



ИРИНА СУКМАНЮК

**КАК ПРИМЕНИТЬ ИНСТРУМЕНТЫ ФАСИЛИТАЦИИ
И ТРИЗ В ПРОВЕДЕНИИ РЕТРОСПЕКТИВЫ**



2024

10 апреля - онлайн
12 апреля - очно, Москва

**КОНФЕРЕНЦИЯ
ФАСИЛИТАТОРОВ**

www.facilitators.ru

OKR Академия

Первая компания в России

содействующая развитию организаций
через применение системы OKR

Более 7 лет

мы обучаем и поддерживаем
внедрение OKR

OKR
academy

Екатерина
Чуева



Ирина
Сукманюк



Наталья
Гульчевская



Светлана
Винницкая



Людмила
Афанасьева



Евгения
Катаева



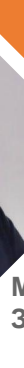
Екатерина
Филиппова



Лариса
Киселева



Михаил
Захаров





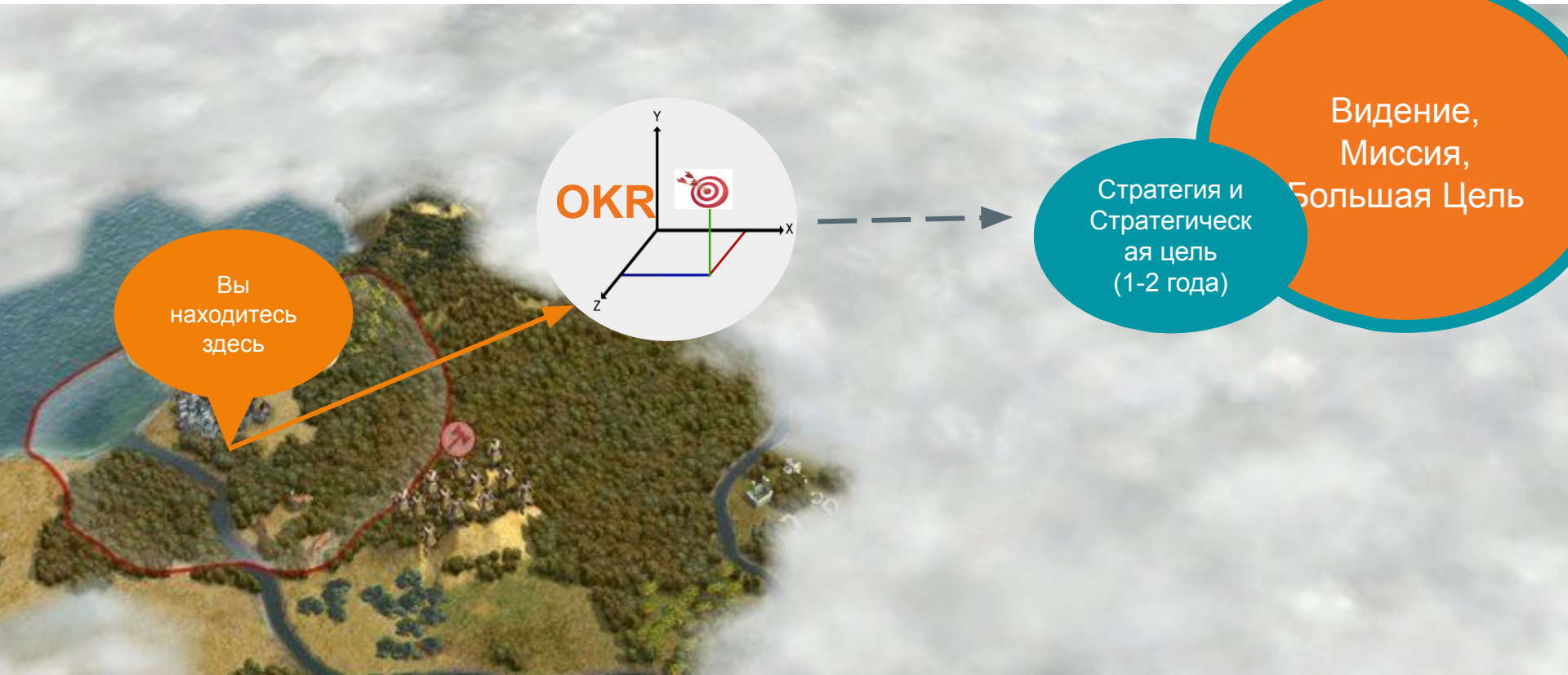
Ирина Сукманюк

Управляющий партнер OKR Академии

- MBA
- Фасилитатор
- OKR-coach
- Бизнес-Тренер

- Change practitioner, PROSI
- iCAgile Certified Professional - Coaching Agile Transitions
- Более 25 лет управленческого опыта на топ позициях

OKR как система исполнения стратегии в условиях высокой неопределенности



OKR (Objectives and Key Results)

Agile система исполнения стратегии



Как



→ Гибко (Agile)

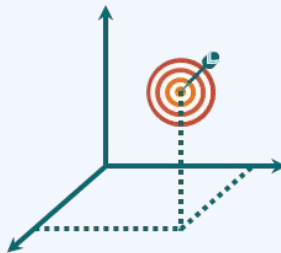


→ Сфокусированно



→ Согласованно

К каким целям



→ Ясным



→ Амбициозным

Что делаем

Стратегическая цель

Год (годы)

Планирование

квартал/месяц

Ретроспектива

неделя

Понедельник

Прогресс-собрание

Пятница

Празднование успехов



Владелец OKR



OKR мастер/коуч



OKR практики

OKR на ближайший квартал



На чем важно сфокусироваться в этом квартале, что поможет реализовать стратегическую цель?



