



# RAPID МЕТОДОЛОГИЯ FORESIGHT

2017

## ВЕРСИЯ 0.4

## СОАВТОРЫ МЕТОДИКИ. РАЗВИТИЕ RAPID FORESIGHT

### Методика разработана в сентябре-октябре 2010 г., тогда соавторами методики являлись:

- Дмитрий Песков
- Павел Лукша
- Михаил Кожаринов
- Илья Савчук

### Разработчики визуального интерфейса (2010–2011 гг.):

- Екатерина Лукша (Лявина)
- Алина Зотова
- Дарья Иванюшина

Первый кейс использования – «Форсайт образования 2030» на EduCamp в 2010 г.

Первый кейс использования в образовательных программах – Молодежная программа ОАО «Россети» в МШУ СКОЛКОВО, май–июнь 2011 г.

Первый проект для отраслевых пользователей – форсайт центров компетенций для автомобильной промышленности по заказу Минпромторга России, август 2011 г.

Первый «гражданский» форсайт – «Форсайт Россия» совместно с Российским управленческим сообществом (в 28 регионах России), январь–февраль 2012 г.

### Соавторы методики (2011–2017 гг.):

- Денис Коричин
- Тимур Шукин
- Алексей Яцына
- Георгий Гофбауэр
- Кристина Роппельт (Кашфуллина)
- Дмитрий Забилов
- Дмитрий Судаков
- Юлия Гудач
- Елена Стасова
- Артем Волков
- Михаил Буренков
- Виталий Андриянов
- Анна Старикова
- Сергей Бантос
- Евгений Нилов
- Павел Сурков

### Существенные вехи развития методики:

Методики отраслевого форсайта и форсайта компетенций (Павел Лукша, Денис Коричин, Екатерина Лукша), весна–лето 2012 г.

Развитие территорий – методика СПУРТ (Денис Коричин и команда), весна 2013 г.

Международная апробация методики – совместный проект Международной организации труда и МШУ «Сколково» (Павел Лукша, Дмитрий Судаков, Максим Афанасьев), осень 2013 – осень 2014 гг.

Технологизация методики и проверка на масштабируемость для проведения форсайт-флотов (синхронное действие на четырех теплоходах с общими экранами и сшивками содержания разных форсайт-групп), февраль 2015 – апрель 2017 гг. (участники сетевого партнерства «Конструкторы сообществ практики» (КСП)).

### Отдельное спасибо всем участникам-экспертам форсайтов и выпускникам форсайт-школы за ваш вклад в развитие метода!



## Слово РЕДАКТОРА

Моя первая форсайт-сессия состоялась 4 года назад, 13 марта 2013 г. мы проводили сессию территориального развития для города Жуковского. Сегодня даже сложно представить, но мое обучение состояло из 15-минутного объяснения Дениса Коричина, что и как необходимо делать, и я пошел «к стенке» вторым номером с Тимуром Гафитуллиным, а на следующий день уже вел группу.

Тогда мы очень многого не знали о Rapid Foresight. Не было ни чеканных формул, ни способа выявления проекта развития, ни требований к сборке, ни десятков приемов работы с группой... Все делалось наживую, в ходе сессии, здесь и сейчас. Каждая сессия продвигала нас вперед к пониманию того, чем же мы все-таки занимаемся и как работать с будущим.

И именно тогда мы договорились, что разбор произошедшего на сессии, выявление и описание (фиксация) полезных приемов работы, удачных формулировок, емких и точных определений – это обязательный элемент нашей практики. Собственно, это и есть наша практика – практика инструментов и методов коммуникации.

С того момента мы – «Конструкторы сообществ практики» – старались каждый раз не просто выполнить работу по методике, но и критически ее переосмыслить. Так выкристаллизовалась предварительная работа по проектированию сессии, так в методике появлялись и пропадали отдельные карточки и такты работы, так мы сами становились частью проведенных форсайт-сессий и формировали свою позицию к окружающему миру.

Первую методичку я увидел только через полгода, в ходе Форсайт-флота 2013. Но реальная потребность в письменном тексте появилась намного позже – задача массовой трансляции знания и методической поддержки практики большого числа людей встала перед нами на форсайт-школе 2015 г.

Почти год ушел на сбор материала, переосмысление того, что было в методике раньше, изменение структуры документа, закрытие «белых пятен», того, что раньше подразумевалось, но не описывалось. А на форсайт-школе 2016 г. эта версия прошла вычитку и корректуру силами самих участников.

Сейчас вы держите в руках версию 0.4. Как и все предыдущие версии, она имеет одного сборщика, но десятки тех, кто внес свое содержание в работу. Как и все предыдущие версии, это результат коллективной практики более чем полутысячи форсайт-групп за эти годы.

Однако работа продолжается, каждый день проводятся новые сессии, появляется новый опыт. И каждый из вас может (и должен) стать участником пополнения методического багажа, а кто-то, я уверен, возьмется за следующую версию документа. Надеюсь только, что я никогда не увижу версии 1.0 – ведь это будет означать конец живой практики.

**Алексей ЯЦЫНА,**  
партнер «Конструкторы сообществ практики» (КСП)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Соавторы методики. Развитие Rapid Foresight</b>	<b>1</b>
<b>Структура документа</b>	<b>4</b>
<b>Введение в форсайт</b>	<b>5</b>
Форсайт — определения	5
Что такое «форсайт»?	5
Мышление о будущем: виды, подходы, особенности	7
Форсайт — история, распространение, применение, текущее состояние	8
Rapid Foresight – введение в подход	11
<b>Rapid Foresight как метод</b>	<b>13</b>
Основной принцип Rapid Foresight	13
Функции Rapid Foresight	14
Последовательность шагов в Rapid Foresight	14
Элементы Rapid Foresight-сессии	16
Особенности методики Rapid Foresight	18
Преимущества методики Rapid Foresight	19
Ограничения методики	20
Rapid Foresight — существующие вариации	21
<b>Сессия Rapid Foresight</b>	<b>25</b>
Предпринимательский контур форсайт-сессии	26
Организационный контур форсайт-сессии	29
Технологический контур форсайт-сессии	32
<b>Команда форсайт-сессии. Приемы модерации</b>	<b>51</b>
Роли и обязанности команды форсайт-сессии	51
Модерация в форсайт-сессии	56
Рефлексия и дотройка метода	63
<b>Примеры рабочих документов форсайт-сессии</b>	<b>64</b>
Таблица 1. Шаблон подготовки административно-хозяйственного обеспечения форсайт-сессии	64
Пример: описание «про форсайт»	64
Пример: протокол согласования с заказчиком задания на сессию (компания)	65
Пример: задание на предварительную аналитику по территории	67
Пример постановки на работу «Форсайт-флот НТИ»	68
Пример: стандартная таблица сборки содержания	73
Пример: памятка модератора на сессии форсайта компетенций	73
Пример: план сессии	74
Пример: пустографка для описания проекта изменения	76
Пример: карта сессии	78
Пример: отчет о форсайт-сессии (фрагмент)	79
Пример: лог сессии	81
Пример: пост-релиз (сессия для муниципального образования)	84
Инструкция: технические правила заполнения файлов сборки	86

Рисунок 1.

