

Составитель:
Алексей Яцына

Руководство для модератора групповой работы

На основе опыта КСП
с 2013 — н. в.

Версия 0.1

(сборка август-декабрь 2017)

Коллектив авторов

**Руководство для модератора
групповой работы**

«Издательские решения»

2017

Коллектив авторов

Руководство для модератора групповой работы / Коллектив авторов — «Издательские решения», 2017

Модерация это способ повысить пользу коммуникации для всех её участников. Запрос же на коммуникацию растёт, потому что усложняются взаимодействия в бизнесе, в социуме, в обучении, в исследованиях и разработках. Руководство – это фиксация опыта Конструкторов сообществ практики проведения сотен сессий, призванное помочь модератору спланировать и провести обсуждение и достичь полезного для всех участников результата.

Содержание

Введение	6
Польза	9
Конструирование и подготовка сессии	10
Что такое конструирование сессии?	10
Контекст	11
До и после	12
Проблема	13
Объект, предмет и рамка обсуждения	14
Заказчик	15
Выгодополучатели	16
Подбор участников обсуждения	17
(Бес)Человечность	18
Модели	19
Формы коллективной работы	20
Отдельные элементы коллективной работы	21
Шоу как форма организации обсуждения	23
Норма (формула) высказывания	24
Правила для конструирования сессии	25
Ранжирование идей	26
Игровые приемы в обсуждениях	28
Время	29
Выход из сессии в проектную работу	30
Подбор команды модераторов	31
Какой модератор нужен для сессии	32
Предсессионная подготовка модераторов	33
Постановка	34
Примеры схем-постановок на сессии	35
Пример. Текстовая инструкция модератора	38
Пример. Визуальная инструкция модератора	42
Примеры программ сессий	43
Конец ознакомительного фрагмента.	46

**Руководство для модератора
групповой работы
На основе опыта КСП с 2013 – н.в.
Версия 0.1 (сборка август-декабрь 2017)**

Составитель Алексей Яцына

Корректор Елена Зорина

ISBN 978-5-4490-3352-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Модератор – это лоцман тех, кто сел в одну лодку, к берегу, который еще предстоит насыпать из вод.

Цель составления данного Руководства – фиксация накопленного опыта, ускорение распространения применяемых практик и инструментов.

Ожидаемые результаты:

- расширение числа людей, применяющих инструменты модерации в работе;
- упрощение коммуникации в наших проектах за счет общения на одном языке;
- наличие методических основ для школ подготовки модераторов;
- снижение издержек на подготовку и проведение сессий.

Это руководство я составил на основе опыта партнерства «Конструкторы сообществ практики»¹ приобретенного в совместной деятельности с 2013 года. Большая часть нашей практики – это работа в ситуации множественности участников групповой коммуникации, что нашло отражение в структуре и содержании документа. Организационно руководство представляет собой свод и структурирование заметок по модерации, сделанных мною и моими коллегами с 2014 года и по н. в.

Под *модерацией*² в данном руководстве понимаются процесс создания и поддержки групповой коммуникации, направленной на решение какой-либо задачи, и помощь участникам в переводе этого решения в действие.

Модератор – человек, реализующий *модерацию*. Для нас это означает, что модератор ответственен не только за процесс обсуждения, но и за генерацию содержания, его упаковку и провокацию на дальнейшее действие.

Что важно в этом определении:

- текущие деятельности не могут продолжаться привычными способами;
- есть или может быть определен единый контекст, в котором можно рассматривать все эти виды деятельности;
- обсуждение и коллективная работа являются способом преодоления осознанного барьера;
- результатом обсуждения определяется новая деятельность, согласованная между участниками обсуждения.

¹ «Конструкторы сообществ практики» – объединение людей, которые развивают и реализуют свои собственные и чужие проекты, организуя коммуникацию между людьми. В частности, КСП развивает модерацию по методике Rapid Foresight, практикоориентированные и игропрактические форматы обучения, работу с коллективными представлениями и действиями по формулированию и воплощению желаемого образа будущего. Страница КСП в социальных сетях <https://www.facebook.com/kspmedia1/>.

² Кроме того, в практике используется ещё несколько слов, описывающих и характеризующих работу с группой: ведение, фасилитация, медиация. В российской практике чаще всего используют термин «модерация» («модератор»), а в зарубежных текстах – «фасилитация» («фасилитатор»). Есть авторы, которые вводят различие между этими понятиями, и те, кто считает это разными словами для одного явления. В данном Руководстве будет использоваться один термин – «модератор». При этом будут подразумеваться все аспекты работы и взаимодействия с участниками до, во время и после сессии (встречи, совещания).

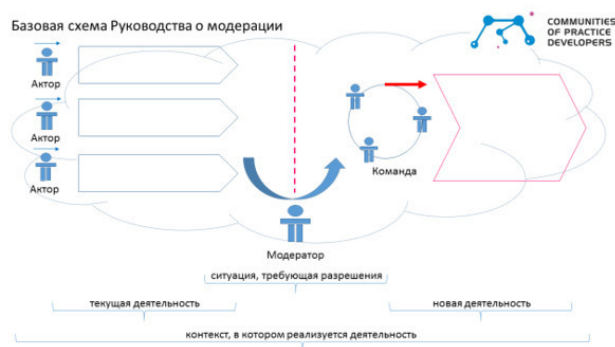


Рисунок 1. Базовая схема модерации

Поэтому в модерацию кроме проведения собственно сессии входит:

- проектирование сессии – подготовка тематики обсуждения, определение контекста и ситуации, в которой обсуждение проводится, разработка схемы представлений о предмете обсуждений, форм промежуточного и финального представления результатов обсуждения, подбор участников обсуждения и способа разделения на группы и решение многих других вопросов;
- создание среды обсуждения – организация пространства и условий, максимально способствующих генерации содержания, появлению у людей ощущения сопричастности к решению и необходимости действия;
- сборка результатов обсуждения – фиксация первичных материалов, структурирование информации, упаковка в представления, с которыми участники сессии могут совершать дальнейшие действия, в развитие и реализацию договоренностей, достигнутых в ходе обсуждения.

В этом Руководстве я стараюсь больше внимания уделить именно этим вопросам, что пока мало отражено как в нашей текущей практике подготовки модераторов, так и в доступной литературе по теме.

В основе нашей работы и, соответственно, подходов, представленных в документе, заложено несколько ценностных предпосылок.

1. Обсуждение – лучший способ разных людей быстрее и эффективнее достигать своих целей за счет демонстрации друг другу своих картин мира, декларации своих намерений, прояснения противоречий.
2. Заинтересованность – в обсуждении принимают участие только те, кому это действительно надо, а остальные или не пришли, или не находятся в обсуждении ни секунды дольше, чем им необходимо.
3. Взгляд через объективность – формирование безоценочного образа (ситуации) того, что мы обсуждаем, чтобы затем можно было увидеть отношение разных участников к этому образу.
4. Взгляд через будущее – определение преобразований, которые произойдут с обсуждаемым образом (ситуацией) в будущем, как это может повлиять на участников обсуждения, чтобы затем можно было заявить свои интересы.
5. Консенсус – определение такого подхода к решению вопроса, разрешению противоречий между интересами участников, который позволяет всем получить выгоду.
6. Качество – нахождение такого решения, которое позволяет получить максимум выгод при минимуме затрат или в минимальное время, которое не создает новых противоречий на следующем шаге.

