



**ВАЛЕНТИНА КОРИЧИНА**

**ЖИВЫЕ ИГРЫ**

**11** КОНФЕРЕНЦИЯ  
РОССИЙСКИХ  
ФАСИЛИТАТОРОВ



**КОМАНДНЫЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
СЕССИИ: ОНЛАЙН И ОФФЛАЙН**

---

**ТООКІТ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ.  
КАК СОБРАТЬ СТРАТЕГИЮ  
В ПЕРИОД НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

---

ОРГАНИЗАТОР:



[www.facilitators.ru](http://www.facilitators.ru)



**У меня вопрос к  
коучам. Ну вот мы  
вышли из зоны  
комфорта.  
Дальше что?**

(с) Ян Хотетовский

# Intro

## Коричина Валентина

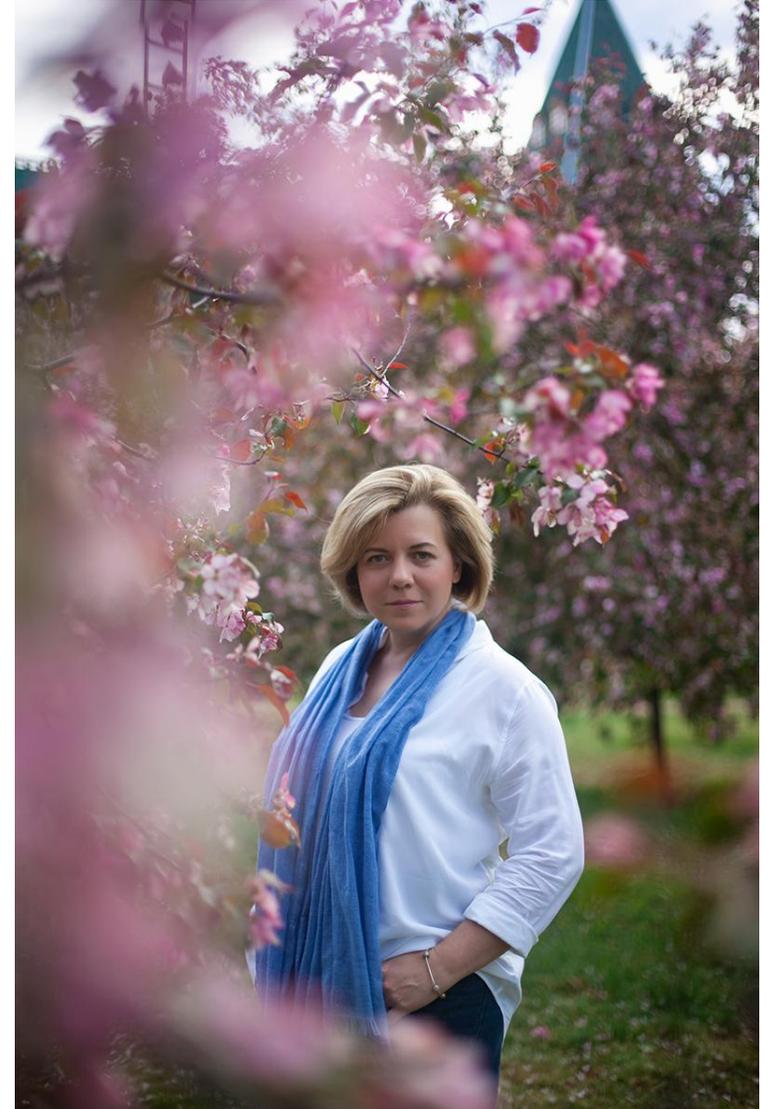
**Умею** анализировать, видеть/строить систему и находить смыслы

**Люблю** причинять пользу

**Практикую** стратегию и целеполагание почти 15 лет

[korichina@gmail.com](mailto:korichina@gmail.com)