## ЗНАКОМСТВО С ФОРСАЙТОМ

### Введение в форсайт

- Мышление о будущем: виды, подходы, особенности.
- Форсайт — определение.
- Форсайт в мире и России — история, распространение, применение, текущее состояние.
- Rapid Foresight — история разработки, история применения, текущее состояние.

## ПОНИМАНИЕ ФОРСАЙТА

### Rapid Foresight как метод

- Особенности.
- Основные элементы.
- Преимущества.
- Ограничения.
- Вариации.

## ПРОВЕДЕНИЕ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

### Форсайт-сессия

- Определение потребности сессии.
- Проектирование сессии.
- Организация сессии.
- Проведение сессии.
- Обработка материала и сборка результатов сессии.
- Продукты сессии и размещение результатов сессии во внешней среде.

### Уровни вложенности сессии Rapid Foresight

- Предпринимательский — в какую деятельность включена RF-сессия.
- Организационный — как собрана RF-сессия.
- Технологический — как проведена RF-сессия.

## ВЕДЕНИЕ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

### Модерация в форсайт-сессии

- Роли команды проведения форсайт-сессии, компетенции модератора и сборщика.
- Работа модератора и сборщика.
- Модерация по тактам работы.
- Рефлексация и достройка метода.

### Аверс и реверс Rapid Foresight Практики модерации группы.

### Аверс и реверс Rapid Foresight Инструментальные такты сессии.

Шаблоны и примеры материалов и документов, используемых в ходе форсайт-сессии, размещены в конце документа.

## ВВЕДЕНИЕ В ФОРСАЙТ

Раздел посвящен ответам на следующие вопросы:

1.

**Что такое «форсайт»?  
Чем форсайт  
отличается  
от других методов  
работы с будущим?**

2.

**Какие  
существуют методы  
форсайта  
и в чем их ключевые  
отличия?**

3.

**Что такое  
Rapid Foresight?**

### ФОРСАЙТ — ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**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.

**Rapid Foresight (RF)** — это инструмент для прогнозирования и формирования будущего, позволяющий получать за короткий срок прогнозы высокой точности относительно будущего, путей их достижения и объединять людей для реализации их представлений о будущем.

**Rapid Foresight** (быстрый форсайт) — российская версия форсайт-методики, разработанная группой RE-ENGINEERING FUTURES (<http://refuture.me/>), позволяющая достигать репрезентативных результатов в более короткие сроки, чем классические технологии форсайта.

### ЧТО ТАКОЕ «ФОРСАЙТ»?

Когда мы произносим слово «форсайт», то имеем в виду одно из нижеследующего.

- Способ организации своей деятельности — выстраивание проектов изменений; вложение своего времени и усилий, поддержка людей и их активности, которые продвигают к желаемому образу будущего.
- Способ мышления — от будущего к настоящему, от образа будущего к сегодняшней ситуации через точки необходимого приложения усилий.
- Технология (способ) организации групповой работы — определенные правила проведения работ по формированию образа будущего и способа его достижения, которые включают в себя правила сбора участников работы;

процедуры и шаги проведения групповой работы; правила и техники модерации; способы достижения и фиксации договоренностей; способы упаковки и презентации материалов для представления другим заинтересованным лицам.

- Продукт — конкретный документ (прогноз, дорожная карта), который становится справочником, поддержкой или даже руководством при принятии решений, ориентированных на значительный масштаб и длительные сроки.

Произнося слово «форсайт», чаще всего имеют в виду именно проведение работы по выработке образа будущего и проектов по его воплощению. В случае с Rapid Foresight это будет форсайт-сессия.

# ВВЕДЕНИЕ В ФОРСАЙТ

## БАЗОВАЯ МЕТОДОЛОГИЯ ЛЮБОГО ФОРСАЙТ-МЕТОДА ВКЛЮЧАЕТ ЧЕТЫРЕ УРОВНЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

.....  
настоящее (работа с карточками, высказывания участников, модерация);

.....  
будущее (предсказательные методы, работа с перспективами и т.д.);

.....  
планирование (стратегический анализ, определение приоритетов);

.....  
нетворкинг (инструменты, направленные на создание диалога и соучастие участников форсайта).

## 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;

.....  
есть области, по отношению к которым можно строить прогнозы, но в целом будущее нельзя предсказать достоверно, можно подготовиться или подготовить будущее таким, каким мы его хотим видеть.

Важными элементами специфики форсайт-подхода является также то, что он работает с отдаленным будущим (от ближайшего до удаленного на 15–20 лет) и учитывает альтернативные сценарии развития, имеет дело не толь-

ко с возможными, вероятными и желательными событиями, но и с так называемыми дикими картами — маловероятными событиями, которые потенциально могут оказать значительное влияние на будущее исследуемой сферы.

Вариантом работы с «дикими картами» является, например, Emerging Issues Analysis — методология поиска тех «семян» изменений в настоящем, которые в будущем способны повлиять на развитие событий.



**Владимир КНЯГИН,**  
вице-президент ЦСР, председатель  
правления «ЦСР "Северо-Запад"»

«Будущее многовариантно, и многое зависит от того, куда пойдет большинство. Всегда есть "повстанцы" и "революционеры", которые делают технологические революции, но человечество, как правило, реагирует на мейнстрим — основное течение в технологическом развитии. А представление о мейнстриме дают те, кто реально "играет" на технологическом рынке. Именно поэтому форсайт нужно строить ежегодно, чтобы отслеживать, как меняется их совместное видение».

## Мышление о будущем: виды, подходы, особенности

**Форсайт — это один из подходов к работе с будущим, но не единственный. Обобщенно таких подходов можно выделить пять.**



Рисунок 2.

Сегодня все перечисленные подходы существуют, развиваются и используются параллельно. Более того, результаты применения одних инструментов (например, экстраполяций) активно используются при работе с другими инструментами (например, в форсайте или футуристических прогнозах).

При этом вопросы, которые должен задавать себе аналитик и прогнозист при использовании любого подхода, одинаковы.

- Каковы ограничения подхода? (По объекту изучения, по временному горизонту, по масштабу явления, по способу и месту применения результата.)
- Как сделать так, чтобы, выполнив правильные технологические шаги, еще и получить правильный, то есть применимый в работе результат?
- Какие условия должны выполняться, чтобы

и технология была строго соблюдена, и результат был адекватным?

- Как формируется образ будущего и насколько он объективен, то есть напрямую следует из построенной модели, а не подменен «между делом» на набор беспочвенных мечтаний? Что вообще является источником образов будущего?
- Какими знаниями, опытом, навыками, информацией должны обладать участники работы, чтобы сформировать рабочее представление о будущем?
- Насколько жестко должна соблюдаться технология выполнения работы?

В случае форсайта, где, в отличие от других подходов, все строится на участии большого количества людей, ответы на эти вопросы становятся еще более критичными для получения результата.



# ВВЕДЕНИЕ В ФОРСАЙТ

## ФОРСАЙТ — ИСТОРИЯ, РАСПРОСТРАНЕНИЕ, ПРИМЕНЕНИЕ, ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ



**Дмитрий ПЕСКОВ,**  
директор направления  
«Молодые профессионалы» АСИ

«Форсайт — это, прежде всего, инструмент коммуникации людей по поводу своего будущего. Чем больше влияние людей на это будущее, тем более сильный случается форсайт. В ситуации, когда борются много разных структурированных образов будущего, важны люди, которые за ними стоят. В ситуации, когда конкурирующих образов будущего немного или практически нет, вы способны войти в будущее и формировать его не за счет ваших капиталов, власти, силы, связей, а за счет создания своей повестки дня».