Стратегическая
цель



РЕТРО СПЕКТИВА



The whiteboards display various project management and organizational charts. Key elements include:

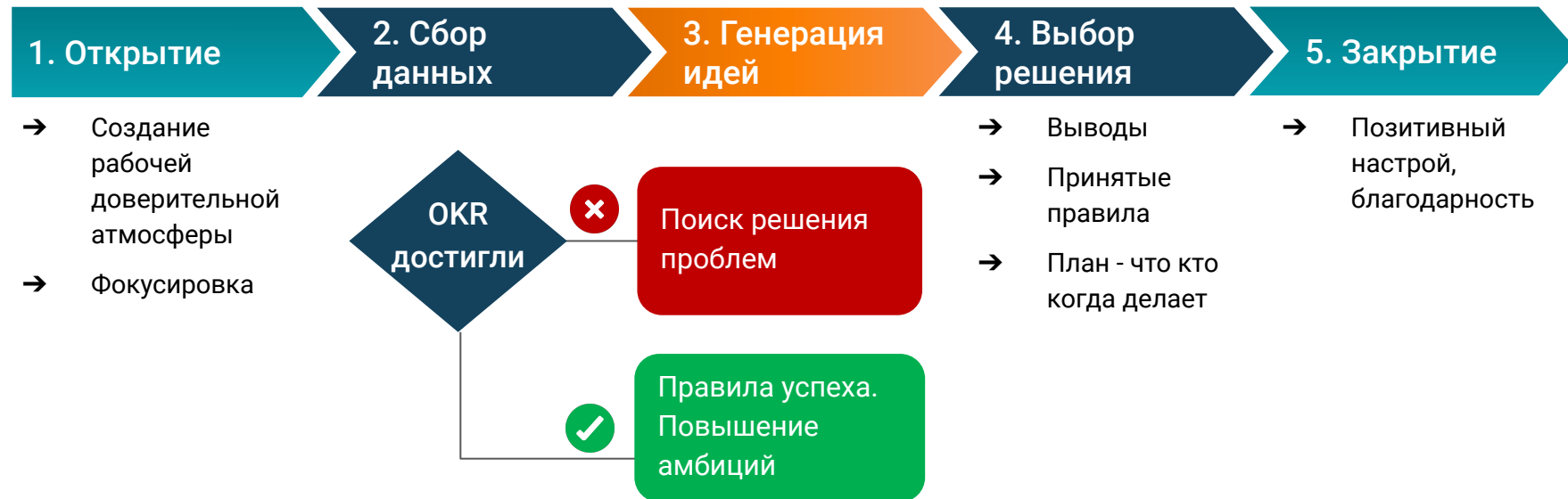
- HR** (Human Resources) section with a table of roles and responsibilities.
- ДепИМ** (Department of Internal Affairs) section with a table of tasks and status.
- СГК** (State Agency for Consumer Protection) section with a table of activities.
- СССМ** (State Agency for Consumer Protection) section with a table of activities.
- ДКК** (Department of Consumer Protection) section with a table of activities.
- ФЭД** (Department of Consumer Protection) section with a table of activities.
- ДМС** (Department of Consumer Protection) section with a table of activities.
- ДПП** (Department of Consumer Protection) section with a table of activities.
- ЦЕАБ** (Consumer Protection Agency) section with a table of activities.

Each section includes a table with columns for 'План' (Plan), 'Факт' (Fact), and 'KR' (Key Result). The tables are populated with colorful sticky notes, indicating progress and status. The tables are organized into a grid, with each section having its own dedicated space. The sticky notes are color-coded, likely representing different stages or priorities. The overall layout is clear and easy to read, facilitating a comprehensive overview of the organization's activities and goals.

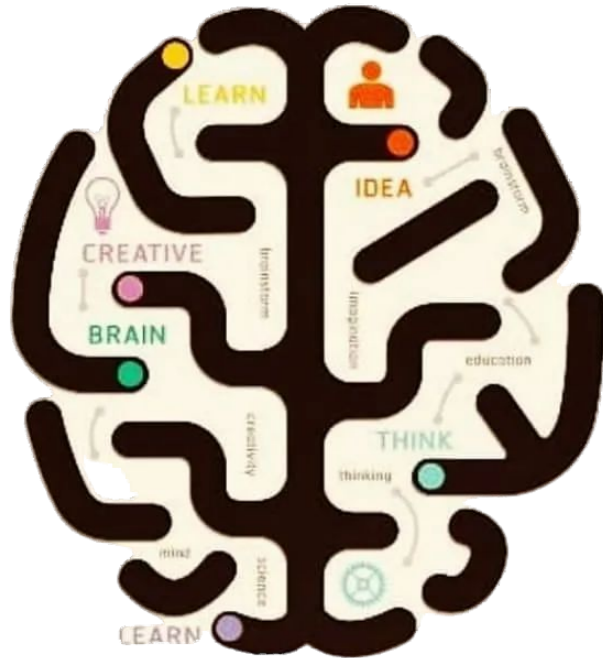
БАШКО
СЕРЖИ
СЕРЖИ
СЕРЖИ

ЦЕАБ
КР1
КР2
КР3

Общий план ретроспективы



<https://youtu.be/VPflbmxxwfl>



Что такое ТРИЗ?

