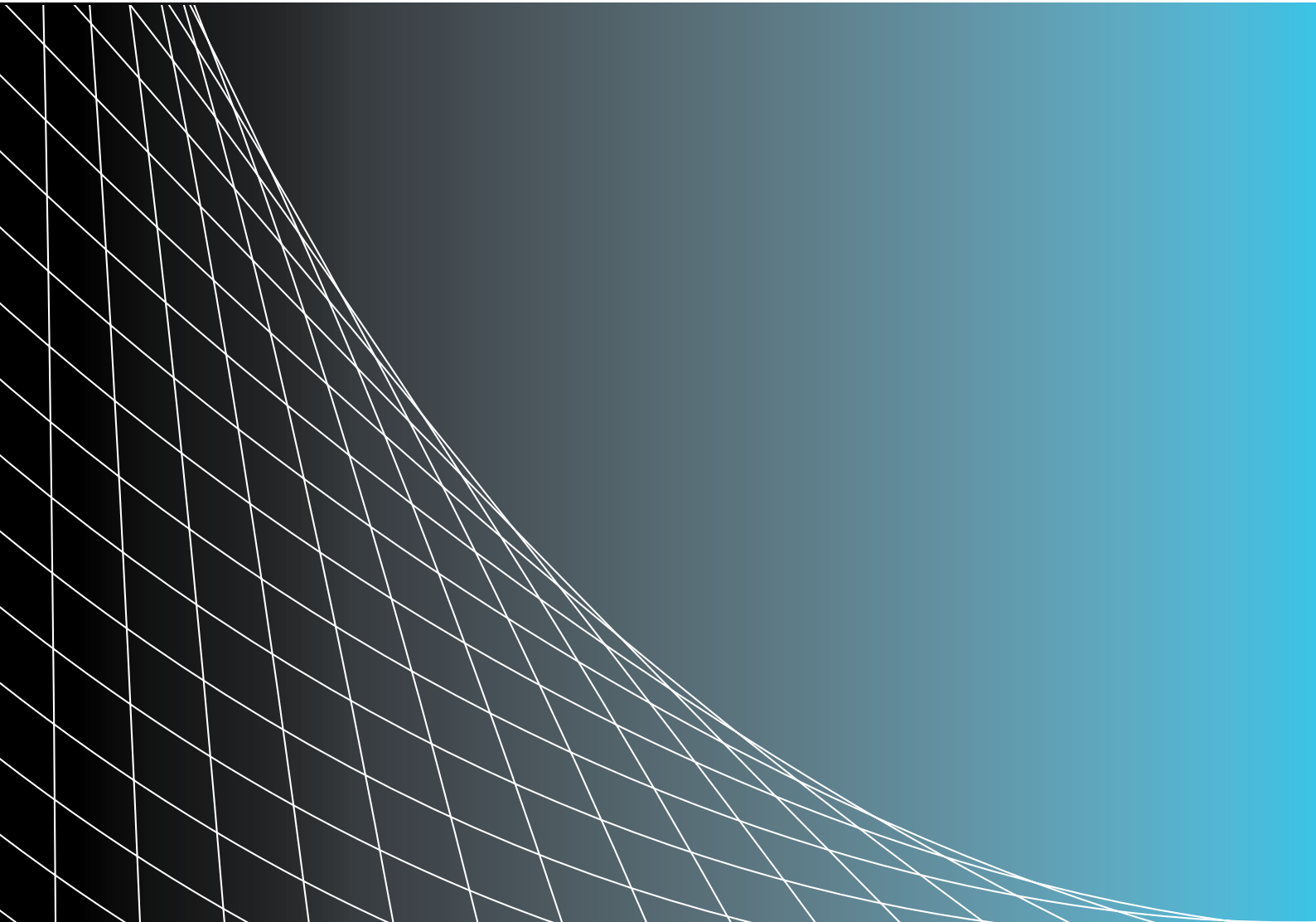


СЕРИЯ 05

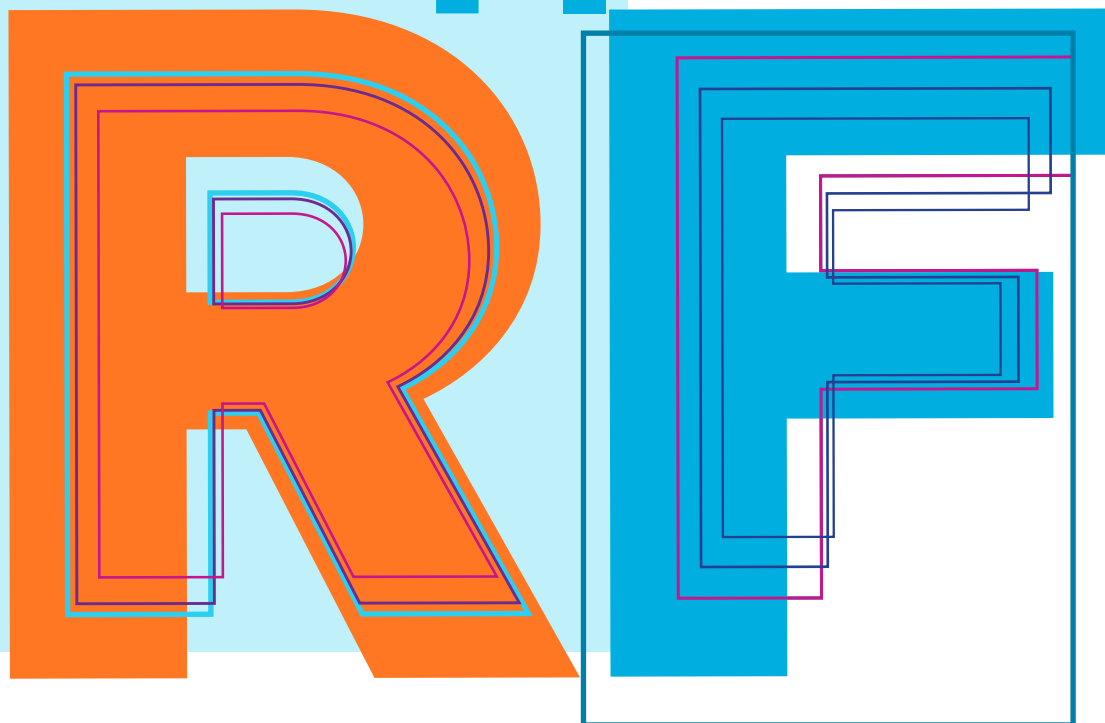
**RUSSIAN FUNDAMENTAL:
УНИВЕРСИТЕТ ДЛЯ РОССИИ**







**RUSSIAN
FUNDAMENTAL**



ПРЕДРЕДАКЦИЯ



**АГЕНТСТВО
СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИНИЦИАТИВ**

2018 Москва

УДК 004
ББК 60.55.373; 32.81

Как думать из будущего / АСИ. — Екатеринбург : Издательские решения, 2018. — ??? с. — (Серия 01. Rapid Foresight).

ISBN 978-5-4485-??????

ISBN 978-5-4485-??????

???????????????

УДК 004
ББК 60.55.373; 32.81

ISBN 978-5-4485-??????
ISBN 978-5-4485-??????

© АСИ, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

КОНСТРУКТОР

Версия 0.3

Пособие по созданию форсайт-флота/кэмп



Апрель — октябрь 2017, Москва, навигация
#ффлот

«Делай с нами! Делай, как мы! Делай лучше нас!»

Пособие подготовлено в помощь и поддержку создателям форсайт-флотов/кэмпов и охватывает основные вопросы подготовки, проведения и последующих действий для подобного рода мероприятий.

Пособие включает опыт, накопленный за 2012–2017 годы.

Пособие не является исчерпывающим документом по подготовке мероприятия. Общение с теми, кто участвовал в подобных мероприятиях и является носителем духа и культуры такого рода работы, приветствуется и поможет сделать все быстрее, проще, лучше.

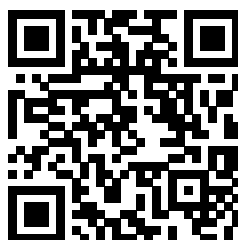
Пособие — это не франшиза, не алгоритм и не пошаговая инструкция. Здесь приведен перечень основных элементов, дан принцип и варианты их сборки, а также важнейшие ограничения. Версий сборки может быть столько, сколько проводится мероприятий.

Важно помнить, что перечень элементов можно и нужно пополнять.

Конструктор описывает форсайт-флот/кэмп в двух логиках: временной (до, во время и после) и содержательной (предпринимательская, организационная, технологическая). Материал в пособии структурирован в содержательной логике.

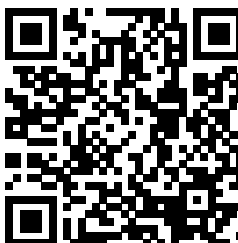
Описание форсайт-флотов:

<http://asi.ru/foresighttrip/>



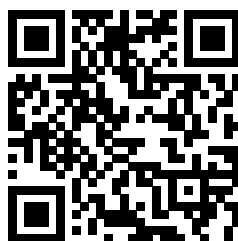
Группа форсайт-движения:

<https://www.facebook.com/groups/879067608839781/>



Методология Rapid Foresight:

<http://asi.ru/reports/67656/>



ГЛАВНЫЙ СЮЖЕТ

«Пока мы здесь обсуждаем, мир за окном драматически изменился».
(известное начало форсайт-сессий)

Каждый флот/кэмп — это история тех, кто выполнил этот квест, кто взял на себя ответственность и, несмотря на все препятствия и трудности, дошел до конца приключения.

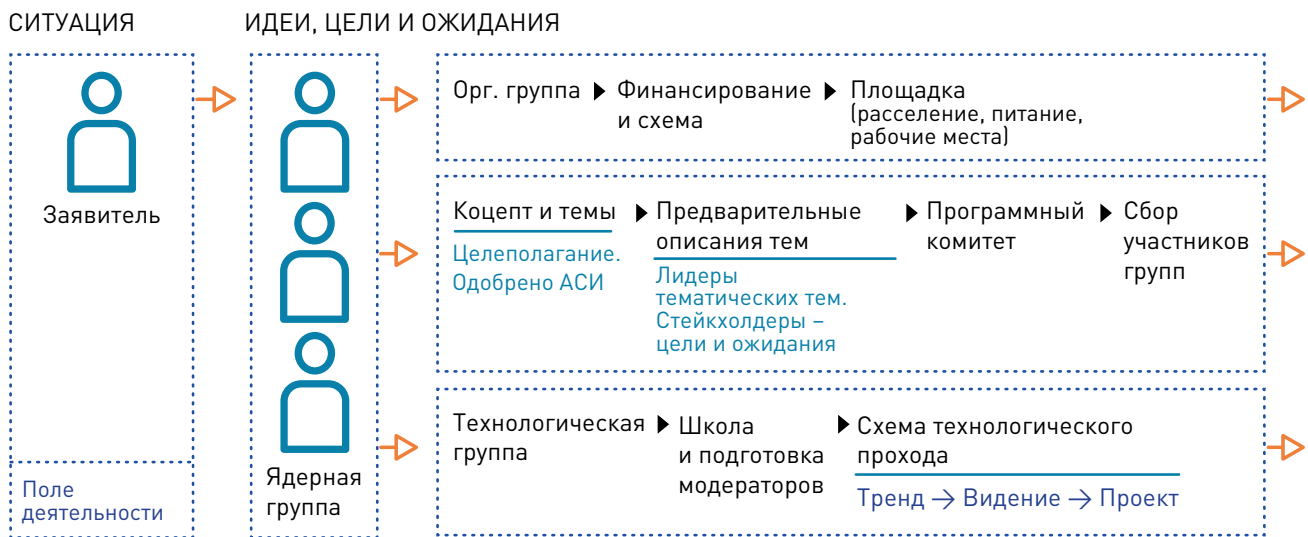


Рисунок 1. История одного похода

Вам предстоит реализовать свой флот или кэмп.

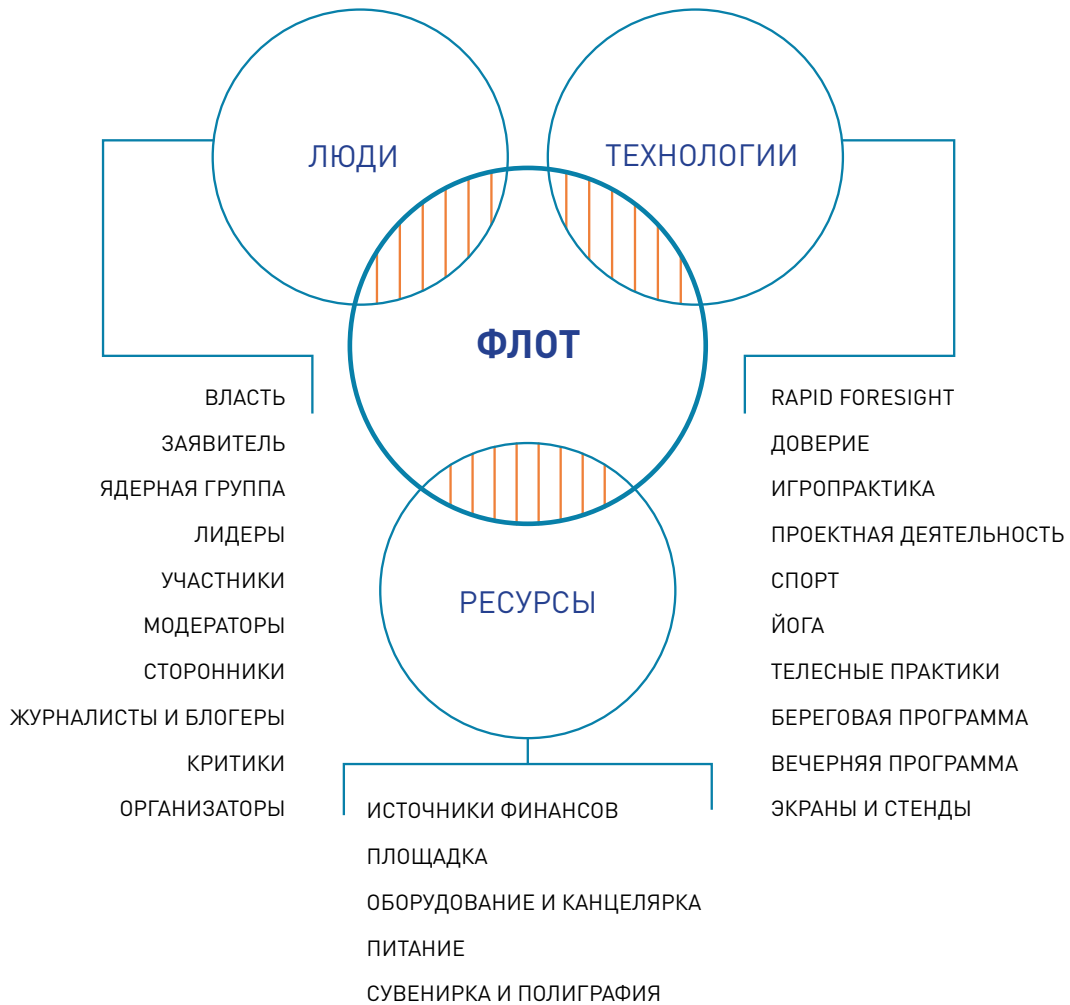


Рисунок 2. О чем рассказывается в конструкторе

В организации и проведении флота есть обязательные элементы, а есть индивидуальные находки, и живая практика бежит впереди фиксации в методических руководствах.

Раздел, необходимый всем — для понимания сути мероприятия и места каждого в этой работе.

1.1. О ФОРСАЙТ-ФЛОТЕ (НАВИГАЦИИ)

С 2012 года Форсайт-флот (с 2017 года — Форсайт-навигация) — самый масштабный проект коллективного экспертного прогнозирования и проектирования экономически и общественно значимых стратегий развития.

Целью форсайт-флотов было совместное проектирование дорожных карт национального, отраслевого и территориального онтогенеза, развитие компетенций стратегического видения в предпринимательской среде, формирование кадрового резерва для государственного управления и реального сектора экономики.

За 5 лет проведения Форсайт-флота свыше 2300 участников провели 29 масштабных форсайтов, сформировали 155 проектов и проектных команд. Многие начинания получили успешное развитие на региональном и федеральном уровнях, стали заметной частью государственной и международной повестки в экономике, образовании, государственном управлении.

Самым значимым проектом форсайт-флотов стала разработка концепции и стратегии Национальной технологической инициативы — выявление перспективных ниш лидерства России на рынках будущего и создание системы занятия этих ниш. Кроме того, в ходе форсайт-флотов были проработаны такие крупные проекты, как Форсайт-образование (сегодня Global Education Future), движение WorldSkills, программа развития Дальнего Востока.

Форсайт-навигация 2017 года — это ряд флотов/кэмпов, заявленных региональными инициативными группами и получивших поддержку АСИ. Важная особенность Форсайт-навигации 2017 года — региональные команды сами определяют повестку, которая складывается из приоритетов социально-экономического развития территорий, с фокусом на прорывные направления и проекты, которые могут быть реализованы командами в сжатые сроки.

С 2012 года в форсайт-флотах (навигации) приняли участие свыше 4000 человек (в 2017-м — 2500) — представителей бизнеса, науки и образования, технологических предпринимателей, чиновников, общественных активистов.

Форсайт-навигация-2017 открылась 14 мая в Санкт-Петербурге и завершилась 30 сентября на реке Кама. В навигации приняли участие 14 регионов России, прошедших конкурсный отбор. Также в рамках форсайт-навигации была проведена форсайт-школа по передаче методики проведения форсайт-флота и подготовке региональных команд.

1.2. ЧТО ТАКОЕ ФОРСАЙТ-ФЛОТ/КЭМП

Форсайт-флот/кэмп — это сверхинтенсивный think tank по прогнозированию и согласованию представлений о будущем, выдвижению инициатив по их реализации и формированию проектных команд.

В отличие от других методов социально-экономического прогнозирования и стратегирования, предполагает:

- Сжатые сроки — дни и часы вместо недель и месяцев;
- Неконференцию (*англ.* Unconference) — формат, участники которого сами формируют его содержание и определяют ход работы;
- Инициативу «снизу» (гражданскую инициативу) — ориентацию на тех, кто готов действовать и брать на себя ответственность — вместо аналитиков, отделенных от принятия решений;
- Ориентацию на коллективную экспертизу «здесь и сейчас» вместо длинных, скрупулезных исследований;
- Ориентацию на людей, согласование представлений и намерений, поиск консенсуса и общей рамки — вместо конкурентных экспертиз;

- Поиск окон возможностей, неочевидных, парадоксальных решений — вместо экстраполяции неизбежного будущего.

Подобный подход позволяет за 4–6 дней не только найти перспективные ниши развития, но и сформировать инициативные группы, которые будут совместно реализовывать стратегические проекты.

Базовой методикой проведения форсайт-флота является российская методика быстрого проектирования будущего Rapid Foresight.

1.3. ПОЧЕМУ ФЛОТ И ПОЧЕМУ КЭМП?

История выездных сессий (школ актива, кэмпов и тому подобного) насчитывает не одно десятилетие, выездные мероприятия проводились и проводятся во всем мире. Однако ввиду современных темпов жизни и сложности концентрации на одной задаче формат был обновлен — так появился флот.

Флот (форсайт на корабле) дает:

- Герметичность — возможность гарантированно отвлечь участников на все время маршрута («не сбежишь»);
- Сжатость пространства — постоянно в общении друг с другом;
- Метафору движения в будущее;
- Сменяющуюся обстановку за бортом.

Но при переходе от флота к навигации (от федерального мероприятия к региональным) выяснилось, что не все регионы могут проводить форсайт на корабле. Поэтому был использован опыт форума «Амур-2016» и подобных ему мероприятий, где за основу был взят образ **кэмп** — форсайта на берегу.

При этом общие требования к **кэмпам** сохраняются такие же, как к флоту:

- Удаленность от населенных пунктов, обеспечивающая герметичность;
- Единство пространства рабочих площадок, высокая концентрация общения;
- Красивые виды.

1.4. ЧЕТЫРЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ФОРСАЙТ-ФЛОТА/КЭМПА

Форсайт-флот/кэмп — «разгонная труба» (социальный акселератор), задача которой — объединить активных людей, создать им условия для интеллектуальной деятельности и быстрого старта реализации проектов и инициатив после проведения мероприятия. Для этого форсайт-флот/кэмп состоит из четырех основных составляющих:

- **Люди**, обладающие экспертизой, широким кругозором и готовностью реализовывать свои идеи, какими бы амбициозными или сумасбродными на первый взгляд они не казались;
- **Тема обсуждения** — формулировка объекта и предмета, смещающего привычные представления участников, и фокусы обсуждения, позволяющие выявить ниши под решения нового уровня качества;
- **Методика работы** — инструменты и способы коммуникации, позволяющие найти парадоксальные решения, по-новому взглянуть на тему обсуждения;
- **Встроенность в деятельность** — это не фантазии, оторванные от реальности, а образ будущего, базирующийся на устойчивых трендах и тенденциях, значительных по масштабу и силе влияния социальных группах, а также понятные шаги к этому будущему в ближайшем настоящем.

Чтобы «разгонная труба» заработала, необходимо заранее планировать деятельность после флота/кэмп: повестку, рабочие места, календарь рабочих встреч, коммуникационную площадку.

1.5. СХЕМА ФОРСАЙТ-ФЛОТА/КЭМПА

Форсайт-флот/кэмп состоит из трех этапов:

- Подготовка — этап, связанный с принятием принципиальных решений: что и как будет делаться;
- Проведение мероприятия — этап, связанный с генерацией содержания и получения полезных идей и решений в интересах всех участников;
- Размещение результатов во внешней среде — этап, связанный с реализацией идей и решений.

С точки зрения ставок и принятия организационных решений самый интенсивный этап — подготовка. Самый длинный — этап реализации, может занять несколько лет.

Форсайт-флот/кэмп включает в себя три управленческих контура:

- Предпринимательский — привлечение и концентрация людей, желающих изменений и готовых к ним, определение актуальной повестки и выдвижение инициативы по реализации разработанных в ходе флота/кэмп проектных идей в жизнь;
- Организационный — подготовка и проведение мероприятия, создающего максимум условий для интенсивной интеллектуальной и коммуникативной работы;

ОРГАНИЗОВАННОЕ ДВИЖЕНИЕ В МЫШЛЕНИИ

СОЗДАНИЕ КОЛЛЕКТИВНОГО НАМЕРЕНИЯ



Проектные команды



Дорожные карты



Проекты

Сообщество

Единая среда и видение

ЭКСПЕРИМЕНТ И СОВМЕСТНЫЙ ОПЫТ

РАСШИРЕНИЕ КРУГА ПАРТНЕРОВ И ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ



Интеллектуальный лагерь на корабле



Rapid Foresight
Коллективное экспортное прогнозирование



Деловые игры

РАЗВИТИЕ ЛИЧНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

РАСШИРЕНИЕ КАРТИНЫ МИРА, ВЫХОД ЗА ПРЕДЕЛЫ ПРИВЫЧНЫХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ



Лидеры

Рисунок 3. Общие элементы форсайт-флота

Визионеры • Лидеры изменений • «Ядерная группа»

Руководство ФОИВ, РОИВ • Руководство территорий
• Бизнес • Научные организации • Образовательные учреждения
• Сообщества



Рисунок 4. Форсайт-флот/кэмп: общая схема мероприятия в расширенном контексте деятельности

- Технологический — обеспечение преобразования идей в проекты изменений.

В данном «Конструкторе» материал представлен в содержательной логике контуров управления.

1.6. ФОРСАЙТ-СТАЙЛ: ЧТО ДЕЛАЕТ ФЛОТ/КЭМП ФОРСАЙТОМ

Люди, а не организации.
Проекты и инвестиции, а не отчеты.
Коммуникация и консенсус, а не доклады.

Форсайт-флот/кэмп — это атмосфера горизонтального, доверительного, открытого обсуждения, согласования намерений, проектирования в логике качественных изменений, стратегических ставок и сбора команд для реализации этих ставок.

Форсайт-флот/кэмп предполагает возможность создать будущее, наиболее отвечающее представ-

лениям заинтересованных лиц, при условии, что они проявят достаточно активности, кооперации и согласованности в действиях.

Форсайт-флот/кэмп имеет три важных элемента:

- Коллективное представление (работа с предметом, объектом, картой будущего, образом будущего в методике RF);
- Коллективное намерение (работа с мерами поддержки, ставками в методике RF);
- Коллективное действие (работа с проектами).

Мы предполагаем, что форсайт-флот/кэмп определяют следующие признаки/характеристики:

- Видение «разрыва» в реальности и проектирование нового в пространстве невероятного и обеспеченного ресурсами одновременно;
- Принятие участниками решений из будущего в настоящее;

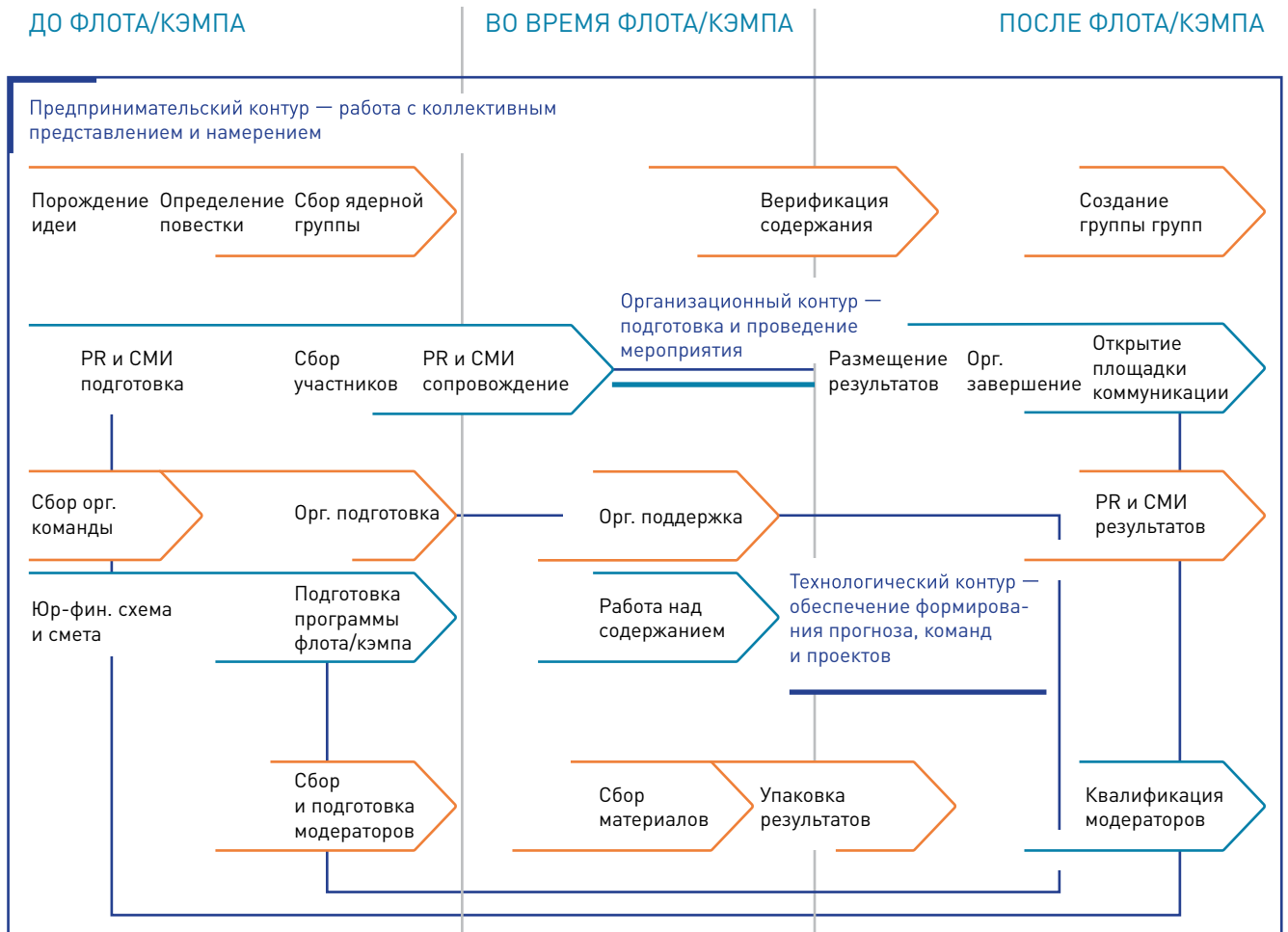


Рисунок 5 Схема основных элементов конструктора форсайт-флота/кэмп

- Реализация принципов:
 - ◇ опора на людей, а не на организации;
 - ◇ «или становимся лучшими („захватываем нишу“), или учимся у лучших»;
 - ◇ конкуренция концепций при кооперации участников деятельности;
 - ◇ победитель формирует стандарт для деятельности и обучения этой деятельности (ориентация по лучшему).
 - Принятие решений по критерию «максимальный результат с минимальными ресурсами» либо «одним действием решаем несколько задач или достигаем нескольких целей»;
 - Осознанное движение из личного настоящего к общему согласованному будущему за счет энергии понимания и доверия, способность построить коллективное действие (согласованность интересов, единый язык, сонаправленное движение);
 - Коллективность — формирование нового коллектива (группы, команды, сети команд, партнерств), который декларирует общее понимание будущего и выражает намерение что-то сделать. (Важно! Каждый участник уже задействован в каких-то проектах, уже реализует какие-то инициативы. Иначе он не попал бы на флот/кэмп. Переход от решения «**своих**» задач к решению «**наших**» задач дает понимание того, состоялся форсайт или нет.);
 - Ответственность индивидуального или коллективного высказывания, в том числе на каждом этапе обсуждений.
- В результате работы изменяется структура (форма) деятельности участников в принятии решений по реализации проектов, появляются новые принципы, нормы, ценности.
- Для того, чтобы необходимая атмосфера была создана, важны действия в следующих направлениях:

- **Концентрация человеческого капитала** — сбор в одном месте всех тех, кто может находить парадоксальные решения и готов браться за реализацию самых амбициозных задач;
- **Вынесение фокуса внимания** — ориентация, при которой все выделенное время можно посвятить работе над стратегией, оторвавшись от оперативных вопросов;
- **Создание специальной атмосферы** — времени и пространства, в которых нет статусов, должностей, званий, а есть доверие, что собрались именно те, кто и должен был собраться, общаться можно открыто, не боясь, что «лишнее» выйдет за границы этого круга, но и не переживая, что слова будут сказаны в пустоту;
- **Применение специальных инструментов** генерации нового содержания — выработка быстрого тестирования и просеивания идей, поиска эффективных способов организации деятельности.

1.6.1. Отличия флота/кэмп от других форм работы

Форсайт-флот/кэмп отличается от экспертной аналитики тем, что участники готовы делать ставки и брать на себя ответственность за реализацию проектных инициатив.

Форсайт-флот/кэмп отличается от классической процедуры разработки стратегии тем, что предполагает генерацию идей и ставок на будущее на основе более-менее достоверных предположений, в отличие от глубокого, детального и долгого анализа ситуации с целью учета всех факторов.

От форума, конференции и других форм представления обществу индивидуальной экспертизы форсайт-флот/кэмп отличается тем, что предполагает не презентацию собственной экспертизы, а совместное обсуждение, формирование коллективного заключения и переход в совместное действие.

Ключевое отличие форсайт-флота/кэмп от других мероприятий заключается в том, что он предполагает 24/7 активность всех участников. Здесь нет пассивных форм работы, основанных на получении информации от «экспертов». Экспертами являются сами участники, и даже лекции предполагают активное слушание, выявление информации, необходимой для работы над проектами или с прогнозом будущего.

1.6.2. Ключевые события Форсайт-флота/кэмп

С точки зрения проведения мероприятия можно выделить несколько ключевых точек (триггеров), которые позволяют понять, происходит ли переход стратегической сессии в форсайт:

- **Формулировка повестки** — появление вопросов, которые вызывают дискуссию, по которым нет однозначного решения, которые самой своей постановкой побуждают людей думать, обсуждать, искать материалы и ответы;
- **Субъективация** — отношение конкретных собравшихся людей к тому, что они видят в сложившейся ситуации, как расценивают будущее и что собираются делать;
- **Ставки на будущее** — выбор участниками того, что они будут делать, какой барьер они будут преодолевать и с какими отложенными эффектами потом столкнутся;
- **Готовность участников начать коллективные действия** при любых условиях, вне зависимости от того, благоприятна окружающая среда или нет.

Не факт, что все перечисленное реализуется в ходе конкретного флота/кэмп, но заложить в конструкцию технологического прохода возможность этой реализации и обеспечить соответствующие инструменты необходимо.

1.7. ПРОСТРАНСТВО ДОВЕРИЯ И ОТКРЫТОСТИ

«Создать коллективного Ганди».

Автор раздела Андрей Силинг

«Доверие в социологии и психологии — открытые, положительные взаимоотношения между людьми, содержащие уверенность в порядочности и доброжелательности другого человека, с которым доверяющий находится в тех или иных отношениях». (Wikipedia)

Доверие является одной из ключевых ценностей форсайт-флота/кэмп, основным условием для создания коллективного намерения и главной движущей силой для коллективного действия.

Создание контекста доверия — это отдельная задача подготовки и проведения флота/кэмп. В рамках флота/кэмп доверие — это безусловная взаимная вера в то, что окружающие тебя люди открыты, честны, прилагают максимум усилий и компетенций для решения поставленных вопросов и задач. Это чрезвычайно сложно, потому что естественная реакция организма на новых людей и непривычные условия — защитная. Это значит, что каждый должен

сделать усилие и вложиться в общее пространство доверия.

Доверие создается совместным усилием участников, направленным из их индивидуального сознания. Существуют условия и практики, **создающие** групповое доверие:

- Выполнение взаимных обязательств;
- Четкий ритм, тайминг и качество модераторской работы, надежная сборка;
- Совместное обсуждение и принятие решений по прозрачным правилам (коммуникация — преодоление отвращения к чужому мнению);
- Знакомство в группе (создает оперативное пространство доверительного общения);
- Искренность в коммуникации (создает приглашение к ответной искренности);
- Совместное действие (в том числе здоровый образ жизни (ЗОЖ) и активный отдых);
- Первые успехи и совместное переживание;
- Делегирование привычного действия и воздержанность от текущего контроля («просто расслабиться и ждать, когда задача будет решена»).

Действия, гарантированно **разрушающие** доверие в группе:

- Фиксирующие и подчеркивающие «гражданский» (вне флота/кэмп) социальный и служебный статус участников;
- Создание эксклюзивных условий для отдельных участников (лучшее размещение, отдельное питание, закрытость мероприятий);
- Кулуарное обсуждение и решение вопросов, относящихся к интересам всей группы;
- Игнорирование групповых правил, неучастие в работе группы;
- Противопоставление мнения одного/нескольких участников мнению остальных без готовности обсуждать и достигать консенсуса.

Технологическая команда должна помогать формированию и поддержке пространства доверия при помощи инструментов фасилитации, модерации и игропрактики:

- Рассказывание личных историй — о выборе профессии, карьере, принятии решения участвовать в форсайте (например, при знакомстве);
- Открытость — вся информация фиксируется и транслируется через экраны, стенды, карты будущего, записи на флипчарте — это дает каждому понимание того, что его слово не было потеряно;

- Рефлексия в группе (коллективное открытое обсуждение опыта, полученного участником в группе — как эмоционального, так и содержательного);
- Игропрактики, направленные на выход из зоны психологического комфорта, укрепляют спонтанность и гибкость, создают «легкость на подъем», расширяют пространство возможного, при этом имеют строенные элементы взаимопомощи, кооперативности, поддержки (здесь большую роль может сыграть «береговая программа»);
- Факап-вечеринки (участники рассказывают о своих жизненных неудачах и извлеченных уроках);
- Поддерживающие психологические практики — телесные, коучинг, психологическое консультирование, трансформационные игры и тому подобное;
- Совместная активность — мейкерство (попробовать освоить новый для каждого навык — игру ну хумусе, шитье, лепку), концерты силами участников и прочее.

Контекст доверия необходимо учитывать при отборе участников, определении видов активной деятельности, из которых будет состоять программа (как основная, так и дополнительная) и при формировании жилого и рабочего пространства.

Доверие формируется общими усилиями. Каждый добровольно берет на себя обязательства и ответственность за возникновение и удержание ощущения «здесь все свои, нечего опасаться» посредством:

- Полного погружения в программу, без выхода для решения своих операционных задач;
- Принятием тех условий, которые организаторы могут обеспечить для всех;
- Открытости и честности высказываний;
- Создания атмосферы, комфортной для других участников.

Доверие, транслируемое участниками вовне (в проектную команду, в группу форсайта, в социум), является производным внутреннего психологического настроя каждого. С этой точки зрения потенциальных участников флота/кэмп можно разделить на тех, кто проявляет *априорное доверие* (когда участник заведомо открыт новым идеям и контактам, непривычному опыту) и *последующее доверие* (когда участник преимущественно скептически, чаще находится в экспертной позиции, и для приобретения его доверия другие участники и группа в целом

должны подтвердить его ожидания). Высокая доля скептически настроенных участников, ожидающих предъявления «чуда», может не только усложнить групповую работу, но и привести к конфликтным ситуациям.

При отборе участников флота/кэмп имеет смысл не только анализировать их профессиональный профиль, но и учитывать психологический настрой, руководствуясь рекомендациями общих коллег и знакомых. Возможно проведение опроса при предварительной регистрации участников.

Высокий уровень доверия, достигнутый в ходе мероприятия, проявляется в следующих результатах, важных как для участников, так и для организаторов:

- Расширяются личные и групповые горизонты планирования;
- За счет готовности участников принять непривычную ролевую позицию и учитывать множество различных точек зрения вырабатываются более качественные и комплексно проработанные решения;
- Формируются тесные профессиональные связи;
- Появляется возможность синхронизировать личное и групповое целеполагание за счет открытого и искреннего обсуждения всех аспектов рассматриваемых проблем;
- Благодаря эмоциональной со-настройке участников, а также личной и групповой рефлексии в пространстве взаимного принятия происходит быстрое развитие и личная трансформация.

Создание и воплощение общего образа будущего начинается с фазы личной трансформации каждого, в точном соответствии с известным призывом Махатмы Ганди: «Ты сам должен стать теми изменениями, которые хочешь увидеть в мире», подтвержденным всей историей его жизни. Одним из ключевых вызовов форсайт-флота/кэмп является формирование группового субъекта изменений — «коллективного Ганди».

1.8. КАК ОТБИРАЛИСЬ ЗАЯВКИ РЕГИОНАЛЬНЫХ КОМАНД В 2017 ГОДУ

Отбор и согласование заявок проходили в несколько шагов:

- Подача предварительной заявки от инициативной группы;
- Очное заявление, обсуждение и предварительный отбор;

- Совместные совещания, доработка заявок;
- Доработка заявок в ходе специализированной форсайт-школы и защита заявки на РГЭС АСИ.