В 1950-х гг. начинается разработка корпоративных форсайтов в лице «РЭНД Корпорейшн». С тех пор форсайт-технология активно используется как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления. За это время он стал мощным инструментом определения стратегий формирования будущего как в крупных корпорациях, «отвечающих» за целые технологические отрасли, так и в области государственного управления, науки и развития гражданского общества<sup>1</sup>.

В 1970-е гг. форсайт появляется в Японии. В 1980-е и 1990-е гг. в ЕС начали проявлять себя и осознаваться проблемы фрагментарности НИС, слабые взаимосвязи между различными институциональными структурами, проблемы трансфера технологий и коммерциализации НИОКР, выполненных в государственных научных организациях и в университетах,

проблема формирования научных и технологических приоритетов.

Термин «форсайт» начал использоваться достаточно часто лишь с конца 1980-х гг.

С начала 1990-х гг. многие развитые государства, такие как, например, Великобритания, Германия, Франция, Нидерланды, Австрия и другие, запустили программы в области технологических форсайтов. Южная Корея и Индия также применили подобные программы. У каждой страны существуют различные ожидания в зависимости от особенностей политической и экономической среды, а также от уровня технологического развития.

В Европейском Союзе в марте 2000 г. была принята так называемая Лиссабонская стратегия, в которой в благожелательной форме было высказано предложение всем странам ЕС шире использовать инновационный инструмент прогнози-

рования — форсайт, с помощью которого можно определить перспективы развития научно-технической сферы.

Разные страны делают разные акценты на ожидаемые эффекты форсайт-подхода: технологические эффекты в экономике и общественной жизни, маркетинге, промышленности и телекоммуникациях, в экологии и устойчивом развитии; возможность создания новых технологий и технологического рывка. Как правило, технологические форсайты опираются на ранее сформулированные цели и ориентиры государственного развития.

Традиционно различные форсайт-методы считаются частью «исследования будущего» (future studies) и построения стратегий будущего. Способность строить жизненные стратегии является неотъемлемой характеристикой не только человека, но и многих животных, однако сознательная выработка

<sup>1</sup>Смотрите, например: <http://iftf.org/home/>

согласованной коллективной стратегии деятельности на основе разделяемого группой образа будущего является исключительно человеческой способностью. Стратегическое мышление, принятие решений по стратегии, а также вопло-

щение в жизнь этих решений — вот три базовых шага работы с будущим.

Форсайт является методом, который относится к «стратегическому мышлению» и в меньшей степени — к принятию ре-

шений на основе построенной стратегии. Смыслом форсайта является расширение восприятия доступных стратегических возможностей организации или сферы деятельности, представляемой участниками процедуры форсайта.

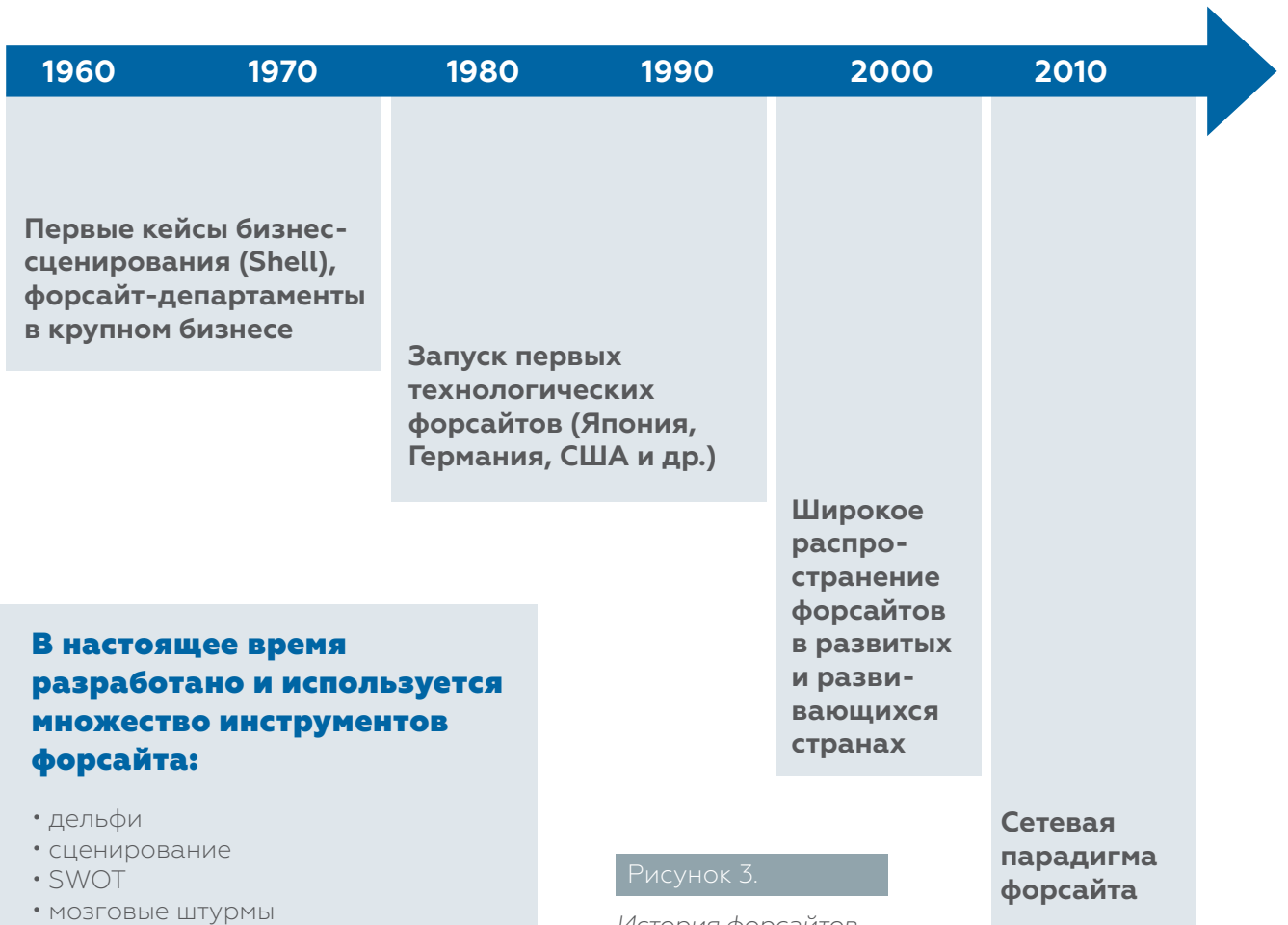


Рисунок 3.

История форсайтов.