- Теория решения изобретательских задач
- Инструмент создания нового
- Одна из эффективных современных технологий творчества

Элементы ТРИЗ



Системное мышление



Эволюционное мышление



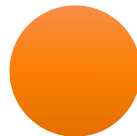
Мышление через
противоречия



Мышление через ресурсы
(ресурсное мышление)



Мышление по моделям



Развитие творческого
воображения (РТВ)



Основное понятие
ТРИЗ

СИСТЕ
МА

Основное понятие ТРИЗ: Система

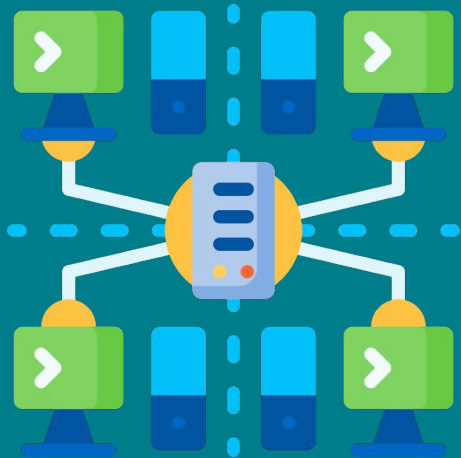
**Мир состоит из
систем**

Система – это совокупность элементов, обладающая свойствами, которыми отдельные элементы не обладают.

Эти свойства называются системными.

В чем суть?

Если собрать велосипед из велосипедных деталей, у него появится новое качество – двигаться. Просто куча одинаковых деталей не создает нового качества, поэтому это не будет системой.



Основное понятие ТРИЗ ПОДСИСТЕ МА

Основное понятие ТРИЗ: Подсистема

Части системы

Любые части (элементы) системы называются подсистемами.

В чем суть?

Все свойства системы определяются ее подсистемами и взаимодействием между ними.

Для примера, система – мотор.
Подсистема – поршень.



Основное понятие ТРИЗ НАДСИСТЕ МА

Основное понятие ТРИЗ: Надсистема

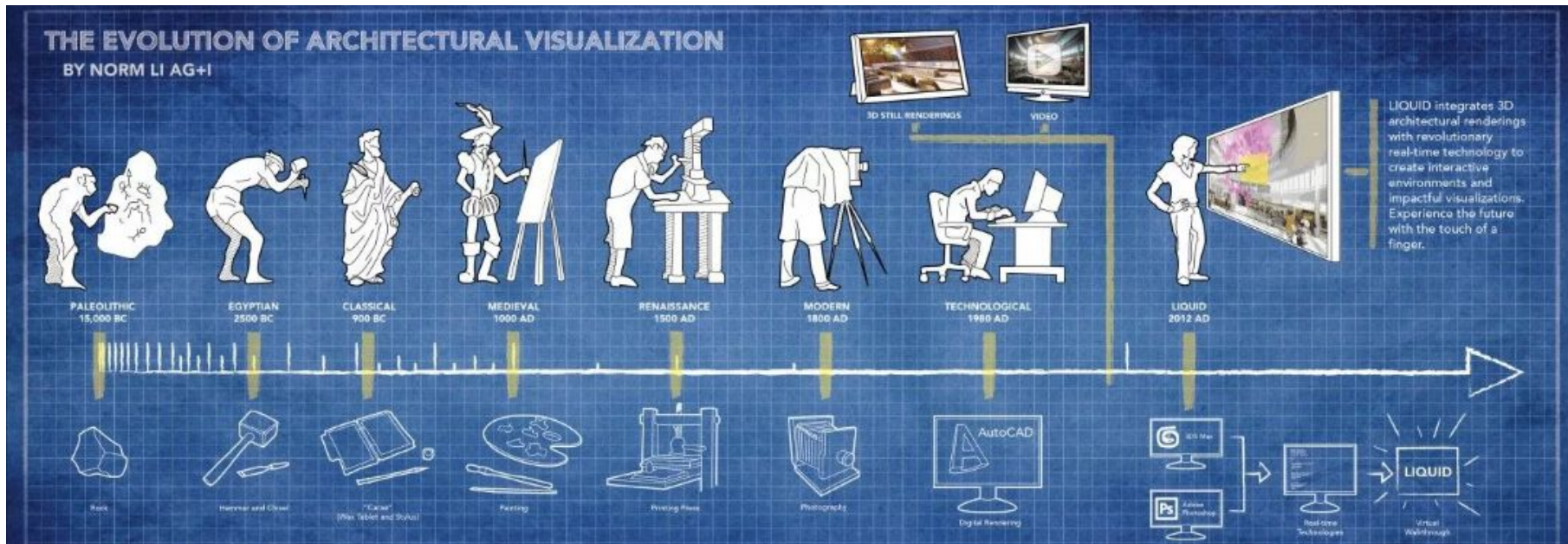
Каждая система часть другой системы

Каждая система является частью какой-то большей системы. Эта система, в которую рассматриваемая система входит в качестве подсистемы, в ТРИЗ называется надсистемой.