Доработки повестки, тематики, состава экспертов и участников велись вплоть до старта каждого конкретного флота/кэмп.

Критерии отбора:

- Соответствие цели мероприятия «Форсайт-флот» задачам социально-экономического развития региона;
- Наличие квалифицированных подрядчиков и партнерских соглашений о проведении «Форсайт-флота»;
- Проработанность повестки и содержательная насыщенность программы;
- Реализуемость (с точки зрения сроков, формата и расходов);
- Наличие в команде компетенций, необходимых для проведения мероприятия;
- Открытость механизма отбора экспертов;
- Наличие плана подготовки модераторов тематических групп (если требуются);
- Информационный охват мероприятия и его результатов;
- Финансовая самостоятельность команды, наличие согласованных источников финансирования мероприятия;
- Проработанность механизмов использования/внедрения результатов мероприятия в регионе.

Наличие подтверждения о поддержке и заинтересованности руководителя региона дает заявке преимущество.

Оценка заявок происходит индивидуально каждым членом конкурсной комиссии по пятибалльной шкале.

Итоговая оценка участников конкурса формируется как среднее арифметическое индивидуальных оценок членов конкурсной комиссии.

1.9. «ФРАНШИЗА» ФОРСАЙТ-ФЛОТА/КЭМПА

Форсайт-флот/кэмп — формат, разработанный АСИ. Условия получения права на название:

- Методика Rapid Foresight как основа проектирования;
- Работа в длинном горизонте — от 15 лет и дольше;
- Проектирование обратным ходом из будущего в сегодняшний день, выход в конкретную реализацию проектов;
- Число участников не менее 100 (минимально-достаточная концентрация человеческого капитала);

- Количество дней не менее 4 (минимально-необходимое время на получение качественного результата);
- Горизонтальность коммуникации (без чинов, званий, статусов, «галстуков»);
- Герметичность пространства (корабль, база за городом), где собраны только те, кто участвуют в работе (без посторонних);
- Готовность к самостоятельной реализации проектов (даже без какой бы то ни было поддержки);
- Неконференция — программу, повестку, тематику генерируют сами участники;
- Использование разнообразных форматов и режимов работы (групповая работа, игропрактика, пленары и так далее);
- Открытость результатов — генерация идей и проектов в адрес неопределенного круга лиц, а не отдельных заказчиков (каждый может присоединиться к разрабатываемому решению).

Эти параметры определились опытным путем, отсутствие одного из них ставит под угрозу получение качественного результата.

Все исключения необходимо согласовывать.

Условия предоставления «франшизы» — поддержки Агентством стратегических инициатив по реализации перспективных проектов:

1. Передача методологии (Rapid Foresight и других);
2. Совместное формирование и синхронизация повестки;

3. Обучение / предоставление модераторов (школы подготовки, в том числе с выездами в регионы, списки квалифицированных модераторов, которых можно задействовать в работе);
4. Инфраструктура <https://leader-id.ru/> (отбор участников, приглашение экспертов, рассылки уведомлений);
5. Сотрудники и партнеры агентства на борту;
6. Помощь в приглашении экспертов любого уровня;
7. Помощь в вовлечении стейкхолдеров любого уровня;
8. Право использования бренда «Форсайт-флот»;
9. Право упоминания «при поддержке АСИ»;
10. Продвижение в рамках медиастратегии агентства (включая списки федеральных СМИ/журналистов).

При этом АСИ ни при каких условиях НЕ осуществляет:

- Прямое финансирование;
- Согласование участников;
- Цензуру результатов;
- Массированную пресс-поддержку;
- Управление организационным контуром.

Разделы 2–7 детально описывают, как осуществить обязательный набор условий и какие были реализованы дополнительные опции.

ТРИ КОНТУРА И ДВЕ ПЛОСКОСТИ ФОРСАЙТ-ФЛОТА/КЭМПА

ЧАСТЬ 02

Этот раздел описывает соотношение направлений усилий разных участников флота/кэмп.

В разделе дается общее представление о трех контурах организации и управления форсайт-флотом/кэмпом. Детальное описание элементов конструктора, относящихся к каждому контуру, дано в следующих разделах.

2.1. КОМАНДА ФОРСАЙТ-ФЛОТА/КЭМПА

Основой проведения форсайт-флота/кэмп является так называемая «ядерная группа» — сообщество инициаторов, имеющее согласованные цели, ценности и видение будущего, заинтересованное в решении какой-либо масштабной задачи, далеко выходящей за рамки удовлетворения индивидуальных интересов. «Ядерная группа» заявляет амбиции на лидерство в определенной тематике. Это не экспертное лидерство, а энергия развития, реализации, внедрения нового, проведения изменений. Поэтому «ядерная группа» и подает заявку на форсайт-флот/кэмп как пространство сопроектирования, создания среды совместного действия.

Опыт форсайт-навигации 2017 года показал, что «ядерная группа» может быть из 3–7 человек. Этого достаточно, чтобы запустить все процессы и провести мероприятие. Также опыт показал, что энергия, амбиции и готовность решать задачи важнее статусов, должностей и наличия финансовых ресурсов (Тамбов, КАМА, Ставрополь, Камчатка).

Опытным путем установлено, что в ходе подготовки и реализации флота/кэмп «ядерная группа» переживает этапы зарождения, становления, укрепления. Ее участники ищут и формируют общие смыслы, ценности, язык, принципы поведения и управления. Следовательно, не стоит ожидать, что вначале «ядерная группа» полностью сформируется, и только потом можно будет делать заявку на мероприятие.

Далее при подготовке и проведении мероприятия формируются следующие составные части команды:

- Предпринимательская — группа, которая формирует повестку, определяет круг стейкхолдеров, понимает куда и как будут размещены полученные результаты, определяет требования к отбору участников и занимается их привлече-

нием, кроме того предпринимательская группа определяет источники, объем и условия привлечения ресурсов;

- Организационная — группа, занимающаяся вопросами подготовки и проведения мероприятия, определяющая пограничные условия и возможности мероприятия, кроме того эта группа обеспечивает максимально эффективное использование полученных ресурсов;
- Технологическая группа (модераторы/игропрактики) разрабатывает и реализует содержательную программу флота/кэмп и отвечает за получение образа результата в имеющихся ограничениях.

Один и тот же человек может входить в состав разных групп. Важно, чтобы он четко различал позиции, в которых он выступает в конкретный момент работы.

Как правило, перечисленные группы состоят как из членов «ядерной группы», так и из тех, кто был ими привлечен для совместной работы.

Залог успеха — это баланс и синхронизация работы трех групп (управленческих контуров). Дефицит в одном из контуров — повод искать компенсирующие механизмы через другие контуры.

Опыт показал, что организационная команда может быть очень компактной, минимально необходимый состав — 4 человека:

- Ответственный организатор;
- Помощник организатора;
- Техник;
- Специалист по договорной работе и бухгалтерии.

Все остальные задачи могут решаться с помощью подрядчиков, аутсорсеров или силами технологической команды. Благодаря атмосфере горизонтальности, соучастия, совместности ряд

организационных вопросов легко переносится на самих участников.

2.2. СХЕМА УПРАВЛЕНИЯ ФЛОТОМ/КЭМПОМ

Управление флотом/кэмпом значительно отличается от управления таким обычным мероприятием, как конференция, выставка, симпозиум.

Основных отличий два:

- Организация и организованность держатся на правилах и протоколах/нормах работы, добровольно принимаемых всеми участниками и самостоятельно ими поддерживаемых;
- Три практически независимых контура управления, каждый из которых имеет свой объект, задачу и инструменты действия, координируют и согласуют свои усилия — в том числе через взаимно выставляемые ожидания, требования и ограничения.

На рисунке 4 приведены основные позиции и роли флота/кэмп с точки зрения организации управления работами и ключевые взаимоотношения этих позиций.

Общее руководство мероприятием осуществляют:

- Программный директор (программный комитет), представляющий консолидированное видение и тематизацию флота/кэмп и формирующий образ результата;
- Главный конструктор, формирующий технологическую схему работы и руководящий модераторами и сборщиками отдельных рабочих групп, проведением общих пленаров и игропрактик;
- Главный организатор (организационный директор), обеспечивающий бесперебойную работу инфраструктуры площадки.

Эти три человека самостоятельно делят между собой границы ответственности, а также договариваются о системе взаимного информирования.

В общем случае в ходе проведения мероприятия:

- Программный директор обсуждает с лидерами групп вопросы содержания и то, насколько глубоко и далеко в нем продвинулись рабочие группы. Результатом таких обсуждений может стать дополнительный информационный или проблематизирующий вброс в группу или указание главному конструктору на необходимость дополнительного инструментария, ускорения или замедления работы;
- Главный конструктор руководит действиями модераторов/сборщиков и игропрактиков. Инструментами такого руководства являются: очные

общие постановки, общие письменные постановки, персональные комментарии модераторам/сборщикам по ходу ведения (темпы, применение приемов работы и так далее), разбор дня, перепроектирование технологического прохода, пересборка групп и прочее.

Задачи следующих (ролей):

- Эксперт — обеспечение видения «за горизонт», видения «без барьеров», парадоксальных представлений и «разрыва шаблонов»;
- Лидер группы — обеспечение нахождения участниками общего языка, формирование единого представления, появление проектов и программ, охватывающих более, чем одного участника (и организацию, которую он представляет);
- Методист — наблюдение за ходом работ, выявление лучших практик (групповых обсуждений, управленческих схем).

Управление форсайт-флотом/кэмпом состоит из трех полунезависимых контуров, каждый из которых решает свои задачи и координирует усилия с другими.

Согласно полученному опыту, предпочтительнее первоочередное выстраивание технологического контура, и описание базового технологического прохода, с последующей подстройкой под него организационного контура. Это позволяет более гибко управлять групповой динамикой, сдвигать время проведения завтраков/обедов/ужинов, определять требования к рабочим зонам и так далее.

Но так бывает не всегда. Каждое мероприятие формирует свою организационную схему. Она может как усложниться за счет включения служб и сервисов, которые не может предоставить площадка проведения (например, группа PR и взаимодействия со СМИ), так и упрощаться (например, при условии привлечения подрядчика на организацию мероприятия).

В целом, на форсайт-флоте обязанности и ответственность не выдают — их берут.

Ниже дано описание функций основных участников флота. Функции и задачи остальных участников приведены в других разделах документа.

2.2.1. Функции программного директора

Программный директор реализует две функции, ключевые для всего мероприятия:

- Удержание единого поля смыслов обсуждения;
- Привлечение/вовлечение людей в процесс работы.

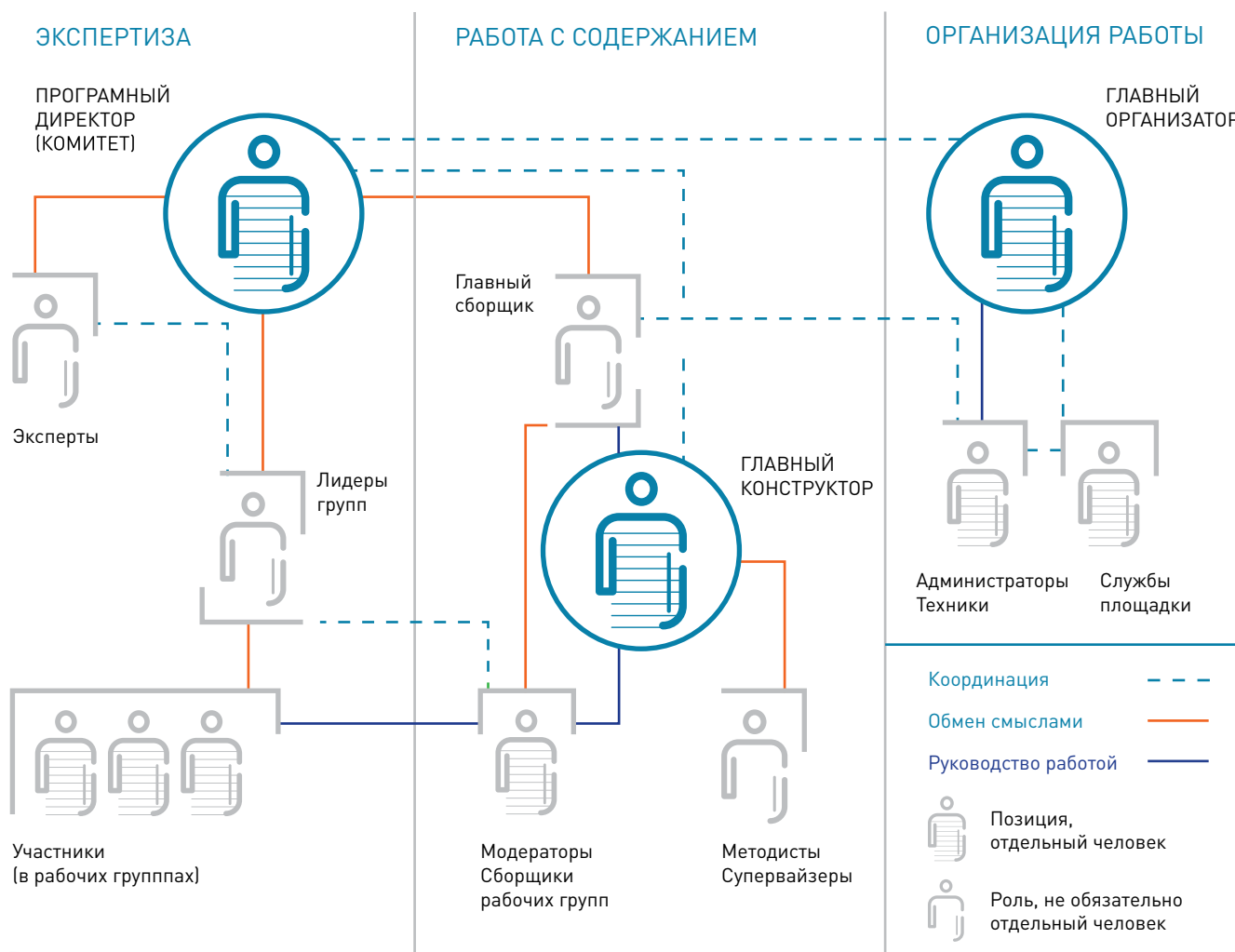


Рисунок 6. Организационный дизайн флота/кэмп

Для программного директора важно наличие идеи, цели, которые не позволят стоять на месте, и ощущение барьера, который необходимо преодолеть.

Примеры целеполагания форсайт-навигации 2017 года:

- Побудить разрозненных молодых предпринимателей к коммуникации и кооперации, чтобы решать гораздо большие задачи (Камчатка 2017);
- Найти новые ниши для бизнеса (Кама 2017);
- Дать толчок развитию регионов за счет ставки региональных ресурсов на рынках НТИ (Иваново, Тамбов 2017);
- Разработать перспективную стратегию города — привлекательного, созидającego, работающего в новой экономике (Санкт-Петербург, Якутск 2017).

Сформулировать задачу, фокусировать усилия всех на ее решение, собирать тех, кто готов включиться в работу — вот задача программного директора.

2.2.2. Функции главного организатора

Функции главного организатора мало чем отличаются от функций организатора крупного фестиваля/конференции/слета, только уровень неопределенности выше.

2.2.3. Функции главного конструктора

На примере функций ГК СПб, автор раздела Артем Волков

Главный конструктор руководит действиями модераторов/сборщиков. Инструментами такого руководства являются: проектирование и перепроектирование технологического прохода (подбор способов и ин-

струментов групповой работы и игропрактики под задачу), очные общие постановки, общие письменные постановки, персональные комментарии модераторам/сборщикам по ходу ведения (темп, применение приемов работы и так далее), разбор дня, пересборка групп, смена модераторов/сборщиков на группах и другие.

Вариативно: ГК ведет общий технологический проход.

Инструменты: ведение пленаров (установление требований к докладам и их обсуждению, подбор инструментов и способов общей работы).

До флота:

- Методическая постановка задачи команде модераторов;
- Верификация расписания флота (вариативно — составление расписания);
- Проработка основных содержательных задач флота на предмет их реализуемости и содержательной/инструментальной обеспеченности во время флота;
- Тестирование и отбор команды модераторов (вариативно — верифицирует отбор, проведенный старшим модератором);
- Проектирование процедуры сборки материалов после флота;
- Определение перечня необходимых материалов и организационного обеспечения (райдер).

Во время флота:

- Контроль над организацией пространства корабля под групповую работу;
- Организация и проведение установок на работу флота;
- Контроль над работой модераторов в групповой работе;
- Работа с выпадающими участниками;
- Работа с возражениями участников;
- Осуществление ежедневной сборки результатов с модераторами (анализ хода реализации задач) и проработка задач на следующий день;
- Осуществление совместно с ПДК содержательной сборки промежуточных результатов;
- Сбор и оформление итоговых результатов флота в виде быстрых документов (меморандум, декларация).

После флота:

- Верификация результатов сборки;
- Участие в проработке основных мероприятий по презентации материалов.

Вариативно учувствует в последующих мероприятиях.

Если проектным командам необходима поддержка модераторов, то главный конструктор дает рекомендации, кого лучше пригласить.

2.2.4. Функции и компетенции главного сборщика

Задача старшего сборщика состоит в формировании целостного **представления**, которое может быть транслировано вовне.

Что такое **представление**? Это «упакованное» (структурированное, емкое, ориентированное на конкретных адресатов) **сообщение**.

Большей частью работа главного сборщика — это работа с **документами** как физическим отображением содержания. Однако без взаимодействия с заказчиком, программным директором, лидерами групп, главным конструктором, модераторами, обсуждения и согласования с ними того, как будет представлен полученный результат, сборки НЕ бывает.

Что должен сделать главный сборщик:

1. Согласовать представление о результате:
 - а. получить от заказчика (программного директора, главного конструктора),
 - б. обсудить с лидерами групп,
 - в. обсудить с экспертами.
2. Сделать (предварительное) представление о сборке и показать заказчику (программному директору, главному конструктору):
 - а. В какие документы будет «упаковано»,
 - б. Какова структура документов,
 - в. Что в этих документах будет отражено,
 - г. Где, как и для кого эти документы можно будет употребить.
3. Получить от главного конструктора технологическую схему работы.
4. Разъяснить линейным сборщикам и модераторам, что от них потребуется согласно пунктам 1–3 на каждый такт работы.
5. Дать на каждый результативный такт технологической схемы работы шаблон фиксации первичной информации:
 - а. Файл, в котором будет фиксироваться,
 - б. Способ записи (включая формулировки),
 - в. Последовательность записи.
6. Отслеживать полноту фиксации и соответствие содержательным требованиям.

7. Вносить коррективы в постановки сборщикам/модераторам на такты работы, в соответствии с фактом фиксации.
8. По ходу работы разработать/уточнить схему представления (в обсуждениях с программным директором, программным комитетом, главным конструктором, модераторами/сборщиками).
9. Собрать и структурировать (дав понятные наименования) всю первичную информацию на единый носитель (сделать минимум две резервные копии).
 - а. Включая видео-, аудиозаписи,
 - б. Включая лекции, презентации, отдельные файлы от участников (которые те сочли нужным «вбросить» в обсуждение).
10. Сделать целостное описание результатов. При необходимости организовать или провести самому дополнительную аналитику.
11. Подготовить отчеты в соответствии с согласованными формами. Убедиться, что материал был принят и понят. При необходимости сделать дополнения и комментарии.

Функционал других значимых для проведения флота/кэмп позиций приведен в разделе «Материалы для модератора».

Раздел предназначен в первую очередь для инициаторов форсайт-флота/кэмп.

Человек определяет повестку — повестка определяет человека.

Это значит, что ни одна тема не получит своего развития на форсайт-флоте, если нет лидера или нескольких инициативных людей.

Точно также активность людей без какой-то определенной темы, которую имеет смысл обсудить и развить, будет растрочена в пустую.

Поэтому согласование состава программного комитета (лидеров групп) и тематики рабочих групп, равно как и общей повестки, может проходить вплоть до самого начала мероприятия. (Примеры: форсайт-кэмп на Байкале — повестка согласована за полтора месяца, а форсайт-флот Кама — за две недели).

3.1. КТО МОЖЕТ БЫТЬ «ИНИЦИАТОРОМ»

Этап «подготовка»

Инициатором может стать любой человек или группа лиц, считающие, что есть задачи, которые можно решить с помощью большой форсайт-сессии.

Опыт показал, что инициатор может занимать любую должность и иметь любой уровень власти:

- Форсайт-на-Амуре — заместитель Полномочного представителя Президента РФ в ДВФО;
- Форсайт-флот Кама, форсайт на Байкале — предприниматель;
- Форум «Камчатка — территория развития» — руководитель НКО.

Главные качества инициатора: вера в успех, способность собирать, привлекать и вовлекать людей, готовность искать решения в нестандартных ситуациях, умение находить ресурсы, видение за границами привычного.

Быть инициатором — значит направить на реализацию форсайт-флота/кэмп от полугода до года.

3.2. «ЯДЕРНАЯ ГРУППА»

Этап «подготовка»

«Ядерная группа» — объединение людей, со сходными целями, ценностями и видением будущего, которые договорились реализовать совместно какую-то большую задачу.

Как правило, ядерная группа состоит из 3–5 человек. Это те, кто вне зависимости от всех обстоятельств не дадут форсайт-флоту/кэмп не состоят-

ся. Как правило, это люди, которые уже давно знают друг друга и работают вместе.

Однако любое новое дело требует согласованности. Инструмент, который помогает договориться и выделить приоритеты, приведен в Приложении 3 «Описание отдельных технологических инструментов для флота/кэмп».

Из ядерной группы, как правило, выделяются программный директор, главный организатор и главный конструктор. Важно, чтобы в группе были и идеологии, и реализаторы. Отсутствие одной из составляющих грозит мероприятию выхолащиванием, так как в нем либо не будет идеи, повестки, либо у исполнителей не будет понимания смысла происходящего.

3.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОВЕСТКИ

Этот раздел предназначен в первую очередь для инициаторов и заказчиков флота/кэмп

Этап «подготовка»

3.3.1. Видение

Представление о будущем, основанное на получении качественно нового результата (выгоды, условий) для какого-либо субъекта/субъектов, требующего кардинального изменения окружающей среды.

Ядерная группа (лидер) должна оценить, насколько по каждой характеристике они близки к центру и от этого определить свои дефициты, время, необходимое на развертывание деятельности, и необходимые активности.

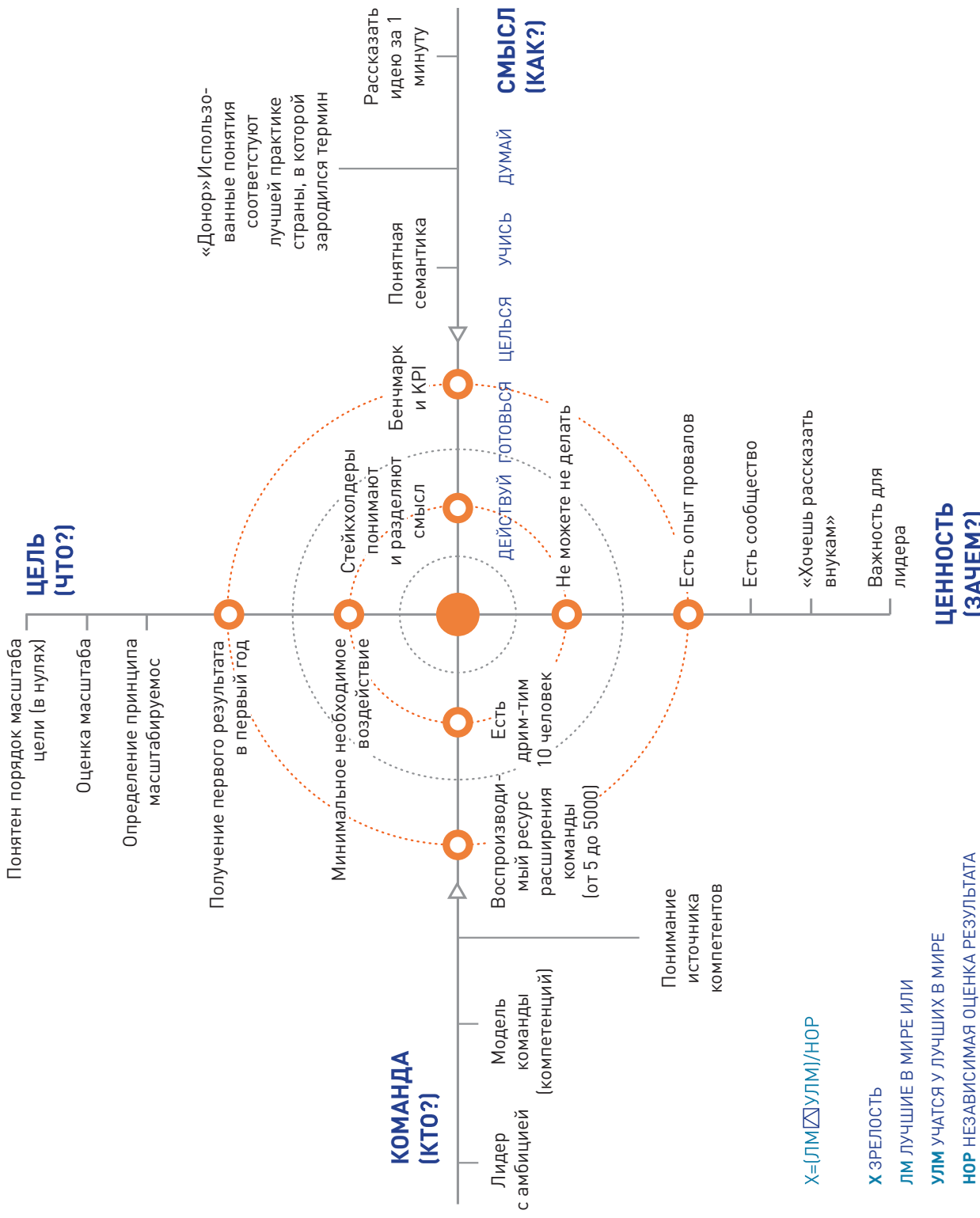


Рисунок 7. «Прицел» форсайт-флота — пятиточное представление о 4 параметрах, которые необходимо рассмотреть, начиная большое дело (Дмитрий Песков)

Примеры повесток 2017 года:

Форсайт-флот/кэмп	Повестка
Санкт-Петербург	Развитие города: поиск конкурентоспособных ниш среди мировых агломераций
Импульс социальных изменений (Соцфлот)	Поиск новых решений для развития социального сектора в России
Форсайт на Амуре (ДФО)	Дальний Восток как регион НТИ: формирование принципов и протоколов сетевого взаимодействия акторов НТИ на Дальнем Востоке
Тамбовская область	Фуднет: поиск стратегических ниш развития рынка в регионе
Якутск — генератор форматов развития	Развитие города: поиск вариантов развития города, расположенного в экстремальной среде
Иваново	Фэшеннет: достройка карты рынка
Байкал (Иркутская область и Республика Бурятия)	Развитие макрорегиона: Байкал — как объект и пространство развития
Ставропольский край	Развитие региона: согласование направлений экономического развития, кооперация усилий, поиск новых экономических ниш
Камчатка — территория развития	Развитие региона: согласование направлений экономического развития, кооперация усилий, поиск новых экономических ниш
Кама (Пермский край, Республика Башкортостан, Республика Удмуртия)	Развитие макрорегиона: согласование направлений экономического развития, кооперация усилий, поиск новых экономических ниш

Повестка форсайт-флота должна быть одновременно:

- Амбициозна — позволять формировать представления о будущем на длинном горизонте, находить окна возможностей;
- Реалистична с точки зрения человеческого потенциала — позволять приступать к реализации найденных решений прямо сейчас;
- Нейтральна и кооперативна (ориентирована на любой круг акторов, желающих действовать в выбранном направлении) — предполагать совместность действий;
- Парадоксальна и неординарна — позволять искать решения за границами типовых представлений;
- Генерировать ресурсы.

Повестка может быть единой для всего мероприятия или иметь несколько разных направлений.

Примеры повесток федеральных форсайт-флотов:

- 2012 Выработка стратегической повестки на ближайшие 25 лет, основные тренды, события и технологии в образовании будущего;
- 2013 Люди для новой экономики, развитие образования и предпринимательства;
- 2014 Курс на Восток, развитие Дальнего Востока через технологическое предпринимательство;

- 2015 Технологическое будущее вместе, разработка дорожных карт Национальной технической инициативы;
- 2016 Генерация стратегии НТИ, разработка стратегии развития и системы управления НТИ.

Формулируя повестку мероприятия, необходимо определить масштаб обсуждения: региональный, национальный или мировой — на каком уровне будут позднее решаться задачи. При этом важно понимать, что любое обсуждение с точки зрения развития технологий и глобальных трендов в социуме всегда будет учитывать мировую рамку.

Формированию повестки могут помочь следующие инструменты: видение, проблематизация, анализ действующих стратегий и программ развития, постановка задачи максим/минимум, поиск за пределами известного.

3.3.2. Проблематизация

Понимание невозможности решить какие-либо из существующих задач при текущем уровне ресурсов, организации деятельности, перечне участвующих субъектов или точке зрения на решение задачи.

3.3.3. Работа со стратегиями/программами

Любое движение в будущее должно быть обеспечено ресурсами.

Кроме того, никогда движение вперед не начинается с «нулевой» отметки. Это отражается в:

- Действующих стратегиях, программах, концепциях на самых разных уровнях (от государства в целом, до отдельных хозяйствующих субъектов);
- Действующих бюджетах (принципах формирования бюджетов), регуляторике;
- Сделанных и проводящихся инвестициях в инфраструктуру, технологии, организацию деятельности, подготовку кадров.

Самое главное, это отражается в интересах людей, сделавших ставки в реализации своих ожиданий.

Залогом успеха форсайт-флота/кэмп является способность участников выявлять заинтересованных лиц, имеющиеся ресурсы и интегрировать их в свои проекты и программы.

3.3.4. Постановка задачи максимум/минимум

Задача максимум — идеальный результат, который позволит реализовать видение заявителей/лидеров форсайт-флота/кэмп и разрешить проблемы, которые они видят (получить 10/1 «на ставку»).

Пример: запуск Национальной технологической инициативы

Задача минимум — решения, а также достойная презентация итогов мероприятия на разных уровнях (получить 2/1 «на ставку»).

Пример: запуск отдельных проектов.

3.3.5. Поиск за пределами известного

Поиск за пределами известного предполагает описание существующих и уже используемых ресурсов, технологических решений, социальных структур, а также выявление ниш, которые ими не охватываются.

3.4. ВЫРАБОТКА ТЕМ ОБСУЖДЕНИЯ

Этап «подготовка»

Повестка флота/кэмп реализуется через тематику и состав рабочих групп.

Грамотно сформулированная тема обсуждения является во многом залогом привлечения компетентных, разносторонних экспертов и качественно результата на выходе из обсуждения.

С какими темами сложно работать и разбираться:

- Описывающими конкретный формат¹ — потому что для прогнозирования будущего формата необходимо сначала провести реконструкцию среды, в которой данный формат существует, потом сделать прогноз этой среды, и лишь затем определять, будет ли указанный формат вообще существовать в будущем и какими свойствами он будет обладать;
- Имеющими ценностную/оценочную характеристику — потому что это сразу отсекает значительное количество участников, имеющих альтернативные взгляды и, более того, формирует ошибочное представление, что все уже решено, и обсуждение происходит лишь «для галочки»;
- Содержащими уже готовую ставку² — потому что ставку бессмысленно обсуждать, это уже принятое решение, за которым стоят конкретные субъекты, сделавшие свой выбор, необходимо лишь думать, как это реализовать наилучшим образом;
- Содержащими «фрейм» — потому что это предполагает готовый ответ (например, «от технологической ячейки до мировой компании» или «город — единство непохожих»).

Чтобы заявить тему на флот/кэмп, обязательны следующие характеристики:

- Запрос — субъект или субъекты, для которых важно нахождение решений в данной теме (следует отметить, что прямой заказ может отсутствовать, но должен предполагаться);
- Образ результата — понимание того, что хочется получить по окончании флота/кэмп не в виде презентации проектов, а в виде активностей, бенефитов и тому подобного;
- Длинная деятельность — понимание того, в какую длинную деятельность эти результаты будут встроены в дальнейшем (или какая длинная деятельность будет инициирована этими результатами);
- Наличие лидера, который готов продвигать эту тему;
- Наличие участников, заинтересованных в обсуждении этой темы (пример: Иваново — на одну из тем в итоге не заявилось участников, и работа была сокращена с 8 групп до 7).

¹ Здесь «формат» понимается в трактовке методики Rapid Foresight, то есть договоренность субъектов о какой-то совместной деятельности для достижения каких-то результатов.

² Здесь «ставка» понимается в трактовке методики Rapid Foresight и стратегирования в целом — как выбор в пользу одного из вариантов решений с одновременным отказом от других вариантов.

Видения
фокусы
внимания

Ожидания
надсистемы

ОБЪЕКТ

ПРЕДМЕТ
(ФОКУСЫ ВНИМАНИЯ)

Ограничения
и возможности
подсистемы

Поведенческие,
технологические,
ценностные чаяния
и пожелания

Рисунок 8. Схема представления о теме

Формулировке темы может помочь базовая схема описания, представленная на рисунке 4. Такое описание предполагает определение объекта и предмета — того, что будет обсуждаться, а также границ обсуждения.

Такое описание темы является для **главного конструктора** входным к пониманию, как именно строить обсуждение в ходе флота/кэмп.

3.5. ЛИДЕРЫ ТЕМАТИЧЕСКИХ ГРУПП

Этап «подготовка»

Тематическая группа не может сложиться без появления лидера. Лидер — это не обязательно самый экспертный человек, но обязательно тот, кто собирается развивать тему, применять результат форсайт-флота/кэмп, помогать в реализации проектов или самостоятельно их реализовывать. Лидер — это человек, готовый слышать других, согласовывать

усилия, выстраивать коммуникацию и создавать условия для того, чтобы все участники увидели большую рамку, чем их текущая деятельность.

Безусловно, лидер группы имеет право на уточнение или даже переформулировку темы.

Задачи лидера тематической группы:

- Доформулировать тематику обсуждения;
- Поставить на форсайт-флот/кэмп амбициозную задачу:
 - ◇ пример: 2015, НТИ, найти ниши для российской экономики в будущем не на основе уже сформированных отраслей и технологий,
 - ◇ пример: Иваново, фэшнетт, группа «продукты будущего», лидер А. Бурматиков: «Давайте обсуждать продукт, который создан без швейной машинки — то есть в иной схеме СРТ, в другом технологическом пакете, с другим объемом ручного труда»,

◇ пример: Форсайт на Амуре, сформировать пространство НТИ из разрозненных ячеек; распределенных по всему Дальнему Востоку.

- Составить список потенциальных участников (причем в этом списке должны быть люди, которые представляют другие точки зрения/школы), пригласить их и разъяснить суть проводимого мероприятия;
- Помогать модератору в ходе обсуждения темы, отсеивая обыденные сущности;
- Формировать вместе с группой общее представление темы, включающее все частные представления отдельных участников.

Ключевой задачей лидера является подготовка презентации результатов работы группы стейкхолдеров.

В ходе самого мероприятия лидер группы может поменяться, или может появиться второй лидер. Это хорошо; важно, чтобы при этом лидеры вступали в кооперацию и искали консенсус (расширяя рамки представлений).

3.6. РАБОТА СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Этот раздел предназначен в первую очередь для инициаторов флота/кэмп, а также для организаторов мероприятия.

Этап «подготовка»

Стейкхолдеры — те, кто заинтересован или может проявить заинтересованность в результатах флота/кэмп, может воспользоваться продуктом и применить его для решения своих задач.

Ядерная группа и лидеры тематических групп в этом смысле являются стейкхолдерами по умолчанию. Если кто-то из них не готов дальше работать над результатом, то это в лучшем случае активный участник, чья экспертиза может пригодиться для определения прогноза будущего и проработки проектов.

Однако кроме ядерной группы и лидеров тематических групп, необходимо найти других субъектов, точнее, конкретных людей, готовых оказать помощь и поддержку в подготовке, проведении форсайт-флота/кэмп, а затем включиться в реализацию проектов и инициатив.

3.6.1. Выявление стейкхолдеров

Определение субъектов, предположительно получающих выгоду или ущерб от деятельности, которая будет запущена по итогам форсайт-флота/кэмп.

Определение силы влияния этих субъектов.

Определение потенциальной готовности помогать/чинить препятствия.

Важно! Лучше всего составлять списки людей, а не организаций, рабочих коллективов, а не официальных представителей.

Результатом должно стать понимание, кого и как необходимо привлекать к участию в форсайт-флоте/кэмп.

3.6.2. Привлечение стейкхолдеров

Подготовка вовлекающей презентации (устной, письменной, пресс-релиза, письма приглашения). В первую очередь, это собственное понимание того, что необходимо сказать, какие аргументы привести, как развеять сомнения, что можно предложить.

Обсуждение с потенциальными участниками их интереса, интереса заявителей/лидеров проекта, возможного вклада, готовности работать по правилам и так далее.

С каждой следующей встречей эта презентация должна совершенствоваться, меняться.

Опыт показал, что рассылка по адресам не дает необходимого эффекта — письма теряются в потоке входящей информации, им не уделяется нужного внимания, они «расписываются» на исполнение совсем не тем, кто необходим.

Результатом становится согласование со стейкхолдерами их роли и степени участия.

3.6.3. Согласование участия

Ядерная группа должна определить для себя, что они не готовы изменить во флоте/кэмп несмотря на требования и пожелания стейкхолдеров.

Все остальные условия являются предметом переговоров.

Участие стейкхолдеров может проявляться в:

- Финансовых взносах;
- Предоставлении площадки;
- Предоставлении доступа к базам экспертов для приглашения участников;
- Предоставлении техники, оборудования;
- Поддержке заявки «ядерной группы» на приглашение зарубежных и ведущих российских экспертов;
- Предоставлении аналитики;
- Информационной поддержке.

Запросы стейкхолдеров:

- Выделение квот на участие в мероприятии;
- Заявка в тематику и повестку обсуждений;



Рисунок 9. Карта стейкхолдеров

- Запрос на совместное использование полученных результатов (участие в проектах);
- Запрос на включение в программу своих мероприятий (лекций, презентаций, обсуждений);
- Размещение рекламных стендов, продукции и материалов.

Необходимо внимательно следить за тем, чтобы не подменить повестку флота/кэмп интересами одного стейкхолдера.

Решение об участии стейкхолдеров и учете их запросов всегда диктуется тем, что и с какой энергией будут делать после окончания форсайт-флота/кэмп.

3.7. РАБОТА С УЧАСТНИКАМИ

Этот раздел предназначен для инициаторов форсайт-флота/кэмп, лидеров тематических групп и организаторов.

