работу с готовой картой или только готовыми трендами, в ходе которой участники добавляют или убирают сущности на частично собранной карте;
- в формате упрощенной верификации, который подразумевает работу участников с готовыми, полностью собранными картами, когда участники обсуждают карту и вносят дополнительные предложения и/или осуществляют проекцию карты на свою, отличную от исходной или являющуюся ее частным случаем предметную область.

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА



2. ЭТАП ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ: РАБОТА С КАРТОЙ ВРЕМЕНИ

ТАКТ ПЕРВЫЙ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ В ГРУППЕ ПРЕДМЕТА РАБОТЫ И ЕГО ГРАНИЦ

1. Распределение ролей в группе
2. Определение предмета в группе: над система, под система, функции

Модератор организует процесс: например с помощью набора вопросов.

Предоставление готового описания для изучения

функциональные области
профессионального образования?

Клиенты, потребители
профессионального образования и их
потребности

ОПРЕДЕЛЯЕМ ПРЕДМЕТНУЮ
ОБЛАСТЬ

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА

2. ЭТАП ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ: РАБОТА С КАРТОЙ ВРЕМЕНИ

ТАКТ ВТОРОЙ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕНДОВ

Тренд – это:

объективно наблюдаемый и измеряемый процесс постепенного качественного или количественного изменения, развивающегося на протяжении хотя бы одного горизонта карты времени, который:

1) проходит в большой системе, надсистеме предмета форсайта (например, в транспорте и образовании по отношению к предмету «транспортное образование», или в стране в целом, если предметом является регион, и т. д.). В качестве трендов могут привлекаться процессы с уровня «+2» (наднадсистемы), то есть, например, «в мире в целом» для региона или «все виды коллективной деятельности» для «транспортного образования»;

2) имеет принципиально измеряемый (не обязательно уже измеренный) индикатор, изменяющийся в определенном направлении со временем. Например, «вытеснение человека из рутинной деятельности средствами автоматизации» теоретически может быть посчитано для каждого года и тренд может быть объективно зарегистрирован.

EPISTLE: Как обеспечить целостную картину?

Е – **экономические** тренды (новые бизнес-модели, конкуренция, уровень цен, инвестиционный климат и т.п.); **Р** - **политические** тренды (политическая ситуация, смена управленческих команд и т.д.); **И**– **институциональные** тренды (появление новых государственных структур, способов контроля со стороны государства, изменения в бизнес-сообществе и правилах игры на рынке) **С** - **социальные** тренды (жизненные ценности работников и клиентов, знания и умения на рынке труда, отношение к иммиграции, смена поколений и т.д.); **Т** – **технологические** тренды (новые технологии в производственных и управленческих процессах), **Л** - **законодательные** (новые стандарты и законодательные ограничения деятельности); **Е** - **экологические** тренды (изменение экологической обстановки, климата, отношения людей к окружающей среде т.д.).



PEST / EPISTLE -
анализ



ТРЕНДЫ

Какие 5 нарастающих изменений будут сильнее всего влиять на работу фасилитаторов в ближайшие 10 лет?

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА

2. ЭТАП ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ: РАБОТА С КАРТОЙ ВРЕМЕНИ

ТАКТ ВТОРОЙ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕНДОВ

ТРЕНДЫ БЫВАЮТ:

- УСТОЙЧИВЫЙ, НЕОПРЕДЕЛЕННЫЙ
- ВОЗРАСТАЮЩИЙ, СТАБИЛЬНЫЙ,
НИСПАДАЮЩИЙ

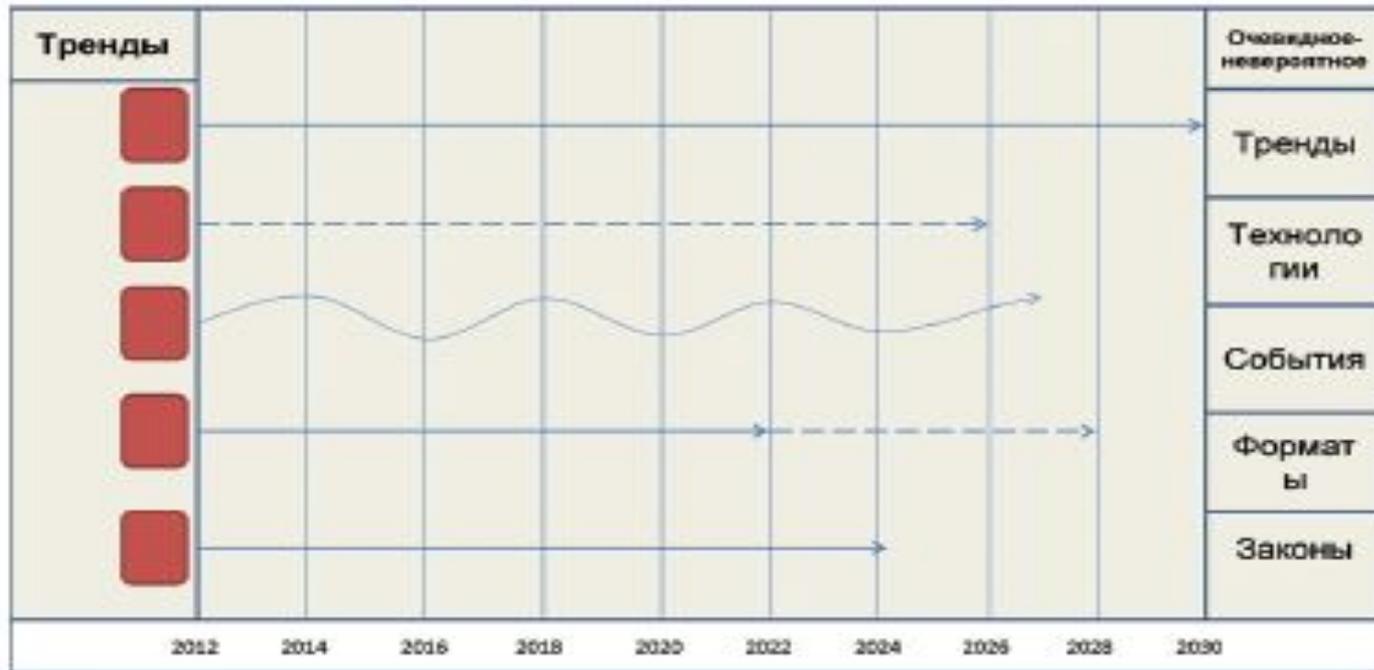
Примеры трендов – «рост доли населения старше 65 лет», «увеличение доли малой энергетики», «миниатюризация устройств». Тренды должны быть прямо связаны с темой форсайта, протекать в надсистеме или наднадсистеме предмета форсайта.

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА

2. ЭТАП ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ: РАБОТА С КАРТОЙ ВРЕМЕНИ

ТАКТ ВТОРОЙ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕНДОВ

Рис. 5. Тренды на карте



ТЕМА:
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Предмет:
профессиональное образование

ГЕНЕРИРУЕМ
ТРЕНДЫ

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА

2. ЭТАП ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ: РАБОТА С КАРТОЙ ВРЕМЕНИ

ТАКТ ТРЕТИЙ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

Технология – это отдельное технологическое решение («новый тип топлива») или пакет технологических решений («реактор на быстрых нейтронах»), значимый для развития, открытия или угасания того или иного тренда или формата.

