

Форсайт-сессия онлайн

Автор сценария Андрей Кулинич

+7 916 060 09 58 | ai@kulinich.ru | <http://kulinich.ru/>

Прежде чем принимать решения о сокращении расходов или, наоборот, дополнительных инвестициях, важно привести картину будущего у сотрудников компании к единому знаменателю. Когда мы были в офисе и регулярно контактировали, обмен мнениями и их нормирование происходило естественно и незаметно. Но с сокращением количества личных контактов разрывы в представлениях о будущем резко выросли. И это может привести как минимум к ситуации, описанной в басне Крылова «Лебедь, рак и щука». Уверен, в дополнительной аргументации этот тезис не нуждается.

Для устранения разрыва не надо изобретать велосипед, достаточно адаптировать проверенные и отработанные инструменты из офлайн-жизни. В данном методическом пособии предлагаются сценарий и технология проведения форсайт-сессии¹ в дистанционном формате. **Важно, что можно не просто обеспечить повторение качества и глубины форсайт-сессии в офлайн-формате, а превзойти!**

Можно ли знать будущее

В 2020 году чуть ли не каждый месяц происходят события, которые переворачивают все с ног на голову. В таких условиях стоит вопрос: а можно и нужно ли пытаться предсказать будущее? Ниже несколько аргументов, почему это действительно возможно сделать:

1. Мы сильно переоцениваем туманность будущего. Есть тенденции, на которые практически не оказывают влияния другие события. Могут их ускорять или замедлять, но и только. Например, цифровизация или увеличение продолжительности жизни, или старение населения... Список можно продолжать. Если вы делаете ставку именно на такие устойчивые тенденции, ваша стратегия также будет подвержена минимальным корректировкам. Изменяется тактика действий, но это нормально.
2. Мы не можем предсказать детальный ход событий. Это утопия. Но мы можем и должны учиться мыслить сценариями, несколькими равновероятными, но взаимоисключающими цепочками событий. Как правило, такие сценарии являются хорошим фундаментом для планирования.
3. Картина будущего также не может быть фиксированной. Она будет постоянно меняться и уточняться. Это как если бы мы плыли по реке и какие-то новые детали появлялись из тумана. Но достигнув какой-то точки, мы будем видеть более отдаленный горизонт, изначально достаточно размыто. Процесс размышления о будущем должен стать стандартной практикой для компании. Только в спокойное время это может происходить раз в полгода. А во времена высокой плотности критически значимых событий – раз в неделю или даже раз в день.

¹ Форсайт (от англ. Foresight — взгляд в будущее, предвидение) — это социальная технология, формат коммуникации, который позволяет участникам договориться по поводу образа будущего, а также, определив желаемый образ будущего, договориться о действиях в его контексте.

4. Участие в форсайт-сессиях учит руководителей быстро принимать решения в нестандартных условиях и оценивать их последствия, мыслить системно. К сожалению, этот навык встречается достаточно редко и нуждается в формировании и тренировке. Скорость реакции компании на всех уровнях определяет ее способность к выживанию во времена высокой турбулентности.
5. Важно принять, что мир, компанию и каждого из нас могут ждать непростые времена и ситуации. Важно быть готовым к ним по возможности заранее, пережить морально и эмоционально. Не факт, что это случится, но лучше быть готовым. И чем больше ситуаций будет «проиграно», пусть в голове или в рамках штабных игр, тем более вы будете подготовлены. Некоторые подобные навыки, приобретенные ранее, были крайне полезны (мягко говоря) автору.
6. И последнее в списке, но не по важности. Подобные форсайт-сессии – отличное по-настоящему командообразующее мероприятие. А это всегда отличная инвестиция, если только мы не говорим про «веревочный курс».

И самое важное: хочешь не ошибиться с будущим – создай его. Концепция форсайта утверждает, что ваше будущее зависит не от прошлого, а от приложенных усилий и действий в будущем².

