

Победа за счет участия

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ



Правила Игры
Договоритесь и сделайте!

ICAO
INTERNATIONAL



СОДЕРЖАНИЕ

Программа курса Стратегическое планирование.....	3
Рекомендации по фасилитации.....	4
Совместное стратегическое планирование- это“двойная петля обучения”.....	5
Введение в метод мастерской консенсуса.....	6
Процесс метода мастерской консенсуса	7
Процесс личного планирования.....	8
ИСА История стратегического планирования	9
Текущая позиция	
Цитата Питера Сенге.....	12
Мастерская текущей позиции.....	13
Практическое видение	
Цитата Питера Блока.....	15
Мастерская видения.....	17
Дополнительные способы создать практическое видение.....	17
Ключевые противоречия	
Цитата Питера Блока.....	19
Упражнение «Узел».....	20
“Развернутый процесс”,от The Tao Of Leadership.....	21
Мастерская ключевых противоречий.....	22
Перспективная история деревни.....	23
Уровни проницаемости.....	24
Процесс альтернативного наименования.....	25
Рисование как помощь в процессе наименования.....	26
Цитата «Преодоление противоречий», Ричард Вест.....	27
Стратегические действия	
Введение в мастерскую стратегических действий	29
Ментальные замки.....	30
Мастерская стратегических действий.....	31
Мыслить и действовать стратегически.....	32
Реализация	
Мастерская реализации.....	34
Рабочий лист реализации.....	35
Обзор процесса планирования.....	36
Дополнения	38
The Institute of Cultural Affairs	39

©
THE INSTITUTE OF CULTURAL AFFAIRS, 1985, 1991, 1999, 2010

Permission is limited to reproduction for planning events only. All materials are covered by copyright. Large scale reproduction, wide-spread distribution, or inclusion of any material in publications for sale is prohibited without prior written permission. Please send any request or proposal to:

THE INSTITUTE OF CULTURAL AFFAIRS
3/F, No. 12, Lane 5, Tien Mou West Road, Taipei 11156, Taiwan ROC
Tel: (886 2) 2871-3150 Fax: (886 2) 2871-2870 Email: icamail@icatw.com

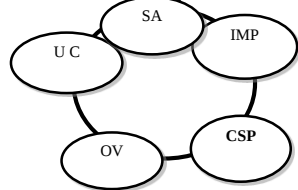
Программа курса «Стратегическое планирование»

Первый день

Первая сессия ЛИДЕРСТВО В ФАСИЛИТАЦИИ

Открытие
Вводная беседа
Знакомство с курсом и процессом

Упражнение индивидуального планирования

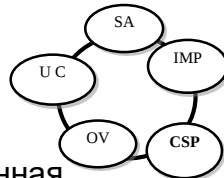


Теория стратегического планирования

Фокусирующие и контекстные вопросы.
Приготовление к командной мастерской

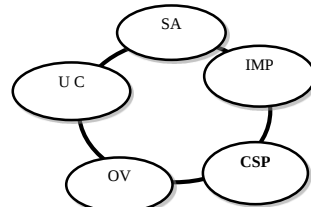
Вторая сессия Текущая позиция и Видение

Текущая позиция
Практическая мастерская



Фасилитационная рефлексия

Практическая мастерская
Видение



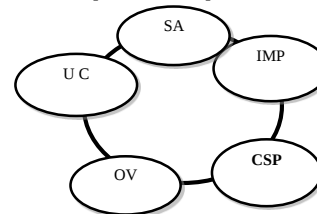
Фасилитационная рефлексия

Дополнительные параметры

Второй день

Третья сессия ПРОТИВОРЕЧИЯ

Демонстрация мастерской
Противоречия



Фасилитационная рефлексия

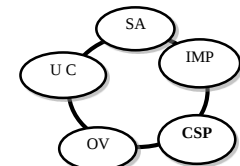
Противоречивые мысли
Диалог

Практика
Уровни проницательности

Четвертая сессия СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ

Творческая демонстрация

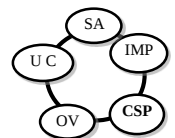
Практическая мастерская
Стратегические действия



Фасилитационная рефлексия

Планирование внедрения

СП
Процесс
Обзор



Закрытие

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФАСИЛИТАЦИИ

ОХВАТ ВСЕХ

Принимайте все точки зрения и идеи, вовлекайте каждого. Никто не знает ответы на все вопросы. Почитайте и поощряйте разнообразие. Не забывайте о взаимодействии всех в группе или организации, включая себя; выражайте свои собственные чувства и мнение.

УЧАСТИЕ С ГЛУБОКИМ УВАЖЕНИЕМ

Слушайте с большим вниманием, чтобы включить других в процесс. Отложите суждения и предположения чтобы услышать остальных. Обеспечьте безопасную и гостеприимную среду. Поддерживайте группу открытыми, побуждающими вопросами и честным общением, которое увеличивает чувство общности.

БУДЬТЕ ОТКРЫТЫ

Имейте четкие намерения, но все же будьте открыты . Старайтесь не осуждать, так как вы должны оставаться открытыми, и научитесь взаимодействовать с самим собой. Используйте свою интуицию, правое и левое полушария мозга и ваш интеллект.

ПОНИМАНИЕ И ПОДДЕРЖКА

Будьте внимательны к группам отправной точки;
Сообщите цель этого процесса;
Акцентируйте внимание группы на общей миссии/цели

СТИЛЬ ФАСИЛИТАЦИИ

Говорите, чтобы быть услышанным или понятым. Признайте самоорганизацию, которую вы не можете контролировать, с глубокой оценкой того, где находится группа. Ваша ответственность – это процесс, а не результат. Признайте разнообразие и творчество.

СОВМЕСТНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ - ЭТО “ДВОЙНАЯ ПЕТЛЯ ОБУЧЕНИЯ”

Ценности стратегического планирования:

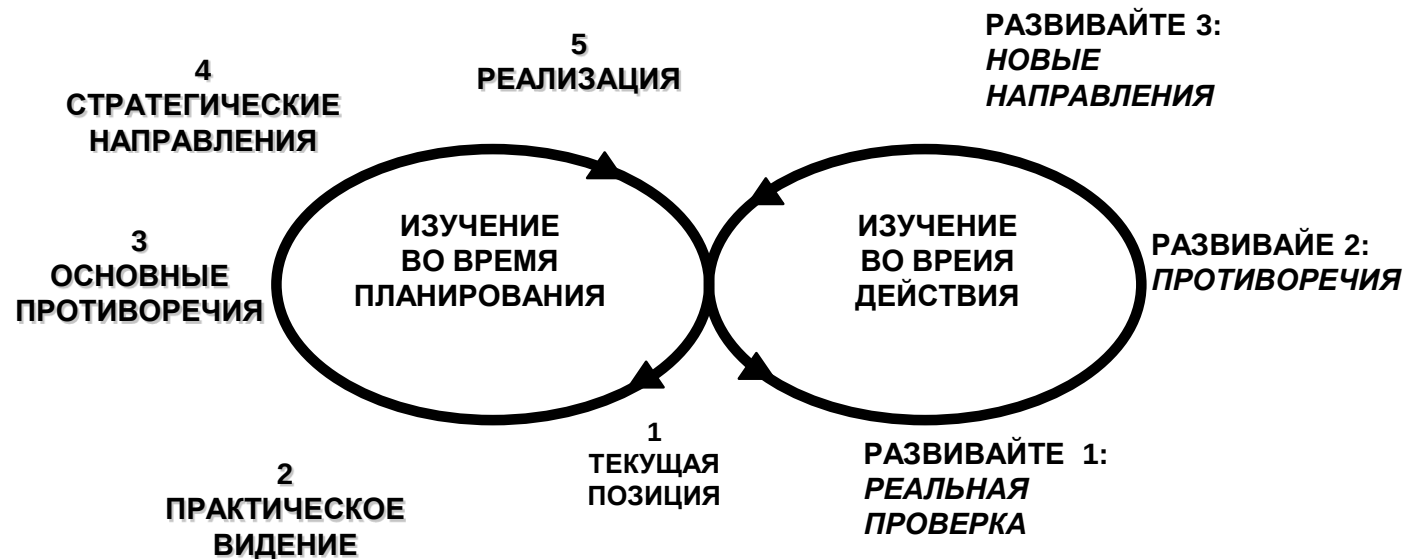
Комплексность: Стратегическое планирование использует весь спектр опыта и знания в группе, чтобы включить как можно больше информации, насколько это возможно в процессе мышления.

Намеренность: Базируется на вопросах людям: что они действительно намерены сделать. В процессе поиска всех возможностей, всех проблем или всех пожеланий, какая часть является реальным намерением и решением, к которой мы можем прировнять себя.

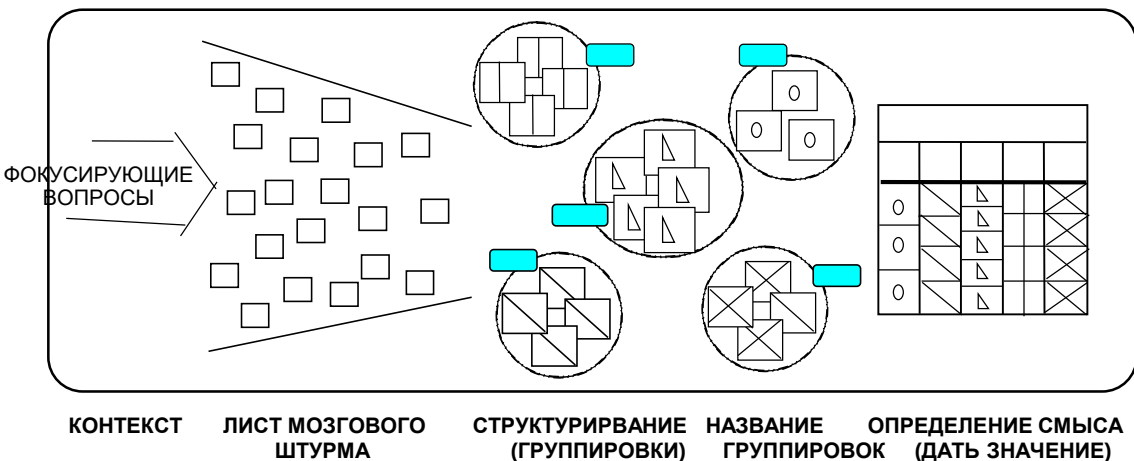
Ориентированность на будущее: подчеркивает необходимость творчества. Это не означает, что в прошлом нет ценных уроков для осмысления сейчас, но акцент ставится на нашу интуицию о будущем и том, что необходимо.

Преимущества совместного планирования включают:

- Большую приверженность и возможность реализации решений и стратегий.
- Творчество и инновации- большое портфолио идей.
- Общая база для принятия решений -производство, коммуникации, планирование и решение проблем
- Поощрение инициативы и ответственности.

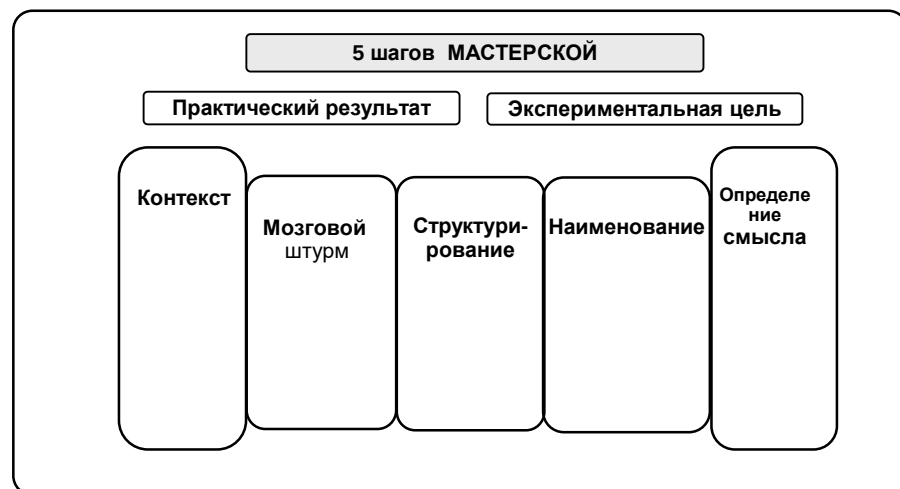


ВВЕДЕНИЕ В МЕТОД МАСТЕРСКОЙ КОНСЕНСУСА



Используйте метод мастерской, когда вы хотите...