Этап «подготовка»

3.7.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ УЧАСТНИКОВ

Сильный пул участников — во многом залог успеха флота/кэмп. Вот ряд характеристик, которым участники должны соответствовать:

- Иметь активную позицию, быть готовыми проговаривать еще и еще раз;
- Представлять всех реальных и потенциальных стейкхолдеров;

- Иметь представление о тематике обсуждения — как изнутри, так и с точек зрения разных контрагентов;
- Обеспечивать совместно максимально возможное разнообразие мнений и представлений:
 - ◊ видение за границами привычного,
 - ◊ видение от представителей разных школ, концепций, групп интересов;

- Представлять разные социальные страты: чиновников, бизнес, начинающих предпринимателей, технологических экспертов, представителей науки, «городских сумасшедших».

Среди участников следует искать людей со следующими характеристиками:

- Готовых по своей натуре, опыту, практике деятельности к кооперации и поиску консенсуса;
- Не желающих почивать на лаврах, исследующих границы своего знания и опыта;
- Тех, кому интересно жить, интересно ставить перед собой новые вызовы.

Необходимо составить набор «идеальных» профилей участников флота/кэмп, чтобы лучше понимать кого, где и как искать.

В зависимости от тематизации флота/кэмп определяются квоты на разные типы участников:

- Представители бизнеса (малого, среднего, крупного, госкорпораций);
- Представители институтов развития;

- Представители общественных организаций, ассоциаций, гильдий, профсообществ;
- Разработчики новых продуктов, технологий, решений;
- Стартаперы (технологические предприниматели);
- Студенты, преподаватели;
- Ученые;
- Чиновники региональных и федеральных органов власти и так далее.

При этом каждой группе не должно уделяться более 25 %, а общий состав подбирается так, чтобы получить максимум результата.

Кроме того, необходимо уравнивать баланс между представителями региона, других регионов и мировыми экспертами.

Такой подход предполагает, что от одной организации не должно быть больше пары-тройки участников, при этом желательно, чтобы они работали в разных группах.

Значимой трудностью, которая была выявлена в ходе проведения форсайт-флотов, является выход за границы известного круга лиц, поиск и привлечение людей не из близкой контактной группы.

3.7.2. Численность тематической группы

Норматива численности группы не существует. Если опираться на все требования к участникам, перечисленным выше, то размер группы, обеспечивающий максимальное разнообразие, — 15–20 человек.

Однако есть рекомендации, которые помогут получить интересную, интенсивную дискуссию, так как качественные результаты обсуждений, а также обеспечить дальнейшую работу:

- Минимальная группа — 7–8 человек, при меньшей численности не гарантированы необходимый темп и напряженность групповой динамики;
- Желательно не превышать численность группы в 30 человек — это продиктовано организационными ограничениями доступных пространств для работы.

Естественным ограничением числа и размера групп является число и вместимость помещений для работы.

3.7.3. Способы приглашения/привлечения участников

За время проведения форсайт-флотов/кэмпов было опробовано множество способов привлечения и приглашения участников:

- Личные приглашения друзей, коллег, знакомых представителями программного комитета;
- Приглашение участников лидерами групп;
- Рассылки писем-приглашений через систему leader-id;
- Публикации в социальных сетях;
- Письма (запросы) в организации от имени администрации (Амур 2017 — письма от имени представителя Президента РФ по ДВФО);
- Рассылки писем-приглашений через базы данных институтов развития;
- Публикации в СМИ, выступления на радио, в телепередачах;
- Создание лендинга.

Одним из действенных инструментов подбора участников (особенно среди стартаперов, ученых, студентов) является проведение предварительных конкурсов (или вручение на существующих конкурсах билетов на флот/кэмп в качестве одного из призов).

Очень важно постоянно расширять круг лиц, которые информированы о том, что будет происходить. Беглый анализ социальных сетей показывает, что у любой инициативной группы будет довольно большой круг контактов, но он все равно имеет предел. Поэтому не стесняйтесь при репостах или размещении новостей «отмечать» в публикации знакомых, чтобы расширить охват.

Участие в другом форсайт-мероприятии позволило допригласить интересных участников (Якутия, Камчатка).

Анализ эффективности привлечения участников показал, что наилучший способ — личное приглашение (от человека к человеку).

Лендинг и письма в адрес организаций показали самую низкую эффективность. Это связано с тем, что практически каждому новому участнику необходимо объяснять суть мероприятия, пользу и выгоду для него и для мероприятия в целом. Поэтому инструменты, не дающие возможность обеспечить интерактив, обратную связь, общение с потенциальными участниками, не работают.

3.7.4. Разъяснение участникам, что такое форсайт-флот/кэмп

Ни более чем пятилетний опыт проведения форсайт-флотов/кэмпов, ни ваше личное участие, ни ссылки на «громкие» имена поддерживающих стейкхолдеров и участвующих организаций не являются

для других достаточным аргументом в пользу того, чтобы принять участие в предлагаемом мероприятии.

Препятствиями к этому являются:

- Длительный срок, на который вы предлагаете потенциальному участнику «выключиться» из операционной деятельности;
- Непривычный формат участия, который предполагает полную активность участника;
- Сложно объяснить, что именно и как происходит (не с точки зрения формы, а с точки зрения содержания и вовлеченности) тому, у кого нет подобного опыта;
- Убежденность в том, что результаты обсуждения не преобразуются в действия, в лучшем случае — остаются на бумаге;
- Приверженность собственной экспертизе, неготовность расширять или ставить под сомнение свои представления, кооперироваться и находить консенсус с коллегами.

Разумеется, всем нам, находящимся в суете смен и коррекции планов в горизонте 3–12 месяцев, очень сложно представить себе, как строить совместную деятельность на 10–20 лет.

Инструментами привлечения и вовлечения участников могут быть:

- Личный пример или пример авторитетных для потенциального участника людей, готовых поддержать проект;
- Разъясняющий спич, который вы произносите перед каждым потенциальным участником (очно, по телефону/мессенджеру, в письме), оттачиваемый раз за разом;
- Предфорсайты — небольшие сессии по темам флота/кэмп, открытые для всех, это позволяет уточнить предмет обсуждения на самом флоте/кэмпе и продемонстрировать методику, тем самым вовлекая новых участников;
- Обращение к опыту самих потенциальных участников, делавших стратегические ставки (выбор всей жизни)¹ или принимавших участие в стратегических сессиях (они могут оценить качество коротких и длинных форматов) или интерактивах.

Для форума «Камчатка — территория развития» важным фактором стало согласие организаторов на ночной отъезд участников. Была потеря в герметич-

ности пространства форума, но значительный плюс в численности участников.

Многое зависит от названия сессии (пример Якутска: «Уникальные ресурсы Севера» — было не понятно, а вот «Технологические прорывы» — понятно).

Каждый потенциальный участник хочет не только услышать перечисление федеральных проектов, но и понять выгоду для себя. Поэтому персонализированные истории могут оказаться наиболее сильным аргументом.

3.7.5. Процедура отбора

Факт наличия процедуры отбора дополнительно создает у потенциальных участников ощущение серьезности мероприятия, формирует правильное ожидание «придется поработать», даже если участие в мероприятии платное.

Кроме того, лучше пойти с «неполной загрузкой», чем иметь в ходе мероприятия «балласт», который не будет работать и своим присутствием станет отвлекать и расхолаживать других.

Рекомендованная процедура отбора осуществляется через www.leader-id.ru, что позволяет не только регистрировать ваших участников, но и делать рассылки по потенциальному активу. Совокупное накопление базы облегчает работу каждому последующему.

Процедура отбора осуществляется, как правило, в три шага:

- Составление требований к заявке (на основе предполагаемой повестки, требований лидеров групп, требований стейкхолдеров, предполагаемого организационного квотирования) и анкеты по этим требованиям;
- Публикация анкеты, направление продвижения (устного, в социальных сетях, через СМИ) на заполнение анкеты, заполнение анкеты потенциальными участниками;
- Проведение отборочных комиссий (с участием лидеров групп и представителей оргкомитета), которые подтверждают или отклоняют заявку.

На последнем шаге рассматривается содержательная заявка участника и ее соответствие всем установленным квотам и параметрам отбора. Как правило, заявка, прошедшая отсев по формальным параметрам, обсуждается комитетом.

Потенциальных участников, не прошедших сразу в основной состав, необходимо ставить в лист ожидания, так как в силу различных обстоятельств подтвержденный участник может в любой момент отказаться:

¹ Действие называется «ретрофорсайт» — обзор трендов, изменений в жизни, произошедших за последние 20–25 лет, анализ ставок и выборов, которые сделали участники в этот период, а также их текущего состояния.

- Другие приоритеты в рабочей или личной жизни (резко изменившаяся срочность/важность дел);
- Отказ от условий проживания (как правило, довольно жестких);
- Отказ от участия во всей программе;
- Отказ от соблюдения правил форсайт-флота/кэмп (в первую очередь, неформальных — горизонтальность, без чинов и тому подобное).

Опыт показал, что отбор должен производиться за полтора-два месяца до мероприятия, необходимо заканчивать его не позднее, чем за неделю до начала, чтобы успеть со всеми организационными действиями (сетка расселения, бейджи, распределение групп по рабочим зонам и прочее).

Следует сразу распределять участников по тематическим группам. Это позволяет прогнозировать нагрузку технологической команды, распределение рабочих площадок. В начале работы допустим переход участников из группы в группу, но полная свобода выбора (без предварительной «приписки») может привести к серьезному перекосу групп или к тому, что какая-то из них вообще не сложится (пример: Иваново).

Важно! Участников необходимо готовить к работе на флоте/кэмпе также, как ведется предварительная проработка по смыслу и содержанию, а также по технологическому проходу (см. рекомендации Коричина по итогам Соцфлота). Участники должны быть готовы к тому, чтобы: а) быть экспертными, б) вступать в коммуникацию. Для этого их необходимо знакомить с методикой Rapid Foresight — в первую очередь, со смыслом тактов работы, а не с алгоритмом их проведения.

3.7.6. Статус участников

Статус участника может быть только один — УЧАСТНИК. Попытка ввести промежуточный статус ЭКСПЕРТ незамедлительно привела к тому, что «эксперты» не уходили в групповую работу, а потом спрашивали модераторов и программный комитет «как бы их особым способом встроить в работу».

Атмосфера, стиль и организация Форсайт-флота/кэмп подразумевает, что каждый включается в общую групповую работу. (Пример: программный директор КАМА — участник группы «агробиотех», программный комитет форсайт-флота 2015 — сформировал группу «кружковое движение НТИ»). Претензия на исключительность в ходе форсайт-флота/кэмп может быть только одна — проявить инициативу и сделать больше в плане приращения смысла и поддержания для всех участников.

Для справки: *expertus* (лат.) — «опытный», но *experigi* — «пробовать». в свою очередь в русском языке слово «пробовать» имеет также значение «держаться, осмеливаться». Эксперт — это тот, кто исследует нечто за пределами своего опыта.

3.7.7. Побуждение к работе

Этап «размещение»

Каждый из нас после флота/кэмп возвращается в свою регулярную жизнь. И здесь человека поджидают две ловушки:

- Его окружают люди, которые не были на флоте/кэмп, и они плохо понимают, чем человек там занимался эти дни, они находятся в регулярных, операционных процессах;
- Его поджидает вал текущих дел, накопившихся за время отсутствия.

И через короткое время готовность сразу реализовывать проектные идеи или заниматься решением больших институциональных задач не то чтобы угасает, но становится как-то недосуг.

Поэтому так важно сразу же в первые дни собрать рабочие группы на берегу. Группы должны собираться в расширенном составе, то есть каждый приглашает с собой одного-двух человек, которых хочет вовлечь в проект. Так поддерживается атмосфера действия, постепенно расширяется круг и создается критическая численность сторонников.

3.8. СОГЛАСОВАНИЕ С РЕГИОНАЛЬНОЙ ВЛАСТЬЮ И ПРОФИЛЬНЫМИ ФОИВ

Поддержка органами региональной/местной власти, а также профильными федеральными органами исполнительной власти (ФОИВ) является важным условием проведения форсайт-флота/кэмп.

Во-первых, действуют стратегии развития регионов, программы развития многих отраслей, и чтобы результаты форсайт-флота/кэмп имели больше шансов на реализацию, необходимо учитывать эти документы. Часто проекты — возможность наполнить эти стратегии и программы конкретными делами.

Во-вторых, многие проекты и программы, сформулированные на флоте/кэмп, требуют в дальнейшем изменения нормативной базы, что гораздо легче и проще реализовывать, заручившись поддержкой соответствующих ведомств.

В-третьих, поддержка органов власти позволяет быстрее, проще, а часто и дешевле решить организационные вопросы подготовки и проведения флота/кэмп.

В-четвертых, участие представителей органов власти в работе флота/кэмп позволяет уже на стадии генерации проектов учитывать действующие меры поддержки.

Самое важное, что такая поддержка демонстрирует серьезность мероприятия потенциальным стейкхолдерам и участникам.

Важно! Поддержка и готовность включиться в работу не равна выделению бюджетных средств.

Пример: работа Форсайт-кэмп Тамбовской области была связана с программой Минэкономразвития.

3.9. ПРОЕКТИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ФЛОТА/КЭМПА

Этапы «подготовка», «размещение»

Сама возможность дальнейшего действия определяется не только «энергией» и энтузиазмом (готовностью делать сразу и сейчас) участников мероприятия, но и доведением итогов работы до «упакованных» продуктов — отторжимых материалов, которые можно использовать для запуска других видов активностей.

Таковыми продуктами могут быть:

- Доклады по темам, основанные на материалах флота/кэмп, которые можно:
 - ◇ представить перед экспертным сообществом в качестве визионерских, вовлекающих новых людей в определенном направлении развития,
 - ◇ представить перед ФОИВ и РОИВ для влияния на повестку и инструменты действия органов власти (принятие мер поддержки и регулирования),
 - ◇ представить перед обществом как футурологический прогноз;
- Проекты (описания проектов), имеющие сформированные на флоте/кэмп протокоманды и план ближайших шагов;
- Дорожные карты развития темы (включая перечни субъектов, которых необходимо привлечь к деятельности, перечни нормативных актов, которые необходимо отменить или изменить, перечни решений, которые необходимо протестировать);
- Популяризаторские, профориентационные продукты (выступления-интервью, телесюжеты, доклады, игры и тому подобное) для вовлечения в работу новых участников, нахождение площадок для реализации проектов;
- Общественные инициативы (движения);
- Описание организационных схем и управленческих инструментов, которые могут быть тиражированы в практику проектной деятельности;

- Партнерские соглашения и другие формы договоренностей о сотрудничестве, в том числе создание союзов, ассоциаций;
- Нормотворческие инициативы.

Пример: для технологической (модерационной) команды в 2015 году одним из результатов (продуктов) стала рабочая сессия по инструментам продолжительного сопровождения рабочих групп и руководство, собранное по ее итогам.

Этот перечень не является исчерпывающим. «Ядерная группа» должна в ходе подготовки определить, какие дальнейшие шаги она намеревается предпринять, а также какие шаги могут быть интересны наиболее вероятным стейкхолдерам, и исходя из этого разрабатывать продукты (результаты), в которые будет «упакован» материал флота/кэмп.

Результатом, имеющим значение в плане создания условий для развития и реализации проектов, является инициатива:

- По проведению какого-либо события (форума, фестиваля, съезда), которое может стать площадкой вовлечения и обсуждения сложных вопросов, презентации первых успехов;
- По учреждению НКО (ассоциации, партнерства), которое может аккумулировать средства на исследования, выступать стороной при контактах с государственными учреждениями.

Требование к продуктам становится заданием для главного конструктора и главного сборщика, первый из которых уточняет технологический проход, а второй определяет структуру сборочных материалов (в том числе промежуточных).

3.10. СПОСОБЫ ВЫХОДА В РЕАЛИЗАЦИЮ

Выход в реализацию может рассматриваться с точки зрения людей и с точки зрения деятельности.

С точки зрения людей важнейшим является сохранение пространства общения, включая поддержку его интенсивности (пусть и не такой, как в ходе самого флота/кэмп). Оно может происходить в любых формах — от общения в специальных группах/чатах в социальных сетях до организации регулярных встреч.

Необходимы образовательные и просветительные форматы, которые помогут вовлекать новых участников в совместную работу. Форматы могут быть разные — от открытых уроков для детей до исследовательской программы, от цикла репортажей до вовлечения в совместную деятельность.

С точки зрения деятельности важным становится реализация проектов, и здесь необходимо задействовать все возможные инструменты — от поддержки стейкхолдеров до всей палитры средств развития проектов (конкурсы, хакатоны, грантование, заемное финансирование, инкубация, акселерация, выкуп в R&D подразделения корпораций и так далее).

Чтобы заработала вся система реализации, необходимо создавать инфраструктурные площадки. Первой в этом ряду является «Точка кипения» — форсайт-флот на берегу, задачей которого является поддержание атмосферы и накал генерации идей, обмена мнениями, создания нового.

Кроме «Точек кипения» это могут быть: фестивали/выставки, активация проектного офиса или координационного совета, акселератор/инкубатор. К примеру, Якутск организовал технопарк, который может аккумулировать проекты и проектные команды.

Если есть поддержка власти, то форматами реализации могут стать совещания с выпуском поручений, включение участников в экспертные и общественные советы и другие формы взаимодействия.

Любой коллективный формат хорош, если он поддерживает дальнейшую деятельность.

3.10.1. «Точка кипения»

Этапы «подготовка», «размещение»

«Точка кипения» — это форсайт-флот на берегу.

«Точка кипения» — это пространство, которое организовано и оформлено таким образом, чтобы:

- Максимально содействовать реализации проектов и инициатив, появившихся на флоте;
- Притягивать и вовлекать новых людей, готовых включаться в проекты и инициативы;
- Проводить эксперименты, тестировать прототипы решений, возникшие в ходе реализации проектов;
- Демонстрировать и обмениваться лучшими практиками, быстро распространять информацию и тиражировать решения;
- Генерировать новые проекты и решения.

Один из лучших способов получить поддержку, вовлечь нового участника — это показать «как это работает». «Точка кипения» — это место, где можно и нужно это показывать.

В части пространства:

- Открытость и прозрачность — возможность увидеть где идет какая работа;

- Трансформируемость — возможность изменять пространство под рабочие группы разной численности и разные типы активностей;
- Символизм — каждый элемент пространства должен нести какой-то смысл, отражать ход работы над проектами.

В части организации:

- Свободный доступ (как на площадку, так и на мероприятие);
- Возможность сетевой связности людей и событий с другими «Точками кипения»;
- Фиксация после каждого события/мероприятия — таким образом, чтобы к нему можно было отнестись, включиться, дать обратную связь или рекомендации.

В части поведения участников:

- Удержание горизонтальности в отношениях;
- Отношение к месту как к своему, готовность вложиться в его поддержание.

Важно! «Точка кипения» — необязательно выделенное место, это люди, события, мероприятия, совместность, которую они создают, и только затем уже помещение.

3.10.2. Координационный совет реализации проектов

Координационный совет — это способ согласовывать усилия проектных команд, совместно искать ресурсы.

Координационный совет — это способ выступать контактером с программными комитетами подобных мероприятий и подобными советами, удерживать перекрестную, сквозную и сцепленную повестку.

Кроме того, координационный совет — это еще и способ привлечь к работе модераторов, а обсуждение с привлечением модераторов часто проходит намного конструктивнее (в том числе психологически) и ответственнее.

3.10.3. Проектный офис

Проектный офис — специализированная структура реализации проектов. Проектные офисы целесообразно создавать при какой-либо постоянно действующей институции (проектный офис НТИ создан при РВК) или наполнять действующие проектные офисы содержательной работой (например, региональные проектные офисы по улучшению инвестклимата).

Проектный офис — это способ привлечь ресурсы и квалифицированных специалистов в реализацию проектов.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТУР

ЧАСТЬ 04

Этот раздел предназначен в первую очередь для главного организатора и организационной команды флота/кэмп.

С точки зрения организации мероприятие мало чем отличается от любого другого выездного event. Ключевая особенность — возможность быстрого изменения программы.

4.1. ВОПРОСЫ ПОДГОТОВКИ, КОТОРЫЕ НАДО УЧЕСТЬ

Каждая команда формирует свой план-график подготовки.

На 100 % готовым быть нельзя никогда. Но при этом подготовиться можно как за два месяца, так и за полгода. Два месяца — это длительность ин-

тенсивной подготовки, обусловленная в основном работой с участниками (поиск, отбор). Вопрос, который чаще всего необходимо решать, — это бронирование площадки проведения (пример: корабли необходимо бронировать не позже апреля, а для майских мероприятий — в декабре предыдущего года).

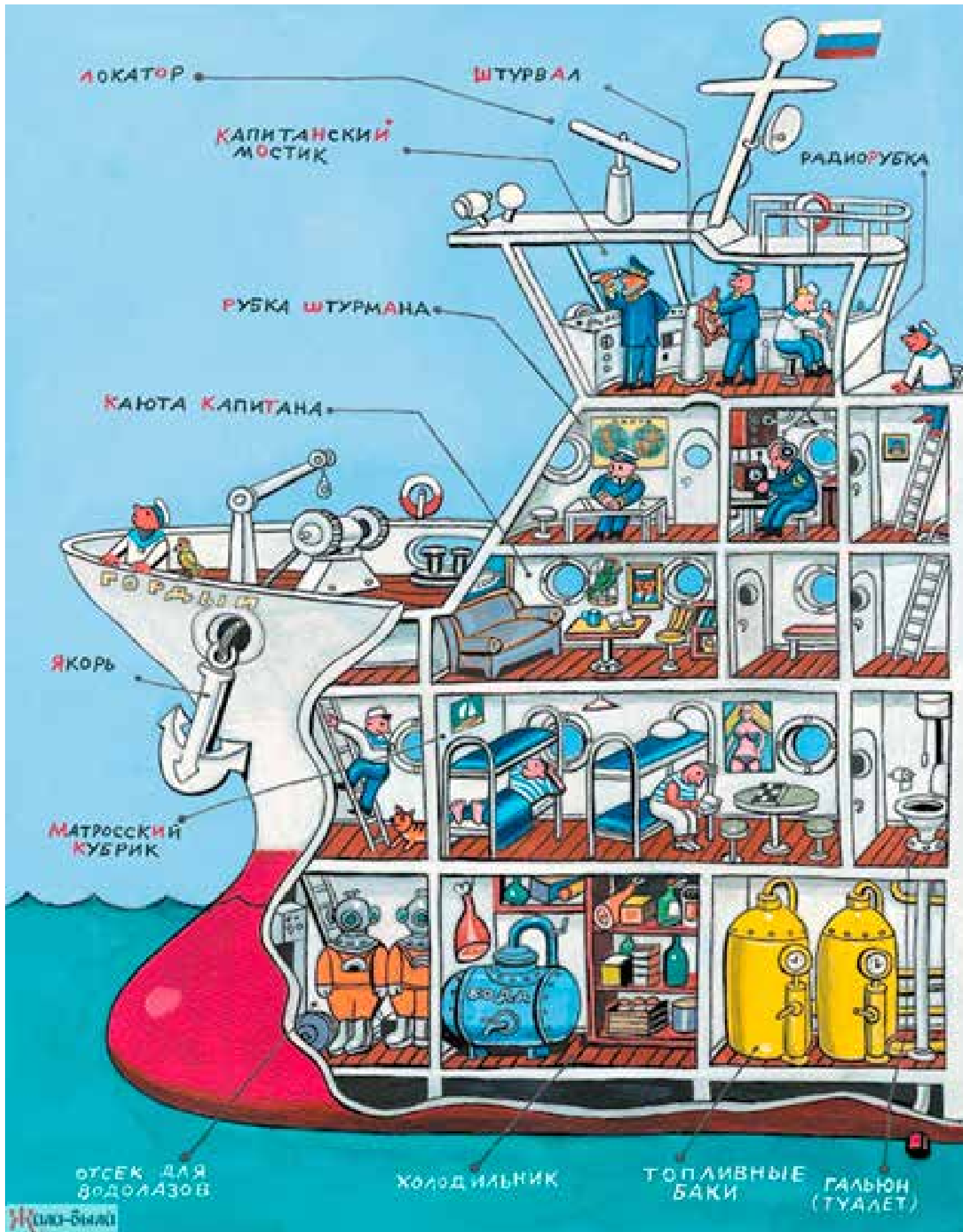
Таблица 1. Чек-лист организационных вопросов

Вопрос	Сделано	Как именно
Название (понятное короткое/при необходимости длинное)		
Формальные характеристики: <ul style="list-style-type: none">— регион(-ны) проведения— место— даты— формат (флот/кэмп)— число участников<ul style="list-style-type: none">по категориям: чиновники, бизнес, предприниматели, ученыепо географии: страны/регионы		
Содержание — 1 <ul style="list-style-type: none">— объект внимания— фокус внимания— цели— задачи— образ результата (общий)		
Содержание — 2 <ul style="list-style-type: none">— темы/лидеры— образ результата (по темам)		
Поддержка (проработка объекта, фокуса, тематики) <ul style="list-style-type: none">— с региональной властью— с ФОИВ— с крупным (системообразующим) бизнесом— с общественными организациями— с научными и образовательными организациями— с институтами развития		
Участники <ul style="list-style-type: none">— источник приглашения— способ и критерии отбора— условия участия		
Выход в реализацию <ul style="list-style-type: none">— предполагаемые способы реализации— предполагаемые события— возможные пространства реализации— способы продолжения работы		



Вопрос	Сделано	Как именно
Организационная модель — структура команды — техническое обеспечение — медицинское сопровождение и безопасность		
Финансовая модель (ключевой способ финансирования) — региональные бюджеты — взносы спонсоров, взносы институтов развития — взносы участников — гранты — cash flow — структура расходов — способы экономии средств		
Описание площадки — число и вид рабочих площадок — оборудование и оснащение рабочих площадок (включая канцтовары) — условия проживания — условия питания — логистика — регистрация — прочие оргвопросы — памятка участникам (включая «что брать и как одеваться»)		
Программа — общее рабочее время/время дополнительных активностей — суть работы по дням — виды активностей/тайминг по слотам — способы резервирования («белые слоты») — береговая программа (способ проведения, назначение, тайминг)		
Организационная команда — состав — распределение обязанностей		
Технологическая команда — состав — распределение обязанностей		
Подготовка к работе по содержанию — для программного комитета — для участников — для технологической группы		
СМИ, соцсети, пресса, другие информационные партнеры — список СМИ, блогеров — условия договоренностей с прессой — перечень активностей до/во время/после		
Запрос на поддержку (что не можем сделать сами)		
Сувенирная продукция		

Этот список не полон. Но без проработки этих пунктов сложности точно будут. Да, часть вопросов находится за пределами ответственности организатора — его задача прояснить их с командой флота/кэмпа.



ЭТО ВИД КОРАБЛЯ В РАЗРЕЗЕ.
ДЛЯ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ УЗНАТЬ,
КТО — ГДЕ — ЧЕМ ЗАНИМАЕТСЯ,
ОЧЕНЬ ПОЛЕЗЕН

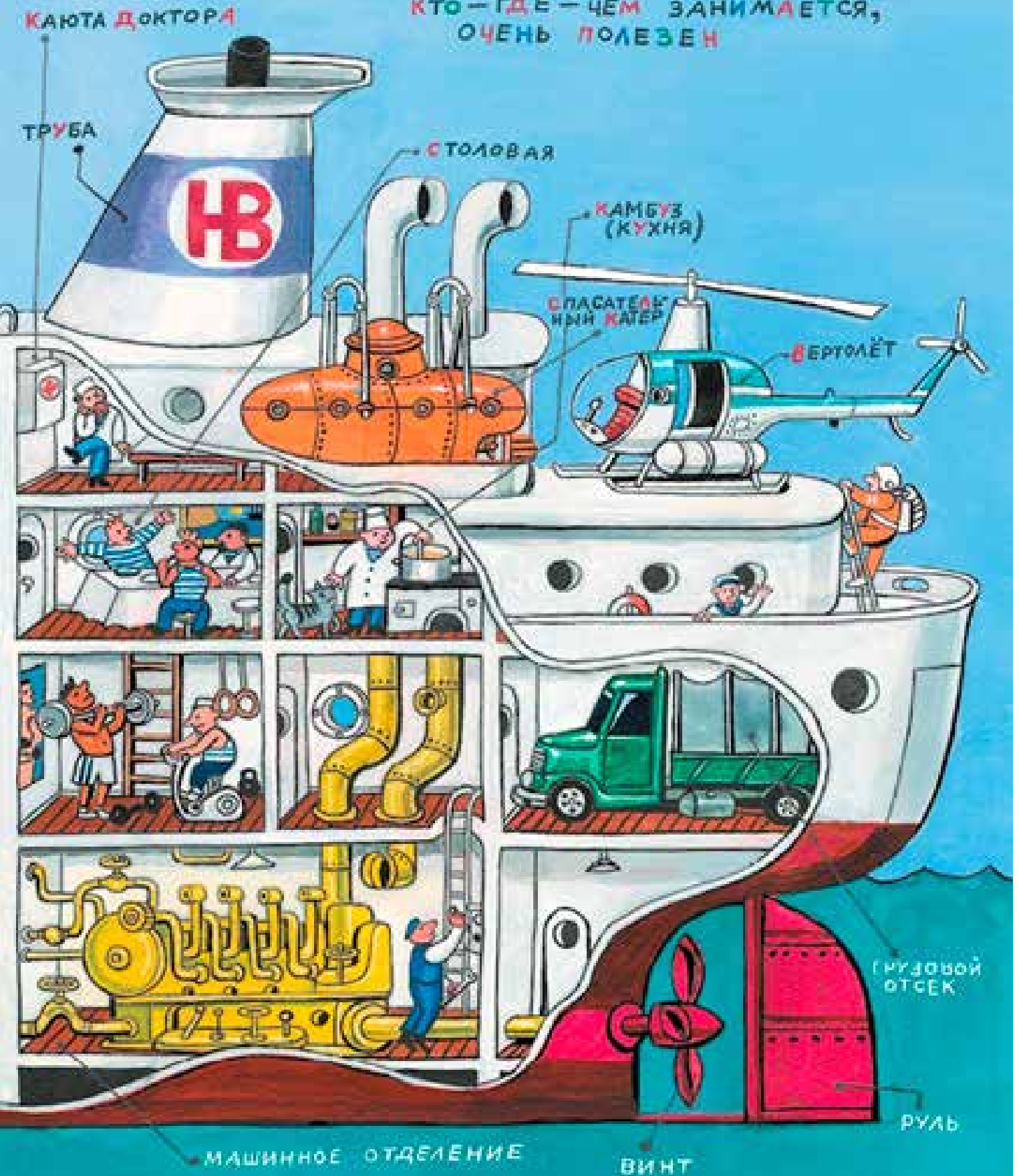


Рисунок 10. Форт-флот в разрезе (шутка)

4.2. ПЛОЩАДКА ФОРСАЙТ-ФЛОТА/КЭМПА

Этапы «подготовка», «проведение»

4.2.1. Место проведения

Идеальная площадка проведения Форсайт-флота/кэмп должна соответствовать следующим требованиям:

- Обеспечивать плотность общения участников (территория должна быть компактной);
- Обеспечивать герметичность пребывания участников (быть достаточно удаленной от города и не иметь сети), чтобы они могли сосредоточиться на сессии;
- Давать участникам смену привычных видов и обстановки;
- Иметь просторные, проветриваемые, с комфортной температурой площадки для работы, со стенами, на которых можно размещать рабочие материалы, с достаточным числом розеток.

Корабль практически идеален с точки зрения включения участников из привычного им пространства жизни и работы. Метафора движения в будущее, смена видов за окном/бортом. Высокая концентрация участников в одном месте, провоцирующая общение. Недостатками корабля является сложность организации рабочего пространства.

Форсайт-кэмп значительно расширяют возможности рабочего пространства. Но ключевым недостатком является отсутствие герметичности. Отъезд/приезд участников не позволяет им полностью настроиться на работу. С другой стороны, возникает возможность визита специальных гостей.

Опыт показал, что площадка должна быть максимально компактна. Форсайт-кэмп на Байкале с большой территорией расселения и разбросанными на протяжении более 1,5 км рабочими помещениями отличался затрудненной координацией и сложностями с синхронизацией работы, а также поддержкой модераторов со стороны главного конструктора, программного директора и супервайзеров.

4.2.2. КРАСОТА

При выборе места проведения необходимо отдавать предпочтение красивым природным видам.

Во-первых, это помогает снять стресс от рабочего процесса или мелких организационных неурядиц.

Во-вторых, служит дополнительным фактором привлечения участников, особенно из других регионов, для них эта поездка может быть единственным шансом посмотреть красоты страны.

Форсайт-флоты/кэмп проводились: по Ладожскому и Онежскому озеру с заходом в Кижы и на Ваалам, с посещением Ленских столбов, в виду Камчатских вулканов, на берегу озера Байкал, в верхнем, среднем и нижнем течении Волги, посреди дальневосточной тайги. Участники могли любоваться видами Плеса, Костромы, Сарапула, Астрахани, Волгограда, Мышкина и других городов.

4.2.3. РАБОЧАЯ ПЛОЩАДКА

Минимальный (идеальный) комплект оборудования в рабочей зоне:

- Стенд под карту будущего (заменяется стеной);
- Флипчарт и бумага для него;
- Стол и стул для сборщика;
- Стулья для участников;
- Розетки для зарядки ноутбука и других электронных устройств;
- Планшеты или подставки для участников, чтобы было удобно писать.

Опыт показал, что работа на «пуфиках» замедляет темп работы группы. Работа на лавках без спинки быстрее утомляет участников.

Пространство должно быть пустым, чтобы стулья, стенд, флипчарт можно было расставить удобным для группы образом. В рабочие зоны должен быть удобный проход, чтобы вход/выход отдельных участников не мешал работе всей группы.

Зоны, в которых предполагается проведение шумных вечерних мероприятий, должны быть отделены или звукоизолированы от жилых пространств.

Штабная для модераторов (в случае кэмп — отдельное помещение, в случае флота — один из слонов, как правило, библиотека) становится модераторской после окончания основной программы (то есть не резервируется под дополнительные вечерние мероприятия).

Организационная группа и команда модераторов должны помнить, что идеальных условий не будет никогда. Поэтому надо просто стремиться создать наибольший комфорт в работе из возможных условий, используя для этого все доступные подручные средства.

4.2.4. ЛОГИСТИКА

При выборе площадки важно учитывать способы, которыми участники смогут добраться до места проведения (места старта/финиша флота).

В первую очередь это относится к участникам из других регионов, зарубежным участникам.

Удаленность площадки накладывает дополнительную нагрузку на логистику и может потребовать выделения отдельного ответственного лица (пример: Форсайт на Амуре).

Участники должны быть заранее предупреждены о времени в пути «от двери до двери» (включая пересадки и тому подобное) и об уровне комфорта (самолет, поезд, автобус, автомобиль).

4.3. СПОСОБЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ФЛОТА/КЭМПА

Этап «подготовка»

На текущий момент известны следующие способы финансирования мероприятия;

способ	достоинства	недостатки
За счет средств регионального/городского бюджета (Ставропольский край, Тамбовская область, Якутск 2017)	Понятный, известный заранее бюджет	— Большой объем формальной отчетности — Тендерная/конкурсная процедура выделения средств (задержка финансирования, включая выделение средств задним числом; отчетность не содержательная, а совсем о другом)
За счет средств институтов развития (Форсайт-флот 2015, 2016)	Понятный, известный заранее бюджет	— Большой объем формальной отчетности — Тендерная/конкурсная процедура выделения средств (задержка финансирования, включая выделение средств задним числом; отчетность не содержательная, а совсем о другом)
За счет гранта (Камчатка 2017)	Свобода программного комитета в повестке и организации мероприятия	— Большой объем строгой формальной отчетности — Необходимость детального финансового отчета
За счет средств спонсоров (Иваново, Камчатка, Кама 2017)	Свобода программного комитета в повестке и организации мероприятия	Необходимость учета интересов спонсоров, что может негативно сказаться на повестке мероприятия
За счет взносов участниками — «билетов» (Форсайт-флот 2012, 2013, Санкт-Петербург, Кама 2017)	Высокая мотивация участников на получение результата (в первую очередь, применительно персонально)	— Необходимость разъяснения участникам высокой цены «билета» — Неготовность чиновников или представителей бюджетных организаций платить за себя, а организаций — за них
За счет ресурсной площадки официального мероприятия (Форсайт на Амуре 2016, 2017)	Доступ к значительным ресурсам, выделяемым на официальные мероприятия	— Необходимость выполнения формальных требований площадки

Большинство проведенных мероприятий имели более одного источника финансирования.

Способы минимизации затрат:

- Многие участники готовы делать сами (например, экономия на приглашении платных артистов);
- Многие могут быть бесплатными (или условно бесплатными), если участники понимают важность мероприятия для них самих (например, спикеры выступают в рамках мероприятия бесплатно, тогда как обычно просят значительные гонорары);

- Экологическое поведение тоже позволяет экономить (например, предложить участникам взять свои кружки и не закупать одноразовые стаканчики для воды);
- Меньше пафоса — больше выдумки (например, отмена фирменной одежды, замена бейджей на надпись на бумажном скотче).

Многие расходы можно сделать «условно бесплатными», например, включив их в другие мероприятия (канцтовары, гонорары модераторам и так далее).

Важно! Надо быть готовым к тому, что расходы начнутся гораздо раньше, чем возникнут доходы.

Самая затратная строка бюджета — оплата/бронирование корабля или пансионата часто производится за несколько месяцев, когда еще даже не согласована концепция и повестка флота/кэмп.

4.4. РАССЕЛЕНИЕ УЧАСТНИКОВ

Этап «подготовка», «проведение»

Необходимость концентрации участников и правило горизонтальности предполагают, что и расселение участников производится без статусов, чинов и званий.

Участникам необходимо заранее объявить, что подавляющее большинство кают/номеров двух-, трех- и четырехместные. Можно предлагать самим выбирать себе соседей. (Хотя был в 2015 году позитивный опыт, когда соседи по каюте, работавшие на разных площадках, к последнему дню выяснили, что у них в бизнесах разрабатываются комплиментарные решения.)

Модераторы не живут в одних комнатах/каютах с участниками, так как имеют разные режимы работы/отдыха.

Модераторы живут в одном месте (в случае кэмп), так как необходимо не только обеспечивать плотность коммуникации, но и тесноту общения (это вопрос соностройки на совместность).

Окончательное расселение всегда происходит по факту заезда на флот/кэмп. Поэтому организатор может иметь лист ожидания, в какой очередности предоставить улучшенные условия или наоборот «уплотнить».

4.5. ПИТАНИЕ УЧАСТНИКОВ

Этап «подготовка», «проведение»

Лучшей формой питания участников является шведский стол.