Форсайт

Форсайт-сессия – это технология получения согласованного образа будущего у участников. Цель – получить генеральный вектор развития, породить проекты, которые были бы устойчивы и успешны в большинстве из возможных сценариев будущего. И, что очень важно для продуктивной работы компании, – снизить уровень неопределенности.

Важно, что участники являются причастными к созданию картины будущего.

Форматов проведения форсайт-сессии большое количество. Мы же будем рассматривать упрощенную авторскую трактовку подхода. Цель упрощения – сделать метод доступным для максимально широкого круга участников при сохранении хорошего уровня конечного результата. При этом надо учитывать, что растет значимость квалификации модератора форсайт-сессии.

Результатом (продуктом) форсайт-сессии являются:

- карта будущего;
- единый взгляд участников на варианты развития будущего;
- перечень проектов для реализации, которые опираются на благоприятные тренды и устойчивы к возможным изменениям на рынке;

² Базовые принципы форсайта:

- будущее зависит от прилагаемых усилий, его можно создать;
- будущее вариативно — оно не проистекает из прошлого, а зависит от решений участников и стейкхолдеров;
- будущее нельзя предсказать достоверно, можно подготовиться или подготовить будущее таким, каким мы его хотим видеть.

- снижение уровня неопределенности среди сотрудников и повышение уровня мотивации.

Важно: форсайт может проводиться как в интересах конкретной компании, так, например, и отрасли.

Онлайн-инструментарий

Для проведения форсайт-сессии в онлайн-формате потребуются:

- сервис видеоконференций Zoom.com. Его преимущество – в возможности организации групповых обсуждений в рамках общей встречи;
- сервис Google.Документы. Позволяет одновременно нескольким участникам работать с документами (таблицами). Google.Формы позволяют оперативно организовывать и проводить опросы;
- виртуальная доска Miro.com. Позволяет воссоздать процесс совместной работы с доской, стикерами, картами и т.д.

Важно: компьютеры участников должны быть оборудованы камерами и микрофоном/наушниками. Использование наушников позволяет сделать процесс онлайн-коммуникации более комфортным для всех (не возникает эхо и минимизируются помехи).

Также участники должны самостоятельно зарегистрироваться в Miro.com, это сделает работу удобнее и прозрачнее. Достаточно регистрации в рамках бесплатного аккаунта.

Сценарий

Формат форсайт-сессии может адаптироваться исходя из целей и особенностей компании или отрасли.

Общая продолжительность («грязное» время): 7 дней.

Контактное время: до 16 часов.

Весь сценарий делится на три блока:

1. Подготовка (до 5 часов контактного времени).
2. Форсайт-сессия (8 часов контактного времени).
3. Подведение итогов (до 3 часов контактного времени).

Часть этапов подготовки может быть выполнена модератором и экспертами без привлечения всех участников форсайт-сессии.

Подведение итогов эффективно делать через два-три дня после самой форсайт-сессии.

Далее рассмотрим каждый из этапов подробнее.

Подготовка форсайт-сессии

Подготовка форсайт-сессии состоит из следующих этапов:

- Постановка задачи.
- Формирование состава участников.
- Инструктаж участников по онлайн-инструментам и сценарию форсайт-сессии.
- Определение границ форсайт-сессии.
- Рефлексия.
- Обсуждение и выделение трендов.
- Отбор ключевых трендов.

Рассмотрим каждый из этапов подробнее.

Постановка задачи

На этом этапе модератор и заказчик обсуждают цель, задачи и процесс форсайт-сессии. Определяют продукт (результат) форсайт-сессии.

Формирование состава участников

Участниками форсайт-сессии могут быть компетентные и заинтересованные представители компании, кроме того, рекомендуется по возможности привлекать:

- представителей компаний-клиентов (или потребителей продукции);
- представителей компаний-поставщиков;
- экспертов, чьи знания и опыт могут быть полезны.

