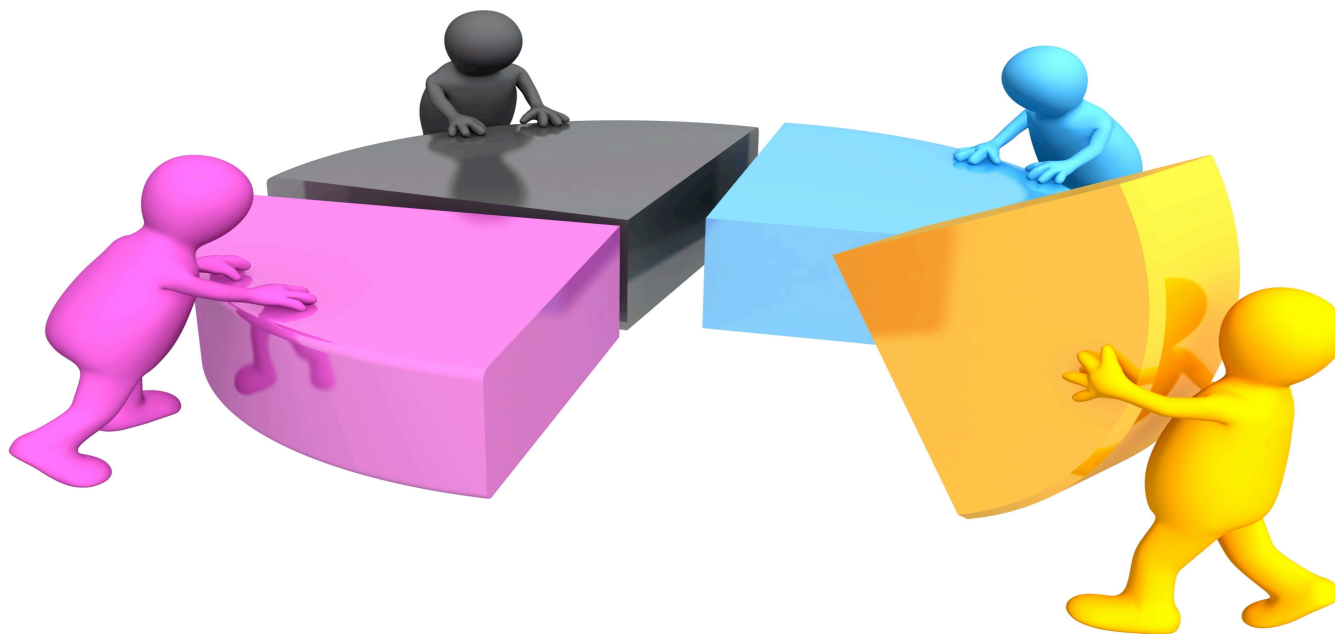
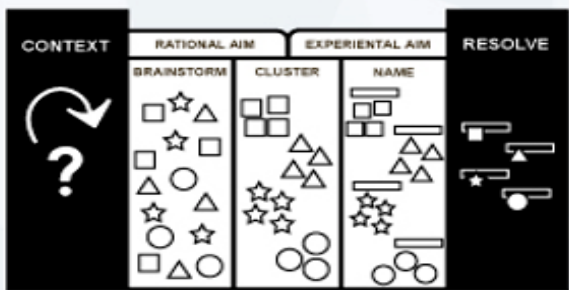
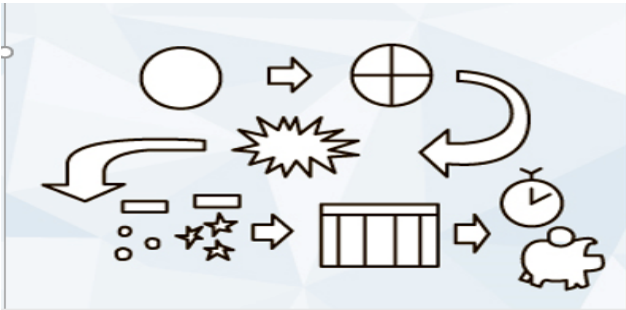


# Учебная программа МАСТЕРСКАЯ КОНСЕНСУСА



# 2-дневная программа тренинга

|                                                                                    |                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>День 1</b>                                                                      | <b>День 2</b>                                                                        |
| <b>Мастерская консенсуса</b>                                                       | <b>Формирование плана действий</b>                                                   |
| Практика сфокусированного обсуждения                                               | Как подготовить команду к принятию договоренностей                                   |
| Демонстрация семинара по выработке консенсуса                                      | Демонстрация планирования действий                                                   |
|  |  |
| Теория мастерской консенсуса                                                       | Теория процесса планирования действий                                                |
| Практика проведения индивидуального совещания                                      |                                                                                      |
|                                                                                    |                                                                                      |

## Коротко о тренинге:

Это базовый тренинг, представляющий набор усовершенствованных методических инструментов, которые способствуют участию и вовлечению в процессы развития. Активное и всестороннее участие в настоящее время рассматривается как основной вид деятельности в проектах развития. Большинство практикующих специалистов по развитию считают необходимым включение вовлекающих подходов в тренинговые программы как средство для создания возможностей, повышения результативности, включения заинтересованных сторон и совершенствования институциональной подотчетности. Хотя большинство проектов признают ценность совместного участия, лишь немногие из практиков хорошо знакомы с тем, как активно использовать передовые технологии совместного участия.

Чтобы участие общественности срабатывало (давало результаты), необходимы эффективные и практичные методы групповой фасилитации. Кроме того, эти методы должны применяться надлежащим образом в сессиях планирования, на тренингах, конференциях, встречах и при построении/формировании команд, когда группы собираются для того, чтобы совершить нечто важное для них и их работы. Без хороших методов "участие" не принесет ожидаемых результатов. Время будет потрачено впустую, мало что будет сделано, групповая динамика будет бесполезной (бесконечное хождение по кругу при обсуждении, демонстрация стилей доминирования, манипулятивные процессы, споры и ненужная конфронтация). В результате творческая энергия группы будет потрачена впустую. Благодаря эффективным методам участники получают возможность включения в творческую, продуктивную, а порой и расширяющую возможности практику. Или, выражаясь языком активного участия: «то, что происходит вокруг стола, так же важно, как и то, кого пригласят сесть за стол».

Эти методы основаны на таких очень важных ценностях как участие, ответственность, работа в команде, креативность и т.д. Самым мощным принципом, заложенным в эти методы, является *расширение прав и возможностей*. Те, кто видел или участвовал в мероприятиях, проводимых с помощью этих вовлекающих методов, неизменно подтверждают их исключительную способность дать участникам возможность почувствовать **расширение их индивидуальных и коллективных прав и возможностей**. В первую очередь это происходит потому, что данная методология полностью полагается на способности и готовность группы. В отличие от других методов, в которых фасилитатор (посредник) принимает активное участие в интерпретации групповых намерений, здесь фасилитаторы выявляют все организационные и интерпретационные соображения, исходящие только от самой группы.

## **Предупреждения:**

**“Участие легче”.** Кто из вас работал в группах, где вы достигли чего-то? Мы все знаем, что участие не всегда так легко. Люди не приходят на собрание группы или не выполняют свои обязательства и т.д. и т.д. Но есть время и место, когда участие необходимо и результат получается намного лучше, нежели мы были бы сами по себе.

**“Фасилитирование не равно тренингу”.** Когда вы фасилитируете группу, то вы нейтральны, в идеале, у вас не должно быть мнения о содержании общения в группе. Вы просто там присутствуете для того, чтобы помочь группе во время процесса и помочь участникам прийти к их решению самим. Как тренер вы стоите перед группой для того, чтобы поделиться информацией и мнениями. У вас есть график и ваша задача, чтобы группа следовала ему. Это совсем не одни и те же роли.

**«Методы волшебны».** Да, эта липкая стена восхитительна. Да, участие отлично. Но эти методы не волшебны, они не сработают для каждой ситуации. Есть пословица: *«Когда вы получаете новый молоток, то все становится похожим на гвоздь»*. Существует несколько путей ведения групп. И это зависит от вас, какие инструменты лучше всего использовать в данной ситуации. Иногда вам придется принимать решение немедленно. Иерархический лидер - тот человек, который может принять такое решение. Это нормально. Но если есть тема, где вам потребуется отдача группы и сотрудничество для достижения результата, то тогда эти методы помогут вам.



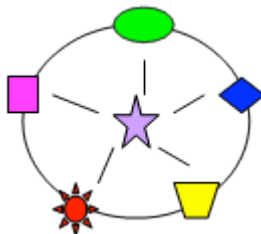
# Базовые принципы групповой фасилитации



- 1. ВКЛЮЧЕННОЕ УЧАСТИЕ:** Групповая фасилитация приветствует и поддерживает участие всех членов группы. Она признает, что каждый участник группы имеет нечто важное для общего дела, каждый владеет важным кусочком пазла/мозаики.

## 2. ГРУППОВАЯ РАБОТА & СОТРУДНИЧЕСТВО

Групповая фасилитация предполагает, что совместная работа дает лучшие результаты, и более глубокое чувство сотрудничества и взаимного уважения.



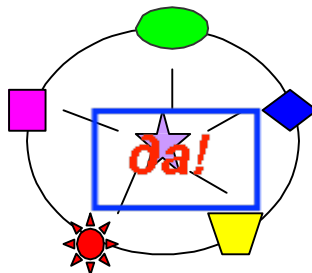
## 3. ИНДИВИДУАЛЬНАЯ КРЕАТИВНОСТЬ



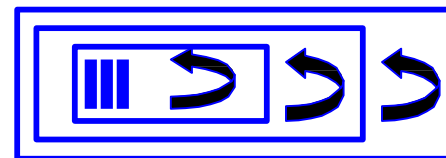
Групповая фасилитация может выявить лучшее из имеющегося потенциала: как рационального, так и интуитивного мышления, а также через вовлечение целостной личности с помощью различных техник.

## 4. КОНСЕНСУС

Групповая фасилитация стремится привести к результатам и решениям, которые принадлежат всем членам группы и поддерживаются ими.



## 5. РЕФЛЕКС



Групповая фасилитация понимает, что возможности для группы регулярно рассматривать сам процесс и его задачу приводят к более глубокому пониманию и прогрессу в обучении.

## 6. ОРИЕНТАЦИЯ НА ДЕЙСТВИЕ

1

Групповая фасилитация ориентирована на коллективное продвижение группы вперед с принятием обязательств.

# *Преимущества Методов Групповой Фасилитации*

1. Эти методы являются чрезвычайно универсальными, поскольку они также хорошо работают с группами, состоящими из незнакомых людей, так и с группами, состоящими из старых коллег. Они настолько же хорошо работают в группе, которая никогда больше не соберется снова вместе, как и в устоявшихся группах. Они подходят для людей различного происхождения и возраста, а также для более однородных групп.

2. Эти методы позволяют людям достаточно долго успешно фокусироваться на теме, чтобы определить необходимое направление, а также обеспечить эффективный путь для группы людей, которые должны участвовать в реализации решений, чтобы вместе продумать необходимые аспекты или действия.

3. Эти процессы позволяют отвлечь от политиканства и властных игр. Они подталкивают людей к пониманию вместо того, чтобы заниматься критикой. Они полезны для согласования различной информации или перспектив развития, чтобы создать всеобъемлющую или "расширенную" картину вопроса или задачи.

4. Эти методы предоставляют возможность по-настоящему услышать друг друга. Здесь люди не должны кричать и бороться за слово, чтобы быть услышанными. Они не должны повторять ранее заявленные позиции, чтобы акцентировать какой-то вопрос, согласиться или поддержать.

5. Эти методы отвлекают от *негативного мышления*. Комментарии каждого человека принимаются и ни что не дисквалифицируется или выбрасывается из записей.

6. Эти методы применяются как *структура* мыслительного процесса, которая предотвращает бесцельное блуждание группы.

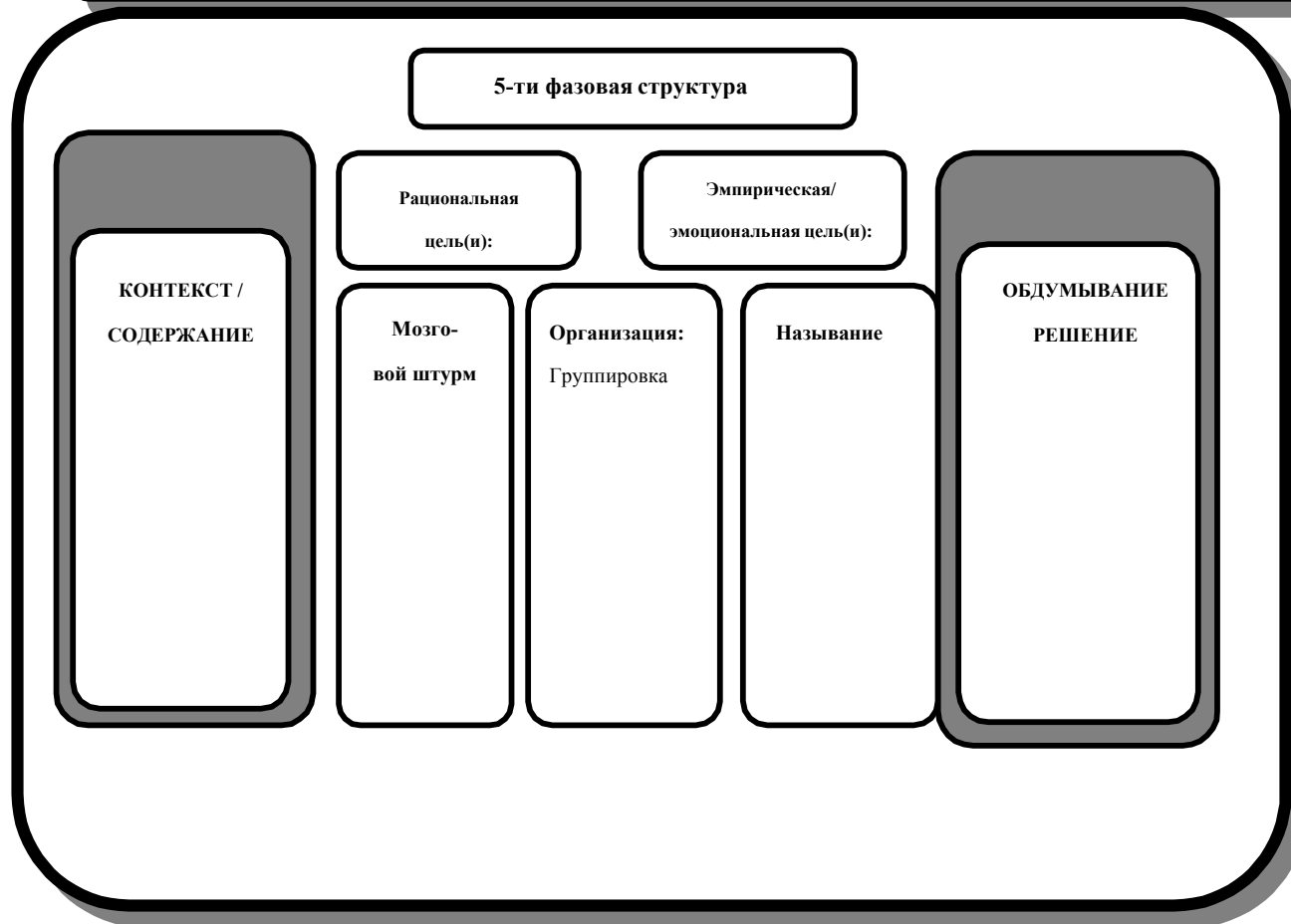
7. Они выявляют как *рациональные*, так и *интуитивные* реакции и опыт участников.

