

МЕТОДЫ АКТИВНОГО ВОВЛЕЧЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Пособие для участников



Правила Игры
консалтинговая компания

ICA
ASSOCIATES

facilitating a culture of participation



Оглавление

Расписание двухдневного курса	2
Обзор курса. Виды планирования	3
Материалы для обзора курса.....	5
Модель PSP для флип-чарта.....	6
Сессия 1 – Семинар по Практическому Видению.....	7
Материалы для семинара по Практическому Видению.....	8
Сценарий визуализации для общественного планирования	9
Сценарий визуализации для сети фасилитаторов	10
Схема путешествия по стратегическому планированию	11
Вопросы для обсуждения	12
Упражнения для определения основных противоречий	13
Фокусированное обсуждение упражнения «Узел»	14
Фокусированное обсуждение упражнения «Модель бросания».....	15
Сессия 2 –Семинар Основные Противоречия.....	16
Материалы для семинара по Основным Противоречиям	17
История о спущенном колесе.....	18
История о положении деревни.....	19
Вопросы для обсуждения	20
Упражнение для определения названия противоречий	21
Фокусированное обсуждение статьи Генри Минцберга «Стратегическое планирование».....	22
Сессия 3 – Семинар по Стратегическим Направлениям	23
Материалы для семинара по Стратегическим Направлениям	24
Иллюстрации стратегического мышления	25
Вопросы для обсуждения о стратегическом мышлении	27
Упражнения на креативность для раздела принятия решений	28
Сессия 4 – Семинар по Целенаправленному Осуществлению	29
Материалы для семинара по Целенаправленному Осуществлению.....	30
Вопросы для обсуждения о мониторинге и оценке	31
Задания по Стратегическому Планированию	32
Цитаты для курса Вовлекающего Стратегического Планирования	35
«Дао лидерства».....	37
Приложения.....	38

Расписание двухдневного курса

1 ДЕНЬ		2 ДЕНЬ	
Сессия 1 Практическое видение	Сессия 2 Основные противоречия	Сессия 3 Стратегические направления	Сессия 4 Целенаправленное осуществление
Открытие - Вводное фокусированное обсуждение - Введение и обзор курса	Открытие - Упражнение по основным противоречиям - Обзор основных противоречий	Открытие - Статья о стратегическом мышлении - Обзор стратегических направлений	Открытие - Упражнение по креативности в стратегических направлениях - Обзор целенаправленного осуществления
Подготовка и разработка - Обзор подготовки и разработки - Целевой вопрос - Сканирование окружающей среды	Основные противоречия Семинар о построении консенсуса 	Стратегические направления Семинар о построении консенсуса 	Целенаправленное осуществление 
Практическое видение Семинар о построении консенсуса 			- Достижения за первый год • Текущая ситуация • Показатели успеха - Планирование и постановка задач на первый год - Шаги осуществления на 90 дней
Практическое видение Анализ процесса Размышление о сессии	Основные противоречия Анализ процесса Размышление о сессии	Стратегические направления Анализ процесса Размышление о сессии	Целенаправленное осуществление Анализ процесса
			Применение Размышление о сессии

Обзор курса

Виды планирования

Если мы рассмотрим Вовлекающее Стратегическое Планирование в контексте различных видов планирования, мы получим интересную картину.

Долгосрочное планирование – «линейная» модель, которая подчеркивает проекцию устоявшихся тенденций в будущее. Долгосрочное планирование часто фокусируется на том, что следует делать внутри организации, чтобы она оставалась конкурентоспособной. Некоторые утверждают, что изменения происходят настолько быстро, что долгосрочное планирование бессмысленно.

Долгосрочное планирование может упустить аспект видения, представленный индейской традицией, согласно которой, следует думать и планировать на семь поколений.

Оперативное (текущее) планирование сосредоточено на определенных функциях, для организации всех целей, действий и сил на то, чтобы выполнить поставленное задание.

Планирование проекта сфокусировано на конкретной задаче с краткими временными границами.

Стратегическое планирование сочетает в себе особенности всех перечисленных выше видов. Хотя необходимость в этих видах не исключается, стратегическое планирование направлено на создание новых инициатив в ответ на изменяющиеся тенденции во внешней среде. Стратегическое планирование уместно во времена перемен во внутренней среде, внешней среде, или обоих, так как оно:

- помогает людям сделать выбор, связанный с всеобщими целями организации
- ориентировано на будущее
- подразумевает реакцию на факторы окружающей среды
- подчеркивает фундаментальные инновации, как ответные реакции на возможности и угрозы в окружающей среде

Новые тенденции в области стратегического планирования

В стратегическом планировании прослеживаются четыре примечательных тенденции.

Динамическая: адаптируются подходы с учетом меняющихся потребностей организации и обстоятельств. В динамическом окружении, процесс настолько же важен, как и продукт.

Совместная: количественная, аналитическая технология и формальный план

дополняются совместными человеческими творческими процессами.

Динамическая: адаптируются подходы с учетом меняющихся потребностей организации и обстоятельств. В динамическом окружении, процесс настолько же важен, как и продукт.

Совместная: количественная, аналитическая технология и формальный план дополняются совместными человеческими творческими процессами. **Реактивная:** формализованные подходы упрощаются; сокращение этапов и объемов документации способствует более реактивному планированию (чувствительному к изменениям).

Реалистичная: стратегическое планирование не является панацеей и планировщики более реалистичны касательно времени, энергии и ресурсов, которые необходимо затратить.

Проиллюстрируйте каждую тенденцию своими примерами.

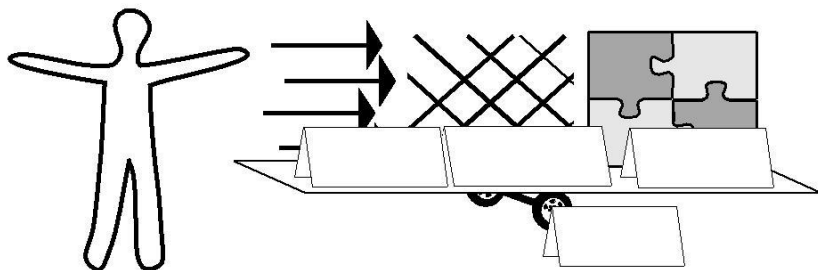
Важность стратегического планирования

Полнота: вместо сужения информационной базы к тому, что связано с единственной целью, Вовлекающее Стратегическое Планирование использует весь спектр опыта и знаний участвующих людей, чтобы включить в процесс размышления как можно больше информации.

Интенциональность: людей спрашивают, что именно они намерены делать. В процессе открытия всех возможностей, всех проблем или всех пожеланий, каков узкий путь действительного намерения и решения, по которому мы можем направляться и поддерживать друг друга?

Ориентированность на будущее: подчеркивается необходимость креативности. Это не означает, что из прошлого нельзя извлечь ценных уроков. Акцент поставлен на нашу интуицию относительно будущего и на то, что для этого нужно, а не на подтверждение эффективности в прошлом (минувшем) мире. Большинство задач, независимо от их обыденности, следует создавать в свете меняющегося мира. Просто подумайте, например, об обеде родительского комитета в школе, который следует изменить, чтобы люди шести или семи различных культур и языков себя уютно чувствовали.

Обзор курса, продолжение



Четыре вида мышления

Мы делимся с вами процессом, который предполагает, что люди должны использовать различные виды мышления, различные типы сознания и находится в различных состояниях сознательного понимания в течение всего процесса. Ранее вы не сказали бы людям об этом, но следует знать, что это включено в метод. Необходимо попросить, чтобы люди по очереди были *дальновидными мыслителями*, *противоположными мыслителями*, *стратегическими мыслителями* и *практическими мыслителями*. Требуется их творчество и умение обрабатывать большие объемы данных на протяжении всего процесса.



Этот процесс можно рассматривать как непрерывный, т.е. он повторяется снова и снова. Он становится *образом жизни*. Он преобразует планирование и действие из двойственности в единый интегрированный процесс.

Материалы для обзора курса

Эта и следующие две страницы содержат материал для обзора курса.

ТоР Вовлекающее

Стратегическое Планирование основывается на исследовании о мышлении и стилях обучения и было разработано с пониманием того, что различные виды мышления возникают на различных этапах планирования.

Вы можете использовать пункты ниже для описания четырех видов мышления



Модель современного стратегического планирования



Сессия 1 о практическом видении

Контекст

Подготовить почву

1. Подчеркните вопрос семинара.

Что мы хотим видеть через 3-5 лет в результате наших действий?

2. Обрисуйте процесс, выделенное время и результат.

Уточните роль семинара о Практическом видении в процессе совместного стратегического планирования в целом.

3. Рассмотрите предварительные решения и идеи.

Например, можно использовать анализ тенденций, историческое сканирование или SWOT-анализ.

10-15 мин

Теоретическая цель:

Выявить скрытое видение в группе; определить надежды и мечты группы.

Провести мозговой штурм Генерировать идеи

1. Направьте мышление группы на будущее.

Используйте визуализацию или управляемое воображение.

2. Проведите мозговой штурм в индивидуальном порядке.

Каждый человек перечисляет 8-10 конкретных элементов видения, которое может быть достигнуто в течение ближайших 3-5 лет. Каждый выбирает 3-5 лучших идей.

3. Поделитесь идеями в малых группах.

Поделитесь лучшими идеями, выберите наилучшие идеи в группе. Напишите одну идею на одной карточке. (3-7 слов)

4. Первый тур карточек

Поместите символы в один ряд на верхней части стены. Выберите две наиболее четкие карточки в каждой группе. Прочитайте каждую карту и вразброс поместите их на стене. Спросите, требуется ли уточнение.

5. Образуйте 4-6 пар.

Постарайтесь найти похожие достижения. Поместите на стене под карточками с символами.

15-20 мин

Группирование Формирование связей

1. Второй тур карточек.

В каждой малой группе соберите 1-2 карточки, которые отличаются от всех, что на стене. (соберите 12-15 карточек и при необходимости поясните). Образуйте дополнительные пары и группы карточек.

2. Разработка столбцов.

Сформируйте дополнительные пары или добавьте к уже существующим парам.

3. Определите фокус

каждой из колонок.

Дайте каждой колонке название, состоящее из 1-2 слов, указывающее на фокус колонки.

4. Третий тур карточек.

Оставшиеся карточки группы должны разместить под колонками с символами. Во время размещения читайте вслух идеи на карточках.

5. Разместите оставшиеся карточки.

Разместите оставшиеся карточки (не подходящие к существующим группам) в передней части комнаты или пусть группа разместит оставшиеся карточки.

20-25 мин

Практическая цель:

Сформировать чувство общности к единому видению будущего.