Во-первых, это позволяет учесть разнообразные пожелания, в том числе аллергии, диеты, вегетарианство, посты, халяль/кашрут, безглютеновое питание и прочее.

Во-вторых, это резко увеличивает скорость прохождения участников, а плотность площадок часто подразумевает питание в две смены.

В-третьих, это позволяет участникам каждый раз садиться за новый стол, сменять круг общения и тем самым расширять знакомства, обмениваться идеями, впечатлениями.

Всегда отслеживайте, как происходит первый прием пищи в ходе флота/кэмп. Это позволит под-

корректировать процедуру в случае возникновения очередей (либо за счет дополнительных ресурсов или изменения организации процесса обеспечивающих питание, либо за счет управления расписанием работы групп).

4.6. БЕРЕГОВАЯ ПРОГРАММА

Основное назначение береговой программы — это пауза, переключение внимания в ходе интенсивной пятидневной работы в момент перехода от генерации образов будущего к моменту проектирования действий. Это время, необходимое для того, чтобы новая информация усвоилась, переварилась, выкристаллизовалась, чтобы произошло понимание и принятие того, что сами сформулировали, «чтобы не так захватывало дух от собственных смелых помыслов».

Типы береговой программы могут быть разными:

- Обмен содержанием (Форсайт-флот 2013);
- Презентация промежуточных результатов (Форсайт-флот 2015);
- Самоопределение (Форсайт-флот 2016);
- Командообразование (Форсайт-флот 2014, Иваново 2017, Якутск 2017, Форсайт-флот 2015);
- Получение новой информации (Форсайт на Амуре 2017).

Формы проведения береговой программы тоже могут быть разными:

- Полевой или городской квест;
- Поход;
- Экскурсия (по историческим местам или природным объектам);
- Совместный обед;
- Биржа проектов на берегу;
- Выборы «главного конструктора»;
- Посадка деревьев.

Важно! Соблюсти баланс между расслаблением/переключением внимания и способностью потом быстро собрать участников в работу. Как правило, береговая программа занимает полдня.

4.7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

1. Бейджи должны быть ДВУСТОРОННИМИ, крупным должно быть ИМЯ, а не фамилия. Прочая информация (номер комнаты, тематическая группа, смена питания) полезна, но на бейдже человеку необходима лишь в первый день и поэтому может занимать мало места или вообще отсутствовать (замена: навигация, объявления от модераторов и организаторов).

2. Переодевание как способ выйти в другое пространство работы (футболки, браслеты, банданы).
3. Ноги — лучший способ коммуникации в ходе флота/кэмп. Сетевые средства (чаты, мессенджеры) могут отказать из-за отсутствия доступа к интернету. Рации неудобны и очень шумны.
4. Закупки под сессию должен делать человек, который видел сессию. Иначе могут распечатать маленькие карточки (Иваново) или закупить стикеры одного цвета, маркеры, неподходящего типа и так далее.
5. Важный человек — IT-специалист. Было несколько случаев, когда «теряли информацию» и были «найденны — спасены» благодаря такому специалисту.
6. Принтер должен быть установлен рядом с модераторами или они должны иметь к нему приоритетный доступ.
7. Регистрационный стол готовится заранее, по возможности выносится в место, где он не мешает проходу (например, отдельный тент на причале), под массовый заезд ставится несколько регистрирующих. Списки на регистрацию лучше всего делить по фамилиям.
8. «Сухой закон» на флоте/кэмп, как правило, объявлялся с 22:00 до 02:00 (за исключением молодежных форумов, на которых «сухой закон» круглосуточный). С одной стороны, у участников должно быть время для отвлечения от рабочих вопросов, живого общения, с другой стороны, утром они должны быть готовы к работе. Указанный диапазон времени подобран опытным путем.
9. Наличие собственного медика на флоте/кэмп резко повышает спокойствие организатора за жизнь и здоровье участников. Необходимо помнить, что люди будут работать с высокой нагрузкой. В Форсайт-флотах 2013, 2015, 2016 принимали участие медики, имевшие опыт работы в МЧС, в реанимационных бригадах. На форсайт на Амуре стоял специально выделенный вертолет МЧС.

Основной раздел для главного конструктора и команды модераторов.

Напутствие участникам Форсайт-кэмп Иванова от лидера TechNet Алексея Боровкова:

1. Слушать внимательно опытных модераторов, постановку целей и задач.
2. Не отчаиваться по итогам первого дня («все через это проходили»).
3. Полноценно включиться в работу группы.
4. Внимательно слушать коллег, их мнения, предложения и рефлексии на события.
5. Отстаивать при обсуждениях свое мнение и позицию.
6. Активно участвовать в процессе командной интеграции идей.
7. Внимательно следить и восторгаться, как на твоих глазах формируется маленькое чудо коллективного творчества.

Ну и, конечно, общение, общение, общение — радость общения, сотрудничества и творчества!

5.1. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ

Этап «подготовка»

Программа должна провоцировать участников на генерацию качественного содержания в соответствии с поставленными требованиями и рамками повестки. Для этого используется несколько организационных принципов:

- Основной подход к освоению материала — чередование практика-теория-практика («чебурашка»);
- Включение интерактивов, игропрактики, конструктивной критики — как сочетание пространства эксперимента, быстрой, дешевой ошибки и наращивания полезного содержания, создания продукта;
- Фрактальный подход, где каждый элемент работы над содержанием присутствует как в большом, так и в малом — и в отдельном упражнении, в отдельном дне, в школе в целом, в форсайт-навигации (пример: Форсайт-школа 2017 года была построена по фрактальному принципу);
- Работа в тематических группах;
- Работа в малых группах (проектные группы, обсуждения в парах, в тройках);
- Проведение общих обсуждений (пленар с докладами от групп, мультилекция, «обход по чужим картам»);
- Работа с пространством/экранами (карты будущего, стенды проектов, схемы организации деятельности);

- Учет одновременно трех плоскостей — работа с командой, работа над содержанием, освоение инструментов работы с будущим и проектирования;
- Наличие «белых слотов» — резервного времени/рабочих площадок под активности, которые возникли прямо по ходу флота/кэмп (например, баттл Форсайт на Амуре, Кама, интеллектуальная игра Амур 2017, дополнительная лекция Байкал, Иваново, Камчатка и так далее);
- Один фокус внимания — форсайт-стайл.

5.2. Технологические этапы программы

Этап «подготовка»

Вне зависимости от составляющих элементов программа должна включать в себя три ключевых этапа:

- Выход за рамки;
- Нахождение нового;
- Выход в реализацию;

Опыт показывает, что для полноценного прохождения этих трех этапов необходимо примерно пять дней эффективной совместной работы. Первый день чисто психофизиологически уходит на то, чтобы:

- Отключиться от оперативной текущей;
- Настроиться на мышление в длинном горизонте;
- Познакомиться и притереться с другими участниками группы, настроиться на совместную работу;
- Освоиться в пространстве.

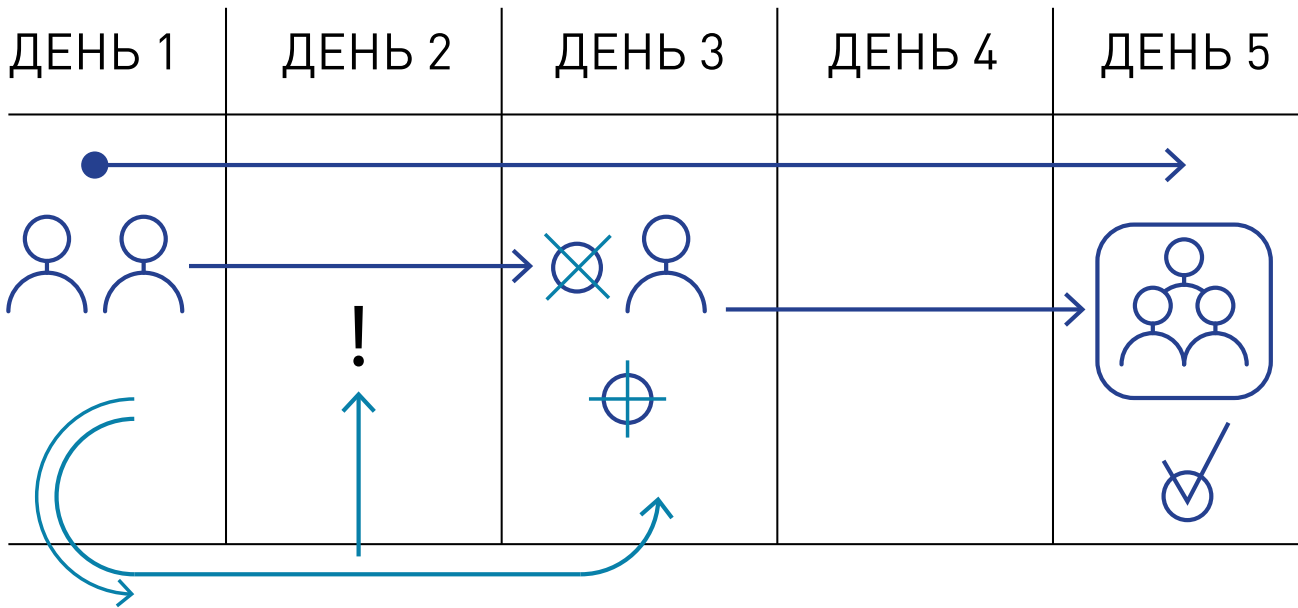


Рисунок 11. Принципиальная схема технологического прохода 1

ПРОХОД ГРУППЫ НА ФОРСАЙТ ФЛОТ

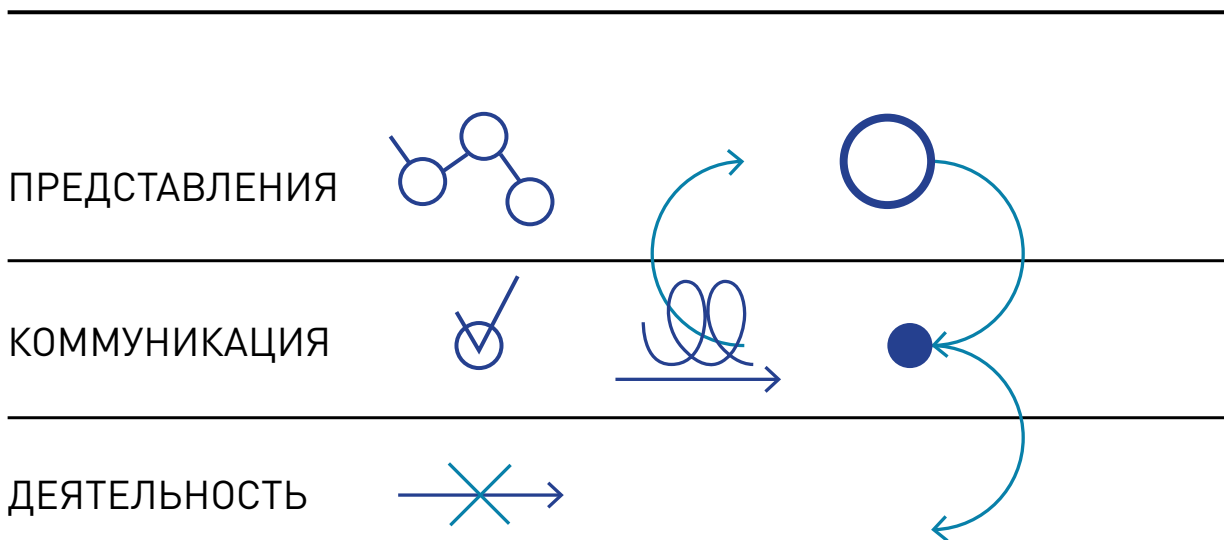


Рисунок 12. Принципиальная схема технологического прохода 2

Первый и второй день — это время, когда еще ничего не ясно, рабочие группы находятся в начале/середине пути и среди огромного вала информации еще не выкристаллизовались идеи, вокруг которых потом соберутся участники (проектные команды). Это очень эмоционально сложные дни для всех — и для участников, и для модераторов. Надо проявить волю и доверие друг к другу, чтобы это пережить.

Третий день — день краткого отдыха в дороге, момент, когда привычный набор действий, решений, рамок уже отброшен, и это дает возможность появиться новым идеям, смыслу, видению, представлению, ракурсу.

Четвертый день позволяет участникам «закрепиться» в новом представлении — детально его описать, проверить взаимной критикой на устойчивость и сформировать команды (найти соратников).

Пятый день — день презентаций идей, подведения итогов, определения первых шагов по реализации идей, складывания единой карты представлений (из отдельных паззлов — проектов).

Программа (в смысле расписание тактов, их длительность, последовательность) — не догма. Главное — получить результат.

5.2.1. Этап выхода за рамки

Этап «проведение»

Задача этапа: остановиться в текущей деятельности, «выйти» из поля операционных задач, получить вид сверху (сбоку, наизнанку), «увидеть» других в поле деятельности, а также осознать наличие проблемы (то есть чего-то, что необходимо сделать для достижения комфортного состояния субъекта, но это принципиально неразрешимо при текущем уровне ресурсов/организации деятельности/фокусе внимания).

Для реализации этого этапа применяются следующие инструменты:

- Задание намеренно ограничивающих рамок (пример: нет двигателей внутреннего сгорания);
- Устранение рамок (пример: финансы/ресурсы безграничны);
- Экспертные доклады (визионерские, футуристические, апокалиптические);
- Экспертные материалы;
- Перемешивание участников (именно здесь критичен подбор участников и их первичное распределение по группам);
- Предъявление стейкхолдерами своих интересов;
- Rapid Foresight — работа с картой будущего.

Внимание! Экспертные доклады не могут являться единственным источником информации/импульса на старте работы, так как в их отсутствие работа групп рискует в лучшем случае повторить картины мира, предложенные экспертами.

5.2.2. Этап поиска нового

Этап «проведение»

Задача этапа: найти новые способы решения задач, качественно меняющие окружающую среду.

Для реализации этого этапа применяются следующие инструменты:

- Введение правила «не говорим о том, что есть, говорим о том, чего не хватает»;
- Применение разных схем организации обсуждения:

- ◇ пользовательские сценарии: один день, один месяц, один год,
- ◇ рыночно-технологические сценарии: потребности клиента — свойства продукта — организация производственного процесса,
- ◇ инструменты ТРИЗ (формулирование ИКР, матрица 9 полей, переворачивание и тому подобное),
- ◇ оптимизационная задача;
- Схематизация;
- Создание нового языка, взаимный обмен содержанием;
- Экстраполяция предположений (доведение до «абсурда»), метод книжных заголовков;
- Критика первых предложений.

Важно! Искать не отдельные решения (новый бизнес, новый софт, новое исследование), а решения средовые, то есть такие, где может разместиться любой предприниматель, исследователь, технолог, общественный деятель — то есть решения, к которым может присоединиться не перечисленный заранее круг лиц, а тип субъекта.

5.2.3. Этап выхода в реализацию

Этап «проведение»

Задача этого этапа — институализация, определение потенциальной возможности для реализации идей, то есть выявление наличия ресурсов, которые можно подтянуть в проекты/программы («поглотить»), и выявление людей, заинтересованных в реализации проектов/программ.

Для реализации этого этапа применяются следующие инструменты:

- Шаблоны описания проектов;
- Моделирование;
- Прототипирование, баянизация;
- Отстаивание субъектных позиций и беглые опросы;
- Взаимная критика содержания;
- Быстрый поиск (упоминаний в сети, наличия аналогов, наличия исследований, аналитики);
- Быстрый анализ MVP;
- Экспресс-оценка (интервальная) объемов рынка, затрат на разработку, скорости достижения первых результатов;
- Поиск союзников.

Важно! Максимально критично отнестись к своему же собственному предложению и проверить его на соответствие своим же критериям успешности.

Таблица 2. Динамика Форсайт-школы 2017 года в различных разрезах

	1 день 25 марта	2 день 26 марта	3 день 27 марта	4 день 28 марта	5 день 29 марта
Работа с проектом	Анализ предпосылок	Выявление проблемных зон	Идея реализации	Дизайн решения	Оргпроект решения
Драматургия	Шаг в неизвестность	«Ущелье слез»	Эйфория от удачи	Преодоление барьера сложности	Выход на новое плато
Коллективное действие	Анализ ситуации	Проблематизация	Целеполагание	Моделирование	Организационное проектирование
Индивидуальное действие	Ситуация	Субъективация	Мотивация	Концептуализация	Техпроект

Здесь важно очень много рассказывать другим участникам флота/кэмпa о своей идее и собирать быструю обратную связь, быстро перерабатывать и дорабатывать проектную идею.

5.2.4. Пример: Динамика Форсайт-школы 2017 года

Форсайт-школа 2017 года была спроектирована по принципу подобию форсайт-флота/кэмпa.

Программа школы включала **6-й день (30 марта)** — подведение итогов работы, упаковка материала, обкатка презентации к экспертному совету.

Для реализации этой кривой обучения были применены следующие инструменты:

- Первый день:
 - ◇ игра «Поле связности»,
 - ◇ проблематизирующая лекция,
 - ◇ командная работа — «Формирование ядерной группы»,
 - ◇ презентации команд-заявителей с критикой содержания;
- Второй день:
 - ◇ Rapid Foresight;
- Третий день:
 - ◇ командная работа — «формирование ядерной группы»,
 - ◇ проблематизирующая лекция,
 - ◇ игра «Тендерный комитет»;
- Четвертый день:
 - ◇ интерактив «Ассорти форматов»,
 - ◇ мультилекция,
 - ◇ интерактив «Хождение по граблям»,
 - ◇ проектная работа;
- Пятый день:

- ◇ упражнение на сборку (проектная работа);
- ◇ лекция о способах реализации проектных инициатив,
- ◇ командная работа — «группа групп»,
- ◇ проектирование Media plan.

Как видно из описания программы форсайт-школы, первый и второй день были посвящены выходу из привычных рамок, третий день ориентирован на поиск идей, а четвертый и пятый — на проработку проектной идеи.

Кроме того, на динамику работы с содержанием была наложена еще и динамика работы с группой — переход от коллектива к команде.

5.2.5. Элементы технологического прохода

Этап «проведение»

В данном разделе приведен перечень элементов, из которых собирается технологический проход, и даны рекомендации по их использованию. Данный перечень не является исчерпывающим, и для решения задач, поставленных программным директором/комитетом, **главный конструктор** может дополнять и видоизменять их по своему усмотрению.

5.2.6. Если недостаточно времени

Если у организаторов нет возможности обеспечить мероприятие необходимой продолжительности («погружение»), то необходимо часть работ вывести за рамки мероприятия и проводить дополнительно до и после основного флота/кэмпa. Примерами таких работ могут быть:

- До (работы направлены на то, чтобы быстрее отойти от уже имеющегося опыта и перейти к поиску нового):



Элемент	Время min, ч	Время max, ч	Комментарий
Стартовый пленар	0,5	1	<ul style="list-style-type: none"> — Мотивирующая информация — Организационная информация (включая ТБ, «пространство без галстуков» и тому подобное) — Технологическая информация (включая «пространство доверия»)
Такт RF — Предмет обсуждения	0,25	1	Способы: метод ассоциаций, мирок-доклады от экспертов, метод заявлений от участников группы, метод предзаданной схемы/аналитической записки, метод предварительно заготовленной карты.
Такт RF — тренды	1	3	<ul style="list-style-type: none"> — Генерация трендов по объекту/предмету обсуждения — Группировка/кластеризация трендов при необходимости — Ранжирование и выбор ключевых трендов — Может быть обустроен «событиями» или «ценностями» — Может иметь «вшитый» подтакт — продолженное настоящее
Такт RF — субъекты, угрозы/возможности	0,5	2	<ul style="list-style-type: none"> — Составление перечня субъектов — Определение для них угроз и возможностей в связи с трендами карты будущего — Ранжирование трендов по значимости в зависимости от внимания участников — Ранжирование субъектов по значимости в зависимости от выбора участников — Перечень субъектов может принудительно ограничиваться теми, кого представляют участники группы
Такт RF — НАФТ	1	3	В зависимости от варианта реализации: <ul style="list-style-type: none"> — или набор мер поддержки, обустраивающих угрозы/возможности; — или проекты изменений (на перегиб/разгон тренда)
Такт RF — образ будущего	0,5	1	<ul style="list-style-type: none"> — Продолженное настоящее — Желаемое («идеальное») будущее — Сконструированное будущее (с точками перегиба) — Может быть «разорванным» и проводится между другими тактами — Может включать как результат «меморандум «боли»
Такт RF — поиск проблем	0,5	1	Выявление «разрывов» в карте будущего: <ul style="list-style-type: none"> — или как отношение субъектов к продолженному настоящему; — или как незаполненное мерами поддержки (политики, технологии, нормативные акты) пространство угроз и возможностей; — или как выявление точек бифуркации трендов на карте
Промежуточные пленары	1	3	Обмен информацией о содержании. Взаимная проблематизация и критика. Наиболее распространенные виды пленаров: <ul style="list-style-type: none"> — фронтальный (выступления от тематических групп или команд разработчиков) с вопросами или без, с экспертными заключениями или без; — дебаты; — мультилекция и другие. Пленар может быть заменен на игропрактику
Игропрактика	1	5	Работа — общая или по группам: <ul style="list-style-type: none"> — раскачка и настройка на работу; — быстрая проблематизация содержания; — быстрая проверка идей. Наиболее распространенные формы игропрактики: <ol style="list-style-type: none"> а) АЗС («Битва проектов») — взаимная презентация и критика проектных идей/проектов командами разработчиков; б) ток-шоу; в) игры на прояснение какой-либо темы (снежинки, война мифов); г) игры на командность («Спорткомитет» и другие); д) игры на самоопределение («Лабиринт минотавра» и другие) .

Элемент	Время min, ч	Время max, ч	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. Лекций могут быть для всех участников, для отдельных категорий или по желанию. Лекции могут строится в формате монолога или диалога, включать интерактивность.
Генерация идей (допроектная)	0,5	2	Набор идей под проектирование или под разработку программы. Может быть использован любой из удобных способов генерации (см. рисунок 6). Важно проверить, чтобы в момент генерации идеи не «оторвались» от карты будущего.
Проектная работа	1	5	Работа в малых группах над разработкой и детализацией проектов. Как правило, ведется по шаблону, содержащем основные параметры проекта.
Рефлексия	0,5	1	Разбор текущей ситуации, анализ с иных точек зрения. Выявление «узких» мест в технологическом проходе. Выявление неудовлетворенности участников группы текущей картой, проектами (их «несерьезностью»).
			Рефлексия не может проводиться без общих пленаров или игро-практик, 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, дополнен иной информацией.

- ◇ интервью с потенциальными стейкхолдерами,
- ◇ конференция «на берегу» (за несколько дней до старта) с расширенным кругом участников,
- ◇ подбор предварительной аналитики (обзоры мировых аналитических агентств, патентный анализ, анализ поисковых запросов, анализ видео-, аудио-, книжного контента и так далее),
- ◇ рассылка аналитических материалов (инфографика, обзоры, видеолекции),
- ◇ проведение тематических предфорсайтов.
- После (работы направлены на то, чтобы завершить действия, которые не были сделаны на флоте/кэмпе):
 - ◇ встречи рабочих групп по доработке проектов и программ,
 - ◇ запуск аналитической группы, по обеспечению проектов и программ необходимым фактическим материалом,
 - ◇ проведение заседаний с участием РОИВ,

- ФОИВ, институтов развития, инвестподразделениями корпораций и фондов с презентацией проектов для оценки их перспективности,
- ◇ проведение выездных демонстраций прототипов для широкого круга,
- ◇ запуск дискуссионной площадки (круглые столы, «бой быков», «сто к одному» и так далее),
- ◇ запуск серии экспертных докладов с последующим обсуждением.

Внутри программы недостаток времени можно компенсировать изменением технологического прохода:

- Заменить элемент знакомства, притирки, рас-субъективации и выхода в коммуникацию (что занимает, как правило, первый день) принудительными схемами коммуникации (предполагающими заданную позиционность, см. Соцфлот);
- Заменить работу над детализацией проектов декларативными заявками кто, где, когда и как

будет работать над заявленными тематиками — по сути, формирование рабочих групп длинного действия (см. Соцфлот).

Однако опыт показал, что совокупное качество работы при проведении мероприятия меньшей продолжительности, чем 4–5 дней, ниже, несмотря на все усилия.

Кроме того, совершенно не остается пространства и времени на необходимое свободное общение.

5.3. ПЕРЕЧЕНЬ ИНСТРУМЕНТОВ РАБОТЫ

Этапы «подготовка», «проведение»

При разработке технологического прохода наиболее часто используются следующие методики:

- Rapid Foresight;
- Проектный ход;
- Шаг развития;
- Концепция формирования сообществ практики (s-кривая);
- Методика формирования «ядерной группы»;
- Колесо образования;
- Модель развития сюжета художественного произведения;
- ТРИЗ (теория решения изобретательных задач).

Технологический проход собирается из разных инструментов работы с содержанием. Здесь приведен перечень наиболее часто применяемых инструментов и приемов работы:

- Распредмечивание: метод свободных ассоциаций;
- Распредмечивание: толкование темы группы через триаду: «понятие — определение — контекст»;
- Схематизация предмета и объекта обсуждения;
- Работа с картой будущего по методике Rapid Foresight;
- Пленарное заседание, которое может проводиться в разных формах:
 - ◇ поточное заслушивание докладов,
 - ◇ доклады с вопросами из зала,
 - ◇ доклады с вопросами от позиционного борда,
 - ◇ доклады с голосованием зала и так далее;
- Поход по картам будущего, предполагающий изучение участниками карт будущего (или других рабочих материалов) других групп, с последующей достройкой своей карты;
- Экран трендов: «обыденности» и «вызовы» — сведение на один экран самых интересных для дальнейшей работы трендов, по выбору каждой

группы;

- Биржа проектов — выставление всех проектных идей на «ярмарку», быстрая вербовка в проектную команду, быстрая верификация схожих идей (с объединением команд или с отстройкой проектных идей);
- Speed dating (быстрый обмен проектными идеями);
- Атакующий — Защитник — Судья («Битва проектов») — взаимная критика проектных идей;
- «Лабиринт Минотавра» — самоопределение участников (проективный тест) относительно значимых в рамках форсайт-флота/кэмп вопросов;
- «Поле связности» — выявление способности коллектива работать сообща, в установленных нормах, выявлять оптимальные способы реализации в границах установленных правил;
- Дебаты («домоговые выборы») — способ представления образа будущего и картины, наиболее привлекательной, перспективной для участников.

Перечень файлов, в которых содержится описание этих инструментов, приведен в разделе «Отдельные инструменты работы» и в Приложении 3.

Рекомендации для конструкторов флота/кэмп:

- Если рабочий слот занимает более 3 часов, наполняйте его разными элементами работы — людям очень сложно находиться в одном формате интеллектуальной деятельности более 2 часов;
- Не ставьте групповых обсуждений во временной слот длительностью меньше часа, час — это минимальное время, чтобы «разогнать» группу на работу, чтобы первые банальности были произнесены, обсуждены и отклонены, и начал появляться смысл в обсуждении, генерироваться идеи, которые хочется реализовывать;
- Каждый временной слот и уж тем более каждый день в идеале завершается каким-то результатом, который ощутим и понятен для участников, но при этом они осознают, что есть некая «недоделанность» (вопросы без ответа, недоделанный проект и тому подобное), что побуждает работать после официального завершения работы;
- Вставляйте в расписание между отдельными слотами работы явно видимые перерывы, их продолжительность должна учитывать организационное время, необходимое для того, чтобы пе-



Рисунок 13. Общая схема сборки содержания

рейти из одного помещения в другое, провести кофе-брейк, переодеться, сойти на берег (подняться на корабль) и так далее.

В зависимости от целей и задач форсайт-флота/кэмп команда модераторов может применять свои инструменты.

5.4. СБОРКА И УПАКОВКА МАТЕРИАЛА

5.4.1. Суть сборки

Этап «подготовка»

«Сборка» — создание отторжимого результата групповой работы.

Под групповой работой здесь мы понимаем любой вид коллективной коммуникации, призванный выработать согласованную позицию по поводу каких-то вопросов (связанных с решением каких-либо задач). Примеры групповой работы: совещание, стратегическая сессия, форсайт-сессия, open space, мозговой штурм, коллегия, переговоры.

Самое важное — любая групповая работа располагается в процессе какой-либо деятельности и не существует сама по себе. Это означает, что для проведения

групповой работы должны быть ясные основания.

Поскольку есть внешняя и внутренняя рамка групповой работы, то в **сборке** — как продукте трансляции «изнутри» групповой работы «наружу» (в базовый процесс) — можно выделить три компонента:

- Предпринимательский — работы, связанные с размещением **сборки** в деятельности более высокого уровня;
- Организационный — работы, связанные с определением вида **сборки**; планированием, координацией и контролем сбора первичного материала;
- Технологический — работы, связанные с созданием **сборки**.

ВАЖНО!

Сборка — это экстракт (выжимка, «упаковка») представления о сложном¹ в условиях высокой неопределенности. А значит, в основе любой сборки должна лежать схема² (или несколько связанных схем).

¹ В этом смысле принятое решение — это тоже упаковка сложного.

² Под схемой здесь понимается любой вид опосредования сложного в понятное представление: таблица — как представление данных; граф — как представление о связях; протокол —

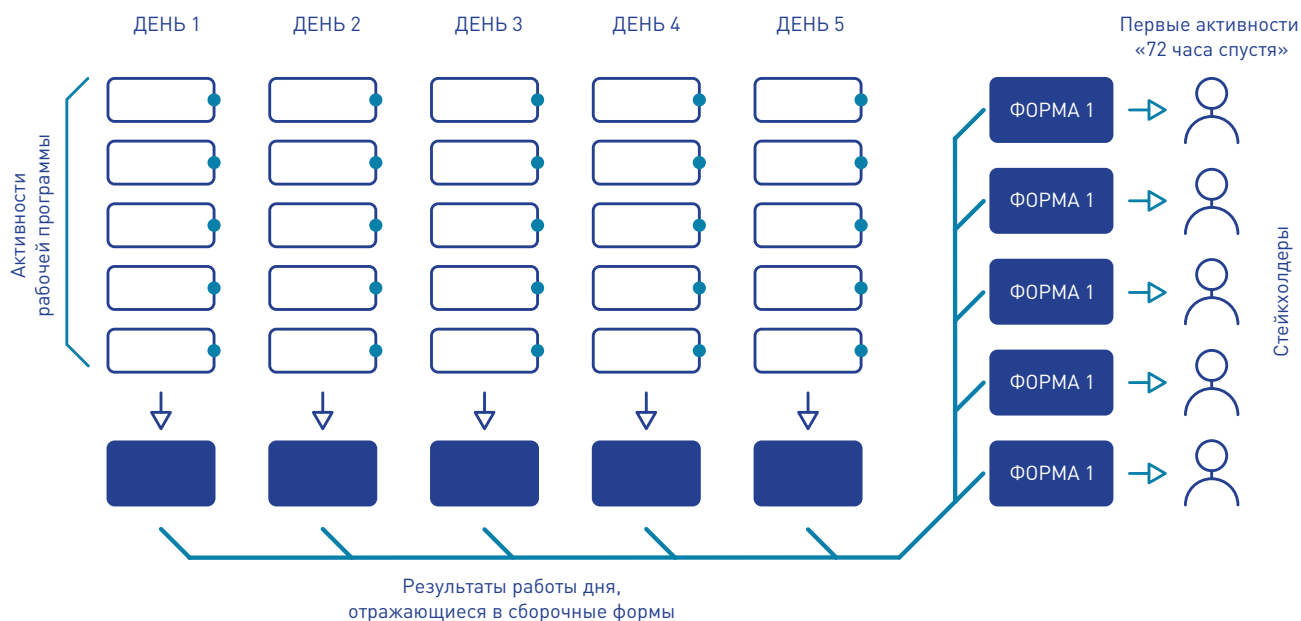


Рисунок 14. Схема получения материалов для предварительных и финальной сборки

Идеальная сборка — это действия, следующие за групповой работой. Пример: мозговой штурм показал необходимость разработки нового продукта — сборкой в этом случае является создание исследовательско-конструкторской группы или поручение действующему R&D заняться разработкой, или объявление о хакатоне и тому подобное.

Качественная сборка — это артефакт, который обеспечивает (позволяет инициировать) дальнейшие действия в той деятельности, вокруг которой организовывалась коммуникация. Для совещания — это могут быть поручения, оформленные как SMART-задачи. Для стратегической сессии — это направление аналитики или поиска целевой аудитории.

Хорошая сборка — это документ, отторжимый от участников работы и понятный третьему лицу без дополнительных пояснений (соответствующей подготовки, квалификации). Пример: отчет, доклад, презентация, видеоролик.

Финальная ответственность за сборку лежит на программном директоре (программном комитете), как лице(-ах), которые заинтересованы в реализации задуманного на флоте.

5.4.2. Организация сборки

Этап «проведение»

Сборка и упаковка выполняются в три шага:

как представление о согласии группы на действие.

- Вначале необходимо все максимально подробно зафиксировать;
- Затем — привести к единообразному виду, позволяющему группировать и сопоставлять информацию, провести первичную обработку и аналитику;
- И в итоге сделать представление информации таким образом, чтобы заказчику было понятно, что происходило, какие были достигнуты результаты, что он (заказчик) должен сделать и кто и как будет использовать полученный материал.

Чтобы **сборка** удалась, ответственный за сборку материала всего флота/кэмп должен принимать участие в согласовании с программным комитетом ожиданий от результатов флота/кэмп, так как позволяет уже на стадии подготовки согласовать вид и объем результирующих материалов.

Это в свою очередь позволяет точнее подготовить задания для сборщиков рабочих групп и заранее подготовить шаблоны для фиксации первичного материала таким образом, чтобы потом требовалось как можно меньше промежуточных итераций по обработке и приведению данных в единообразный вид.

Очень важно, что главный сборщик должен хорошо представлять скорость, с которой можно обработать полученный материал и учитывать это при согласовании сроков предоставления результатов.

Этапы работы	Что делает старший сборщик
Подготовка команды к работе со сборкой и отчетом	Обсуждает с командой Выделение времени и сроков на формирование сборки Задание на подготовку сборки/отчетов Требования к сбору, обработке и предоставлению аналитики Шаблоны (внутренние для тактов работы) и требования к ведению сборки Распределение работ по подготовке сборки/отчетов Обеспечивает сбор и структуризацию аналитического материала
Предварительная и сопровождающая аналитика	Собирает и структурирует данные Готовит сводную информацию: Краткое содержательное резюме для команды Краткое резюме, которое будет продемонстрировано участникам работы Разделы отчета, которые будут направлены в адрес заказчика по окончании проекта
Работа над сборкой и отчетом в ходе сессии	Обеспечивает: Поддержку и сопровождение работы модератора — удержание целостной картины работы группы Оперативную обработку и группировку материала (выделение общего и частного, сходного и различного, тематик и тому подобного) Оперативный «перевод» материала в единый язык представлений и донесений Предлагает участникам работы шаблоны, в которых могут быть представлены результаты работы
Сборка материала после сессии	Обеспечивает: Выделение и структурирование содержательных выводов по отдельным группам Обеспечивает наглядное представление способа, которым был получен результат (описание методики) Обеспечивает наглядное представление схемы, в которой разворачивается результат групповой работы Фиксацию всех материалов работы, сбор их в одном месте и идентификацию авторства материалов (фото-, аудио-, тексты и так далее) Подготовку сводной карты форсайт-сессии Подготовку других оперативных материалов по итогам сессии (резюме работы группы, пост-релиз и тому подобное)
Подготовка отчета, обработка информации	Координирует обработку материалов сессии Предлагает наиболее удобные формы представления данных
Презентация к отчету	Готовит: Таблицы, графики, схемы, иллюстрирующие результаты работы Слайды описания хода работы, содержания и тому подобное (техническая часть презентации) Проводит вычитку презентации
Сдача и защита отчета	Сводит отчетный материал Формирует папку с отчетами (с правильными названиями файлов) Проводит корректуру документов Организует печать и брошюрование документов Помогает докладчику по отчету быстро ориентироваться в документах

5.4.3. Технические требования к фиксации первичного материала

Этап «проведение»

Единообразие записей крайне упрощает дальнейшее объединение, редактирование и обработку текстов и таблиц. Ниже приведен пример требований к фиксации первичного материала (на основе наиболее часто использующихся документов

фиксации), но каждый главный сборщик настраивает эти требования под себя и то оборудование и софт, который будет использоваться для фиксации и сборки.

- Программным обеспечением является пакет MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Visio);
- Название всех файлов: «Название группы_Тип работы_Фамилия модератора_Фамилия сбор-

щика» (пример: «Культурная революция_Карта будущего_Зигфридов_Гильгамешева»);

- В Word
 - ◇ шрифт Times New Roman 12; интервал между абзацами 1,5; абзац без отступа,
 - ◇ буллиты круглые и заканчиваются точкой,
 - ◇ поля стандартные (3 см слева, 2 см справа, 2 см верхние, 2 см нижнее),
 - ◇ картинки, фотографии, таблицы сопровождаются названиями (Меню — Ссылки — Вставить название),
 - ◇ выравнивание текста по ширине,
 - ◇ в таблицах стоит запрет переноса строк на другую страницу и перенос заголовка,
 - ◇ В тексте устранены все двойные пробелы;
- В Excel:
 - ◇ шрифт Times New Roman 10,
 - ◇ вертикальное выравнивание в ячейках — по центру,
 - ◇ включена функция переноса в ячейках по словам.
- В Visio:
 - ◇ шрифт Times New Roman 10,
 - ◇ вертикальное выравнивание в полях — по центру,
 - ◇ включена функция переноса в полях словам.

Что может быть представлено в ходе форсайт-флота/кэмп:

- Первичные сборки:
 - ◇ приоритетные тренды (очевидности и вызовы),
 - ◇ образы будущего и сводный образ будущего,
 - ◇ описание проектов с выявлением дефицитных позиций,
 - ◇ формирование дорожных карт, с выявлением дефицитных позиций,
 - ◇ подготовка видеороликов, сюжетов в СМИ, лонгридов и другая обработка информации,
 - ◇ подготовка заданий на аналитику,
 - ◇ составление инфографики;
- Результирующие сборки:
 - ◇ манифест участников форсайт-флота/кэмп (Иваново, Ставрополь),
 - ◇ соглашения о намерениях (Амур, Якутия),
 - ◇ матрица проектов (Байкал),
 - ◇ буклет проектов (Санкт-Петербург).

Главный конструктор и главный сборщик должны обеспечить удобный в навигации электронный архив мероприятия, включая указание на проис-

хождение каждого документа, в том числе первичной фиксации.

Пример именования файлов и папок:

- Папки: Дата_Группа или Группа, Презентации докладов_лекций, Фотоархив и так далее;
- Файлы: Название группы_такт работы_дата или Название группы_такт работы_ФИО сборщика_дата.