8. Эти процессы *содействуют честности*: те, кто знает, что их реакции будут приняты точно также как и всех других, говорят то, что они реально думают и чувствуют. Опыт подобной честности часто освобождает, удивляет и освежает.

❖ Фрагменты из книги *The Art of Focused Conversation: 100 Ways to Access Group Wisdom in the Workplace*, R. Brian Stanfield, Gen. Ed., The Canadian Institute of Cultural Affairs, 1997.

# *МАСТЕРСКАЯ КОНСЕНСУСА*

## СЕССИЯ ПО ВЫРАБОТКЕ КОНСЕНСУСА: ВВЕДЕНИЕ



### Когда использовать:

- ✓ Сессии планирования, связанные с территориальной общиной
- ✓ Творческое решение проблем
- ✓ Групповое стратегическое планирование
- ✓ Зондирование понимания вопроса мозговым центром
- ✓ Обсуждения с участием нескольких стейкхолдеров
- ✓ Возможности организационных изменений

### Как он работает:

- Предоставляет структурированную схему фокусирования обсуждения
- Способствует творческому и инновационному мышлению
- Создает общую ответственность в команде
- Катализирует интегративное мышление (на рациональном и интуитивном уровнях)
- Обеспечивает практический групповой консенсус
- Поднимает энергетику, интерактивность и быстрое развитие потока, что мотивирует участников

## ОБЗОР МЕТОДА МАСТЕРСКАЯ КОНСЕНСУСА

**Вопрос сессии: Открытый вопрос (начните с “Что” или “Как”) который задает рамки сессии**

### Рациональная цель(и):

В чем заключается цель или намерение сессии?

### Эмпирическая/ эмоциональная цель(и):

Какой, по вашему мнению, опыт должна получить группа?

### Решение,

**обдумывание**  
*Подтверждение обстоятельств*

### Контекст

*Выяснение положения дел*

1. Прояснение ключевого вопроса и определение цели (намерения) сессии.
2. Кратко очертите временные рамки процесса. Получите согласие группы.
3. Вовлеките участников в обсуждение темы спомощью интерактивного процесса.

### Мозговой шторм

*Генерирование множества идей*

1. Запишите индивидуально несколько идей по вопросу тренинга.
2. Обсуждение идей в командах;
  - выберите 5 – 7 четких, содержательных идей
  - запишите их на карточках
3. Зачитайте и в случайном порядке соберите карточки от каждой группы. Задайте вопросы, уточняющие смысл

### Сгруппировать (Организовать)

*Формирование новых взаимоотношений*

1. Сформируйте интуитивно 4-6 пар. Начните с поиска 2-х похожих карточек –разместите их вместе надоске (в паре).
2. Поставьте символы на пары карточек, когда появляется каждая пара.
3. Соберите еще один круг из 10-15 карточек, прочитайте их, прикрепите их на стену, и продолжайте группировать. Повторяйте, пока все карточке не будут на стене.

### Достижение консенсуса

1. Обсудите одну группу
  - Общее понимание
  - Итоговую идею
  - Представление лучшего способа отражения всех карточек (одной группы) одним утверждением.
1. Дайте группе описательное имя из 3-7 слов; запишите на карточке для имен.
2. Повторите это для оставшихся групп.

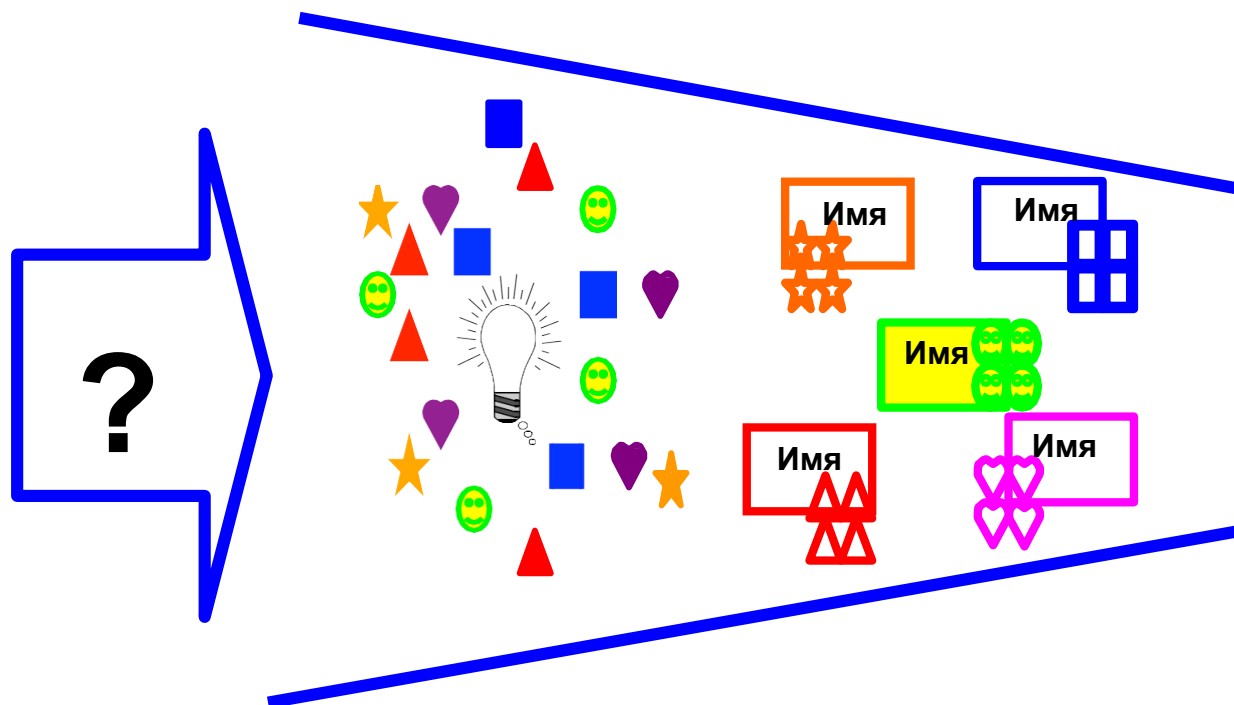
1. Пересмотрите ключевой вопрос тренинга и имена кластеров.

2. Обсудите значение полученного результата.

3. Обсудите следующие шаги и выводы.

Необязательно: Создайте диаграмму или схему/рисунок, чтобы закрепить групповое видение

# ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ ПО ДОСТИЖЕНИЮ КОНСЕНСУСА



## ДИАГРАММА

| И | И | И | И | И |
|---|---|---|---|---|
| △ | □ | 😊 | ☆ | ♥ |
| △ | □ | 😊 | ☆ | ♥ |
| △ | □ | 😊 | ☆ | ♥ |
| △ | □ | 😊 | ☆ | ♥ |

КОНТЕКСТ    МОЗГ.ШТУРМ    ГРУППИРОВКА    НАЗЫВАНИЕ    РЕШЕНИЕ / ОБДУМЫВАНИЕ

# Советы по эффективному проведению сессии

## Сессия

?

### 1. КОНТЕКСТ / СОДЕРЖАНИЕ

#### ОБЗОР:

- создание настроения для полноценного участия
- прояснение задачи
- сделайте короткий обзор проведения сессии

#### ШАГИ

Коротко:

1. Уточните ключевой/основной вопрос тренинга и сформулируйте намерение или цель тренинга.
2. Сделайте обзор процесса и временного графика.
3. Проведите короткое обсуждение темы.

#### СОВЕТЫ ПО ПРОЦЕДУРЕ

Запишите ключевой вопрос сессии на листе флипчата и разместите его на стене. Удостоверьтесь в понятности вопроса. Дайте возможность группе изменить его в случае необходимости.

Поясните, как будет работать процесс: молчаливая индивидуальная работа, обсуждение в малых группах, и, используя результаты групповой работы, разработайте идеи и понимание ответа на вопрос всей группы.

Представьте четкое понимание имеющегося в вашем распоряжении времени (от 45 мин. до 3 часов в зависимости от размера группы и сложности вопроса). Озвучьте это заранее, чтобы у вас было достаточно времени для работы над темой, чтобы иметь возможность достичь консенсуса.

Задайте группе один или несколько разогревающих вопросов, чтобы группа задумалась над темой, например: для мозгового штурма по такому вопросу как “Из каких элементов складывается/состоит эффективная команда?”, спросите “Чем является первая команда, которую вы помните?”, “Частью какой команды/команд вы являетесь сейчас?”, “Что не работает в ваших командах?”. Предложите пару примерных ответов на вопрос семинара, чтобы подтолкнуть индивидуальное мышление.

#### КОНСЕНСУС:

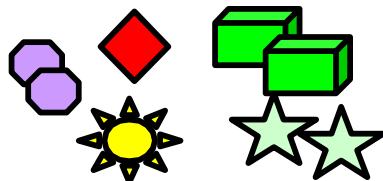
Этот шаг создает условия для достижения группового консенсуса, поскольку группа соглашается использовать процесс структурированного тренинга как основу группового мышления и/или планирования.



# Назовите или создайте «Правила работы»

1. Каждый знает
2. Нам нужны знание каждого для лучшего результата
3. Нет неправильных ответов
4. «Целое больше, чем сумма его частей»
5. Каждый должен слышать и быть услышанным

# СОВЕТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ПРОВЕДЕНИЮ СЕССИИ



## МОЗГОВОЙ ШТУРМ ОБЗОР:

- ♦ быстро извлечь первоначальное мнение каждого участника
- ♦ убедиться, что все участники вовлечены в содействие идеи
- ♦ стимулировать интуитивное мышление на данную тему

### ШАГИ

#### Коротко

1. Каждый участник самостоятельно записывает несколько вариантов ответа на ключевой вопрос сессии.
2. Обсудите индивидуальные списки в командах по 2-5 человек; выберите важные идеи для записи на карточках (5-10).
3. Соберите по 1 или 2 карточки от каждой команды, зачитайте вслух и разместите в случайном порядке на стене или на доске.

### СОВЕТЫ ПО ПРОЦЕДУРЕ

Дайте участникам время подумать самостоятельно. Попросите соблюдать тишину. Каждый должен записать свои идеи самостоятельно – быстро, интуитивно, лучше много, чем ничего.

Разделите на рабочие команды; минимум по два участника в команде, но не более шести. Дайте устные письменные инструкции относительно того, как обсуждать их идеи. Разместите инструкции о том, как заполнять карточки

1 ИДЕЯ НА  
1-ОЙ  
КАРТОЧКЕ

Команды выбирают несколько идей и записывают их на карточках. Вам потребуется около 30 - 45 карточек на сессию. Попросите команды отобрать около 4 – 7 идей на карточки (точное задание зависит от того, сколько команд, сколько есть времени, степень сложности и другие факторы).

В самом начале групповой пленарной сессии попросите каждую команду представить 2 заполненные карточки.

Зачитайте каждую карточку и разместите их свободно на стене, в случайном порядке.

- ♦ Примите и одинаково признавайте все ответы
- ♦ Отметьте для группы, что здесь нет неправильных ответов
- ♦ Спросите группу, нет ли вопросов, требующих пояснения; при этом дайте ответить той команде, которая выдвинула идею;
- ♦ Оценочные или 'редакционные' комментарии ведущего или других могут прервать участие других
- ♦ Если вы не вполне понимаете, что означает та или иная карточка, лучше СПРОСИТЕ, чем пытаться интерпретировать.

## КОНСЕНСУС

Этот этап начинает раскрывать общее понимание группы, так как группа склонна уважать и обращаться с каждой идеей на равных основаниях. Команды практикуют сотрудничество и компромисс при отборе идей

## СОВЕТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ПРОВЕДЕНИЮ СЕССИИ



### 3. ГРУППИРОВКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЗОР:

- ♦ раскройте и артикулируйте взаимоотношения и соприкосновения между идеями
- ♦ осветите точки общего понимания
- ♦ идентифицируйте творческие или инновационные аспекты группового мышления

#### ШАГИ:

1. Подберите пары карточек со связанными идеями. Поставьте символы на пары карточек, после возникновения каждой пары.

2. Соберите еще один круг из 10-15 карточек, прочитайте их и прикрепите на стену, продолжайте группировать. Повторяйте, пока все карточки не будут на стене

4. Соберите оставшиеся карточки и закончите группировку.