Разнообразие состава участников позволит сделать результаты более обоснованными и рассмотреть ситуацию с разных сторон более объективно.

Распределение по группам может идти как произвольно, так и быть задано на этом этапе. Состав групп может изменяться на подготовительном и основном этапах.

Количество участников при одном модераторе может быть от 16 (при меньшем количестве снижается эффективность) до 30 человек. При увеличении количества модераторов может расти и количество участников. Но желательно не более 80 человек.

Инструктаж участников по онлайн-инструментам и сценарию форсайт-сессии

Отдельное мероприятие, цель которого – познакомить участников с возможностями онлайн-сервисов:

- Google.Документы. Самое важное – это показать возможности совместной работы над одним документом;

- Zoom. Самое важное – познакомить с работой в комнатах, чатом, быстрыми реакциями, управлением микрофоном/голосом;
- Migo. Самое важное – работа с карточками и их объединение связями в проекты, а также с ходом онлайн-сессии.

Для тех, кто не сможет принять участие в очной встрече, будет представлен видеобзор основных функций каждого из сервисов.

Продолжительность – до одного часа.

Определение границ форсайт-сессии

Следующие три задачи могут быть реализованы в рамках одной онлайн-встречи продолжительностью до трех часов.

На первом этапе важно четко сформулировать объект анализа, его границы и горизонт. Желательно привязать метрики оценки объекта, это позволит быть более точным в формулировках. Например:

- рынок бизнес-образования в Российской Федерации (граница), дополнительное образование и программы MBA (граница). Охватываем рынок как офлайн-, так и онлайн-образования;
- оцениваем рынок в стоимостном выражении затрат компаний и частных лиц, а также в количестве провайдеров;
- рассматриваем горизонт в 10 лет (с 2021 до 2031 года).

Данные формулировки позволят не уходить в стороны, а сконцентрироваться на основной задаче.

Дискуссию модерировает ведущий, участники подключаются и высказывают свои мнения. Результаты ведущий фиксирует в Google.Документе.

Продолжительность – до 20 минут.

Рефлексия

Позволяет участникам настроиться на рабочий лад и дальнейший анализ трендов.

Участники разбиваются на произвольные группы (могут отличаться от тех, в которых они будут работать в дальнейшем) и в Zoom + Migo готовят карточки с событиями, которые оказали наибольшее влияние на объект анализа в последние 10 лет.

На доске Migo для каждой группы ведущим выделяется фрейм. Работа с карточками на первом этапе идет в рамках фрейма. Участники вспоминают, какие внешние события (тенденции) оказали наибольшее как позитивное, так и негативное влияние. Для стимулирования процесса воспоминаний рекомендуется использовать:

- графики продаж (рынка);
- описание истории компании или отрасли;

- ключевые факты (глобальные), разбитые по годам.

Участники формируют карточки событий. На карточке должны быть указаны событие и его следствие. Также указывается (тегом) автор, который предложил данное событие.

Рефлексия

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
S										
T										
E										
P										

Карточки раскрашиваем в разные цвета в зависимости от природы события:

- красный – социальная природа события;
- зеленый – технологическая;
- желтый – экономическая;
- синий – политическая.

После чего все карточки выносятся на общее поле (таблица с разбивкой по годам) под управлением и с пояснением со стороны представителя команды.

Схожие события располагаются рядом (перекрывают друг друга). В случае конфликта (по году, причине или следствию) может быть инициировано небольшое обсуждение или зафиксированы разногласия.

Важно подвести итоги и отметить, что на самом деле мы не замечаем, но последние 10 лет были богаты на события.

Продолжительность – до 60 минут (30+20).

Обсуждение и выделение трендов³

Тренды могут прорабатываться как участниками форсайт-сессии, так и выделенными экспертами, и участникам уже представляется готовый набор.