7. Коллективность и командность – поиск таких инструментов действия, которые вовлекают максимальное количество участников обсуждения и других людей, так как реализацию получают только идеи, поддержанные максимальным числом людей.

Это также необходимо учитывать, когда вы знакомитесь с этим Руководством.

Сегодня модерация активно применяется:

- при генерации идей;
- при проведении совместных обсуждений с участием множества разных участников со своими интересами, проблемами, взглядами, подходами к решениям (это и форсайт-сессии, и сессии обсуждения развития регионов, отраслей/индустрий, и сессии о деятельности сообществ);
- при проведении стратегических сессий компаний и корпораций, общественных объединений и других организаций;
- в проектном управлении;
 - в ведении панельных дискуссий, круглых столов, других коллективных форм обсуждения, где стоит задача целостно осветить проблему;
 - в обучающем процессе, где введены коллективные формы работы.

Под каждую ситуацию необходим свой вид модерации, нужны свои инструменты, подготовка, подготовленность.

Будущее пространство модерации: рабочие совещания в регулярном управлении от собраний советов директоров и правлений до еженедельных текущих планерок (в т. ч. планирование, координация работ, подведение итогов) – только начинает осваиваться модерационным сопровождением. И этот перечень станет шире, так как с каждым днем растет число видов и форм коллективных активностей, подразумевающих обмен мнениями, декларирование позиций, поиск совместного решения, генерацию новых идей и т. д.

В какой-то момент модерация станет одним из навыков, присущих большому количеству профессий. Везде, где возникает необходимость координации усилий или согласование представлений. Например, система бережливого производства. Вот пост, состоящий из бригады работников, четырех-пяти станков, десятка видов обработки. Вот их место регулярных сборов для обсуждения рабочего процесса и его улучшений. Значит, кто-то из них или каждый из бригады должен обладать навыками модерации, чтобы эти обсуждения были и быстрыми, и полезными. Примерно та же ситуация в образовании, в политике, в социуме. Полицейские, работники ЖЭКа в перспективе становятся модераторами. Мы до этого будем идти долго. Но дойдем.

Это Руководство – маленький вклад в этом направлении.

Польза

Любое обсуждение – это время. Чем масштабнее сессия, чем дольше её продолжительность и чем больше вовлечено участников, тем больше времени было израсходовано.

Необходимо сделать так, чтобы это время стало полезной инвестицией, а не пустыми затратами.

Польза может определяться по-разному, но в общем случае выгода каждого участника обсуждения, равно как и совокупная выгода, должна превышать такую же, полученную участниками, если бы они не отвлекались на обсуждение от своей текущей деятельности. Это означает, что любая сессия должна давать участникам новое качество, новый уровень производительности.

Конструирование и подготовка сессии

Что такое конструирование сессии?

Конструирование сессии – это определение, что, как, как долго, в каком составе, каким способом, в какой последовательности будет обсуждаться. Фактически при конструировании сессии закладываются условия, которые позволят достичь желаемой пользы.

Подготовка сессии – это проведение работ, которые позволяют реализовать условия, заложенные в конструкции сессии.

Видимым результатом конструирования и подготовки сессии являются:

- программа сессии;
- организационный райдер;
- требования к составу участников сессии;
- требования к предварительной подготовке участников сессии;
- список команды модераторов;
- список ожидаемых результатов.

Самым важным результатом является постановка для модераторов сессии (устная или письменная): детальное описание, как сессию проводить.

Контекст

Каждое обсуждение должно проводиться в одном контексте.

Без определения контекста участники не просто не поймут друг друга (формально может показаться, что понимание достигнуто), а предположат самое разное. Значит, и действовать потом будут рассогласованно.

Даже обсуждая вроде бы единую для всех участников тему, во вроде бы однородной по составу группе (например, руководство предприятия обсуждает способы совершенствования процессов), контекст необходимо предварительно обсуждать и задавать. Тем более если участники обсуждения представляют разные заинтересованные стороны, разные виды деятельности (например, при обсуждении перспектив развития региона, отрасли, городской среды, образовательного учреждения).

Самым понятным примером является яблоко. Его можно рассматривать как сельскохозяйственную культуру, а можно как культурный феномен. А обсуждая сельскохозяйственную культуру, можно концентрироваться на агротехнике, можно на организации садов, а можно на производственных цепочках переработки и сбыта.

До и после

Любое обсуждение может быть полезным, только если оно является элементом деятельности и направлено на его качественное изменение.

Конструируя обсуждение, необходимо максимально полно представлять себе текущую ситуацию:

- кто является заинтересованными сторонами;
- как организована текущая деятельность;
- какие проекты реализуются или не были реализованы;
- что в текущей ситуации не позволяет двигаться вперед.

Также следует заранее определить, кто и в какой деятельности будет применять те итоги обсуждения, которые были достигнуты в ходе сессии.

Проблема

Проблема – это ситуация, которая не имеет решения при имеющихся и доступных компетенциях и ресурсах, в рамках текущих представлений.

Следовательно, решение проблемы требует изменения границ рассматриваемого объекта, или способа его описания, или нового технологического, организационного или какого-либо иного подхода.

В конструкцию сессии необходимо заложить условия, которые спровоцируют «иной взгляд» у участников. Например, в методике Rapid Foresight одним из универсальных способов является вынесение объекта обсуждения вперед, в будущее, рассмотрение его в динамике, что и позволяет самым разным людям не критиковать мнения друг друга, а договариваться о будущем состоянии объекта.

Дополнение

Для сессии, в ходе которой требовалось сформулировать перспективные темы для курсов по прорывным технологическим разработкам, технологический барьер, который необходимо выявить и преодолеть, формулировался через вопросы:

- Мотивация – какую значимую задачу решает? (Пользовательскую, государственную?)
- Какие «закритичные» режимы работы становятся «нормальными» при преодолении барьера? (Что меняется на порядок?)
- Что решит (изменит) преодоление барьера? Что произойдет, если барьер не будет преодолен?
- Какие возможности открываются при преодолении барьера?
- Наличие квалификации и компетенций для преодоления барьера?
- Кто потребитель результата? Востребованность?
- Цена разработки? (Порядок.)
- Готовность финансировать разработки частными компаниями?
- Как решение (по преодолению барьера) ускоряет развитие класса/кластера технологий?
- Соответствие принципам Национальной технологической инициативы: сетевость, b2c, гигантский мировой рынок и т. д.

Объект, предмет и рамка обсуждения

Объект – то, что мы обсуждаем.

Предмет – фокус внимания.

Рамка обсуждения – то, что мы определяем как внешние условия и ограничения нашего обсуждения.