**В настоящее время разработано и используется множество инструментов форсайта:**

- дельфи
- сценирование
- SWOT
- мозговые штурмы
- фантастика и футурология
- обратный (или ретро) прогноз
- панельные дискуссии
- эссе
- обзор литературы
- анализ патентов
- игровые симуляции
- структурный, многокритериальный, кластерный и другие виды анализа
- метод критических технологий
- промышленно-технологический форсайт (ЦСР, НИУ ВШЭ)
- «Неизбежное будущее» (группа «Конструирование будущего»)
- и другие

**Как правило, каждый форсайт-метод — это комбинация из многих инструментов.**

При этом особенностями «классического» подхода к проведению форсайта являются проведение большого объема анализа (анкетирование, эссе, анализ данных и т.д.), большого количества обсуждений в небольших фокус-группах или сбор индивидуальной обратной связи. Это делает проведение такого форсайта длительным и дорогим упражнением.

# ВВЕДЕНИЕ В ФОРСАЙТ

## ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ ФОРСАЙТ-МЕТОДОЛОГИИ ПО РЕГИОНАМ

### Европейский Союз

- Выполнено несколько сотен форсайтов разного уровня.
- Создание дорожных карт технологического развития: энергетика, нанотехнологии, биотехнологии, медицина, робототехника и пр.
- Германия: приоритеты научно-технического развития с 1991 г.
- Методы: анализ литературы, семинары о будущем, сценирование.
- 7-я рамочная программа (и приоритеты 8-й).

### Япония

- Ключевой метод координации научно-технологических исследований государства и корпораций.
- С 1971 г. каждые 5 лет публикуется список приоритетов с учетом прогнозов на 30 лет.
- Основной метод: дельфи-опрос специалистов (методическое ядро — 150–200 человек, участие в опросах — 2–2,5 тыс. специалистов).
- Порядка 10–15 тематических разделов, 100–150 приоритетных направлений, 700–1000 тем.

### Южная Корея

- Первые форсайты технологического развития — середина 1990-х гг., первые дорожные карты — начало 2000-х гг.

- Форсайт «Корея-2030» (в 2003–2004 гг.) для науки, здравоохранения, транспорта и пр.
- Специальные форсайт-отделы в ведущих технологических компаниях (Samsung, LG).
- Создание стратегических «отделов будущего» в министерствах и ведомствах.

### ЮАР

- Сценарии Mont Fleur (1992 г.) — образ ЮАР-2002 дал возможность найти компромисс в постапартеидный период (способствовал первым выборам с равным доступом в 1994 г.).
- Форсайт как один из инструментов национальной технологической политики (использовался только в конце 1990-х гг.) не помог выбрать приоритеты, но помог интеграции научного сообщества.

### Российская Федерация

С момента проникновения этого понятия в нашу страну в конце первого десятилетия XX в. проведено несколько сотен форсайт-сессий.

В настоящий момент в нашей стране применяются следующие методики форсайта: промышленно-технологический форсайт (НИУ ВШЭ и др.), сценарная методика «неизбежное будущее» (группа «Конструирование будущего»), а также — с 2008 г. — Rapid Foresight .

Самыми значимыми результатами работы являются:

- «Форсайт-образование 2035», который породил целый ряд проектов (Global Education Future, Атлас новых профессий, участие России в WorldSkills и создание FutureSkills, популяризацию и переход в широкую практику ряда экспериментов в области образования и т.д.) (по Rapid Foresight).
- «Форсайт Национальной технологической инициативы» — работа над созданием в России новых отраслей, в которых наша страна имеет высокие шансы занять одно из ведущих мест к 2035 г. (по Rapid Foresight).
- «Форсайт-флот» с 2012 г. — ежегодная масштабная сессия, позволяющая «сверять часы» и запускать новые проекты (по Rapid Foresight).
- Прогноз научно-технологического развития России-2030.

Форсайты проводились и разрабатывались для отраслей (в том числе крупных отраслеобразующих корпораций) и территорий (в том числе имеющих выраженную специфику).

В настоящий момент форсайт является признанным инструментом работ на уровне государства, бизнеса и сообществ.

## RAPID FORESIGHT — ВВЕДЕНИЕ В ПОДХОД

### История разработки

В 2008 г. в рамках движения «Метавер — образование будущего» была разработана и апробирована методика быстрого проведения форсайт-проекта, не требующая таких внушительных бюджетов, как классические форсайт-методы, и позволяющая достичь сравнимых и часто лучших результатов, чем даже комбинация нескольких методик из арсенала классических методов форсайта. Эта методика получила название **Rapid Foresight, или «скоростной форсайт» (RF)**. Получение значимого и верифицированного результата в рамках этой

методики занимает дни или даже часы, в отличие от многомесячных исследований, требующих при других методиках.

С 2011 г. методику RF развивает группа RE-ENGINEERING FUTURES (RF GROUP) (<http://refuture.me>), которая занимается расширением областей применения метода и сама реализует выработанные в ходе ряда форсайт-сессий представления о будущем в областях развития человека и общества, образования и развития компетенций, управления сложными системами.

С 2012 г. Rapid Foresight стал применяться в работах «Агент-

ства стратегических инициатив по продвижению новых проектов» как инструмент определения пространства для наиболее эффективной реализации проектов и инициатив. Тогда же методика выходит на государственный уровень — в сессиях начинают принимать участие представители органов государственной власти, ведущие бизнесмены, руководители общественных организаций и институтов развития. С 2012 г. проводится форсайт-школа, которая выросла из трехдневного семинара в полуторамесячную специализированную интенсивную подготовку ведущих форсайт-сессий.

## ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ



**Павел ЛУКША,**  
профессор практики  
МШУ «Сколково», лидер проекта GEF

«Инструмент форсайта помогает понять, что будет происходить в будущем с точки зрения того, что будущее объективно связано с тенденциями, например, демографическими, и с тем, какие планы и намерения имеют участники конкретной области. Их планы, в свою очередь, связаны с тем, что на рынке идут какие-то объективные изменения.

Если сегодня мы видим какую-то объективную тенденцию или общественный запрос, то будет и логическая последовательность того, как станут разворачиваться события. Вот форсайт — это инструмент, который позволяет через экспертные сессии понять, как может выглядеть карта событий будущего и что в связи с этим могут делать конкретная компания, университет или отдельный человек — какой может быть его персональная стратегия.

Например, если увеличивается доля пожилого населения в стране, то оно начинает формировать спрос на продукты, связанные со здоровьем и соответствующим досугом. В экономике идут большие объективные процессы, которые меняют структуру спроса. Возникает запрос на новые продукты, а это, в свою очередь, порождает ответ от тех, кто работает на этом рынке. Они начинают разрабатывать и привносить новые решения — и так далее».

# ВВЕДЕНИЕ В ФОРСАЙТ

## ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ

**Сегодня методика Rapid Foresight признана на международном уровне — по линии международной организации труда проводились сессии во Вьетнаме, в Армении, Танзании, а проект Global Education Future (<http://edu2035.org>) привлек к участию ведущих экспертов в области образования со всего мира.**

**На текущий момент полноценно действующими форсайтами, начатыми в Российской Федерации, являются:**

Global Education Future — всемирное обсуждение будущих форматов образования;

Национальная технологическая инициатива — утвержденная Президентом РФ работа по созданию перспективных отраслей, где Россия сможет претендовать на лидерство;

Форсайт-образование-2030;

Атлас новых профессий (форсайт-компетенций);

участие России в движении WorldSkills и инициатива по созданию системы FutureSkills.