Технология

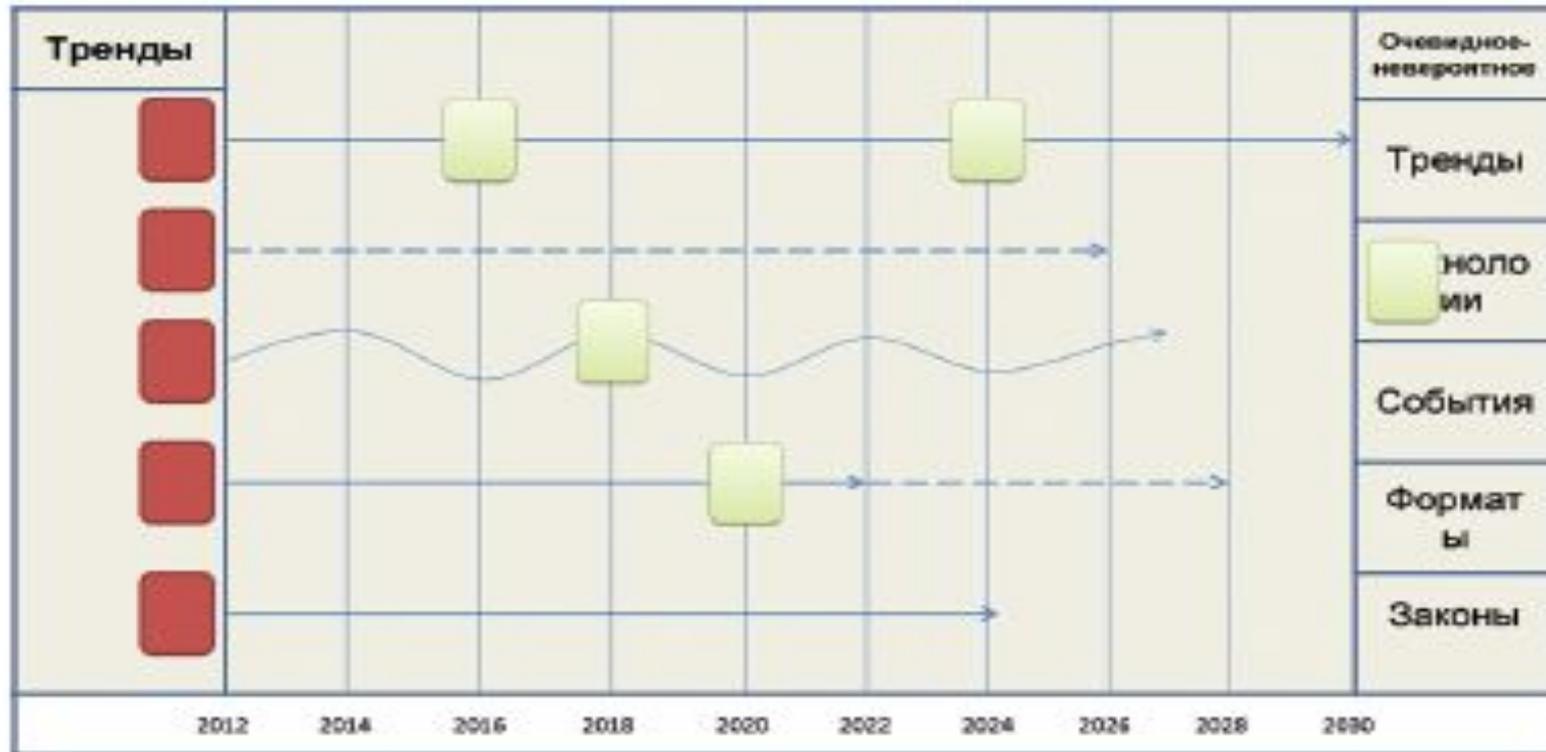
- ответ на вызов, возникающий в системе НТР;
- материя или информация;
- частично обусловлена трендами, задающими вызов;

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА

2. ЭТАП ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ: РАБОТА С КАРТОЙ ВРЕМЕНИ

ТАКТ ТРЕТИЙ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

Рис. 6. Карточки технологий на карте



ТЕМА:

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Предмет:

профессиональное образование

ГЕНЕРИРУЕМ
ТЕХНОЛОГИИ

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА

2. ЭТАП ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ: РАБОТА С КАРТОЙ ВРЕМЕНИ

ТАКТ ЧЕТВЕРТЫЙ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФОРМАТОВ, СОБЫТИЙ, УГРОЗ, НОРМАТИВНЫХ АКТОВ

Формат – это социальный/институциональный ответ на вызов или возможность, по сути, воплощение социальных практик (например, «сетевые дворцы пионеров» как формат на тренде «сетевая социальная самоорганизация»). Под форматом понимается формат коммуникации (тип отношений между людьми), который всегда порождается субъектом. У формата нет конечной цели.

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА

2. ЭТАП ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ: РАБОТА С КАРТОЙ ВРЕМЕНИ

ТАКТ ЧЕТВЕРТЫЙ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФОРМАТОВ, СОБЫТИЙ, УГРОЗ, НОРМАТИВНЫХ АКТОВ

СОБЫТ ИЕ

Одномоментное явление, выражающее кульминацию какого-либо тренда, его точку перелома, – маркер, размещаемый в таких точках перелома. Событие вводится только в том случае, когда обозначается точка, в которой с трендом что-то происходит.

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА

2. ЭТАП ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ: РАБОТА С КАРТОЙ ВРЕМЕНИ

ТАКТ ЧЕТВЕРТЫЙ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФОРМАТОВ, СОБЫТИЙ, УГРОЗ, НОРМАТИВНЫХ АКТОВ

УГРОЗ

А

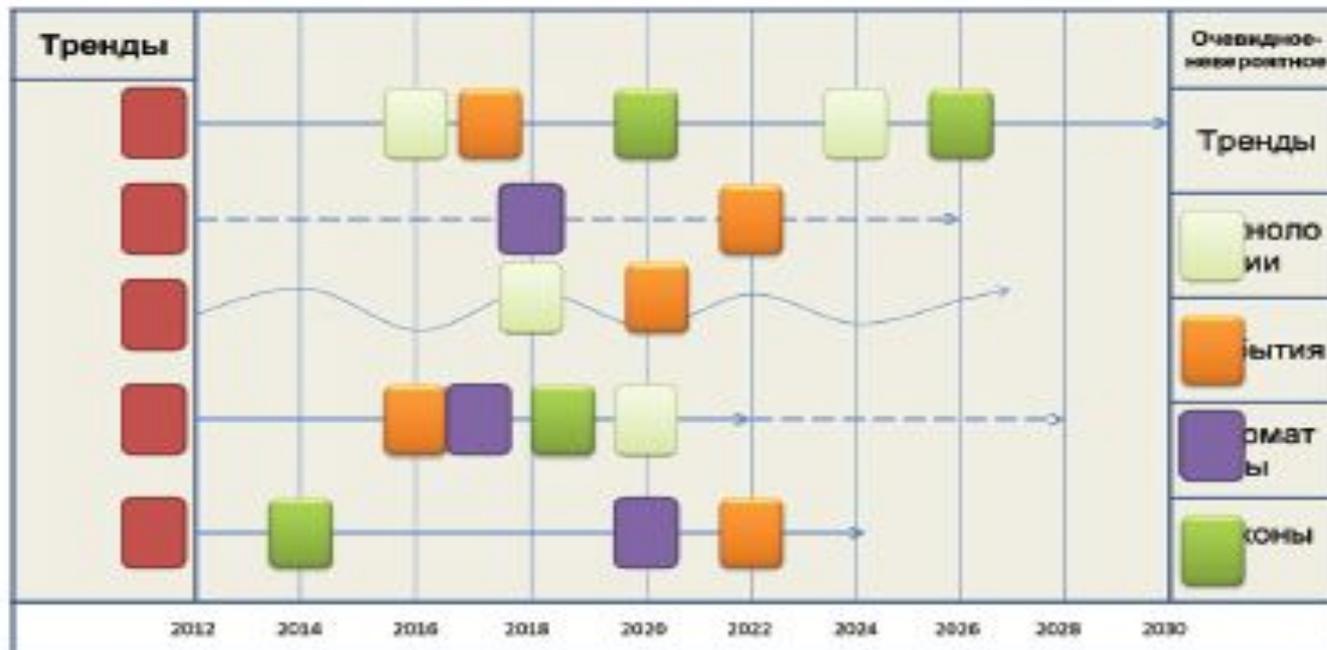
Процесс или событие на тренде, а также значимое следствие технологии или формата, которое может негативно повлиять на различные сущности или явления на карте времени. Например, «потеря функции целеполагания детьми, с детства использующими рекомендательные системы» или «потеря образовательного суверенитета страны в результате перевода курсов Coursera на русский язык».