³ Объективно наблюдаемый и измеряемый процесс, развивающийся в определенном направлении. Идет в «большой системе» (относительно которой делается форсайт, например, страна, отрасль, регион). Имеет измеряемый индикатор, изменяющийся в определенном направлении со временем.

За неделю до онлайн-сессии участники получают комплект аналитических материалов с набором трендов для отрасли, сценариями развития внешней среды. Задача участников – через изучение материалов погрузиться в информационное поле трендов и вероятных изменений, постараться выделить ключевые тренды. Причем постараться определить метрику изменения тренда во времени. Здесь и далее уточнять формулировки вроде «Увеличение доли альтернативных источников энергии» до «Увеличения доли альтернативных источников энергии с 17% в настоящее время до 35% к 2024 году и до 50% к 2027 году с сохранением в дальнейшем текущего уровня».

Используйте для сбора трендов следующий пример таблицы в Google.Таблицах (режим редактирования для участников группы или отдельные листы документа для групп).

Тренд	Метрика	Текущее значение	Ближний горизонт	Средний горизонт	Дальний горизонт
Увеличение доли альтернативных источников энергии	%	17%	35%	50%	50%

Желательно не менее 5-7 трендов от каждой из групп участников. Попросите участников указать ссылку на материал, где освещен данный тренд.

Если сложно получается с формированием списка трендов, попробуйте выполнить упражнение “Письмо себе из будущего”. Попросите участников описать, что они видят, слышат, знают, чувствуют через 10 лет.

Продолжительность – 30 минут.

Отбор ключевых трендов

Цель – отобрать 5-10 наиболее значимых трендов.

При работе с форсайтом сложно работать одновременно более чем с 10 трендами. Рекомендую отобрать от 5 до 10 трендов, которые могут оказать наиболее значимое влияние на объект анализа.

Для отбора трендов сформируйте две таблицы, как приведено ниже⁴.

⁴ Пример

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1r3vq8xA02E4rSUVaOj6wHHAhw7hFjR5nhUbsizcA7O4/edit?usp=sharing>

Файл Изменить Вид Вставка Формат Данные Инструменты Дополнения Справка Все изменения сохранены									
100% р. % .0 .00 123 По умолча... 10 B I S A									
fx									
	A	B	C	D	E	F	G	H	
1	Вероятность, от 0 до 1								
2	Тренд	Метрика	Текущее значение	Ближний горизонт	Средний горизонт	Дальний горизонт	Васнецов М.	Исаков П.	
3	Увеличение доли альтернативных источников энергии	%	17%	35%	50%	50%	0,3	0,5	
4	Рост доли людей пенсионного возраста	%	19%	22%	28%	35%	0,8	0,7	
5									
6									
7	Значимость, от 0 до 10								
8	Тренд	Метрика	Текущее значение	Ближний горизонт	Средний горизонт	Дальний горизонт	Васнецов М.	Исаков П.	
9	Увеличение доли альтернативных источников энергии	%	17%	35%	50%	50%	9	6	
10	Рост доли людей пенсионного возраста	%	19%	22%	28%	35%	3	4	
11									
12									
13	Итоговое влияние								
14	Тренд	Итого					Васнецов М.	Исаков П.	
15	Увеличение доли альтернативных источников энергии	2,85					2,7	3	
16	Рост доли людей пенсионного возраста	2,60					2,4	2,8	
17									

В первой таблице в своем листе участники вносят вероятность наступления события исходя из своих представлений. Вероятность оценивается от 0 до 1, причем не может быть равна крайним значениям.

Во второй таблице мы указываем влияние фактора на объект по 10-балльной шкале, где 0 – не окажет влияния совсем, 10 – крайне значимое влияние (уничтожит объект или приведет к его кратному увеличению).

Чтобы минимизировать влияние участников друг на друга, попросите их заранее проставить свои оценки (записать) и внести уже только результат. Или, при наличии времени, можно создать Google.Формы и проголосовать с их использованием.