В чем суть?

Так, кухонная плита является подсистемой кухни, а сама кухня – подсистемой квартиры. Кухня – надсистема для плиты. Квартира – надсистема для кухни.

Что такое ТРИЗ?



● ТРИЗ - обобщение творческого опыта многих поколений изобретателей, сумевших эффективно разрешить противоречия, возникающие в процессе решения задачи



ИКР - Идеальный конечный результат

- Закон стремления повышения степени идеальности определяет основное направление в развитии систем
- С развитием системы постоянно происходит повышение ее идеальности



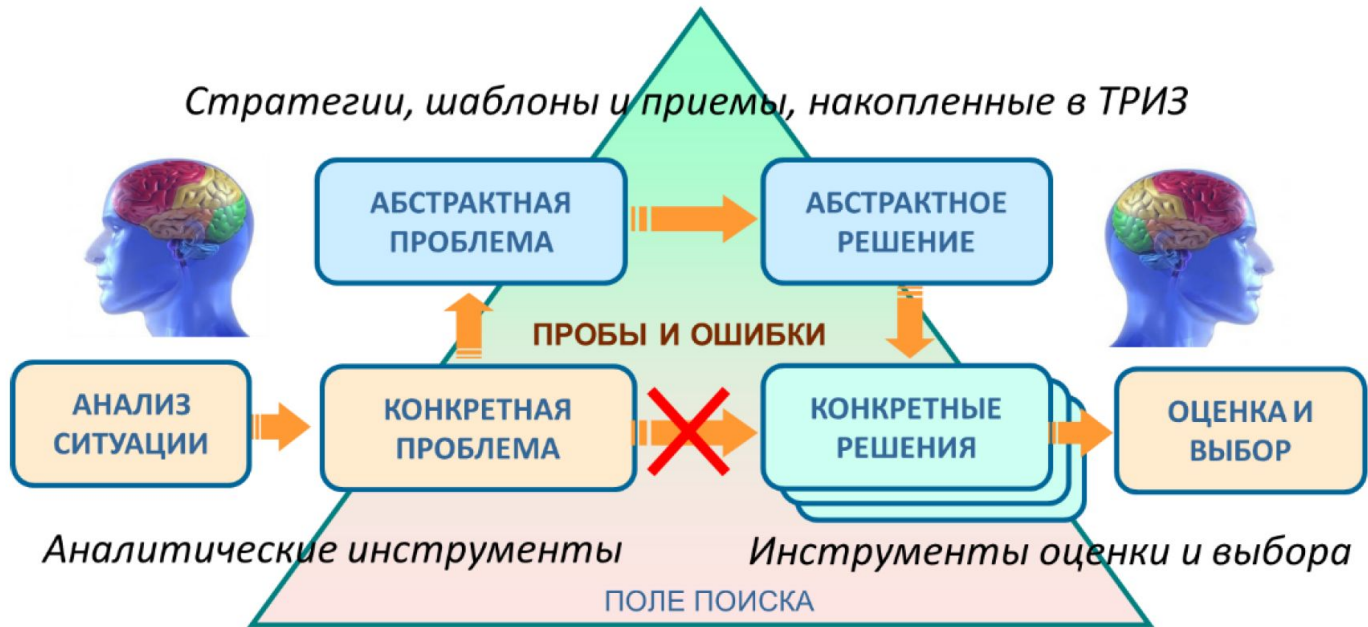
системная технология, которую применяют в корпорациях по всему миру, чтобы быстро решать нестандартные, инновационные проблемы бизнеса

Внимание!!!

- Когда возникает сложная задача, то в среднем ТРИЗ ускоряет поиск её решения в 6-10 раз