Дайте название Определите консенсус

1. Фокусированное обсуждение

Обсудите наибольшую колонку для ясности и понимания и дайте название колонке.

О - Прочитайте карточки вслух.

Р - Попросите найти

ключевые слова на карточках. Подчеркните их.

И - В чем идея внутри или за пределами этой группы карточек? Какой аспект видения эти карточки описывают?

П - Дайте название этой группе карточек, используя существительное и одно или два прилагательных, которые описывают то, что мы хотим видеть в результате, например, «товарищеская рабочая обстановка».

2. Назовите остальные колонки.

Повторите процесс для остальных колонок, начиная с самых крупных, и переходите к наименьшим колонкам.

30-40 мин

Решение

Подтвердить решение
Размышление о семинаре по схеме ОРИП

О - Прочитайте целевой вопрос и вопрос семинара.

Попросите кого-нибудь прочитать заголовки столбцов вслух.

Р - Какой наиболее понятен для вас?

Самый интересный? Наиболее трудно вообразить? Самый расплывчатый?

И - В чем важность изменений, которые мы описали?

Что изменится, когда мы достигнем своего видения?

П - Далее мы выявим препятствия, которые мешают этому видению.

15-20 мин

Общее время: 1½–2 часа

Материал для семинара о практическом видении

Шаги Заметки	Контекст	Мозговой штурм	Группирование	Наименование	Решение
Картинка по разделу					
Флип-чарты и материалы	- Разместите на стене подготовленную предварительную оценку окружающей среды - В течение всего процесса поместите на стену общий целевой вопрос PSP - Разместите вопрос семинара: что мы хотим видеть через 3 - 5 лет в результате наших действий?	- Подготовьте соответствующие наглядные пособия или направляемые изображения - Подготовьте карточки с символами для наименования и разместите их на верхней части стены заранее - Рекомендации по написанию карточек: приготовлены заранее (написанные на карточках) - одна тема/карта 3-7 слова - пишите крупными буквами - предоставьте маркеры и карточки для каждого стола	Группируйте по аналогичным достижениям	Готовые карточки для наименования: - с рамкой - цвет бумаги отличается от карточек с идеями для мозгового штурма - полноразмерные страницы Подготовлен шаблон на флип-чарте, иллюстрирующий правильную последовательность слов, например, «наречие-прилагательное-существительное» или «ориентированные на клиента информационные технологии»	Прозрачная клейкая лента для облегчения перемещения колонок

Сценарий визуализации для общественного планирования

Целевой вопрос совместного стратегического планирования

Как жители _____, что мы можем сделать как граждане для создания важного, активного, заботливого сообщества в течение ближайших пяти лет?

Контекст (например, демографическая сводка)

- город Лондон, штат Аризона
- Население 12300
- В основном средний класс
- 43% англоязычных, 40 % испаноязычных, 10 % коренных американцев, 7 % афроамериканцев
- один крупный работодатель, корпорация
- активный городской совет
- церкви и общественные организации
- начальная школа

Вопрос семинара по Практическому видению

Что мы хотим видеть через 3-5 лет с этого момента в результате наших действий?

Возможные вопросы визуализации для развития практического видения

Давайте представим, что прошло пять лет, и наша организация/общество была признана ведущей организацией года. О нас будут писать в известном журнале, как об «Организации года». Вам поручили провести тур для журналистов по организации/обществу населенному пункту.

- Какие из текущих мероприятий вы хотели бы точно показать журналистам?

- Какими достижениями вы больше всего гордитесь?

- Каковы яркие примеры ваших достижений?

Какими новыми проектами вы занялись?

- В чем ваше преимущество как организации?
- Чем отличается способ ведения бизнеса?
- Какие союзы вы сформировали за последние пять лет?
- Как принимаются решения?
- Как люди обмениваются идеями и знаниями?
- Как задействованы люди и как они участвуют в этом процессе?
- Какие услуги наиболее важны?
- Как именно участвуют люди, например, молодежь, пенсионеры, инвалиды?
- Насколько доступна информация и как она распространяется?
- Чему вы учитесь как организация?
- Кто ключевые чемпионы или опекуны организации и ее процессов?
- Какие новые роли люди выполняют?
- В чем отличие того, как люди работают совместно?
- Что рассказывают об организации; как вас видят?
- Какой заголовок вы бы напечатали, чтобы описать эту историю?

Пример того, как помочь людям визуализировать конкретное видение

«Растущая общественная активность» очень обобщенно. «увеличение посещаемости квартальных встреч на 50%» конкретно описывает практическое видение. «Регулярные встречи» – обобщение. «Ежемесячные встречи» – более конкретно.

Примечание: элементы практического видения должны быть достаточно ясны, чтобы вы смогли их узнать, когда вы их увидите. Вы можете называть их расплывчатыми и конкретными идеями.

Сценарий визуализации для сети фасилитаторов

Целевой вопрос совместного стратегического планирования

Что мы можем сделать, как сеть фасилитаторов, чтобы содействовать участию, как способу повышения активности и ответственности в нашем обществе/организации в ближайшие пять лет?

Вопрос семинара по Практическому видению

Что мы хотим видеть, как результат наших действий через пять лет?

Возможные вопросы визуализации для развития практического видения

Закройте глаза и представьте, что стратегический план был успешным, и возникла новая участвующая и активная среда в нашей группе. Создается документальный фильм для описания этой новой реальности, и мы принимаем гостей – команду, снимающую документальный фильм.

- На ваш взгляд, что происходит?
- Что говорят люди?
- Что можно заметить относительно стиля взаимодействия?
- как люди общаются друг с другом?
- рабочее место? коммуникация?
- организационная структура?
- экономическая ситуация?
- как принимают решения?
- Какое настроение у людей?
- Какая атмосфера в том месте?
- Как люди относятся друг к другу? к своей работе?

- Какой уровень доверия, уважения и внимания друг к другу?
- Как повлияли изменения на людей и их обстановку на работе?
- О чем говорят люди? Какие истории они рассказывают о том, что происходит?
- Какие решения принимаются?
 - Как люди сотрудничают? В чем они помогают друг другу?
 - Какие структуры поощряют и поддерживают сотрудничество и взаимодействие?
 - Каков уровень преданности, личной ответственности и собственности?
 - Как люди празднуют, признают друг друга и сделанную работу?
 - Как компания/организация помогает городу/обществу?
 - Самостоятельно проведите мозговой штурм и определите 8-10 практических элементов, которые вы видите через три года. Старайтесь найти четкие и конкретные образы. Определитесь с примерами, чтобы обосновать свои идеи.

Пример того, как помочь людям визуализировать конкретное видение

«Лучшая коммуникация» – это несколько абстрактная или расплывчатая идея: «ежеквартальный интерактивный отчет» и «регулярные брифинги отдела» примеры более конкретных идей.

Примечание: элементы практического видения должны быть достаточно ясными, чтобы вы смогли узнать, когда увидите их.

Сессии Ключевые разделы	Семинар по Практическому видению	Семинар по Основным противоречиям	Семинар по Стратегическим направлениям	Семинар по Целенаправленному осуществлению
Вопрос для мозгового штурма				
Вопрос для группирования				
Формирование групп				
Название вопроса				
Что происходит с группой?				
Заметки в фасилитации данной группы				

Вопросы для обсуждения

Практическое видение

- Видения – это надежды и мечты, которые являются реальными для нас. Они мощные и мотивирующие. Они дают нам энергию и выносливость. Примерами видения из истории можно назвать видение Ганди освобожденной Индии или видение Мартина Лютера Кинга единого для всех рас общества.
- Видение организации уже существует в группе. Работники делают что-либо, исходя из различных элементов этой концепции, хотя само видение могло так и не быть сформулированным явно. Именно оно мотивирует работников и наполняет смыслом их действия.
- Каждый человек имеет часть пазла (часть картины). Когда все они соединяются во время семинара по видению, создается конкретная картина видения группы.
- Семинар по практическому видению объединяет личные видения для создания общего видения, которое яснее, глубже и более всеобъемлюще, чем индивидуальное видение.
- Люди, которые отказываются от своего видения, теряют связь сами с собой. Им не хватает мотивации и они становятся негативными. Организации, которые теряют свое видение, как правило, застаиваются или дрейфуют.
- Видение, создаваемое во время семинара по практическому видению, похоже на снимок будущего. Это не дорожная карта, а картина того, где вы будете, когда туда доберетесь.
- Практическое видение написано конкретными ключевыми словами, существительными и прилагательными в настоящем времени.
- Видение динамично. Наше видение растет с нами. Поэтому время от времени следует пересматривать видение.
- Многие элементы практического видения уже присутствуют в отдельных людях и/или группе. Поскольку видение уже скрыто

существует, часто неразделенное видение влияет на выбор группы. Осознание видения способствует тому, что разделенное практическое видение будущего становится достижимым.

Предостережения

- Практическое видение отличается от проектного видения. Так, например, видение «должен быть мир во всем мире» заставит нас гоняться за недостижимой реальностью. Такое проектное видение необоснованно и может привести к путанице, когда далее мы попробуем разработать сфокусированную стратегию его реализации.
- Практическое видение – это не идеальное видение одного человека, в котором человек имеет собственное видение, которым он хочет, «наполнить мир». Такое видение полностью воплощено в единственном человеке, потому его трудно передать другим людям.
- Практическое видение – не миссия организации. Это не цель.

Упражнения, для определения основных противоречий

Контекст для практических упражнений

Кинестетический опыт может разблокировать способности участников определять, что именно препятствует прогрессу. Упражнения моделируют и воссоздают ситуацию клубка взаимосвязанных проблем, возникающих на работе. Следующие два упражнения имитируют противоречивую реальность, за упражнениями следует обсуждение и подведение итогов, которые подчеркивают важность признания и разрушение старых моделей, которые удерживают нас от продвижения вперед.

Наиболее оптимальный размер группы – от шести до двенадцати человек. Если присутствует более двенадцати человек, попросите добровольцев быть наблюдателями или разделите всех на два круга. Этот метод позволяет принимать участие людям, которые могут чувствовать стеснение или не в состоянии выполнить задание.

Узел

Начало: Мы рассмотрим путаницу, с которой мы сталкиваемся в наших организациях. В течение 10 минут мы проведем эксперимент с распутыванием узла.

Инструкции:

- образуйте круг и возьмитесь за руки. Пустите импульс по кругу (сожмите руку)
- отпустите руки и правой рукой возьмите кого-либо, кто стоит напротив вас, за правую руку.
- затем левой рукой возьмите левую руку другого человека, стоящего напротив вас.
- Отправьте импульс (сожмите руки) по кругу. Убедитесь в том, что каждый человек получал импульс.

Можно использовать секундомер и посмотреть, как быстро группа может это сделать.