Модератор находит для каждого тренда значимость как среднее значение перемноженных значимости и вероятности.

После чего уточняем по каждому тренду:

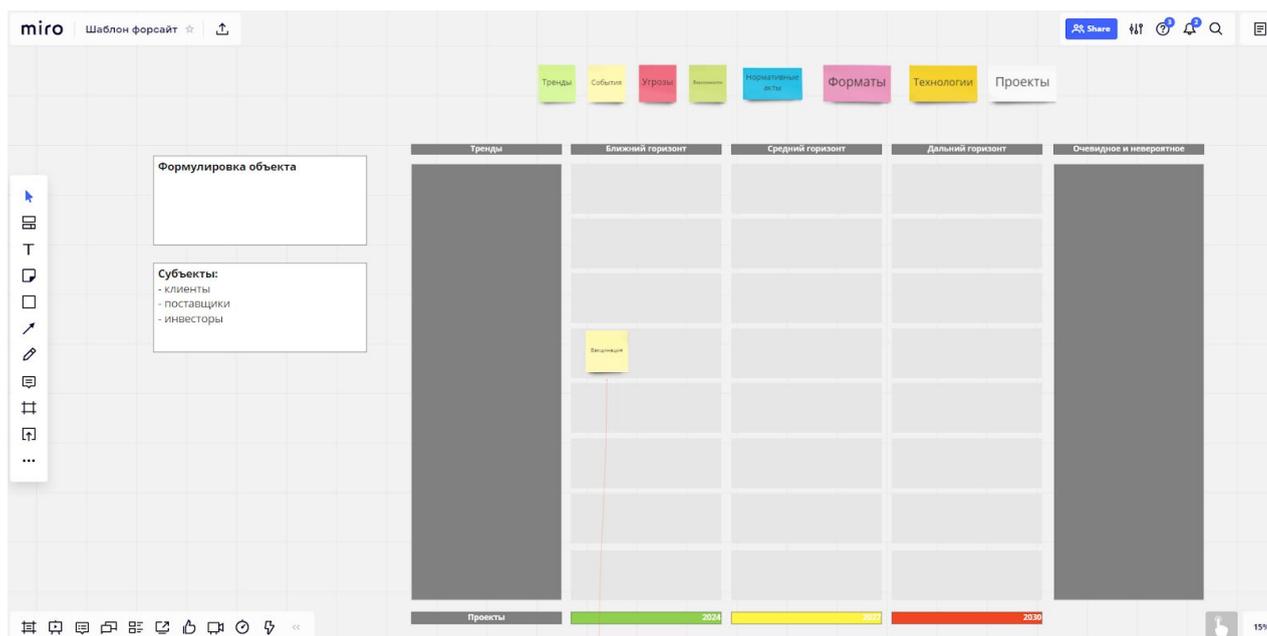
- года начала быстрого роста тренда;
- год, когда тренд перейдет в мейнстрим;
- год, когда тренд исчезнет или начнет затухать.

Далее именно эти тренды лягут в основу нашего форсайта.

Продолжительность – 60 минут.