+7 (915) 408-0557

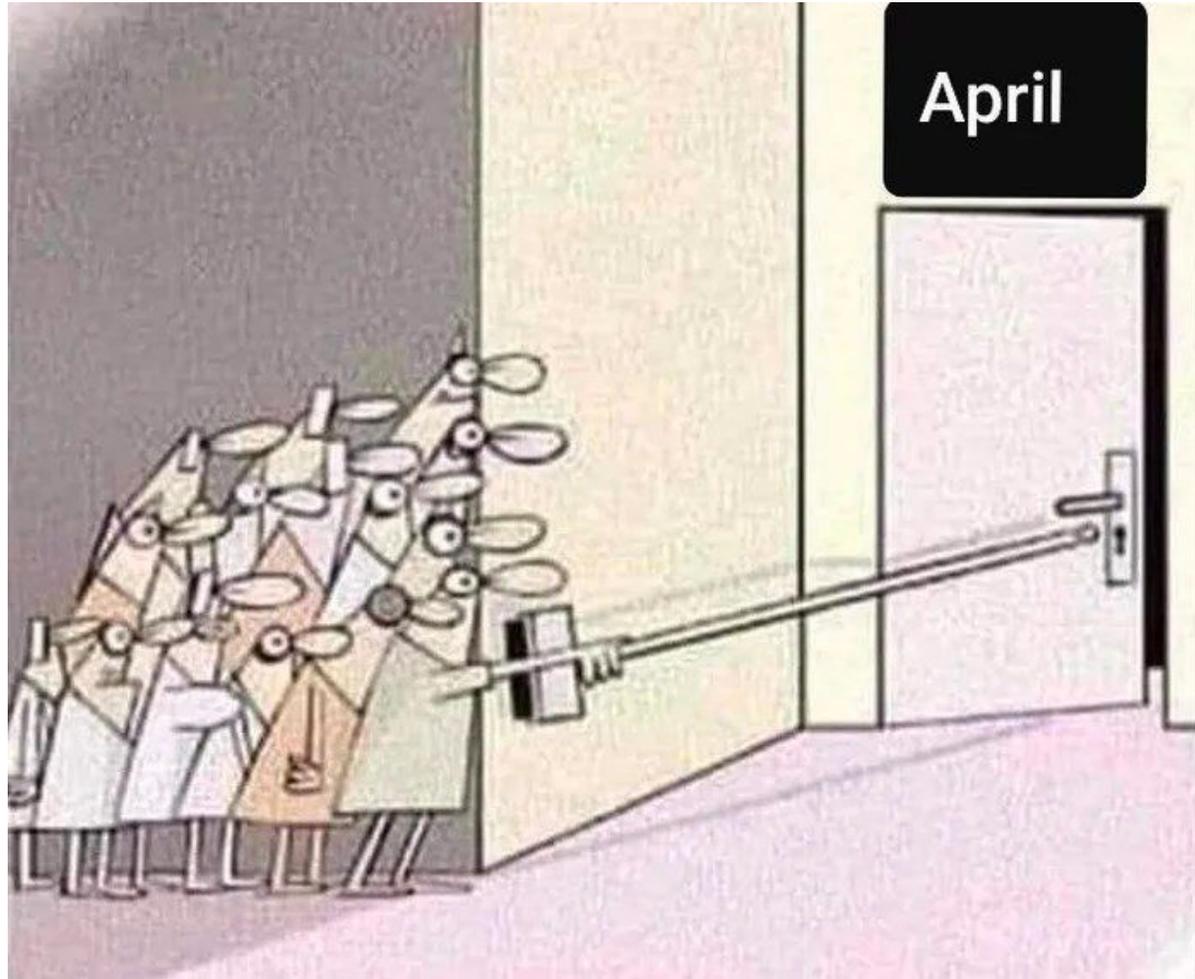


# Хаос. Вид сверху

Где мы, как мы, что нам делать



# Где мы сейчас и как нам - Организации



- Будущего нет
- Стратегия устарела
- Планы устарели
- Привычные инструменты на работе работают привычным образом
- Скорость измененийкратно выросла
- Когда все закончится - непонятно

# Где мы сейчас и как нам - Люди



- Это стрессовый опыт
- Это травматичный опыт
- “У всех всё по-разному” (тм)
- Энергии очень мало
- Границы личного и рабочего стираются
- Дивный новый мир знакомых незнакомцев

# Cynefin framework



## 4 состояния сложности окружения

- Обычно работаем в Простых/Сложных
- Для Запутанных - Agile
- Для Хаоса нет модели
- Движение через упрощение
- Чем выше уровень стресса и ниже уровень энергии, тем проще должна быть система

# ToolKit руководителя

Как думать о будущем, принимать решения и действовать  
в условиях высокой неопределенности