#### КОНСЕНСУС:

#### СОВЕТЫ ПО ПРОЦЕДУРЕ

Попросите собрать карточки с различными идеями. Интуитивно сформируйте 4-6 пар из собранных карточек. Ищите новые взаимоотношения, инновационный подход, а не просто карточки с одинаковыми ключевыми словами. Спросите, что связывает их вместе (сходные цели, действия, достижения). Вы подталкиваете интуицию и воображение группы

Соберите больше карточек и прочитайте вслух, размещая их в случайном порядке. Обратитесь за пояснениями.

Попросите группу найти новые пары, или те, которые идут с установленными группами. Поставьте символ по мере возникновения новых групп. Продолжайте, пока не будет сгруппировано как можно больше карточек.

Попросите каждую маленькую группу решить, в какую группировку идут оставшаяся карта и поместите символ на ней

Соберите все карточки без картинок и прочитайте их, прикрепляя на стену. Могут появиться новые пары или группы.

Разместите все оставшиеся карты с символами на стенах в соответствующих группах. Прочитать их вслух и проверить необходимые разъяснения.

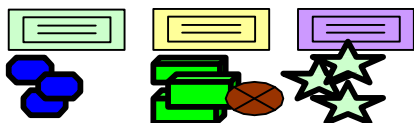
Обозначайте группы по символам, чтобы избежать преждевременного названия групп.

Когда все не повторяющиеся карточки распределены, попросите всех взглянуть на их исходные списки мозгового штурма и посмотреть, нет ли там важной для них идеи, которой еще нет на стене. Добавьте их.

На этом этапе начинается расширение перспективы каждого из участников, т.к. группа начинает видеть взаимосвязи между идеями. Причастность к идеям переходит от индивидов к группе.

# СОВЕТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ПРОВЕДЕНИЮ СЕССИИ

## 4. НАЗВАНИЕ / ИМЯ



### ОБЗОР:

- ♦ фасилитируйте глубокий диалог, чтобы прояснить консенсус в группе
- ♦ расширить исходные перспективы участников
- ♦ подтверждаем коллективную мудрость

### ШАГИ

Коротко:

1. Выберите и обсудите одну из групп.
2. Дайте группе обобщающее название или имя из 5-7 слов.
3. Повторите для оставшихся групп.



### СОВЕТЫ ПО ПРОЦЕДУРЕ

Этот этап позволяет группе достичь консенсус относительно их ответов на главный вопрос тренинга, основываясь на коллективной мудрости. Чтобы дать имя (или название) группе карточек, зачитайте вслух все карточки. Выберите первым самый большой кластер.

Найдите сначала самую большую группу.

(O) Прочитайте все карточки в группе вслух.

(P) Спросите: “Какие ключевые слова на этих карточках?”

(I) Проанализируйте содержание этой группы.

Спросите “О чем это?” (т. е., фокус или идея)

(I) Что вы слышали, о чем мы говорили?

(II) Услышать выводы в комментариях

(D) Какое название мы можем дать этому, чтобы соответствовало нашим реальным идеям? Обобщить понимание в фразу, которая отвечает на фокусирующий вопрос

Назовите несколько случайных имен, попросите сделать вывод 2-3 человек. Повторите итог вслух. Чтобы различить карточки-названия от карточек-идей, обведите рамкой карточки-названия, используйте бумагу различного цвета или маркер, или листки большего размера (или объедините два или более из этих предложений).

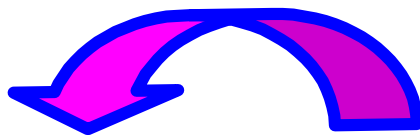
Дополнительно: Предложите идеи по грамматической форме:

### КОНСЕНСУС:

На этом этапе достигается более глубокий уровень консенсуса в процессе обсуждения и нахождения группой решения о более глубоком понимании каждой группы.

# СОВЕТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ПРОВЕДЕНИЮ СЕССИИ

## 5. РЕШЕНИЕ / ОБСУЖДЕНИЕ ОБЗОР:



- ◆ Утвердить и признать консенсус
- ◆ Определить уровень и приложения консенсуса
- ◆ Достигнуть ясности относительно ближайших следующих шагов

### ШАГИ

Коротко:

1. Обсудите значимость консенсуса.
2. Создайте схему или визуальный образ для поддержания консенсуса. (выборочно)
3. Обсудите следующие шаги и/или значение консенсуса.

### СОВЕТЫ ПО ПРОЦЕДУРЕ

Пример обсуждения: “Давайте вернемся немного назад в нашей работе.”

- ◆ Позвольте мне прочитать заголовки наших групп (Прочитайте каждый заголовок.)
- ◆ Где вы чувствуете себя особенно заинтригованным или взволнованным? Где вам трудно или вы чувствуете неловкость?
- ◆ Какие прорывы или новые понимания мы достигли? Осталось ли что-нибудь не охваченным? Если Да, то что?
- ◆ Итак, где мы сейчас находимся?
- ◆

Другим способом рефлексии может быть вопрос о том, какая группа идей позволяет «легче всего» реализовать наработки, а что «труднее всего», какая из них «более важна». Или попробуйте оценить приоритетность различных групп. Важность не является очень уж подходящей техникой для рефлексии (выбор зависит от креативности фасилитатора) но он или она все же позволяет группе оценить/отрефлексировать их достижения, результаты их работы, и то, как они поработали вместе для получения этих результатов.

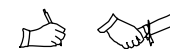
Есть много дополнительных шагов, которые могут использоваться во время или после стадии решения включая выборочный вариант :написание заявления, определение приоритетов, создание команды, сроки и многие другие

Закончите следующим образом: “Каковы следующие практические шаги?” “Кто ответственный за них?”

## КОНСЕНСУС:

На этом этапе консенсус подтверждается группой, и участники персонально поощряются принять коллективные взгляды/планы/решения как собственные.

## Дополнительные последующие шаги по завершению сессии ToP™



На этапе называния метода мастерской консенсуса можно создать несколько групп данных. Есть много вещей, которые вы можете делать с видами консенсуса. Некоторые из них приведены ниже

Один из них может быть более полезным, чем другие, для достижения своей цели. Например: для миссии, вы можете написать предложение для каждого столбца, а затем организовать их в итоговой формулировке миссии.

Или, для ряда стратегий, Вы можете создать рабочую группу для каждой группы похожих действий.

Кроме того, в конце тренинга, в ходе решения, можно спросить участников, какой вариант они хотели бы рассмотреть

### Формулировка

#### 1. Напишите предложения.

Поручите нескольким людям вместе написать предложение для каждой колонки, дать название колонке и описания главного мысли, содержащегося в колонке..

#### 2. Пункты.

Используйте данные в каждой группе, чтобы предусмотреть большую часть содержания этого пункта. Попросите 2 человек в колонке, чтобы написать пункт для каждого столбца.

#### 3. Используйте его в качестве Оглавления.

С соответствующим Введением и Приложением, колонки тренинга могут стать Оглавлением научно-исследовательской работы или отчетом. Вся глава может быть написана, начавшись с карточек в каждой колонке.

### Образец

Имя(название) \_\_\_\_\_

Это важно, потому что \_\_\_\_\_

Примеры включают

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### Данные

**Создать возможности для общественных мероприятий**

больше совместных мероприятий, напр. кофе, Рождество

запланируйте определенные события вместе т.е. день открытых

Открытые двери в каждом филиале

Общественная деятельность, личные инвестиции

календарь мероприятий для перспективного планирование

предоставлять возможности для социальной деятельности, центром и региональным

общение - досуг с обедом в небольших группах

### Пункт

#### Создание возможностей для общественных мероприятий

Это важно, потому что это даст нам время, чтобы встретиться, даже если мы переехали в разные офисы.

Примеры этого включают

- праздники
- дни открытых дверей
- календарь мероприятий
- совместные встречи

## Дополнительные последующие шаги по завершению сессии ToPTM



### Подготовка к

#### 4. Расположите колонки по приоритетам.

Объем данных в каждой колонке даст предварительную идею приоритетной ценности каждой колонки. Используйте Метод сфокусированной беседы во время Решения тренинга, чтобы расположить по приоритетам с группой.

#### 5. Назначьте рабочую группу.

Назначить небольшую рабочую группу для каждой колонки, чтобы определить следующие шаги для этой колонки.

6. Сделайте семинар ToPTM на некоторые колонки. Наметьте один или серию семинаров для каждой названной группы, чтобы получить больше данных и разработать более всестороннюю картину для этой группы

7. Соединить колонки, чтобы создать решение. Использование метода Сфокусированной беседы, чтобы создать решение, который содержит информацию по всем колонкам

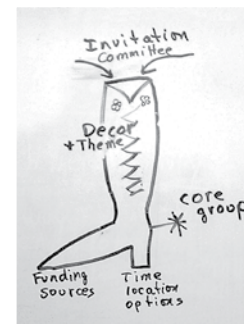
### Изображения, которые поддерживают понимание

8. Создания рациональной таблицы для колонок. Вовлечь участников в диалог о связях между колонками, а затем создать таблицу, которая четко показывает связи

| OVERALL |   |      | TITLE |
|---------|---|------|-------|
| Name    | ∞ | Name |       |
| △       |   |      | ☆     |
| ✓       | + |      | ⊗     |

### 9. Создать картину, рисунок или изображение, чтобы поддержать консенсус.

Проведите коллективное обсуждение списка графических изображений (геометрические формы, объекты или артформы) и нанесите на карту названия колонок на графическое изображение



10. Создайте стихотворение или песню. Используйте название колонок или главные в каждой колонке и зарифмуйте. Добавить мелодию и создать песню.

### 11. Генерировать Изображения/Поэзия

На этапе называния создавать образы или стихи к каждому имени колонки.

Участок на временной шкале Имена помещены вертикально на оси графика времени. Данные могут быть помещены горизонтально по времени.

| What can we do to help our team function effectively?   |                                                                  |                                                 |                                                   |                                          |                                      |                                                     |                                                          |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| invite social functions, meetings among satellites      | create opportunities for social gatherings                       | visit regularly and on a scheduled basis        | respect ideas, opinions of others                 | acknowledge one another                  | create an information sharing system | develop a picture of all staff                      | identify and share team tasks and resources              |  |  |  |  |
| •••                                                     | •••••                                                            | •                                               | •••••                                             | •••••                                    | •••••                                | •••••                                               | •                                                        |  |  |  |  |
| note tips on social communications, meet geographically | more social get-togethers, eg office, home                       | clarify what is possible, realistic for 3 sites | respect and understand each other's personalities | validate each other                      | Electronic mail                      | inter-site connections                              | resources need to be designated for staff or satellite   |  |  |  |  |
| encourage visits to other sites                         | plan specific events together i.e. open house                    | plan visits together                            | respect each other's expertise and expertise      | build success story into each agenda     | bulletin boards                      | staff catalogue of strengths, resources, happenings | each site needs office supplies, equipment               |  |  |  |  |
| note meetings from satellite to satellite               | open house at every satellite location                           | market organization by geographic teams         | acknowledge some staff feel undervalued           | recognition to promote initiative        | voice mail                           | develop a picture of all staff                      | share tasks and responsibilities with your team members  |  |  |  |  |
| invite social functions to each location                | social activities, personal investment                           | personal accountability in team                 | empower and enable each other                     | acknowledge each other's accomplishments | newsletter on regular basis          | who's who list of team members and clients          | create a plan should be encouraged from all team members |  |  |  |  |
|                                                         | calendar of social events for advance planning                   | develop traditions in team                      | develop understanding of each other's roles       | recognize achievements and success       | update website regularly             | taking ownership of the team and its environment    |                                                          |  |  |  |  |
|                                                         | provide opportunities for social activities, centre and regional | have social games in team meetings              | be appreciative of each other                     | share success stories                    |                                      |                                                     |                                                          |  |  |  |  |
|                                                         | celebrations - honor activities with food in small teams         |                                                 | be sensitive and listen to each other             |                                          |                                      |                                                     |                                                          |  |  |  |  |

5. Участники должны выбрать 5 основных групп (черными метками).



|      |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
|------|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|
|      |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
|      | X |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
| Name | X |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
| Name | X | X |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
| Name | X | X | X |   |  |  |  |  |  |  |  |
| Name | X | X | X | X |  |  |  |  |  |  |  |
| Name |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |

## Консенсус, который достигают в процессе сессии

### Не столько .....

Руководит большинство --- есть выигравшие и проигравшие .....  
Единодушие – каждый полностью согласен .....  
Компромисс - принятие в качестве результата «наименьшего общего знаменателя».....

Решение относительно того, какие идеи принять, а какие отклонить ..

Фиксированное окончательное заключение, которое не может быть изменено .....

Результат сосредоточения на вещах, которые разделяют группу .....

Принятие частных решений из ограниченного перечня альтернатив ..

Присоединение к самым активным лицам в группе .....

Следование группы самой сильной/ым воле/ям ..... Юридический контракт, требующий его соблюдения людьми ..... Логический вывод из данных .....

Сосредоточенность на старых предположениях ..... Всё слишком хорошо знакомые формулировки ("О, да" - "О, это")...

Результат упорного продвижения определенной позиции .....

Убеждение всех "купиться" на процесс или продукт.....

Оспаривание и критика чужих идей .....

Гармония зависит от людей, имеющих схожие взгляды .....

Выводы, которые пользуются популярностью у группы .....

Техника для принятия решения на заседании .....