Только в 2016 г. в России было проведено более 100 форсайт-сессий, среди которых — отраслевые сессии (Форсайт НАКС, Форсайт детства), сессии для крупных компаний (Р-Фарм, Ланит), сессии по развитию профессиональных отраслей (Форсайт HR, СРО, VI международный форум «Россия – спортивная держава»), сессии территориального развития (г. Обнинск, ЯНАО), сообществ (Молодежное предпринимательство, Дальневосточный форум «Амур»), университетов (ДВФУ, Московский политехнический университет).

**Метод постоянно обновляется и дорабатывается.  
Выделяются два ключевых направления разработки:**

Разработка интерфейсов встраивания результатов RF-сессии во внешнюю среду, включая согласование метода с другими инструментами работы с будущим (например, дорожные карты), социологические исследования, бенчмаркинг с другими странами.

Технологизация элементов работы самой RF-сессии (например, разработка шаблонов постановки на сессию для модератора, шаблонов описания инициативы, шаблонов конвертации проектов изменений в дорожную карту).

Кроме того, в 2015 г. были опробованы варианты проведения форсайт-сессии с участием подростков 12–14 лет (Сочи/Артек), сессии в форме игры (секция «Молодежное предпринимательство» на Всероссийском студенческом форуме-2015), методы сверхбыстрого получения результата (до 2 ч), подключение дистанционно групп онлайн и другие способы.

# RAPID FORESIGHT КАК МЕТОДИКА

Раздел посвящен ответам  
на следующие вопросы:

## ОСНОВНОЙ ПРИНЦИП RAPID FORESIGHT

**Rapid Foresight** — это система связанных действий, которые ведут в конечном итоге к изменению окружающей среды.

**Задача форсайта** — создать (сформулировать, сформировать) образ будущего и генеральный вектор развития, а также породить серию согласованных проектов и программ

изменений (реализуемых различными заинтересованными сторонами) по достижению этого образа будущего.

**Отдельные форсайт-сессии** в таком случае становятся вехами-сверками темпов сонаправленного движения по выбранному вектору и внесению необходимых обновлений и корректировок в соответствии с общей повесткой.

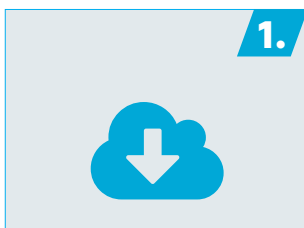
1.

2.

**Что такое Rapid Foresight?**

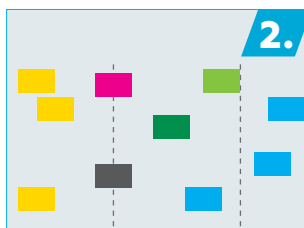
**Что отличает Rapid Foresight от других методик работы с будущим?**

## Систему Rapid Foresight можно представить в виде четырех последовательных шагов



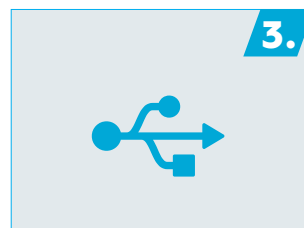
### 1. Область проблемы

Среда (возможно, не четко выделенная и описанная) и ситуации, которые не удовлетворяют в текущем состоянии и для которых не видны способы решения.



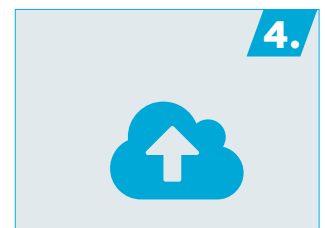
### 2. Rapid Foresight-сессия

Серия групповых обсуждений по заданной технологии, позволяющая описать происходящие изменения в исследуемой среде, договориться об образе будущего и проектах изменений, необходимых для его достижения.



### 3. Дорожная карта

План связанных действий по изменению среды и движению по этому плану.



### 4. Изменения в среде

Фиксируемые количественные и наблюдаемые качественные изменения в среде.

Рисунок 4.

Четыре шага Rapid Foresight в контексте проведения изменений.

Это упрощенное представление, которое состоит в том, что на рисунке обозначена ситуация одной сессии. В жизни по одной и той же или близким темам проводится много сессий (с разными заказчиками, разным составом участников, разными требованиями к результату) и формируется сеть, среда, облако представлений о будущем,

проектов и акторов, действующих в сторону его воплощения. Основой методики является проведение форсайт-сессии: совместная работа участников на карте будущего, опорной схеме, размещенной на большом листе бумаги (в будущем — на интерактивной проекции или электронной доске) и содержащей в себе три части — три

горизонта событий: ближний (на 5 лет вперед), средний (на 10 лет вперед) и дальний (на 15–20 лет вперед). При участии модератора на карте будущего участники размещают карточки-сущности: тренды, технологии, форматы, угрозы и иное, постепенно создавая образ той сферы, в которой совершается работа.

# RAPID FORESIGHT КАК МЕТОД

## Функции RAPID FORESIGHT

### Rapid Foresight имеет одновременно четыре основные функции:

прогнозирование — формирование быстрого коллективного взгляда на вероятные варианты развития предмета исследования;

проектирование — выбор оптимальных путей развития предмета, в том числе инструментов его изменений;

программирование — формирование проектных флэш-групп, готовых продвигаться по направлению к обозначенным результатам;

проецирование — формирование коллективного языка и вариантов понимания обсуждаемого предмета.

**Именно готовность участников форсайт-сессий продолжать коммуникацию и совершать совместные действия в направлении желаемого будущего отличает Rapid Foresight от большинства других методик прогнозирования, в которых аналитики отделены от акторов.**

Результатом форсайт-сессии по методу RF является карта будущего — визуальное богатое пространство, позволяющее увидеть как целое всю предметную сферу, образ ее будущего, а также различные способы и пути достижения тех или иных желательных и нежелательных состояний и факторы, влияющие на вероятность воплощения того или иного варианта развития событий. Карта будущего может быть легко трансформирована участниками в целеориентированную дорожную карту — не просто и не только визуальный образ совместного будущего, включающий ключевые тренды, прогноз развития технологий, события, стратегические развилки, но и точки принятия решений и запуска конкретных социальных, технологических действий или проектов, план законодательных и лоббистских мер.

## Последовательность шагов в RAPID FORESIGHT

**С точки зрения последовательности шагов в Rapid Foresight выделяют следующие.**

### Префорсайт (Pre-Foresight)

Подготовка форсайт-сессии является важной частью получения качественного результата и включает в себя:

- обзор источников по предмету работы (в том числе предыдущие форсайты по этой и смежным темам, поиск международного опыта, поиск по научным и научно-исследовательским публикациям);

- сбор и анализ статистических данных (в том числе проведение экстраполяции, корреляционного и регрессионного анализа);
- анализ высказываний признанных лидеров мнений в данной области (ведущих ученых, евангелистов, предпринимателей);
- анализ общественного мнения (форумы, социальные сети, запросы в поисковых системах);
- данные, публикуемые экспертными институтами и think tanks (например, обзоры Gartner).