- Постарайтесь распутать узел и снова сделать круг. Вы можете

поворачивать свою руку по кругу, но разрывать цепочку нельзя.

Если группа не может сделать этого, разорвите этот круг и создайте змейку. Это может быть хорошим способом начать упражнение.

Модель бросания

Задача: Бросать шарики или другие безопасные предметы между членами группы как можно быстрее, не уронив и всегда сохраняя порядок бросания.

Инструкции:

- Начните с группой в большом круге. Бросьте первый предмет одному участнику. Попросите его или ее называть имя другого члена группы, а затем бросить предмет этому человеку. Тогда второй человек называет имя другого члена группы и бросает предмет этому третьему участнику. Это продолжается, пока все участники не поймут и бросят предмет друг другу и он не вернется к первому участнику.
- Как только модель установлена, скажите, чтобы группа сделала это снова. Предмет следует передавать в том же порядке, но на этот раз добавляйте десять-двенадцать предметов в систему по одному. Каждый раз предмет следует передавать в порядке, который был создан изначально. Засеките, сколько времени потребуется для завершения бросания всех предметов, и попросите участников определить, сколько раз предметы уронили.
- Скажите, чтобы группа сократила время и количество роняний при той же последовательности бросаний. Дайте им 3-5 минут спланировать, перед началом игры.
- Проведите еще один бросок. Сравните время и количество роняний.
- Участники могут возвратиться на свои места. Обсудите упражнение.

Примечание: в большой группе, сделайте два круга.

Фокусированное упражнение «Узел»

Тема: Анализ упражнения «Узел»

Теоретическая цель

Имитация и воссоздание путаницы во взаимосвязанных проблемах, возникающих на работе.

Введение: Мы рассмотрим путаницы, с которыми сталкиваемся в нашей организации после того, как уделим десять минут на распутывание узла.



Объективный:

Какие были указания?
Что мы сделали?



Рефлексивный:

Что вы испытали?
Как вы себя чувствовали, «запутавшись»?
Как изменялись ощущения с течением времени?



Интерпретативный:

В каком смысле это служит метафорой для стоящих перед нами задач на работе? Как это может помочь нам, когда мы смотрим на наши барьеры?



Принятие решений:

Где бы вы хотели использовать это упражнение?

Заключение:

Здорово немного подвигаться после обеда.

«Модель бросания»

Фокусированное обсуждение упражнения

Практическая цель

Испытать чувство радости от решения головоломки.
Узнать и поломать старые модели, которые нам препятствуют.

Тема: анализ упражнения «Модель бросания»

Теоретическая цель

Понять, как модели могут стать на пути и как их можно преодолеть с помощью креативности.

Практическая цель

Осознанно искать модели основных противоречий в каждой ситуации, методом основных противоречий.

Введение: Выполните упражнение «Модель бросания».



Объективный:

Какие шаги вы выполняли в этом упражнении?
Что люди делали, чтобы сократить время и количество понятий?



Рефлексивный:

Как вы себя чувствовали, когда старались сократить время и понятия?
Чем вы были удивлены?



Интерпретативный:

Что препятствовало вашему видению улучшить время и снизить количество понятий?
В чем проявилась креативность?



Принятие решений:

Как этот опыт может быть полезным, когда вы размышляете о том, что вы можете сделать в вашей организации?

Заключение:

Здорово немного подвигаться после обеда.

Сессия 2 Семинар основные противоречия

Контекст

Подготовить почву

1. Подчеркните вопрос семинара

Что препятствует нам двигаться к нашему видению?

2. Представьте ход, время и результат

Найдите конкретные внешние установки, шаблоны, структуры, внутренние образы, восприятия или отношения, которые мешают продвигаться к нашему видению. Используйте образ одуванчика на странице 43.

3. Представьте контекст тренерам

О противоречивом мышлении

4. Попросите привести примеры

Выберите один элемент видения и спросите, что его блокирует. Приведите несколько примеров. Спросите еще об одном элементе.

10-15 мин

Теоретическая цель:

Выявить препятствия на пути нашего видения

(Заполняйте таблицу Стратегического планирования на стене по мере того, как участники выполняют задание в своих книгах)

Провести мозговой штурм Генерировать идеи

1. Обсудите слово «Недостаточный»

Когда, вы думаете, слово «недостаточный» описывает то, что существует, а не то, чего нет? Используйте историю про шланг, стр. 43. Приведите примеры про время и деньги, передайте слово добровольцам.

2. Индивидуальный мозговой штурм

Каждый человек перечисляет по 8-10 препятствий, по одному на каждый элемент видения. Отметьте # лучшие идеи.

3. Поделитесь идеями в малых группах

Используйте историю о пробитом колесе, стр. 43. Попросите группы поделиться своими лучшими идеями, выберите лучшие. Напишите каждую идею на отдельной карточке.

Примечание: развивайте видение во время работы в группах.

4. Первый тур карточек

Попросите участников назвать 1-2 самых сложных препятствий. На этом этапе разместите на стене 12-15 карточек. Читайте их вслух во время размещения. При необходимости попросите разместить непонятные идеи.

15-25 мин

Практическая цель:

Убедиться, что мы определили реальные препятствия

Группирование Формируйте связи

1. Образуйте пары

Обратитесь к образу одуванчика и объясните, что мы будем искать пары с аналогичными причинами. Образуйте 4-6 очевидных пар.

2. Второй тур карточек

Попросите 1-2 различных карточки. Спросите, требуется ли уточнение. Образуйте дополнительные пары. При отсутствии явных дополнительных пар, позвольте группам начать формировать карточки по тематикам, используя оставшиеся карточки.

3. Дайте имена группам

Быстро дайте название каждой группе, используя 1-2 слова, которые описывают ее сферу.

4. Третий тур карточек

Попросите участников решить, к каким группам лучше отнести оставшиеся карточки. На каждой карточке нарисуйте символ данной группы. Спросите, все ли согласны.

20-35 мин

Дайте название Придите к консенсусу

1. Объясните процесс наименования.

Помогите группе понять основные противоречия. Используйте историю о положении деревни, стр. 44.

2. Дайте название каждой группе.

Двигайтесь от наибольшей к наименьшей, используя схему ОРИП для фасилитации выбора названий.

О – Прочитайте карточки в группе.

Какие ключевые слова в этой группе?

Р – Как вы это испытали на своем опыте?

И – В чем важность этой группы? Какая проблема в этой сфере? В чем заключается основное противоречие в этой области?

П – Какое название (3-7 слов) лучше всего описывает основное противоречие?

3. Альтернативный процесс

В чем препятствие?

Как это препятствует?

Чему это препятствует?

30-50 мин

Решение

Подтвердить решение

1. Размышление по схеме ОРИП

О – Прочитайте названия.

Р – Какие вы ожидали здесь увидеть? Что было неожиданностью?

И – Какие идеи или понимание новые?

Какое название открывает окно в будущее?

П – Далее мы рассмотрим действия, которые помогут преодолеть основные противоречия.

2. Во время перерыва, создайте таблицу основных противоречий.

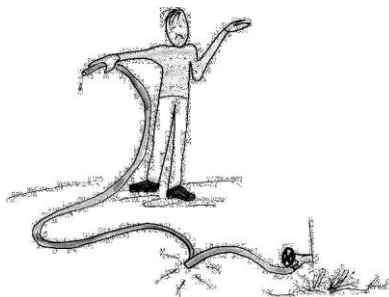
Разместите группы колонками в таблице так, чтобы наибольшие колонки были слева, а наименьшие – справа

15-25 мин

Общее время: 90 минут



Процесс анализа основных противоречий не включает решения отдельных проблемах, но сюда относится выявление первопричин многих вопросов, существующих на поверхности. Подобно прополке одуванчиков. Если вы срежете одуванчики, они снова вырастут через несколько дней, если вы не начнете копать и не удалите корни. Во время анализа противоречий мы ищем именно основную причину симптомов, с которыми сталкивается ваша организация.



История о шланге

(Используйте этот пример на этапе мозгового штурма перед работой в группе.)

Эта история используется, как вступление к работе в группе в разделе основных противоречий. Во введении к семинару полезно напомнить участникам, что они не могут использовать фразу «недостаточно/ый». Используйте историю после индивидуального мозгового штурма, но до того, как участники будут делиться идеями в группах и писать их на карточках.

На этой сессии мы ищем модели, отношения, структуры и препятствия, с которыми мы сталкиваемся. Мы ищем то, что существует, а не то, чего не хватает. Это похоже на работу в саду, когда вы поливаете растения, и вдруг вода из шланга прекращается. Вы не просто смотрите на шланг и кричите: «Там нет воды», то есть, недостаточно воды. Вы идете проверить, может шланг перегнулся, если кто-то наступил на него или может кто-то выключил воду. В этом упражнении мы ищем перегибы или препятствия, а не заявляем о том, чего нет.

История о спущенном колесе

(Используйте эту историю во время анализа противоречий на этапе мозгового штурма перед разделением на малые группы, чтобы помочь людям говорить о препятствиях, не думая о решениях.)

Однажды автомобиль ехал по пустынной дороге, когда вдруг спустило колесо. Пассажиры вышли, открыли багажник, и обнаружили, к своему ужасу, что у них не было домкрата. Они решили, что им потребуется домкрат, чтобы поменять шину, поэтому они пешком отправились по дороге, чтобы найти заправочную станцию и одолжить домкрат.

Через некоторое время, другой автомобиль спускался по пустынной дороге, и спустило колесо. Пассажиры вышли, открыли багажник, и обнаружили, что у них не было домкрата. Они недолго думали и решили, что им нужен способ поднять автомобиль так, чтобы они смогли поменять шину. Они нашли большой камень и бревно. С помощью камня и бревна они подняли автомобиль с одной стороны и сменили шину.

В то время как пассажиры первого автомобиля все еще искали АЗС, пассажиры второй машины уже заменили шину и продолжили свой путь.

Вопрос: Почему пассажиры второй машины смогли решить проблему спущенного колеса первыми?



Ответ: Первая группа назвала проблему с точки зрения решения – нет домкрата. Их единственным решением было найти домкрат. Однако вторая группа назвала основное противоречие – как поднять машину. Они смогли найти креативное решение в этой ситуации.

Определение действительной проблемы – ключ к нахождению решения.

18

Заменители слова «недостаточный» (не хватает)

Вместо слова «недостаточный», опишите ситуацию такими словами:

- | | |
|----------------------|----------------------|
| • устаревший | • неясный |
| • фрагментированный | • ограниченный |
| • накладывающийся | • спорадический |
| • недоступный | • негибкий |
| • нереальный | • неоптимистический |
| • несогласованный | • пренебреженный |
| • неохотный | • узкий |
| • разрозненный | • старомодный |
| • запутанный | • ослабленный |
| • изнурительный | • обесцененный |
| • несбалансированный | • распространяющийся |
| • немотивированный | • неправильный |
| • конфликтный | • чрезмерный |
| • небезопасный | • обширный |
| • дезорганизованный | • предвзятый |

История о положении деревни

(Используйте эту историю на этапе определения названий, чтобы объяснить процесс наименования.)