Для эффективной работы необходимо подготовить рабочее место:

- Стол стоит так, что видна карта и вся группа, но при этом не мешает ее работе;
- Рядом обеспечен доступ к электросети;
- На ноутбуке открыты шаблоны всех необходимых форм сборки;
- Рядом находятся: (заряженный) диктофон, фотоаппарат, блокнот с ручкой (при необходимости).

Весь материал, который содержится на стенах и флипчартах должен быть сфотографирован минимум на двух носителях. При этом делается общая фотография карты будущего, чтобы было понятно взаимное расположение сущностей (карточек), и детальные фотографии отдельных карточек или их групп так, чтобы можно было прочитать все карточки.

5.4.4. Способы обработки и упаковки материала

Этапы «проведение», «размещение»

Способы обработки первичного материала, которые чаще всего используются в работе (в том числе на форсайт-флоте/кэмп):

- Сложение — например, создание единой, сводной карты будущего из карт будущего тематических групп;
- Сопоставление, наложение — сравнение информации, полученной из разных источников на наличие противоречий или взаимоусиливающих тезисов и тому подобного;
- Частотные ведомости — определение частоты упоминания какого-либо параметра, слова, фактора, сущности;
- Приоритезация по одному или нескольким критериям, выборки.

Способов упаковки материала очень много, и они зависят от того, что с результатами предполагается дальше сделать:

- Если необходимо подготовить какое-либо решение стейкхолдера, то подбирается емкое описание образа будущего, определяется ожидаемый

результат, приводятся аргументы, почему этот результат может быть достигнут, и факты, подтверждающие эти аргументы;

- Если необходимо привлечь сторонников, то выбирается несколько сильных, привлекательных метафор и набор аргументов об индивидуальных выгодах от совместного действия;
- Если необходимо перейти к реализации проектов, то это может быть описание инструментов сетевого взаимодействия и мер поддержки, а также календарь событий, где первые результаты можно презентовать, и так далее.

Как правило, в ходе самого флота/кэмпa хватает времени только на то, чтобы сделать обработку материала и представить некий обзор, чтобы все участники перед разъездом понимали и восстановили общую картину того, что происходило в ходе флота/кэмпa.

Вообще, любая сборка — это рассказ какой-то истории. Подумайте, какую историю вы рассказываете.

5.4.5. Виды отчетов

Этапы «проведение», «размещение»

Внешне сборка превращается в документ одного из следующих типов:

- Манифест (заявление);
- Карта будущего с маркировкой мест возникновения проектов;
- Презентация;
- Описательный отчет;
- Протоколы и поручения;
- Конкретные документы (положения, инструкции, регламенты, расчеты);
- Материалы для прессы (пресс-релизы, пост-релизы, репортажи);
- Инфографика и экраны представления данных;
- Фотоальбом (коллаж);
- Видеоролик.

Любой отчетный материал помимо содержательной части должен соответствовать следующим требованиям:

- Легкость и простота ориентирования в документе стороннего человека — не поленитесь снабдить ваш документ разделом, где указано, кому предназначен документ и как его читать (в этом документе раздел «Схема форсайт флота/кэмпa»);
- Легкость прочтения (скорость усвоения материала).

И конечно же, сборка должна удивлять, поражать, вовлекать и побуждать! Ищите свой стиль представления материала, а если пользуетесь распространенными образами и образцами, то делайте это так, чтобы материал все равно был уникальным.

5.4.6. Рекомендации по работе над сборкой

Этапы «проведение», «размещение»

Эти рекомендации могут помочь в создании отчета;

- Обсуждайте с коллегами логику документа: какие выводы вы хотите отразить, какова цепочка рассуждений, ведущая к этим выводам;
- Проговорите с кем-нибудь ваш методический подход, проверьте, понятно ли вы излагаете, не осталось ли что-то не проговоренным, как само собой разумеющееся;
- Запишите удачные фразы;
- Запишите конкретные факты, которые вы выявили в ходе работы;
- Накидайте абзацами (не связанными) текст в разделы документа;
- Загляните в техническое задание на проект и ваши обязательства клиенту.

И, конечно, старайтесь больше обсуждать в рабочей группе и с посторонними, просто так, давайте посмотреть материалы. Чем больше Вы говорите, тем быстрее сформируется понимание, что и как надо написать.

5.5. ОТДЕЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПРИЕМЫ В ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ ПРОХОДЕ

5.5.1. Игропрактика на флоте/кэмпe

Автор раздела Юрий Некрасов

Игры — инструмент поиска управленческих решений в условиях неопределенности и многофакторности.

Форсайт как гуманитарная, социальная и культурная технология вообрал в себя различные элементы современных подходов к проектированию и сам по себе является частью большой игропрактики:

- Интерактивность;
- Модульность;
- Свобода/легкость восприятия;
- Произвольная глубина проработки (от времени работы/экспертности/задач);
- Актуальность (работа с мемами — как выгрузка из головы, так и заход на новые);

ИГРА

не «определение», а совокупность «признаков»

наличие ВСЕХ признаков говорит, что это ИГРА

- Выделенное пространство и время
- Искусственная конструкция (ситуация, правила, условия выигрыша)
- Добровольность соблюдения правил участником (игроком)
- Добровольность участия
- Свобода действия
- Наполнение действия смыслом самим участником (игроком)

Дополнительные признаки игры

- Не-реалистичность (метафора)
- Наличие выигрыша
- Соревновательность, конкурентность
- Шутливость

Рисунок 15. Что такое игра

- Выраженность в коммуникациях и деятельности;
- Занятие позиции;
- Работа с субъектностью.

Сфера задач игропрактики на флоте/кэмпе:

1. Анимация — нам необходимо сделать работу и деятельность более увлекательной, насыщенной и разнообразной:

- Знакомство;
- Воодушевление/накачка энергией;
- Сброс напряжения;
- Веселая интерактивная движуха на тему;
- Игрофикация (все мероприятие пронизано азартной и увлекательной игровой деятельностью, стимулирующей работу и мотивирующей более активно включаться и общаться).

2. Проблематизация/рефлексия — для адекватного погружения в работу нам нужны содержательные шлюзы на вход в форсайт и на выход:

- Проблематизация ставит перед участником проблемы или предлагает сгенерировать их самому;

- Рефлексия — подводит итог, имея своей целью присвоение опыта и содержания, поиск места итогам работы в реальной жизни/деятельности.

3. Обкатка/обстукивание идей — мы не используем игры на каждом этапе работы над картой, однако некоторые этапы ее прохождения дополняем быстрыми интерактивными форматами («АЗС», «Ходим по граблям» и так далее).

4. Проектирование — часть блоков работы над картой мы ведем как отдельные игровые модули (например, выясняем, какие у нас есть субъекты/позиции — через игру), используем дофорсайтные формы (вроде «Игры в будущее»), когда нам нужен флэш-результат (два часа — и некие данные/погружение участников в тему).

Игропрактик отвечает за несколько зон:

- Знакомство участников;
- Энергия (как и насколько воодушевлены/наполнены желанием работать участники);

- Интерактив (те блоки работы, которые обязаны быть интерактивными, должны быть максимально простыми и доступными для участников);
- Выгрузка содержания в деятельность (пробы и эксперименты: придумали и протестировали в игровой форме);
- Проблематизация и рефлексия;
- Отдых и переключение внимания.

Типичные ошибки:

- Игры и интерактивные модули «не проданы» (участники не понимают, зачем им играть, не видят связи с остальной программой);
- Не проведена проблематизация и рефлексия (нет входа в содержательную часть игры/нет выхода из игрового опыта в реальный);
- Игра/интерактивный модуль подобраны неверно (в этом месте программы нужен иной опыт/содержание);
- Игра перетягивает внимание участников на себя (случаи с азартной игрофикацией);
- Игра слишком тяжеловесна и отнимает много времени/внимания.

Форматы игропрактики для флота/кэмп:

1. Большая метафорическая игра — отдельный элемент работы над содержанием, ориентированный на всех участников, в котором приращение содержания у участников происходит через работу с метафорой, сюжетом и последующей рефлексией, интерпретацией. Примеры игр, проведенных на Форсайт-флотах/кэмпх — «Дальневосточный гектар», «Освоение будущего», «Матрица» (часть описаний игр приведена в Приложении 3).
2. Интерактивные модули на генерацию или верификацию содержания: «АЗС», «Продажа идей» (часть модулей описана в разделе «Перечень инструментов работы»).
3. Интерактивные модули на проблематизацию: «Поле связности», «Агент развития», «Космостанция» (часть модулей описана в разделе «Перечень инструментов работы» и в Приложении 3).
4. Игрофикация — способы поощрить или вовлечь участников в совместную работу и повысить плотность коммуникации, опоясывающие и дополняющие основную программу (системы лайков, бонусов, рейтингов, «торговли»).

5.5.2. Привлечение мировой экспертизы

Большинство форсайт-флотов/кэмпов проводилось без привлечения участников из-за рубежа. Вместе с тем уже накопился определенный опыт их участия:

- Презентация предварительных исследований как общих, так и специальных (см. Иваново Форсайт-кэмп, заказные исследования от РWC);
- Приветствия от зарубежных специалистов (Иваново), участие в финальных презентациях (очно или по телемосту);
- Очное участие в мероприятии (Форсайт-флот 2016, Форсайт-флот Якутия, Форсайт-кэмп Байкал);
- Очные специальные презентации, доклады (в ходе работы).

Опыт привлечения участников из-за рубежа выявил следующие требования и ограничения:

- Владение русским языком (очень сложно осуществлять синхронный перевод, полноценно вовлекать в обсуждение, совместную работу);
- Наличие интереса к процессам, происходящим в России, в создании связки «их практика — наша практика».

Крайне перспективным видится привлечение тех, кто уехал из России в другие страны (в первом поколении или втором-третьем) и готов к совместной практике, готов выступать посланником совместного развития (опыт — Форсайт-флот Якутия).

5.5.3. Экраны

Экраны — это использование окружающего пространства и интерьера для повышения насыщенности интеллектуальной работы.

С одной стороны, экраны позволяют фиксировать все происходящее, выносить на них необходимую информацию, тем самым она не теряется и доступна большему числу участников. В этом смысле карта будущего — это тоже экран.

С другой стороны, экраны позволяют разгружать коммуникации от вторичной информации, позволяют участникам концентрироваться на самом важном.

За время форсайт-флотов/кэмпов было опробовано множество самых разных экранов. Наиболее распространенные и сильные с точки зрения активности участников и содержательности:

- Экран проектов и инициатив, в которых уже задействованы участники флота/кэмп — способ выгрузить уже ведущуюся деятельность и дать участникам возможность генерации нового;

- Экран проектных инициатив, сгенерированных по ходу флота/кэмп, — возможность быстрого обмена информацией;
- Экраны как географические или топологические карты — возможность дать участникам информацию о том, кто присутствует на мероприятии и как он может быть вовлечен в дальнейшую работу;
- Экран «могу быть наставником/ищу наставника» — возможность развития навыков, проектов, бизнеса, идей, возможность предоставления и получения помощи, поддержки, иногда в том месте, где без наставника не решился бы что-то сделать.

Подборка фотографий прошедшего дня работы или видеоролик дня (какого-то отдельного мероприятия) также является экраном, отражающим представления о том, что происходит и что следует делать. Экранами могут быть коллажи, сделанные участниками, стена пожеланий и любое другое их творчество. Для молодежных форумов характерны конкурсы фотографий/постов в социальных сетях.

5.5.4. Настрой участников на работу

Путешествие на корабле или выезд за город в дом отдыха подспудно ощущается человеком как отдых, как что-то не вполне серьезное. Да и вся атмосфера свободы (от стиля одежды до поведения) направлена на то, чтобы человек не думал о работе или не думал о том, что работа предстоит серьезная — гораздо более серьезная, чем его обычные занятия.

Поэтому необходимо делать дать настрой на работу.

- В ходе подготовки к мероприятию на это работают:
 - ◇ процедура отбора — пусть даже все подавшие заявку будут допущены,
 - ◇ заявления «о намерениях» — сообщение о том, что инициативная группа собирается делать с результатами флота/кэмп и кого привлечь к реализации (см., например, Санкт-Петербург),
 - ◇ списки уже подавших заявку, интервью с ними (текстовые или видеоролики, см., например, Ставрополь);
 - ◇ информация о том, где, как и с каким эффектом были реализованы идеи предыдущих подобных мероприятий.
- В начале работы (на стартовом пленаре):
 - ◇ заявление от программного директора,

- ◇ заявление от главного конструктора,
- ◇ выступления экспертов с афишированием амбициозных рамок обсуждения;
- В ходе самой работы:
 - ◇ утренние общие постановки о задаче на день,
 - ◇ видеоподводки — мини-ролики важного вчерашнего дня (Амур),
 - ◇ фотостенды с фотографиями участников по дням (форсайт-флот 2013, форсайт-кэмп Иваново),
 - ◇ тематические плакаты в местах групповой работы (Якутия).

Правило работы «все начинается и заканчивается в указанное в программе время, а на выступления участников будет ровно столько времени сколько им отпущено» — это тоже настрой на работу.

Кроме серьезного, не менее важно и создать настрой на необычные форматы, на рассуждения о будущем, на готовность к коммуникации, и здесь помогают:

- Стендеры, плакаты, флаги в городе и на месте проведения, воздушные шары — оформление, создающее ощущение праздника;
- Комната для фотографии (Амур, Иваново);
- Комната видеовидеобращений, видеорефлексий, видеопосланий в будущее (QIWI);
- Милые, маленькие сувениры (в том числе сделанные руками участников — Амур, Якутск, Кама).

Лучший настрой на дальнейшие действия дает правильно организованный финальный пленар и рефлексия/подведение итогов работы.

5.5.5. Работа с экспертизой участников

Бывает так, что человек, который сел на пароход/приехал на кэмп, непременно желает поделиться своими знаниями. Ему сложно работать иначе кроме как в трансляцию. Это ваше право, а не обязанность — предоставить такую возможность. Но и здесь вы можете и должны управлять ситуацией:

- Указать, какие места вашей тематики необходимо подсветить и проговорить со спикером эти акценты в выступлении;
- Попросить собрать команду из сторонников, которые вместо спикера будут отвечать на вопросы;
- Попросить найти себе оппонента и дать возможность устроить дебаты;
- Устроить science slam или PechaKucha — или любой другой формат быстрых экспертных выступлений;

- Дать возможность выступить в радиотрансляцию во время завтрака/обеда/ужина;
- Предложить провести исследование на аудитории участников флота/кэмп и обнародовать первые результаты.

Для этого необходимо, чтобы главный конструктор вместе с главным организатором предусмотрели в расписании «пустые временные слоты», а в пространстве — резервное место и оборудование для проведения подобного рода мероприятий. Не бойтесь занимать время до завтрака и глубоко ночью — если человек и тема, которой он хочет поделиться, интересны и ему, и аудитории, то люди обязательно соберутся.

5.5.6. Дополнительная программа

Дополнительная программа — это элементы, позволяющие усилить мыслительный процесс, интенсифицировать общение разными способами:

- Сменяющие темп — чаепитие (китайская чайная церемония);
- Релаксирующие — йога, телесные практики;
- Бодрящие — утренние забеги, покатушки на велосипедах;
- Дающие дополнительную информацию — лекции, дискуссии, аналитическая инфографика;
- Сменяющие рамку обсуждения — баттлы, дебаты, 100/1;
- Переключающие — шоу, музыкальные вечера, настольные прикладные или трансформационные игры.

Одним из лучших вариантов является привлечение участников к организации и реализации дополнительной программы. Это может быть вовлечение в дебаты или баттлы (Амур, Кама), организация концерта, джема силами участников (Якутск), проведение чайных церемоний (Олег Гринько) и так далее.

5.5.7. Программа, заявленная отдельными участниками (группами участников)

Участники могут заявлять свою повестку и свой пул мероприятий внутри программы. Чаще всего это происходит в случае оказания спонсорской помощи.

Решение о включении отдельной программы в общую работу находится на уровне предпринимательского контура.

В случае, если это решение положительное, главный конструктор должен согласовать с заявителем интерфейсы основной и дополнительной программ.

В первую очередь это делается для того, чтобы избежать дублирования решаемых задач и снизить нагрузку на участников. Во вторую — чтобы согласовать использование ресурсов (помещений, оборудования и прочего).

Важно! Чаще всего заявители мало знакомы с используемыми в флоте/кэмп методиками работы (Rapid Foresight и другими), поэтому больше доверяют собственным инструментам, хотя результат получается тот же самый. Разъяснение и демонстрация того, как работает методика, не раз приводили к тому, что вместо дополнительной программы возникали просто дополнительные задачи по сборке (интерпретации полученных данных).

5.5.8. Приглашение первых лиц

Этап «размещение»

Приглашение первых лиц (главы региона, руководителей крупных корпораций, руководителей институтов развития) является мощным инструментом продвижения результатов флота/кэмп и перехода в реализацию.

Кроме того, это помогает настроить участников на серьезность и значимость работы.

Чаще всего первые лица приглашаются на финальный пленар (презентацию результатов работы).

Лучше всего, если получается:

- Дать первым лицам время на обход тематических или проектных групп, где они могут глубже вникнуть в то, что происходит, и включиться в работу;
- Выделить время (кроме пленара) на свободное общение с участниками, в том числе по способам сделать «первый шаг».

Чаще всего первых лиц просят выступить на презентации результатов в логике поддержки заявленных инициатив. Идеальное высказывание: «Вот три интересных проекта, а вот по этому проекту/вопросу я предлагаю завтра провести совещание».

5.6. КЛЮЧЕВЫЕ ПРАВИЛА ФЛОТА/КЭМПА

Этап «проведение»

Форсайт как мероприятие, требующее создания определенной атмосферы плотности коммуникации, доверия, сосредоточенности на работе с будущим, за годы своего проведения выработал определенные правила поведения для участников и организаторов.

Следование этим правилам повышает эффективность самого мероприятия и содействует выходу в дальнейшее совместное действие.

- Без чинов, званий, статусов, галстуков, максимально горизонтальное общение, но:
 - ◇ уважение к чужому мнению — с вами априори беседует эксперт не меньшего уровня, чем вы сами, может быть, в другой области или использующий другой, непривычный для вас язык,
 - ◇ все, что происходит на флоте/кэмпе, остается на флоте/кэмпе;
- Все начинается и заканчивается вовремя:
 - ◇ каждый сам следит, что проинформирован о расписании (и его изменениях, если они есть),
 - ◇ каждый сам следит за тем, чтобы прийти вовремя,
 - ◇ при необходимости вход/выход осуществляется так, чтобы по минимуму мешать другим участникам;
- Важная коммуникация — здесь и сейчас:
 - ◇ насколько возможно отложить деловую переписку, телефонные звонки, посторонние обсуждения в чатах, мессенджерах, а также работу над отчетами и тому подобное (или выделять на это время до/после официальной рабочей программы),
 - ◇ все должно быть зафиксировано,
 - ◇ мыслить широко, быть конструктивным, высказываться открыто,
 - ◇ мнение должно быть высказано;
- Правила коммуникации в группе:
 - ◇ говорить по одному,
 - ◇ говорить по поднятой руке (модератор устанавливает очередность),
 - ◇ говорить коротко и по существу вопроса,
 - ◇ говорить «за себя» (я-высказывания),
 - ◇ Не использовать слова: «все», «всегда», «никогда», «каждый»,
 - ◇ соблюдать формулировки высказываний,
 - ◇ слушать других, искать полезное и рациональное в их предложениях,
 - ◇ писать крупными печатными буквами,
 - ◇ «никогда не ешьте в одиночку», лучшие обед и кофе-пауза — в обсуждении какого-то вопроса или задачи (развиваем полезный нетворкинг);
- Правило допущения исключений из правил;
- Рефлексия и сборка — каждый день фиксация полезного результата (уголок команды, где собираются и вывешиваются: результаты дня, вопросы на прояснение, запросы вовне, тревоги и боли).

Кроме этого, в правила флота/кэмп могут включаться специальные организационные требования, обусловленные ограничениями и условиями жизни на флоте/кэмпе.

Каждый флот/кэмп устанавливает свои правила работы. Они должны быть представлены участникам заранее; подчеркните, что вступая «на корабль», участник добровольно принимает на себя обязательства соблюдения этих правил.

Пример правил приведен в Приложении 2.

Это дополнительный материал технологического контура. В основном он будет полезен модераторам, сборщикам, игропрактикам. Этапы «подготовка», «проведение».

Командность — региональная группа будущего форсайт-флота/кэмпя является действующей единицей: успехи — успехи команды, неудачи — неудачи команды, наращиваемые компетенции — компетенции команды.

Сетевость — отсутствие «погон», взаимное перемешивание и обогащение, старт инициативы из любого места, взаимное опыление.

6.1. ФУНКЦИИ И КВАЛИФИКАЦИЯ МОДЕРАТОРА ТЕМАТИЧЕСКОЙ ГРУППЫ

Для дальнейшей работы по тематикам форсайт-навигации и аналогичных региональных и федеральных проектов введена следующая квалификация модераторов:

- Модератор-техник может работать стандартным инструментом по постановке старшего модератора;
- Модератор может подобрать или адаптировать инструмент под задачу, выйти на требуемый результат;
- Мастер-модератор может проектировать сессию или ее значительные части под результат (схема и конструкция работы, учет аудитории и построение динамики, подбор инструментов, сопровождение технологического хода, мониторинг проявления содержания, требования к сборке).

Минимальный перечень требований к квалификации и компетенциям модератора/сборщика:

- Владение методикой Rapid Foresight;
- Владение методами и приемами модерации (работы со содержанием), соответствующими поставленной задаче;
- Владение пониманием групповой динамики (фасилитации) и способностью «вести» группу (запустить работу, вовлечь отдельных участников в общую работу, ускорить или затормозить работу);
- Способность быстро «погружаться в тему» (за один-два дня собирать, структурировать и усваивать минимально необходимый объем информации по теме: актуальное состояние, основная терминология, ключевые процессы, способ организации деятельности, история развития, используемые технологии, софт и тому подобное);
- Способность «переводить с языка на язык» (прояснять, что участник имел в виду; объяс-

нять одному участнику группы, что имел в виду другой участник);

- Способность находить нужный тон общения с отдельными участниками и группой в целом;
- Тренированная оперативная память — способность удерживать в момент работы с группой имена участников, позиции участников (и кто какое предложение внес), удерживать картинку карты и причинно-следственные или последовательные связи возникновения содержания;
- Чувство времени.

Отдельно рассматриваются навыки модерации «в длинную» — навыки сопровождения тематической или проектной группы на протяжении месяцев или лет.

Рекомендации к поведению и работе модератора с группой:

1. Модератор должен быть нейтрален. Одна из самых распространенных ошибок — занятие модератором экспертной позиции или демонстрация собственных предпочтений. Нельзя своим мнением подменять мнение группы и отдельных участников. Это они сейчас эксперты, вне зависимости от того, кем являются в жизни. Модератор должен выбирать нейтральные формулировки, избегать оценочных характеристик.

2. Модератор должен четко держать границы обсуждения:

- Их надо рассказать;
- Их стоит записать/нарисовать и вывесить на стену;
- О них стоит напоминать;
- К ним можно апеллировать, когда участники слишком распаляются в дискуссии.

Особенность в том, что получение ярких хороших результатов требует живой, эмоциональной, даже бурной дискуссии, разных, даже конфликтных мнений. Надо очень хорошо чувствовать грань — где мож-

но дать еще минутку поговорить об этом, а где уже пора возвращать участников к формату обсуждения.

3. Модератор работает с визуальными объектами (карта, фиксация на флипчарте с последующим прикреплением к стене, объемные модели).

- Все обсужденное необходимо фиксировать на картах и флипчартах и размещать на стенах;
- Побуждать участников работать с этим материалом (подходить, смотреть, перемещать при необходимости, дорисовывать, группировать).

4. Очень важно выдерживать равенство участников в процессе — в ходе групповой работы статусы, звания, регалии и должности не имеют значения.

Если вы только начинаете работать как модератор, стремитесь к тому, чтобы в группе был примерно равный по уровню состав участников. Даже лучшим трудно, когда в группе есть участники, разделенные 5–7-ю уровнями — и генеральный директор, и рабочий с одного и того же предприятия.

5. Формат обсуждения — это ваш самый первый и лучший инструмент, чтобы провести группу через все вопросы обсуждения и вывести к результату.

Помните, что каждый отдельный участник согласен с предложенным форматом. Но все вместе удержаться в нем участники не способны — эмоции зашкаливают.

И именно формат обсуждения (точнее, апелляция к нему) позволит вам возвращать группу в рабочее русло.

В рамках формата обсуждения:

- Зафиксируйте тайминг (вначале работы на всю работу, потом по каждому этапу на данный этап, плюс на отдельные действия (например, на вопрос-ответ, на высказывание, на реплику и так далее);
- Обозначьте очередность выступлений (так, чтобы высказаться могли все);
- Порядок согласования и принятия решений в группе (все ли предложения принимаются, или есть какой-то групповой фильтр, если да, то в чем он заключается и какова процедура);
- Что и как фиксируется.

6. Поддержка дискуссии.

Дискуссия может затухнуть, поэтому заготовьте несколько провокационных вопросов, реплик, тем, которыми вы сможете ее стимулировать. Внимание! Вы вбросили тему, и если она вызвала оживление, то вы не должны эту мысль развивать/защищать/отстаивать/поддерживать. Пусть это сделают участники группы: и за, и против. Помните: вы модератор, а не эксперт.

6.2. ФУНКЦИИ И КВАЛИФИКАЦИЯ СБОРЩИКА

Для дальнейшей работы по тематикам форсайт-навигации и аналогичных региональных и федеральных проектов введена следующая квалификация сборщиков:

- Логер — может фиксировать ход обсуждения в группе, формировать первичный материал для сборки;
- Сборщик — может структурировать обсуждаемый в группе материал, удерживать картинку предмета обсуждения, подсказывать группе, какие аспекты темы остались не обсужденными;
- Мастер сборки — может перерабатывать полученный материал в отторжимые представления для разных аудиторий, разрабатывать шаблоны и инструкции сборки и обработки первичного материала.

Сегодня требования к сборщикам выше, чем требования к модераторам.

Знания:

- Знание требований и стандартов оформления отчетной документации;
- Широкая эрудиция, большой словарный запас (в том числе специализированный по областям);
- Знание моделей и схем, умение их строить, умение строить топики, кластеризации.

Навыки:

- Навык предвидения, что может произойти в групповой работе, и способность «закладки» шаблонов под «это»;
- Навыки структурирования информации, в том числе с использованием mind map, excel и тому подобного;
- Навыки быстрой фиксации (скоропись, стенография, слепая десятипальцевая печать);
- Навыки быстрой схематизации обсуждений (в том числе уметь изменять логику представления материала, делать сцепку материала, сокращать большой объем неструктурированного материала в емкие и понятные тезисы, убирать лишнее);
- Навык визуализации информации;
- Навык работы со сложными представлениями (работа с графами, таблицами, схемами, мыслительными картами);
- Навык понимания, какую еще информацию могут попросить заказчики, и способность «закладки» в шаблоны заготовок под «это»;
- Навык создания понятных шаблонов.

Умения:

- Системное мышление и системный анализ, владение методами аналитики;

- Владение инструментами факт-чекинга;
- Выявление приоритетов в содержании;
- Восстановление по схеме процесса обсуждения (в том числе по фото- и аудиозаписям);
- Владение на высоком уровне следующим ПО: аналитическим, презентационным, редактирования текстов, видео-, аудио- и тому подобному;
- Сохранение узнаваемости материала — после обработки он должен оставаться понятным участникам сессии.

6.3. ФУНКЦИИ МОДЕРАТОРА В СОПРОВОЖДЕНИИ ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ

Материал курса

«Основы проектной деятельности»

От трети до половины времени форсайт-флота/кэмп-а модераторы помогают участникам в работе над проектными идеями. В этом момент их функции меняются:

- Помочь команде сформулировать содержание проекта (score) — суть того, что будет сделано;
- Вместе с командой определить, какой осязаемый, понятный, измеримый результат может быть получен и представлен к защите проекта, и здесь придется пройти по краю:
 - ◇ постараться избежать занижения результата на входе,
 - ◇ удержать и от завышения планки требований,
 - ◇ обсудить разницу между результатом, продуктом и эффектом;
- Быть стимулом для команды работать над проектом все отведенное время (это сложно, потому что сказывается усталость и напряжение к 4–5 дню работы);
- Поддерживать и направлять команду к достижению результата, но не делать за них;
- Дать необходимые пояснения и инструментарий, чтобы команда могла двигаться вперед:
 - ◇ в нужный момент обратить внимание команды на ту или иную схему, модель, рассуждая, при помощи которых можно понять, что делать дальше;
- Помочь подготовить презентацию к защите проекта (как устную, так и визуальную):
 - ◇ подсказать по оформлению и по выступлению (или дать материалы по оформлению презентаций и публичным выступлениям),
 - ◇ подсказать, на что сделать акцент и обратить внимание.

6.4. ФУНКЦИИ И КВАЛИФИКАЦИЯ ИГРОПРАКТИКОВ

Автор раздела Юрий Некрасов

Для дальнейшей работы по тематикам форсайт-навигации и аналогичных региональных и федеральных проектов введена следующая квалификация игропрактики:

1. Игротехник — умеет проводить по инструкции готовые интерактивные модули (или элементы модуля), как правило, под руководством игропрактика.

2. Игропрактик — умеет придумать и подобрать под задачи отдельных деятельностей необходимый модуль.

3. Игромастер — умеет спроектировать большую игру (метафора, сюжет, модель, механики), держать в уме несколько игровых фокусов и различных форматов, работающих параллельно.

Требования к навыкам игропрактика:

- Умение различать интерактив, игру и игрофикацию;
- Четкость формулировки задания участникам (устной и письменной);
- Внимательность к процессам, происходящим на игровой площадке, выявление отклонений от установленных границ интерактива (способность отличить прямое нарушение границ игры от нахождения нового способа интерпретации правил игры);
- Умение выделять из рассматриваемых процессов ведущий фактор и описывать его через разные метафоры;
- Умение применять стандартные, адаптировать стандартные и разрабатывать свои игровые механики и модели, умение балансировать игровые модели;
- Умение формировать пространство, время, процессы игры при условии сохранения баланса между фаном (внутри) и серьезным (снаружи);
- Умение проводить разбор и рефлексию игры (восстанавливать контекст, отслеживать полученный участниками опыт, разбирать, в какой деятельности полученный опыт может быть применен).

Важно! Большинство интерактивов и игропрактики, которые применяются в ходе форсайт-флотов/кэмпов, распространяются по принципу: «играй и проводи», то есть прежде чем проводить новую игру, необходимо сыграть в нее под руководством опытного игропрактика, чтобы понимать, что участник испытывает внутри, и какие есть подводные камни и ограничения в ее проведении.

6.5. ПОДГОТОВКА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Нельзя быть готовым на 100 % к проведению форсайт-флота/кэмп.

Кому не страшно — может даже не выходить на работу.

Модератор (сборщик/игропрактик) может справиться с любой мыслимой и немыслимой неожиданностью и обратить ее во благо работы с содержанием.

Раздел подготовлен по материалам Елены Стасовой.

6.5.1. Направления подготовки

Подготовка модераторов ведется по четырем направлениям:

- Изучение материалов по работе с будущим;
- Изучение материалов по теме группы;
- Проведение подготовительных форсайт-сессий;
- Освоение отдельных инструментов работы с группой.

В ходе форсайт-навигации действовал институт супервайзеров — опытных модераторов, которые помогали командам готовиться к флоту/кэмп.

Супервайзер — человек, который поможет сформировать план подготовки технологической команды, подберет необходимые упражнения, подскажет, какие материалы необходимо изучить, даст обратную связь после тренировок или подготовительных форсайтов.

6.5.2. Рекомендуемый ход подготовки

Здесь описаны основные шаги по опыту подготовки команд навигации 2017 года.

- Дается открытое приглашение к участию в качестве модератора в форсайт-флоте/кэмпе (не менее чем за полгода);
- Для тех, кто изъявил желание, проводится первичный отсев, включающий:
 - ◇ информирование о том, что такое форсайт-флот/кэмп и в каком режиме придется готовиться/работать на самом мероприятии,
 - ◇ уточнение персональной заинтересованности,
 - ◇ уточнение наличия опыта работы в качестве модератора, игропрактика или сборщика (преимущество при включении в состав модераторов/сборщиков имеют люди, имеющие опыт работы бизнес-тренером, коучем,

преподавателем, аналитиком, однако важным условием является готовность включаться в подготовку форсайт-флота/кэмп, работа в команде и готовность к дальнейшему сопровождению сообществ и проектных инициатив, сформированных по итогам форсайт-флота/кэмп;

- Для прошедших первичный отсев проводится форсайт-школа — модерационная подготовка по методике Rapid Foresight, с квалификацией на способность работать с группой в той или иной роли;
- Прошедшие квалификацию проводят подготовку по трем направлениям:
 - ◇ проведение тренировочных (предварительных, тестовых) форсайтов (друг на друге, на дружественных организациях),
 - ◇ проведение специальных сессий по освоению отдельных инструментов или приемов работы, в том числе тех, которые предполагается применить в ходе флота/кэмп,
 - ◇ аналитическая подготовка по тематике группы (изучение мировых трендов, технических достижений, обсуждаемой тематики, перечня игроков, объема рынка и так далее).

Предварительные сессии позволяют увидеть много мелких особенностей, которые просто обучением не берутся.

- Перед форсайт-флотом/кэмпом проводится квалификация (например, по принципу 5/1), задачей которой является уточнение главным конструктором и главным сборщиком уровня готовности команды, подготовка персональных рекомендаций, уточнение схемы технологического прохода.

За неделю до форсайт-флота/кэмп рекомендуется не проводить никаких интенсивных обучающих мероприятий — «неделя тишины».

Выше описана идеальная последовательность. В реальности, конечно, команда собирается и формируется до последнего дня. Часто те, кто начинал и заявлял свой интерес за полгода, к моменту реализации не готовы работать с такой нагрузкой или у них меняются планы.

Важно: наличие слаженного ядра технологической группы сильно повышает скорость освоения инструментов и в целом готовность к проведению мероприятия.

6.5.3. Инструменты подготовки технологической команды

- Методика Rapid Foresight <http://asi.ru/reports/67656/> (версия 0.4, русская)



- Видеокурс Rapid Foresight <http://lms.eduardo.studio/courses/course-v1:Rapid-Foresight+100846+1/about>



- Упражнение «Ассорти форматов» <http://audumlo.livejournal.com/272034.html>



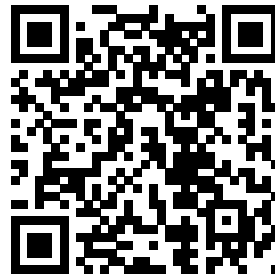
- Упражнение «Я — мы — страна» <http://audumlo.livejournal.com/273101.html>



- Разные инструменты работы, преподававшиеся на форсайт-школах <https://www.youtube.com/playlist?list=PLDZqOUd40jb4MY3YtAsqj2AcrqYjkdMbo>



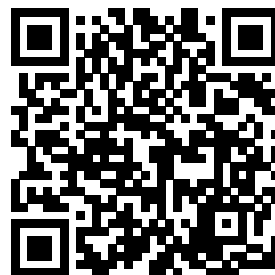
- Упражнение «Шоу как инструмент работы со смыслами» может быть использовано как замена игропрактике <http://audumlo.livejournal.com/273330.html>



- Упражнение «Конкуренция представлений» <http://audumlo.livejournal.com/271751.html>



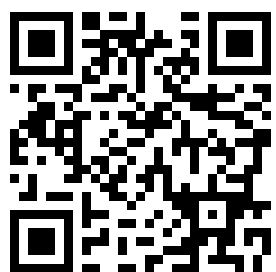
- Упражнение «Критика проектной инициативы» <http://audumlo.livejournal.com/263666.html>



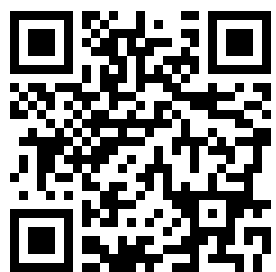
- Упражнения на преодоление сопротивления группы
<http://audumlo.livejournal.com/242190.html>



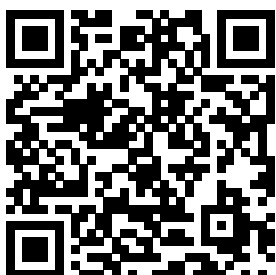
«Я — моя профессия — моя страна»
<http://audumlo.livejournal.com/273101.html>



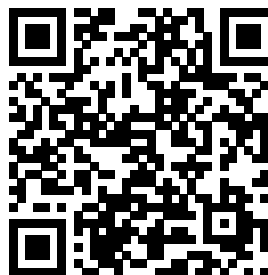
- Конкуренция представления
<http://audumlo.livejournal.com/271751.html>



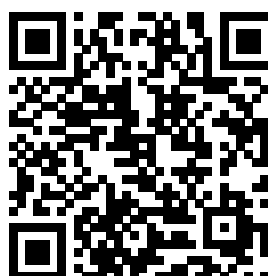
- Ретро-форсайт
<http://audumlo.livejournal.com/271591.html>



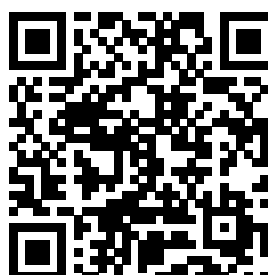
- Вечер неудобных вопросов
<http://audumlo.livejournal.com/267655.html>



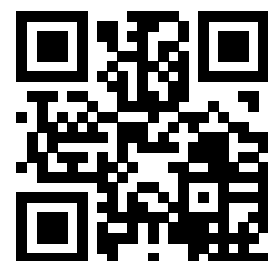
- 5/1 <http://audumlo.livejournal.com/262973.html>



- Проведение рефлексии
<http://audumlo.livejournal.com/276889.html>

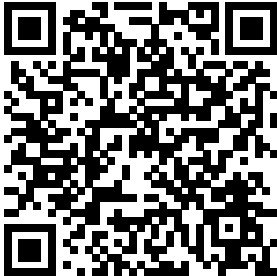


- Стратегия развития своего региона (и связанные документы)
- Дорожные карты НТИ (утвержденные Правительством РФ) <http://nti.one/>

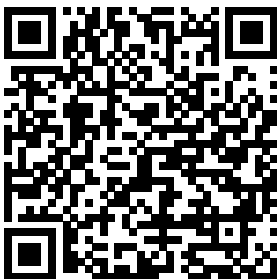


- Научная фантастика (Гаррисон, Хайнлайн, Муркок, Стругацкие, Дивов, Васильев, Нортон, ле Гуин, Логинов, Каганов, Беляев, Снегов, Ефремов и так далее)

- Материалы группы Сергея Переслегина «Конструирование будущего»
<https://www.facebook.com/groups/futuredesigning/>



- Материалы «Промышленный и технологический форсайт РФ на долгосрочную перспективу»



- Материалы форсайтов других стран
- Материалы Gartner и других компаний-прогнозистов
- Материалы по игропрактике, групповой динамике, социологии малых групп (АНО «Казанский игропрактический центр», АНО «Живые игры» <http://lrpg.ru/>, Образовательное бюро «Солинг», Центр игровых и образовательных технологий МГУ, Российская ассоциация игр в образовании RAGE).
- Материалы по организации мероприятий

- Страшилки для модератора (авт. Стасова) — см. Приложение 3.