Схема

ТРИЗ- мышления





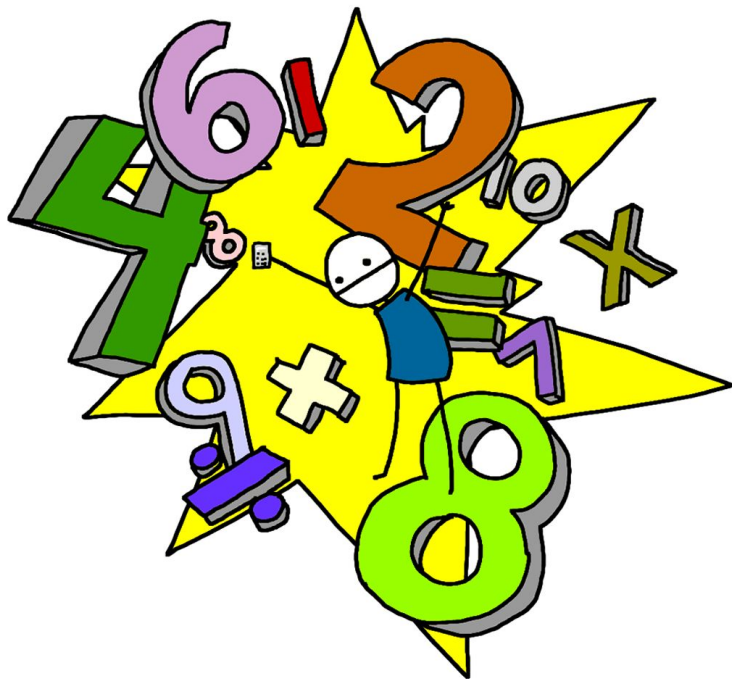
РТВ

развитие
творческого
воображения



РТВ: инструменты

Морфологическая матрица	Идеальное решение	Обострение конфликтов
Метод ассоциаций	Ступенчатое конструирование	Золотая рыбка
Фокальные объекты	Приемы творческого дизайна	Метод тенденций
Гибридизация	Фантограмма	Инновационный сторителлинг
Идеальная система	Экстраполяция параметров и Оператор РВС	и многие другие



Фантастическая математика

- Методы этой группы получили такое название, так как в названиях присутствуют слова: «сложение», «вычитание», «умножение», «тождество»
- Складывать, умножать и вычитать можно любые объекты – предметы, процессы, идеи, свойства, законы. И получать в результате совершенно невероятные идеи для создания нового объекта или процесса

Сложение	Вычитание	Дробление / деление
<ol style="list-style-type: none">1. Выбрать объект, который необходимо изменить2. Выбрать объект, от которого будем брать необходимые элементы («донор»)3. Перенести на изменяемый объект от «донора» элемент, которого у него нет4. Изменить функционирование объекта и/или окружающую среду так, чтобы полученный объект был жизнеспособен5. Описать жизнедеятельность объекта	<ol style="list-style-type: none">1. Выбрать объект, который необходимо изменить2. Определить состав объекта: части, функции, свойства, связи3. Удалить (вычесть) один или несколько составляющих4. Изменить функционирование объекта и/или окружающую среду так, чтобы полученный объект был жизнеспособен5. Описать жизнедеятельность объекта	<ol style="list-style-type: none">1. Разделить объект на независимые части2. Выполнить объект разборным3. Увеличить степень дробления объекта

Пример “Кафе”



Пример “Кафе”

Система
общественного
питания

Помещение

Дизайн,
интерьер

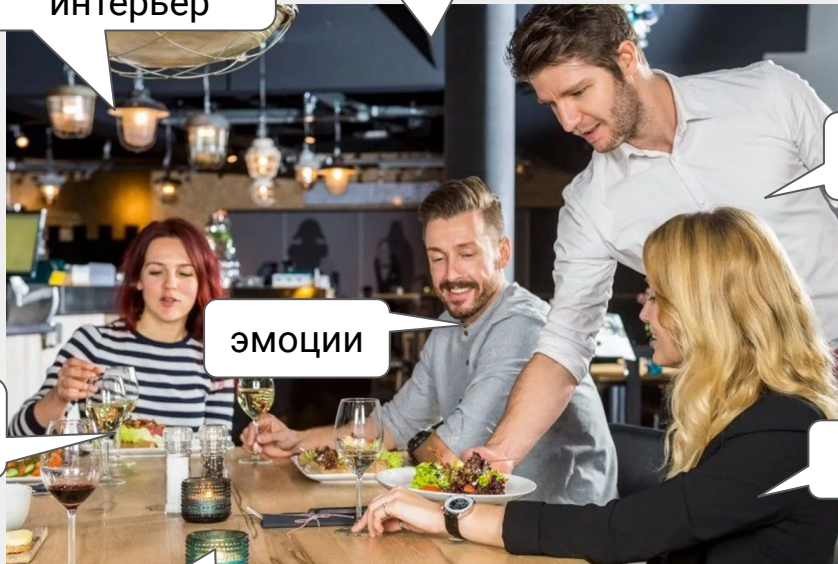
официанты

эмоции

Еда,
напитки

Клиенты

Меню





ФМ

**Приём
сложения**

**Если к кафе/бару прибавляем
большой экран, то получится ... ?**



ФМ

Приём
сложения

Спорт-бар!





ФМ

**Приём
сложения**

**Если к кафе/бару прибавляем живую
музыку, то получится ... ?**



ФМ

**Приём
сложения**

Ресторан!





ФМ

**Приём
сложения**

**Если к кафе/бару прибавляем
возможность посетителям петь
самим, то получится ... ?**



ФМ

**Приём
сложения**

Караоке!





ФМ

**Приём
сложения**

**Если к кафе/бару прибавляем кошек,
то получится ... ?**



Котокафе!

ФМ

**Приём
сложения**





ФМ

**Приём
вычитания**

**Если из кафе/бара вычитаем
официантов, то получится ...?**



ФМ

**Приём
вычитания**

Ресторан самообслуживания!





**Если из кафе/бара вычитаем
клиентов, то получится ...?**

ФМ

**Приём
вычитания**



Dark kitchen!



ФМ

**Приём
вычитания**





ФМ

**Приём
вычитания**

**Если из кафе/бара вычитаем
классическое меню, то получится ...?**



ФМ

**Приём
вычитания**

Меню по QR-коду!