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА

2. ЭТАП ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ: РАБОТА С КАРТОЙ ВРЕМЕНИ

ТАКТ ЧЕТВЕРТЫЙ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФОРМАТОВ, СОБЫТИЙ, УГРОЗ, НОРМАТИВНЫХ АКТОВ

Рис. 7. Карточки разного типа и связи на карте ментунами



ТЕМА:

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Предмет:

профессиональное образование

ГЕНЕРИРУЕМ ФОРМАТЫ,
СОБЫТИЯ, УГРОЗЫ

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА

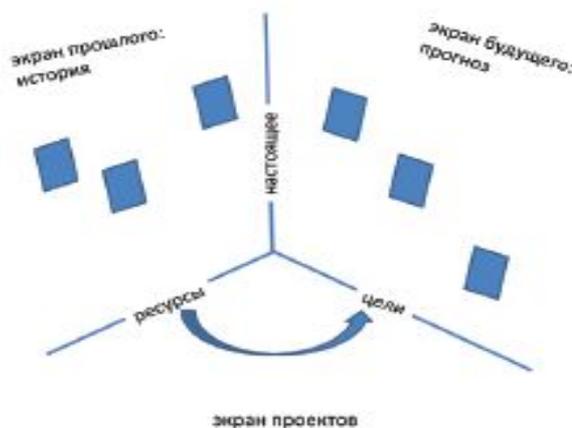
2. ЭТАП ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ: РАБОТА С КАРТОЙ ВРЕМЕНИ

ТАКТ ПЯТЫЙ: ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ

ВОЗМОЖНОЕ РАСШИРЕНИЕ ФОРСАЙТ-СЕССИИ: МОДЕЛЬ ТРЕХ ЭКРАНОВ

Вариантом (ответвлением) стандартной последовательности тактов является модель трех экранов работы с ключевыми проектами изменений. Эта модель описывает закономерности развития предметной сферы: экран (или карта) будущего, экран прошлого и экран проектов, обеспечивающих сшивку этих двух экранов. Эта модель подразумевает проведение дополнительных тактов работы с опорой на схему:

Рис. 8. Модель трех экранов



ТЕМА:

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Предмет:

профессиональное образование

ПРИМЕР ТРЕХ ЭКРАНОВ

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА



2. ЭТАП ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ: РАБОТА С КАРТОЙ ВРЕМЕНИ

ТАКТ ШЕСТОЙ: ДОКЛАД - ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Заключительным, **ШЕСТЫМ, ТАКТОМ** являются подготовка группой доклада по результатам своей работы (например, в виде PowerPoint-презентации) и краткое выступление с ней перед участниками других групп форсайт-сессии – в том случае, когда форсайт-сессия проводилась в составе нескольких предметных групп. Для этого группой выбирается докладчик. После выступления представителей групп с докладами ведущий форсайт-сессии подводит итоги мероприятия, интегрируя результаты работы отдельных групп в единую картину в контексте целей и задач мероприятия в целом.