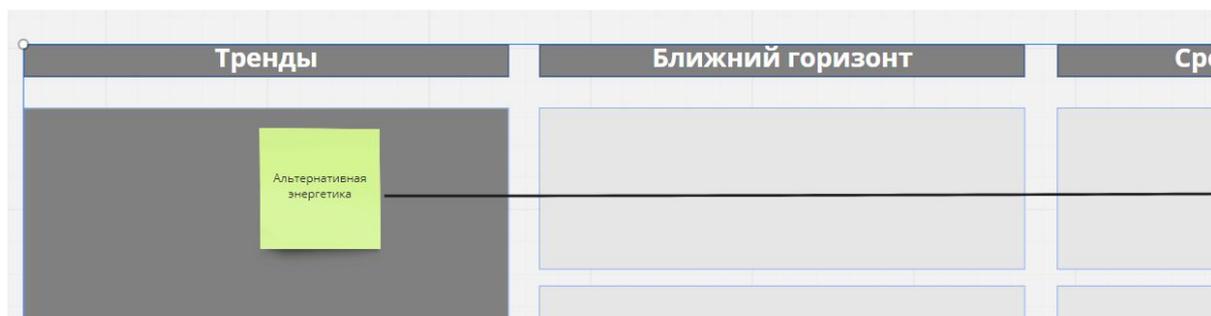
Форсайт-сессия

Карта будущего



Шаблон доски для форсайт-сессии https://miro.com/app/board/o9J_ktIPy4A=

Модератор форсайта переносит ключевые тренды на общую доску. Карточка должна содержать ключевую информацию по тренду. В кратком формате это может быть название тренда. И черная линия со стрелкой указывает горизонт быстрого роста тренда. Прерывистая линия может указывать, что тренд перешел в мейнстрим. Волнистая линия может указывать на затухание тренда.



Зона «Очевидное и невероятное» предназначена для банальных событий, которыми не стоит загромождать карту, а также событий, которые можно отнести к категории «черные лебеди», маловероятные, но крайне значимые события.

Уточнение и субъективизация

На этом этапе уточняем (напоминаем) формулировку объекта исследования и ключевой вопрос нашего исследования. Целью на данном этапе является выделение наиболее значимых субъектов системы. Например:

- инвесторы/владельцы;
- клиенты/потребители;
- конкуренты;
- власти, в том числе зарубежных государств (при необходимости);
- поставщики;
- общество;
- международные организации;
- формальные и неформальные объединения и т.д.

Важно выделить именно ключевых акторов (субъектов), способных своими действиями (бездействием) оказать наибольшее влияние на будущее объекта исследования.

Каждая из команд будет выступать от лица ключевого (в некоторых исключительных случаях можно совмещать до двух-трех акторов в рамках одной команды). Задача команды – проникнуться целями, мотивацией, образом действий, культурой своего субъекта и действовать максимально правдоподобно от его лица.

Выбор наиболее значимых субъектов происходит при помощи голосования на доске Miro. Основные субъекты указаны в качестве карточек, участники расставляют условные метки, отмечая значимость субъекта со своей точки зрения.

Угрозы и возможности

Работа начинается внутри команд (разделены по комнатам в Zoom) и в рамках фреймов, отведенных на основной доске. Участники готовят карточки «Угрозы» и «Возможности», которые создают тренды по отношению к субъекту, за который они отвечают.

Карточка должна содержать информацию:

- угроза (короткое описание);
- пояснение (несколько более развернутое описание);
- субъект.

Карточка «Угрозы» имеет розовый цвет, а «Возможности» - салатный.



Команды возвращаются в общий зал Zoom и по очереди выносят на общее поле выявленные угрозы и возможности. Карточки размещают напротив тренда, который создает угрозу или возможность, а также в горизонте времени, когда данная угроза может реализоваться.

Дается время на обсуждение выявленных угроз и возможностей.

Такты

Данный этап может повторяться от 2 раз, в зависимости от бюджета времени. Задача данного этапа – выявить наиболее вероятные действия субъектов и события, которые будут возникать вследствие действий субъектов, трендов и т.д. Пошаговый подход позволяет более глубоко проработать картину будущего.

Команды в рамках своих фреймов проводят мозговой штурм и пытаются выявить и сформулировать возможные:

- **Технологии.** «Железные» или программные решения, не обязательно подразумевающие социальное взаимодействие. Например, «беспилотные автомобили».
- **Форматы.** Социальные или «мягкие» технологии, формы социального взаимодействия. Например, «Клуб анонимных автомобилистов».
- **Нормативные акты и стандарты.** Законы или постановления любого уровня, регламентирующие тот или иной процесс. Например, «Закон о правах беспилотных автомобилей на пятидневную рабочую неделю».
- **События.** Разовые происшествия, которые вызваны стечением факторов на карте будущего. Например, «Первая забастовка автопилотов».