# Что мы можем с этим сделать?

*Важно перестать держать в голове всю систему  
и начать держать только срочное и важное*

## Структурировать (мысле-) деятельность

- Задать правила (контрактование)
- Договориться о ценностях (критерии для решений)
- Выписать риски и возможности
- Создать связность (дерево / временная шкала)
- Заземлить их (от общих фраз к конкретике)
- Сузить горизонт до ближайшего
- ToDo и Ответственный на каждый риск

# Шаг 1. Контрактование

ЗАЧЕМ

Создаём локальную зону полной определенности  
( = безопасности )



ЧТО ДЕЛАЕМ

Фиксируем цель встречи  
Договариваемся о правилах этой встречи  
Определяем роли  
Акцептуем всеми участниками



*ВАЖНО!*

*Всем дали возможность высказаться  
Все приняли правила  
Следим за их соблюдением*



# Шаг 2. Матрица ценностей

	Компания	Команда	Клиенты
Мы всегда... <i>(к чему стремимся)</i>			
Мы никогда... <i>(чего не допускаем)</i>			

# Шаг 2. Ценности

ЗАЧЕМ

У группы должны быть общие критерии принятия решений

ЧТО  
ДЕЛАЕМ

3 темы - Компания, Команда, Клиенты

“Мы всегда...” / “Мы никогда...”

Собираем мнения

Все вместе выбираем ключевое (по 1 на группу/тему)

Акцептуем всеми участниками

ВАЖНО!

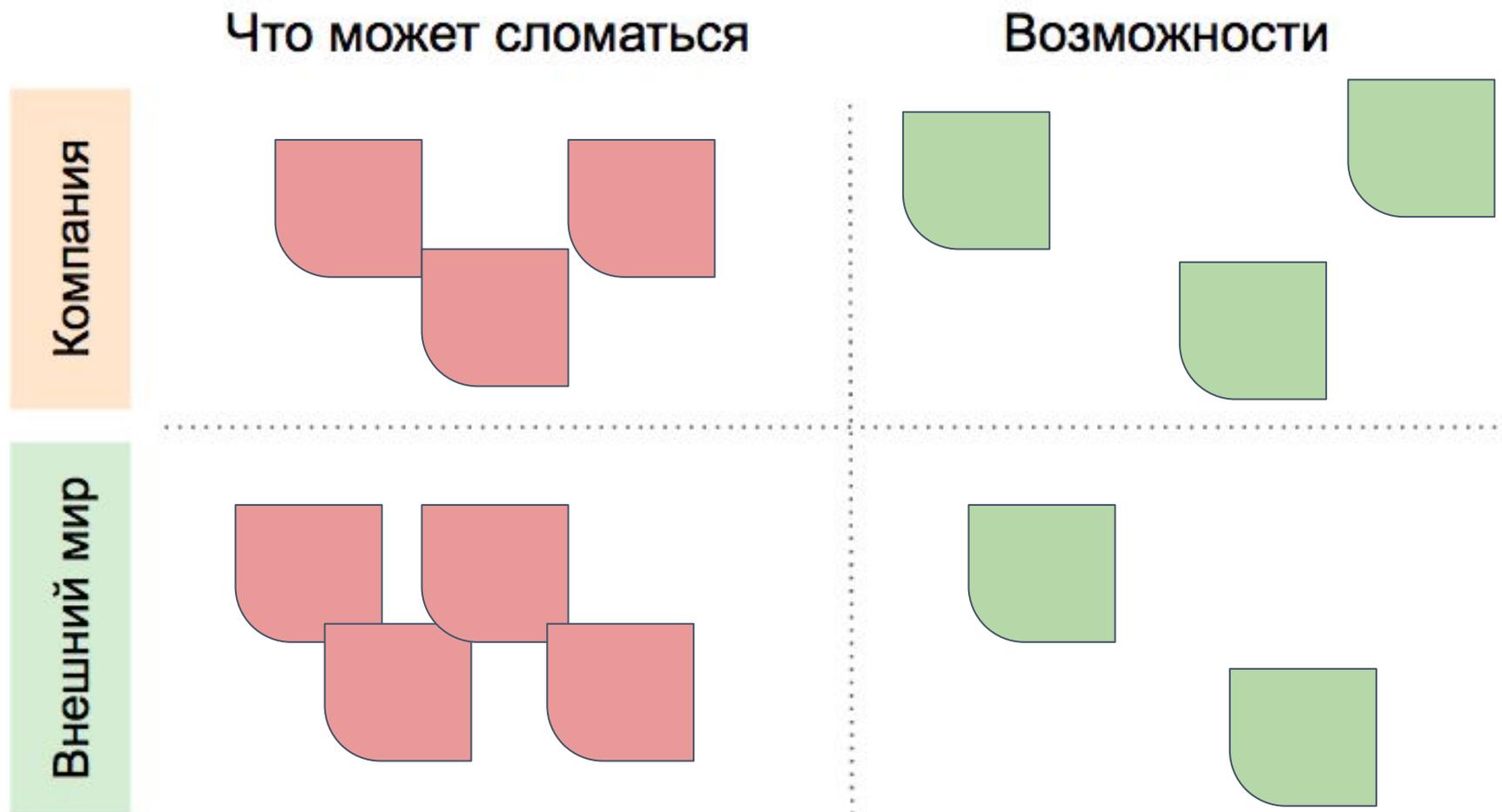
*Расширение - сжатие (выслушать всех, но выбрать главное)*