Результат такого управления групповым процессом, который приводит к ожидаемым результатам ..... Процесс, который оставляет людей разочарованными и вымотанными борьбой за достижение согласия

### Скорее это .....

Слияние/конвергенция здравого смысла всей группы

То, что позволяет каждому сказать Да и двигаться вперед

Поиск и создание арены/пространства общего понимания

Страхование/обеспечение того, что каждая идея будет принята и внимательно рассмотрена

Рабочая версия вывода на определенный момент времени

Результат сосредоточения на вещах, которые объединяют группу

Разработка эффективных решений на основе расширенного списка альтернатив

Выявление лучшего решения, на которое способна вся группа

Появление корпоративной воли в группе

Взаимное заключение, которое вызывает приверженность людей

Интуитивный всплеск/прыжок/скачок на основе данных

Сосредоточение на новых возможностях

Свежие способы видения и наименования («Хм! .... Ага! ")

Результат сделанных предложений, которые затем представлены группе

Обеспечение причастности/собственности каждого на процесс и продукт

Признание ценности и использование находок, содержащихся в чужих ид

Гармония, создаваемая из обмена различными мнениями

Заключения/выводы, которые группа рассматривает как необходимые

Общая культура подготовки и принятия решений

Результат содействия групповому процессу, который позволяет получить непредвиденные результаты

Процесс, который оживляет людей и мотивирует их к действию



**Основной вопрос:**

**СОДЕРЖАНИЕ  
КОНТЕКСТ**

**Рациональная Цель(и):**

**Эмпирическая/  
эмоциональная Цель(и):**

**МОЗГОВОЙ  
ШТУРМ**

**ГРУППИРОВКА**

**НАЗВАНИЕ**

**ОБДУМЫВАНИЕ  
РЕШЕНИЕ**

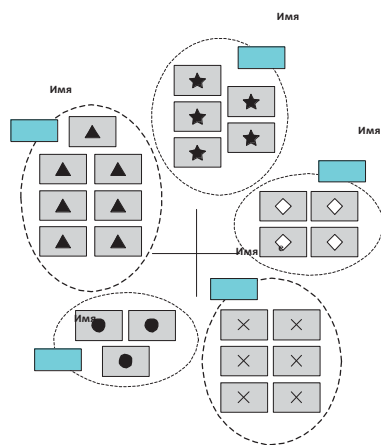
## Метод мастерской консенсуса/Пример заполненной таблицы

| Название: Компетенции фасилитатора                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контекст</b><br>Приветствие & Введение<br><br><b>1. Продукт/Результат</b><br><i>Мы все учимся друг у друга, как стать успешным фасилитатором. Мы можем создать отличное резюме, которое Вы можете использовать, чтобы проверить свои навыки.</i><br><br><b>2. Процесс, сроки</b><br>Идите через 5-ступенчатую структуру процесса. Это займет 1,5 часов на тренинге, чтобы объединить наши взгляды. Обзор предположений.<br><br><b>3. Выделите основной вопрос</b><br><i>Вспомните, на каких фасилитационных сессиях вы были.</i><br><i>О. Кто там был? Что случилось?</i><br><i>Р. Что понравилось? Где было прилагали усилие?</i><br><i>Я. Что хорошо работало, а что нет?</i><br><br><b>Фокусирующие вопросы тренинга:</b><br>Какие навыки успешного фасилитатора? | <b>Рациональная цель (и)</b><br>Участники курса создадут полный набор навыков фасилитатора                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Эмпирическая цель(и)</b><br>Участники будут рады хорошим результатам и стремиться к увеличению собственной квалификации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Решение</b><br><b>1.Обсуждение</b><br><i>О. Прочитайте название карточки вслух</i><br><i>Какие вы можете назвать компетенции, которые у вас есть или которые могли легко освоить?</i><br><i>Р. Что Вам сделать проще?</i><br><i>І. Что имело бы значение для вас, как участника этого?</i><br><i>Д. Над какой компетенцией вы лично будете продолжать работать?</i><br><i>Д. Найдите минутку, чтобы отметить для себя, что вы лично хотите сделать в этот день.</i><br><i>Д. Кто хотел бы задокументировать это для нас?</i><br><br><b>2. Следующие шаги</b><br><i>Сегодня мы рассмотрим эти идеи дальше, когда вы получите на практике способ мастерской Консенсуса.</i> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Мозговой штурм</b><br><br><b>1. Индивидуальный мозговой штурм.</b><br>Каждый человек выбирает 5-6 навыков, способностей, умений, отношений и знаний, которые отвечают на основной вопрос.<br><br><b>2. Выберите 3 лучших идеи.</b><br>Каждый человек помечает 3 наиболее важные компетенции в своем списке.<br><br><b>3. Маленькие группы.</b><br>Разбейте на 7 групп из 2. Выберите 5-6 наиболее важных компетенций. избегайте дублирования, но не забывайте о разнообразии. Разборчиво напишите каждую компетенцию на карточке(3-5 слов) большими буквами | <b>Группировка</b><br><br><b>1. Собрать карточки от каждой команды.</b><br>Собираем по 2 карточки из каждой группы. Читать вслух во время прикрепления на стену.<br><br><b>2. Развитие групп на “похожие компетенции”.</b><br>Создать сначала 4 или 5 разных пар. Поставить символы на группы.<br><br><b>3. Соедините приложения</b><br>Собирайте карточки “наиболее отличающихся от тех, которые на стене”, записей на стене и групп.<br>Пометить все остальные карточки с символом или нет. В первую очередь соберите “те, которые не вписываются”. Могут появиться новые группы. В конце собрать и сгруппировать отмеченные карточки . | <b>Название</b><br><br><b>1. Выберите «очевидную» группу</b><br><br><b>2. Обсудите группу на понимание и ясность</b><br><i>О. Прочитайте вслух карточки.</i><br><i>Р. Ключевые слова на карточках?</i><br><i>І. Что фасилитатор делает здесь?</i><br><i>І. Что нужно, чтобы стать успешным фасилитатором?</i><br><br><b>3. Назовите первую группу</b><br><i>Д.Какой короткой фразой можно описать эту конкретную компетенцию?</i><br><i>Закончи предложение: “одна из главных компетенций успешного фасилитатора-это способность...” запишите это на цветную карточку. Тест: Это звучит реально? Это бы имело значение для фасилитатора?</i><br><b>4. Повторите для каждой группы.</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## Мастерская по видению методики

| Контекст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Рациональная цель(и)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Эмпирическая цель(и)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Решение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Приветствие</b><br><br><b>1. Наметить процесс и сроки</b><br>Изложить видение, препятствия и стратегические направления процесса<br><b>2. Объясните продукт/результат</b><br>Изображение: У каждого есть часть пазла<br><br><b>3. Выделите ключевой вопрос</b><br>Напишите его в центре доски или флип-чарта. Например:<br>Что мы хотим видеть, что произойдет через 3-5 лет?<br>или<br>Что мы хотим видеть на месте через 3-5 лет? | <b>Мозговой штурм</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Группа</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Название</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Сделайте таблицу, чтобы достичь консенсус</b><br>Создайте колонки с названием наверху. Вы можете расположить колонки, чтобы сформировать уравновешенное целое. Вы можете также назвать группы с похожими колонками.<br><b>2. Обсуждение</b><br>О - Прочитайте название карточки.<br>Р - Что вас больше всего заинтересовало?<br>I - Когда это произойдет как мы изменимся?<br>D – К чему мы больше всего стремимся?<br><b>3. Следующие шаги</b><br>Вы замечаете, как маленький внутренний голос говорит: “Да, но...”?<br>Следующая сессия по определению препятствий рассматривает этот вопрос. Затем следует стратегия и план действий. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>1. Мозговой штурм</b><br>Попросите каждого человека перечислить столько элементов видения, что произойдет в ближайшие годы<br><br><b>2. Выберите ваши лучшие идеи</b><br>Выберите 2 или 3 ярких идеи<br><b>3. Мозговой штурм в маленьких группах</b><br>Выберите самые яркие идеи, избегайте дублирования, но не забывайте о разнообразии. Пусть каждый напишет на карточке (3-4 слова большими буквами) Соберите 35-60 из целой группы. | <b>1. Соберите карточки из каждой группы</b><br>• самое главное в жизни<br>• наиболее важные<br>Если непонятно, спросите: что вы увидите, когда это будет сделано?<br>(Прим. 15 карт)<br><b>2. Развивайте группы (5-7)</b><br>Сгруппируйте карточки в колонках подобным образом, 4-5 пары сначала. Ищите новые связи между данными.<br><b>3. Соедините дополнения</b><br>• получить все различные карточки.<br>• соедините все остальные карты в столбцы. Могут появиться новые группы | <b>1. Обсудите группы для ясности и понимания</b><br>О – Прочитайте карточки вслух<br>Р – Попросите ключевые слова по карточкам<br>Спросите, на какие ключи к разгадке видения указывают карточки? Какое понимание помимо этой группы карточек<br><br><b>2. Назовите группу</b><br>D – Назовите колонку с существительным и ярким прилагательным, которое описывает то, что мы хотим видеть. Напишите имя на карточке и поместите его наверху колонки.<br><br><b>3. Повторите для каждой колонки</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

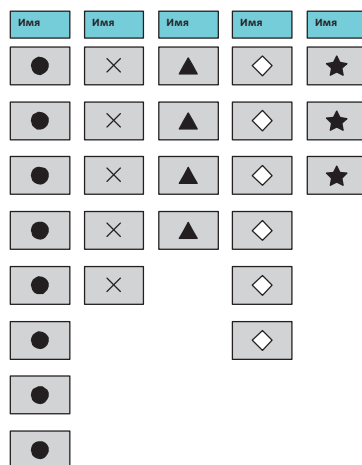
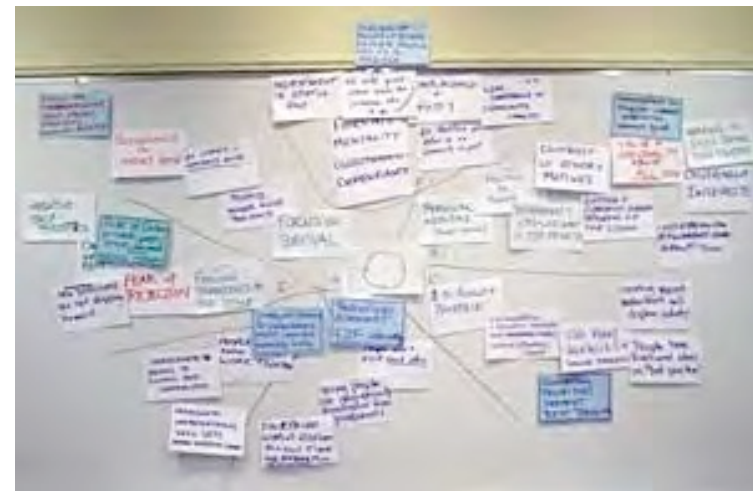
## Общие визуальные техники по разбиванию на ячейки



### Облачная или древовидная

Эта визуальная форма подчеркивает нерациональные отношения, что позволяет появиться новым структурам и разрушиться старым. Его недостаток заключается в том, что физические различия среди групп не всегда могут быть ясны.

Для большей наглядности вместо карт-символов, используйте циферблат с отметками в 3, 6, 12 часов или компас с отметками по сторонам света.



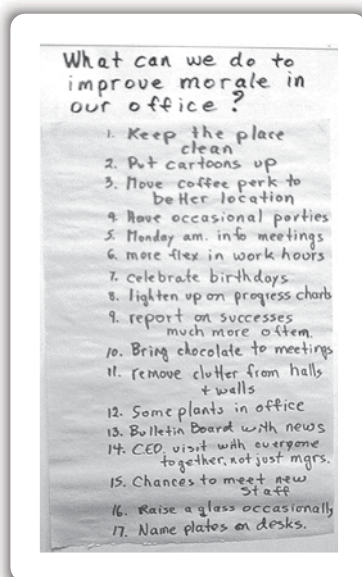
### Структура колонок.

Эта визуальная форма удобна для просмотра как по вертикали, так и по горизонтали. Построена логично. Недостаток в том, что верхняя карточка мозгового штурма может быть ошибочно принята за заголовок, и предотвратит появление новых структур и отношений.

Используйте простые и нейтральные символы, чтобы разделить колонки и предотвратить преждевременную категоризацию.

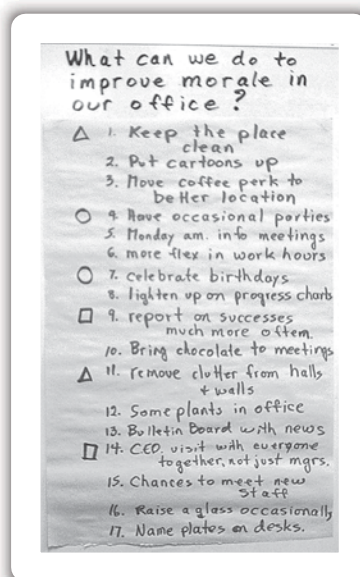
Примеры:  $\Delta$  0 \*

## Метод Мастерской Консенсуса • Метод Флипчарта



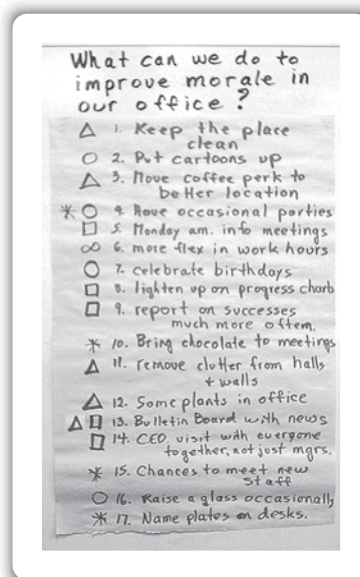
### Шаг 1: Мозговой Штурм

Проведите мозговой штурм и напишите все идеи, включая повторяющиеся.



### Шаг 2: Поиск пар

Дать задание участникам найти пары идей и пометить их символами



### Шаг 3: Ячейка

Пометить каждую идею символом.



### Шаг 4: Название

Присвоить символы сфокусированным вопросам.

## Метод Мастерской Консенсуса• Обзор визуального метода

### Использовать для:

- Неформальных групп.
- Простых, непротиворечивых тем, где легко увидеть схожие детали.
- Группы до 10 человек.
- Менее 20 тем.

### Вы можете использовать в:

- Малых «штурмовых» группах во время большого проекта.
- Объединении тем на собрании.
- Быстрой сортировке вопросов по важности.
- Разрешении неожиданно всплывающих вопросов.
- Коротких тренировочных упражнениях.
- Назначении заданий из списка дел.