Определить эти характеристики предстоящего обсуждения далеко не просто. Например, в ходе форсайт-навигации «ядерные группы» организаторов значительную часть времени подготовки своих флотов и кэмпов занимались именно определением повестки как всего мероприятия, так и отдельных тематических групп.

Для определения объекта, предмета, рамок обсуждения могут помочь следующие вопросы:

- Можем ли мы обозреть то, что обсуждаем (описать, охарактеризовать, охватить взглядом)?
- Можем ли мы определить или описать состояния объекта (до изменений, текущее и желаемое, «идеальное»)?
- Можем ли мы этим управлять, то есть изменять характеристики, границы, свойства того, что обсуждаем (хотя бы потенциально)?
- Что нам дает такой или другой фокус внимания? Что является наиболее важным для дальнейших действий?
- Какие внешние условия для нас являются критичными? Можем ли мы выдвигать встречные требования или эти ограничения не поддаются влиянию?

Заказчик

У каждой сессии есть заказчик.

О взаимодействии с заказчиком подробно описано в любой книге об оказании услуг.

Выгодополучатели

Модератор должен стремиться к тому, чтобы выгодополучателей было как можно больше. В пределе каждый участник обсуждения (сессии) должен получить свою выгоду.

Более того, есть обсуждения (сессии), в которых выгодополучателем может стать любой субъект определенного типа. Например, при обсуждении перспектив развития региона выгодополучателем становится каждый житель.

Модератор при конструировании сессии должен определить круг потенциальных выгодополучателей и тот способ представления результатов обсуждения, которым они смогут воспользоваться.

Подбор участников обсуждения

Для большинства сессий, которые мы проводим, состав участников является самым сложным и важным вопросом. Качество результата во многом зависит от глубины знаний участников по обсуждаемому вопросу, широты подходов к нему, мотивации на разрешение вопроса. Важны все три составляющие. Не уговаривайте человека избыточно, если понимаете, что хотя бы одной из трех характеристик не хватает.

При определении круга участников мы пользуемся следующими приемами:

- описание категорий людей, которых мы хотим видеть среди участников обсуждения. Желательно, чтобы они представляли все заинтересованные стороны;
- указание на требования и ограничения к участникам, чтобы не только отсеять тех, кто, по мнению организаторов сессии, не принесет пользы, но и показать приглашаемым серьезность намерений;
- «снежный ком», когда уже приглашенные или те, кого мы знаем как экспертов в обсуждаемой теме, называют других возможных участников;
- аналогии, когда списки участников составляются на основе данных похожих и смежных обсуждений (докладчики, специально приглашенные лица и т. д.);
- индекс цитирования, когда потенциальных участников выявляют по их популярности или числу ссылок на их работы у других участников.

Составив список потенциальных участников, необходимо правильно составить для них текст приглашения. Не важно, будет ли это персональная устная беседа, или письменная рассылка, или публикация. Текст должен четко показывать, в чем возможный интерес и выгода для участников. Подробности – в многочисленных книгах и статьях по коммуникации. Здесь только одна рекомендация: после каждой встречи и беседы разбирайте реакцию собеседника и обновляйте свой текст.

Чем заблаговременнее приглашение, тем лучше. Для многих приглашение за месяц – уже слишком поздно. Не стесняйтесь приглашать заранее, даже если все ваши организационные вопросы: место, время начала и т. д. – еще до конца не определены.

Вместе с тем в ходе самого мероприятия (сессии) мы руководствуемся принципом: кто здесь собрался, те самые нужные люди и есть.

(Бес)Человечность

Есть два типа сессий:

- те, в которых первично само достижение договоренности между участниками;
- те, в которых принципиально важно получить новое содержание.

В соответствии с этим планируйте время на отдельные элементы сессии: знакомство, договоренности по терминам и т. п.

Модели

Модели помогают структурировать обсуждение. Их достоинство в том, что для многих объектов/предметов можно легко подобрать подходящую модель, в рамках которой участникам легко обсуждать ситуацию и искать решение:

- модель жизненного цикла для продуктов или для сообществ;
- модель системы разделения труда для индустрии;
- различные матрицы для анализа рынка, бенчмаркинга и сопоставления стратегий;
- оптимизационная задача для бизнес-процессов и другие.

Недостаток моделей в том, что их применение может подтолкнуть участников в сторону заранее запрограммированного решения вместо поиска нового.

Формы коллективной работы

Сессия собирается (конструируется) из небольшого числа форм коллективной работы:

- доклад;
- обсуждение в малой или большой группе;
- общее обсуждение;
- игропрактика.

Само обсуждение может быть структурированным или неструктурированным.

- Первое предполагает поиск ответов на заранее заготовленный набор вопросов, работу с шаблонами и пустографками для заполнения, жесткие формулы (нормы) высказываний.
- Второе предполагает свободную дискуссию по предложенной теме без четкого определения границ обсуждения и способа представления его результатов.

А вот модификаций построения обсуждений может быть множество.

Например, презентация результатов обсуждения в группах может быть без вопросов из зала или с вопросами:

- от любого участника обсуждения;
- от представителей других групп;
- от приглашенных экспертов;
- от людей, выбранных из числа участников в качестве представителей позиций заинтересованных сторон.

Вопросы могут быть на уточнение и прояснение, а могут быть на критику предложений. Кроме того, само время, выделенное на вопросы, может быть регламентировано или нет.

Обсуждение может быть организовано как представление и защита разных позиций.

Отдельные элементы коллективной работы

Это приблизительное время на основные элементы, из которых собирают сессию.

Элемент	Время мин, час	Время тах, час	Комментарий
Стартовый пленар	0,5	1	Мотивирующая информация. Организационная информация (включая технику безопасности, «пространство без галстуков» и т. п.) Технологическая информация (включая «пространство доверия»)
Знакомство	0,25	0,5	Краткое представление модератора Краткое представление участников группы, в т. ч. ответы на вопросы о смысле участия
Микродоклады по теме	0,25	1	Заранее подготовленные информационные или проблематизирующие доклады от отдельных участников группы. Не более 15 минут на одно выступление. Не более 3—4 выступлений
Генерация идей	1	1,5	Выдвижение гипотез Предложение способов решения проблем Ранжирование идей
Поиск проблем	0,5	1,5	Выявление «разрывов» между текущим и желаемым состоянием Определение существа проблем Ранжирование значимости проблем
Промежуточные пленары — доклады от участников групп (обмен информацией между участниками группы о содержании)	1	3	Обмен информацией о содержании. Взаимная проблематизация и критика
Игровые формы обсуждения: - дебаты - баттл - мультелекция и т. п.	1	2	Обмен информацией о содержании. Взаимная проблематизация и критика
Игропрактика	1	5	Общая или по группам работа - раскочка и настройка на работу - быстрая проблематизация содержания - быстрая проверка идей

Элемент	Время мин, час	Время тах, час	Комментарий
Специальные лекции	1	3	Подбор тематических вступлений (и выступающих), которые могут: - расширить представления участников о предмете обсуждения; - позволить взглянуть на предмет обсуждения с другой стороны; - проблематизировать выдвигаемые участниками образ будущего, проектные идеи; - показать новые варианты взаимодействия и побудить коммуникацию. Лекции могут быть для всех участников, для отдельных категорий или по желанию. Лекции могут строиться в формате монолога или диалога, включать интерактивность
Проектная работа	1	5	Работа в малых группах над разработкой и детализацией проектов. Как правило, ведется по шаблону, содержащему основные параметры проекта
Рефлексия	0,5	1	Разбор текущей ситуации, анализ с иных точек зрения. Выявление неудовлетворенности участников группы текущей картой, проектами (их «несерьезностью») Рефлексия не может проводиться без общих пленаров, или игропрактик, или взаимных обменов картами с другими группами, или экспертных высказываний — то есть ситуаций, в которых содержательный материал группы может быть подвергнут критике с других позиций, дополненной информацией

Шоу как форма организации обсуждения

В шоу, в частности в телевизионных, накоплен огромный опыт:

- вовлечения;
- анализа информации;
- поиска неожиданных способов решений.