ТЕМА:
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Предмет:
профессиональное образование

ПРЕЗЕНТАЦИИ

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА



3. ЭТАП ЗАВЕРШЕНИЕ СЕССИИ: РЕФЛЕКСИЯ

Общее впечатление

Что помогало

Какая была групповая
динамика

Что мешало

РЕФЛЕКСИРУЕМ

ЭТАПЫ ФОРСАЙТА

4. ЭТАП. ПОДГОТОВКА ИТОГОВОГО ОТЧЕТА

По итогам форсайт-сессии ведущим или аналитиком в течение одной-двух недель на основе отчетов модераторов групп готовится отчет, в который помимо результатов каждого такта, описания групповой динамики, особенностей состава групп включается аналитика, соотносящая цели сессии с фактически полученными результатами.

методы креативных решений



**МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ
АНАЛИЗ**

МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ



Ф.
Цвикки

- Метод создан в 30-е гг. XX веке швейцарским астрофизиком Ф. Цвикки. Получил известность с 1942 г.

МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ



- Цель - создать условия, расширяющие область поиска новых идей и решений проблемы, исходя из особенности строения (морфологии) совершенствуемого объекта.
- Суть метода - с помощью комбинаторики путем построения морфологической матрицы постараться получить все теоретически возможные варианты реализации объекта с требуемой главной функцией.

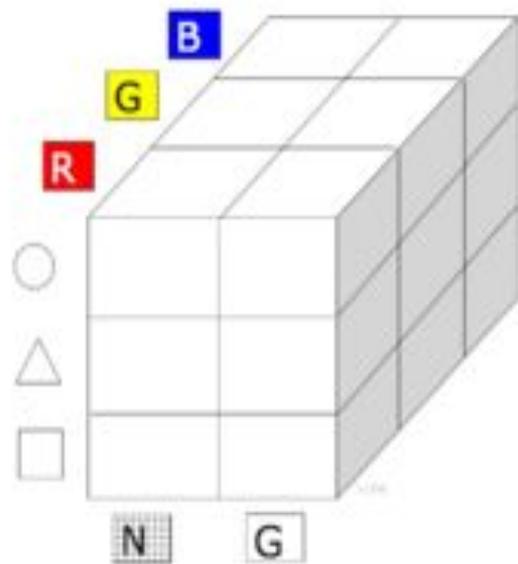
МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

ЧАСТНЫЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ				
Компоненты проблемы	ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ЭЛЕМЕНТ	ИЗВЕСТНЫЕ И ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ		
	Источник энергии	Завод рукой	Ток	Колебания температуры
	Аккумуляция	Приподнятые весы	Пружина	Аккумулятор
	Мотор	Пружинный	Электрический	Гидравлический
	Регулятор скорости	Регулятор сил притяжения	Маятник	Частота тока
	Передача	Зубчатая	Цепная	Магнитная
	Показ времени	Стрелки и циферблат	Окно и ролики	Поворачивающиеся листки

МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Признак	Варианты					
Герой	Полицейский	Охотник	Гангстер	Полковник в отставке	Студент	Кинозвезда
Убитый	Профессор	Мэр	Брат	Шпион	Проститутка	«Новый русский»
Причина смерти	Ножевое ранение	Самоубийство	Яд	Задушен	Утонул	Непонятна
Место действия	Лондон в тумане	Дом престарелых	Метро в Москве	Тропический лес	Биржа	Ночной клуб в Марселе
Убийца	Киллер	Доцент	Принц	Мафиози	Священник	Сам герой
Мотив	Деньги	Ревность	Неосторожность	Конкурентная борьба	По пьянке	Месть
Счастли- вый конец	«Убитый» жив	Герой женится на богатой	Убийца находит путь к Богу	Герой находит своего сына	Пограничники помогают	Помирились

МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ



- Точно сформулировать проблему.
- Определить важнейшие элементы объекта.
- Определить варианты исполнения элементов.
- Занести их в таблицу.
- Оценить все имеющиеся в таблице варианты.
- Выбрать оптимальный вариант.