ФМ

**Приём
деления**

**Если пространство кафе/бара
разделить на отдельные комнаты, то
получится ...?**



ФМ

**Приём
деления**

Кабинет или Cabinet particulier!





ФМ

**Приём
деления**

**Если процессы в кафе/баре разделить
на отдельные, то получится ...?**



ФМ

Приём
деления

МакАвто!





Если умножим количество наших кафе/баров, то получится ...?

ФМ

**Приём
умножения**



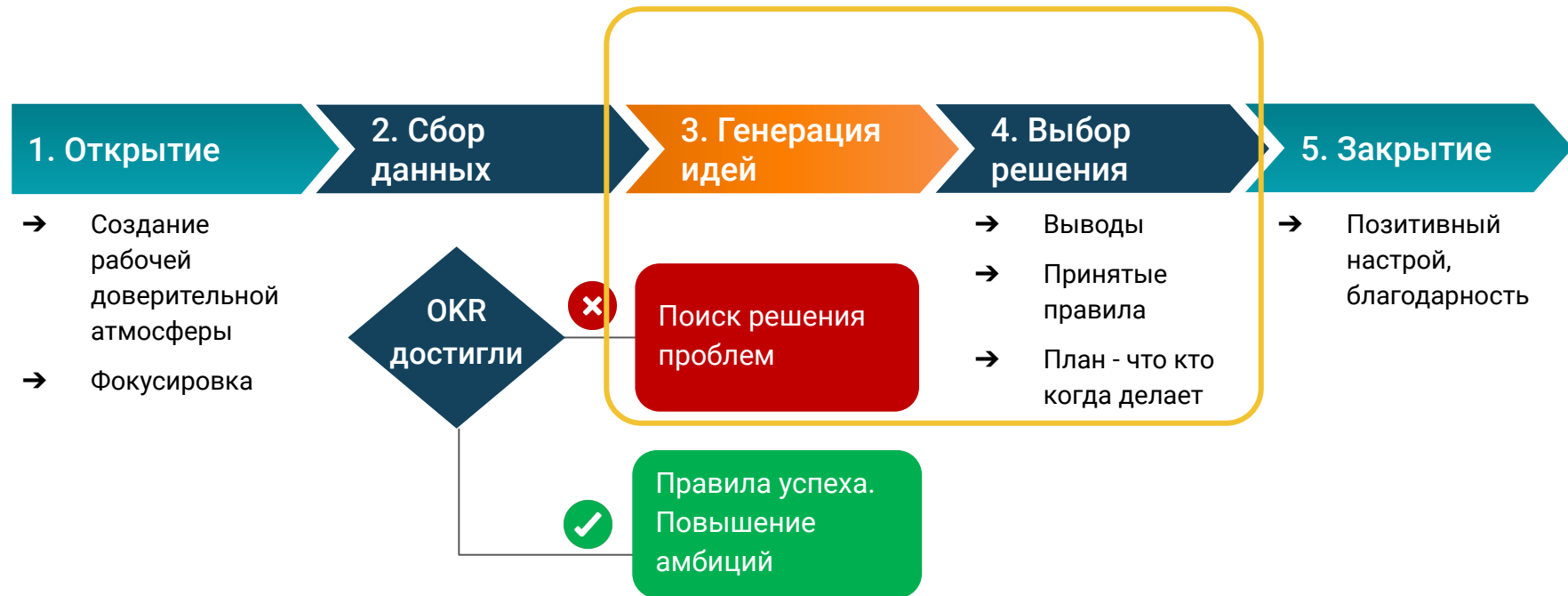
ФМ

**Приём
умножения**

Франшиза/сеть



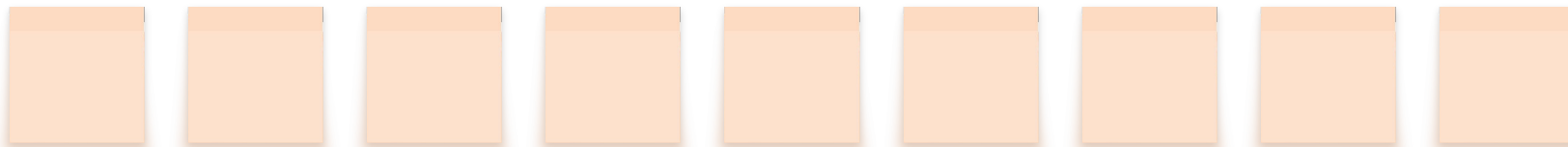
Общий план ретроспективы



<https://youtu.be/VPf1bmxxwfl>

Почему не достигли результата OKR?

В чем причины проблем? Как можно их устранить?