Важно, что команды действуют в первую очередь с точки зрения своих субъектов и отстаивая их интересы.

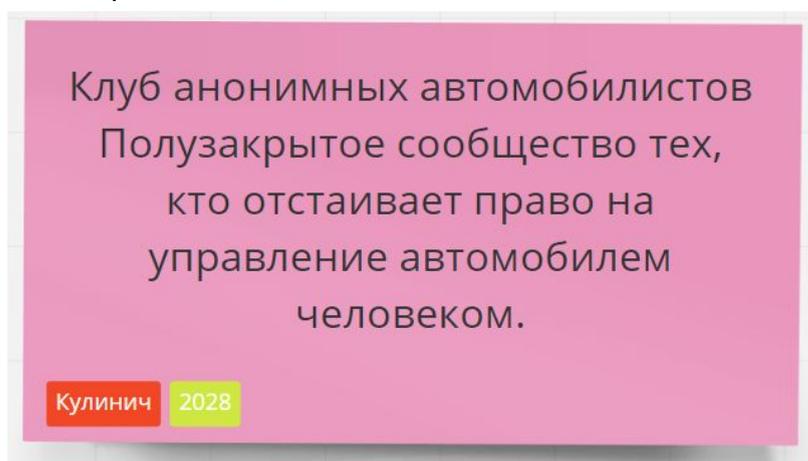
Участники оформляют карточки для каждого вида событий. Карточка должна содержать информацию:

- Наименование.
- Описание.
- Год реализации (указать в виде тега).
- Автор (указать в виде тега).

Цвета карточек приведены ниже.



Пример заполненной карточки.



Авторы формируют карточки на доске Miro в рамках своего фрейма. Обсуждение идет внутри комнат Zoom.

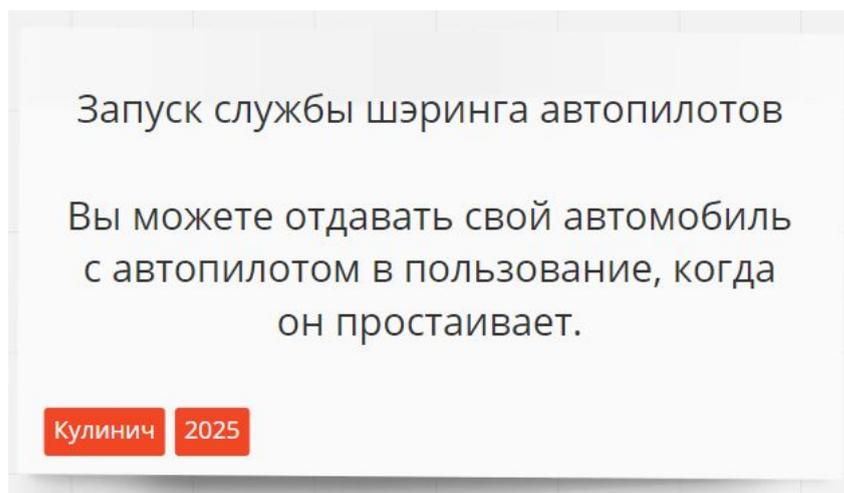
После окончания времени на обсуждение команды возвращаются в общую комнату и последовательно переносят карточки на общую карту будущего. Размещают карточки напротив тренда и в соответствующем временном горизонте. В случае если влияет группа событий, можно объединить их связями.

Проекты

По окончании тактов генерации карты будущего команды продолжают обсуждение с точки зрения заказчика форсайта. Опираясь на карту будущего, работая в малых группах, каждая команда генерирует проекты, которые компания (заказчик) может реализовывать, чтобы воспользоваться возможностями или минимизировать угрозы. Проекты должны отвечать ключевой проблеме (вопросы) форсайт-сессии.