### Сфокусированный вопрос

| Контекст                                                                                                      | Мозговой штурм                                                                                                                                  | Группа                                                                                                                                                                    | Название                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Решение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Сфокусированный вопрос</b> </div> | 1 .....<br>2 .....<br>3 .....<br>4 .....<br>5 .....<br>6 .....<br>7 .....<br>8 .....<br>9 .....<br>10 .....<br>11 .....<br>12 .....<br>13 ..... | ○ 1 .....<br>□ 2 .....<br>△ 3 .....<br>△ 4 .....<br>+ 5 .....<br>□ 6 .....<br>○ 7 .....<br>+ 8 .....<br>△ 9 .....<br>+ 10 .....<br>□ 11 .....<br>□ 12 .....<br>+ 13 ..... | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <span>○</span> <div style="margin-left: 10px;">Заголовок</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <span>□</span> <div style="margin-left: 10px;"></div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <span>+</span> <div style="margin-left: 10px;">заголовок</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <span>△</span> <div style="margin-left: 10px;"></div> </div> </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <span>○</span> <div style="margin-left: 10px;">Настя</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <span>□</span> <div style="margin-left: 10px;">Вся команда</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <span>+</span> <div style="margin-left: 10px;">МК</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <span>△</span> <div style="margin-left: 10px;">Федор</div> </div> </div> |



## Методы Мастерской Консенсуса • Метод флипчарта



| Тема                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Контекст                                                                                                                                                                                                                      | Рациональная цель                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Решение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><i>Постановка ситуации</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понимание конечного результата</li> <li>2. Определение границ и временных промежутков.</li> <li>3. Выделение сфокусированных вопросов.</li> </ol> | <p>Что группе необходимо знать-продукт или решение.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><i>Подтверждение решения</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сосредоточить разговор на решении.</li> <li>2. Создайте продукт из консенсуса.</li> <li>3. Размышляйте над опытом</li> </ol>                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                               | Мозговой штурм                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Ячейка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Имя                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                               | <p><i>Генерация Новых Идей</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Личный мозговой штурм</li> <li>2. Участники выбирают свои лучшие идеи</li> <li>3. Обойдите комнату и получите идею от каждого человека по одному. Напишите его на флипчарте с их слов, затем пойдите к следующему человеку.</li> </ol> <p>Продолжайте, пока у вас не будут все данные<br/>Пронумеруйте каждый пункт, чтобы можно было легко определить.<br/>Предварительно номер страницы, если это возможно</p> | <p><i>Формирование новых отношений</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спросить по 2 похожих темат. Поставить символ между ними.</li> <li>2. Спросить ещё одну пару, отличную от первой. Поставить другой символ между ними.</li> <li>3. Идентифицировать 5-6 пар расположить другой символ между ними.</li> <li>4. Вносить дополнения до тех пор, пока во всех темах не будет символ.<br/>(Некоторые темы могут быть изменены или иметь больше 1 символа.</li> </ol> | <p><i>Рассмотрение Консенсуса</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нарисовать все символы на 2 листе флипчарта.</li> <li>2. Произнести вслух все темы с тем же символом. Спросить, как должно называться группирование. (Использование ОРИП .)</li> <li>3. Написать название на флипчарте за символом.</li> <li>4. Повторить операцию для всех группировок.</li> </ol> |

| Рациональная цель                                      | Пример Сфокусированного Вопроса                             | Похожие группы         | Предполагаемая форма названия группы                                                                 |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Навыки фасилитатора                                 | Какими навыками обладает эффективный фасилитатор?           | Навыки                 | Способность<br>Пр. Способность вовлекать людей                                                       |
| 2. Напишите видение вашей организации на 5 лет вперед? | Какой мы хотим видеть организацию через 3-5 лет?            | Элементы или намерения | Привлекающие внимание прилагательные и существительные<br>Пр. Отдел передовых коммуникаций           |
| 3. набросок доклада                                    | Какую информацию мы хотим включить в доклад?                | Темы информации        | Прилагательные с существительными. Пр. Историческое влияние.<br>Метафорическое название: Ранние годы |
| 4. Цель переговоров                                    | Какие возможные темы мы хотим затронуть в этих переговорах? | Темы                   | Прилагательные с существительными.<br>Пр. Правовые вопросы                                           |
| 5. Препятствия, которые мешают двигаться вперед.       | Что мешает нам двигаться вперед?                            | Подтекст               | Описательная фраза<br>Пр. Неразвитый потенциал личности                                              |
| 6. Список ценностей при покупке                        | Какие ценности мы должны учитывать при покупке дома?        | Ценности               | Объект. Пр. Мы ценим...<br>Быстрая доступность выхода                                                |
| 7. Список элементов запланированные на выходные.       | Каковы элементы удачных выходных?                           | Элементы               | Прилагательное с существительным<br>Пр. Тихое время                                                  |
| 8. Набор освобождающих Стратегий?                      | Что надо сделать, чтобы преодолеть препятствия?             | Возможные действия     | Причастие, сущ, прил.<br>Пр. Продвигаемый новый бизнес                                               |
| 9. Описание качеств работы команды                     | Какие характеристики отличной работы команды?               | Качества               | Яркое прилагательное или метафора.<br>Пр. Торжественное заявление                                    |
| 10. Базовые признаки «предмета»                        | Какие признаки нужны, чтобы предмет хорошо работал          | Атрибуты               | Яркое прилагательное с существительным. Пр. Крутые колеса                                            |



| Рациональная цель                                      | Пример сфокусированного вопроса                                                         | Похожие ячейки                                   | Предполагаемая форма названия ячейки                                              |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 11. Проект плана действий                              | <i>Что мы должны сделать, Чтобы выполнить проект?</i>                                   | Действия, которые могут быть выполнены вместе    | Утверждение действия<br>Пр. Выбрать место встречи                                 |
| 12. Решение проблемы                                   | <i>Каковы элементы решения проблемы?</i>                                                | Компоненты решения                               | Прилагательное с существительным. Пр.<br>Сфокусированный тренинг                  |
| 13. Основа проекта                                     | Какие элементы нужно включить в основу?                                                 | Элементы основы                                  | Прилагательное с существительным.<br>Пр. Конфиденциальность информации о клиенте. |
| 14. План по улучшению командного результата            | <i>Что мы можем сделать чтобы улучшить командный результат?</i>                         | Действия                                         | Глагол.<br>Пр. Посещать встречи по графику                                        |
| 15. План действий по успешному проведению конференции? | <i>Что нужно сделать для успеха конференции.</i>                                        | Действия, которые могут выполнены той же группой | Название задания.<br>Пр. Запуск регистрационной команды                           |
| 16. Ценности при деликатной работе.                    | <i>Какие вещи мы должны принять во внимание при работе с темой?</i>                     | Размышления                                      | Прилагательное с существительным.<br>Пр. Личные чувства                           |
| 17. Определить темы исследования                       | <i>Какие вопросы у нас касаются темы?</i>                                               | Выделяющий вопрос                                | Основательный вопрос.<br>Пр. Какие исторические события оказали влияние?          |
| 18. Разделенное видение здорового сообщества           | <i>На какие факторы и характеристики вы опираетесь при выборе здорового сообщества?</i> | Факторы и характеристики                         | Яркое прилагательное с существительным.<br>Пр. Живое коммерческое мероприятие.    |

## Создание сфокусированных вопросов



Сфокусированный вопрос-это отправная точка для работы группы. Это вопрос, который фокусирует внимание группы на определенной теме, предполагая творческие ответы.

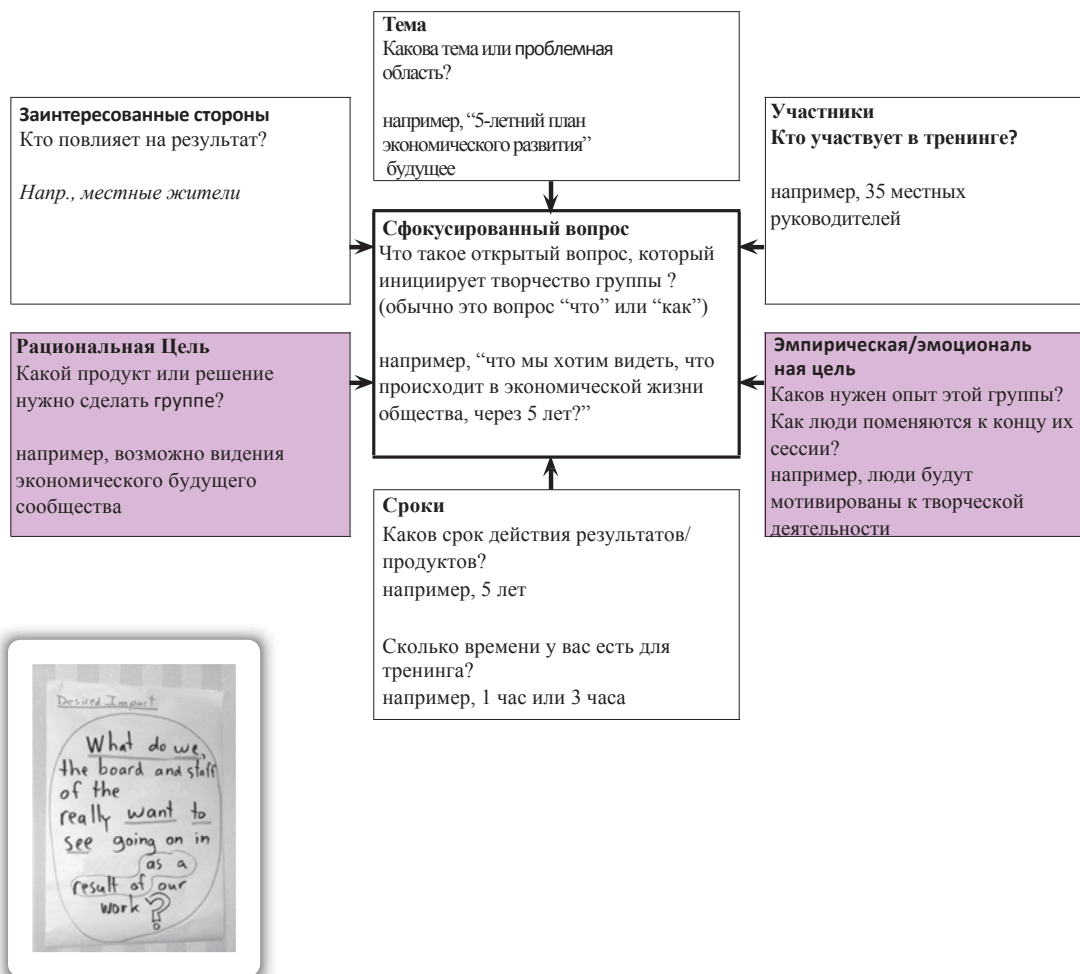
Чтобы задать сфокусированный вопрос перед совещанием, сначала определите тему, рациональные и эмпирические цели, участники, заинтересованные в продукции, и сроки.

Сфокусированный вопрос должен:

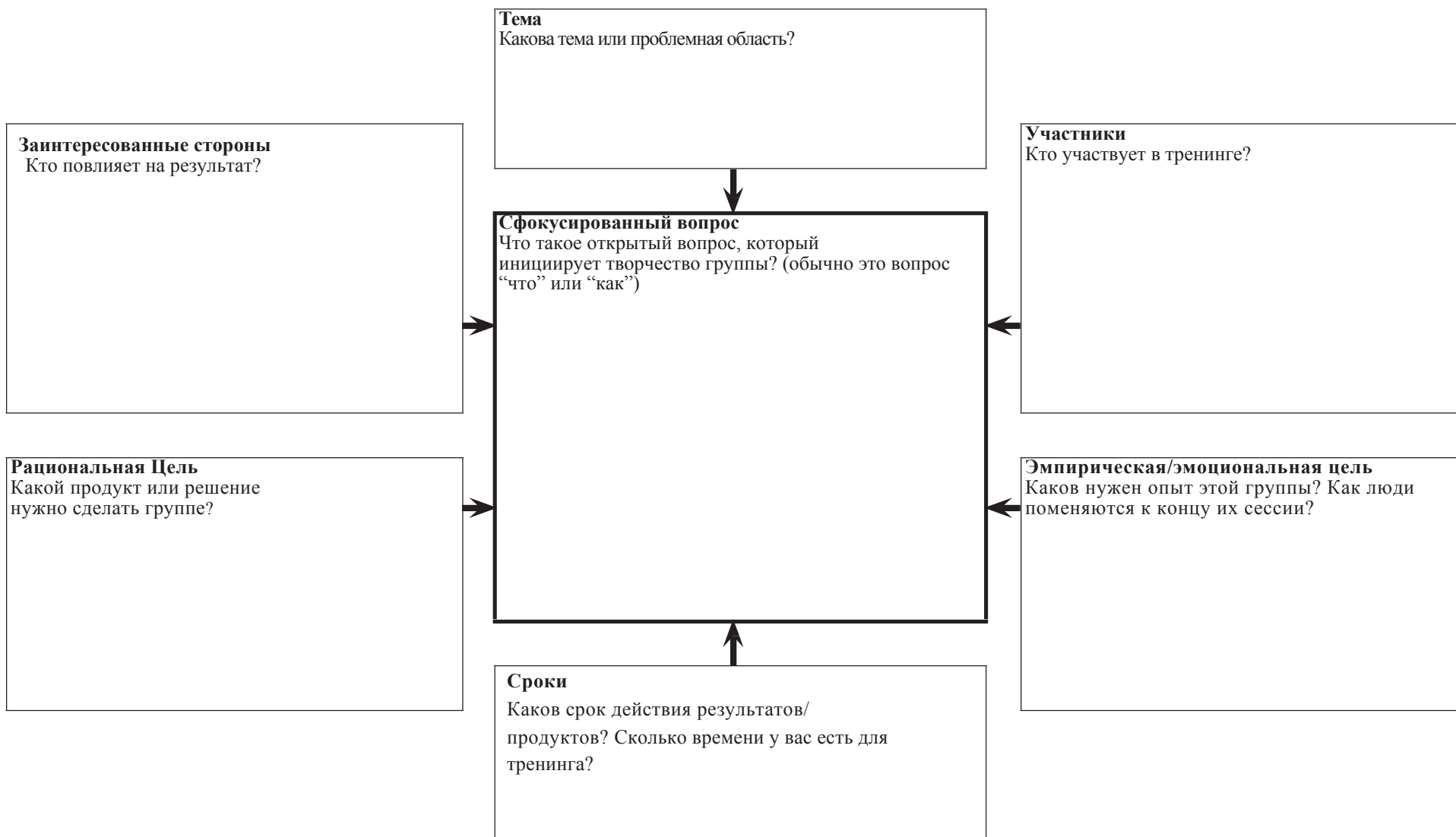
- быть открытым.
- выявить множество конкретных ответов от каждого человека.
- назвать тему как можно более конкретно.
- выявить заинтересованные стороны (по крайней мере, “мы”).
- определить временные рамки (если необходимо).
- быть достаточно простыми и понятными для участников, чтобы ответить с минимумом объяснений

Проверьте сфокусированный вопрос, представляя возможные ответы от группы. Представьте себе, каким образом они могут группироваться вместе. Будет ли результатом продукт, который нужен группе?