### Формирование группы участников (group selection)

Подготовка форсайт-сессии обязательно включает в себя определение состава экспертных групп, в ходе которого подбираются наиболее компетентные участники, представляющие различные субъектные позиции в контексте предмета форсайт-сессии.

Здесь могут применяться следующие подходы:

- экспертиза заказчика, его предположения о людях,

имеющих необходимую экспертизу;

- составление списков, рейтингов и рэнкингов по данной теме (самые большие, быстрые, эффективные и т.д.);
- поиск авторов публикаций по теме (включая социальные сети и блоги);
- библиометрия и анализ патентов (в редких случаях).

Часто опытные модераторы форсайт-сессий способны подсказать кандидатов, которых можно пригласить к участию в данной работе, так как они уже принимали участие в форсайт-сессиях ранее и, возможно, уже включены в какие-либо проекты изменений.

### Генерация —

собственно форсайт-сессия, которая включает в себя такие наиболее эффективные инструменты групповой работы, как:

- мозговые штурмы;
- проработка сценариев (во время работы с картой);
- метод свободных ассоциаций;
- экспертные панели (которыми фактически частично является работа в группах);
- научная фантастика (в генерации карточек участники часто опираются на образы из фантастики, обсуждая возможности и условия реализации данных «прогнозов»);

- опросы, (правда, только в рамках модерлируемой группы);
- верификация результатов (карты) предыдущих форсайт-сессий;
- голосование участников сессии.

### Действия (action)

Общественный формат проведения форсайт-сессии является естественным для RF-подхода. Наиболее частым результатом форсайт-сессии служит набор инициатив (проектов изменений), которые могут быть представлены в виде дорожных карт.

Кроме того, участники, как правило, договариваются в ходе сессии о следующих (ближайших) активностях по реализации инициатив и старту проектов изменений, о которых они договорились в ходе совместной работы.

Отслеживание этой активности, поддержка с помощью IT-инструментов, работы модераторов, предоставление площадки для коммуникации является важной составляющей форсайта, фактически единственным залогом того, что результаты сессии не будут забыты.

Также результатом форсайт-сессий является появление лидеров, готовых развивать

конкретную тему (инициативу, проект изменений, пакет проектов).

### Обновление (renewal)

В Rapid Foresight заложено сразу несколько инструментов постоянного обновления методики, а именно:

- проектирование каждой форсайт-сессии требует от команды организаторов (модераторов) ревизии имеющихся у них в наличии инструментов, их применимости в конкретной ситуации, а значит, осознанного пользования методикой;
- рефлексия как обязательный элемент работы требует анализа, фиксации и публикации методических находок и доработок, полученных в ходе отдельной форсайт-сессии;
- регулярное обновление карты будущего — отдельный и очень важный инструмент в задачах управления большими системами (например, карта будущего форсайта образования пересматривается и обновляется ежегодно).

**Таким образом, Rapid Foresight является одним из наиболее эффективных методов, способных работать сразу со всеми пятью этапами форсайт-работы и обеспечивающих результаты на каждом из них.**



# RAPID FORESIGHT КАК МЕТОД

## ЭЛЕМЕНТЫ RAPID FORESIGHT-СЕССИИ



«У каждого из нас есть свой кусочек видения будущего, некий свой пиксель, поэтому задача заключается в том, чтобы выложить из этих маленьких картинок общую линию горизонта. Поэтому мы часто называем форсайт пиксельным видением».

**Владимир КНЯГИНИН,**  
вице-президент ЦСР,  
председатель правления «ЦСР "Северо-Запад"»

## Сессия Rapid Foresight состоит из трех проекций, совмещение которых и дает полную, объемную картину будущего:

- определенная последовательность шагов по проведению форсайт-сессии, выполнение которых гарантирует получение необходимого и достаточного содержания, чтобы участники работы могли уверенно ориентироваться в ближнем и среднесрочном горизонтах;
- практика модерации и работы с участниками, которая позволяет проводить форсайт-сессии с самыми разными (и широкими) слоями населения;
- практика сборки результатов групповой работы, которая позволяет быстро упаковать полученное содержание в отторжимый от группы результат.

Поэтому для получения качественного результата важно и соблюдение технологии работы (последовательность шагов, использование карточек), и выполнение практики модерации (настрой группы на работу, выявление содержания).

## С точки зрения работы с содержанием Rapid Foresight включает в себя следующие шаги в ходе работы группы (проведения сессии):

**анализ ситуации** — определение рамок (границ) рассматриваемого объекта, трендов, описывающих наиболее вероятное развитие ситуации;

**объективацию** — описание действующих в рассматриваемых рамках технологий, форматов, законодательных ограничений, картины предопределенного будущего («продолженного настоящего»);

**проблематизацию** — выявление на карте будущего областей дискомфорта для участников;

**субъективацию** — самоопределение и выбор наиболее благоприятного образа будущего, в том числе нахождение своего места в этом будущем;

**приоритезацию** — выбор участниками тех проектов изменений, которые наиболее, по их мнению, способствуют реализации их ожиданий от будущего.

Процесс форсайта включает в себя опредмечивание (то есть конкретизацию) и внесение в карту проектов и событий, приводящих к тем или иным последствиям. Самая лучшая ситуация, когда в ходе сессии какие-то сущности (тренды, форматы, события, угрозы, возможности) воспринимаются отдельными участниками как их личные цели или желательные для предметной сферы состояния. В этом случае проекты и события, появляющиеся на тех трендах и технологических, форматных линиях, которые ведут к желаемому состоянию, становятся фактически этапами его воплощения.

## СУБЪЕКТИВАЦИЯ

**СУБЪЕКТИВАЦИЯ — присвоение участником будущего, нахождение в этом будущем своего места и формулировка отношения (позиции) к этому будущему, а значит, и готовности действовать либо по реализации своего ожидания, либо для противодействия негативным для участника (субъекта) явлениям.**

Субъективация становится явной в момент, когда участники явно артикулируют, какие интересы они представляют и защищают. Зачастую субъективация становится внутренним диалогом участника сессии с самим собой, причем происходящим на протяжении всей сессии. Проявлениями этого диалога становятся повышенная эмоциональность участника, желание детально проработать конкретные тренды, форматы, технологии, отстаивание формулировок, попытки встать в сомодерацию, избегание работы с определенными трендами, неготовность при-

знавать «разрывы» и др. Опыт показывает, что преобладание общих трендов, несмотря на их безусловное право на существование, никак не приближает участников к решению задачи субъективации. Такие тренды, как правило, интуитивно ощущаются и разделяются всеми, а значит, почти никак не приводят к осознанию точек разрыва (роста). Один из важнейших навыков модерации — умение разорвать тренды, которые участники тянут на более дальний горизонт, чем выбран в рамках сессии, а также «докручивать» тренды в сторону большей проблемности.

## ОСОБЕННОСТИ МЕТОДИКИ RAPID FORESIGHT



«К будущему надо готовиться. Готовиться — значит вовремя увидеть старт, рост какого-либо начинания и быть максимально гибким и мобильным».

**Евгений КУЗНЕЦОВ,**  
и.о. генерального директора ОАО «РВК»

### Методика Rapid Foresight и форсайт-сессия имеют целый ряд особенностей:

- совместная работа экспертов ведется не с текстами, а с образцами и схемами;
- работа с простыми материалами: шаблоны дорожных карт, карточки событий;
- отсутствие опросников и лишних бумаг;
- визуализация, инфографика и наглядность.