Давным-давно были две деревни связанные одной дорогой. В одной деревне производили пищу для себя и своих соседей, в другой изготавливали охотничьи снасти для себя и соседской деревни.

Однажды огромный дракон сел на дорогу, преграждая путь между двумя деревнями. Сельские жители напали на него копьями, которое раскололись на толстой шкуре зверя. Они пытались заарканить его, но пламя дракона сожгло веревки. Неделя за неделей они трудились, жертвуя жизнью многих людей и, наконец, оставили всякую надежду. Их запасы еды исчезли, а охотничье снаряжение использовано в борьбе с драконом.

Однажды паренек залез на дерево, чтобы наблюдать за драконом, и обнаружил интересную вещь. Фермер из далекой деревни вывозил мусор прямо перед мордой дракона. Посланник вскоре был послан попросить фермера, чтобы он переместил свалку на удаленное

поле. Дракон перебрался к новому месту кормежки, и две деревни снова получили возможность ходить по дороге и помогать друг другу.

Если мы посмотрим с этой стороны, мы зададим себе вопрос, что объединяет эту группу (идей на карточках).

Основные противоречия. Вопросы для обсуждения.

- Семинар по Противоречиям касается моделей отношений, поведения, действий и структур, сдерживающих и препятствующих эффективным действиям и новым творческим формам появляться в социальной форме.
- Противоречие это не проблема. Это модель.
- Никто не виноват в противоречиях. Это исторические остатки.
- Вы знаете, что у вас есть противоречие, когда вам понятно, как вы участвуете в нем, сохраняя его.
- Противоречие служит также окном для группы на пути стратегического движения к преодолению препятствий. Это предпосылка для стратегии.
- Противоречие не является чем-то отрицательным. Это положительная связь событий, действий, существующих явлений, поэтому противоречие никогда не означает недостаток чего-то.
- Вполне вероятно, что группа будет давать некоторым группам «противоречий» яркие названия, а некоторым нет. Главное, что у них есть хотя бы одна возможность попрактиковаться. Если у них получается, может начаться разблокировка.

Упражнение по определению названия для противоречий

Контекст

Используйте это упражнение после анализа, чтобы проиллюстрировать, как группы могут давать разные названия в зависимости от их опыта. В этом упражнении мы используем группу противоречий, которые предложили жители города, которые пытались бороться с насилием. Целевой вопрос для планирования был: «Как мы можем задействовать всех жителей города, чтобы найти долгосрочное решение по предупреждению насилия?» Карты из трех столбцов из таблицы по Основным противоречиям в этом процессе планирования раздаются каждой малой группе – та же колонка для каждой группы. Подготовьте столбцами разных цветов, чтобы их можно было легко различать.

Задание дать название группе

Напишите эти указания на флип-чарте:

1. Прочитайте все карточки в группе.
2. Спросите «Какова общая социальная сфера этого противоречия?»
3. Спросите «В чем заключается дисфункция в социальной сфере _____?»
4. Дайте названия основным противоречиям.
5. Напишите заголовок колонки фразой (3-7 слов) на карточке по согласию всей группы.

Совместное размышление

1. Что происходило в вашей группе?
2. Каковы ваши впечатления от этой работы?
3. Прочитайте названия для колонки 1, 2 и 3.
4. Говоря об одной колонке, как каждое название открывает двери к различным «стратегическим направлениям» на завтрашний день?
5. Какие новые идеи возникли у вас относительно процесса

наименования?

Вопрос семинар

Что препятствует нам двигаться к нашему видению?

Колонка 1

- формальность
- мнение молодежи не ценится, к нему не прислушиваются
- считаю, что мой голос не считается
- граждане исключаются политикой
- отсутствие представителя молодежи в органах власти
- негативные последствия, если начать говорить
- чувство, что твой голос не слышат

Колонка 2

- школы мало финансируются для осуществления дополнительных услуг сообществу
- высокая конкуренция на то же финансирование
- различные источники доходов не доступны
- политика
- финансовая помощь для семей с низким доходом, например, потребность в кредитах
- незаконное присвоение предыдущего финансирования мешает инвестировать в бизнес

Колонка 3

- общественная коммуникация не на языке местного населения
- язык: встречи проводятся только на английском языке
- встречи не доступны для не знающих английский язык
- расписание не соответствует общественной пользе
- информация не распространяется среди всего населения

Фокусированное обсуждение статьи Генри Минцберга «Стратегическое планирование»

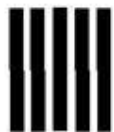
Теоретическая цель

Сместить представление о стратегии, как линейном процессе к интуитивной разработке процесса. Вместе изучить статью.

Практическая цель

Возможность интуитивной стратегии.
Умножить познания и знания, изучив статью вместе.

Введение: Чтобы начать думать стратегически, мы читаем статью о Планировании стратегии, написанную Генри Минцбергом.
(Быстро прочитайте всю статью. Определите разделы. Подчеркните ключевые фразы или предложения. Поделитесь с группой.)



Объективный:

Какие слова или фразы выделили? Какие образы запомнились?



Рефлексивный:

Где вы установили смысловую связь с идеей «изготовления» стратегии? Где вы чувствуете сомнение или возникли вопросы? Где вы испытали такое изготовление стратегии?



Интерпретативный:

Какое новое понимание вы имеете относительно стратегии?
Каковы последствия восприятия стратегии как ремесла?



Принятие решений:

С кем бы вы хотели поделиться этой статьей?

Заключение:

Нам нужно использовать как наш рациональный, так и интуитивный потенциал для создания стратегий.

Сессия 3 – семинар по Стратегическим направлениям. Анализ.

Вопрос семинара: Какие инновационные практические действия помогут преодолеть основные противоречия и продвинут нас к видению?

Контекст

Подготовить почву

1. Представьте и проведите креативное упражнение

2. Подчеркните вопрос семинара.

3. Расскажите о процессе, отведенном времени и результатах
4. Повторите работу, пройденную ранее.

Рассмотрите метод сканирования окружающей среды и практическое видение.

5. Поделитесь контекстом

стратегического мышления и

примерами, выбрав основные противоречия и спросив, какие действия можно предпринять, чтобы преодолеть каждое препятствие.

20 мин

Теоретическая цель:

Позволить группе создать четко сфокусированной, хотя еще и не инновационные и уполномоченные стратегии, которые зададут курс организации

(Заполняйте таблицу Стратегического планирования на стене по мере того, как участники выполняют задание в своих книгах)

Провести мозговой штурм Генерировать идеи

[Здесь начинает доброволец.]

1. Проведите мозговой штурм индивидуально.

Перечислите действия, которые помогут преодолеть основное противоречие, по крайней мере, по одному действию в колонке. В том числе и действия, которые помогут осуществить видение и/или касаются ключевых возможностей в оценке окружающей среды.

2. Каждый человек выбирает [#] свои лучшие идеи из личного списка после мозгового штурма.

3. Разделитесь на малые группы.

Поделитесь идеями и напишите одну идею на одной карточке (3-7 слов).

Используйте как смелые, так и консервативные действия. Переместите карточки с основными противоречиями на стену с видением; расставьте блоки.

4. Первый тур карточек

Попросите предоставить наиболее четкие действия и в свободном порядке поместите их в девять блоков или на стену вдоль выстроенных блоков.

15 мин

Практическая цель:

Вызвать радость относительно сотрудничества в группе и новую приверженность практическими возможностями.

Группирование Формируйте связи

1. Образуйте пары.

Образуйте пары действий с подобными намерениями в блоках.

2. Второй тур карточек.

Соберите дополнительные карточки.

Разложите их блоками.

Образуйте дополнительные пары, затем группы.

Блоков с данными может быть меньше девяти.

3. Дайте каждому блоку название.

Быстро дайте каждому блоку название (2-4 слова), которое начинается с глагола, указывающего на намерение действий в данной группе.

4. Третий тур карточек

Соберите все оставшиеся карточки.

Малые группы определяют, к какой группе отнести эти карточки, и указывают букву на блоке. Убедитесь, что все согласны с размещением.

20 мин

Дайте название Придите к консенсусу

1. Опишите общее направление.

Выстройте коробки по аналогичному значению.

Начните с вопроса: какие две блока тесно связаны между собой, то есть имеют похожее значение.

Образуйте пары блоков, разместив их рядом друг с другом по горизонтали.

2. Сгруппируйте остальные блоки в стратегические направления.

Определите вторую группу, затем третью. Количество блоков в группе может меняться, и у вас может быть 2-4 групп блоков.

3. Дайте название каждому стратегическому направлению.

Дайте название группе блоков (3-5 слова), начинающиеся со слова с окончанием «ние», чтобы выразить движение.

Имена должны содержать значение каждого блока и новизну.

25 мин

Решение

Подтвердить решение

1. Участники читают вслух стратегические направления.

2. Спросите:

- Какое направление является ключевым?
- Какие из них поддерживают ключевое направление?
- Какое направление основывается на наших силах?
- Какие направления касаются выхода за старые границы?
- Где серьезные достижения?

3. Подумайте о стратегических направлениях в целом.

- В целом, как стратегическое направление устранил основные противоречия и продвинет нас к видению?
- Затрагивает ли они возможности, содержащиеся в практическом видении?

4. Проведите креативное упражнение, которое выражает суть стратегических направлений.

20 мин

Общее время: 90 минут

Материалы для семинара по стратегическим направлениям

	Подготовка	Контекст	Мозговой штурм	Группирование	Название	Решение
	Поместите результаты практического видения и противоречия на видном месте.	- Сделайте введение к семинару и проведите креативное упражнение. - Прочитайте вопрос семинара.	Перечислите действия, которые помогут решить противоречия	Образуйте пары, а затем группы идей, схожих по смыслу.	Выстройте в ряд блоки, имеющие похожий смысл, и дайте им название	Выполните креативное упражнение для фасилитации размышления.
					- Уберите все пустые блоки без листов. - Добавьте стрелки.	Выберите одну в зависимости от временных ограничений.
-	- Выберите девять пустых листов флип-чарта, разрежьте пополам, от А до I. - Нанесите аэрозольный клей 3M Spray-Mount™ или любой другой - Сделайте стрелочки для стратегических направлений	- Напишите вопрос семинара на большом листе бумаги и поместите его на видное место. - Какие инновационные практические действия помогут преодолеть основные противоречия и продвинут нас к видению?	- Поместите указания по работе в малых группах (пишите крупными буквами и т.д.). - Поместите девять блоков на клейкую стену. 	Группировать по блокам на стене.	Используйте яркие слова с окончанием «ние», например, расширение, позиционирование, улучшение, привлечение и т.д. в названиях направлений на стрелках	В задании можно использовать: - Сценки - Стихи - Истории - Песни - Пантомимы 30-секундные рекламные ролики
	- Ножницы, чтобы разрезать листы флип-чарта пополам - Бумага А5 и ручки	- Держатель бумажных полотенец, кирпич, и т.д. для креативного упражнения -или- - Лист со стрелками	"Что произойдет, если мы ничего не будем делать?" -дополнительно- - Используйте символы, связанные с различными видами мышления.			Бумага и цветные ручки

Иллюстрации стратегического мышления

Используйте эти примеры как часть контекста.