Сфокусированный вопрос может быть записан на листе флипчарта, чтобы поддержать внимание группы на протяжении всего совещания



## Фокусирующие вопросы



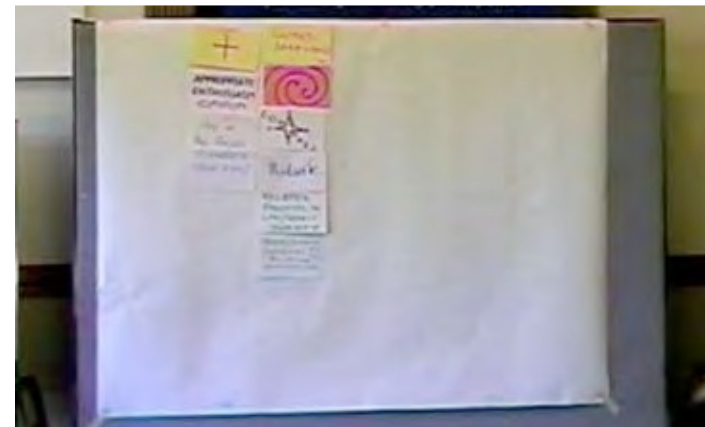
## Метод Мастерской Консенсуса • 30-минутная практическая сессия

| Тема                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Контекст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Рациональная цель(и)                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Эмпирическая цель(и)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Обдумывание решение |
| <div>Подготовительный этап</div> <div><div>1. Напишите фокусирующий вопрос на листке флип-чарт бумаги и разместите его на стене</div><div>2. Пригласить всех на тренинг.</div><div>3. Установить контекст для тренинга и основной вопрос.</div><div>4. Вы должны рассказать им о перспективах, которые они должны иметь в виду.</div></div> <div>1 мин</div> | <div>Постройте консенсус по теме по Вашему выбору</div>                                                                                                                                                                                            | <div>Каждый человек услышит других, будет услышан и интересно проведет время.</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <div>Подтвердите решение</div> <div><div>1. Прочитайте фокусирующий вопрос и названия колонки вслух (столько, сколько был названо).</div><div>(Нет никакого реального размышления о содержании семинара, потому что это - только неполная демонстрация.)</div><div>2. Поблагодарите всех за участие.</div><div>3. Начало анализа опыта, чтобы узнать друг от друга о том, что это походит, чтобы содействовать достижению консенсуса мастерской.</div></div> <div>1 минута</div> |                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <div>Мозговой штурм</div> <div>Генерирование новых идей</div> <div><div>1. Раздайте пять индексные маркеры.</div><div>2. Попросите каждого человека написать пять ответов на фокусирующий вопрос, один на одну карту.</div></div> <div>3 мин</div> | <div>Группировка</div> <div>Формирование взаимоотношений</div> <div><div>1. Соберите по три карты от каждого человека.</div><div>2. Прочитайте карты вслух, когда Вы прикрепляете их на стену.</div><div>3. Задайте вопросы, чтобы прояснить смысл.</div><div>4. Спросите, могут ли они найти пару любой карте, что пара, напомним им о принципе группировки.</div><div>5. Поместите символы на каждой паре карт.</div><div>6. Соберите остальную часть карт и прочитайте их вслух, поскольку Вы поднимаете их.</div><div>7. Продолжите группировать .</div></div> <div>15 мин</div> | <div>Название</div> <div>Достижение консенсуса</div> <div><div>1. Читать длинный столбец карты вслух.</div><div>2. Спросить, какие слова выделяются?</div><div>3. Спросите, о чем в этом столбце идет речь?</div><div>4. Читайте Фокусирующий Вопрос</div><div>5. Попросить участников ответить на фокусирующий вопрос.</div><div>6. В зависимости от того, сколько времени у вас осталось... продолжить называть каждый столбец карты.</div></div> <div>10 мин</div>            |                     |

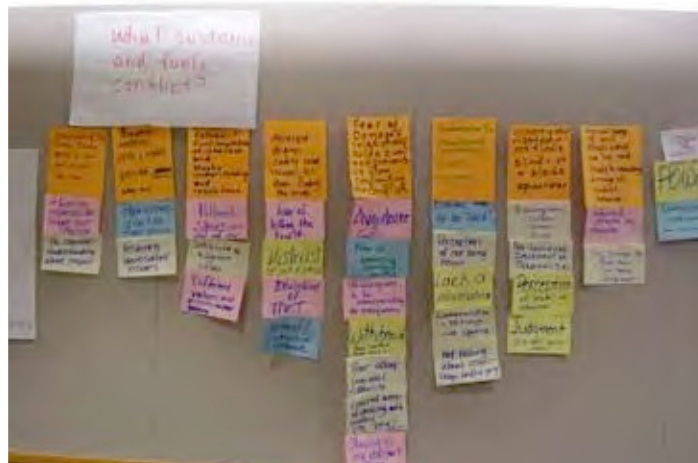
## Использование стен во время тренинга



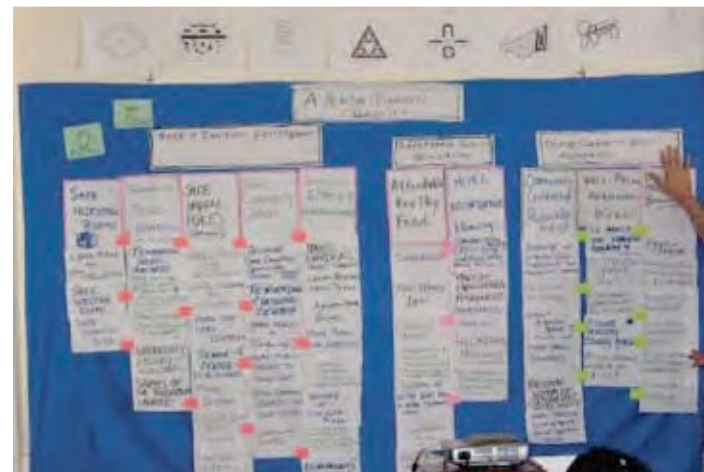
Передвижные перегородки необходимы, когда ленты запрещены в античных комнатах



Сделать



Малярным скотчем или роллы (липкой стороной наружу) прикрепите карточки к пробковой доске или неустойчивой стене.



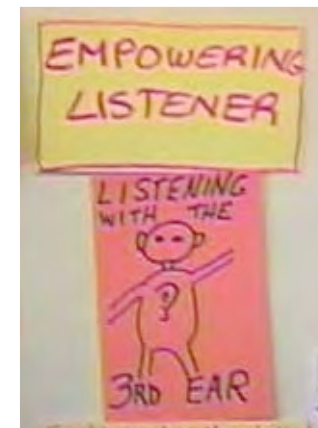
«Липкая» стена работает хорошо. Бумага может использоваться, а не учетные карточки



## Использование иллюстраций в процессе тренинга



Участники могут создавать карточки как с картинкой, так и с заголовком во время процесса Называния.



Картинки могут быть забавными и изобретательными



Для работы на тренинге по Консенсусу могут быть использованы программы с майнд-картами.

# ***МЕТОД ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЙСТВИЙ***



# **Знакомство с методом**

## **Структурный подход:**

### **1. Разработка общего контекста**

- Видение будущего успеха
- Оценка существующей ситуации
- Формулирование групповых обязательств

### **2. Определение задач и команд**

### **3. Создание календаря действий**

## **Когда используется:**

- ✓ С целевыми группами, комитетами/комиссиями, рабочими группами, группами по планированию
- ✓ При планировании события
- ✓ Командное планирование проектов
- ✓ При подготовке краткосрочного плана внедрения
- ✓ При подготовке предвыборной кампании
- ✓ Запуск новых проектов или инициатив
- ✓ Чтобы дать толчок застопорившемуся проекту
- ✓ Когда консенсус уже достигнут

## **Метод планирования действий стимулирует успешное командное планирование благодаря:**

- θ Классифицированию приоритетов, направлений и перспектив
- θ Распределению ресурсов и логистической поддержки
- θ Определению лидерских ролей и обязанностей
- θ Построению командного доверия и поддержки
- θ Связыванию фазы планирования с фазой внедрения, которая начинается без промедления

## МЕТОД ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЙСТВИЙ

### КОНТЕКСТ

1. Введение  
“В этой сессии, мы будем строить план действий, который проведет кампанию, или планируете мероприятие, и т. д.”

2. Договор  
Наметить время и процесс, предполагаемые результаты, ожидания, и ролями.

3. Установить границы репетировать, что уже решено....  
v Кто?  
v Что?  
v Когда?  
v Почему?  
v Как?  
v Где?

Список этих различных “данных” на доске или флип-чарте.

### РАЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ:

Группа разрабатывает детальный план действий для получения краткосрочных, конкретных

### ПОБЕДА

#### 1. Победный круг

Попросите группы представить, что проект закончен. Какие были достигнуты результаты? Ответы прикрепить в круг на флип-чарт.  
2. Существующая Реальность.  
Список сильных и слабых сторон в текущей ситуации. Говорить через потенциальные выгоды и подводные камни, которые могут возникнуть в ходе или после реализации. Делать пометки на доске.

3. Обязательство  
Перечитай ПК и СР. Затем мозговой штурм, элементы приверженности группы к предстоящей задаче. Написать отчет, который суммирует определенное “реалистичное” обязательство в этом пункте. Написать высказывание на новой странице.

### КЛЮЧЕВЫЕ ДЕЙСТВИЯ

#### 1. Мозговой штурм

Индивидуальный мозговой штурм- 5 заданий сделать. Командам уточнить задачи и написать 5 – 10 карт. Собрать, прочесть и прикрепить на стену.

2. Организовать и назвать задачи, объектов  
Быстро сгруппируйте действия на несколько групп. Дайте название каждому полю.

3. Участник записывается в команды  
Люди записываются, чтобы работать над одной из задач, выбирая самостоятельно (например, названия места на желтом стикере и разместить их на предпочтительном поле задачи)

### ЭМПИРИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ:

Группа активна и мотивирована, чтобы следовать реализации плана; чувство общей собственности

### ГРАФИКИ И КООРДИНАЦИИ

1. Рабочая группа планирует дату победы в конце графика на стенке или доске. Разделить календарь по горизонтали на число целевых объектов. Прикрепите действия вдоль дорожек “старт”, и “в процессе”. Дорожка “полная победа” по правой стороне.

2. Отчеты и графики координации рабочих групп  
• Рабочие группы докладывают о своем плане действий.  
• Контролировать и координировать деятельность по рабочим группами.  
3. Командные Роли, Лидерство, Логистика, Затраты  
• Согласовать общую координацию и руководство.  
• Обсудить бюджет и распределение ресурсов по мере необходимости.

### РЕФЛЕКСИЯ

#### 1. Обзор

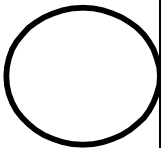
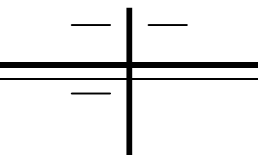
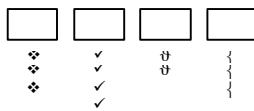
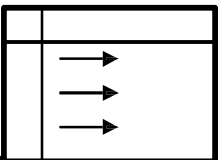
Обсудить результаты и последствия плана действий.

- Прорывы?
- Опыт команды?
- Критические факторы успеха?