Вот лишь несколько примеров:

- «сто к одному» – проводится предварительный опрос участников по тематике обсуждения, а потом сравниваются их ответы с ответами экспертов;
- булшит бинго³ – побуждает участников внимательнее слушать докладчиков и фиксировать ключевые тезисы;
- «битва быков» («дуэль», «баттл») – эксперты выступают в качестве оппонентов вокруг какого-либо тезиса.

И так далее.

³ <http://bullshit-bingo.ru/>

Норма (формула) высказывания

Структурированное обсуждение предполагает, что модераторы предлагают участникам использовать определенные словесные формулы для выражения своих мыслей.

Во-первых, это резко повышает качество содержания.

Во-вторых, помогает убрать из общения лишние слова и фразы. Не секрет, что человек тратит довольно много времени и слов, чтобы подобраться к сути того, что хочет выразить. Норма высказывания помогает сразу перейти к передаче смысла.

В-третьих, использование формул высказывания позволяет участникам быстрее перейти на единый язык общения. Важно, что это язык, предложенный модераторами, то есть нейтральный для всех участников.

Самое сложное – это предложить такую формулу высказывания, которая будет пониматься однозначно.

При этом и сам модератор должен строго придерживаться заданной им нормы.

Правила для конструирования сессии

Эти правила не являются жестким требованием, скорее рекомендациями, проверенными опытным путем.

- В обсуждении должны быть представлены все заинтересованные стороны, но не должно быть «лишних» людей, тех, кто не добавит в ход обсуждения ни информации, ни нового взгляда, а также не будет пользователем результатов обсуждения. Правило «необходимого и достаточного» позволяет определить число участников сессии.

- Чем более детальное обсуждение предполагается, тем меньше должны быть группы участников. Правило позволяет определять необходимое число модераторов. Наш опыт показывает, что на стадиях согласования представлений, взглядов, мнений численность группы должна быть от 7 до 20 человек. При обсуждении проектных идей или при планировании проекта число участников обсуждения должно быть меньше: от 3 до 7 человек.

- Обсуждение (сессию) необходимо строить по одной из схем:

- Практика – теория – практика. Вначале участники что-то делают, что-то пробуют сами, потом получают инструментарий для решения своих задач и потом решают задачу с помощью полученного инструментария. Когда участники что-то попробовали, у них есть опыт, который позволяет им понять, какую часть теоретического материала и каким способом они могут применить. Это резко повышает усвоение материала.

- Вызов – обсуждение – игропрактика (эксперимент) – обсуждение. В этом случае крайне важно сделать провокацию, установить высокую планку требований и побудить участников её перепрыгнуть. На первом этапе идет работа с мотивацией участников. Игропрактика – это способ быстро и дешево проверить свои гипотезы.

- Текущие проблемы – актуальные задачи – способы решения (проблем). Часто люди не могут перейти к конструктивному обсуждению, не отрешившись от забот, которыми полна их жизнь. Выписывание текущих проблем позволяет затем переключиться на обсуждение важного, чтобы в конце, найдя решение задач, вернуться к списку проблем и проверить, разрешаются ли и они тоже.

- Чем более структурированные требования по оформлению результатов обсуждения (см. также главу «норма высказывания»), тем более группа может быть самостоятельной в своей работе. Правило позволяет определять, какое число рабочих групп может поддерживать модератор⁴.

- Минимальное время, которое необходимо выделять группе на обсуждение, – полтора часа. Больше чем три часа в одной форме работы людям очень сложно сохранять внимание на обсуждении одного вопроса.

- Перерывы между отдельными частями обсуждений должны быть или короткими (не более пяти минут), или длинными (до получаса). В первом случае вы показываете, что это перерыв организационный, фиксирующий переход от одной формы работы к другой, позволяющий участникам переставить мебель, перейти в другое помещение и т. п. Во втором случае вы даете участникам полноценно передохнуть и пообщаться.

⁴ Возразят, что в open space модератор формально вообще один, хотя ни само обсуждение, ни требования к результату практически не структурированы. Однако в каждой группе кто-то берет на себя функции (и роль) модератора. Поэтому фактически в каждой группе модератор есть.

Ранжирование идей

Мы часто в работе с группой используем прием «ранжирование идей». Это способ и для участников, и для модератора сделать очевидными приоритеты. Это простой и быстрый способ привлечь всех участников к обсуждению идей и предложений.

Что это дает?

С точки зрения групповой динамики: максимальную вовлеченность участников в работу, особенно во время общих обсуждений. Это возможность, пусть и опосредованно, выразить своё отношение каждому участнику, когда нет возможности выделить много времени на вопросы и перекрестное обсуждение.

С точки зрения содержания: на этом этапе группа (или отдельные ранее «тихие» участники) начинают отстаивать формулировки, уточнять границы и суть идей – то есть серьёзно относиться к тому, что сказано/предложено. Ранжирование по разным признакам позволяет рассмотреть ситуацию под разными углами и наметить наилучший маршрут продвижения в обсуждении темы. Кроме того, итоговый выбор часто открывает для группы рассматриваемый вопрос с новой стороны.

С точки зрения времени, выделенного на обсуждение, ранжирование позволяет сфокусироваться на том, что важно для большинства.

Организация ранжирования

- Необходимо заранее подготовить несколько оснований для сравнения. Мы обычно используем не менее трех. Например, самый эффективный в реализации, самый быстрый в реализации, самый дешевый в реализации.

- Выбранные вами основания для ранжирования должны опираться на постановку задачи для группы.

- Пример 1: вы хотите поискать новые стратегические горизонты, выйти «из ящика» – тогда основаниями для сравнения могут быть: «безумность идеи» (насколько идея не укладывается в текущие представления), новизна для группы (насколько для собравшихся это терра инкогнита и никто ничего о подобном не слышал), перспектива стать доминирующим продуктом/захватить рынок и т. д.

- Пример 2: вы хотите описать план работ на ближайший период (год-два) – в этом случае самыми частыми основаниями мы выбираем: скорость реализации (насколько быстро), затраты на реализацию (насколько дешево), масштаб эффекта, скорость согласования и др.