- Сформировать творческую и новую энергию
- Построить чувство общей ответственности
- Разработать интегрированное мышление (рациональное и интуитивное)
- Прийти к практической команде консенсуса

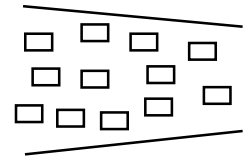
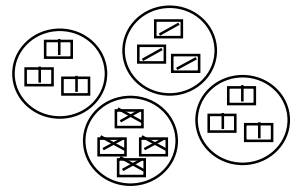
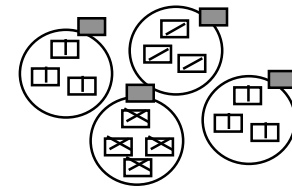
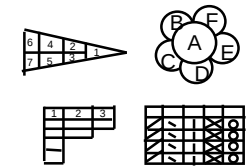


Метод консенсуса это:

Структурный опыт... с пятью ключевыми шагами

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| 1. Контекст | Установка этапа |
| 2. Мозговой штурм | Генерирование новых идей |
| 3. Структурирование | Поиск нового инсайта |
| 4. Название | Прийти к консенсусу |
| 5. Определение смысла | Подтвердить намерение |

ПРОЦЕСС МЕТОДА МАСТЕРСКОЙ КОНСЕСУСА

КОНТЕКСТ	МОЗГОВОЙ ШТУРМ	СТРУКТУРИРОВАНИЕ	НАИМЕНОВАНИЕ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ СМЫСЛА
				
УСТАНОВКА ЭТАПА СФОКУСИРОВАННЫЕ ВОПРОСЫ	ГЕНЕРИРОВАНИЕ НОВЫХ ИДЕЙ • Индивидуальный мозговой штурм • Выбор	ФОРМИРОВАНИЕ НОВЫХ СВЯЗЕЙ • Пары • Группировка	ПОИСК КОНСЕНСУСА • Самые большие группы • Наименование инсайта	ПОДТВЕРЖДЕНИЕ СМЫСЛА • Рефлексия • Графическое оформление
О бъективный		Р ефлексивный	И нтерпретативный	П ринятие решений

ПРОЦЕСС ПЕРСОНАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

5. Стратегические действия
Какие подходы помогут
преодолеть мои противоречия?
Новые или что-то другое?
*Т.е. Target Greater China Networks,
Тренинг по фасилитации для
лидеров*

6. Реализация
Какие конкретные цели и шаги
реализации запустят стратегические
действия?
*т.е. 6 новых маркетинговых
ситуаций, общаться с коллегами в
3 странах*

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ
ДЕЙСТВИЯ

ОСНОВНЫЕ
ПРОТИВОРЕЧИЯ

РЕАЛИЗАЦИЯ

ТЕКУЩАЯ
ПОЗИЦИЯ

ПРАКТИЧЕСКОЕ
ВИДЕНИЕ

4. Основные противоречия
Что сейчас происходит
такого, что должно
изменить мое видение,
чтобы стать возможным и
реализуемым? Что мне
мешает?

*Т.е. Очень большое
внимание к результату,
тенденция
сосредотачиваться
только на Тайвани*

3. Практическое видение
Что я хочу? Как это будет выглядеть,
если у меня все получится?

*Т.е. Способность работать с моими
коллегами по наставничеству,
многонациональный контекст,
здоровый образ жизни*

2. Текущая позиция
Как вы опишите ваше личное
состояние на данный момент?

*Напр.: Умный, здоровый, в
сообществе умных людей,
большая занятость, поездки 150
дней в году*

1. Сфокусированные вопросы
Каков фокус
моего
стратегического
планирования?

*Например: Как я
буду жить в
ближайшие три
года?*

ICA ИСТОРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Происхождение: Стремительно развивался различными группами в ICA в 1970-х годах. Основная миссия состояла в том, чтобы создать практические методы, доступные каждому.

Намерение: Основное практическое исследование требовало личного планирования в Проектах развития человеческого потенциала в различных сообществах по всему миру, работающих над созданием того, что привело к Стратегическому планированию. В этих сообществах резиденты принимали участие в создании стратегического плана, включающего стратегии и действия. Сотрудники и эксперты ICA способствовали формированию плана: эксперты помогали сделать план практическим, а сотрудники способствовали помощи с реализацией, также изучая, как всестороннее человеческое развитие может быть использовано. Стратегическое планирование как методология возникла из практических потребностей – усилия по созданию сообщества.

Философия и влияние: Интенсивные сообщества в масштабах исследования подкреплено диалогом с трудами таких людей как Кьеркегор, Гуссерль, Хайдеггер, Сартр, Бонхёффер, Камю, и Ортега, глубоко основывающихся на естественном групповом процессе. По мере развития методов, они насыщались опытом и работами других авторов, например - работа над мозговым штурмом Алекса Осборна, Метод Дельфи - Олафа Хельмера и Нормана Долки, труды Пиаже по гештальт психологии, все имело свое влияние на метод мастерской консенсуса – основной компонент стратегического планирования.

Методы, относящиеся к разным культурам : Почти одновременно с использованием стратегического планирования в городах, оно начало использоваться в различных организациях, включая компании. В 1980-х годах , методы нашего института разлетелись по всему земному шару и во все культуры, предоставив возможность быстрого изучения процесса через организации ICA. **Стратегическое планирование успешно использовалось, чтобы внедрить стратегический процесс в организационные изменения и развитие.**

Классическое последование: Дизайн-конференции+ Топ Стратегическое планирование

Оригинальная последовательность: практическое видение, основные противоречия, стратегические направления и реализация. Вскоре стало ясно, что есть работа, которую нужно выполнять лидеру или группе лиц в преддверии стратегического планирования, что привело к созданию и развитию дизайн конференции.

Дизайн-конференция: Включает в себя представителя лидера группы/основы группы из организации. Ее цель заключается в разработке общего понимания программ, а также увеличения продаж и обязательств по планированию и последующие принятые действия. Она помогает нарисовать картинку того, где группа была, где находится сейчас и к чему надеется прийти. Она подготавливает руководителей организаций к следующим шагам на пути организации, а также позволит команде Топ-фасилитаторов лучше организовать процесс.

Процесс поиска: Дизайн конференция- это процесс поиска, как и само стратегическое планирование. Это источник мощной энергии стратегического планирования.

Предположения:

Люди в глубине души действительно знают, что им нужно.

Фасилитация ведет к процессу поиска.

Работа фасилитатора становится понятной.

Правильные вопросы это те, ответы на которые показывают, что должно быть сделано и получают обязательства сделать это.

Каждый является фасилитатором, вопрос в том, что ты фасилитируешь и как.

ТЕКУЩАЯ ПОЗИЦИЯ

Люди зачастую испытывают большие трудности, говоря о своем видении. Почему? Потому что мы осознаем разницу между нашим видением и реальностью. Тем не менее, разница между видением и текущей реальностью является источником энергии. Если бы не было разницы, не было бы надобности совершать какие-либо действия. На самом деле эта разница является источником творческой энергии. Мы называем эту разницу творческим напряжением. Принцип творческого напряжения является центральным принципом личного мастерства, включая все элементы дисциплины. Это та сила, которая вступает в игру в тот момент, когда мы признаем, что видение расходится с текущей реальностью.