Кейс “Не выполняем “План действий”

Проблема, выявленная на Ретроспективе OKR	Вы уже продвинулись в анализе ситуации, применяя инструменты ТРИЗ	Задача
<ul style="list-style-type: none">- Рабочая группа не выполнила “План действий решения проблемы “X”- На предыдущей Ретроспективе была выявлена проблема, определены пути ее решения, сформирована рабочая группа, составлен план действий, НО действия не делаются и/или не доводятся до конца- Это происходит регулярно	<ul style="list-style-type: none">- Конфликтующая пара (противоречие): Участники рабочей группы и План действий- Идеальный конечный результат 1 (ИКР 1): Со стороны людей: Участники рабочей группы САМИ реализуют план действий- ИКР 2: Со стороны действий: План САМ себя реализует и доводит до конца (План реализуется без участия его создателей)- ВПР (см.следующий слайд)	<ul style="list-style-type: none">- Используя <ol style="list-style-type: none">1) приёмы Фантастической математики:<ul style="list-style-type: none">● сложение● вычитание2) представление об ИКР (1 или 2), к которому стремитесь,3) ресурсы Конфликтующей пары (ВПР - см.следующий слайд) <p>найдите интересные и перспективные решения исходной проблемы</p>

ВПР - это все свойства конфликтующей пары, а также всех окружающих ее объектов и систем, которые мы можем использовать

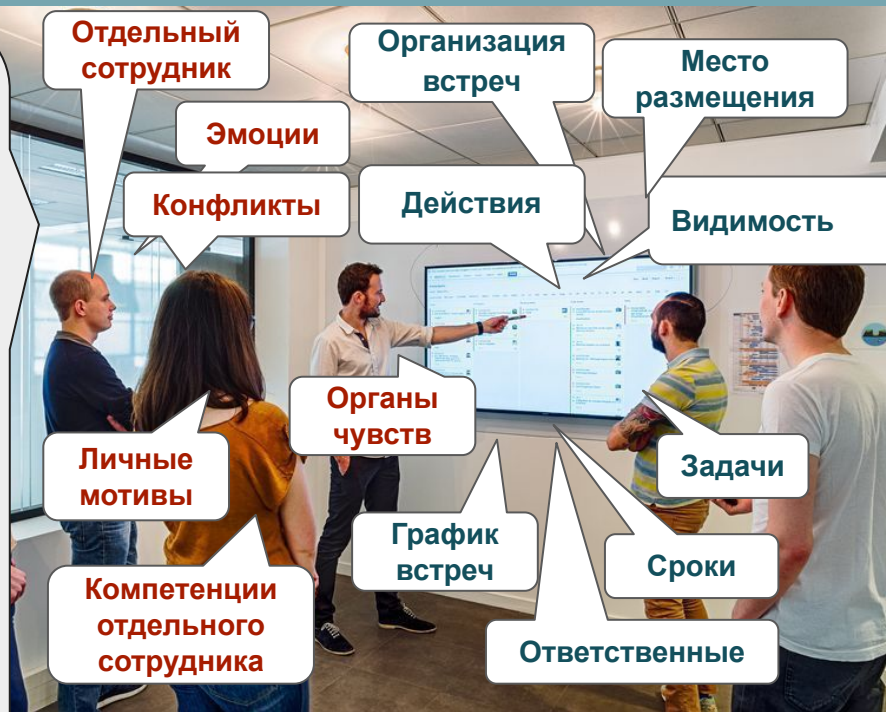
СИСТЕМА:

Участники рабочей группы:

мотивация, знания, навыки, умение работать вместе, количество участников, полномочия

План действий:

количество пунктов, понятность, конкретность, обеспеченность ресурсами, реалистичность, визуализация, трекинг прогресса, проработка формулировок, язык написания



НАДСИСТЕМА:

Участники рабочей группы:

компания, офис, оргструктура, цели, стратегии, корп.культура, процессы и регламенты, взаимозависимости с другими раб.группами, установки руководителей

План действий:

проект/продукт, стратегические цели, ценности, миссия

Подсистемы: Участники рабочей группы

Подсистемы: План действий



Как решить проблему с регулярным невыполнением “Плана действий” участниками рабочей группы



Шаг 1

Выберите ИКР, с которым хотите поработать (ИКР1&ИКР2). На каждый приём ФМ, перебирая ресурсы, разработайте идеи (даже самые безумные), решающие задачу

Шаг 2

Из полученных на предыдущем шаге идей выберете 3-5 лучших

Шаг 3

Подготовьте презентацию от своей команды





Метод фокальных объектов: пример

МФО

Сущность метода в переносе свойств и признаков случайных объектов на фокальный объект

Объекты	Какой должна быть "домашняя работа" у учеников, чтобы ее хотелось выполнять?			
Прожектор: яркий, теплый, слепящий, красивый, большой, фокусирующий	яркий визуал	Четкие фокусирующие задания и вопросы	подсвечивает важное	Сфокусировать свое решение другим ученикам (обучить их)
	с гаджетами	выделенные объекты	объемная	
Метро: быстрое, глубокое, точное, регулярное, удобное, шумное	регулярная	есть навигация как схема метро - как где что найти	быстрое - как творческое, так и с выбором ответов	"жульчащие группы" - выполнение в группах
	объем стандартизован	уровень глубины регулируется	аудио-, видеоформат	
Крокодил: зеленый, страшный, быстрый, агрессивный, зубастый, милый - мультяшный, ленивый	Геймификация с героем - Гена дает задания (сторителлинг)	Ешь Слона - крокодила по кусочкам	Есть трекер-пинатор с таймером (учитель или чат-бот)	Варит "не слабо" - это сложное задание для тебя :) А Вась сделал за 2 минуты (учитель или чат-бот)
	необходимость дисциплины	Создание мультика как результат домашки	Домашка требует наблюдений, самоанализа, прощупывания (печенье, домашка, раскраска по криволиней)	Лидерборд

Фокальные объекты

ЛЕВ

рычащий,
грозный,
царь,
главный,
авторитетный,
золотистый,
с гривой,
опасный

ДРЕЛЬ

проникающая,
шумная,
сверлящая, быстрая,
крутящаяся

КИСТЬ

пушистая,
мягкая,
гибкая,
творческая,
проводник в руках
художника,
компактная



Какими должны быть наши ретроспективы чтобы уровень вовлеченности участников был высокий?