*Все должны присвоить*

*Возвращаемся к Ценностям, когда не можем что-то решить*

	Компания	Команда	Клиенты
Мы всегда... <small>(к чему стремимся)</small>			
Мы никогда... <small>(чего не допускаем)</small>			

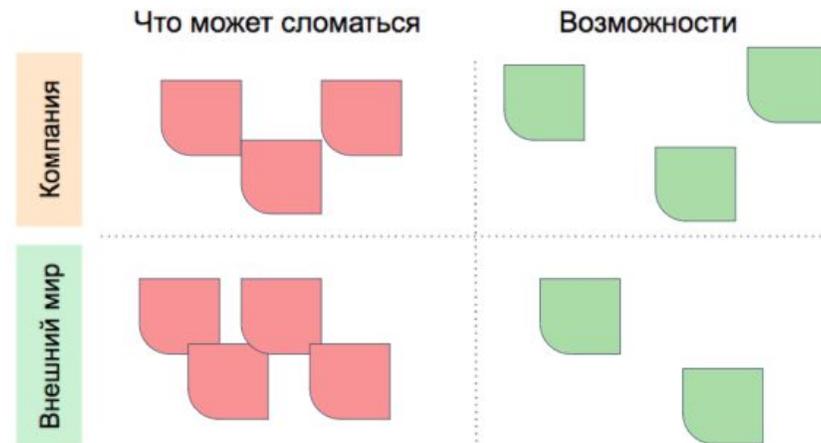
# Шаг 3. Что происходит



# Риски / Возможности

ЗАЧЕМ

Выгрузить голову  
Стартовая точка для группы



ЧТО  
ДЕЛАЕМ

Задаем матрицу 2x2 (Мы/Среда, Угрозы/Возможности)  
Каждый пишет своё и выбирает главное  
Объединяем результаты  
Убираем дубли