Мастерство творческого напряжения приводит к кардинальному изменению нашего восприятия действительности. Точный, пронизательный взгляд на текущую позицию столь же важен как четкое видение. К сожалению, большинство из нас имеют привычку навязывать предрассудки на восприятие нашей текущей позиции. Первый выбор в достижении личного мастерства - быть верным своему собственному видению, второй фундаментальный выбор - приверженность истине. Оба имеют одинаково жизненно-важное значение.

Отрывок из "THE FIFTH DISCIPLINE: ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION, Peter Senge

МАСТЕРСКАЯ ТЕКУЩЕЙ ПОЗИЦИИ

Фокусирующий вопрос: Где мы сейчас?

КОНТЕКСТ

1. Выделите сфокусированный вопрос для программы, пересмотрите если необходимо.
2. Опишите процесс, сроки и ожидаемый продукт
3. Напишите сфокусированный вопрос для процесса Текущей позиции: *"Где мы сейчас?"*
4. Какие слова лучше всего помогают описать текущую ситуацию? Приведите пример, уточняющий, какую информацию вы хотите получить.
5. В командах проведите мозговой штурм, настолько всесторонне насколько возможно. 10 – 15 карточек на команду (чем больше, тем лучше)

ПРАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Уточните состояние текущей позиции по мнению группы.

ЭКСПЕРЕМЕНТАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ

Постойте чувство безопасности и возможности честного обмена.

ЗАКРЫТИЕ

"разница между видением и текущей позицией является источником энергии." (Питер Сенге)

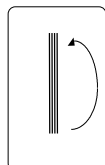
Так как мы работаем все вместе, если есть еще что-либо в нашей текущей позиции, на что нужно обратить внимание, не стесняйтесь, добавляйте карточки.

ОБЪЕКТИВНЫЙ



- Переверните все карточки и прочитайте одну за одной.
- Уточните, возникли ли вопросы перед тем, как повесить их.
- Попросите группу добавить другие карточки, если это требуется.

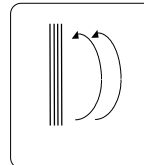
РЕФЛЕКТОРНЫЙ



Какие карточки удивили вас?

Какие из карточек вызвали беспокойство у Вас? Какие причиняют вам боль или трудности?

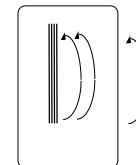
ИНТЕРПРЕТАТИВНЫЙ



Каких карточек больше всего? (Пометьте "Р")

-Какие из этих карточек открывают что-то новое о реальности или предоставляют новые возможности?

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ



Посмотрите на карточки и, слушая наш разговор, скажите, какая метафора или изображение помогает вам описать нашу текущую позицию?

Это похоже на.....

ВИДЕНИЕ

- *Видение говорит миру, что есть организация, о чем она*
 - * *Видение связывает наши ценности в рабочей среде*
 - * *Изложенные концепции - это выражение оптимизма и намерения*

Первый шаг к автономии нас в организации, это внедрение в работу будущего того, что мы желаем создать для нашего подразделения. Это называется видением величия. Мы описываем предпочтительное будущее, которое мы обязываемся внедрить и внедряем в наше подразделение. Убеждение состоит в том, что видение хорошо для человека в отдельности, хорошо для подразделения и для всей организации в целом. Создание этого видения является важнейшим действием руководителя.

-- Питер Блок, Влиятельный Менеджер

МАСТЕРСКАЯ ВИДЕНИЯ

Фокусирующий вопрос: Как вы видите данное место через три года?

КОНТЕКСТ

1. Выделите фокусирующий вопрос для программы, пересмотрите если необходимо.
“Как вы видите данное место через 3 года?”
2. Опишите процесс, сроки и ожидаемый продукт.
Опишите, как мастерская видения впишется в более широкий процесс планирования
3. Направьте мышление группы на будущее, визуализируя и представляя его с их точки зрения.
4. Приведите пример, чтобы пояснить какую информацию вы хотите получить

ПРАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Определите мечты намерения группы

ЭКСПЕРЕМЕНТАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ

Почувствуйте наслаждение от поиска общего группового видения

ПОИСК ЗНАЧЕНИЯ

1. Зачитайте названия каждого столбца.
2. Что из этого самое яркое/реальное для вас?

Что труднее всего представить/менее ясно?

3. Какие три являются центральными для вас?

4. В чем смысл изменений, описанных нами?

4. Наш следующий шаг заключается в определении препятствий, мешающих нашему видению.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ

1. Индивидуальный мозговой штурм
 Каждый человек пишет конкретные идеи по поводу того, как он видит данное место через 3 года.
2. Каждый выбирает свои 3-4 идеи и пишет их на карте (3-4 слова). Или штурм проводится в маленьких подгруппах; каждая выбирает лучшие идеи и пишет на карточках.
3. Групповой мозговой штурм. Выберите по 2 карточки из каждой группы: самые яркие. Если вам нужно больше перед структурированием, попросите еще по одной карточке.

СТРУКТУРИРОВАНИЕ

1. Интуитивно образуйте 4-6 пар, если у вас есть 12-15 карточек (**по одинаковому значению**).
2. Разбейте их на столбцы и назовите каждый столбец.
3. Попросите участников связать другие карточки с соответствующим по теме столбцом.
4. Свяжите одиночные по теме карты с существующими столбцами.

НАЗВАНИЕ

1. **Выберите самый большой столбец и прочитайте карточки вслух. Изучите эти карточки (Что будет с этим местом? Каков ваш инсайт по поводу того, что будет отличаться? Если я вернусь и увижу картинку – что я увижу?) Послушайте инсайты каждого.**
2. **Назовите каждый кластер существительным и одним или двумя прилагательными, которые описывают что мы хотим увидеть на данном месте, (прим. “совместные благоприятные условия работы.”)**
3. **Сделайте то же самое с каждым столбцом.**

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СПОСОБЫ СОЗДАТЬ ПРАКТИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ

Существует множество способов помочь группе развить практическое видение. Решение заключается в том, чтобы помочь группе представить вместе образы успеха и яркости насколько это возможно за пределами статуса кво. Вот пара дополнительных способов, использующихся вместе с методом мастерской видения (или используются самостоятельно).

°

Доска видения (Коллаж видения)	Утверждения видения
•Может быть использован перед или после мастерской видения (или использоваться самостоятельно) •Метод: дайте группе старые журналы или газеты, чтобы они вырезали картинки или слова, которые их привлекли. Затем группа должна составить их вместе на большом листке бумаги, чтобы описать картинку успеха.	•Обычно используется после мастерской видения •Метод: 1.Дайте группе задание расположить ключевые моменты видения в нескольких предложениях, которые описывали бы их видение успеха в одном абзаце. 2.Разделите группу на маленькие подгруппы по числу кластеров. Каждая группа берет один кластер для разработки наглядного способа описания конкретного элемента видения.

ОСНОВНЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ

Трудно принять холодный и беспристрастный взгляд на текущее затруднительное положение. Наш инстинкт – это сделать лучше и рационализировать все разочарования, которые мы имеем. Если наша цель состоит в том, чтобы удовлетворить все требования заказчика, мы можем легко понять чего нам не хватает. Мы можем согласиться с утверждением, что время улучшает вещи. Мы склонны продолжать делать вещи так, как мы сейчас делаем, и возможно, делаем больше этого...

Первый акт отваги тогда состоит в том, чтобы просто увидеть вещи такими, какие они есть. Без оправданий, без объяснений, без иллюзий желаемого процесса...

-- Питер Блок, Влиятельный менеджер

ИНСТРУКЦИЯ К УПРАЖНЕНИЮ «УЗЕЛ»

Начало: Этим вечером мы с вами рассмотрим некоторые сплетения и узлы, с которыми мы сталкиваемся в нашей организации. Давайте проведем следующие 10 минут, распутывая узел.

Узел

Желательное количество участников от 6 до 12 человек. Участники берутся за руки и образуют круг.

Начните упражнение, пуская импульс (сжимая руку) по часовой стрелке по кругу. Вы можете засечь время и посмотреть как быстро группа справилась с заданием.

Теперь отпустите руки. Вытяните свою правую руку вперед и возьмите человека напротив за его правую руку. Левую руку также вытяните вперед и возьмите другого человека за левую руку.

Пустите импульс еще раз и пусть каждый человек дает знать, где он. Убедитесь, чтобы каждый человек получил импульс.

Теперь попробуйте распутаться и встать обратно в круг, не расцепляя рук. Вы можете развернуть свою руку, при этом не разрывая контакт с человеком.

Если группе не удастся распутать узел, разорвите круг и создайте змею. Это тоже хороший способ начать упражнение.

Развернутый процесс

Групповой процесс работает естественным образом. Он саморегулирующийся. Не вмешивайтесь. Он будет работать самостоятельно.

Попытки контролировать процесс, как правило, терпят неудачу. Либо они блокируют процесс и делают его хаотичным.

Учитесь доверять тому, что происходит. Если затишье, пускай растет; что-нибудь из этого вырастет. Если буря, дайте ей разрастись; она разрешится спокойствием.

Группа недовольна? Вы не можете сделать ее счастливой. Даже если вы можете, ваши усилия могут лишить группу своей творческой борьбы.

Мудрый руководитель знает как облегчить процесс, происходящий с группой, потому что руководитель - это тоже процесс. Групповой процесс и процесс руководителя разворачивается таким же образом, по таким же принципам.

Лидер знает как оказать влияние, не акцентируя на этом внимание. Например, облегчение того, что случилось гораздо эффективнее, чем навязывать группе то, что вы хотите. Демонстрирование и моделирование поведения гораздо эффективнее, чем навязывание морали. Объективные позиции сильнее, чем предубеждение.

Великолепие побуждает людей, но затмевает всех, кто подавляет его.

(Отрывок из "Tao of Leadership")

МАСТЕРСКАЯ ОСНОВНЫХ ПРОТИВОРЕЧИЙ

Фокусирующий вопрос: Что блокирует реализацию нашего видения?

КОНТЕКСТ

1. Выделите фокусирующий вопрос
“Что блокирует нас от достижения поставленного видения?”
2. Опишите продукт/результат этой мастерской. Основные процессы совпадают с видением, но вопросы различаются.

Избегайте «отсутствия» или абстракции, но описывайте конкретную проблему или вопрос– что на самом деле происходит и что нужно изменить. Приведите несколько примеров.

3. Репетируйте процесс и сроки.

ПРАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Выявите препятствия на пути вашего видения.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ

1. Индивидуальный мозговой шторм. Каждый человек пишет 8-10 препятствий, блокирующих нас от видения, фокусируясь на заголовках, данных на предыдущей сессии. (Пр: где вы злитесь, расстраиваетесь, скучаете, чувствуете себя бессильным и т.д.).
2. Спросите пример, напоминая избегать «отсутствия».
3. Разделитесь на подгруппы и выберите самые яркие идеи. (Вам нужно 24-35 карточек на все группы). Напишите каждую идею развернуто (4-6 слов).
3. Групповой мозговой шторм: Выделите 3 или 4 наиболее сильные карточки из каждой группы.

СТРУКТУРИРОВАНИЕ

1. Сформируйте 4-6 пар, одинаковых по значению, после прочтения первых 12-15 карточек. Это лучше делать быстро и интуитивно.
2. Добавьте еще один ряд карточек
3. Пронумеруйте или подпишите каждую группу для облегчения идентификации.
4. Если необходимо, попросите 2 отличающиеся от уже имеющихся на стене карточки.
5. Попросите группу связать остальные карточки.

ЭКСПЕРЕМЕНТАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ

Убедитесь, что у нас есть все ключевые вопросы, за которые мы должны взять ответственность.

НАИМЕНОВАНИЕ

- Начните с названия наибольшей группы карточек.
- 1. Обсудите на ясность и понятность каждую группу. Какая область? Как вы испытываете ее? Какая дисфункция в этой области? Что больше не работает? Почему это происходит? Почему это продолжает случаться?**
2. Назовите каждый кластер с лучшим описанием противоречия **(5 – 7 слов)**
3. Для каждого названия задавайте вопрос: Это правда? Это говорит нам что нужно изменить? Мы можем что-нибудь сделать?
4. Повторите для каждого кластера.

ПОИСК ЗНАЧЕНИЯ

1. Упорядочите заголовки с карточками под ними: самая длинная колонка слева, самая короткая справа. Прочитайте заголовки
2. Какие противоречия вас удивили?
3. Какие из них самые важные для будущего?
4. Какие из рассматриваемых наиболее различаются?
5. Далее мы рассмотрим стратегические действия, которые могут взаимодействовать с этими противоречиями.

МАСТЕРСКАЯ ПРОТИВОРЕЧИЯ ИСТОРИЯ ПЕРСПЕКТИВНОЙ ДЕРЕВНИ

- Контекст после индивидуального мозгового штурма:

В введении мастерской противоречия полезно напомнить участникам не использовать слово «отсутствие». Это лишь указывает на то, чего у вас нет. Чтобы справляться с противоречиями, вам необходимо описать, что у вас есть. Противоречия также могут быть личными. Я разбираюсь с ними собственными действиями и отношением. Они просто не обвиняют кого-либо за действительность, частью которой я являюсь. Эта установка становится полезной после индивидуального мозгового штурма, но перед тем как подгруппы обмениваются идеями и пишут их на карточках.