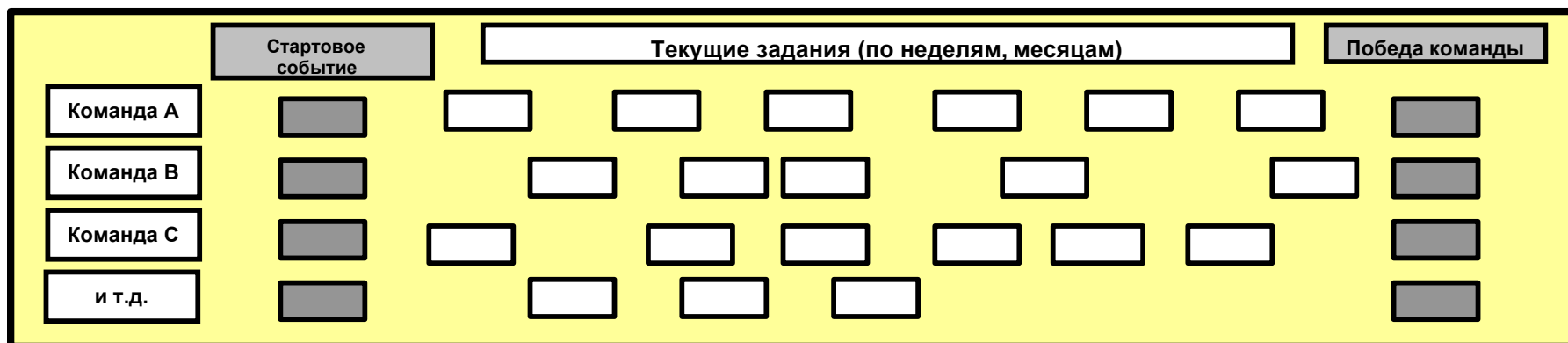
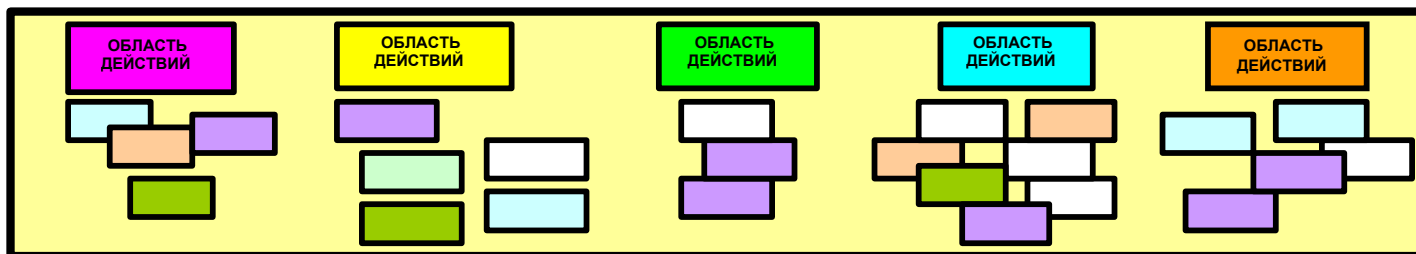
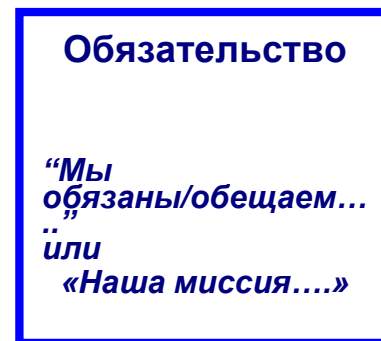
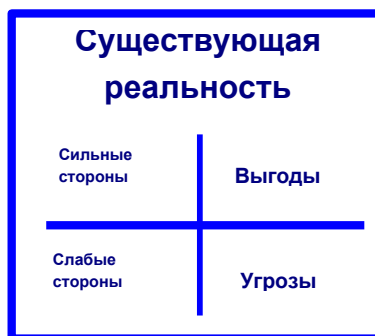
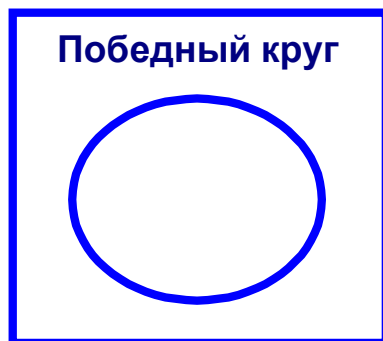
2. Мотивирующий картина создает броский заголовок, название или визуальный образ предстоящих задач.

3. Следующие шаги определяют непосредственные последующие действия, необходимые для успешного запуска

## Обзор метода планирования действий

| Общая обстановка<br>1                                                                                                                  | Победный круг<br>2                                                                                                                                                                               | Существующая ситуация<br>3                                                                                                                                                                                                         | Групповое обязательство<br>4                                                                                                                                                                                                                                                                                | Ключевые действия<br>5                                                                                                                                                                                                                              | График и Координация<br>6                                                                                                                                                                                                                                                                               | Рефлексия (Обратная связь)<br>7                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Классифицирование ситуации и ограничений”                                                                                             | “Формулирование видения будущего успеха”                                                                                                                                                         | “Оценка существующей ситуации”                                                                                                                                                                                                     | “Формулировка обязательств (обещания)”                                                                                                                                                                                                                                                                      | “Определение Заданий, Целей и Формирование команд по выполнению ”                                                                                                                                                                                   | “Построение расписания и Координирование последующих заданий и действий ”                                                                                                                                                                                                                               | “Определите смысла и следующих шагов”                                                                                                                                                                                                     |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Тема &amp; История</div>                                       |                                                                                                                 |                                                                                                                                                   | Наше обязательство:<br>                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                      | “Мотивирующий слоган или картина”                                                                                                                                                                                                         |
| Тема<br>Время и Процесс<br>История ситуации<br>Решения, которые уже приняты<br>Что:<br>Кто:<br>Когда:<br>Где:<br>Зачем/Почему:<br>Как: | Законченный проект<br><ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ключевые моменты</li> <li>◆ Перспективы</li> <li>◆ Результаты</li> <li>◆ Прорывы</li> <li>◆ Запланированные достижения</li> </ul> | Анализ ситуации, с которой столкнулась группа в начале планирования проекта<br><ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Сильные стороны</li> <li>◆ Слабые стороны</li> <li>◆ Выгоды</li> <li>◆ Подводные камни (Угрозы)</li> </ul> | Фраза, которая подчеркивает групповое обязательство<br><ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Четкая</li> <li>◆ Краткая</li> <li>◆ Убеждающая</li> </ul> Группа проводит мозговой штурм ключевых позиций, затем, вместе принимает окончательный вариант. Отметьте его как начало для следующего заседания | Личные и групповые формулирования действий<br>Организуйте идеи заданий и назовите кластеры (классы), в соотношении с областями задач (помните про размер группы и сложность проекта)<br>Участники добровольно выбирают оперативные (рабочие) группы | Разграфите в виде календаря<br>Каждая Оперативная (Рабочая) группа создает «достижение победы» -- результат или показатель результативности их работы<br>Фазирование действий и заданий – сначала определите «запуск»; далее – в соответствии с временной шкалой.<br>Отчеты групп/ Координация/ Ресурсы | Рефлексирование (обдумывание) в целом<br><ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Что выделяется?</li> <li>◆ Где ощущается прорыв?</li> <li>◆ Чего вы ожидаете?</li> </ul> Общая картина или слоган для внутренней и внешней коммуникации |
| ОБЗОР                                                                                                                                  | РАЗРАБОТКА                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | СТРАТЕГИЯ                                                                                                                                                                                                                                           | КООРДИНАЦИЯ                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ПРАЗДНИК                                                                                                                                                                                                                                  |

# Вид Стены Во Время Процесса Планирования Действий



# Отслеживание внедрения/выполнения

## **СОЗДАТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ ИМПУЛЬС**

- ◆ Установите ритм планирования, обмена опытом/достижениями и празднования.
- ◆ Начинайте с первых побед.
- ◆ Всегда напоминайте команде о целях/намерениях

## **СЛЕДИТЕ, ЧТОБЫ ВСЕ БЫЛИ ПРОИНФОРМИРОВАНЫ**

- ◆ Регулярно отчитывайтесь о прогрессе.
- ◆ Поддерживайте календарь заданий и событий. Используйте декор для стены, если возможно.
- ◆ Информируйте всех членов команды о встречах.

## **РЕГУЛЯРНО ВСТРЕЧАЙТЕСЬ, ЧТОБЫ ОБНОВИТЬ ПЛАН**

- ◆ Какие действия были запланированы на прошлой неделе?
- ◆ Какие были достижения?
- ◆ Что мы узнали/ чему мы научились?
- ◆ Были ли прорывы? Какие?
- ◆ Были ли перед Вами барьеры? Какие?
- ◆ Что/какие действия нужны для реализации следующего этапа/плана на следующую неделю?

## **МОТИВИРУЙТЕ КОМАНДУ**

- ◆ Признавайте все небольшие победы и усилия команды.
- ◆ Следите, чтобы у всех было задание на неделю.
- ◆ Используйте неудачи, как возможность учиться.



# ***ПРИЛОЖЕНИЕ***

# Преимущества вовлекающего планирования

Что организации получают от вовлекающего планирования и решения проблем? Я (**Rosabeth Moss Kanter**) выделяю пять преимуществ, начиная с самого основного и немедленного, до долгосрочных улучшений в продуктивности и эффективности.

## **1.) Собственно конкретные планы – стратегии, решения, планы действий.**

Мир быстрых перемен, требует постоянного планирования и перепланирования, по мере того как меняются обстоятельства, как новые конкуренты прорываются на поле боя, и так как события требуют коррекции где-то посередине. Все это значит, что организации требуют больше планирования и новых методов решения проблем; они не могут функционировать на автопилоте. Поэтому, сведение вместе экспертов и тех, кто влияет на ситуацию и заинтересован в ней - наиболее быстрый путь решения проблем, рассмотрения возможностей и определения новых направлений.

## **2.) Усиление чувства обязанности – возможность внедрить решения и стратегию.** Когда люди участвуют в процессе планирования, они, конечно, более будут привержены плану так как: они проговорили его, планы отражают их собственное мышление группа разработала консенсус. Это просто здравый смысл — хотя это и потребовало десятки точных социальных исследований, чтобы убедить некоторых руководителей этой очевидной истине. Организации также замечают, что персонал более подготовлен для внедрения планов, если он принимал участие в их формировании, т.е. когда люди знают больше и сами причастны к их разработке. Они лучше понимают потребности, цели и то, как их обязанности соотносятся с обязанностями других.

## **3.) Больше инноваций – большее портфолио идей.** Вовлечение людей в планирование, особенно представителей разных сфер, с разными взглядами, генерирует новые видения на проблемы и стимулирует свежий взгляд на возможности. Взаиморазвитие в группе, в которой представители имеют различный опыт, поможет создать революционные стратегии. Я называю это «Калейдоскопное мышление» – возможность подвергнуть сомнению традиционные взгляды и определить новые системы и возможности.

## **4.) Общие рамки принятия решений, коммуникации, планирования, решения проблем.**

Результаты построения команды идут значительно дальше, чем самое успешное планирование. Группа с общим понятийным аппаратом и методологией работы вместе, например, общим чувством того, как провести встречу – не нуждается в выборе процедуры, а может перейти прямо к работе. Поэтому, встречи становятся более продуктивными, а работа в группах – результативной.

## **5.) Поощрение инициативности и ответственности.** Это наименее осязаемое и самое долгосрочное преимущество, и, наверное, самое важное. Люди, которые были вовлечены в вовлекающее планирование, с большей вероятностью почувствуют причастность к организации. Также, более вероятно, что они примут действенные меры, когда увидят проблему или возможность, а не будут думать, что это обязанность других.

❖ Предисловие: Rosabeth Moss Kanter, *Winning Through Participation*, Laura Spencer: Kendall/Hunt Publishing Company, 1989



## **Ключевые Моменты Фасилитативного поведения**

### **Организация Сцены:**

- ♦ Организуйте пространство так, чтобы оно отвечало функциональным потребностям события. В вовлекающей сессии планирования участники должны быть располжены так, чтобы они смогли смотреть друг на друга и поддерживать групповую память.
- ♦ Пространство должно быть организовано так, чтобы было ясно, что происходит что-то важное.
- ♦ Элементы, такие как настенные графики, цитаты, правила поведения, растения и другие объекты, могут помочь задать тон и напомнить группе о задании или предназначении.
- ♦ Четко изложите цель и ожидаемые результаты собрания и позаботьтесь о том, что команда их понимает и соглашается.
- ♦ Предложите процесс достижения цели заседания и добейтесь группового согласия. Это может помочь позже. Например, «вспомните, мы говорили что будем проводить мозговой штурм альтернатив перед тем, как будем оценивать их.»
- ♦ Опишите предлагаемое расписание заседания и попросите у группы помощи в его соблюдении. И, собственно, придерживайтесь расписания, или спрашивайте группу о внесении изменений, если возникает потребность.

### **Поощрение Участия:**

- ♦ Поощряйте участие каждого присутствующего. Участие каждого – критически важно для успеха мероприятия.
- ♦ Поощряйте участие на протяжении всего времени. Приходы и уходы участников будут отвлекать.
- ♦ Не слишком доминируйте в дискуссии. Содержательный обзор, процедурные указания и классификация вопросов и мнений – достаточны. Фасилитатор остается сфокусированным на процессе, позволяя участникам на 100% вкладываться в содержательную часть собрания.
- ♦ Не бойтесь тишины. Люди требуют времени подумать, особенно для более сложных и критичных проблем.
- ♦ Требуйте качества участия: просите приводить примеры и детали, избегайте обобщений, поощряйте людей быть понятными, смотреть с разных сторон и в глубину проблемы, поощряйте креативность и инновационное мышление, поощряйте честность, открытость и конструктивный диалог.

### **Создавайте поток:**

- ♦ Следите за темпом: поддерживайте его ускорение во время мозговых штурмов, замедляйтесь для более глубоких и вдумчивых вопросов.
- ♦ Будьте позитивны и поощрительны: моделируйте признание, через уважение личной и групповой работы.
- ♦ Получайте удовольствие и помогайте группе получить удовольствие от совместной работы: юмор, признание и энтузиазм.
- ♦ Создавайте и работайте с «групповой памятью», записанные результаты групповой работы, должны быть доступны всем, чтобы все в группе видели идеи, и использовали при выстраивании консенсуса.
- ♦ Используйте язык тела – чтобы показать внимательность, чтобы привлечь тех, кто не принимает участие, чтобы вернуть группу назад – к групповой памяти.
- ♦ Помогите группе быть сфокусированными: пересматривайте то, где вы сейчас находитесь в процессе (где мы были, и куда идем), повторяйте ключевой вопрос и инструкции.