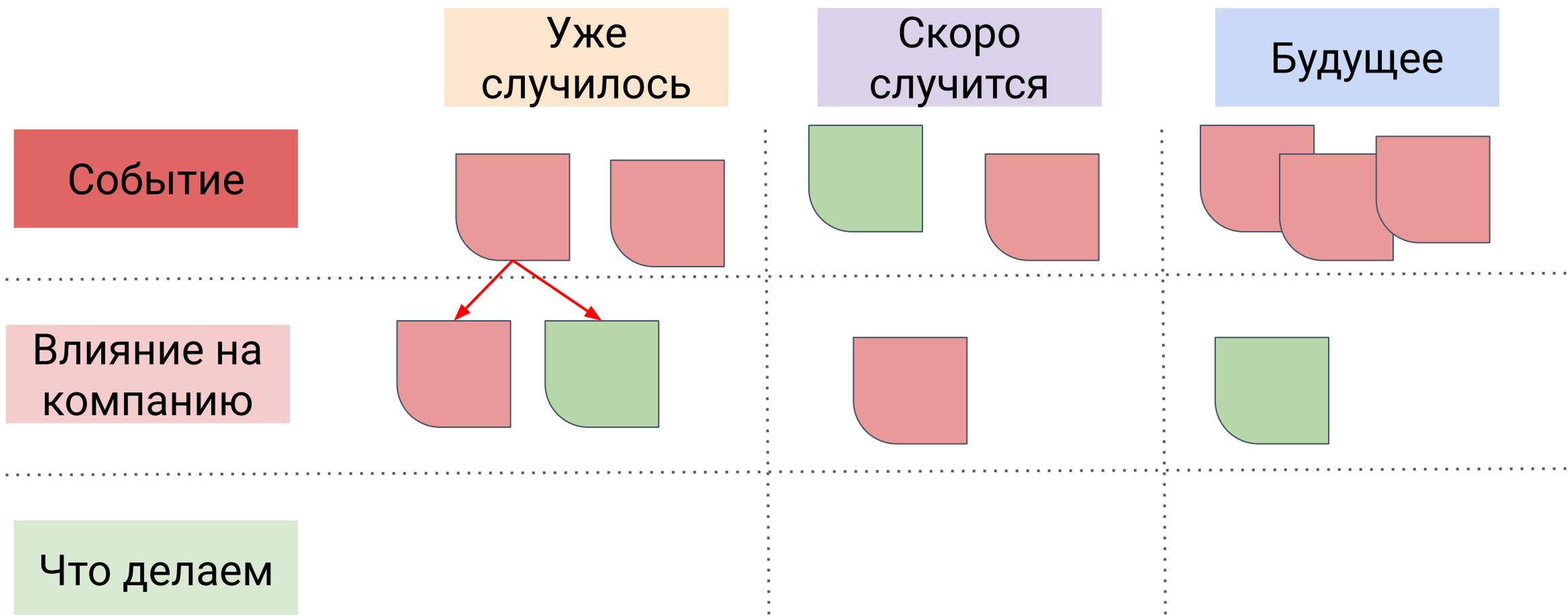
ВАЖНО!

*Пишем максимально конкретно, не спорим о терминах  
Если карточек больше 25 - нужно отранжировать и отсечь  
Это первая итерация, а не финальный продукт*

# Шаг 4. Карта рисков и возможностей

	Уже случилось	Скоро случится	Будущее
Событие			
Влияние на компанию			
Что делаем			

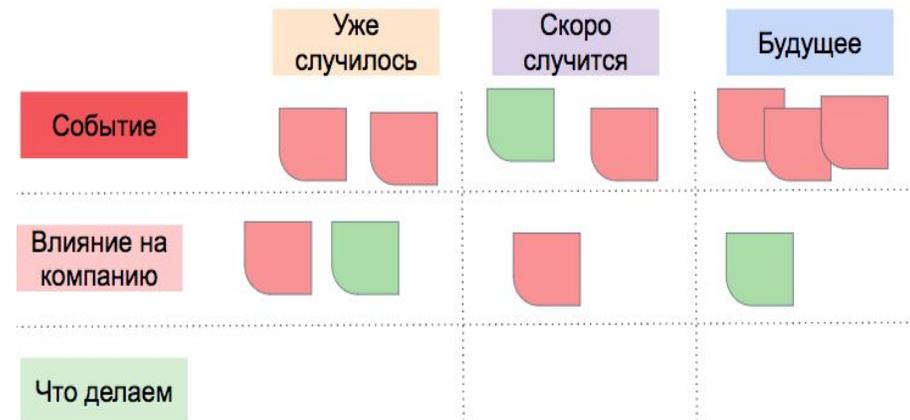
# Карта рисков и возможностей



# Шаг 5. Связность

ЗАЧЕМ

Превратить Страх в Факт  
Оценить срок наступления



ЧТО  
ДЕЛАЕМ

Разбираем квадранты последовательно  
Внешние риски => Внешние возможности =>  
=> Внутренние риски => Внутренние возможности

**Превращаем формулировки в факты**

Раскладываем карточки по матрице 3x3

Для будущего - если можем - добавляем **“предвестника”**

ВАЖНО!