6.5.4. Во время форсайт-флота/кэмп

В ходе проведения форсайт-кэмп качество работы модераторов обеспечивается супервизией в лице главного конструктора, главного сборщика и программного директора (обходы групповой работы) и ежедневными сборами для анализа ситуации.

На ежедневных сборах обсуждается:

- Организационно — соответствие фактических тактов работы плану, причины отставания от плана;
- Технологически — качество содержания по тематическим группам и в целом по флоту/кэмп.

Результатом сборов является решение главного конструктора об изменении программы флота/кэмп и/или применении других приемов и инструментов работы (с отдельной группой или со всеми участниками).

6.5.5. После форсайт-флота/кэмп

После флота/кэмп проводится:

- Разбор технологического прохода — что получилось, что вызвало затруднения, что сработало на результат, что было лишним, чего не хватало;
- Рефлексия — выявление полезного опыта и его фиксация;
- Преобразование полученного опыта в отторжимых документах:
 - ◇ «хождение по граблям» — перечень кризисных ситуаций и способы выхода из них,
 - ◇ дополнения к методике Rapid Foresight и работы над проектами,
 - ◇ дополнения к инструментам работы с группой,
 - ◇ дополнения к способам и инструментам подготовки.

Раздел, необходимый «предпринимателю», в части привлечения людей и правильной подачи результатов, и организатору, в части проведения PR-компании, SMM и взаимодействия со СМИ

Раздел подготовлен Натальей Кульбятской

7.1. ЗАЧЕМ НЕОБХОДИМО ИНФОРМАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ В СМИ И СОЦМЕДИА?

- Привлечение проактивных участников, мотивированных к работе;
- Формирование общественного мнения о своевременности, актуальности и общественной пользе повестки и ожидаемых результатов — социально желательное, одобряемое обществом, действие;
- Создание упреждающей основы для эффективной работы с критикой при несовпадении интересов с группами влияния;
- Позиционирование команды и результатов — задел для дальнейшей реализации разработанных проектов и принятых решений;
- Создание информационного следа — «портфолио» для реализации карьерных траекторий команды и лидеров проекта;
- Привлечение внимания групп влияния — власти, бизнеса, авторитетных общественных организаций, принимающих решения или оказывающих на них влияние, о дальнейшей реализации и поддержке, разработанных инициатив и проектов.

7.2. ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

7.2.1. Использование единого стиля форсайт-навигации

Преимущества:

- Единое смысловое поле — выход повестки команды за пределы региона, эффект «масштаба», присоединение к большому сообществу;
- Узнаваемость, созданная другими командами, как ресурс;
- Возможность предъявления и использования опыта и решений, созданных другими командами и в предыдущие годы Форсайт-флота.

Все информационные носители, принятые командой к размещению, подлежат обязательному брендированию. Минимальный комплект информационных носителей:

- Растяжка на входной группе (помещение, корабль, кэмп);
- Флаг;
- Навигация по площадке (ролл-ап, наклейка, стойка, бумажная карта);
- Бейдж (участник, организатор, модератор, СМИ);
- Рабочая тетрадь участника (программа, повестка, контактные лица);
- Блокнот для записей (может быть совмещен с рабочей тетрадью);
- Памятка участника (может быть разделом рабочей тетради);
- Заставка на экранах презентационных панелей;
- Шаблон презентаций для работы групп, лекторов, презентаций программного директора, главного конструктора;
- Письма, пресс-релизы, информационные справки;
- Пресс-пакет для СМИ;
- Карточки форсайта для работы.

7.2.2. Координация работы со СМИ и соцмедиа с Агентством стратегических инициатив

Преимущества:

- Использование для продвижения социальных сетей АСИ и релевантных сообществ с участием АСИ;
- Экспертно-аналитическая поддержка содержания и форматов для работы со СМИ и соцмедиа;
- Доступ к федеральным СМИ;
- Доступ к региональными СМИ через департаменты информационной политики региональных и муниципальных администраций, общественных представителей АСИ на местах, деловых партнеров.



Рисунок 16. Смысловое поле логотипа форсайт-навигации

вые и общественные объединения, участвующие в совместных с Агентством проектах;

- Возможность усиления информационной привлекательности события через комментарии авторитетных федеральных экспертов.

Форматы взаимодействия:

- Совместное обсуждение и согласование плана информационной кампании;
- Совместное обсуждение и согласование применения фирменного стиля на информационных носителях;
- Обсуждение и согласование стартового, промежуточного и закрывающего релиза;
- Совместное обсуждение и согласование плана антикризисных информационных мероприятий (при появлении прецедента).

7.2.3. Команда работы с медиа

При проведении мероприятия (флот, кэмп, конференция) от АСИ выделяется куратор, ответственный за оказание поддержки PR-менеджеру команды организаторов. В его задачи входит:

- Информирование организаторов флотов/кэмпов о федеральных СМИ, сотрудничающих с АСИ по темам, включенным в повестку мероприятия;
- Оказание помощи организаторам флота/кэмп в приглашении к участию в мероприятии представителей федеральных СМИ;
- Оказание помощи организаторам флота/кэмп в публикации материалов по мероприятию в федеральных СМИ;
- Содействие в организации размещения информации о флоте/кэмп в социальных сетях АСИ и релевантных сообществах, вовлеченных в совместную с АСИ реализацию проектов (согласно заранее согласованному плану информационной кампании);
- Подготовка рекомендаций по форматам и содержанию материалов флота/кэмп на всех стадиях подготовки и проведения мероприятия, презентации результатов;

- Рекомендации по купированию распространения информационных материалов, готовящихся или размещенных в СМИ и соцмедиа, содержащих заведомо ложную информацию, критику на основе недостаточной или недостоверной информации;
- Консультирование по вопросам содержания информационной кампании, способам и каналам донесения информации.

Со стороны организаторов флота/кэмп выделяется ответственный за информационную политику мероприятия, который координирует свои действия с ответственным от штаба навигации, по результатам проведенного мероприятия представляет в штаб:

- Образцы использования и размещения фирменного стиля;
- Списки СМИ и привлекаемых журналистов, репортеров, блогеров;
- Подборку публикаций и материалов в соцмедиа в рамках реализованной информационной кампании.

7.3. ПЛАН ИНФОРМАЦИОННОЙ КАМПАНИИ ФЛОТА/КЭМПА: ПОДСКАЗКИ

7.3.1. Отвечаем на три вопроса

ЗАЧЕМ? Что мы хотим получить? Это определяет архитектуру плана продвижения.

Держим фокус на конечном результате для каждой из целевой групп, используем утилитарную логику проектирования результата.

Помним, что участники — это важная целевая аудитория.

Помним о рисках (Сколько стоит? За чей счет банкет? У вас секта? Что за люди и почему у них есть право что-то решать? Зачем все это вам? Зачем все это нам?).

ЧТО мы хотим сообщить нашим аудиториям?

Это определяет содержание информационных сообщений.

КАК?

Это определяет форматы действий по продвижению и информационной поддержке.

7.3.2. Рекомендованная информационная политика: ключевые моменты

- Открытость и доступность повестки для публичного обсуждения;
- Прозрачность и понятность правил участия;
- Максимально широкое представление лидеров мнений;
- Обязательное информирование о результатах проведенного флота/кэмп, их ценности и практической пользе для общества;
- Публичная оценка проведенных мероприятий со стороны участников;
- Простота в подаче информации, замена узкоспециализированных понятий и терминов на широко распространенные слова/обороты;
- Обязательная обратная связь по уточняющим и содержательным вопросам, размещенным в форумах СМИ, социальных сетях;
- Наличие единого источника информации о флоте/кэмп, со свободным доступом из сети, с актуальной, постоянно обновляемой информацией о мероприятии, спикерах, программе, правилах, другой организационной и практической информацией, полученных результатах.

7.3.3. Взаимодействие со средствами массовой информации: основные правила

Взаимодействие со СМИ на этапе организации флота/кэмп и пригласительной кампании:

- Информирование о предстоящем мероприятии проводится с редакторами ключевых СМИ региона в формате неформальной встречи или пресс-завтрака;
- СМИ предоставляются материалы по повестке с указанием их ценности для социально-экономического развития и общественного развития региона, четко структурированными ожидаемыми результатами, а также перечнем интересных для СМИ участников мероприятия, у которых они могут взять комментарий.

Взаимодействие со СМИ на этапе проведения флота/кэмп:

- СМИ на флоте/кэмп — равноправные участники обсуждений, со свободным доступом к работе групп и получению комментариев по теме от организаторов/лидеров групп/лидеров мнений (надо стремиться, чтобы представители СМИ были полностью погружены в работу группы — это поможет им изнутри лучше понять суть про-

исходящего, а интервью и комментарии они могут свободно получать в перерывы);

- Лидеры флота/кэмп ежедневно, в неформальном режиме проводят вечерние встречи со СМИ для пояснения текущего положения дел, образа результата, ответов на вопросы;
- СМИ, принимающие участие, во флоте/кэмп, должны быть обеспечены информационными материалами, включающими: общий релиз о мероприятии, программу, детализированную повестку, краткое представление лидеров и основных экспертов, дополнительные материалы по теме флота/кэмп, общие правила мероприятия, контакты ответственных за взаимодействие членов команды организаторов, программу общих пресс-мероприятий;
- В СМИ, которые не участвуют в проведении мероприятия, направляются материалы, включающие релиз, фотографии высокого разрешения, комментарии двух-трех участников события — лидеров общественного мнения. Материалы отправляются как минимум трижды: на старте мероприятия, на «экваторе мероприятия» (по итогам промежуточной сборки результатов работы групп, по завершении мероприятия). Итоговый релиз должен содержать четко структурированный перечень разработанных проектов, которые команды участников мероприятия приняли в реализацию, с кратким, понятным описанием сути части проекта, ожидаемых эффектах для экономики и общества.

7.3.4. Информационная кампания в социальных сетях: основные правила

- Информация в социальных сетях должна быть краткой: один вопрос повестки — один пост;
- На этапе пригласительной кампании целесообразно анонсировать хедлайнеров мероприятия: фото, имя, статус, роль на мероприятии, цитата по теме, задача, которую хочет решить на флоте/кэмп;
- На этапе анонсирования кампании целесообразно выделить две-три содержательные темы из повестки, созвучные сообществу, для обсуждения в социальных сетях;
- При анонсировании флота/кэмп в социальных сетях целесообразно дифференцировать группы в соответствии со структурой участников, повестку анонсировать в зависимости от характера аудитории;

- Рекомендованная частота публикаций в социальных сетях — за 3 месяца — месяц до мероприятия — еженедельно, за месяц — две недели до мероприятия — два раза в неделю, за две недели — неделю до мероприятия — ежедневно; в дни проведения мероприятия — 2–3 публикации в день (ход обсуждения, подборка неожиданных, привлекающих внимание материалов и фотографий артефактов, оценка дня 1–2 участниками); по завершении мероприятия рекомендовано проводить кампанию в социальных сетях минимум две недели, тематика — результаты и их оценка с точки зрения содержания хедлайнерами мероприятия;
- Для всех публикаций в социальных сетях необходимо назначить единый #хештег. Этот #хештег также раздается участникам для отметки своих публикаций;
- Показателем эффективности информационной кампании в социальных сетях являются комментарии участников и репосты.

6.3.5. Информационная компания в ходе флота/кэмп

Основная часть работы в ходе мероприятия ведется в социальных сетях:

- Попросить участников публиковать поменьше фотографий и описаний развлекательной и вечерней программы — это воспринимается негативно, вызывает критику в «растрате бюджетных средств», дает репутацию несерьезности действия.
- Попросить участников не публиковать общих выводов до подготовки официальных результатов.
- Приветствовать публикацию индивидуальных выводов, рефлексии, соображений по поводу обсуждаемой на флоте/кэмп тематики (особенно с приглашением к дальнейшему диалогу тех, кто на флоте/кэмп не был).
- Оперативно публиковать официальные подборки фотографий хода мероприятий (пленарные дискуссии, дискуссии в рабочих группах, добрые

дела в ходе береговой программы и т. д.) — то, что повышает статус мероприятия и репутацию каждого участника.

Во взаимодействии со СМИ стоит заранее проговорить перечень репортажей, интервью, тематику публикаций, и также попросить их воздержаться от описания итогов до подготовки официальных результатов.

7.4. РАБОТА С КРИТИКОЙ

Типичные поводы для критики:

- «Разбазаривают бюджетные деньги»;
- «Нет результатов»;
- «Нечего заниматься болтовней, надо работать»;
- «У нас давно все это написано, надо сделать, а не заново придумывать».

Источники критики:

- Комментарии к постам участников;
- Комментарии на форумах СМИ к публикации;
- Отдельный критический пост в соцсетях;
- Критическая публикация в прессе.

Решения:

- Реализация правил взаимодействия со СМИ и в соцсетях, как упреждающие действия;
- Игнорирование комментариев лиц, традиционно занимающихся троллингом (особенно, если у них нет аудитории);
- Привлечение на свою сторону оппонентов с помощью программного директора, лидеров групп.

В заключение — мы работаем с журналистами, а не с изданиями. Каждый раз проверяйте или уточняйте актуальный список журналистов и изданий, с которыми удобно обсуждать освещение флота/кэмп. То же самое относится к социальным медиа. Каждый год меняется ведущая (наиболее популярное, посещаемое, активно используемое) соцсеть, а также способ распространения там информации (группы, чаты, публикации авторитетных людей и так далее).

МЕХАНИЗМЫ ВНУТРЕННЕГО И СТОРОННЕГО КОНТРОЛЯ СООТВЕТСТВИЯ МЕРОПРИЯТИЯ НАИМЕНОВАНИЮ ФОРСАЙТ-ФЛОТ/КЭМП

ЧАСТЬ 08

Контроль — здесь проверка самих себя на соответствие требованиям и ожиданиям, предъявляемым к бренду форсайт-флот. И как любой контроль, эта проверка должна происходить до того, как состоится мероприятие, так как постфактум контроль уже ни на что повлиять не может.

Механизмами внутреннего контроля/аудита мероприятия могут быть:

- Регулярная проверка на соответствие ценностей, принципов, подходов в организации и проведении мероприятия перечню характеристики форсайт-флота, изложенным в разделе «1.6 Отличия форсайт-стайл» данного документа, проводимая на рабочих встречах инициативной группы.
- Регулярная проверка порядка работы со стейкхолдерами и отбора участников на соответствие принципам равного доступа, горизонтальности, готовности к дальнейшей работе и других изложенных в разделах «3.6 Работа со стейкхолдерами» и «3.7. Работа с участниками».
- Сверка ядерной группой заявляемой повестки с актуальными вопросами федеральной повестки, повестками институтов развития, стратегией

социально-экономического развития и другими видами работы в будущем.

Механизмами внешнего контроля/аудита мероприятия могут быть:

- Одобрение заявки инициативной группы на проведение флота/кэмпа экспертным советом Агентства.
- Согласование повестки с представителем Агентства, выделенным в курирование проекта (включая совместное обсуждение тематических групп, привлекаемых тематических лидеров и т. д.).
- Независимый аудит повестки, проводимый тематическим экспертным сообществом.
- Факт согласования флота/кэмпа с органами местной власти, федеральными органами исполнительной власти.
- Согласование с Агентством медиа-плана и бренд-бука флота/кэмпа.

ФЛОТ/КЭМП	ФИШКИ И ИДЕИ
Санкт-Петербург (флот)	<ul style="list-style-type: none"> • Программный комитет вместо программного директора • Сквозная игропрактика • Игра «Мосты» • Ярмарка (биржа) проектов • Большой объем визуализации на стендах по разным вопросам
Соцфлот (флот)	<ul style="list-style-type: none"> • Работа по предварительно подготовленным моделям • Вынос детализации и доработки проектов за пределы флота • (технологические решения для компенсации краткости флота — 3 дня)
Форсайт на Амуре (кэмп)	<ul style="list-style-type: none"> • Лекция П. Г. Щедровицкого как центральный элемент мероприятия • Видеоролики прошедшего дня — репортаж, поданный от имени одного из участников • Игра, специально разработанная для участников кэмп • Поездка на подъемнике на гору в последний день кэмп
Тамбов (кэмп)	<ul style="list-style-type: none"> • Доезд в ходе кэмп новых участников, привлеченных теми, кто был в работе («приезжайте, помогайте с проектами») • Связка повестки с программой Минэкономразвития
Якутск (флот)	<ul style="list-style-type: none"> • Открытие завода на площадке TOP как демонстрация результатов Форсайт-флота 2014 года • Открытие в национальном стиле (на Ус Хатын) — старт с береговой программы позволил включить всех, кто хотел, но не смог поехать, а также расширило участие СМИ • Первый обед с представлением каждого участника: «кто он?», «что собирается делать?» • Отсутствие пленаров (только общие игропрактики) • Журнал «ЕСЛИ» выпустил к Флоту номер про Якутию • 2–3 заготовленных соглашения о сотрудничестве • Один из проектов открыл сайт прямо в ходе Флота • Буклет с фотографиями — заранее подготовленный, Флот закончен+ серебряный значок • Специальный пул зарубежных участников
Иваново (кэмп)	<ul style="list-style-type: none"> • Расширенное открытие (в отдельный день) — широкое привлечение экспертов и СМИ, визит губернатора • Телемост приветствий от экспертов индустрии • Экраны «очевидностей» и «вызовов» — как утилизация лишних существей с карты и поле общего для групп (пленар по тэгам) • Газета каждый день и спецвыпуск с манифестом к окончанию кэмп • 3 площадки проведения (конгресс-холл — 0 день, колледж — основная программа, ресторан — закрытие)



ФЛОТ/КЭМП	ФИШКИ И ИДЕИ
Байкал (кэмп)	<ul style="list-style-type: none"> • Лекции П. Г. Щедровицкого как драйвер содержательной работы • Демонстрационная модель одного из проектов (модульный дом с отоплением от майнинг-фермы представлен на площадке)
Ставрополь (кэмп)	<ul style="list-style-type: none"> • Футболки для команды с персональными девизами • Игропрактики в бассейне • Специальное действо с добрыми пожеланиями друг другу
Камчатка (кэмп)	<ul style="list-style-type: none"> • Связность Дальнего Востока через экспертов (Якутск, Магадан, Хабаровск, Иркутск)
Кама (флот)	<ul style="list-style-type: none"> • Совместная работа трех регионов • Оплата участия во флоте биткоинами (0,08) • Высадка деревьев в Сарапуле (на береговой программе) • Полностью проведен на деньги участников и частные средства (без бюджетного финансирования)

ПРИМЕРЫ ТЕКСТОВ ПОСТАНОВКИ НА РАБОТУ ДЛЯ МОДЕРАТОРОВ И СБОРЩИКОВ

Все тексты постановок имеют одну задачу: обеспечить качество работы даже в случае модератора/сборщика не самой высокой квалификации. Мы заменяем опыт модератора детальной инструкцией-постановкой.

ПОСТАНОВКА КОМАНДЫ МОДЕРАТОРОВ ИВАНОВСКОЙ ОБЛАСТИ (ПРИМЕР)

Вводный блок (30–40 минут)

- Вступительное слово с постановкой задач
- Организационно-технологическая установка об общем плане работы на кэмпе

Подготовка к работе (40–60 минут)

- Нетворкинг. Подготовка к работе в группах по методике Rapid Foresight.

Задачи:

- Поиск и приведение рабочего пространства в рабочий вид.
- Знакомство с группой, прояснение ролей и позиций.
- Общая установка, объяснение расписания и формата работы (группа — пленар- — прочее).
- Разъяснение основных принципов Rapid Foresight (горизонты, карточки, говори коротко, пиши на карточке).
- Первичный заход на объект (через ассоциации и границы).

Результаты:

- Все группы знают, где работают.
- Все участники посчитаны.
- Все дефициты и сложности прояснены.
- Группа понимает, вокруг чего будет строиться обсуждение первого этапа.

Rapid Foresight-I. Тренды. Подход первый. (1,5–2 часа)

- Работа с трендами

Задачи:

- Получить первичную карту трендов (по формуле).
- Отметить специфичные для группы или относящиеся ко всему рынку или НТИ в целом.
- Извлечь из особо эмоциональных высказываний пункты в список субъектов.

Результаты:

- Карта трендов с размеченными кластерами и свойствами (ориентировочное количество трендов — 25–30).

Rapid Foresight-II. Тренды. Подход второй. (1–1,5 часа)

Задачи:

- Провести ревизию трендов, выделить первичные тематики, понять, какие из тенденций наиболее понятны (бояны), а какие являются мифогенераторами.
- Выбрать по два тренда-бояна и два тренда-мифогенератора на общую карту форсайта.
- В случае желая найти что-то посильнее — провести такт догенерации.

Результаты:

- Карта трендов с размеченными тематиками и свойствами.
- Два тренда-бояна — отдельный флипчарт.
- Два тренда-мифогенератора — отдельный флипчарт.

Rapid Foresight-III. Субъекты. (20–30 минут)

- Формирование списка субъектов (стейкхолдеров, оппонентов и пр.)

Задачи:

- Общим обсуждением сгенерировать перечень субъектов.

Результаты:

- Список субъектов.

Rapid Foresight-IV. Угрозы и возможности (1,5–2 часа)

- Угрозы и возможности для перечня выявленных субъектов в карте настоящего.

Задачи:

- Проверить карту трендов по списку субъектов, по свойствам — качествам — ценностям через прием «потянули в будущее и посмотрели, что именно меняется».
- Выявить ключевые угрозы и возможности.
- Сформировать протопартнерства вокруг угроз и возможностей (выявить точки напряжения).
- Подготовить доклад от группы на пленарное заседание по тематике «продолженное настоящее» с наиболее интересными «рынками» смыслов — местами под размышление, мимо которых пройти нельзя.

Результаты:

- Список ключевых стейкхолдеров карты.
- Рейтинг ключевых угроз и возможностей (список).
- Отмеченные на карте зоны наибольшего напряжения (всё небо в угрозах) или благоприятного пространства для новой деятельности (возможности).
- Флипчарт с краткими ключевыми результатами работы группы.
- Выбранный докладчик.

Rapid Foresight-V. Пленарное заседание (1,5–2 часа)

Обсуждение полученных групповых результатов.

Задачи:

- Отслушать все доклады групп (доклад не более пяти минут).
- Задать по 2–3 вопроса на прояснение к каждому докладу).
- По итогам всех докладов сделать краткое предварительное обобщение (каждый сборщик и модератор делают короткий спич для продолжения работы на следующий день с суммированием смыслов вопросов, связи с другими группами и интересным содержанием, которое можно внести в обсуждение группы).

Результаты:

- Все группы выслушаны, все результаты представлены, «на вентилятор» накидано.
- Намечены наиболее интересные точки развития (в группах и вовне).
- Группы готовы к генерации идей поддержки (ТФП — технологии\форматы\политики).

Rapid Foresight-VII

Обсуждение интересов группы под проектирование мер поддержки.

Инструкция:

- Отпускаем группу к карте на 7 минут.
- Каждый участник ставит до двух голосов (точки/галочки) на интересующих его угрозах или возможностях и записывает себе номера угроз и возможностей на листочек.

- После проведенного голосования модератор называет последовательно наиболее популярные угрозы и возможности и формирует 3–5 мини-групп по интересам.

Задачи:

- Выделить угрозы и возможности под генерацию мер поддержки.
- Сформировать мини-группы под работу над мерами поддержки.

Результаты:

- Приоритетные угрозы и возможности.

Rapid Foresight-VIII. Нормативные акты, Форматы, Технологии (далее НаФТ)

Быстрая генерация идей поддержки угроз и возможностей по стандарту «НаФТ».

Инструкция:

- Делим всю рабочую группу на 3–5 мини-групп (предыдущий такт).
- Раздаем каждой из мини-групп три карточки — Нормативный акт (политику), Формат и Технологию.
- Объясняем формулы каждой из карточек и предлагаем подумать, как выглядят **НаФТ** под выбранную угрозу или возможность.
- Даем 5 минут на генерацию любой одной из выданных карточек.
- Разбираем сгенерированные карточки, держим формулы, фиксируем норму.
- Даем 4 минуты на генерацию следующей карточки.
- Разбираем сгенерированные карточки, держим формулы, фиксируем норму.
- Даем 3 минуты на последнюю карточку.
- Разбираем сгенерированные карточки, держим формулы, фиксируем норму.
- Повторяем формулы НаФТ.
- Выявляем угрозы и возможности, для которых пока не получилось придумать **НаФТ** и отпускаем группу в самостоятельную догенерацию.
- Обсуждаем вновь созданные меры поддержки.
- Фиксируем все закрытые угрозы и возможности с указанием, какие виды **НаФТ** удалось придумать.

Задачи:

- Сгенерировать карточки идей поддержки разных типов.
- Выявить угрозы и возможности, для которых не получилось придумать быстрых ответов.
- Выявить наиболее популярные с точки зрения идей поддержки угрозы и возможности.

Результаты:

- Карта Rapid Foresight заполнена мерами поддержки по всем возможным выявленным угрозам и возможностям.
- Подготовлен отдельный флипчарт с названиями ключевых угроз и возможностей, под которые придуманы идеи поддержки.

Rapid Foresight-IX. Точки роста (вызовы, черные дыры)

Выявление будущих проектных тематик.

Задачи:

- Еще раз проверить карту на незакрытые угрозы и возможности, выявить темы для проектов развития.
- Каждый незакрытый вызов оформить в виде карточки А4 с дополнительным полем под фамилии.

Результаты: Список всех незакрытых угроз и возможностей.

ПОСТАНОВКА КОМАНДЫ МОДЕРАТОРОВ ФОРСАЙТ-ФЛОТА «РЫНКИ БУДУЩЕГО. КАМА-2035»

ДЕНЬ 1

Вводная. 10:15–10:45

- Ведение мероприятия (Дмитрий Гергерт)
- Вступительное слово о формате Форсайт-Флот и деятельности Агентства (Андрей Силинг).
- Приветствие от программного комитета. Цель, треки, результат (Сергей Бровцев).
- Организационно-техническая установка от ГК (Дмитрий Гергерт).

Подготовка к работе. 12:30–14:00

- Нетворкинг участников. Подготовка к работе в Rapid Foresight.

Задачи:

- Общая установка, объяснение расписания и формата работы (группа — пленар — игропрактика).
- Знакомство с группой, прояснение ролей и позиций.
- Разъяснение основных принципов Rapid Foresight (горизонты, карточки, говори коротко, пиши на карточке).
- Ввод в темы по трекам. Доклады лидеров групп (7 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, микро-доклады 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.

Rapid Foresight-I. Тренды по ценностным основаниям. 19:30–22:00

- Работа с трендами по ценностным основаниям.
- Кластеризация по тематике.

Задачи:

- Разбить группу на подгруппы по 3 человека.
- 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 кол-во трендов — 10–20)

ИТОГИ 1-ГО ДНЯ:

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

ДЕНЬ 2

Rapid Foresight-I. Образ идеального будущего. Сбор предмета в будущем. 10:00–11:20

- Образ продолженного настоящего/идеального будущего.
- Сбор предмета в будущем.

Задачи:

- Сформировать образ идеального будущего.
- Дополнить определение предмета в будущем.
- Как устроено:
 - ◇ Группа смотрит на карту трендов и выбирает два важных критических тренда — 10 минут у карты (ставит по две точки).
 - ◇ Модератор обозначает выбор, раздает приоритеты мини-группам, и они готовят 1–3 предложения для доклада про образ будущего — 10 минут.
 - ◇ Мини-группы зачитывают предложения про образ будущего — 3 минуты.
 - ◇ Задача модератора: сборка текста доклада под дебаты от группы.

Результаты:

- Материалы для игропрактики «Образ будущего» (мультидебаты).

Игропрактика «Образ будущего» (мультидебаты). 11:20–13:00

- Обсуждение образов будущего всех групп.

Задачи:

- Обсуждение единого образа будущего, предложенного группами, и изменение состава убеждений об ожидаемом будущем методом личных убеждений и публичных выступлений.
- Этап 0: Инструкция участникам — 15 минут.
- Этап 1: Критика.
 - ◇ ДОКЛАДЫ (1): Четыре докладчика от тематических групп делают доклады по 3 минуты про образы будущего (участники фиксируют слабые места чужих выступлений) — общее время 12 минут.
 - ◇ ДЕБАТЫ (1): Такт микродебатов, в которых каждый участник, разделяющий свой образ будущего, атакует участников других цветов (других групп), используя зафиксированные слабости. Задача каждого участника на этом такте — убедить как можно больше людей «других цветов» в слабости позиции другого (пробить его) — 7 минут.
 - ◇ СПИЧРАЙТИНГ (1): Такт пересборки образа будущего — участники групп собираются в своих цветных углах и обсуждают слабые места позиции, переформулируя образ будущего — 10 минут.
- В ходе этапов дебатов и спичрайтинга любой участник может поменять цвет своего образа будущего.
- Этап 2: Синтез.
 - ◇ ДОКЛАДЫ (2): Докладчики от неразбитых тематических групп, в которых остались участники, делают доклад с изменениями на 3 минуты про новый скорректированный образ будущего (участники ищут связи со своим образом будущего) — общее время 12 минут.
 - ◇ ДЕБАТЫ (2): Такт микродебатов, в которых каждый участник, разделяющий свой образ будущего, предлагает участникам других цветов (других групп) консенсус объединения — тематику, по которой образы могли бы совпасть. Задача каждого участника на этом такте — найти как можно больше связей и поставить отметки о согласии — 10 минут.
 - ◇ СПИЧРАЙТИНГ (2): Такт пересборки образа будущего — участники групп собираются в своих многоцветных группах и формируют общие доклады — 10 минут.
- Этап 3: Фиксация полюсов.
 - ◇ ДОКЛАДЫ (3): Докладчики от итоговых групп, договорившихся о единых образах будущего делают доклады — общее время 12 минут.
- Задача модератора: техническая поддержка участников, ответы на вопросы о регламентах работ, помощь в координации. Рекомендации: переводите любые содержательные вопросы в организационные, пусть участники сами проектируют образы будущего.

Результат:

- Понимание корректировки предмета и образа будущего, требования к будущему проектированию.

Rapid Foresight-I. Ревизия образа будущего. Субъекты. 14:30–15:30

- Ревизия образа будущего
- Формирование списка субъектов (стейкхолдеров, оппонентов и пр.)

Задачи:

- Ревизия образа будущего (10 минут). Модератор выписывает на отдельных флипчартах, какие образы будущего были взяты группой как приоритетные: сколько осталось приверженцев, сколько прогрессистов, какие свойства оказались критичными. Задача модератора — формирование рамок для работы на тактах угрозы/возможности, прояснение цельности или кластерности группы (рекомендации: вначале быстро выписать на флипчарт количество ортодоксов (тех, кто остался в первичном образе будущего), зафиксировать остальных по группам отличий).
- Составление списка субъектов (можно как стандартный мозговой штурм: что говорят, то и писать, но, при этом четко понимая, отвечает ли предложенный вариант признакам субъекта).
- Извлечь из особо эмоциональных высказываний пункты в список субъектов.

- Выделить субъектов из списка (все ли перечисленные субъекты имеют представителей в группе). В итоге работаем только с теми, кто есть и может за себя ответить.

Результаты:

- **«Новый» образ будущего.**
- Перечень субъектов, имеющих представительство в группе.

Rapid Foresight-II. Угрозы и возможности. 15:30–17:45

- Угрозы и возможности для перечня выявленных субъектов в карте будущего.

Задачи:

- Проверить карту трендов по списку субъектов.
- Выявить ключевые угрозы и возможности.
- Сформировать протопартнерства вокруг угроз и возможностей (выявить точки напряжения). Рекомендации: не обсуждать смыслы, фиксировать нормы высказывания.

Результаты:

- Список ключевых стейкхолдеров карты.
- Список ключевых угроз и возможностей, выстроенный в рейтинг (по убыванию).
- Отмеченные на карте зоны наибольшего напряжения (всё небо в угрозах) или благоприятного пространства для новой деятельности (возможности).

Rapid Foresight-III. Технологии-Форматы-Нормативные акты. 19:30–21:15

- Быстрая генерация идей поддержки угроз и возможностей по стандарту «НАФТ»

Задачи:

- Объяснить участникам смысл каждой карточки «НАФТ».
- Сгенерировать карточки идей поддержки разных типов. (Рекомендации: это типовой проход. Обучение, а не такт генерации. Важно разобрать формулировки, чтобы не «лепили треш»).
- Как устроено:
 - ◇ Модератор делит участников на мини-группы по 4–5 человек и раздает каждой группе по три карточки — НА, Ф и Т. Объясняет и клеит на видное место формулы НАФТ — 5 минут. Далее группа выбирает одну из этих трех карточек и генерирует ответ на любую из угроз или возможностей предыдущего такта. Время генерации — 5 минут.
 - ◇ Модератор принимает карточки на карту — 20 минут.
 - ◇ Далее группа выбирает следующую карточку и генерирует ее — 3 минуты. Далее модератор принимает карточки — 10 минут.
 - ◇ Далее группа берет оставшуюся карточку и генерирует ее — 2 минуты. Далее модератор принимает карточки — 5 минут.
- Выявить угрозы и возможности, для которых не получилось придумать быстрых ответов.
- Выявить наиболее популярные с точки зрения идей поддержки угрозы и возможности.

Результаты:

- Карта Rapid Foresight заполнена по всем возможным выявленным У и В.
- Подготовлен отдельный флипчарт с названиями ключевых У и В, под которые придуманы идеи поддержки.
- Подготовлен отдельный флипчарт с названиями У и В, под которые не удалось выявить идей поддержки.

ИТОГИ 2-ГО ДНЯ:

1. В методике пройдены этапы «субъекты», «угрозы-возможности», «нормативные акты — форматы — технологии».
2. Получены предпосылки для будущих точек прорыва.

ДЕНЬ 3**Игра «Проблематизация будущего». 9:30–10:30**

- В рамках береговой программы (1 ведущий, 12 модераторов на станциях).

Задачи:

- Отработать в «проблематизацию будущего» по игротехническим заданиям.

Результаты:

- Проблематизация участников на ставки/точки прорыва.

Rapid Foresight-IV. Точки прорыва. 15:45–17:45

- Обсуждение полученного материала с точки зрения образов будущего.

Задачи:

- Обсуждение результатов работы групп, их представлений об образе будущего, поиск общего и критических разрывов в представлениях. Определение основных развилок: какой выбор стоит перед участниками форсайта и перед вовлеченными участниками.
- Еще раз проверить карту и составить список потенциальных точек прорыва (два флипчарта предыдущего дня).
- Разбиться на мини-группы (3–5 человек) и пройти по потенциальным точкам прорыва на картах. На какие проекты делать ставки?
- Подготовить доклады мини-групп на отдельных флипчартах.

Результаты:

- Все точки прорыва прошлого дня вынесены в блок потенциальных проектов.

Rapid Foresight-V. Работа над проектами. 19:30–21:00

- Сформировать предварительные группы для работы над проектами.

Задачи:

- Провести ревизию проектов (10 минут).
- Объяснить формат представления проектов (10 минут).
- Разбить группу на подгруппы по работе над проектами и выдать им шаблон.
- Находится с группой, при необходимости, давая методические объяснения.

Результаты:

- Предварительный образ проектов. Подготовка к игропрактике.

ИТОГИ 3-ГО ДНЯ:

1. Сделаны ставки и определен перечень точек прорыва.
2. Подготовка к игропрактике.

ДЕНЬ 4**Игра «АЗС». 10:00–11:00**

- Тестирование проектов (проводит Алексей Яцына, подключая модераторов).

Задачи:

- Быстро прорейтинговать разноформатные проекты с точки зрения адекватности их представления проектными командами, дать горизонтальную обратную связь проектам и обозначить слабые места для проработки.
- Как устроено:
 - ◇ Основой оценки является публичное выступление команды проекта.
 - ◇ Все проектные команды образуют тройки.
 - ◇ Далее в каждой тройке применяется «вертушка» — последовательная смена позиций. Каждая тройка проходит три раунда, внутри которых каждая команда занимает поочередно три разные позиции: защитник (докладчик), атакующий (агрессор) и судья.

- ◇ Роли:
 - Защитник: Представляет свой доклад (моно-выступление). Слушает комментарии (или вопросы). Отвечает на комментарии или вопросы.
 - Атакующий: Слушает доклад, далее высказывает один или несколько контр-тезисов по заявленному заранее основанию в отношении докладываемого проекта.
 - Судья: слушает доклад, комментарии, вопросы и ответы и по итогам суммы выступлений оценивает, кто из двоих выступавших был более убедителен.
- ◇ Последовательность действий:
 - З выступает с докладом.
 - А выдает комментарии.
 - З отвечает на комментарии.
 - С выставляет итоговую оценку.
- ◇ После проведения первых трех раундов каждой из команд дается 10 минут на комментирование, изменение доклада своего проекта.
- ◇ После проведения рефлексивного такта команды меняются так, чтобы составы групп поменялись полностью. Проводится следующий такт игры, состоящий из трех раундов. После второго такта снова проводится рефлексия, проходит смена состава команд и еще один такт из трех раундов со сменой позиций.
- ◇ Подведение итогов:
 - Итоги каждого раунда оцениваются по футбольной системе: победитель получает три балла, проигравший — ноль баллов. Если в организационной схеме возможна ничья (более мягкий вариант) — обе команды получают по одному баллу.
 - Победитель определяется по итоговой турнирной таблице с учетом результатов всех девяти раундов.
- ◇ Комментарии к методике:
 - Судья оценивает не сами проекты, а способность команд\выступающих удерживать то основание, по которому работает судья. Варианты оснований: любое конкретное свойство проекта или их сумма — устойчивость, воспроизводимость, системность, реализуемость, скорость разворачивания, инновационность; любое конкретное свойство доклада или их сумма — эффектность, понятность и пр.
- ◇ Необходимо установить жесткий тайминг работы внутри раундов, при необходимости, даже обрывать выступления.
- ◇ Необходимо четко проговаривать условия оценки судей.
- ◇ Необходимо четко контролировать регламент работы каждой из ролей и не давать отклоняться от схемы (например, не давать комментировать судьям).

Результаты:

- Список проблем и понимание пересборки проектов.

Доработка проектов. 12:00–13:00

- Команды по проектам дорабатывают проекты с точки зрения проблем и рекомендаций АЗС.