На сессии мы рассматриваем шаблоны, отношения, структуры и блоки, которые позволяют нам двигаться вперед. Мы ищем то, что есть, а не то, чего не хватает. Это как поливать цветы в своем саду. Вода бежит из шланга и останавливается. Как правило, вы не смотрите на шланг и не кричите «Там нет воды!». Вы поворачиваете и проверяете, есть ли излом на шланге или кто-то на него наступил и перекрыл воду. В этом упражнении мы ищем изломы и блоки, а не кричим, что воды нет.

- Представление шага «наименование»:

Следующая история может быть использована для иллюстрирования противоречий. Ее полезно использовать после мозгового штурма и структурирования как контекст следующего шага «наименование».

“Эта история о двух деревнях, соединенных дорогой. Одна деревня производила еду для себя и своих соседей, при условии, что они снабжали их охотничьим снаряжением. Однажды огромный дракон обосновался посередине дороги, блокируя проезд между двумя деревнями. Жители нападали на него с копьями, которые рассыпались при ударе о толстую шкуру зверя. Они пытались поймать его веревками, но пламя дракона превращало веревки в пепел. Неделя за неделей они боролись, принося в жертву много жизней и наконец они отчаялись. Их запасы еды заканчивались, а поставленное оружие закончилось в борьбе с драконом. Однажды один юноша залез на дерево понаблюдать за драконом и обнаружил удивительную вещь: фермер из соседней деревни выкидывал мусор прямо под мордой у дракона. Гонец был послан, чтобы попросить фермера переместить мусор на дальнее поле. Дракон переместился на новое место кормления, а две деревни снова могли ездить по дороге и помогать друг другу”.

Если мы посмотрим с этой стороны, «Что объединяет эту группу?»

УРОВНИ ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТИ

Пример: Один человек обвиняет другого человека за то, что донес руководителю об аварии
Анализ комментариев, которые служат примером противоречивого мышления

Уровни проницательности		Пример
ПРОСТОЙ 	Раздражение	«Мы никогда не получали ежегодную премию, а мы заслуживаем это!»
	Обвинение	«Хенк всегда губит наш шанс! Какой стукач!»
	Отсутствие	«Менеджер никогда нам не даст поощрения!»
	Вопросы	«Ежегодный праздничный ужин это реально?»
	Блоки	«Я никогда не буду рассказывать об отрезанном пальце. Мы потеряли наш 13-недельный результат из-за этого.»
	Препятствия	«Даже незначительные аварии действуют против хорошего результата»
	Основные препятствия	«Как мы можем повысить уровень безопасности, когда никто не сообщает об аварии?»
	Противоречия	«Наша годовая премия по безопасности подрывает нашу способность получать точную информацию об авариях на производстве».
СУЩЕСТВЕННЫЙ	Дверь в будущее	«Система отчетности аварий, которая не должна наказывать добросовестные команды»

МАСТЕРСКАЯ ПРОТИВОРЕЧИЯ. ПРОЦЕСС АЛЬТЕРНАТИВНОГО НАИМЕНОВАНИЯ

- О** Вслух прочитайте карточки из групп.
- Р** Какие ключевые слова из карточек бросаются в глаза?
- И** Изучите основные противоречия, на которые указывают все карточки из группы.
(Запишите, что люди говорят на флипчарте, перед тем как они начнут повторять)
- П** Обобщите основное противоречие в одной фразе. Хорошая грамматическая форма фразы помогает людям понять глубже:

Блок,
Как оно блокирует,
Что оно блокирует.
Простой пример: Иерархия душит творчество.

Затем попробуйте фразы:

- 1) Оно реально / существует ли оно?
- 2) Мы принимаем участие в его сохранении?
- 3) Можем ли мы что-либо с этим сделать?

Если вы не прошли эти фразы, то продолжайте работать дальше.

Спасибо ICA Associates, Canada

Мастерская противоречия

Рисование в помощь процессу наименования

После того как все карточки сгруппированы и зачитаны всей группе:

1. Назначьте 1 группу каждому человеку, попросите его нарисовать картинку самого важного блока этой группы, указывая на то, что происходит сейчас в организации. Какой ваш опыт в этом противоречии? Избежание слов и использование цветов поможет войти в контакт с основным противоречием. Избежание разговорного языка обеспечивает доступ к интуиции и чувствам, а не работу левого рационального полушария. Дайте на это не больше 5-10 минут.
2. Сначала выберите группу с наибольшим количеством карточек. Попросите каждого художника показать свое творение и рассказать о нем всей группе.
3. Контекст наименования:
 - * Правда
 - * Что происходит такого, что необходимо изменить
 - * Скажите, что группа может с этим что-либо сделать
4. Обсудите наименования, запишите те, которые были выбраны участниками. Поощряйте каждое новое понимание, пока вы не придете к консенсусу. Вы будете чувствовать движение энергии группы и значение “ага”.
5. Запишите название на большом или цветном листке и переходите к следующей группе.
6. Если времени мало, позвольте всей группе вместе дать названия наиболее важным группировкам. Поделитесь картинками из всех групп, затем последние несколько противоречий могут быть названы в подгруппах. Изменения могут быть сделаны после просмотра и обсуждения наименований в большой группе.

Преодоление противоречий является естественным процессом во всех формах жизни, так как они ведут к росту и развитию.

Каждая жизненная ситуация сильна вдохновлять творческий подход, необходимый для преодоления и преобразования противоречий. Основные противоречия по своей природе вносят неясность и предотвращение эффективных действий.

Когда противоречие полностью разоблачено, импульс уже запущен в умах тех, кто дает названия. Естественным следующим шагом – это дать творчеству свободу, чтобы двигаться эффективно.

--- Ричард Вест, ICA

«Когда мы пытаемся решить проблему в слишком ограниченных пределах реальности, проблема вызывает еще больший дисбаланс и не решается вовсе.»

----- Juan Luis Segundo

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ

ВВЕДЕНИЕ В МАСТЕРСКУЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ

После творческого, рандомного мышления мы здесь, а не на последовательной части, которая является частью этапа реализации, но по-прежнему очень конкретных идей. Во-первых, мы задействуем возможности, затем выберем из всех этих идей лучшие возможности для эффективности на основе противоречий.

Не беспокойтесь о том, как вы должны сделать это, так как это ограничит деятельность вашего правого полушария. Идите за ЛЮБОЙ возможной идеей, которая может пройти через, вокруг, под противоречиями, устранить их, трансформировать их, использовать их для своих целей. Позвольте себе войти в каждое противоречие и стать с ним единым целым, чтобы понять, почувствовать и победить его.