Работа экспертов друг с другом также происходит вокруг общих образов и схем, в отличие от, например, метода экспертных панелей и дискуссионных круглых столов. Работа, таким образом, становится по-настоящему совместной и коллективной, а также благодаря опоре на тщательно спроектированные инструменты поддержки мышления о будущем в виде карт и схем выходит за пределы привычных для каждого участника форсайта субъектных позиций и способов мышления,

создавая уникальные условия для наполнения новым содержанием.

### В части получаемого результата такими особенностями являются:

- создание карты будущего и дорожной карты;
- быстрота и высокая достоверность результатов;
- емкий и адаптируемый результат;
- возможность привлекать к работе широкую аудиторию, а не только профильных экспертов.

### В части процесса проведения форсайт-сессии:

- управленческий, а не аналитический подход (видение тренда важнее знания о количественных изменениях параметра);
- дискуссионная и проектная логика, мозговой штурм, игровые методики;
- простые технологические шаги, которые может освоить практически любой человек.

Технология форсайта является проактивной по отношению к будущим событиям. Это означает, что авторы и участники форсайта не просто по отдельности оценивают вероятности и риски возникновения тех или иных условий, как, например, принято в дельфи-методе, а занимают активную позицию и совместно проектируют свою текущую и будущую деятельность таким образом, чтобы усилить положительные тренды, увеличить вероятность желаемых событий и погасить отрицательные, нежелательные тренды.

### Поэтому особенностями также являются:

- прямая коммуникация «лицом к лицу»;
- развитие стратегического мышления у участников;
- возможность самоопределения участника прямо в ходе сессии.

## ПРЕИМУЩЕСТВА МЕТОДИКИ RAPID FORESIGHT



**Павел ЛУКША,**  
профессор практики  
МШУ «Сколково»,  
лидер проекта GEF

«Управление будущим из прерогативы очень специальных людей — правителей и их советников — превращается в дело каждого человека. Каждый становится собственником какого-то кусочка будущего. И те люди, которые обладают компетенцией выстраивания дальних территорий, пониманием того, куда они идут и зачем, имеют колоссальное преимущество перед теми, кто не обладает. Потому что из этого будущего они могут действовать в настоящем, понимая, куда они идут. Люди, которые действуют из будущего, как бы тихой сапой меняют правила под себя».

**Первое преимущество —** это возможность участия каждого человека в проектировании будущего, если он сам занимает активную позицию и готов предпринимать шаги для реализации своего видения будущего. Rapid Foresight как инструмент прогнозирования и планирования будущего, достижения консенсуса по программе ближайших действий понятен подавляющему большинству участников (самые разные социальные страты, самые разные социальные составы участников) и не предъявляет специальных требований к уровню подготовки, образованию, владению специальными инструментами к участникам форсайт-сессии.

**Второе преимущество —** это скорость разработки образа будущего и генерации инициатив по его достижению. Нормальная продолжительность форсайт-сессии по методике Rapid Foresight — 2–4 дня. Однако часто работа проводится в один день, и даже этот срок позволяет получить результаты достаточного качества, а главное — достичь согласия участников по поводу образа будущего.

**Третье преимущество —** это в разы меньшие по сравнению с большинством других методик затраты на формулировку образа будущего и генерацию проектов изменений.

**Четвертое преимущество —** это высокая точность прогноза. Ведь авторы прогноза сами же и начинают приближать желаемое для них будущее, делая его более вероятным.

**Пятое преимущество —** методика является масштабируемой, позволяющей получать согласованное видение будущего как в масштабе одной проектной команды, так и в масштабе государств и межгосударственных организаций. Методология позволяет даже создание личного форсайта — для проектирования индивидуального будущего. С момента своего создания методика продолжает совершенствоваться год от года.

## ОТЛИЧИЕ ФОРСАЙТА ОТ ПРОГНОЗА

**Прогноз — это:**

- **«грибы»** (куда дует ветер — туда и внимание);
- **«палец эксперта»** (директива прогноза);
- **исследования рынка** (долгие и затратные);
- **волевое решение** (вероятность наступления события оценивает один человек).

**Форсайт — это:**

- **совместная работа** (авторы — всегда несколько человек);
- **карта будущего** (не директива, а перспектива);
- **ставки участников** (вероятность наступления события оценивают несколько человек);
- **проверка реальностью** (корректировка «на ходу»).

# RAPID FORESIGHT КАК МЕТОД

## ОГРАНИЧЕНИЯ МЕТОДИКИ

**Как и у любой методики, у Rapid Foresight есть ограничения.**

**В части форсайт-сессии как ключевого элемента методики есть следующие препятствия к получению качественного результата:**

- ограничения по численности участников сессии — качественные результаты обсуждений достигаются при числе участников сессии от 50 человек, когда есть возможность организовать обсуждение в 3–5 подгруппах с разных фокусов внимания, а потом сопоставить результаты групповой работы в единой карте будущего;
- ограничения по численности подгруппы — наиболее продуктивны подгруппы численностью от 7 до 12 человек;
- влияние «лоббистов» — стремление отдельных участников провалить собственное видение, а не договориться, игнорирование позиции группы;
- низкое качество подбора участников группы — отсутствие экспертов в областях, косвенно или напрямую влияющих на рассматриваемую область форсайта;
- симуляция работы с будущим — при выполнении формально всех технических шагов не совершена настоящая проблематизация и субъективизация;

- малая активность участников — недостаточность усилий и времени для формирования результатов в виде дорожных карт, решений и планов, попытка отсидеться, неготовность делать ставки;
- неverified данные — в ходе форсайт-сессии нет времени на проведение дополнительного анализа и проверку данных, что на самом деле может перевернуть прогнозы;
- недостаток времени — проведение полноценной форсайт-сессии требует двух-, а лучше — трехдневной работы;
- малый горизонт видения — большинство групп формируют картину будущего (карту) на интервале, не превышающем 3–5 лет, — это обратная сторона качества и уровня экспертизы состава участников:
  - этого вполне достаточно для планирования ближайших шагов и проведения неотложных изменений, использования для построения или корректировки стратегии компании, проектирования развития сообществ;
  - этого недостаточно для планирования развития на уровне региона или отрасли.