- Пример 3: вы хотите сделать нечто, что требует согласованных действий большого числа людей, – тогда удобными критериями будут тиражируемость, охват и вовлеченность людей, размер кумулятивного эффекта и т. д.

- Способ и основания для ранжирования также зависят от места в конструкции сессии. В самом начале имеет смысл сосредоточиться на наиболее интересных идеях. Ближе к концу следует сделать фокус на реализуемости предложений.

Для проведения ранжирования необходимо заранее подготовить списки, сделать их видимыми и доступными для участников. Как правило, мы даем участникам два голоса, что позволяет им выбирать не только свои предложения. Однако число голосов может быть и большим, что в первую очередь зависит от числа идей или предложений, которые внес в список отдельный участник.

При ранжировании важно быстро провести подсчет голосов. Самый быстрый способ – попросить участников поднимать руки и записывать результат подсчета на флипчарте. Один модератор может вести процедуру, а его коллеги разделяют зал между собой и считают голоса. Сейчас появились приложения для телефонов, позволяющие делать ранжирование в электронном виде.

В этом способе есть важный недостаток. Необходимо всегда напоминать.

Если время позволяет, то можно попросить участников подойти к флипчартам со списками и самостоятельно поставить отметку напротив своего выбора. Это повышает осознанность выбора.

Иногда необходимо зафиксировать персональный выбор участников обсуждения. Тогда можно попросить участников заполнить соответствующее количество стикеров и самостоятельно наклеить рядом со своим выбором.

Игровые приемы в обсуждениях

Игровые и интерактивные приемы работы повышают вовлеченность участников в обсуждение, увеличивают общий темп обсуждения, позволяют участникам примерить различные роли, взглянуть на ситуацию с другой стороны, и помогают им определиться со своей позицией.

Здесь я собрал интерактивные и игровые приемы и инструменты, которые мы используем в работе с группой.

Деление участников на малые группы:

- выбираются лидеры групп (первые, кто поднял руку), и они по очереди по одному человеку набирают себе команды из участников работы («дворовый футбол»);
- к каждой теме обсуждения прикладывается лист для записи в тематическую группу с ограниченным количеством вакантных мест;
- рэндомное распределение на группы (тянем спички или бумажки из шляпы);
- взаимное рейтингование (надо распределить других участников по группам, всех или некоторых – выбор по частоте распределений);
- «рястяжки» – рисуем две оси на каждой из которых лежат противоположные понятия (например, фрилансер/работа по найму; стабилизация/развитие, индивидуальное/коллективное и др.) – получаем четыре квадранта и предлагаем людям самоопределиться (иногда это три оси).

Голосование и выбор (обычно при обсуждении каких-либо предложений или инициатив):

- ранжирование (см. главу «Ранжирование идей»);
- подтверждение готовности вложить усилия и внимание в развитие какого-либо предложения. Участнику выдается несколько стикеров, каждый из которых означает сколько-то часов рабочего времени в неделю или в месяц. И участникам предлагается распределить это время (усилия) по предложениям и инициативам.

Выражение эмоций:

- цветные карточки (платки), которые прямо в ходе обсуждения позволяют показать, что ты согласен/не согласен или есть что-то свое сказать.

Перемещение:

- участникам предлагается менять своё место в аудитории в зависимости от разделяемого тезиса;
- участникам предлагается в первые 15—20 минут после начала обсуждения сменить группу, если тематика и ход обсуждения показались выбранными неверно.

Провоцирование направления обсуждения или поиска «за рамкой»: запрет на какие-то темы или слова⁵.

⁵ Самый частый используемый запрет – на слова «деньги» и «кадры», когда обсуждается проблемное поле.

Время

Расчет времени один из важнейших элементов в ходе конструирования сессии. Мы всегда балансируем между общим временем, выделенным на обсуждение, числом вопросов, которые необходимо обсудить и требуемой глубиной обсуждения.

Необходимо учесть, что минимальное время высказывания участника составляет 1 минуту. При этом опытные участники сессии, хорошо понимающие существо вопроса, на который надо дать ответ, участники, научившиеся говорить в требуемой норме высказывания, скорее всего всё скажут и быстрее. Те, у кого опыта коллективной работы мало, скорее займут 2—3 минуты, прежде, чем группа и модератор услышат содержательный, полезный тезис, а не общие слова.

Также необходимо учесть, что почти каждый тезис от участника группы модератору надо будет как минимум повторить, а чаще всего переформулировать в требуемую норму высказывания. У группы же поможет возникнуть вопрос на прояснение, уточнение к формулировке, возражение. На всё это необходимо закладывать время.

Поэтому мы и делим группы на подгруппы, применяем игровые инструменты, просим писать на стикерах и так далее, чтобы управлять общим числом высказываний, которое в группе может прозвучать за отведенное на обсуждение вопроса время, и при этом получить максимум содержания.

Сам модератор также должен уметь объяснять группе, что требуется сделать или резюмировать такт работы в одну-три минуты.

Упражнение для модератора на чувство времени. Сядьте удобно, закройте глаза и попытайтесь открыть их ровно через одну минуту. Проверять себя можно по таймеру в часах.

Выход из сессии в проектную работу

Самым сложным шагом является выход из обсуждения в реальную работу. Это сложно, рутина и возврат в среду тех, кто не был в проектной (стратегической, мозгоштормовой и т. п.) деятельности, «пожирает» и «гасит» активность, а радость от совместной работы, общих находок, взаимопонимания довольно быстро проходит.

Поэтому мы включаем в сессии инструменты, которые облегчают запуск дальнейшей работы:

- описание плана мероприятий с ответственными;
- «72 часа» – составление индивидуальных и коллективных планов, что будет сделано в первые три дня;
- карта заинтересованных сторон, включая способы привлечь их на свою сторону;
- описание выгод/потерь от действия/бездействия участников;
- описание выгод: как упростится деятельность для участников (повысится комфорт, сократятся затраты и т. п.) в случае реализации предложений;
- описание потенциальных заказчиков.

Эти и другие инструменты не гарантируют стопроцентного перехода от обсуждения к действию, но сильно повышают вероятность.

Дополнительно мы просим участников обсуждения описать интерфейсы с внешней средой:

- какие дефициты остались незакрытыми «проектной группой» или возникли в ходе понимания задач и ресурсов;
- какие люди вам необходимы в проект (группы, команды, институции), как вовлечь в работу 3—5 ближайших соратников;
- как должны быть выстроены связи наружу (способы и ресурсы, выделяемые на установление и расширение контактов с внешней средой, вовлечение в деятельность).

И последний, но немаловажный вопрос, на который мы просим ответить участников: как необходимо измениться им самим, чтобы это было реализовано.

Еще один инструмент выходит за границы конструирования сессии, но очень действенен. Это заготовка заранее «места под реализацию» того, что станет итогом обсуждения. Это может быть «пустая вакансия» в штатном расписании, выделенное время в рабочем графике, зарезервированные ресурсы и т. п. Такое резервирование помогает потом участникам приступить к реализации проекта.