Карточка проекта должна содержать информацию:

- Название проекта.
- Описание проекта.
- Год начала проекта.
- Автор идеи.



Команды размещают свои проекты на карту, не дожидаясь возвращения в общий зал. Проекты размещаются в нижней части карты будущего. Желательно располагать карточку проекта под горизонтом, в котором он должен начаться. Каждый проект должен быть связан с трендами, событиями, форматами и т.д., которые его определяют. Тренды и события, которые создают барьеры или риски для проекта, окрашиваются в красный цвет.

После возвращения в общий зал команды презентуют свои проекты.

Некоторые дополнительные рекомендации:

- хорошо себя показала практика формирования новых команд. В этом случае, команды получают представителей каждого из субъектов и взгляд на проекты получается более целостный.
- чтобы участникам было удобнее работать с доской будущего и они не мешали друг другу, сделайте каждой команде по копии доски.

Ставки по проектам

Важный этап завершения форсайт-сессии. Участники получают право выбрать некоторое количество проектов (например, 3), которые они считают наиболее значимыми для компании (заказчика). Голосование может проводиться с использованием смайлов (выберите единый смайл) или функции Voting доски Miro.

Ведущий объявляет голосование и просит участников высказаться по поводу его итогов.

Обратная связь

Форсайт практически закончен. Осталось собрать обратную связь с участников. Выделите отдельный фрейм, куда пригласите участников. Должно быть три фрейма, где участники могут крепить стикеры со своими мыслями:

- Что понравилось.
- Что можно улучшить в проведении форсайта.

- Какие важные выводы для себя сделали.

Обратная связь

Плюсы	Улучшить	Инсайты

Подведите кратко итоги форсайта. Расширенные итоги будут подведены через два-три дня (если такая опция предусмотрена).

Тайминг форсайт-сессии

Примерный тайминг приведен ниже. Если группа работает достаточно быстро и опережает тайминг, есть смысл провести еще один такт.

Время, минуты	Общий тайминг, минуты	Этап
30	30	Уточнение и субъективизация
30	60	Угрозы и возможности: группы
20	80	Угрозы и возможности: общий зал
30	110	Такт 1: группы
30	140	Такт 1: общий зал
30	170	Такт 2: группы
30	200	Такт 2: общий зал
30	230	Проекты: группы
30	260	Проекты: общий зал
20	280	Ставки по проектам
30	310	Обратная связь

* есть возможность разбить сессию на два дня по 4 часа.

Подведение итогов

Данный блок не является обязательным, но позволяет более объективно взглянуть на результаты форсайта. Такой блок может быть структурирован следующим образом. Попросите участников по кругу высказаться по следующим вопросам:

1. Что показалось вам неправдоподобным в форсайте?
2. Какие инсайты, выводы, наоборот, укрепились в части их реальности?
3. Какие выводы и решения мы должны принять по итогам форсайта?

Модератор фиксирует высказывания на доске Miro в виде стикеров. По итогам за решения и действия можно провести повторное голосование.

Задача модератора – вывести участников в практическую плоскость по итогам форсайта, концентрировать на том, как результаты можно применить на пользу заказчику.

По итогам форсайт-сессии модератор представляет отчет.

Продолжительность – до 3 часов.

Итоги

В данном документе описан сценарий проведения онлайн форсайт-сессии. Важно, что практика проведения таких мероприятий показывает их высокую ценность для бизнеса только в одном случае: реализации выводов в виде проектов и конкретных шагов. Готовность компании и сотрудников к будущему позволяет действовать на опережение, не допускать ситуаций растерянности и минимизировать ошибочные действия. Форсайт-сессия позволяет выявлять тенденции, на основании которых компания может строить стратегию даже в условиях высокой турбулентности среды.

Дополнительные источники информации

1. <https://asi.ru/reports/67656/>