### **Решение проблем вовлечения/участия:**

- ♦ Не допускайте доминирование одного или двух людей в дискуссии; просите их подводить итоги «групповой памяти» и переходите к кому-то другому.
- ♦ Поощряйте множественность и различие точек зрения, удостоверьтесь, что они воспринимаются как существенные.
- ♦ Не отвечайте на вопросы, на которые группа должна ответить сама. Задавайте вопросы в ответ, чтобы они могли давать собственные решения.
- ♦ Не вставайте в позу. Если кто-то из группы ставит под вопрос то, как вы проводите собрание, спросите группу, комфортно ли им с теми решениями, которые они приняли в начале, и требуется ли внести какие-то изменения.
- ♦ Выделите время на то, чтобы согласовать правила участия и сделайте группу ответственной за соблюдение этих правил; привлекайте внимание, если кто-то проявляет неуважение, если необходимо - поправьте.
- ✓ Принять/Оправдать/ Решить/ Отсрочить: это основной метод решения проблем партисипации
- ✓ Принимайте критику или эмоции.
- ✓ Признавайте, что это может быть оправдано.
- ✓ Остановитесь и решите проблему, если возможно и это относится к теме встречи.
- ✓ Отложите это на попозже, например, «не могли бы мы подождать до конца встречи, и если, поднятая вами проблема не будет рассмотрена к тому времени, мы рассмотрим ее тогда.
- ♦ Не допускайте, чтобы ваше лидерство или предвзятость сместили групповое мышление. Конечный продукт не должен отвечать вашим мыслям. Если существуют определенные последствия или границы, в которые решения должны поместиться, скажите об этом в начале.

--- Gary Forbes

## **Фасилитативный стиль**

**Фасилитаторы** обожают организации, для которых работают. Это значит, что они заботятся о будущем организации. Даже если у них есть предубеждения, они оставляют их за дверьми комнаты, так же, как и свои мнения о том, что им нравится или не нравится. Они сопротивляются цинизму и неуважению и оставляют их далеко за границами взаимодействия с участниками. Они не высказывают своих мнений и используют любые меры, чтобы достичь объективного восприятия участников.

**Фасилитаторы** это проводники, а не участники. Они задают открытые вопросы, специально чтобы выявить лучшее в креативе и мнениях. Они предполагают, что каждое мнение основано на понимании, и более того, их задача и задача команды глубоко проникнуть в суть проблемы для корпоративного блага. Они не дают ответов, но задают вопрос за вопросом, чтобы извлечь мудрость, прояснить, чтобы развить имеющееся понимание, и помочь группе выковать железный консенсус и решение, к которому группа будет полностью привержена. Иногда они нарочно задают наивные вопросы, целясь в корень имеющегося разглагольствования, открывая разницу в понимании ценностей и предоставляя базу для решения. Они предполагают, что каждый участник имеет что-то важно, что может вложить в общий успех, и нарочно вытягивают тихих людей, даже если доминирующим от природы людям придется слушать больше, чем они привыкли. Они способствуют ясности, поощряя лаконичные ответы, короткие фразы, которые содержат глубокие мысли.

**Фасилитаторы** готовятся основательно, потому что они задают общий тон и контекст прямо на месте, полагаясь на ожидания участников и на желаемые результаты. У них в голове четко определена цель взаимодействия, время предназначенное для обдумываний и требуемые воздействия на участников. В большой части актов взаимодействия, одна эмпирическая цель предназначена для группы, чтобы подтвердить, что они уже имеют силу внедрять свои решения. Они ассоциируют себя с историей компании, внешней средой, и внутренней атмосферой.

**Фасилитаторы** волнуются за процесс и за результат. Они поддерживают движение вперед к решению. Когда консенсус не достигнут в критическом поле, они организывают процесс для достижения этого консенсуса. Консенсус в группе является фактором успеха, и не может быть хорошим или плохим. Фасилитаторы предполагают, что реальность проявится со временем. Они верят, что не каждая проблема должна быть решена тотчас же, как только она была определена.

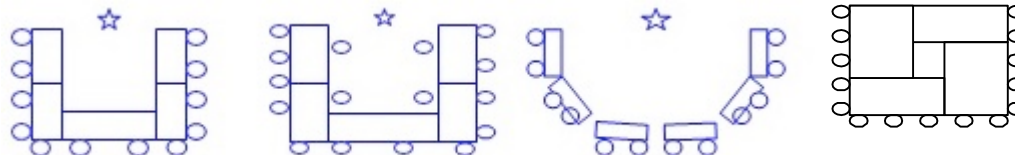
**Фасилитаторы** – глубокомыслящие люди. Они постоянно выделяют время для обдумывания группой важности их работы. Они демонстрируют тонкий юмор, который облегчает напряжение и ненадолго облегчает интенсивность работы. Они содействуют интуитивным скачкам, которые используют правильные части мозга и зажигают креативность, высокомотивирующую силу, которая создает чувство ответственности и причастности. Они требуют четких выводов по поводу решений, которые были приняты, и документируют

---

# Пространство и логистика

## Общая обстановка в комнате

❖ Альтернативы расположения основной рабочей области:



- ❖ Стол впереди для расположения материалов заседания
- ❖ Стол в конце комнаты для закусок, кофе и других напитков
- ❖ Стол для материалов и экспозиции, в конце или углу комнаты
- ❖ Стол возле входа для регистрации, для получения ярлычков с именем, расписания, оплаты
  
- ◆ Стулья, один стул на каждого и запасные
- ◆ Стойки для флип-чартов с твердой стенкой, или передвижные доски
- ◆ Пустые стены, чтобы вешать графики/плакаты
- ◆ Больше пространства в передней части комнаты, не разделенное окнами, полками и т.д., приблизительно 2.5-3.5 метра.
- ◆ Хорошее освещение: солнечный свет из окон или хорошее освещение с потолка.
- ◆ Отдельные пространства для команды. Если зал достаточно большой, и акустика хорошая – такие места можно определить в одном зале.
- ◆ Короткие заметки о роли и стиле фасилитатора/фасилитации, напечатанные на цветной бумаге для того, чтобы поместить на стену.

## **Секретариат или стол регистрации**

- Регистрационный список
- Набор для участников
- Наклейки/ярлыки с именем
- Клейкая лента (малярный скотч)
- Мольберты/стойки и флип-чарты
- Информационный стол с материалами для чтения

- ◆ Маркеры: разного цвета (синий, зеленый, фиолетовый, коричневый) избегайте светлых или пастельных цветов.

Цветная бумага для заголовков и акцентов

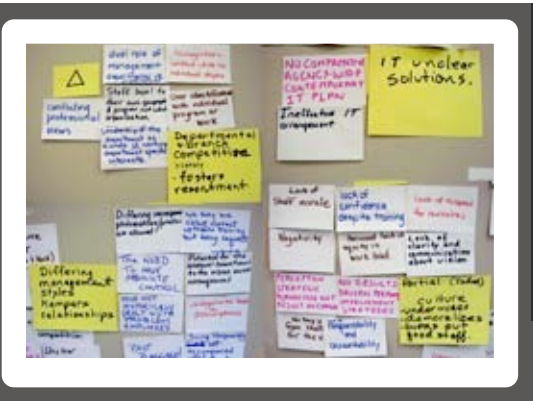
## **Кофе-брейк**

- ◆ Кофе, чай, вода, сливки и сахар, травяные чаи
- ◆ Закуски
- ◆ Салфетки, маленькие тарелки и ложки/вилки
- ◆ Чашки, стаканы

# Процесс стратегического планирования • Иллюстрации процесса



Образец видения



Образец подчеркивания противоречий



Образец планирования действий



На этой стене работа всех 4 сессий планирования, от видения на правой стороне до стратегических решений на левой.

## Мастерская по практическому видению

На тренинге было 8 участников, которые участвовали в мозговом штурме по 10 темам. Для большей информации потребуется большая группа.



Соберите 3 самые выделяющиеся карты от групп.



Расположение по парам создает простые паттерны.



Группы ставят 2 других важных карточки.



Добавляют пар и колонок.



Собирают отличающиеся карточки.



Продолжают разбивать на ячейки



## Пошаговый алгоритм метода «Мастерская консенсуса»

*Что мы можем сделать, чтобы наша команда действовала Эффективно?*

(Сфокусированный вопрос располагается на фронтальной стене комнаты тренинга)

**Шаг 1.** Поставьте сфокусированный вопрос. Мозговой штурм проводится индивидуально.



**Шаг 3.** Мозговой штурм в малых группах.

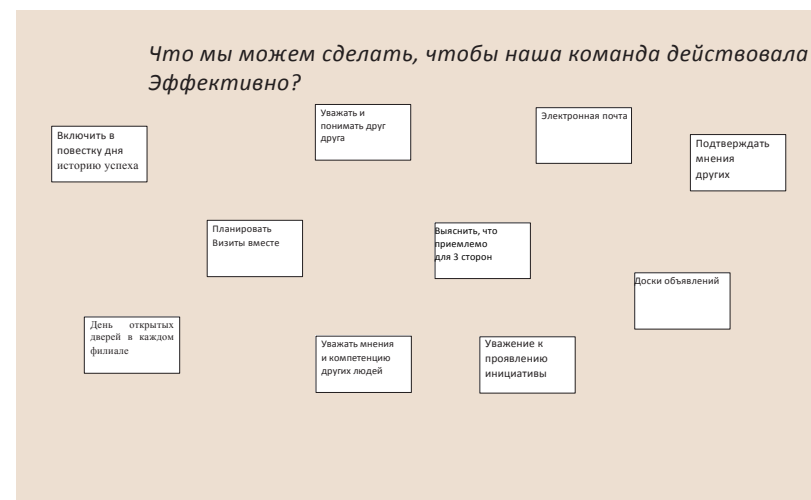
*Что мы можем сделать, чтобы наша команда действовала Эффективно?*

Одна идея на карточку

Выделять жирным шрифтом

От 4 до 7 слов на карточку

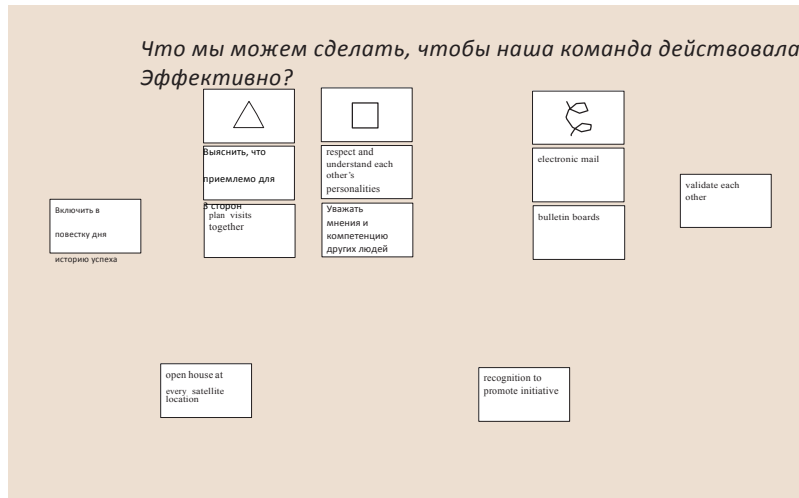
**Шаг 2.** Расположите инструкции на стене.



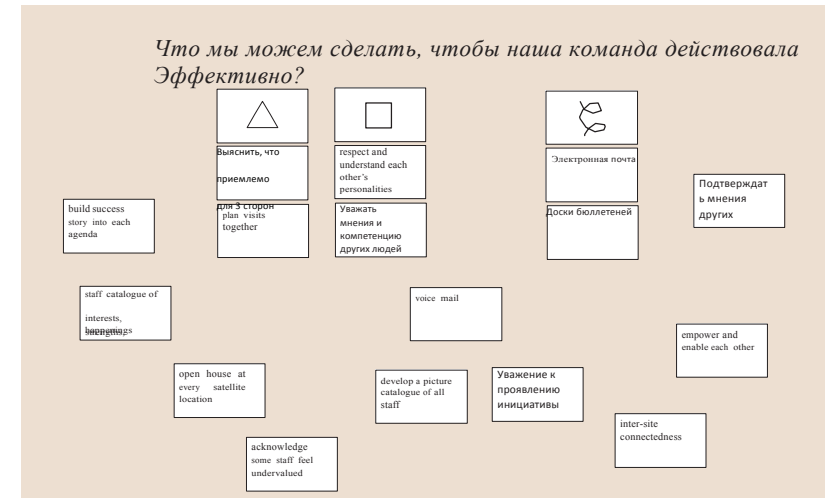
**Шаг 4.** Прочтешь карточки вслух и расположить их на стене.



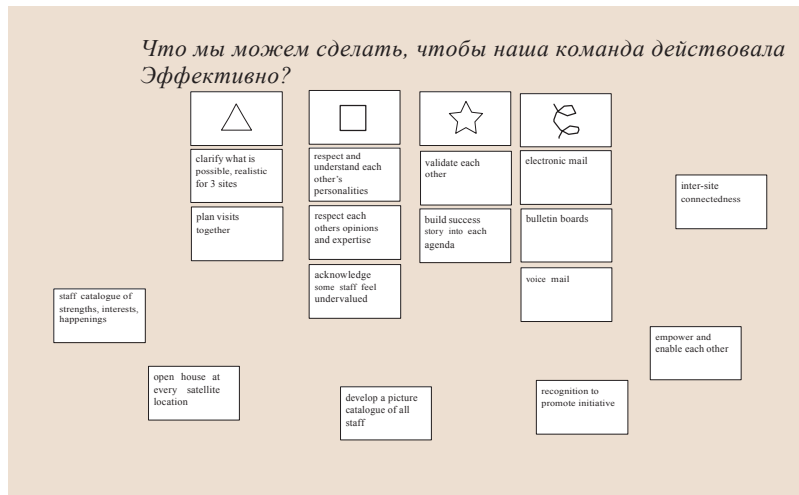
## Пошаговый алгоритм метода «Мастерская консенсуса»



**Шаг 5.** Найти пары и добавить символы.



**Шаг 6.**Прочсть и развесить больше карточек.



**Шаг 7. Продолжить разбивать на ячейки.**



**Шаг 8. Прочитать и добавить карточки, отличные от других.**

Пошаговый алгоритм метода «Мастерская консенсуса»



Шаг 9. Продолжить разбивать на ячейки.



Шаг 11 Убедитесь, что все карточки на стене.



Step 10 Добавить оставшиеся повторяющихся идей в установленные раньше группы .



Шаг 12 Назовите колонки