Шаг 1

Соедините характеристики фокальных объектов и Ретроспективу

Шаг 2

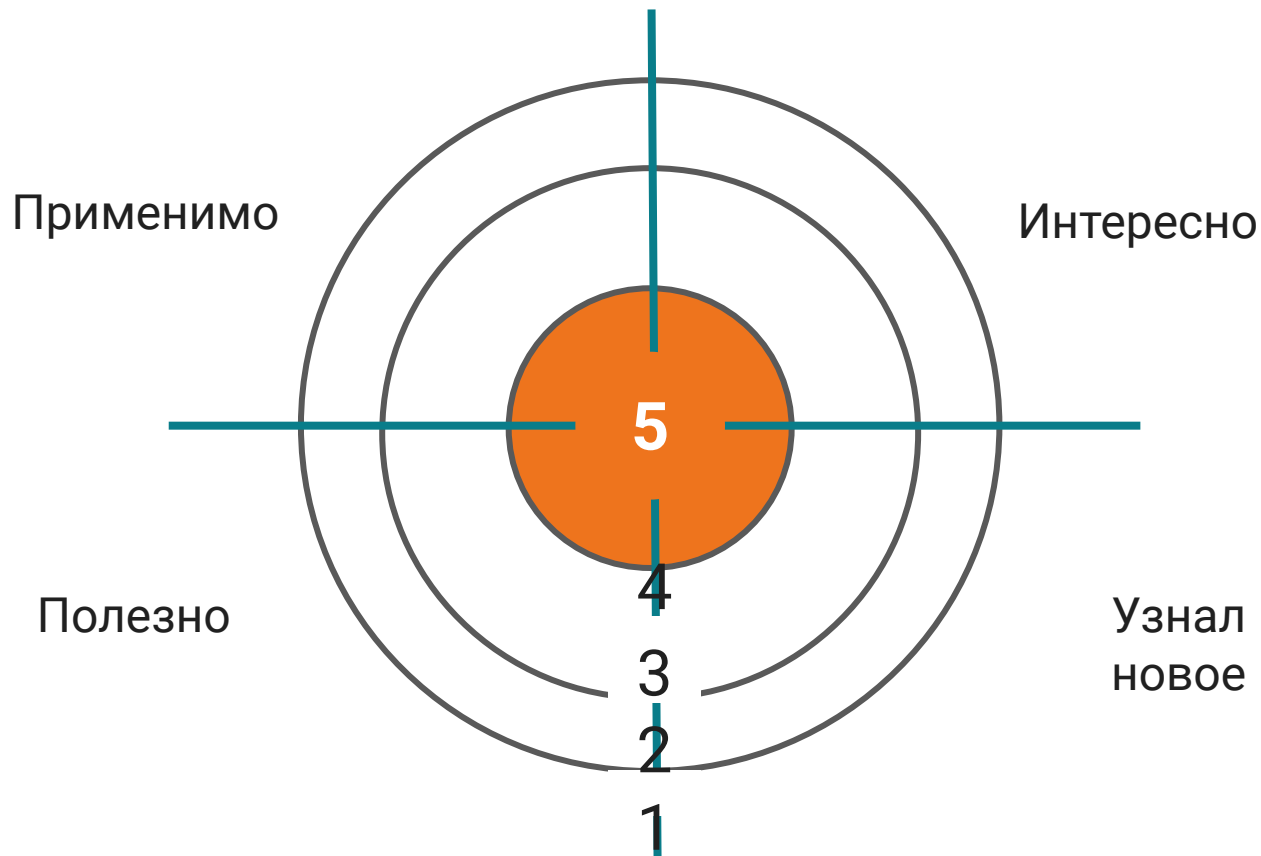
Используя полученные идеи сформулируйте 1-3 варианта решений поставленного вопроса

Шаг 3

Выберите те, которые помогут решить поставленный вопрос



Ретро на Ретро: рефлексивная мишень





Книга доступна
здесь:



Книга “Навигатор внедрения OKR”



Получите подарки



- Видео “Как проводить ретроспективу по OKR”
- Чек-лист проверки качества формулировки OKR
- Программа тренинга “Инструменты ТРИЗ в OKR: глубокая работа над качеством идей при постановке Целей и Ключевых результатов”
- Программа тренинга “Инструменты фасилитации для OKR-практиков. Повышаем мастерство”

Контакты



t.me/okracademychat



team@okr-academy.ru



vk.com/okracademy



OKR-academy.ru