ФОКАЛЬНЫЕ ОБЪЕКТЫ

- Метод фокальных объектов (МФО) – это метод поиска новых идей путем присоединения к исходному объекту свойств других, случайно выбранных объектов.
- Слово «фокальный» означает, что объект находится в зоне, в фокусе внимания.
- МФО используют для преодоления шаблонов мышления при модификации устройств, создании рекламы и написании статей.

ФОКАЛЬНЫЕ ОБЪЕКТЫ

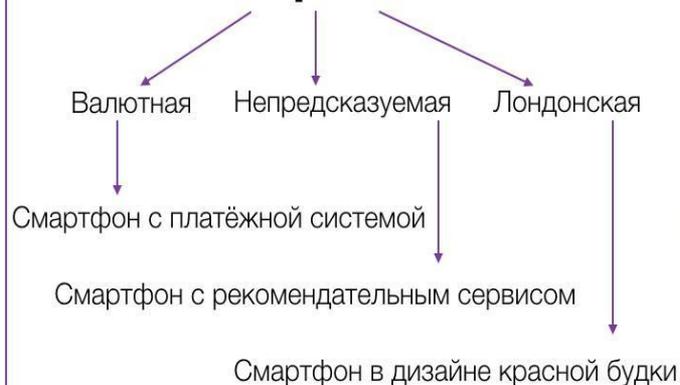


ФОКАЛЬНЫЕ ОБЪЕКТЫ

Антиквариат



Биржа



Дверь



ФОКАЛЬНЫЕ ОБЪЕКТЫ



- Выбрать объект рукотворного мира для усовершенствования (фокальный объект)
- Выбрать 3-4 случайных объекта, «ткнув пальцем в небо»
- Выделить характерные, особенные свойства у случайных объектов
- Сложив фокальный объект и особенные свойства, получить новые сочетания и развить их путем свободных ассоциаций.
- Чем может быть полезен усовершенствованный объект с его новыми свойствами? Для чего он будет нужен? Зафиксировать все интересные идеи.

НА ЭТОМ ВСЕ
СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

ПРАВИЛА ГРУППЫ

ВАРИАНТЫ

ТЕХНИКА ИНТЕРВЬЮ

Формулируем вопрос

Регламент

Движение – опрос

Командная работа презентация:

цели/задачи

результаты

ПРАВИЛА ГРУППЫ

ВАРИАНТЫ

ТЕХНИКА НАКОПЛЕНИЕ

Вопрос

Накопление

Голосование

ПРАВИЛА ГРУППЫ

ВАРИАНТЫ

ТЕХНИКА ШКАЛЬНОГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Рисуем шкалу

Определяем альтернативные точки зрения в группе

Обозначаем крайние альтернативы

Самоопределение, анализ

Высказывания

А _____

Б

на бумаге

на полу

на Pin Point полотне

! ПРАВИЛА ГРУППЫ ! ВАРИАНТЫ

СОБЛЮДЕНИЕ ТАЙМИНГА

Режим дня

Мотивация на соблюдение тайминга

Наказание за опоздание (штраф, песни)

Начало всегда вовремя (и один в поле
воин)

ПРАВИЛА ГРУППЫ

ВАРИАНТЫ

УВАЖАТЬ ВСЕХ ЧЛЕНОВ ГРУППЫ

Говорить по одному

Активное слушание

Конструктивная критика

Право на внесение своих идей,
высказываний

Быть доброжелательным

ПРАВИЛА ГРУППЫ

ВАРИАНТЫ

НЕГАТИВНАЯ ОЦЕНКА:

Не профессионально

Не важно

Не конструктивно

Не правильно

Не переходить на личности

Не доброжелательно

ПОЗИТИВНАЯ ОЦЕНКА – ПОДДЕРЖКА

ПРАВИЛА ГРУППЫ

ВАРИАНТЫ

Форминг (фасады)	Открытие 1. Знакомство 2. Настрой 3. Фреймы	Контракт
Шторминг (настоящее распределение ролей, конфликты)		G
Норминг (договариваемся о правилах, коммуникация, план, решение задач)		R
Перформинг (а что дальше, какое продолжение, как взаимодействовать)		O
Адзоринг (обратная связь, контакты)		W