*Меняем формулировку на максимально конкретную*

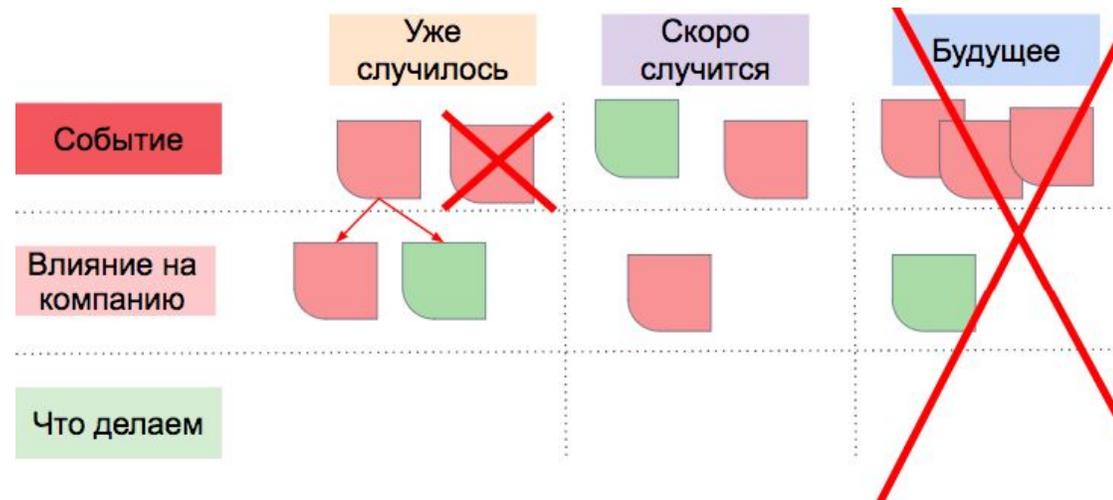
*Не спорим о терминах*

*Это первая итерация, а не финальный продукт*

# Шаг 6. Заземление

ЗАЧЕМ

Понятность  
Управляемость



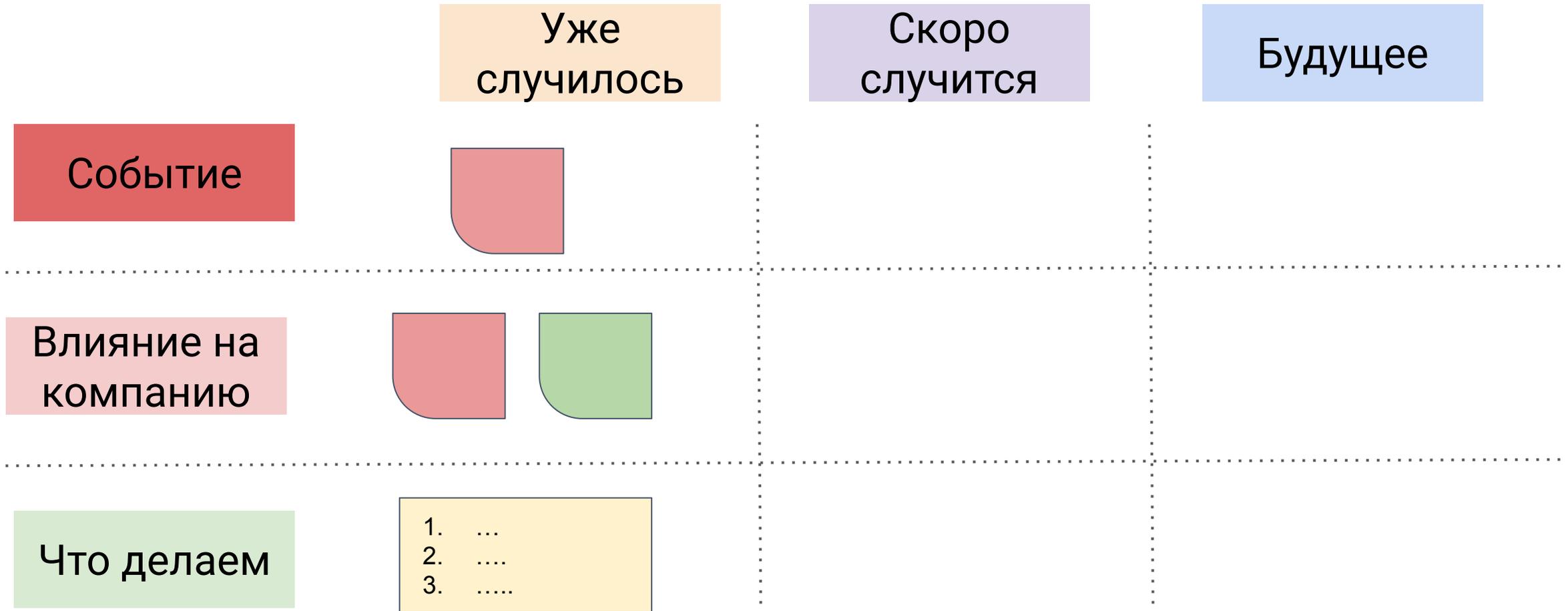
ЧТО ДЕЛАЕМ

Убираем Будущее и то, что **уже** на нас отразилось, а мы прореагировали, со стола  
Превращаем факты в пары Факт - Влияние на нас  
**“Что случится и как оно на нас отразится”**

**ВАЖНО!**

*Всё должно быть измеримым - как мы точно поймем, что это произошло?*  
*Линейные цепочки Причина - Следствие 1 - Следствие 2 - ...*  
*N*

# Шаг 7. ToDo или Action Plan



# Карточка для Backlog-а

Срок

Уже случилось

Риск (внешний)

Указом Правительства Москвы в Москве введён режим строгого карантина на неопределенный срок

Влияние на нас

**Компания** - спрос онлайн вырастет, запасы на складе начнут заканчиваться

**Команда** - никто не может попасть в офис физически, курьеры не могут перемещаться по городу без спец. разрешения

**Клиенты** - еще одна волна панического спроса

ToDo

- Получить разрешения для курьеров и работников склада
- Перевести call-центр на работу из дома
- Сайт и call-центр должны обладать самой актуальной инфо

# Замыкаем цикл

- ❑ Что у нас есть на выходе?
  - ❑ Правила для совместной работы с экспресс-стратегией
  - ❑ Общие критерии принятия решений в хаосе
  - ❑ “Карта рисков и возможностей” версия 1.0