Подбор команды модераторов

В общем случае на каждую рабочую группу необходим модератор. Опыт показал, что при числе групп свыше трех необходим отдельный ведущий всей сессии, не задействованный в работе с группами.

Мы стремимся приглашать модерировать людей, которым интересна тема обсуждения, есть какой-то опыт по направлению и желание реализовать какие-то свои идеи.

В ходе самой сессии модератор должен быть беспристрастным и безоценочным. А вот для деятельности в целом вовлеченность играет на пользу.

В команде обязательно должны быть разные люди: по характеру ведения группы, по мотивации к работе, по темпераменту, по бэкграунду.

В команде обязательно должен быть минимум один «стажёр».

Для каждого в отдельности его работа не должна представлять чрезмерной сложности, но вот общая задача на сессию должна быть вызовом, пусть небольшим.

Какой модератор нужен для сессии

Для любой работы, требующей модерации, необходим максимально квалифицированный модератор, которого в это время и за имеющиеся ресурсы или другие выгоды вы можете привлечь.

Пояснение

Если всё пойдет хорошо, мероприятие идет по сценарию, у заказчика не возникает дополнительных требований ни к содержанию, ни к форме, люди готовы включиться в работу и выдерживать предложенный формат и т. д., то, конечно, у всех будет ощущение и состояние *overqualified*.

Но если что-то пойдет иначе, а мой опыт подсказывает, что чаще всего всё идет иначе, то вот эта «избыточная» квалификация людей поможет вам на месте переделать всю программу сессии, разработать новые инструменты, найти новые решения и подходы к участникам.

Да, хороший модератор может справиться с большинством возможных ситуаций, а отличный модератор – даже предвосхитить большую их часть и к ним подготовиться.

И вместе с тем старайтесь иметь «запас» по квалификации и/или численности команды.

Предсессионная подготовка модераторов

Предсессионная подготовка – действия, которые проводят модераторы перед каждой сессией, чтобы выполнить свою работу максимально качественно:

- ознакомление с темой обсуждения (аналитические обзоры, статистика, мнения по перспективам, существующие позиции относительно вопроса и т. д.);
- ознакомление со списком участников (прогноз их возможного поведения, выявление знакомых с инструментами работы, распределение по рабочим группам и т. п.);
- проговаривание командой модераторов технологического прохода сессии с разбором всех применяемых инструментов, тайминга, ключевых вопросов, которые необходимо задать участникам, нормы/формулы высказывания;
- согласование требований к сборке содержания (см. раздел «Сборка (работа с материалами)»).

Отдельной составляющей предсессионной подготовки является прохождение командой модераторов всех инструментов работы с группой «на себе», чтобы понимать, как эти инструменты работают и какие способы и приемы лучше применять в ходе работы.

Постановка

Постановка – это полное описание последовательности действий модераторов в ходе сессии. Постановка может быть устной или письменной, может быть текстовой или визуализированной в схемах. Как правило, для небольших обсуждений (одна группа, продолжительность не более одного дня, работает не более пяти модераторов и т. п.) достаточно проговорить совместно, что в какой последовательности делается. Для больших сессий с десятками групп и несколькими днями работы постановка должна быть письменной. Чем выше требования к сессии и/или ниже подготовка модераторов, тем более детальной, структурированной должна быть постановка.

Постановка шире плана или программы сессии и включает:

- цели и задачи обсуждения;
- цели и задачи каждого такта обсуждения (блока работы);
- образ результата, который должен быть получен на каждом такте работы (как в группах, так и общих обсуждений);
- перечень моделей и схем, которые должен применить модератор на каждом такте работы с группой, часто вплоть до перечня вопросов, которые необходимо группе задать;
- рекомендации или требования к фиксации первичного материала.

Также постановка может включать критерии ранжирования идей и предложений участников, способы деления на группы, условия перехода из группы в группу и другие характеристики, которые помогут модераторам лучше сделать свою работу.

Часть постановки может быть доступна участникам. Как правило, ведущий сессии сообщает ее участникам в начале работы, а потом модераторы повторяют ее в группах.

Примеры схем-постановок на сессии

Для большинства наших сессий мы делаем базовую схему объекта, предмета и рамок обсуждения. Здесь некоторые примеры.



Рисунок 2. Базовая схема «Рабочее место»

Первая схема – это описание рабочего места, которое рассматривается как совокупность:

- человека, его личных характеристик и компетенций;
- производственной операции, которую человек выполняет, включая используемые сырье, инструменты и орудия труда;
- нормативного регулирования производственной деятельности;
- продукта, который производится, и его функциональных, социальных и эмоциональных свойств;
- клиента и его восприятия продукта (полезности, ценности).

Границами обсуждения являются общие требования государства в организации труда (например, техника безопасности и т. п.), доминирующие в обществе представления.

На рисунке красным выделено, что обсуждение проблематики изменений, происходящих с рабочими местами (в туристической индустрии), предлагалось вести в трёх группах: взгляд со стороны производственных процессов, ожиданий клиентов и производимых продуктов.

Объектом в этой схеме является само рабочее место. А предметом обсуждений может быть: изменение требований к компетенциям и характеристикам специалистов, изменение системы отношений в цепочке разделения труда, организация процессов или изменение регулирования труда.

Рамка обсуждения – рынок или вид деятельности

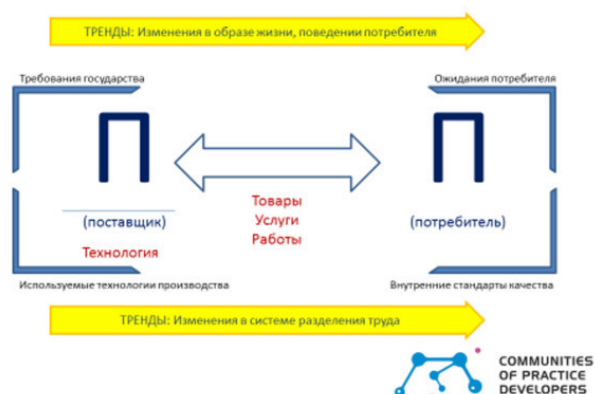


Рисунок 3. Базовая схема «Вид деятельности»

Вторая схема – это описание вида деятельности (например, оказания каких-либо услуг), рассматриваемого как совокупность:

- способов взаимодействия между поставщиком и потребителем;
- технологий, применяемых поставщиком (производителем) для создания своих продуктов.

В этой схеме объектом обсуждения является сам вид деятельности, а предметом обсуждения – любой из элементов схемы.

Третья схема аналогична второй, но сосредотачивает внимание участников обсуждения на вопросах управления и организации деятельности и оставляет вне поля обсуждения производимые продукты, взаимоотношения с клиентами.

При обсуждении развития региона самое сложное – это определить, что именно является регионом. В разных описаниях регион и его границы могут пониматься совершенно различно. Поэтому эта схема фокусирует внимание на рамках.

Рамка обсуждения – индустрия



Рисунок 4. Базовая схема «Индустрия»

Предметом обсуждения здесь могут быть субъекты управления регионом и чем именно они управляют, развитие экономики, территориальное планирование и другие темы.