Противоречия чаще всего являются результатом «привыкания» лидера или организаций. В свое время они были продуктивным ответом на потребность, но теперь это больше не работает. Некоторые проблемы и вопросы мы решаем немедленно, другие же откладываем и они начинают расти. Можно предположить, что эти вопросы и проблемы сохраняются для тех, кто получает энергию, держа их в таком состоянии. В то время как это может помочь в понимании более глубоких сил, необходимых для решения с противоречием, оно может также предложить подход к реализации.

Стратегические действия направлены на существенное изменение, а не на проигрывание тех же вещей немного по-другому или более усердную работу. Это новые подходы, зачастую косвенные, обеспечивающие значительные изменения.

Стратегии и Тактики: Кажется более эффективным стимулировать создание как стратегических направлений, так и тактических действий вместе, не пытаясь их отделить друг от друга. Конкретные и точные действия являются наиболее полезными. Затем, если эти действия вместе перерастут в стратегическое поле действия – это замечательно. Данные показали, что чаще лучшие стратегии быстрее находятся с помощью пилотных и рабочих групп, нацеленных на конечную цель.

Усвоение: Некоторые действия производят и несут за собой больше потенциального обучения, чем другие. Успешные действия в долгосрочной перспективе во многом зависят от обучения и обратной связи в результате коротких действий команды.

Ментальные ловушки

- Правильный ответ
- Это не логично
- Следуй правилам
- Быть практичным
- Играть- несерьезно
- Это не моя сфера
- Не будь глупцом
- Избегай двусмысленность
- Допускать ошибки - неправильно
- Это не креативно

From A Whack on the Side of the Head, by R. von Oech, Warner Books, New York, 1998.

МАСТЕРСКАЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ

Фокусирующий вопрос: Как мы работаем с нашими противоречиями и движемся к нашему видению?

КОНТЕКСТ

1. Выделите фокусирующий вопрос.
“Что мы можем сделать, чтобы продвинуться к нашему видению, преодолевая наши противоречия?”
2. Подходя к продукту более творчески, мы сможем преодолевать наши противоречия, что потом сделает наши видения реальными.
3. Это действия, с которыми мы можем создать реальный план реализации. Приведите несколько примеров.
4. Процесс мозгового штурма проходит в парах. Нам нужна некоторая подготовка. Запишите наличие времени для этой мастерской.

ПРАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Ряд жизненно важных опций из которых мы выберем наиболее полезные действия.

ЭКСПЕРЕМЕНТАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ

Волнение о доступных творческих возможностях..

ПОИСК ЗНАЧЕНИЯ

1. Повторите фокусирующий вопрос, затем прочитайте стратегические действия, на котором ВЫ решили сфокусироваться.
2. Какие действия опираются на наши сильные стороны?
3. Какой риск в новых направлениях?
4. Где реальные прорывы?
5. Какое действие является ключевым направлением?
4. Какие из них оказывают поддержку?
7. Как эти действия справятся с нашими противоречиями?

МОЗГОВОЙ ШТУРМ

1. Творческий мозговой штурм, чтобы поднять энергию.
• Индив. – используйте очки
• Пары – Все способы добраться до Рангуна?
• Как дожить до ста лет?
• Как справиться с трафиком, или
• Выучить ребенка к 2020?
2. Дайте 1 противоречие каждой паре. Пусть они набросают минимум 10 идей за 10 минут.
3. Дайте каждой паре второе противоречие и проведите тот же процесс. В конце каждая пара может добавить дополнительные действия для каждого противоречия.
4. Выберите 10 наиболее творческих из всех идей и выпишите их на карточках.

СТРУКТУРИРОВАНИЕ

1. Озвучьте карточки, начиная с самых творческих, 2-3 из каждой.
2. Сформируйте в пары, одинаковые по значениям. Вы можете найти разные перспективные или творческие взаимосвязи, которые смогут образовать новые стратегии или подходы в решении противоречий.
3. Продолжайте образовывать столбцы по мере прибавления карточек, спрашивая про самые смелые.
4. Продолжайте добавлять карточки, пока все не выложат.

НАИМЕНОВАНИЕ

1. Выберите наибольший столбец и спросите: «Какой творческий подход в этой колонке приведет к прорыву противоречий и движению к нашему видению?» (Как это отличается от того, что мы делаем сейчас?)
Стимулируйте диалог между участниками, пока новая, смелая и творческая стратегия не сформируется.
2. Дайте столбцу заголовок (4-6 слов).
3. Прodelайте то же с каждым столбцом. Обычно образуется 5-7 сфер стратегических действий.

Новое понимание

МЫСЛИТЬ И ДЕЙСТВОВАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИ

Интенсивный

Интенсивный вид стратегии является основным направлением атаки. Он требует максимальной человеческой силы, энергии и усилий. Стратегия обычно прямая и применяется когда противник распыляется.

Экстенсивный

Экстенсивный (широкий) вид стратегии предназначен для покрытия почвы. Он широко распространен, движется быстро и ищет скачки. Стратегия обычно применяется, когда противник сконцентрирован. Он используется для изучения сильных и слабых сторон. Он ищет союзников.

Фланговый

Этот вид стратегии используется в качестве одной из форм защиты. Он защищает от неожиданностей, обеспечивает главный удар и гарантирует постоянную подачу. Он обычно используется с основными атаками и принимает «высоту». Это одновременно выведывание вражеских движений, а также защитные ходы для главной силы. В бизнесе эта стратегия защищает интенсивную стратегию.

Прощупывание

Этот вид стратегии часто используется в сочетании с экстенсивным видом. Как только слабые места или возможности проявляются, прощупывание может быть запущено. Экстенсивная стратегия обычно перепрыгивает эти возможности. Прощупывание быстрое, легкое и имеет высокий риск. Оно также может обеспечить «прорыв».

Символический

Эта стратегия используется, чтобы объявить победу перед тем как бой начнется. Он включает в себя символы - флаги, свистки, воздушные шары и события. В бизнесе этот вид включает в себя брошюры, видео, обучение, киоски и демонстрационные мероприятия.



РЕАЛИЗАЦИЯ

МАСТЕРСКАЯ РЕАЛИЗАЦИИ

КОНТЕКСТ

Этот скрининг позволяет участникам представить краткосрочные и долгосрочные последствия действий на организацию и их личный вклад в реализацию.

Расположите доску стратегических действий так, чтобы всей группе было удобно читать, исправлять если это необходимо. Быстро перемещайтесь по всем вопросам, поощряя активное участие, помечая каждую карточку на которую обратили внимание ярким цветом. Некоторые карточки могут иметь несколько пометок.