  - ❑ Первые элементы бэклога в формате понятных задач и ToDo
  - ❑ Назначена дата следующей встречи
- ❑ Что мы делаем дальше?
  - ❑ Определяем “Владельца карты” (=PO) и держателя процесса (=SM)
  - ❑ Определяем длину спринта :-)
  - ❑ Определяем темы/даты следующих встреч и состав участников
  - ❑ и повторяем цикл, пока он актуален

# Процесс

Как это организовать у себя?



# Как организовать процесс?

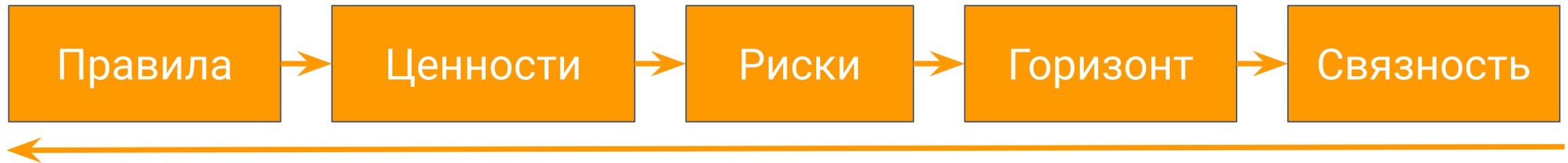
- ❑ Малая группа (3-5 человек, ЛПР)
- ❑ Нужен фасилитатор
  - ❑ попросить фасилитатора провести встречу
  - ❑ выделить фасилитатора из группы (есть подробный план сессии)
- ❑ Чёткие временные рамки (3 часа для v1.0 max)
- ❑ Инкрементально и итеративно :-)
- ❑ Без перфекционизма (важно начать)
- ❑ Частота повторений зависит от скорости изменений и может быть ситуативной (по факту срабатывания риска)

# Подводим итог

Что это было?



# Как снижать энтропию?



- Нужна безопасность - это островки реальности, где работают **правила**
- Цели в хаосе меняются, поэтому решения принимаем от **ценностей**
- Даже простое именованное **рисков** снижает неопределенность
- Обязательно **сужаем горизонт** до ближайшего
- Важно не путать причину и следствие - строим **связные цепочки**

**Правила, Ценности, короткий Горизонт** - это три точки опоры, которые снижают энтропию для любого группового обсуждения в условиях высокой неопределенности

# Вопросы

@korichina\_toolkit