Рамка обсуждения: регион



Рисунок 5. Базовая схема «Регион»

Рамка обсуждения: университет



Рисунок 6. Базовая схема «Оторванный университет»

Эта схема описывает один из типов опорных университетов – ориентированного на социально-экономическое развитие региона. Предметом обсуждения здесь может быть способ взаимодействия университета с внешней средой, принципы привлечения кадров и обучающихся, принципы организации образовательных программ, виды деятельности, которые может играть университет в регионе, и другие.

Пример. Текстовая инструкция модератора

Форсайт-сессия по методике Rapid Foresight

На примере постановки на форсайт-флот Кама (выжимка 1 день).

Автор – Дмитрий Гергерт

Вводная. 10:15—10:45

- Ведение мероприятия. Дмитрий Гергерт.
- Вступительное слово о ФФ и АСИ. Андрей Силинг.
- Приветствие от программного комитета. Цель, треки, результат. Сергей Бровцев.
- Оргтехустановка от ГК. Дмитрий Гергерт.

Подготовка к работе. 12:30—14:00

Нетворкинг участников. Подготовка к работе в RF.

Задачи

- Общая установка, объяснение расписания и формата работы (группа – пленар – игро-практика).
- Знакомство с группой, прояснение ролей и позиций.
- Разъяснение основных принципов RF (горизонты, карточки, говори коротко, пиши на карточке).
- Ввод в темы по трекам. Доклады лидеров групп (семь докладов по семь минут).
- Деление на группы.

Результаты

- Все группы знают, где и с чем работают.
- Все участники посчитаны.
- Все дефициты и сложности прояснены.
- Группы понимают, вокруг чего будет строиться обсуждение первого этапа.

Работа в группах. 14:10—16:10

Знакомство, правила, текущие проекты.

Задачи

- Поиск и приведение рабочего пространства в рабочий вид.
- Знакомство (представления в формате: кто я, чем я занимаюсь, зачем я здесь – по 15 секунд на человека). Задача модератора – запуск коммуникации.
- Правила группы – 30 минут (2 минуты на формулирование трех правил от каждого, потом по кругу выписываем (смотрим на совпадения!), потом вычеркиваем, итог проговариваем).
- Выкладывание текущих проектов участников группы (формат доклада: название, суть, текущее состояние проекта (этап реализации, команда и т. д.) – по 1—2 минуты на проект (проекты записываем на флипчарт).

Результаты

- Организовано рабочее пространство.
- Группа познакомилась и договорилась по правилам (по умолчанию соблюдаем правила, озвученные для всего флота на пленаре).

- «Вскрыты карты» – определен круг проектов, с которыми участник пришел на флот.

Работа в группах. 16:20—17:50

Предмет – распределение.

Задачи

- Понимание предмета обсуждения в группе. Мы можем использовать разные инструменты (метод ассоциаций, микроклады от экспертов, метод заявлений от участников группы, метод предзаданной схемы/аналитической записки, метод предварительно заготовленной карты). Все оформляем на флипчарте. При необходимости в дальнейшей работе, например с трендами, мы всегда можем обратиться к предмету и попросить откорректировать или «снести» тренд. Задача модератора – разгон группы, формирование общего словаря работы, фиксация типовой информационной шелухи.

Результат

- Понимание всей группой предмета в рамках группы. Это нам необходимо для следующих тактов работы в группе.

RF-I. Тренды по ценностным основаниям. 19:30—22:00

Работа с трендами по ценностным основаниям.

Кластеризация по тематике.

Задачи

- Разбиваем группу на подгруппы из трёх человек.
- Получить первичную карту трендов (по формуле, обязательно приводим пример). Даем на первую формулировку минут семь. Следим за таймингом. Потом запускаем более длинный такт.
- Ценностные основания пишем на флипчарт и отмечаем там наборы трендов. (Лучше всего дать группе сначала задачу на генерацию трендов. После того как сформулируют, взять у группы первый тренд и на его основе показать пример ценностных оснований, потом сразу же попросить группы подвести к своим трендам ценностные основания (еще минут семь на доработку). Берем только карточки, написанные печатными буквами.
- Отметить специфичные тренды для группы или относящиеся ко всему рынку/стране в целом.
- Провести ревизию трендов, выделить первичные кластеры по свойствам-качествам-ценностям через прием «потянули в будущее и посмотрели, что именно меняется». (Модератор отправляет все мини-группы к карте трендов на 5—7 минут и просит предложить, как разобрать тренды на блоки (и названия блоков). После этого участники в мини-группах в течение 5—7 минут пишут названия блоков и цифры трендов, потом озвучивают названия кластеров. Модератор записывает все гипотезы на флипчарт.)

Результаты

- Карта трендов с размеченными кластерами и свойствами (ориентировочное количество трендов – вокруг 10—20).

ИТОГИ ПЕРВОГО ДНЯ

- В методике пройдены этапы «предмет», «тренды».
- Сформировано предварительное понимание «темного» будущего/продолженного настоящего (если все тренды продлим, то будет так...).

Сессия на преодоление барьера

Цели сессии

- Выявление людей, желающих и готовых работать в рамках техноконкурсов (поиск решений преодоления технологических барьеров).
- Локализация направлений (тем) – технологические барьеры, по которым можно проводить техноконкурсы.

Первая цель является приоритетной.

Задачи сессии

Цель	Задачи
Собрать заинтересованных людей	Заявка участника на сессию и заполнение анкеты (технопроблемы) Заявка участника после сессии о готовности продолжать работу Контакты лиц, которых участники считают возможным привлечь к проведению техноконкурса или проработке конкретной темы
Выявить технологические барьеры	«Выкладывание» заявок Обсуждение заявок и их описание по формальным характеристикам (в т. ч. взаимная конструктивная критика) Ранжирование заявок (по заданным критериям)

Критерии обсуждения барьера

- Мотивация – какую значимую задачу решает? (Пользовательскую, государственную?)
- Какие «закритичные» режимы работы становятся «нормальными» при преодолении барьера? (Что меняется на порядок?)
- Что решит (изменит) преодоление барьера? Что произойдет, если барьер не будет преодолен?
- Какие возможности открываются при преодолении барьера?
- Наличие квалификации и компетенций для преодоления барьера.
- Кто потребитель результата? Востребованность?
- Цена разработки (порядок).
- Готовность финансировать разработки частными компаниями.
- Как решение (по преодолению барьера) ускоряет развитие класса/кластера технологий?
- Соответствие принципам НТИ: сетевость, b2c, гигантский мировой рынок.

Критерии для конкурса:

- амбициозность;
- реализуемость;
- реалистичность (наглядность, неоспоримость);
- способ определения участников;
- способ финансирования разработок;
- способ мониторинга деятельности команд;
- способ проведения испытания/теста/подтверждения результата.

Способ определения минимальной и оптимальной:

- первое ранжирование – простым голосованием – один голос у участника на каждый критерий отбора;

- второе ранжирование – позиционным голосованием (от мини-группы) – один голос от группы по каждой представленной проблеме.