Задачи:

- Пересборка/доработка проекта
- Модератор осуществляет методическую помощь по необходимости

Результаты:

- Доработанный проект.

Внутреннее пленарное заседание. 14:30–16:00

- Обсуждение доработанных проектов.

Задачи:

- Доклады по измененным проектам (по всем проектам).

- Обсуждение (здесь модератор управляет дискуссией, а группа должна решить, как дорабатывать, как проекты согласуются между собой и т. д.)

Результаты:

- Перечень доработок в проекты.

Доработка проектов. 16:00–18:00

- Команды по проектам дорабатывают проекты с учетом рекомендаций внутреннего пленарного заседания.

Задачи:

- Пересборка/доработка проекта.
- Модератор осуществляет методическую помощь по необходимости.

Результаты:

- Доработанный проект.

Ревизия проектов. 19:30–22:00

- Ревизия проектов.
- Сборка в программы.
- Сборка в дорожные карты.
- Подготовка итоговой презентации.

Задачи:

- Модератор помогает собрать проекты в программы (объединяя по признакам взаимосвязи) и дорожные карты (выстраивая проекты по временным и смысловым параметрам).
- Команда готовит итоговую презентацию.

Результаты:

- Итоговая презентация проектов/программ/дорожных карт.

ИТОГИ 4-ГО ДНЯ:

1. Пересобранные проекты, готовые к итоговому пленарному заседанию.

ДЕНЬ 5

Завтрак. 7:00–8:00

Время готовности итоговых презентаций — 8:00

Итоговое пленарное заседание 8:30–11:00

- Защита итоговых проектов.
- Заккрытие навигаторов.

Задачи:

- Защита проектов и получение обратной связи.
- Как устроено заседание:
 - ◇ Открытие и правила, регламент выступлений.
 - ◇ Выступаем по трекам следующим образом: лидер трека (3 минуты на образ будущего), потом все проекты трека (по 3 минуты).
 - ◇ После выступления по проекту из зала принимались две добавки в проект (знаю аналогичный; знаю контакты; готов предоставить ресурсы) и один вопрос.
 - ◇ Потом выступления экспертов по 3 минуты каждый.
- Заккрытие навигации:
 - ◇ Итоговое слово представителя Агентства, программного директора, главного конструктора.
 - ◇ Благодарность организаторам (зовем на сцену), команде модераторов (зовем на сцену) и лидерам групп (зовем на сцену).
 - ◇ Итоговые слова от участников (свободный микрофон).

Результаты:

- Представленные проекты с лидерами и командой. Лидеры принимают на себя ответственность за реализацию проектов.

Обед, сбор вещей

ИТОГИ 5-ГО ДНЯ:

1. Защита проектов. Поиск дополнительных идей и контактов.
2. Запуск послефорсайтной деятельности.

ПОСТАНОВКА КОМАНДЕ СБОРЩИКОВ ФОРСАЙТ-КЭМПА СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ

Итоговые продукты:

1. Манифест.
 2. Концепт коллективного преодоления барьеров.
 3. Проекты развития.
 4. Карты будущего по направлениям.
 5. Желаемый образ будущего по направлениям и обобщенный.
- Результаты работы по тактам

День, время	Такт работы	Функция сборщика	Результат	Документ
1 день 15:10– 17:50	Групповая работа: Rapid Foresight: Объект/предмет, тренды	1. Вести протокол 2. Заполнять карту будущего 3. работать над резолюцией дня 4. В случае необходимости помочь группе с презентацией (по шаблону)	1. Карта трендов с размеченными кластерами 2. Список ключевых проблем по направлению (топ 5)	1. Карта будущего 2. Протокол 3. Материалы в резолюцию дня
1 день 18:00– 20:00	Пленар 2	1. Вести протокол пленара	1. Уточненный предмет 2. Тренды самые важные (топ-5) и неочевидные (топ-5)	1. Протокол 2. Материалы в резолюцию дня 3. Презентация от группы
1 день	По итогам дня наносим все имеющиеся элементы на карту, сводим протокол по дню и резолюцию по дню (требования по заполнению этих документов ниже)			
2 день 11:30– 13:00	Групповая работа: Rapid Foresight: субъекты, угрозы/возможности, продолженный образ будущего	1. Вести протокол 2. Заполнять карту будущего 3. Работать над резолюцией дня	1. Список ключевых субъектов/стейкхолдеров 2. Список ключевых угроз и возможностей 3. Отмеченные на карте и в протоколе зоны наибольшего напряжения (всё небо в угрозах) или благоприятного пространства для новой деятельности (возможности) 4. Продолженный образ будущего	1. Карта будущего 2. Протокол 3. Материалы в резолюцию дня



День, время	Такт работы	Функция сборщика	Результат	Документ
2 день 14:10– 15:10	Игропрактика по образу будущего «Пятый элемент»	1. Вести протокол (тезисно)	1. Список событий будущего по направлению	1. Тезисно протокол 2. Материалы в резолюцию дня
2 день 15:20– 18:00	Групповая работа: Rapid Foresight: Нормативные акты, форматы и технологии (НАФТ), желаемый образ будущего	1. Вести протокол 2. Заполнять карту будущего 3. Работать над резолюцией дня 4. В случае необходимости помочь группе с презентацией (по шаблону)	1. Карта Rapid Foresight заполнена мерами поддержки по всем возможным выявленным угрозам и возможностями 2. Желаемый образ будущего	1. Карта будущего 2. Протокол 3. Материалы в резолюцию дня
2 день 18:00– 20:00	Пленар 3	1. Вести протокол пленара	1. . Список ключевых субъектов 2. Список ключевых угроз и возможностей 3. Продолженный образ будущего 4. Желаемый образ будущего 5. Дельта между образами будущего	1. Протокол 2. Материалы в резолюцию дня 3. Презентация от группы
2 день	По итогам дня наносим все имеющиеся элементы на карту, сводим протокол по дню и резолюцию по дню (требования по заполнению этих документов ниже)			
3 день 10:20– 13:00	Игропрактика: «Субъектовый выбор» (определение ключевых направлений развития региона)	1. Сделать документ, описывающий желаемый образ будущего по направлению 2. Вести протокол 3. Работать над резолюцией дня	1. Собранный желаемый образ будущего 2. Тезисно программа развития региона под желаемый образ будущего направления 3. Запрос на другие группы: с кем дружим и что нужно от других	1. Документ, описывающий желаемый образ будущего по направлению 2. Протокол 3. Материалы в резолюцию дня
3 день 15:40– 17:50	Групповая работа: подготовка проектных идей	1. Вести протокол 2. Работать над резолюцией дня 3. Оцифровать заполненный шаблон проектов	1. Проектные инициативы оформлены в соответствии с шаблоном	1. Протокол 2. Материалы в резолюцию дня 3. Оцифрованные шаблоны проектов
3 день	По итогам дня сводим протокол по дню и резолюцию по дню (требования по заполнению этих документов ниже), оцифровываем проектные идеи			
4 день 10:30– 13:00	Групповая работа: работа над проектом	1. При необходимости вести тезисный протокол наиболее важных моментов обсуждения 2. Работать над резолюцией дня	1. Проектные инициативы оформлены в соответствии с шаблоном	1. Тезисный протокол 2. Материалы в резолюцию дня

День, время	Такт работы	Функция сборщика	Результат	Документ
4 день 16:30– 17:50	Групповая работа: до- работка проектов + формирование требо- вания для составления дорожных карт	1. При необходимости вести тезисный прото- кол наиболее важных моментов обсуждения 2. Работать над резо- люцией дня 3. Зафиксировать за- прос на другие группы под проект 4. В случае необходи- мости заполнить фор- му дорожной карты для проектов 5. В случае необходи- мости помочь группе с презентацией (по шаблону)	1. Запрос под проект на другие группы: требования к региону, какие условия необходимы для реализа- ции проекта, требования к новой системе управле- ния, чиновникам, челове- ческому капиталу, бизнесу и т.д. 2. Проектные инициативы оформлены в соответствии с шаблоном	1. Тезисный про- токол 2. Материалы в резолюцию дня
4 день 18:00– 20:00	Пленар 4	1. Вести протокол представления проек- тов и критических за- мечаний к ним	1. Проекты	1. Протокол 2. Материалы в резолюцию дня 3. Презентация от группы
4 день	По итогам дня сводим протокол по дню и резолюцию по дню (в резолюции обязательно указать запрос на другие группы от проектов и все, что касается заполнения формы дорожной карты), отцифровываем проектные идеи			
5 день 11:00– 13:00	Групповая работа: фи- нализация проектов, верстка дорожной кар- ты, формирование презентаций, подго- товка манифеста	1. При необходимости вести тезисный прото- кол наиболее важных моментов обсуждения 2. Фиксировать все, что касается дорожной карты 3. Оцифровывать про- екты 4. В случае необходи- мости помочь группе с презентацией (по шаблону)	1. Полностью оформленные проекты (в соответствии с шаблоном)	1. Тезисный про- токол 2. Презентация от группы
День 5 14:30– 16:30	Пленар 5. Экспертный совет	1. Вести протокол пре- зентации проектов, если они попали в ито- говый пленар + крити- ческие замечания к проекту	Общие результаты: 1. Общий манифест 2. Дорожная карта 3. Проекты развития	1. Протокол пре- зентации проек- тов

ТЕХНИЧЕСКАЯ СТОРОНА РАБОТЫ СБОРЩИКА

Сборщик должен подготовить свое рабочее место:

Подготовить ноутбук с установленными программами: MS Word, MS Excel, специально разработанной программой «Rapid Foresight tutorial».

<https://www.dropbox.com/s/6gkxr1ql16ujfq1/Rfm-darwin-x64.zip?dl=0><https://www.dropbox.com/s/qxqfpmuyff82ezd/Rfm-win32-ia32.zip?dl=0>,



Требуется наличие аккаунта в онлайн-программе Realltimeboard и подключение к wi-fi сети. Проверить наличие зарядного устройства, величину заряда, наличие розетки поблизости.

- Создать новые пустографки — карты и таблицы для фиксации информации, присвоив файлам имена по образцу: «Название мероприятия_Названиеподгруппы_Дата» (внести в таблицу поля, необходимые в данной форсайт-сессии) — в случае ведение сборки в MS Word, MS Excel.
- Подготовить средства технической фиксации: диктофон и фотоаппарат (это может быть смартфон или планшет), убедиться в достаточном объеме свободной памяти и заряда.
- Занять место вблизи рабочей группы, но так, чтобы не мешать ее работе и при этом видеть карту.

Содержательная работа сборщика в ходе сессии Сборщик выполняет две основные функции:

- держателя предмета группового обсуждения
- технической фиксации и структуризации контента.

Функция держателя предмета означает, что сборщик следит за общим ходом дискуссии, видит динамику группы и точки застревания в содержательной динамике, отслеживает, какие части предмета работы не были рассмотрены или рассматриваются чрезмерно глубоко. В этой функции сборщик является помощником модератора по удержанию общей картины, а также может давать разъяснения участникам работы в группе по содержанию карты будущего, так как является непосредственным держателем карты

сессии, в отличие от модератора, вовлеченного в процесс коммуникации.

После окончания групповой работы по методике Rapid Foresight сборщик должен:

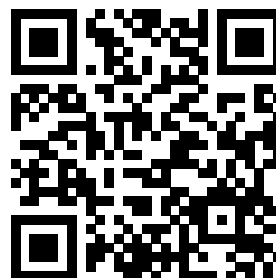
- убедиться, что после каждого такта все оцифровано;
- сфотографировать карту и схемы на флипчарте;
- совместно с модератором доработать протокол, карту, проверить их с точки зрения точности и полноты смыслов;
- передать заполненную карту, протокол, резолюцию описанием основных выводов по направлению, фотографии Главному сборщику до 23:00 каждого рабочего дня.

ГРУППОВАЯ РАБОТА ПО МЕТОДИКЕ RAPID FORESIGHT

Во время работы группы сборщик осуществляет фиксацию происходящего в нескольких форматах.

1. Карта будущего

Работа осуществляется в программах «Rapid Foresight tutorial» (подробная инструкция по работе с программой в специальном ролике на youtube <https://youtu.be/xNgplquDu4Q>) и в онлайн-программе Realltimeboard.



- Сборщик внимательно слушает обсуждение группы, записывая в специальных полях карточек точное содержание формулировок, записанных на бумажных карточках, заносимых на карту.
- Проверяет точность формулировки карточек согласно формулам rapid foresight, а также сквозную нумерацию карточек.
- Уточняет карточку у участника или модератора, если по названию суть карточки непонятна.
- Сохраняет все карточки на компьютер для дальнейшего их размещения на электронной карте будущего.
- Заполняет карту в Realltimeboard по мере размещения карточек на карте будущего.

2. Протокол

Вторая функция сборщика подразумевает, что им ведется запись всех предложений группы, фиксируется содержание как тех карточек, которые были включены группой в карту будущего, так и тех предложений или соображений, которые были отвергнуты. Кроме того, сборщик ведет общий протокол основных точек групповой дискуссии — включая и те случаи, в которых группа обсуждает предмет и его границы, отклоняясь от обсуждения карточек, обсуждает проблемы или другие вопросы.

Ответственностью сборщика также является фиксация хода работы группы с помощью технических средств (аудио, фото) для последующей сборки.

Протокол ведется в MS Word. Сохраняется протокол по образцу «Дата_название подгруппы».

В протоколе отмечается время начала работы группы, а также время перехода к следующему такту работы.

Далее фиксируется состав группы.

Записываются все действия модератора: например, модератор дал вводные по заполнению карточек «Тренд».

Далее фиксируется подробный (практически дословный) ход обсуждения группы.

Например, Карен: необходимо начать с такого критерия образования как доступность (детские сады и т. д.) Возможность должны иметь все, а пойдут ли они получать это образование — другой вопрос.

Все выводы, которые делает модератор по ходу обсуждения группы зафиксировать и выделить синим цветом в тексте.

Сборщик фиксирует в тексте все формулировки карточек, которые выносятся на карту. В тексте формулировки карточек выделяются красным цветом.

В случае если группа принимает решения путем голосования в протокол заносятся предложения, выносимые на голосование и количество голосов, отданных за каждый пункт.

Отдельно сборщик вносит в протокол комментарии относительно технологии работы, групповой динамики и эмоционального фона группы, так он говорит об отношении участников к элементам карты будущего и т. п. Это необходимо для дальнейшего анализа работы группы и возможности ее корректировки на других тактах работы. В тексте комментарии выделяются курсивом.

При технической сборке важно зафиксировать и сохранить контекст обсуждения, без которого по

окончании сессии бывает трудно или даже невозможно восстановить настоящее значение карточек. В случае если в процессе обсуждения сборщику непонятны какие-либо формулировки или смыслы, которые участники обсуждают и хотят донести до группы, сборщик должен уточнить, правильно ли он понял выносимые суждения для точного отображения результатов работы. Записывайте удачные фразы; записывайте конкретные факты, которые вы выявили в ходе работы.

3. Резолюция по итогам каждого дня

Текст резолюции должен включать основные выводы по содержательной работе в группе (проблемы, тенденции развития, тренды и т. д.) Более подробные требования по содержанию расписаны по каждому такту (см. таблицу выше).

1. Коллективное преодоление барьеров:

- Доверие между властью, бизнесом и обществом.
- Иерархия побеждает инициативу.
- Психологический барьер (границы человека, отсутствие веры в свои силы).
- Интеллектуальный барьер.

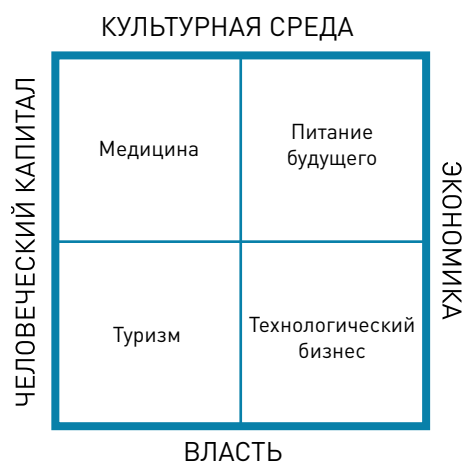
Соотнести выводы по работе в направлениях с преодолением данных барьеров.

2. Профиль Ставропольского Маска (лидера перемен в регионе);

3. Профиль рядового Ставропольца-2035;

4. Для направления «Фабрика идей» — требования к структуре власти и новому чиновнику (по итогу Кэмп) и документ описывающий его;

6. Соответствие региональной рамке



Помните, что границы региона всегда шире за счет экономики, инфраструктуры, культуры и т. п.

Необходимо определить идентичность региона: где он в рамке страны и мира?

В тексте резолюции сделать отдельно акцент на соответствии направления деятельности группы той или иной региональной рамке.

4. Пленар

Каждый день в рамках вечернего пленара сборщику необходимо вести конспект (стенографию) выступления своей команды + комментарии экспертов по группе.

По итогам всех докладов сделать краткое предварительное обобщение (каждый сборщик и модератор делают короткий спич для продолжения работы на следующий день с суммацией смыслов

вопросов, связи с другими группами и интересным содержанием, которое можно внести в обсуждение группы).

5. Проекты развития

Заполнение шаблона проекта или проектов группы в соответствии с методическими рекомендациями и помощь в составлении презентации (в формате MS PowerPoint).

6. Желаемый образ будущего

По итогам работы группы по методике Rapid Foresight сборщику необходимо обобщить результаты работы в текстовый документ, содержащий описание желаемого образа будущего по направлению.

ТЕКСТ СОГЛАСИЯ УЧАСТНИКА ПРИ ПОСАДКЕ НА ФОРСАЙТ-ФЛОТ И ПРАВИЛА ФЛОТА/КЭМПА

ПРИМЕР СОГЛАСИЯ УЧАСТНИКОВ С ПРАВИЛАМИ ФОРСАЙТ-ФЛОТА САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Соглашение

Настоящим соглашением я как участник форсайт-флота подтверждаю, что ознакомлен с правилами проживания и работы на борту теплохода и обязуюсь им следовать, а именно:

1. Приходить на все мероприятия форсайт-флота вовремя, не пропускать такты работы группы.
2. Неукоснительно выполнять указания модератора в рамках методики.
3. Уважительно относиться к мнению участников группы. Использовать общепринятый метод запроса на выступление — поднятую руку.
4. Строго соблюдать сухой закон на теплоходе с 6:00 до 22:00.
5. В ночные часы проводить время только в специально отведенных местах, уважительно относиться к праву участников форсайт-флота на отдых.
6. Не устраивать купания с теплохода, ответственно относиться к сохранению собственной жизни и здоровья.
7. Не мусорить, не портить имущество форсайт-флота и имущество теплохода.
8. Оплачивать все закуски, еду и напитки, заказанные вне предоставляемого питания (шведского стола), самостоятельно.
9. Не пользоваться фенами, электроплитками и др. электрическими приборами на теплоходе.
10. Оставлять ключи на ресепшен, покидая каюту.
11. Не размещать фотографии своих коллег в социальных сетях программы без их согласия.
12. Соблюдать правила проживания в каюте: поддерживать чистоту и порядок.
13. Курить на теплоходе только в специально отведенных местах.
14. Во время проведения береговой программы держаться вместе с участниками группы, не отставать и не устраивать самостоятельные прогулки по экодеревне без согласования с организационным директором.
15. В случае недомогания срочно обратиться к медперсоналу корабля.
16. Заблаговременно сообщить организаторам форсайт-флота о своих заболеваниях, несовместимых с физическими нагрузками во время береговой программы.
17. Принимать участие в работе форсайт-флота на протяжении всех дней его проведения. При возникновении форс-мажорных обстоятельств уведомить об этом организационного директора теплохода.
18. Я согласен с правилами размещения на теплоходе. Я проинформирован о том, что в случае нарушения правил соглашения форсайт-флота, организаторы вправе высадить меня на берег, при этом вопросы возвращения в Санкт-Петербург я решаю самостоятельно.

Ф. И. О.: _____ Подпись: _____ Дата: 14.05.2017

ПРИМЕР ПАМЯТКИ УЧАСТНИКА БАЙКАЛЬСКОГО РЕГИОНА



КЭМП НА БАЙКАЛЕ | 7-10 СЕНТЯБРЯ 2017 ГОДА

УВАЖАЕМЫЕ УЧАСТНИКИ «ФОРСАЙТ-КЭМПА БАЙКАЛЬСКОГО РЕГИОНА»!

Просим Вас ознакомиться с Памяткой Участника, бесценной на этапе планирования и пребывания на нашем кэмпе.

ПАМЯТКА УЧАСТНИКА

- Не опаздывайте на регистрацию: она будет производиться с 07:00 до 08:00 в холле гостиницы «Ангара». По завершении регистрации организованный трансфер доставит Вас на место проведения кэмп — к проливу Малое море, на берег Байкала. Автобусы покинут парковку гостиницы в 08:15.
- Во время пребывания на базе «Баяр» оставляйте ключи на ресепшен, если уходите из номера, чтобы не ставить Ваших соседей по номеру в неловкое положение, при котором они не смогут попасть внутрь.
- Для работы необходимо иметь комфортную одежду (casual), а также спортивную форму для занятий утренней гимнастикой и прогулок по берегам Байкала.
- Осенью на Байкале прохладно. Позаботьтесь заранее о наличии теплых вещей, как минимум, кофты, куртки и шарфа.
- Полотенца на базе будут в каждом номере по количеству проживающих. С собой необходимо взять лишь средства личной гигиены.
- Питание для участников организовано. Вне времени завтрака, обеда и ужина еда и напитки приобретаются за свой счет.



КЭМП НА БАЙКАЛЕ | 7-10 СЕНТЯБРЯ 2017 ГОДА

- Напоминаем, что на форсайт-кэмпе действует «сухой закон». Употребление алкоголя строго запрещено с 06:00 до окончания рабочей части программы.
- Курение на базе разрешено только в специально отведенных местах.
- На базе будет находиться врач с набором лекарств и необходимых средств экстренной скорой помощи. Всем, имеющим заболевания или имеющим ограничения, просьба заранее до начала программы сообщить об этом организационному директору.
- Пожалуйста, относитесь уважительно к праву всех участников кэмп-а на отдых и в ночные часы проводите время только в специально отведенных местах.
- Купаться в Байкале запрещено!
- Помните о праве на приватность: не размещайте фотографии своих коллег в социальных сетях без их согласия.

Для эффективной работы в группах просим соблюдать несколько простых правил:

- Приходить на все мероприятия «Форсайт-флота» вовремя, не пропускать такты работы группы.
 - Неукоснительно выполнять указания модератора в рамках методики.
 - Уважительно относиться к мнению участников группы.
- Использовать общепринятый метод запроса на выступление — поднятую руку.

«Все, что происходит на Форсайте, остается только на Форсайте».

Удачи!

ПРИМЕР ПАМЯТКИ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ

Уважаемый участник!

Еще раз напоминаем вам обо всех условиях пребывания и работы на площадке «Форсайт-кэмп Ставропольский край 2017».

1. ТРАНСФЕР

Для участников «Форсайт-кэмп Ставропольский край — 2017» предусмотрен групповой трансфер (комфортабельный автобус), осуществляющий следование по маршрутам:

- Ставрополь — ГК «Золотые Пески» — Ставрополь
16.09.2017, отъезд в 6:00, общий сбор в 5:40.
Большая парковка МЦ КОСМОС.
- Пятигорск — ГК «Золотые Пески» — Пятигорск.
16.09.2017, отъезд в 6:00, общий сбор в 5:40.
Парковка около входа в парк им. Кирова.

Если Вы сообщили в организационный комитет об отказе от трансфера, но в последний момент решили воспользоваться предложением коллективной доставки, просим иметь в виду, что число мест в автобусе ограничено, поэтому стоит сообщить о своем решении заранее.

В случае самостоятельного трансфера участников, предупреждаем, о том, что парковка для личного автотранспорта в радиусе 1,5 км от гостиничного комплекса ЗАПРЕЩЕНА, в целях безопасности участников!

Участники и гости проекта, проживающие за пределами Ставропольского края, транспортные и иные расходы, несут самостоятельно. Возможно логистическое сопровождение, а также помощь при приобретении авиа и железнодорожных билетов, брони гостиницы в случае необходимости.

2. РЕГИСТРАЦИЯ И ПРОЖИВАНИЕ

1. По прибытии в ГК «Золотые Пески» вам необходимо будет:

- пройти регистрацию, предъявив документ, удостоверяющий личность;
- подписать соглашение об участии и об ознакомлении с правилами поведения, предусмотренными на Форсайт-кэмп Ставропольский край — 2017»;
- получить пакет участника.

2. Расселение будет осуществляться по гендерному типу, все номера ГК «Золотые Пески» двухместные и трехместные. Просьба с пониманием относиться к тому, что Вы проживаете в номере с другим участником.

Для обеспечения эффективной и продуктивной работы на территорию гостиничного комплекса БУДУТ ДОПУЩЕНЫ ТОЛЬКО ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫЕ УЧАСТНИКИ. Вместимость гостиничного комплекса ограничена. Списки размещения сформированы оргкомитетом заранее и изменению не подлежат. Размещение на территории членов семьи участников НЕВОЗМОЖНО. Организаторы относятся с пониманием к тому, что в случае несогласия с условиями проживания за вами остается право отказаться от участия в программе.

3. Полотенца будут в каждом номере по количеству проживающих в нем участников. Вам с собой необходимо взять лишь средства личной гигиены и банные тапочки для сменной обуви в номере. Каждый номер оснащен стационарным феном.

4. Одежда и инвентарь. Требований к дресс-коду на Форсайт-кэмп нет. Подойдет любая одежда, комфортная для работы и участия в групповой дискуссии. Не забудьте взять с собой теплые вещи и закрытую обувь.

Вечерние наряды и строгие костюмы не обязательны, но выбор быть при галстук/на каблуках всегда остается за участниками.

В программе Форсайт-кэмп предусмотрены утренние и вечерние спортивно-развлекательные мероприятия (зарядка, йога, пробежки, футбол, волейбол, айкидо и пр.). Кроме того, до 9:00 и после 22:00 возможно посещение открытого бассейна, находящегося на территории ГК «Золотые Пески».

При планировании поездки предлагаем вам взять с собой необходимую для этого одежду и инвентарь: спортивная форма, кроссовки, купальные костюмы, полотенца, коврики для йоги.

Для участия в телесных практиках по снятию усталости и напряжения понадобится мяч для большого тенниса (1 шт.)

5. Работа в группах.

Участие в проекте в режиме неполного рабочего времени, а также включение в работу групп после начала проекта не допускается.

Для эффективной работы в группах рекомендуем иметь с собой ноутбук.

6. ГК «Золотые Пески» находится вблизи водоема и окружен растительностью (полевые травы, злаковые, амброзия), не исключен контакт с насекомыми. Поэтому настоятельно рекомендуется взять с собой аэрозоли, кремы от насекомых, а также антигистаминные и антисептические препараты, которыми вы обычно пользуетесь.

7. Напоминаем, что на «Форсайт-кэмп Ставропольский край — 2017» действует «сухой закон». Употребление алкоголя СТРОГО запрещено с 6:00 до 22:00. После 22:00 алкоголь и прохладительные напитки в барах можно приобрести за свой счет. Питание и питьевая вода для участников кэмп — бесплатно.

8. На территории ГК «Золотые Пески» действует внутренняя карточная система оплаты. На ресепшен вам будет предложена электронная карта, на которую вы можете положить денежные средства. Вы сможете расплачиваться данной картой на территории ГК «Золотые Пески». Оплата банковскими картами на территории ГК «Золотые Пески» НЕВОЗМОЖНА. Настоятельно рекомендуем иметь при себе наличные денежные средства.

9. Для полного погружения в работу на территории Форсайт-кэмп выделенный доступ в интернет осуществляться не будет. Вы можете располагать только интернетом на ваших мобильных устройствах в зонах покрытия сети вашего оператора мобильной связи.

10. В целях вашей безопасности на территории «Форсайт-кэмп Ставропольский край — 2017» СТРОГО ЗАПРЕЩЕНО купание в открытых водоемах.

11. Настоятельно не рекомендуем участникам «Форсайт-кэмп Ставропольский край — 2017» покидать территорию, а также устраивать самостоятельные прогулки.

12. На территории ГК «Золотые Пески» будет находиться дежурный врач и представители МЧС с набором лекарств и необходимых средств экстренной скорой помощи. Всем, имеющим заболевания или какие-либо ограничения, просьба заранее до начала программы сообщить об этом Организационному комитету «Форсайт-кэмп — Ставропольский край 2017».

Если на данный момент у Вас остались организационные вопросы, просьба связаться с координатором проекта по телефону: 8-968-268-48-08.

С уважением,

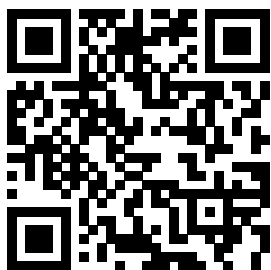
*организационный комитет
«Форсайт-кэмп Ставропольский край»*

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ОПИСАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО КОНТУРА ФЛОТА/КЭМПА

Здесь описаны отдельные модули, которые часто используются при проведении флота/кэмп.

Rapid Foresight
Методология Rapid Foresight
<http://asi.ru/reports/67656/>



Видеокурс «Введение в Rapid Foresight»
<http://lms.eduardo.studio/courses/course-v1:Rapid-Foresight+100846+1/about>



ПОХОД ПО КАРТАМ БУДУЩЕГО

Поход по картам будущего предполагает, что всему флоту/кэмпу выделяется от 20 до 45 минут (в зависимости от имеющегося времени, удаленности рабочих помещений, решаемых задач), в течение которых участники рабочих групп делятся на две подгруппы:

- первая (меньшая) подгруппа, тех, кто способен удержать и рассказать предмет обсуждения группы в целом и карту будущего группы, остается на месте.
- вторая (бóльшая) подгруппа отправляется по другим рабочим площадкам, изучать какой материал накоплен другими рабочими группами.

Таким образом, первые (те, кто остался) проговаривают вторым (тем, кто к ним пришел) что происходит в группе и какие вопросы обсуждаются.

Задача вторых принести в свою группу с других карт будущего материал, который усилит обсуждение в группе. В зависимости от такта работы, на котором применяется данный инструмент, это могут быть границы обсуждения и тренды, субъекты и меры поддержки.

Как правило, этот инструмент применяется перед обсуждением образа желаемого будущего.

Этот инструмент заменяет пленар по обмену картами будущего.

БЫСТРЫЙ ОБМЕН ПРОЕКТНЫМИ ИДЕЯМИ (SPEED DATING)

Организация персонализированной коммуникации в парах. Где каждый участник общается (по заданной теме) короткое время с персональным собеседником, затем пары меняются.

Задачи — игровые полезности:

- Абсолютно все гарантировано активно участвуют в коммуникации.
- Все быстро знакомятся. Включая позиционирование себя и своих интересов в контексте заданной темы.
- Каждый имеет возможность рассказать о себе и быть услышанным в контексте заданной темы.
- Каждый имеет возможность услышать иную позицию в контексте заданной темы.
- Каждый может разделить (или не разделить) позицию и подход в контексте заданной темы.
- Каждая пара участников имеет возможность оперативно выработать «маленькую полезность» (договориться о сотрудничестве, найти общий интерес) в контексте заданной темы.
- За счет множества коротких и целевых коммуникаций участники быстро и конструктивно включаются в общее пространство рабочего взаимодействия. Никто не отсиживается «на галерке». Каждый отвечает за свои слова.

Быстрое знакомство, как правило, включают в большие мероприятия, продолжительностью в несколько дней. Конкретное содержание игры определяется общей темой мероприятия и регулируется через конкретные вопросы-задания участникам.

Общая структура

Игра ведется в несколько тактов — 3 такта общения и переход — смена партнеров.

Такт 1: Один из партнеров рассказывает о себе в контексте заданной темы. Другой задает уточняющие вопросы.

Такт 2: То же со стороны другого партнера.

Такт 3: Время договоренности. Можно принять общее решение. Можно найти общую идею для взаимодействия. Можно побольше узнать друг о друге.

Такт 4: Пересадка — смена партнера общения.

Механика игры:

Важна организация общего пространства так, чтобы участники:

- Сидели в парах лицом к лицу (за столиком, или на стульях, или даже на полу).
- Все пары образовали круг (или замкнутую линию). Участники в парах таким образом образуют внешний и внутренние круги. Это нужно для организованной, понятной всем участникам, быстрой смены партнера общения. Например, «Внутренний круг перешли к следующему собеседнику по часовой стрелке».

Большая техническая сложность игры организовать все так, чтобы все действовали одновременно и слаженно. Поэтому рекомендуется:

- Тайминг отдать отдельному человеку. Лучше, чтобы таймер было всем видно.
- Сделать один опытный прогон пересадки, чтобы все стало понятно.

Пример содержательных вопросов:

- Расскажите о своем региональном флоте/кэмпе. В какой роли вы участвуете в команде флота-флота?
- Задайте друг другу вопросы о готовящемся мероприятии из своих ролевых позиций. Если вы организатор — спросите про организационный контур, например. Если вы участник, можете спросить о составе участников и т. п.

ШЕСТИХОДОВКА (ГРУППОВАЯ РАБОТА)

Шестиходовка — инструмент обсуждения, помогающий сформировать «ядерную группу» в ходе обсуждения проекта или инициативы. Он применяется на этапах «подготовка» и «выход в реализацию». Инструмент разработан и применяется при обучении в Школе активизации гражданственности (далее — ШАГ), в рамках деловых и научно-образовательных мероприятий для обеспечения эффективной работы групп.

Шаг 1. Проблематизация

После повторной (специально для участников собравшейся группы) презентации инициативы ее инициатором (выделения некоторой проблемы, обоснования необходимости и актуальности ее разрешения и, возможно, обозначения принципиальных путей к этому) все члены группы по очереди высказывают свое личное понимание проблематики, лежащей в основе данной инициативы: какие соображения и эмоции вызывает инициатива, что волнует в связи с ней, какие вопросы требуют решения.

Высказывания каждого участника группы вкратце фиксируются модератором или его помощником.

На этом шаге каждый участник группы ограничивается высказыванием своего видения проблемы, связанной с инициативой, не предлагая пути ее реализации.

При наличии большого количества проблем они рейтинуются для выделения наиболее значимых с возможным присоединением к ним остальных.

Шаг 2. Нормы будущего

Нормы — это то, что воспринимается большинством населения как обычная жизненная практика, отклонение от которой является субъективно неприемлемым или осуждаемым. Нормы будущего возникают на основе норм прошлого и настоящего, не полностью устраивающих тех граждан, которые включаются в процесс общественно-политического проектирования.

Формирование норм будущего — это групповой процесс, основанный на принципе последовательных уточнений, которым соответствует следующий цикл.

Модератор предлагает участникам группы сформулировать по три нормы настоящего, их не удовлетворяющие. Эти нормы фиксируются для общего обозрения, рейтинуются с выделением трех макси-

мально значимых и их возможным дополнением оставшимися в списке нормами.

После коллективного обсуждения полученных результатов участники группы формулируют по три нормы будущего, формирование которых представляется им наиболее значимым. После фиксации всех предложенных вариантов производится их рейтингование с выделением трех приоритетных, которые по мере возможности дополняются и детализируются с учетом остальных вариантов. Таким образом обеспечивается движение группы к общему видению будущего.

Шаг 3. Личная миссия, объявленные действия

Видение совокупности норм будущего, норм сегодняшних, собственных компетенций и желаний является основанием для каждого участника группы определить свою личную миссию в деле изменения норм. Личной миссии соответствует принципиально, укрупненно обозначенное поле целей и задач, достижение и решение которых участник группы оценивает для себя как значимое и возможное. Личные миссии каждого участника фиксируются.

Переход от личной миссии к объявленным действиям осуществляется через формулирования целей и задач.

Все участники группы в течение нескольких минут, одновременно, записывают по три цели и задачи (на усмотрение модератора/координатора: а) не разделяя два эти понятия; б) разделяя два эти понятия, понимая цель как то, чего следует достичь для реализации инициативы, то есть для разрешения породившей ее проблемы, а задачи как то, что необходимо сделать для того, чтобы цель достичь).

По очереди все члены группы зачитывают написанное, которое фиксируется модератором/его помощником в доступном для общего обозрения виде (флипчарт, компьютер с выводом текста на экран).

Модератор зачитывает сформулированные цели и задачи.

В течение нескольких минут каждый участник группы присваивает трем наиболее важным с его точки зрения целям и задачам из общего их перечня оценки по трехбалльной системе: самой значимой — 3, менее значимой — 2, следующей по значимости — 1.

Модератор/его помощник фиксирует и суммирует высказанные оценки.

Три цели и задачи (их формулировки), которым соответствуют наибольшие суммарные оценки, вы-

деляются как базовые для группы.

Остальные формулировки целей и задач их авторы распределяют как дополнения и пояснения к трем выделенным базовым.

Цели и задачи, которые принципиально отличаются по смыслу от трех базовых, после дополнительной оценки классифицируются или как малозначимые, или как особо ценные, требующие присоединения к базовым в качестве таковых.

Модератор делает обзор основных целей и задач, выделенных данной группой в качестве необходимых для реализации инициативы и разрешения соответствующей ей проблемы.

Каждый участник группы, рассмотрев и оценив базовые цели и задачи, соответствующие реализации заявленной инициативы, выделяет те задачи, действия по решению которых он берет на себя, решение которых он считает для себя возможным, особо важным и необходимым.

Это выбор объявляется в группе лично участником и фиксируется модератором.

Регулярно, не реже раза в месяц, происходит проверка выполнения объявленных действий.

В результате коллективной оценки фактического исполнения личной миссии и объявленных действий происходит выработка взаимных, перекрестных пожеланий членами группы: советы, мнения и т. п. для усиления позиции члена группы.

Шаг 4. Свойства, принципы, правила

Участники группы последовательно осуществляют три действия по обеспечению внутренней и внешней коммуникации группы:

- определяют свойства, которые должны быть присущи группе (создают «эскиз» образа группы для себя и других);
- определяют соответствующие этим свойствам принципы взаимодействия членов группы между собой и группы с внешней по отношению к ней средой;
- вырабатывают и фиксируют правила (кодекс), регламентирующие условия, порядок, требования к процессу взаимодействия участников группы между собой, участников группы и группы в целом с внешней по отношению к ней средой.

Каждая из этих задач решается путем фиксация мнений, высказанных всеми участниками группы, их рейтингованием с последующей группировкой схожих по содержанию формулировок (создание

«свертки» частных мнений). В случае непринятия всеми членами группы конкретного правила оно обсуждается, после чего или переформулируется, или исключается.

Свойства, принципы и правила, выработанные группой на этом шаге, в максимальной степени отражают специфику состава группы, реализуемой инициативы, условий ее реализации. И могут и должны быть откорректированы в процессе деятельности группы по инициативе любого из ее участников и приняты в новой редакции после обсуждения и достижения консенсуса.