- Легче всего сделать
- Более заметный
- Имеет долгосрочную выгоду
- Каталитический
- Каждый человек имеет большое вовлечение

ВЫБОР ДЕЙСТВИЯ

Встаньте и подумайте, выберите место чтобы начать реализация немедленно. Это могут быть индивидуальные карточки или целая колонна.

ТАКТИЧЕСКИЕ ГРУППЫ

Сформируйте группы по 4-6 человек по желанию для каждого выбранного действия, которые возьмут на себя ответственность за планирование и осуществление в течение следующего года. Они не заменяют функции отделов или комитетов, но они должны быть осведомлены о том, как они могут способствовать новой творческой и дополняющей движущей силе.

РАБОТА ТАКТИЧЕСКОЙ ГРУППЫ

Участники формируют цель и намерения в своей зоне в зависимости от фокуса вопроса. Затем определите годовые и трехмесячные задачи, мозговой штурм, проекты, действия для реализации задач (что они будут делать и как, когда, и кто из тактической группы возьмет на себя главную ответственность). Начните с активностей на следующие несколько дней, и включите все детали, которые по вашему мнению должны быть решены, финансированы, скоординированы и взаимосвязаны с организацией. Также это мониторинг ответственностей, необходимые ресурсы и празднование успешного результата.

ОТЧЕТЫ

Каждая тактическая группа читает свой план всей группе. Отвечает только на вопросы для разъяснения и спрашивает у группы то, что может быть обсуждено на следующей встрече тактических групп. Успех движения к консенсусу в организации зависит от способностей ее членов поддерживать и общаться честно, используя творческую обратную связь друг с другом нежели критику.

Когда все завершено, отобразите общий план реализации: разницу, сроки, планирование, интеграцию, систему поддержки, проверку исполнения.

ПРАЗДНОВАНИЕ УСПЕШНОГО РЕЗУЛЬТАТА

РАБОЧИЙ ЛИСТ РЕАЛИЗАЦИИ

Организация
Имя

Дата

Члены стратегической
группы

РАБОЧАЯ СФЕРА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ГРУППЫ:

ЦЕЛИ

ЗАДАЧИ НА ГОД

ЗАДАЧИ НА МЕСЯЦ

ШАГИ РЕЛИЗАЦИИ

ЧТО

КТО

КОГДА

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

8
МЕСЯЦ

1

2

3

КАЛЕНДАРЬ

4

5

6

ОБЗОР ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

ОТКРЫТЫЙ КОНТЕКСТ

Сформируйте фокусирующий вопрос для планирования процесса:
“Что мы можем сделать чтобы обеспечить жизнеспособность нашей организации?”

Диаграмма процесс планирования:



ТЕКУЩАЯ ПОЗИЦИЯ

Фокусирующий вопрос: *“Где мы сейчас?”*

- Мозговой штурм объективной картинки о «сейчас»
- ОРИП

Фокусирующий вопрос:

Практический результат:
 Создание практических стратегических направлений, на которые мы согласимся

Экспериментальные цели:
 Развитие чувства собственности и движущей силы.

МАСТЕРСКАЯ ВИДЕНИЯ

Фокусирующий вопрос:
“Как вы видите данное место через три года?”

- Мозговой штурм конкретизирует надежды и мечты
- Сгруппируйте в столбцы одинаковые надежды и мечты
- Назовите каждый столбец
- Сформируйте доску, чтобы хранить информацию

МАСТЕРСКАЯ ПРОТИВОРЕЧИЙ

Фокусирующий вопрос:
“Что нужно изменить, чтобы ваше видение реализовалось?”

- Блоки мозгового штурма
- Организуйте информацию в группы с похожими первопричинами
- Назовите группы. Прим.: “что нужно изменить”
- Задумайтесь над полученными из процесса знаниями

МАСТЕРСКАЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ

Фокусирующий вопрос:
“Какой творческий прорыв стратегических действий мы можем использовать, чтобы преодолеть наши противоречия?”

- Мозговой штурм стратегических действий, начинающийся с творческого упражнения
- Организуйте карточки по смыслу
- Назовите стратегические действия по результату
- Создайте доску и отобразите

ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЦЕССА

- Что вы помните из нашего совместного планирования?
- Где вы были возбуждены, расстроены, чувствовали усталость, повышение или понижения энергии группы?
- Какие новые открытия вас посетили?
- Какое значение для вас имеет наша совместная работа?

Сейчас мы готовы сформировать стратегические группы, чтобы разработать план реализации наших стратегических действий.

ФОКУСИРУЮЩИЙ ВОПРОС

РАЗЪЯСНЕНИЕ ФОКУСУЮЩЕГО ВОПРОСА

Фокусирующий вопрос в Стратегическом планировании является отправной точкой для работы группы. Это вопрос, который фокусирует внимание группы на конкретной теме, стимулирует творческие ответы. Сначала определите сферу темы, практический результат и экспериментальные намерения, участников, заинтересованные стороны продукта и временные рамки. Это делается в преддверии групповой сессии с небольшой представительской группой, но требует согласования со всей группой в начале планируемого семинара.



ICA's Введение и Глобальная сеть

Кто мы?

The Institute of Cultural Affairs (ICA) это частная некоммерческая организация занимающаяся исследованием человеческого фактора в мировом развитии. Мы способствуем позитивным изменениям в общинах, организациях и личной жизни, помогая людям найти их собственное решение проблем и средства борьбы с ними. Мы находим то, что полезно и ищем связи за пределами существующих границ. Мы интегрируем подходы, которые трансформируют практичность, надежность и доступность. Мы работаем как партнеры в изменении, обучении наших клиентов и помогаем остальным узнать как организовывается наш процесс.

Что мы делаем?

ICA использует методы активного участия для стимулирования творческого мышления, основываясь на консенсусе при принятии решений и командообразовании. Наши методы создают право собственности, четкие цели, открытые линии коммуникации, расширяют перспективы и мотивируют людей на адаптацию к изменяющимся условиям, при этом почитая культурные традиции и присутствующее разнообразие в каждой группе.

Почему выбирают нас?

Более тридцати лет тестирования методов и поиска по всему миру позволяют ICA создавать и поддерживать различные программы, ссылаются на один общий принцип – раскрыть творческий потенциал и страсть заинтересованных людей, позволяя им помочь сформировать свою собственную судьбу. ICA фасилитаторы используют эти методы таким образом, чтобы люди могли понять для себя как думать, планировать, руководить и реализовывать. Опыт ICA в участии решения проблем и наша уникальная платформа понимания культурного разнообразия в полной мере квалифицирует нас как эффективных работников в условиях современных перемен.

Узнайте больше о ICA :

<http://www.ica-international.org/>
<http://www.icanacan.ca>
<http://www.ica-usa.org/>
<http://www.icatw.com/>