Пример. Визуальная инструкция модератора

На примере сессии по определению бюджетных приоритетов для Новгородской области.

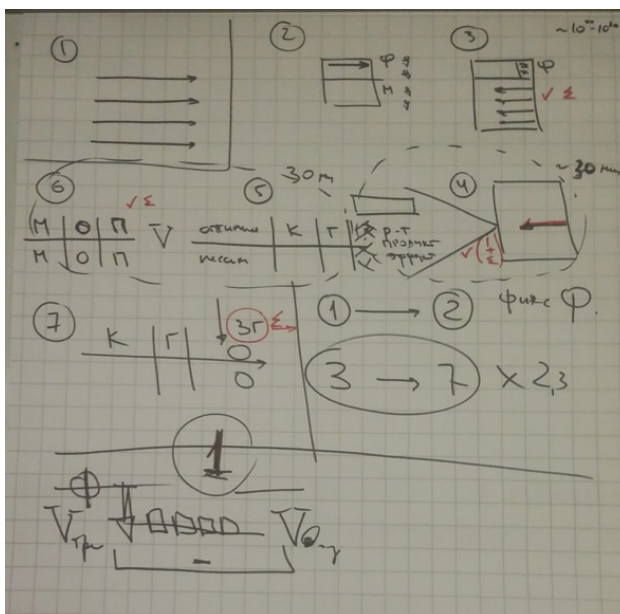


Рисунок 7. «Фотография со схемой постановки»

Примеры программ сессий

Форсайт-сессия по методике Rapid Foresight

10:00—11:00. Введение в сессию

- Методология форсайта. (Суть действия. Смысл действия. Порядок (такты) работы.)
- Место стратегии в форсайт-сессии. (Стратегия как ставка. Способ поиска ниши.)
- Важное из современных взглядов на медиа.

11:00—13:00. Форсайт. Карта будущего

- Реконструкция и достройка предмета обсуждения (в т. ч. по материалам других форсайт-сессий по медиатеоретике).
- Реконструкция и достройка карты будущего (в т. ч. по материалам других форсайт-сессий по медиатеоретике) – тренды.

13:00—14:00. Перерыв

14:00—16:00. Форсайт. Карта будущего

- Субъекты. Угрозы и возможности.
- Образ будущего. Необходимые изменения.
- Меры поддержки.

16:00—17:00. Форсайт

- Фиксация образа будущего (до чего договорились).
- Фиксация стратегических ставок.

17:00—18:00. Прототипирование. Подведение итогов

- Краткое описание идей по реализации стратегических ставок. (Что сделать? Какой ожидаемый результат, продукт, эффект? Масштаб и сроки изменений? Поиск ресурсов. Первый шаг и т. д.).
- Фиксация результатов всей сессии.

Стратегическая сессия

Программа работы на примере сессии по выработке приоритетных проектов по международной кооперации и экспорта.

Время	Действие
10:00— 10:30	Открывающая пленарная часть: а) доклад о мировом опыте поддержки экспорта; б) доклад о российской системе поддержки; в) доклад о результатах исследования барьеров
10:30— 12:00	Работа в группах: - группа № 1 прорабатывает устранение барьеров в периоде 2016—2018 гг.; - группа № 2 прорабатывает устранение барьеров в периоде 2019—2025 гг.; - группа № 3 прорабатывает возможности в периоде 2016—2018 гг.; - группа № 4 прорабатывает возможности в периоде 2019—2025 гг.; - группа № 5 прорабатывает устранение барьеров и возможности развития международной кооперации
12:00— 13:00	Перерыв на обед/свободное обсуждение
13:00— 14:30	Завершающая пленарная часть
13:00— 13:30	а) Доклады представителей групп
13:30— 14:20	б) Обсуждение результатов работы групп
14:20— 14:30	в) Подведение итогов сессии и обсуждение дальнейших действий

Сессия по преодолению барьера

Время в мин.	Такт	Место	Действия	Результат	Ход работы
До сессии	Заявление «техно-проблем» для решения	Leader-id	Участники сессии заявляют (в анкете), какие технологические барьеры они считают важными и перспективными для решения	Список технологических барьеров	Организационная группа готовит предварительную топическую карту для группировки заявок: - рынок НТИ, - сквозная технология, - пользовательский сценарий; собирает предварительные заявки и готовит «карточки барьеров»
00—10	Постановка на сессию	Общий зал	Разъяснение участникам тактов работы, задач на каждый такт и ожидаемых результатов	Понимание участниками, что требуется сделать	Выступление старшего модератора
10—40	Выкладывание «техно-проблем» на карту	Общий зал	Краткие заявления барьеров	Выбор 8—12 барьеров, которые участники будут обсуждать как потенциально интересные для конкурса	Заявления проводятся силами модераторов (на основе поданных анкет — вывешивание карточек А4). Проведение ранжирования голосованием по трем критериям: - масштаб эффекта для экономики, - наличие перспектив для России на международных рынках (есть заделы), - скорость создания работающего решения. У каждого участника 1 голос по каждому критерию
40—85	Обсуждение «техно-проблем» в мини-группах	По группам	Участники описывают барьер (список обязательных характеристик) и готовят его представление на общий пленар	Структурированное описание барьера	Обсуждение и описание барьера по заданным критериям (см. после таблицы)

Время в мин.	Такт	Место	Действия	Результат	Ход работы
85—130	Пленар — защита целесообразности решения барьеров	Общий зал	Каждая из 8—12 групп представляет проблему и как они видят ее решение	Выбор 3—5 барьеров, получивших наибольшее число голосов «за» для проработки деталей организации конкурса	2 минуты на представление заявки. Представители других групп голосуют за/против из «опозиционных» представлений: - венчурные инвесторы, - фундаментальная наука, - инжиниринг и конструирование, - популяризация и продвижение, - регуляторы, - организация производства, - комплементарные рынки, - конкуренты
130—220	Обсуждение прототипов конкурсов в группах	По группам	Участники обсуждают, что именно может стать предметом конкурса, как может быть организован конкурс и по каким характеристикам оценивать это решение	Прототип описания конкурсного задания	Группа обсуждает прототип организации конкурса (технический регламент): - кого звать на конкурс, - что является оцениваемым продуктом, - по каким характеристикам оценивается продукт (выбирается победитель), - что происходит с продуктом (командой) — победителем
220—270	Пленар — представление прототипа конкурса	Общий зал	Представление 3—5 прототипов конкурса готовят его представление на общий пленар	Одобрение или критика конкурсных заданий	3 минуты представление конкурса + 5 минут на вопросы и предложения в дополнение

Время в мин.	Такт	Место	Действия	Результат	Ход работы
После сессии	Заполнение списков актива	Общий зал - стенд	Заявление о готовности участвовать в работе. Заявление о готовности участвовать в работе над конкретной темой. Дополнение списка людей, которых можно пригласить	Списки актива. Списки для дополнительного приглашения	

Сессия на выработку бюджетных приоритетов

Разработчик: Денис Корицин

Цель — обеспечить приоритеты необходимыми ресурсами и согласовать приоритеты между различными ветками управления.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.