Когда мы смотрим на эти противоречия, мы хотим начать мыслить стратегически.

Мы должны мыслить творчески, а не линейно. Жизнь не является линейной. Принципы творческого мышления, которые мы считаем полезными. К ним относятся:

Помните о негативных последствиях, если ничего не менять.

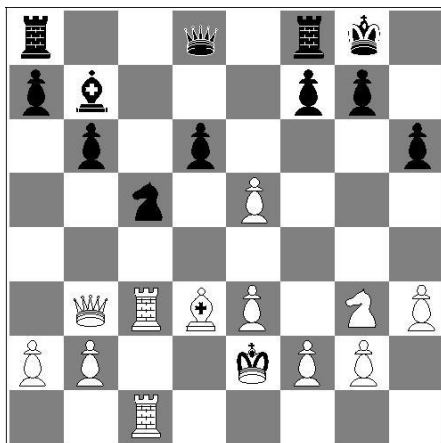
Изменения часто происходят настолько незаметно, что мы не осознаем опасность, которую они представляют для нашего будущего, пока не стало слишком поздно. Для стратегического мышления требуется понимать последствия.

Посмотрите на основные противоречия и спросите: "Что произойдет, если мы не решим _____?" или "Что произойдет, если мы не коснемся _____?"

Необходимо мыслить активно

Хороший шахматист должен обладать навыками мышления движения наперед: «Если он сделает такой ход, я сделаю этот. Если она пойдет туда, я сделаю этот ход»

Чемпионы мира по шахматам могут продумывать семь ходов вперед.



Чтобы использовать эту полезную концепцию к изготовлению стратегии, рассмотрим следующий подход. Когда мы начинаем смотреть на самые стратегические ходы, которые мы можем сделать против выявленных противоречий, давайте рассмотрим 2-3 различные возможные способы, куда приведет нас будущее, и какой может быть наша стратегия в целях активного устранения

противоречий.

Предложите группе:

- Участвовать в активном мышлении, а не реагировать на уже произошедшие события
 - Генерировать различные возможные варианты будущего
 - Разработать несколько сценариев и идей
 - Предвидеть ходы игроков в вашей среде
 - Быть в нужном месте в нужное время
- Возьмите одну из колонок противоречий, которые у нас на стене. "Какие действия будут примером мышления наперед относительно этих противоречий?"

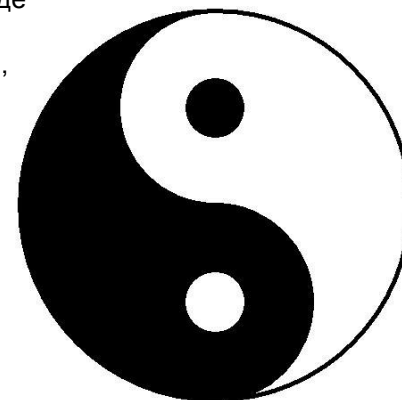
Консервативное и смелое мышление

Китайский символ Инь-Ян изображает равновесие, которое ценит противоположные точки зрения.

Неправильно / правильно, да / нет, или/или, черный/белый являются частью целого, и противоположности не должны быть в конфликте, но они могут работать вместе в гармонии. Исследования показывают, что 85% из нас, если мы представлены самим себе, будут ориентироваться на консервативные, знакомые действия. Так что помогите группе найти действия, которые одновременно:

- Смелые/ консервативные
- Дают большую картину/ узко направлены
- новые / испытанные и действующие
- и/и
- да/и

Выберите другую колонку. "Какое смелое действие мы могли бы предпринять для решения этого противоречия, и какое консервативное действие, которое опирается на наши сильные стороны или ускоряет соответствующие усилия, уже задействованные нами?"



Иллюстрации к стратегическому мышлению, продолжение

Каталитическое мышление

Какие действия катализируют (приводят в активность) другие действия, чтобы повлиять на противоречия? Подобно тому, как хороший игрок в боулинг хочет бросить только один шар и сбить все десять кеглей, на этой сессии мы будем искать действия, которые могут повлиять более чем на одно противоречие.

В идеале, мы ищем действия, которые:

- Имеют умножающий эффект
 - Используют действия других
 - Влияют более чем на одну проблему
 - Связаны с действующими усилиями других лиц или групп
- Каталитическое мышление также должно помочь группе соединить точки с другими усилиями, как внутри, так и вне их собственной организации, показывая, как их предполагаемые действия взаимосвязаны и взаимозависимы от действий других.
- «Какие действия, если это делать здесь, окажут положительное влияние на другие противоречия?»

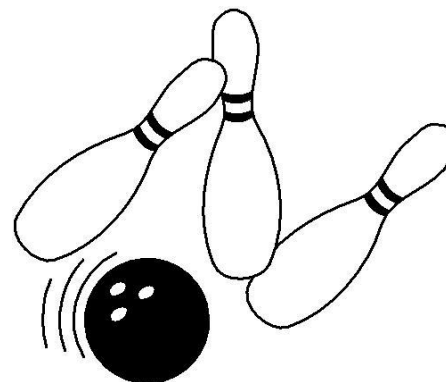
Настойчивость

Что означают эти числа? Как сообщается, братья Райт предприняли 147 попыток, прежде чем их первый самолет поднялся в воздух. Кто-нибудь знает, сколько длился их первый полет? Семь секунд. 805 – это количество раз, когда Томас Эдисон испытал разные нити, прежде чем его лампочка действительно начала работать.

Для братьев Райт и Томаса Эдисона настойчивость означала изучение каждой неудачи или провала с целью получить знания и подготовиться к следующей попытке. С настойчивостью ошибки

составляют неотъемлемую часть учебного процесса и неотъемлемую часть в достижении успеха.

"Какой еще поворот мы могли бы сделать в этой колонке?"



147
805

Вопросы для обсуждения о стратегическом мышлении.

- Существует целый мир возможностей – бесконечное количество того, что мы можем сделать, чтобы реализовать свое видение. Мы должны выбрать стратегические решения, которые помогают сузить наше внимание, чтобы создать рамки для продвижения вперед к видению.
- Процесс сводится к тому, чтобы отобрать необходимое из бесчисленного множества вещей, которые можно направить в инновационное и практическое русло, а затем осуществить свой выбор. Подобно рулю, программа или курс принятых действий служит границами, в пределах которых развивается дальнейшее видение. Без этого наши действия зависят от нынешнего настроения.
- Мы действуем стратегически, сосредоточив внимание на противоречиях и реагируя реально, но при этом творчески, на изменения и тенденции во внешней среде.
- Стратегия развивает у людей чувство приобщенности, приверженность и достаточную ясность, чтобы двигаться вперед.
- Для изготовления стратегии требуется разнообразные стили мышления – интуиция, мудрость, смелое и консервативное мышление и рациональность. Их взаимодействие имеет решающее значение.

Будьте внимательны к постепенным изменениям.

Постепенные изменения часто происходят настолько незаметно, что мы не осознаем опасность, которую они представляют для нашего будущего, пока не слишком поздно. Три примера иллюстрируют эту точку зрения:

- Влияние облагораживания района на малоимущих жителей
- Глобальное потепление и истончение озонового слоя

- Мировые изменения относительно языка, образов и социальных ролей под влиянием телевидения и интернета за последние тридцать лет.

Помните о влиянии небольших изменений, например, последствия потери члена команды на ее эффективность или воздействия изменений в правилах на группу граждан.

Будьте всеобъемлющими.

Каждый в организации, компании, команде имеет ценный взгляд на стратегию, влияющую на будущее. Перспективы отличаются друг от друга в зависимости от должности, опыта, ментальных моделей и культурных убеждений.

Так как наши взгляды влияют на наше понимание стратегии и ее реализации, ищите способы:

- Привлечь и поддерживать активность людей, имеющих разнообразный опыт
- Убедиться, что стратегические направления представляют широкий спектр мнений и точек зрения

Будьте внимательны к возможностям.

Окно возможностей – это период времени, который будет доступен не всегда. В течение этого периода у вас есть уникальная возможность сделать что-то. Например, после запуска Спутника, у США было окно возможностей, вложить значительное финансирование и поддержку в естественно-научное образование. Явление дот-комов служит иллюстрацией того, как окно возможностей может быть открыто, а затем закрыто. В стратегическом планировании особенно важно обращать внимание на возможности, которые у вас есть на данный момент, но которые могут исчезнуть в дальнейшем.

Упражнения на креативность для раздела о Решении.

Упражнение 1 – драматическое представление

Самостоятельно поделитесь на группы, по одной для каждой стратегии. Создайте драматическое представление не более пяти минут для вашего стратегического направления, используя постановку, стих, повествование, песню, пантомиму или 30-секундный рекламный ролик. У вас есть 12 минут на подготовку. Размышление всей группы (проводит доброволец):

- Какие строки или фразы вы помните?
- Что у вас вызвало восторг и захватило в презентации?
- Какие новые идеи у вас возникли в отношении стратегии?

Упражнение 2 – открытки или фотографии как метафоры

(Для групп из 15 человек или меньше.)

Соберите много открыток или фотографий, на которых изображены интересные кадры, события, сцены, дизайны, художественные произведения и т.д. Убедитесь, что они представляют много культур и настроений. Разложите карточки на стол и попросите участников выбрать картинку, которая наилучшим образом отражает или представляет собой одну из стратегий. Каждый участник должен объяснить, почему он/она выбрал/а именно эту картинку.

Упражнение 3 – создание рисунка или символа

Раздайте бумагу и цветные карандаши, маркеры, и/или материал для коллажа. Участники должны нарисовать и/или создать изображение или символ, который наилучшим образом

показывает одно из стратегических направлений. Далее пусть участники расскажут о своих художественных произведениях.

Сессия 4 – Семинар по целенаправленному осуществлению

Контекст

1. Кратко подведите итог планированию, пройденному до сих пор.