ПРАВИЛА ГРУППЫ

ВАРИАНТЫ

ПРИЕМЫ

«Рукометр»

Обозначение: рука над головой / ниже пояса

«Привязка алтернатив»

Голосование

«Взаимоподдержка»

смотрит в глаза

«ты молодец»

«у тебя получается»

«действуй»

Поддержка – Подкрепление – Направление

! КОУЧИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ ! «ТОЧКИ» ПРИЛОЖЕНИЯ

УСИЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

Практика + супервизия

Выявление слабых сторон и работа в этом направлении

Анализ успешных/не успешных коучей (где и чему учились)

Участие в коуч сообществах

Найти наставника / «подмастерье» более опытного коуча

План развития себя как коуча

Посещение тренгов у суперуспешных коучей / видео разбор

Концентрация на узкой специализации

Продолжение практики с коллегами + обратная связь

Использовать нестандартные формы проведения коуч сессий

Разработать и расширять линейку продуктов (МК, вебинары, видеозаписи, ю-туб, тренинг, консультации)

Читать профессиональную литературу и применять на практике

КОУЧИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ «ТОЧКИ» ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРОДВИЖЕНИЕ

Группу в социальных сетях по проблемам, интересам и предложениям услуг

Проводить игры с МАК

В поезде с попутчиками

Посещение форумов по своим интересам

Походы (коучинг участников)

Обратиться с программой в детский центр

Волонтерские программы

КОУЧИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ «ТОЧКИ» ПРИЛОЖЕНИЯ

ТРЕЙЛЕР

Постановка вопроса

Не мешать

Сбор

Предъявление + размещение

Группировка

Необходимость добавить

Голосование

КОУЧИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ «ТОЧКИ» ПРИЛОЖЕНИЯ

МИРОВОЕ КАФЕ

Результаты (меню для ИПР)

Участие

Опыт

1. Общий инструктаж
2. Назначение / представление модератора
3. Раунд 1

Шаг: Представление + Знакомство

Шаг: Генерация

Шаг: Резюмирование

4. Раунд 2

Шаг: Представление

Шаг: Презентация

Шаг: Голосование

Шаг: Генерация

Шаг: Резюмирование

КОУЧИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ «ТОЧКИ» ПРИЛОЖЕНИЯ

ФАСИЛИТАЦИОННЫЙ ЦИКЛ

Сбор мнений

Выбор / Решение

Действие / Вывод

Контакт / Калибровка / Обратная связь

Постановка задачи

ТЕХНОЛОГИЯ ФАСИЛИТАЦИИ

Результат (понимание что делать, новые решения, общая картина, уроки)

Актуальное состояние, ограничения

Шаблон

КОУЧИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ «ТОЧКИ» ПРИЛОЖЕНИЯ

Развитие компетенций

Вовлеченность, общие цели

Повышение продуктивности

Профилактика и преодоление выгорания

Разработка «продукта»

! КОУЧИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ ! «ТОЧКИ» ПРИЛОЖЕНИЯ

Коучи используют различные форматы взаимодействия: *индивидуальный, групповой, командный, смешанный.*

Стиль взаимодействия: *системный,*
• *фривайл.*

Командный коучинг как метод достижения наилучших результатов

- Команда = общая цель + слаженная работа + лидерство
- Коучинг = определение и активизация потенциала + достижение целей

КОУЧИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ «ТОЧКИ» ПРИЛОЖЕНИЯ

ЭТАПЫ КОМАНДНОГО КОУЧИНГА



Стратегии и рамки командных коуч-сессий

- t GROW
- SWOT
- STAR
- SMART
- РОСТ
- Модели обратной связи