В общем случае необходимо не реже раза в месяц предлагать всем участникам группы ответить на вопрос: «Какие правила/принципы/свойства я выполняю/чему соответствую, а что не выполняю/чему не соответствую и почему?», после чего происходит выбор из следующего набора вариантов: «буду выполнять/надо менять/надо отменять». В случае отмены или изменения происходит поиск заменяющего правила, обеспечивающего усиление группы.

Шаг 5. Образ будущего

Образ будущего возникает в процессе групповой работы на основе реализации «Шага 2 — Нормы будущего» во взаимосвязи с уточнением личной миссии («Шаг 3»).

Определяем, уточняем и делаем образ будущего и групповым, и личным в несколько этапов.

На первом каждый член группы обозначает обобщенный образ будущего, который фиксируется модератором. Путем рейтингования формируется предварительный вариант группового образа будущего, который на следующем этапе соотносится с ранее зафиксированными нормами будущего. Образ будущего корректируется (дополняется, изменяется) таким образом, чтобы помимо общих характеристик он включал в себя описания, соответствующие всем нормам будущего, сформировавшимся в процессе предыдущей групповой работы.

Шаг 6. Дорожная карта

Координатор/модератор знакомит группу с понятием «дорожная карта» применительно к групповой общественной деятельности.

Группа на основе выработанного образа будущего в связи с развиваемой инициативой определяет стратегию движения к нему, основные ее необходимые элементы — взаимосвязанные траектории реализации стратегии: люди, информация, материальные ресурсы, их источники, процессы, события

и др. — так называемые «струны», связывающие будущее с настоящим. Количество таких «струн» корректируется по мере необходимости в ходе групповой деятельности.

При составлении дорожной карты особое внимание уделяется многокомпонентности и взаимосвязанности элементов стратегии развития, этапности, ключевым, критическим точкам траекторий движения как в событийно-медийных, публичных проявлениях, так и в части внутреннего мониторинга, контроля и корректировки групповой деятельности.

Все события и процессы дорожной карты проверяются на обеспеченность объявленными действиями: каждому событию и процессу дорожной карты соответствует объявленное действие одного или нескольких членов группы.

При составлении и реализации дорожной карты происходит уточнение ранее объявленных действий участников группы.

На этом шаге уточняется и фиксируется ощущение и осознание образа группы для ее самоуплотнения, консолидации и презентации обществу и власти.

Тайминг

Работа в группе всего 1,5–2 часа. Из них:

- Знакомство 15–20 минут,
- Определение помощников и постановка им задач — до 5 минут,
- Уточнение задач групповой работы — до 10 минут,
- Работа в режиме «чистого листа»: подготовка (до 5 минут), написание (до 5 минут), озвучивание каждым своего текста и фиксация на флип-чарте (до 40 минут), рейтингование и редактирование (до 10 минут).
- Подготовка презентации — до 30 минут

Инструменты «Ядерная группа» и «Шестиходовка» позволили доработать Методику и ответить на вопросы других региональных команд про формирование команды проекта.

ИНТЕРАКТИВ «ДЕБАТЫ» («ДОМИГОВЫЕ ВЫБОРЫ»)

Формат, который позволяет быстро обменяться информацией участникам разных групп, и каждому участнику определится со своей позицией.

Продолжительность формата 1–1,5 часа.

Порядок проведения следующий:

1. Формируется некоторое количество позиций, которые будут отстаивать люди, например:

- В Якутске это были растяжки локальный-глобальный и инновационный-традиционный,
- На форсайте-на-Амуре позиций было 6 — поддержка должна быть для всех одинаковая, поддержка должна быть для генеральной совокупности, поддержка должна быть для отклоняющихся от генеральной совокупности, поддержка должна быть целевая, поддержка должна всех выравнивать, поддержка должна усиливать сильных.
- В Ставрополе и на Каме каждая тематическая группа отстаивала свой образ будущего.

2. В большом зале на всех участников озвучиваются эти позиции и людям предлагается по ним разойтись (ногами) — стульев в зале нет.

3. У каждой группы есть 3–5 минут сформулировать тезис.

4. Ведущий дает каждой группе (позиции) по очереди представить свой тезис 1–2 минуты.

5. После озвучивания всех тезисов наступает этап вопросов — у каждой группы есть право на проблематизирующий вопрос (или контртезис) для 1–3 других групп (как решит ведущий) Вопрос-ответ должны уложиться в 2–3 минуты.

6. После того, как все тезисы и все вопросы/ответы заслушаны у участников есть право перейти на другую позицию, если их мнение поменялось (3–5 минут).

7. Процедура повторяется (тезисы конечно же необходимы от группы новые, учитывающие всё ранее сказанное).

8. В конце второго круга тезисов и вопросов/ответов снова делается переход и фиксируется начальное и конечно значение людей за каждую позицию.

9. Наборы тезисов фиксируются на флипчарте и становятся доступными для всех участников. Тезисы необходимо учитывать при генерации проектов или фиксации единого образа будущего.

СТРАШИЛКИ МОДЕРАТОРА

Введение

Модераторские страшилки бывают разные, но все так или иначе связаны с группой. Часть из этих страховок были собраны в рамках форсайт-школы во время упражнения «Хождение по граблям». Из них самая страшная — это ситуация, когда модератор не смог удержать в рамках методики работу

своей группы. Что это значит? О чем речь? Речь идет о ситуации, когда модератор потерял управление группой, когда группа перестала работать по заданной программе, отказав модератору в доверии и праве руководить процессом работы над поставленной задачей. Подобная ситуация может сложиться как в начале, так и на любом другом этапе работы с группой.

Для начала опишем основные признаки в поведении группы, показывающие, что модератору грозит бунт, того, что группа «пробует, насколько крепко вы стоите на своей позиции». Данный список будет далеко не полный, да и невозможно его сделать исчерпывающим, ибо жизнь будет каждый раз подкидывать новые ситуации, но базовые и часто встречающиеся симптомы ниже описаны.

Потом покажем, какие есть инструменты и приемы, помогающие предотвратить «бунт», и меры, которые можно использовать после.

Признаки, что бунт назревает

Обобщенное описание ситуации:

1) В группе происходит нечто, не заложенное в тайминг: нарушение временных рамок, обсуждаются отдельные узкие вопросы или вопросы вообще не имеющие отношение к задачам группы, не работающее на решение данных задач или даже противоречащее им.

2) Общение идет между минимальным кругом лиц (1–2 человека), остальные не участвуют, значительное время. Иногда допустимо потратить на прояснение 5 минут, а иногда и 3 минуты — очень долго. Это зависит от продолжительности этапа работы (больше 15% от всего времени — уже много).

3) Обсуждаются отдельные личности (в первую очередь личность модератора — его профессиональный опыт, стаж, образование).

4) В группе происходит обсуждение актуального этапа и формата работы группы, и это обсуждение инициировано не модератором.

5) Предложение модератора участниками группы ставится под сомнение.

6) Один или несколько участников отсаживаются и/или начинают заниматься работой, не связанной с групповым обсуждением.

7) Группа бурно пытается выяснить, зачем вообще проводить это обсуждение? В чьих интересах проводится это обсуждение? Является ли это об-

суждение подстроенным, с заранее известными результатами и т. д.? Есть ли смысл именно сейчас обсуждать то, что «было сто раз говорено еще в раннем СССР», вообще «не стоит обсуждать, а надо дело делать», или «этот вопрос не для обсуждения среди этой аудитории».

Несколько примеров

- Чрезмерное копание (много уточняющих мелочных вопросов) в инструкции к очередному упражнению или этапу групповой работы. Может быть, еще вариант — с невыполнением инструкций во время выделенного времени...
 - А почему мы тренд не называем тенденцией? Зачем вообще ЭТО слово?
 - А что это за методика такая?
 - Я не понял, объясните еще раз...уже после того, как время на задание закончилось — фактически вас возвращают к началу, сломав весь тайминг...
- Предложения, переходящие в требования, пренебречь этапом (этапами) и сразу сделать <не-что>. Например, проект — фактически записать их домашние заготовки.
- Долгие споры двух-трех участников между собой или с модератором...
- Когда вопрос выглядит как долгое, подробное рассказывание о чем-то важном для выступающего, его хвастовство, представление какого-то конкретного проекта, истории и т. п....
- Когда в ответ на вашу инструкцию заявляют: я был на форсайт/страт и т.п. сессии, мы там делали всё по-другому! Или «Я тренер/модератор, я много проводил... и там и там высказывание сводится к «Давайте делать, как я привык!» или «Я — эксперт, слушайте меня, а не этого непонятного модератора».
- Вопросы, направленные на прояснение личности модератора, его профессионализма и экспертности. Причем два-три вопроса, на этапе знакомства, заданные без подковырки и в открытом формате — это норма. А вот вопросы на эту тему на других этапах, заданные в уничижительной форме, закрытом формате — это уже признак того, что ваша позиция «ведущего» в группе под сомнением. Примеры:
 - Расскажите о себе подробнее. А с кем из отрасли вы еще работали? — это нормально
 - А вы то сами хоть раз в цеху были? Ну и что вы знаете об <отрасли> — это дурной вариант

Что делать, ЧТОБЫ справиться с «бунтом»

Базовые причины «бунта»

Для начала, проговорим базовые причины этого самого «бунта», что или кто виноват в том, что группа хочет «снести модератора»?

1. Сопrotивление предстоящей работе. С ним сталкиваются даже самые опытные модераторы.
 - a. Это связано с тем, что любая группа в определенный момент проходит этап, который кто-то называет «долиной слез», кто-то этапом «агрессии» и даже просто «сопротивлением». Это происходит потому что именно в этот момент группа сталкивается со всем неприятным в теме, с чем она должна столкнуться, и жить как раньше она (группа) уже не может! Кто в этом виноват? Конечно модератор!
 - b. А еще сам процесс работы над анализом текущей ситуации, возможность признания собственной некомпетентности, создание новых смыслов — это всё гораздо сложнее и тяжелее, чем жаловаться на обстоятельства или хвастаться имеющимся.
2. Наличие своих собственных задач, не связанных с задачами группы и даже сессии:
 - a. Иногда это потребность снять с себя ответственность за решения и выполнение задач.
 - b. Иногда желание перетянуть все внимание на себя, потребность самоутвердиться, таки осознанное проталкивание своих идей, проектов и т. п.
 - c. Интриги — решение каких-то сторонних «политических» задач.
3. Страх, чаще всего скрывааемый под скепсисом, снобизмом, мелочным уточнением — вдруг не получится, и конечно проще не доверять чужому мнению, чем себе:
 - a. Может быть, как малообоснованный, субъективный, завязанный на внутреннюю тревожность участника.
 - b. Может быть, основанный на отсутствии у модератора признаков «Сильного ведущего» или на наличии признаков «Слабого ведущего».
4. Неподготовленность аудитории:
 - a. Участникам не рассказали или неверно рассказали о том, что будет происходить.
 - b. Участников «пригнали по разнарядке».
 - c. Участникам не объяснили, какое время займет сессия (они полагали, что это на час-полтора и тут им сказали, что это на целый день).

5. Участники находятся в глубоком внутреннем конфликте, да еще и в острой фазе, представляют разные мнения, и не готовы к конструктивному обсуждению (часто бывает на региональных сессиях или сессиях для предприятий).

Набор инструментов и действий

Набор инструментов и действий, которые во многом снимут риски оказаться в этой ситуации:

- Обязательно готовьтесь к сессии. Собирайте информацию по теме вашей будущей группы, делайте домашние заготовки форматов, игр и упражнений, пишите варианты инструкций, придумывайте варианты функции для участников и сценарии поведения для себя.
- Обязательно уделите внимание такому важному этапу как знакомство! Вот несколько наиболее важных моментов:
 - ◇ Старший модератор (ведущий сессии) должен обозначить роль и задачу модераторов, и попросить участников сессии о доверии, прямо заявив, что не всё, что будет происходить будет участникам сразу понятно или приятно, но польза результата и общее благо значимее индивидуальной потребности в комфорте.
 - ◇ Уже в группе сразу утвердите свое место модератора и заложите основные правила и разделение ответственности:
 - вы — модератор, отвечаете за соблюдение методики;
 - они — участники, отвечают за содержание;
 - есть тайминг и этапность, они общие для всех, модератор и группа связаны с другими группами, и общая обязанность — соблюдать ТАЙМИНГ и ЭТАПНОСТЬ.
 - ◇ Представьте сами (вопросы, которые позволят вам сформулировать свое представление — в последнем задании). Своим представлением модератор демонстрирует, какой вы формат ждете от других:
 - важно, если вы модератор с небольшим стажем: не прячьте это, наоборот, скажите сразу, обыграв и сделав вашей сильной стороной (раз обучались — значит уже есть опыт, помните об этом);
 - вы — участник супер-команды и ее репутация гарантирует, что и вы справитесь с задачей, иначе бы вас не взяли;
 - вообще все «недостатки» (те, что группа может предъявить вам как недостатки), которые

вы представите просто как набор качеств — перестанут быть недостатком, оставшись просто вашим качеством или даже может быть представлено как достоинство;

- модератор без экспертного мнения в обсуждаемой теме — очень полезен группе, так как не отдает предпочтения ни одному мнению, для него всё важно и ценно.
- ◇ На этапе знакомства — попросите каждого участника озвучить свой интерес, цель, задачу участия в данной группе (теме группы). Это позволит в некоторых моментах возвращать участника внутрь работы вопросом типа: «Как то, что вы сейчас делаете (о чем спорите, что доказываете и т. п.) работает на вашу задачу? А на задачу группы?»
- ◇ Управление пространством — с одной стороны учитывайте территориальные предпочтения участников группы (кто-то любит у стола, кто-то не хочет под кондиционером), а с другой — выстраивайте пространственное расположение группы. Например, попросите участников переставить стулья в круг, сдвинуть столы в группы или к стенкам... в зависимости от задачи работы.
- Прозрачность полезна, как в планах, так в позиции.
 - ◇ Максимально четко проговаривайте, что и за чем будет происходить. Не обязательно очень подробно, но основные этапы работы и их задачи проговорите сразу.
 - ◇ Не пытайтесь выглядеть тем, чем не являетесь. Обмануть группу — трудно, а вот разочаровать легко. Лучше уж немного «преуменьшить свои достоинства» и припрятать свои козыри, пусть станут приятным сюрпризом для группы.
 - ◇ Четко осознавайте — кто вы, что чувствуете и хотите. Позиционность в высказываниях, поступках и внутренних убеждениях — это ваша опора и стержень в работе с группой. Так же важно «держаться» участников в позиционных высказываниях: «Вы это как кто сейчас говорите? Кому конкретно это важно/страшно/не нужно?».
- Максимально распределите функций по обеспечению работы группы внутрь группы:
 - ◇ Отслеживание времени — внутрь группы, и на каждом этапе меняйте «тайм-мена».

- ◇ Фиксация всего, что группа создает на всех этапах. Например, не записывайте за ними варианты ответов на вопросы, а раздайте карточки — пусть пишут печатными буквами. А вы только собираете на доску. Или формирование из собранных вариантов тематических блоков.
 - ◇ Экспертов нагружайте задачами, буйных — ставьте во главе мини групп и наделяйте ответственностью, критиков назначайте и т. п.
 - Вопросы и возражения по максимуму возвращайте внутрь группы.
 - ◇ Не торопитесь отвечать на «я не понял, объясните еще раз» — спросите в группе: «Кто понял и может пояснить, повторить?».
 - ◇ Сложные вопросы экспертной направленности тоже можно вернуть в группу: «Кто знает ответ?»
 - ◇ Вообще очень полезный прием в работе с группой это «Вопросом на вопрос» = «Что вы этим хотите добиться? Зачем вы это сейчас сказали/ сделали? Что конкретно не поняли?/ Что имеете в виду?/Что хотели получить в результате? Чего ждете?» и т. п.
 - Отслеживайте, кто и сколько человек в группе проявляет активность, старайтесь включить в активность всех.
 - ◇ Подбирайте в качестве домашних заготовок форматы работы группы, которые включают максимум участников.
 - ◇ Останавливайте особенно говорливых: «Спасибо! На данном этапе достаточно... нам нужно другое мнение... давайте этот вопрос/мнение «подвесим» в «чулане», отправим в «черные лебеди» и т. п. Вернемся позже. Нам нужны разные мнения по данному вопросу».
 - ◇ Или сразу, или в любой удобный вам момент введи «право ВЕТО модератора», с шуткой, но твердо пояснив про «модераторский произвол» и сделать надо это как можно раньше, не дожидаясь ситуации, когда это будет уже обижать участников.
- Это далеко не всё, что можно посоветовать в этом вопросе. Очень многие приемы основываются на методах противостояния манипулятивному влиянию, а некоторое количество, наоборот, являются по факту манипуляциями.

Внутренний стержень модератора

Набор вопросов, которые позволят вам «вырастить внутренний стержень» — вашу персональную модераторскую позицию.

Упражнение «Компас модерации» для модератора

Ниже описаны восемь дихотомий — шкал с крайними значениями. Прошу вас как модератора не просто найти себя в них, а подробно описать — что это за точка и какой вы в ней.

1. **Эксперт** содержательный (владеете глубокой или широкой эрудицией/информацией по теме: много выдаете полезной информации, задаете экспертные вопросы на уточнение) или **Коуч** (знаете как: умеете помочь другому разобраться со своей экспертизой, улучшить свою «производительность» но не за счет экспертных советов и консультаций, задаете много вопросов направляющий, раскрывающих экспертность других)

2. **Драйвер** (любите делать всё сам) или **Наблюдатель** (отдаете активность внутрь группы)

3. **Примиритель** (видите точки соприкосновения, общее и объединяющее, даете простор для договоренностей) или **Провокатор** (замечаете и выделяете разрывы и нестыковки, ставите ограничительные рамки, ужесточаете условия задач)

4. **Нарцисс** (любите рассказывать сами, сторить, заботитесь о себе и своем удобстве, замыкаете все коммуникации на себе) или **Мамочка** (думаете об удобстве других, даете выговориться, замыкаете коммуникации внутри группы «участник — участник», не выпячиваетесь).

Зарисуйте свои точки — позиции.

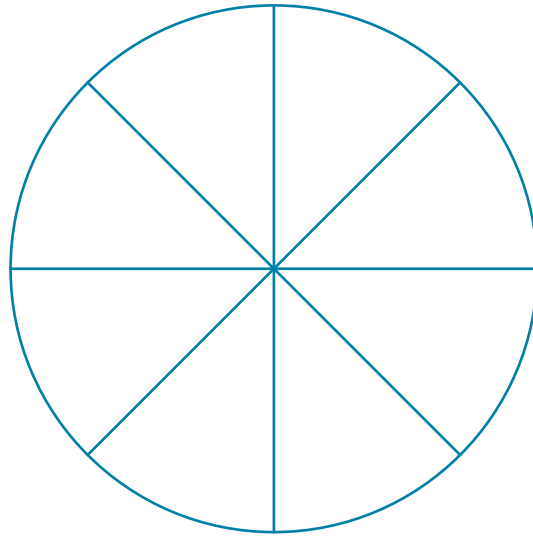
Обсудите с коллегой свои диаграммы. Задача найти возможность сдвигать точку позиционности в любую сторону за счет использования имеющейся информации.

1. Где (в чем) ваша экспертность, что вы делаете, знаете очень хорошо? Как вы можете себя удерживать в коуч-позиции, какие вопросы надо задать перед тем, как давать советы, комментарии и рекомендации?

2. Зачем вам делать работу внутри группы самому? Что вы можете отдавать внутрь группы еще?

3. Какие вы знаете приемы находить точки соприкосновения? А какие есть способы выделить нестыковки и ужесточить рами?

4. О чем вы можете рассказывать группе, чем в себе похвастаться? Что надо сделать, чтобы комфортно обустроить работу группы? Какие есть приемы,



форматы, замыкающие участников друг на друга, позволяющее создать условия, чтобы проявились все?

Это позволит вам расширить свой поведенческий диапазон как модератора.

Упражнение «Компас модерации» для группы

Для определения инструментария и приемов работы с той или иной группой можно применять похожий инструмент. Но оцениваете в дихотомиях не себя, а группу, как коллективного субъекта. Можно оценивать количество участников с тем или иным качеством, а можно объем того или иного поведения суммарного в группе.

1. Эксперт — владеет содержанием по теме работы группы или Пустышка — отсутствует содержание по теме.

2. Активный — выполняет задания, отвечает и задает вопросы, вызывается на выступления или Пассивный — просто сидит в углу и ничего не делает

3. Индивидуалист — делает всё сам, избегает работы с кем-то или Командный — предпочитает работать в группах.

4. Конструктивный — всё что делает работает на содержание / динамику работы или Деструктивный — всё что делает мешает групповой работе и уходит из содержания (или вообще или узкое место).

ИГРА «ОСВОЕНИЕ БУДУЩЕГО» (РАСШИРЕННАЯ ВЕРСИЯ ИГРЫ «ВОЙНА МИФОВ»)

Описание основных ролей, правил деловой игры.

Кто вы? Вы первопроходцы.

Что вы делаете? Вы осваиваете будущее — то есть делаете его таким, каким хотите видеть. Побеждает тот, чье будущее сильнее.

Как вы делаете? Жизнь — это то, о чем говорят, что находится в фокусе внимания всех. Мы это называем «мифами» (мемы, хайп). Каждый миф формулируется в виде броского газетного заголовка, о чем говорят все вокруг, потому что это будущее наступило. Будущее такое, как отражается рейтингом мифов (новостей), грубо — топ-6 яндекса.

Такты игры

В игре 4 такта.

Каждый такт состоит из двух шагов:

- Генерации мифов.
- Рейтингования мифов и выводом их в топ новостных лент.

На каждом такте количество доступных вам — первопроходцам — функций будет расширяться.

Что еще есть в игре

Коллективные субъекты: их 4, они отражают разные позиции, стремящиеся колонизировать будущее под себя:

- Союз предпринимателей — отражают будущее как развитие новых рынков, поиск новых ниш.
- Совет директоров — отражают будущее как развитие текущих производств, отраслей.
- Кабинет Министров — отражают будущее как социальную стабильность.
- Садоводческое товарищество — отражают будущее индивидуального достатка, сытости.

Колонизаторы могут выбирать один из мифов, который попал в топ новостной ленты. Это дает команде, которая сгенерировала миф X-2 ресурса.

Киоск инноваций

Место, где полученные ресурсы вы можете обменять на новые «Технологии» и «Форматы» в момент, когда генерируются мифы.

Формат/Технология размещенные на мифе, который попал в рейтинг дают X-2

Такт 1. Сегодня. Генерация

У вас 15 минут.

Вы должны собраться минимум втроем. Взять бланк мифа, заполнить поля бланка «название» и «список людей» и разместить на новостном стенде.

Каждый может участвовать не более чем в двух новостях.

Рейтингование и вывод в топ

Все поселенцы собираются перед новостной лентой. У каждого один голос (лайк). Вы голосуете за самые прикольные, яркие заголовки, попадающие в ваше представление о будущем.

По голосам формируется топ-5

1. Получает — 10 ресурсов.
2. Получает — 7 ресурсов.
3. Получает — 5 ресурсов.
4. Получает — 4 ресурсов.
5. Получает — 3 ресурсов.

Все остальные получают по 1 ресурсу.

Все первопроходцы засыпают. Коллективные субъекты выбирают мифы, которые поддерживают.

Те мифы, которые были отмечены — получают ресурсов X-2

Такт 2. Ближайшее будущее. Генерация

У вас 15 минут на новую генерацию мифов. Как и раньше минимум три имени на новости

Каждый может участвовать не более чем в двух новостях.

Работает киоск, в котором можно использовать ресурсы. Новость с поддержкой одного формата или технологии получит мультипликатор.

Рейтингование и вывод в топ

Все поселенцы собираются перед новостной лентой. У каждого один голос (лайк). Вы голосуете за самые прикольные, яркие заголовки, попадающие в ваше представление о будущем.

По голосам формируется топ-5

1. Получает — 10 ресурсов.
2. Получает — 7 ресурсов.
3. Получает — 5 ресурсов.
4. Получает — 4 ресурсов.
5. Получает — 3 ресурсов.

Все остальные получают по 1 ресурсу.

Все первопроходцы засыпают. Коллективные субъекты выбирают мифы, которые поддерживают.

- Просыпаются первопроходцы, которые хотят присоединиться к Союзу Предпринимателей — видят своего представителя.

- Просыпаются первопроходцы, которые хотят присоединиться к Совету Директоров — видят своего представителя.

- Просыпаются первопроходцы, которые хотят присоединиться к Кабинету Министров — видят своего представителя.

- Просыпаются первопроходцы, которые хотят присоединиться к Садоводческому товариществу — видят своего представителя.

- Просыпаются первопроходцы, которые хотят развиваться самостоятельно.

Те мифы, которые были отмечены, получают ресурсов X-2.

Все мифы, которые имеют дополнительную карточку формата/технологии получают X-2.

Те первопроходцы, которые решили быть самостоятельными получают на 1 ресурс больше.

Такт 3. Среднесрочное будущее. Генерация

У вас 15 минут на генерацию мифов. Как и раньше минимум три имени на новости

Каждый может участвовать не более чем в двух новостях

Работает киоск, где можно использовать ресурсы. Новость с поддержкой двух форматов или технологий получит мультипликатор.

Работают консультативные центры коллективных субъектов.

Рейтингование и вывод в топ

Все поселенцы собираются перед новостной лентой. У каждого один голос (лайк). Вы голосуете за самые прикольные, яркие заголовки, попадающие в ваше представление о будущем.

По голосам формируется топ-5

1. Получает — 10 ресурсов.
2. Получает — 7 ресурсов.
3. Получает — 5 ресурсов.
4. Получает — 4 ресурсов.
5. Получает — 3 ресурсов.

Все остальные получают по 1 ресурсу.

Все первопроходцы засыпают. Коллективные субъекты выбирают мифы, которые поддерживают.

Те мифы, которые были отмечены, получают ресурсов X-2.

Все мифы, которые имеют ДВЕ дополнительные карточки формата/технологии получают X-2.

Те первопроходцы, которые решили быть самостоятельными, получают на 1 ресурс больше. Но! Если первопроходцы собрали своего коллективного субъекта, то получают, как и другие коллективные субъекты X-2

Такт 4. Дальний горизонт. Генерация

У вас 15 минут на генерацию мифов. Как и раньше минимум втроем.

Работает киоск. Новость с поддержкой трех форматов или технологий получит мультипликатор.

Работают консультативные центры коллективных субъектов.

Рейтингование и вывод в топ

Все поселенцы собираются перед новостной лентой. У каждого один голос (лайк). Вы голосуете за самые прикольные, яркие заголовки, попадающие в ваше представление о будущем.

По голосам формируется топ-5:

1. Получает — 10 ресурсов.
2. Получает — 7 ресурсов.

3. Получает — 5 ресурсов.

4. Получает — 4 ресурсов.

5. Получает — 3 ресурсов.

Все остальные получают по 1 ресурсу.

Все первопроходцы засыпают. Коллективные субъекты выбирают мифы, которые поддерживают. Те мифы, которые были отмечены, получают ресурсов X-2

Все мифы, которые имеют ТРИ дополнительные карточки формата/технологии получают X-2.

Те первопроходцы, которые решили быть самостоятельными получают на 1 ресурс больше. Но! Если первопроходцы собрали своего коллективного субъекта, то получают, как и другие коллективные субъекты X-2.

Яркое, броское название новости	Заявители новости	
	1. 2.	
Яркое, броское название новости	Заявители новости	
	1. 2.	
Яркое, броское название новости	Заявители новости	
	1. 2.	
Яркое, броское название новости	Заявители новости	
	1. 2.	

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ЧТО НАДО ОБЯЗАТЕЛЬНО СКАЗАТЬ

НА ОФИЦИАЛЬНОМ ОТКРЫТИИ

Кто говорит	Что говорит
Программный директор	<ul style="list-style-type: none">— представить амбицию мероприятия— сообщить, кто здесь в целом собрался и для чего— представить лидеров групп— представить главного конструктора
Лидеры групп	<ul style="list-style-type: none">— кратко представить входное понимание темы
Представитель штаба навигации	<ul style="list-style-type: none">— кратко представить сквозную и связную повестку— указать на ценность работы с будущим— показать, что таких много и подобные задачи уже решались
Глава региона/ Министр ФОИВ и тому подобное (если есть)	<ul style="list-style-type: none">— приветствие от вышестоящих лиц (адрес)— приветствие от себя— формулирование требований и ожиданий своего субъекта
Главный конструктор	<ul style="list-style-type: none">— кратко описать технологический проход всего флота/кэмп— кратко описать будущие состояния участников (треш — мэджик — угар)— попросить о доверии к работе модераторов (особенно опытных участников подобных мероприятий)— представить главного сборщика— представить команду модераторов (в целом)
Главный организатор	<ul style="list-style-type: none">— указать, где находится организационный штаб— кратко техника безопасности— указать, где находятся важные службы (медики, безопасность и тому подобное)— кратко режим питания— кратко доступные сервисы (связь, печать) или их отсутствие— кратко режим общих оповещений (радиотрансляция, объявления на стенде и тп.)

Если в силу сценария открытия мероприятия какие-то из перечисленных лиц не были представлены и/или разделов информации не были донесены, то это делается на следующих открывающих пленарах.

НА СТАРТЕ РАБОТЫ С СОДЕРЖАНИЕМ

Кто говорит	Что говорит
Главный конструктор	<ul style="list-style-type: none">— кратко рассказать об особенностях и смысле методики работы— кратко описать (дать картинку) шагов работы— указать на имеющиеся ограничения (время/пространство) и связанные с этим просьба к работе в группах— распределить участников по группам, группам дать модераторов и места работы
Модератор группы	<ul style="list-style-type: none">— представиться, представить коллегу сборщика— обозначить свое место модератора— повторить, что будет происходить сегодня (задача и как будет строиться работа)— дать группе правила работы— провести знакомство с группой (при желании можно этот такт пропустить или включить внутрь такта обсуждения предмета)



НА ОКОНЧАНИИ РАБОТЫ С СОДЕРЖАНИЕМ (ПОСЛЕДНИЙ ДЕНЬ)

Кто говорит	Что говорит
Программный директор	— какой результат получен — что с этим результатом будет делаться в ближайшее время
Лидеры групп	— что будет делаться в ближайшее время
Представитель штаба навигации	— как полученный результат перекликается с общей повесткой
Глава региона/ Министр ФОИВ/глава корпорации и тому подобное (если есть)	— какие проекты показались интересными и берутся в проработку — какие направления будут поддержаны — какие темы в этой связи рассматриваются и куда участникам можно подключаться
Главный конструктор	— как будет обработан и представлен результирующий материал — какие есть ресурсы технологической группы, чтобы сопровождать дальнейшую работу
Главный организатор	— кто, когда и как сходит на берег — кто, где и как получает закрывающие документы — другие организационные вопросы

НА ОФИЦИАЛЬНОМ ЗАКРЫТИИ

Если проводится отдельная церемония закрытия, то это место для всеобщей радости, благодарностей и обнимашек.

Кто говорит	Что говорит
Программный директор	— благодарность всем участникам — благодарность лидерам групп, спикерам, ведущим разных активностей — обозначение нового рубежа
Лидеры групп	— благодарность участникам и модераторам
Представитель штаба навигации	— о высоких смыслах
Глава региона/ Министр ФОИВ/глава корпорации и тому подобное (если есть)	— какие молодцы, что сделали это — какие меры будут предприняты — благодарность заявителям и организаторам
Главный конструктор	— благодарность модераторам и сборщикам — благодарность организаторам — благодарность участникам за работу
Главный организатор	— благодарность принимающей площадке — благодарность всем, кто помогал вне площадки — благодарность волонтерам

Последовательность определяется организационными рамками закрытия и логикой подведения итогов флота/кэмп и объявления дальнейших действий.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

СПИСОК ТЕХ, КТО МОЖЕТ РАССКАЗАТЬ ПРО НАВИГАЦИЮ И ФЛОТ/КЭМП

«Держатели» смысла и принципов организации и проведения форсайт-флотов/кэмпов. Каждый из упомянутых людей, конечно, может рассказать обо всех сторонах флота так, как он его видит. Но здесь выделены ключевые вопросы, в которых эти люди наиболее компетентны.

Фамилия, имя	Что может рассказать	Уровень
Александрия Жаклин	Организация кэмпа	Флот/кэмп
Андриянов Виталий	Организация береговой программы	Флот/кэмп
Бровцев Сергей	Программный директор — как собрать флот, когда все отказались	Флот/кэмп
Волков Артем	Конструирование флота/кэмпа, составление базовой концептуализации темы	Флот/кэмп
Гергерт Дмитрий	Конструирование флота/кэмпа, сбор команды	Флот/кэмп
Гринько Олег	Организация сквозной повестки Работа ядерной группы, программного комитета Подбор участников	Навигация
Гудач Юлия	Организация и координация форсайт-навигации Работа с https://leader-id.ru/	Навигация
Журавлева Татьяна	Приглашение зарубежных экспертов	Флот/кэмп
Игнатьев Кирилл	Программный директор — замысел кэмпа	Флот/кэмп
Ищенко Роман	Программный директор — замысел кэмпа, формирование повестки Включение флота/кэмпа в серию мероприятий — программный ход	Флот/кэмп
Колесников Андрей	Конструирование флота/кэмпа	Флот/кэмп
Коричин Денис	Конструирование флота/кэмпа Организация форсайт-школы, система наставничества Игропрактика флотов/кэмпов	Навигация
Кульбятская Наталья	Работа со СМИ, организация PR-работы, брендинг	Навигация
Лукша Павел	Замысел тематики форсайт-флота, удержание ценностей	Навигация
Ляшко Олег	Конструирование флота/кэмпа	Флот/кэмп
Некрасов Юрий	Игропрактика и игрофикация флотов/кэмпов	Флот/кэмп
Павлова Полина	Согласование формата участия региональной/местной власти	Флот/кэмп
Песков Дмитрий	Замысел и ограничения форсайт-флотов как формата	Навигация
Роппельт Кристина	Сопровождение зарубежных экспертов, межкультурная коммуникация	Флот/кэмп
Саликова Карина	Организация флота/кэмпа	Навигация



Фамилия, имя	Что может рассказать	Уровень
Сафронов Иван	Конструирование кэмп без ресурсов	Флот/кэмп
Семенов Анатолий	Конструирование и подготовка флота	Флот/кэмп
Силинг Андрей	Организация сквозной повестки и исследований	Навигация
Солодов Владимир	Задание повестки, удержание перекрестной повестки	Навигация
Стасова Елена	Сопровождение подготовки технологической команды, супервизия флота/кэмп Организация форсайт-школы (отбор, квалификация участников)	Флот/кэмп
Трактовенко Вячеслав	Сбор повестки людей вокруг идеи	Флот/кэмп

АРТЕФАКТЫ (МАТЕРИАЛЬНЫЕ НОСИТЕЛИ)

Мероприятия подобного рода удаются лучше, если у людей в руках и в памяти они связываются с символами, а еще лучше, если эти символы выражены в материальных носителях.

МАТЕРИАЛЬНЫЕ НОСИТЕЛИ

Материальные носители — артефакты, которые позволяют сделать эмоциональную сцепку, привязку к происходящему событию:

- Рында — как переходящий символ всей форсайт-навигации — 2017 год;
- «Берет» для Программного директора форсайт-кэмп Иваново: «мы десант в будущее»;
- Значки с числом звезд «форсайт-флотов» — приобщение к движению, символ «опытности» (возможность модератора положиться на такого участника в процессе групповой работы, ответственность такого участника поддерживать группу и работу модераторов) — 2016 год;
- Браслеты с бусинами, которыми можно было обмениваться и голосовать за проекты, — 2016 год;
- *Обмен посланиями-сувенирами между флотами/кэмпам;*
- *Послания в будущее;*
- Оставление материальных объектов на береговых программах (артефакты настоящего). Примеры: инсталляция на территории ГЛК Холдоми Амур 2016, 2017, высадка деревьев г. Сарапул

Кама 2017, установка надписи: «Я люблю Буотаму» Якутия 2017 и другие;

- Альбом с фотографиями Якутия 2017;
- Значок (Якутия, Амур, Иваново);
- Наклейки с символами рынков НТИ (2015 год), тематики кораблей (2016 год), флота Кама (2017 год).

ОБРАЗЦЫ БРЕНДОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ

Объем полезной (сувенирной) продукции определяется наличием бюджета (Кама отказалась от этой статьи затрат) и целесообразностью (кружка — позволяет экономить на одноразовых стаканчиках). Ниже перечислены примеры сувенирной продукции и ее назначение:

- Кружка с петлей под карабин с 2015 года — необходимая вещь во время береговой программы, которая полный день проходила в «чистом поле»;
- Штормовка Якутия 2017, дождевик Амур 2016, 2017 — введены из-за неустойчивой погоды;
- Свитшот Амур 2017 — летняя одежда для прохладной погоды;
- Пледы для шезлонга Иваново 2017;
- Футболка (Ставрополь 2017) — самый жаркий кэмп, различные цвета позволяли издать отличить участника от организатора или модератора;
- Жилетка Форсайт-флот 2015, 2016, Байкал — отличная штука для летнего вечера.

ПРИМЕР: ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ АСИ ОТ ПРОВЕДЕНИЯ ФОРСАЙТ-НАВИГАЦИИ

Агентство стратегических инициатив сформулировало свои ожидания и задачи перед стартом форсайт-навигации. Это пример формулировки задач минимум и задач максимум:

- **Задача максимум:** наличие программ (связанных в сеть проектов/проектных команд через взаимное использование продуктов, мощностей, ресурсов), нацеленных на качественные изменения в окружающей среде в обозримый период времени;
- **Задача максимум:** намерение развивать форсайт-движение как системную работу на всех уровнях развития мышления о будущем (у учащихся, у сотрудников, у менеджеров и владельцев бизнеса, у чиновников) и способности договариваться и вырабатывать совместную повестку;
- **Задача минимум:** проведение пяти или большего числа мероприятий, отвечающих по духу и содержанию пониманию форсайта — длинные системные изменения, затрагивающие регион/отрасль на всех уровнях, включая понимание ресурсов (кадровых), которые эти изменения будут проводить и команды, которые это будут делать;
- **Задача минимум:** намерение открыть в регионах «Точки Кипения» — как пространство коллективного действия, которое будет поддерживать работу по тематике форсайта (формирование предварительной тематики работы «Точки Кипения», составление предварительного графика событий в Точке Кипения, решение организационных вопросов, связанных с требованиями к функционированию площадки);
- **Задача минимум:** намерение «ядерной группы» провести Форсайт-флот/кэмп в 2018 году — как реперную точку оценки продвижения вперед и инструмент вовлечения в орбиту новых людей (идей, ресурсов);
- **Задача минимум:** намерение собрать большое, значимое в отрасли/среде/регионе мероприятие (выставка, конференция, симпозиум, хакатон, конкурс), связанное с тематикой флота/кэмпа.