2. Выделите вопросы по каждому разделу в отношении к общему целевому вопросу.

- «Что будет нашими конкретными измеримыми достижениями за первый год?»
- "Какие наши сроки для завершения достижений в первом году?"
- «Какие шаги по осуществлению достижений на первый квартал?"
- "Каковы наши приоритетные действия на первый квартал?" (по желанию)

3. Опишите процесс, отведенное время и результат

5 мин

Теоретическая цель:

Определить стратегические действия, которые дадут толчок каждому стратегическому направлению для первого года.

Достижения за первый год

Вопрос: Что будет нашими конкретными измеримыми достижениями за первый год?»

Выберите одно стратегическое направление, чтобы сделать со всей группой. Проведите мозговой штурм текущей реальности и показателей успеха очень быстро. Уделите больше времени достижениям, подчеркивая важность фасилитатора, убедившись, что каждое перечисленное достижение измеримо (вы сможете узнать, действительно ли оно исполнилось), что все они на уровне проекта, программы или события, то есть потребуется более одного человека и более одного дня, чтобы выполнить это, и что все согласны с каждым из перечисленных достижений. Вы можете использовать критерии SMART, чтобы сильнее подчеркнуть это и убедиться, что участники понимают, что мы не перечисляем шаги или действия в последовательном порядке. (25 мин.) Далее, после того как все участники уяснили для себя, что, как правило, вся группа занимается совместно стратегическими направлениями, участники в малых группах работают с остальными стратегическими направлениями.

Попросите трех добровольцев в каждой группе быть фасилитаторами для одной колонки флип-чарта (т.е. текущая действительность, индикаторы успеха, достижения за первый год), а один доброволец запишет достижения на карточках. Это послужит дополнительной практикой, а также сэкономит время, но попросите их работать быстро. (20 мин.).

45 минут

Практическая цель:

Привить приобщенность, целеустремленность и ответственность за конкретные действия.

Квартальный календарь достижений

Вопрос: "Какие наши сроки для завершения достижений в первом году?"

Соберите группу и снова разделите на малые группы по количеству стратегических направлений. Дайте группам свои карточки с достижениями и инструкции, как размещать их на Квартальном календаре. (10 мин.)

Отчеты команд. Команды представляют свою работу, читая карточки для каждого квартала. После каждого отчета, спросите, подходят ли им временные сроки и выглядит ли весь план выполнимым. (10 мин.) Завершите кратким объяснением того, как определять задания и насколько важно решить, как координировать этот план. (5 мин.)

25 минут

90-дневные шаги по осуществлению

Вопрос: «Какие шаги по осуществлению достижений на первый квартал?"

Выберите одно из достижений для первых 90 дней. На флип-чарте Этапы осуществления за 90 дней кратко проанализируйте пошагово форму и пусть группа продумать шаги, чтобы проиллюстрировать значение этапов осуществления за 90 дней для каждого достижения.

10 минут

Приоритеты

Вопрос: "Каковы наши приоритетные действия на первый квартал?"

(Если позволяет время, пошагово рассмотрите, как сделать клин.)

1. Расскажите о клине как инструменте, который помогает организации сохранять ориентацию на ключевых приоритетах.
2. Какие действия или достижения были бы наиболее каталитические или мотивирующие в течение первых 90 дней?
3. Какие следующие два действия по важности?
4. Что бы вы поместили в блоках слева?
5. Какую историю о нашем плане это нам рассказывает?
6. Где вы могли бы разместить этот клин или как вы можете помочь людям не забывать о нем?

Общее время: 90 минут

Материалы для семинара по Целенаправленному Осуществлению

Достижения за первый год

Стратегическое направление		
Текущая ситуация	Достижения за первый год	Показатели успеха

Для каждого стратегического направления

Первый календарный год и задания

Стратегическое направление	Квартал 1 (Янв. – Март)	Квартал 2 (Апр. – Июнь)	Квартал 3 (Июль – Сент.)	Квартал 4 (Окт. – Дек.)
➡				
➡				
➡				

Один экземпляр

Другие необходимые материалы

- листы А5
- два набора маркеров трех разных цветов
- квартальные карточки для календаря
- большие самоклеющиеся листики для заданий Postit® отмечает для выполнения заданий

Этапы осуществления за 90

Стратегическое направление	Название свершения			
Намерение (почему)	Дата начала: _____ Дата окончания: _____			
Этапы осуществления (как)	Кто	Когда	Где	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
Координатор Члены команды	Сотрудники или партнеры	Способы оценки	Бюджет	Дата следующего совещания

Один экземпляр для примера

Один экземпляр

Приоритеты на 90 дней

Вопросы для обсуждения. Мониторинг и оценка. Ключевое изменение в контексте.

На этой сессии инициативность и движущая сила резко смещаться в сторону людей, которые намерены осуществить этот план. Эффективность совместного стратегического планирования опирается на два главных элемента: во-первых, осуществлять план будут люди, которые участвовали в самом планировании, и, во-вторых, стратегическое планирование следует рассматривать не только как совещание или общественное событие, но и как непрерывный процесс, в котором план регулярно пересматривается, оценивается и уточняется теми, кто его создавали.

Советы по документации

Документация стратегического плана является первым шагом в начале процесса осуществления. Документация необходима для успешной реализации. Если вы можете своевременно предоставить участникам в письменном виде совместные решения, то во время самого планирования создается толчок. При нынешних доступных возможностях компьютера мы часто отдаем участникам документ с результатами всех четырех сессий прежде, чем они покидают встречу. В образцах документов в Приложении приведены примеры того, как можно делать документацию. Каждая страница представляет собой сводку одного из семинаров. Консенсус группы выделен, но все данные с мозгового штурма приведены для справки. Весь план также можно суммировать на двух страницах для более простого использования и для целей внутреннего использования.

Распространение

Каждый участник в планировании должен получить копию документа, как можно скорее, в идеале в течение недели. Сроки и распространение документа должны указывать на намерение начать работать над достижениями в первом квартале, когда мотивация сильна, и прежде чем старый установленный порядок начнет действовать.

Встречи для ежеквартальной оценки и уточнений

В конце встречи по стратегическому планированию, важно определить, как организация будет следить за выполнением плана. Существует много способов мониторинга и оценки. Один проверенный временем и эффективный способ заключается в проведении встреч для ежеквартальной оценки и уточнения. Это приблизительно двухчасовое собрание, на котором подтверждаются достижения, оговариваются трудности, говорится об обучении, вносятся коррективы, высказываются ожидания, и устанавливаются обязательства на следующий квартал. Очень важно проводить такую встречу. Записки, электронная почта и другие формы общения, не позволяют провести адекватное построение команды или консенсуса. Каждый, кто участвует в реализации, должен присутствовать, если возможно, или, по крайней мере, те, кто несет ответственность за любое из достижений.

Преимущества встречи для ежеквартальной оценки и уточнения не перечислить. Можем назвать лишь несколько: 1) она помогает держать стратегический план на плаву, 2) способствует командной работе и чувству сопричастности к плану, 3) развивает навыки планирования и решения проблем, 4) усиливает процесс обучения организации, и 5) позволяет адаптацию всей системы к непредвиденным воздействиям, которые следует принимать во внимание.

В дополнение к ежеквартальной оценке, в уже существующие встречи/совещания следует добавить регулярную координацию и ответственность за план, например, во встречи команды, сотрудников и заседания совета директоров, если возможно.

Постоянное планирование

Оценка четвертого квартала это также время сделать новый 12 -месячный план, на что потребуются около четырех часов. Это обычно происходит в конце 4-го квартала, но время проведения можно подстроить так, чтобы обеспечить необходимое направление для бюджета и других административных процессов. Такое собрание очень похоже на семинар по осуществлению, но включает в себя компоненты ежеквартальной оценки

Задания по Стратегическому планированию

День 1	
Роль	Задание
Введение	
Обзор	
Семинар по Практическому видению	
Анализ	
Обед	
Обсуждение «узла» под руководством участников	
Демонстрация Основных противоречий	
Часть семинара по Основным противоречиям под руководством участников	
Анализ	
Упражнение по подбору названия	
Размышление	

День 2	
Роль	Задание
Фокусированное обсуждение «Изготовления стратегии» под руководством участников	
Демонстрация Стратегических направлений	
Часть семинара по Стратегическим направлениям под руководством участников	
Анализ	
Упражнение на выражения	
Обед	
Демонстрация Целенаправленного осуществления	
Часть семинара по Целенаправленному осуществлению под руководством участников	(назначается на месте)
Анализ	
Упражнение на применение	
Размышление и оценка курса	

Цитаты для использования в ToP® Вовлекающем Стратегическом Планировании

Предоставлено многочисленными участниками тренерской сети ToP®.

Составитель Мария Фланаган, 2004 г.

Цитаты Вводного курса

Будущее не надо прогнозировать, его надо создавать. Цель планирования должна состоять в том, чтобы проектировать желаемое будущее и придумывать способы его осуществить.

Рассел Акофф

В конце важно помнить, что мы не можем стать теми, кем нам надо быть, оставаясь такими, как есть.

Макс Де Пре

Тяните ниточку, и она будет следовать за Вами везде, где пожелаете. Толкайте ее, и она вообще не сдвинется.

Дуайт Д. Эйзенхауэр

Именно через язык мы создаем мир, потому что он - ничто пока мы не опишем его. И когда мы описываем его, мы создаем различия, которые управляют нашими действиями. Иными словами, мы не описываем мир, который мы видим, но мы видим мир, который мы описываем.

Иосиф Яворский «Синхронность: внутренний путь лидерства»

Каждый раз, когда один из нас поддерживает идеал или действует, чтобы улучшить жизнь другим, или борется против несправедливости, мы посылаем вперед крошечный пульс надежды, и пересекая друг друга от миллиона различных центров энергии, возможно, тот пульс создаст поток, который сможет снести самые могущественные стены... Будущее не принадлежит тем, кто удовлетворен сегодня, безразличен к обычным проблемам и своему ближнему... Скорее оно будет принадлежать тем, кто может смешать видение, причину и храбрость в личной приверженности идеалам и большим предприятиям американского общества.

Роберт Кеннеди

Это в наших силах, чтобы начать мир снова.

Томас Пейн, «Здравый смысл», 1776

Мы должны приветствовать будущее, помня, что скоро оно станет прошлым; и мы должны уважать прошлое, помня, что это однажды было все, что возможно в человеческих силах.

Джордж Сантаяна

Точка зрения каждого человека - уникальный взгляд на большую действительность. Если я смогу посмотреть через Вашу точку зрения, а Вы - через мою, каждый будет видеть что-то, что, возможно, не видел поодиночке.

Питер Сенге

Если Вам не нравятся изменения, Вы будете любить неуместность еще меньше.

Эрик Шинсеки, бывший начальник штаба, армия США

Никакое количество искушенности не смягчит тот факт, что все Ваши знания - о прошлом, а все Ваши решения - о будущем.

Иэн Э. Уилсон

Цитаты видения

Во сне ангел улыбнулся и сказал: если мы потерпим неудачу в этот раз, это будет неудача из воображения, а затем он бережно положил мир в ладони моей руки.

Брайан Андреас

Жизненное воображение заставляет все тело повиноваться ему.

Аристотель

То, что теперь подтверждено, однажды только предполагалось.

Уильям Блэйк

Первым шагом к автономии для тех из нас, кто руководит группами, - это поместить в работу будущее, которое мы хотим создать для нашей группы. Это называется видением величия. Мы описываем желаемое будущее, которое мы строим сами и совершенствуем в нашей группе. Убеждение в том, что это видение будет хорошо и для одного человека, и для группы, и для целой организации. Создание этого видения - наше существенное проявление лидерства.

Питер Блок, «Уполномоченный менеджер»

Видение показывает миру, чем является собой организация. Видение направляет наши ценности в рабочую среду. Видение является выражением оптимизма и надежды.

Питер Блок, «Уполномоченный менеджер»

Лучший способ предсказать будущее - это создать его.

Питер Друкер

Создание позитивного будущего начинается в человеческом разговоре. Самая простая и самая сильная инвестиция, которую любой участник сообщества может сделать – это начать говорить с другими людьми, как будто ответы имеют значение для них.

Уильям Гридер, «Кто скажет людям?»

Мой интерес в будущем, потому что я собираюсь провести остаток моей жизни там.

Чарльз Ф. Кеттеринг

Туда идут мои люди. Я должен узнать, куда они идут, чтобы я мог вести их.

Александр Ледрю-Роллен, французский политик

Отправная точка для лучшей жизни - вера, что это возможно.

Маргарет Мид

В каждый момент мы ожидаем более или менее ясно все наше будущее.

Ортега Гассетт

Лучший способ получить хорошую идею - получить много идей. С количеством идей более вероятно создать качество. Чем больше мыслей человек или группа имеют, тем больше шансов у них добиться успеха.

Лайнус Полинг, лауреат Нобелевской премии

Чтобы получить хорошие идеи, нужно получить много идей и затем отбросить плохие.

Лайнус Полинг, американский химик

Будущее принадлежит тем, кто верит в красоту своей мечты.

Элеонора Рузвельт

Груда камней перестает быть грудой камней в тот момент, когда ее созерцает один человек, рисуя в своем воображении образ собора.

Антуан де Сен Эксюпери

Если Вы хотите построить корабль, то не призывайте мужчин таскать дерево, не раздавайте поручения и не делите работу. Научите их тосковать по далекому и бескрайнему морю.

Антуан де Сен Эксюпери

Происхождение видения намного менее важно, чем процесс, когда оно становится общим. "Общее видение" не настоящее, пока не соединяются личные видения людей всей организации.

Питер Сенге

Четкое и конкретное видение может стимулировать и сосредоточить согласованные действия: практическое видение обеспечивает направление, в котором организация может двигаться и расти. Чем более ясное видение, тем более сосредоточенная стратегия.

Лаура Спенсер, «Победа через участие»

Я всегда хотела быть кем-то ... Я предполагаю, что я должна была быть более конкретной.

Лили Томлин

Цитаты Противоречия

Трудно беспристрастно и холодно взглянуть на текущее положение вещей. Мы инстинктивно выбираем все лучшее с целью рационализации любых разочарований. Если наша цель состоит в удовлетворении всех требований клиента, мы можем легко рационализировать неудачу. Мы склонны продолжать делать то, что в настоящее время делаем, и возможно делаем больше... Первый акт мужества - увидеть вещи как они есть. Никакие оправдания, никакие объяснения, никакие иллюзии желаемого прогресса... Обнажение суровой реальности имеет свои преимущества.

Питер Блок, «Уполномоченный менеджер»

Мы никогда не сможем решить наши проблемы на том же уровне мышления, на котором мы были, когда создали проблему.

Альберт Эйнштейн

Между идеей и действием лежит тень.

Т. С. Элиот

Если мы действительно поймем проблему, то ответ выйдет из нее, потому что он не отделимый от проблемы.

Кришнамурти

Мы достигли исторической точки зрения ..., где пустырь заканчивается и человеческая цельность и наполненность начинаются.

Теодор Розак

Творческое напряжение. . . возникает от необходимости нести видение и одновременно говорить правду о текущей действительности относительно того видения- "драматизировать вопрос так, чтобы он больше не был проигнорирован, " как выразился М. Л. Кинг.

Питер Сенге цитирует М. Л. Кинга

Мы называем вещи, которые мы не понимаем полностью, но это означает, что у нас не было хорошего повода подумать о них.

Tautomu Shimomura, Takedown (Hyperion)

Надо обладать очень необычным умом, чтобы анализировать очевидное.

А. Н. Уайтхед

Цитаты стратегических направлений

Независимо есть ли творческий потенциал, он - часть решения проблемы.

Брайан Олдис

Я чувствую, что есть два человека во мне: я и моя интуиция. Если я действую против нее, она побеждает меня каждый раз, и если я следую за нею, мы вполне сживаемся.

Ким Бэссинджер

Мысль, которая не приводит к действию, не является ничем особенным, и действие, которое не происходит из мысли, ничто вообще.

Джорджес Бернэнос

Ноги - колеса творческого потенциала.

Альберт Эйнштейн

Думать хорошо - это разумно; планировать хорошо - еще разумней; делать хорошо - это лучше и разумнее всего.

Малкольм С. Форбс

Знание само по себе ничто. Воображение - это все.

Анатолий Франс

Разница между тем, что мы делаем и тем, что мы способны сделать, достаточна, чтобы решить большинство проблем мира.

Махатма Ганди

Вы не просто хотите быть лучшим из лучших. Вы хотите, чтобы вас считали единственным в вашем деле.

Джерри Гарсия

Знание - только потенциальная сила. Она становится силой только тогда, когда используется для определенного плана действий и направлена к определенной цели.

Наполеон Хилл

Творческий потенциал, как уже было сказано, состоит в основном из переосмысления того, что мы знаем с целью узнать то, что мы не знаем. Следовательно, чтобы думать творчески, необходимо по-новому взглянуть на то, что мы обычно воспринимаем как должное.

Джордж Кнеллер

Философия одного человека не выражена в его словах. Она выражена в выборе, который он делает. И этот выбор, в конечном счете, его ответственность.

Элеонора Рузвельт

Интуиция подскажет мыслящему разуму, где искать дальше.

Йонас Солк

Цитаты осуществления

Немногие обладают силой изменить ход истории, но каждый из нас может что-то сделать, чтобы изменить часть событий - и из этих действий написана история нашего поколения.

Мэр Вик Бермеджо, муниципалитет Паная, Филиппины

Наша основная задача - не увидеть то, что лежит где-то смутно на расстоянии, а делать то, что четко лежит под рукой.

Томас Карлейль

Стратегическая цель рождается в тактике, за которой она следует.

Эйдан Кавана

Организации существуют, чтобы позволить обычным людям делать необычные вещи.

Теодор Ливитт

То, что кажется разрушением цивилизации, может быть просто разрушением старых форм самой жизнью.

Джойс Кэрол Оутес

Креативность придумывает идею. Инновация воплощает идею. Хорошая идея может годами быть просто идеей, не потому, что она не достаточно хорошая, а потому, что никто не взял на себя ответственность за ее осуществление. Идеи бесполезны, если они не используются. Доказательство их значимости только в их реализации.

Теодор Левитт

Мы все склонны действовать по новому образу мыслей, чем думать новым способом действий.

Р. Паскаль, М. Милман «Изменяя путь наших изменений»

Даже если Вы на верном пути, Вас могут переехать, если просто будете сидеть там.

Уилл Роджерс

Суть системного мышления - это способ достижения цели, способность увидеть, где действия и изменения в структурах могут привести к существенным, устойчивым улучшениям. Часто, этот способ следует по принципу экономии средств: лучшие результаты получают не большими усилиями, а маленькими, целенаправленными действиями.

Питер Сенге

Это величайшая из ошибок ничего не делать, потому что вы можете сделать только самую малость. Делайте то, что в ваших силах.

Сидни Смит

Правильная задача + Нужные люди + Правильные установки = Беспрецедентные действия. Кажется, чтобы это понять, нужен просто здравый смысл. Почему же в большинстве учреждений его обычно не применяют?

Марвин Вайсборд

Пока человек не стремится, не решается, есть шанс отступить. Есть одна элементарная истина, незнание которой убивает множество идей и великолепных планов: в тот момент, когда мы принимаем решение, Вселенная запускает процесс.

Иоганн Вольфганг фон Гете

Общие цитаты для размещения на стене в ходе курса Я не хожу на совещания просто, чтобы поделиться своими собственными идеями. Если бы это было все, я мог бы написать моим сотрудникам письмо. И при этом я не иду, чтобы послушать идеи других людей. Если бы это было все, то я мог бы попросить, чтобы каждый написал мне письмо. Я иду на совещание, чтобы все вместе мы могли создать идею группы, идею, которая будет лучше, чем любая из наших идей отдельно, которая будет лучше, чем все наши идеи, собраны вместе. Идея группы - не просто процесс дополнения, а глубокое взаимопроникновение каждого.

Мэри Паркер Фоллетт, «Новое государство»

Успешное гражданское обязательство вовлекает поиски точек соприкосновения – создание разделенного понимания, создание соглашений о согласии и мобилизации производительное действие. Это - задача облегчения коллективного усилия.

Мирджа Хэнсон, «облегчая гражданское общество»

Чтобы сделать страну действительно великой, горстки героев, способных к большим подвигам недостаточно. Важно иметь тысячи надежных людей – честных граждан – для которых интерес общества прежде их собственного.

Паскуале Виллани

Консенсус - это и процесс достижения участниками взаимосогласованных решений, и сам результат такого процесса. Он включает в себя искренний диалог по вопросу, реальный обмен различных точек зрения и совместное продвижение к решению этого вопроса.

Брюс Уильямс, «50 способов создания командного решения»

Дао лидерства - стратегии лидерства нового века.

Семинар по практическому видению

Будьте акушеркой (№17)

Мудрый фасилитатор не вмешивается без необходимости. Его присутствие чувствуется, но часто группа работает сама.

Слабые лидеры делают много, говорят много, имеют последователей. Еще хуже использовать страх, чтобы взбодрить группу и заставить преодолевать сопротивление. Помните, что вы фасилитируете процесс другого человека. Это не ваш процесс. Не вмешивайтесь. Не управляйте. Не выдвигайте ваши собственные потребности и взгляды на передний план.

Если Вы не будете доверять процессу человека, то и человек не будет доверять Вам. Вообразите, что Вы - акушерка; Вы помогаете при родах. Делайте хорошо без шоу или суеты. Способствуйте тому, что происходит, а не тому, что Вы думаете должно происходить. Если Вы должны взять на себя инициативу, ведите так, чтобы помочь матери, и в то же время оставлять ее свободной и ответственной. И когда ребенок родится, мать смогла справедливо сказать: "Мы сделали это сами!"

Семинар по Основным Противоречиям

Знание того, что происходит (№14)

Когда вы не можете понять, что происходит в группе, не напрягайтесь сильнее. Расслабьтесь и внимательно присмотритесь своим внутренним взглядом. Когда Вы не понимаете, что говорит человек, не хватайтесь за каждое слово. Бросьте свои усилия. Создайте внутри себя тишину и прислушайтесь к своему внутреннему я. Когда Вы озадачены тем, что Вы видите или слышите, не стремитесь понять суть вещей. Отступите на мгновение и успокойтесь. Когда человек спокоен, сложные события кажутся простыми.

Чтобы знать, что происходит, меньше давите, откройтесь и будьте в курсе. Смотрите без смотрения. Послушайте спокойно вместо того, чтобы пытаться понять вещи. Чем меньше Вы будете пытаться, чем более открытым и восприимчивым Вы станете, тем легче Вам будет понять, что происходит. Кроме

того, оставайтесь в настоящем. Настоящее более доступно, чем воспоминания о прошлом или фантазии будущего. Поэтому следите за тем, что происходит сейчас.

Семинар по Стратегическим Направлениям.

Мудрый фасилитатор подобен воде (№8)

Рассмотрим воду: вода очищает и освежает все существа без различия и без осуждения, вода свободно и бесстрашно идет глубоко под поверхность вещей; вода жидкая и отзывчивая, вода следует закону свободно.

Рассмотрим фасилитатора: фасилитатор работает в любых условиях, без жалоб, с любым человеком или проблемой, которые появляются; фасилитатор действует так, чтобы во всем извлекать пользу и хорошо работать, независимо от ставки оплаты; фасилитатор служит просто и честно и вмешивается для того, чтобы пролить свет и создают гармонию. Наблюдая движение воды, фасилитатор усвоил, что в действиях Время решает все.

Подобно воде, фасилитатор гибкий. Поскольку фасилитатор не давит, группа не возмущается и не сопротивляется.

Семинар по Целенаправленному Осуществлению

Будьте открыты к тому, что возникает (# 49)

Мудрый фасилитатор не навязывает личный план или систему ценностей группе.

Помощник следует за лидерством группы и открыт всему, что появляется. Фасилитатор никого не осуждает и внимателен и к "хорошим", и к "плохим" людям. Это даже не имеет значения, говорит человек правду или лжет. Быть открытым и внимательным более эффективно, чем быть поверхностным. Это потому что люди по своей природе склонны быть хорошими и правдивыми, когда к ним относятся хорошей и правдивой манере. Возможно, фасилитатор кажется наивным и по-детски искренним с этой некритической открытостью к тому, что происходит. Но открытость более мощная, чем какая-либо система осуждений.

Взято с книги Джона Хайдера Дао лидерства - стратегии лидерства нового века. Бантам, 1986.

Приложение

Определение измеримого результата

1. Стратегия Напишите название стратегии		6. Возможные результаты С помощью мозгового штурма определите возможные результаты, опираясь на знание преимуществ и ограничений.
Преимущества 2. Сильные стороны Внедряя эту стратегию сейчас, в будущем мы получим:	Ограничения 3. Слабые стороны Внедряя эту стратегию сейчас, мы столкнемся с:	
Future 5. Выгоды Внедряя эту стратегию, мы приобретем:	Future 4. Угрозы Внедрение этой стратегии может повлечь за собой:	7. Измеримые результаты Выберите результат, который • реалистичен • окажет значительное влияние • будет побуждать к действию и формировать приверженность Принимая во внимание все выше перечисленное, мы стремимся к достижению _____ (дата): _____

Разработка конкретных действий

8. Стратегия В этой графе напишите название стратегии.	
9. Измеримый результат Укажите результат, к достижению которого вы стремитесь (в соответствии с пунктом 7).	
10. Конкретные шаги/ действия Перечислите, какие действия вам необходимо совершить, чтобы прийти к результату, указанному выше. 11. Если у вас получается список, состоящий из более, чем 10 шагов, объедините в группы те из них, которые аналогичны по своей направленности. Каждая группа должна представлять определенный шаг. 12. Пронумеруйте шаги в каждой группе в соответствии с тем, в какой последовательности вы будете их совершать.	13. Образ/Слоган Придумайте мотивирующий образ или слоган, отражающий то, что вы собираетесь сделать.

Разработка временной шкалы действий

14. Стратегия В этой графе напишите название стратегии.	15. Измеримый результат Скопируйте из пункта 7.
16. Временная шкала действий Разделите временную шкалу на необходимое количество временных интервалов и впишите шаги, определенные в пункте 12.	
17. Команда Кто является ответственным за реализацию вашего плана? Укажите как минимум одного участника команды (имя):	18. Ресурсы Укажите необходимые ресурсы (время и деньги) для реализации плана в строках ниже: Деньги: Время:

Памятка по поиску противоречий

Противоречия помогают нам вырваться за пределы привычной склонности анализировать проблему упрощенным способом.

Упрощенное, беспорядочное мышление, как правило, уводит нас от принятия ответственности за происходящее.

“Мы раздражены, потому что обработка клиентских запросов занимает существенно больше времени, чем должна. Люди ждут слишком долго”

Поверхностный анализ перекладывает вину на кого-то или «подкидывает» самое простое решение. *“Это вина секретарей. Мы могли бы привлечь дополнительных сотрудников, но на это нет денег”*

Мнения других людей подсказывают, что быстрое решение не приведет к результату, но анализ все еще весьма абстрактен. *“Я убежден, что здесь мы имеем дело с более существенными коммуникационными проблемами! (Что это значит?)”*

В процессе углубления в анализ появляются новые детали и проясняются реальные причины возникшей проблемы. *“Несколько клиентских менеджеров слишком долго ждут загрузки данных о клиенте. Кто-то говорит, что это настолько проблематично, что не стоит даже пытаться”.*

Сквозь множество поверхностных проблем начинает просматриваться корень всех бед. *“Похоже, что главная проблема в том, что вся наша система устарела и ее интерфейс не удобен для пользователей. Это замедляет процесс обслуживания клиентов”.*

Пример: Наше Практическое Видение – Индивидуальный подход к каждому клиенту.

Анализ препятствий.

Уровни погружения		Пример
	Поверхностный Раздражители	«То, сколько времени я трачу на ответ по запросу клиента, просто сводит меня с ума!»
	Обвинения	«Это вина секретарей!»
	Недостаток ресурсов	«У нас нет лишних денег на персонал!»
	Проблемы	«У нас проблемы в коммуникации с клиентами»
	Препятствия	«Интерфейс программы слишком сложный»
	Системные препятствия	«Устаревшая, неудобная система затрудняет обслуживание клиентов»
Глубинный	Противоречие	«Мы проповедуем личный контакт с каждым клиентом, но при этом хотим получить программу, которая его обезличивает!»
	Новые горизонты	«Нам необходима технология, которая будет поддерживать и усиливать нашу систему ценностей»

Если вы посмотрите на формулировку Видения, то становится предельно ясно, что выявленная проблема ему противоречит. *“Мы говорим, что хотим персонализировать клиентский сервис, но на деле гонимся лишь за увеличением скорости операций и обслуживания клиентов. Возможно, компьютеры и работают медленно, но “Хьюстон, у нас проблемы!”*

Даже одно единственное обнаруженное противоречие может показать новые горизонты и помочь участникам сделать настоящий прорыв в поиске решен

Процесс стратегического планирования: Структура и последовательность действий

Степень I Подготовка к стратегическому планированию	Степень II Оценка контекста планирования	Степень III Разработка стратегии	Stage IV Реализация плана
Оценка оснований/ предпосылок для стратегического планирования - внутренние - внешние	Анализ внешней среды - заинтересованные стороны/ потребители - конкуренты/ союзники - события - тренды - возможности и угрозы	Определение Видения будущего - надежды и мечты 3-5 лет - применимость на практике	Разработка плана действий - конкретные измеримые результаты - направленные кампании - согласованное время - бюджетирование
Уточнение целей и ожиданий - результаты - границы/ сфера - команда	Анализ внутренней среды - история - достижения и провалы - ресурсы - сильные и слабые стороны	Формулирование основных противоречий - пробелы, проблемы, препятствия, преграды, системные препятствия - личная заинтересованность	Формирование команды исполнителей - регулярные встречи - определенные целевые группы - координирующая команда
Распределение ролей и формирование принципов - включенность - оргкомитет - лидерство - консультант/ фасилитатор	Уточнение полномочий/прав и миссии - базовые полномочия/ права - цель - предназначение	Разработка стратегических направлений развития 1-2 года - применимость на практике - воплощение в действительность	Мониторинг действий и оценка результатов - отслеживание действий - обзор действий - прорывы и пробелы - обучения - текущее положение дел
Разработка плана - главный вопрос - методы - время	Определение базовых ценностей - основные принципы - этические нормы - операционные модели	Разработка программы реализации - приоритеты - этапность - программа действий	Рефокусировка планов - пересмотр целей - действия и кампании - реализация

Стратегическое планирование для личных целей.

	Практическое Видение	Определение противоречий	Стратегические направления	План действий
Фокусирующий вопрос:	Что Вы хотите, чтобы произошло в Вашей жизни/ Какие перемены Вы хотите увидеть в своей жизни?	Что мешает Вам достичь этой цели?	Что Вы можете делать иначе, чтобы устранить противоречия и добиться результата?	Какие действия Вам необходимо совершить, чтобы воплотить в жизнь Ваши планы?
Пример:	Я хочу быть физически крепким и энергичным.	Вся моя жизнь сфокусирована на работе, что приводит к низкой физической активности. Приравнивание жирной пищи к хорошей пище повышает потребление калорий. Мне нужно смотреть ТВ, чтобы расслабиться и отдохнуть. Не с кем тренироваться	Обсуждать фитнес с друзьями Попробовать новую здоровую пищу Заниматься регулярно	Занятия по понедельникам и пятницам с Этель Купить и использовать тарелки меньшего размера. НЕ покупать домой десерты. Заниматься перед телевизором. Субботняя традиция «Вечер нового рецепта»
Ваш личный план:				