Наибольшую эффективность показывают группы, где как ми-

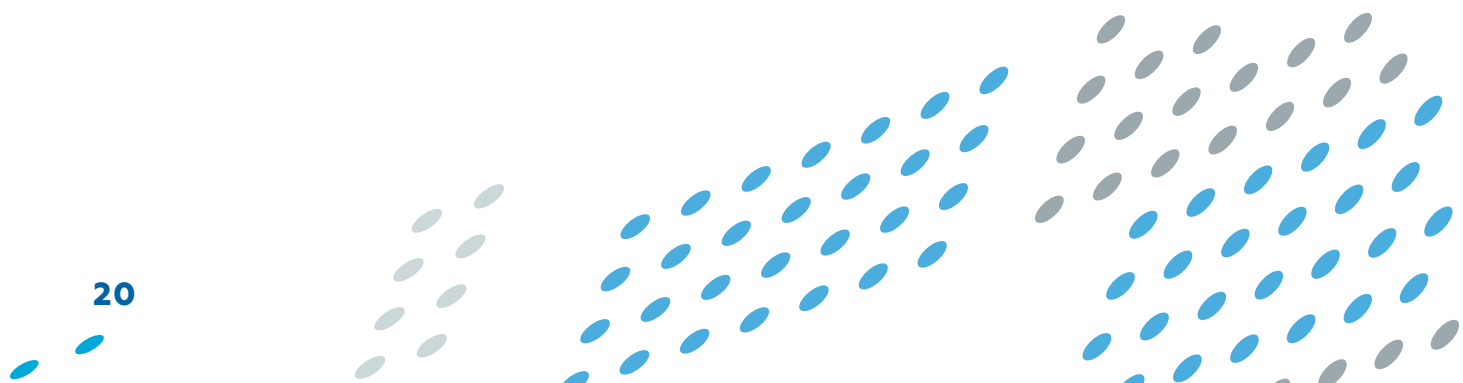
нимум треть участников знакома с форсайт-методом (принимала участие в одной или нескольких форсайт-сессиях, читала данные методические указания, знакома с результатами предыдущих форсайтов).

Качество работы групп (масштаб видения ситуации, горизонт) значительно повышается при проведении в начале форсайт-сессии одного или нескольких футуристических докладов.

Важным ограничением является преобладание качественных результатов над количественными. Это следует непосредственно из технологии методики.

Вместе с тем развитие методики, в том числе с использованием возможностей современных IT-инструментов, позволяющих вовлекать в обсуждение значительно большее количество участников (редактируемые карты с предыдущих форсайт-сессий с возможностью комментирования, внесения количественных данных, вероятностных и временных оценок, онлайн-курсы и дистанционные группы), позволит окончательно превратить RF-метод в наиболее универсальный форсайт-инструмент.

**Сегодня такой редактируемой и обновляемой картой является Форсайт-образование-2035.**



В части методики как целого важным ее ограничением является применимость только к крупным объектам (региону, отрасли, обществу, рынку). Применение методики для разработки стратегии компа-

нии или выработки актуальной повестки для сообщества (общественной организации) возможно, только если в ходе форсайт-сессии рассматривается более широкая рамка (для компании — ее и смежные

отрасли, для сообщества — изменения в интересующих социальных группах), а результаты сессии потом дополнительно фильтруются по определенным критериям и дорабатываются.

## RAPID FORESIGHT — СУЩЕСТВУЮЩИЕ ВАРИАЦИИ



«Во многих случаях вопрос стратегии не является актуальным. Он возникает в тот момент, когда меняется ситуация, когда резко возрастает степень неопределенности. И для того чтобы иметь позицию по отношению к себе, к своему будущему, к конкретным событиям, необходимо видение, выходящее за пределы текущей ситуации».

**Владимир КНЯГИН,**  
вице-президент ЦСР,  
председатель правления «ЦСР "Северо-Запад"»

**За почти 10 лет разработки и развития методики Rapid Foresight она была опробована на самых разных объектах:**

- **отрасль;**
- **рынок;**
- **регион** (территория);
- **корпорация** (формирующая отрасль);
- **сообщество** (общественные организации, сообщества практик);
- **сферы деятельности** (образование, государственная служба).

В ходе применения методики были выявлены особенности и акценты, которые необходимо учитывать при проведении работ.

Форсайт является инструментом проблематизации — участники должны вынести для себя готовность действовать (поскольку иначе они

придут к образу продолженного настоящего), а также сформулировать способы этого действия.

Приоритетом для модератора, как правило, должно быть обеспечение готовности к изменениям и занятию активной позиции участников после ее завершения.

### Отраслевой форсайт

Ключевой задачей отраслевого форсайта является выявление места отрасли в общей системе производства благ (системе разделения труда) как большой рамке и выявление перечня критических технологий или форматов организации деятельности, которые могут отрасль развивать или, наоборот, блокировать изменения. Важной частью работы с картой будущего отраслевого форсайта является выявление

законодательных барьеров, которые ставят отрасль в невыгодное положение «конкуренции» отраслей. Результатами отраслевого форсайта могут быть:

- экспертиза и предложения по сборке стратегий для новых отраслей (например, композиты, системная инженерия и др.) или пересборке существующих стратегий развития (транспорт);
- проекты развития в разрывах между стратегиями

и реальной деятельностью компании, согласование стратегий отдельных участников отрасли между собой;

- проектная (дорожная) карта на основе стратегии и набор рабочих групп, готовых к работе;
- определение карты ключевых компетенций и специальностей, необходимых для долгосрочного развития отрасли, формирование образа образовательных

# RAPID FORESIGHT КАК МЕТОД

программ, поддерживающих развитие (выход в форсайт компетенций);

- идентификация места отрасли в развивающемся рынке и относительно мировой повестки завтрашнего дня, определение перспективных продуктов, которые отрасль может освоить или от производства которых должна отказаться.

## Примерами работы с отраслями в методе RF являются:

- ассоциация производителей детских товаров — формирование стратегии новой отрасли;
- транспортная стратегия Российской Федерации — экспертиза действующей стратегии методом RF;
- форсайт образования — проектирование новой обще-

мировой образовательной повестки методом RF.

При работе над отраслевым форсайтом для анализа используются модели жизненного цикла продукта, пользовательские сценарии (во времени: день, месяц, год или по способу потребления: индивидуально, коллективно, в быту или на работе).

## Форсайт рынка

Начиная с 2015 г. был изменен фокус внимания с системы производства на модели потребления и поведения, и отраслевой форсайт трансформировался в форсайт рынка. Самым значимым проектом в этом направлении является

Национальная технологическая инициатива — работа по развитию 9 новых перспективных рынков, где Россия к 2035 г. имеет шанс занять лидирующие позиции.

Особенность форсайт-сессии рынка в том, что вначале вы-

является круг потребностей, которые пользователи будут удовлетворять теми или иными способами, а уже затем анализировать способы организации среды по удовлетворению этих потребностей и только затем прогнозировать продукты и способы их производства.

## Форсайт компетенций

Форсайт компетенций является вариантом отраслевого форсайта. Ключевое отличие — это фокус внимания не на технологиях и форматах работы, а на задачах, которые необходимо будет решать на рабочих местах. В результате формируется перечень компетенций.

Самыми масштабными проектами в этом направлении являются:

- Атлас новых профессий — пособие, которое позволяет подросткам и их родителям ориентироваться в выборе будущей профессии, а колледжам и вузам — задумываться о перспективных программах подготовки;

- развитие системы WorldSkills в России.

При работе над форсайтом компетенций используется модель hard skills — soft skills, анализ рабочих задач (функций) и их изменения в рамках общих трендов на цифровизацию, роботизацию, автоматизацию.

## Территориальный форсайт

Ключевой задачей территориального форсайта является выявление уникальной позиции рассматриваемого региона, по сути — его конкурентного преимущества. В работе с территориями метод Rapid Foresight позволяет проходить кризисные точки развития вне зависимости от того,

насколько масштабной или, напротив, конкретной является задача. Ситуация проведения может быть «острой» — как в случае резкого изменения статуса территории. Ситуация может быть рутинной — например, это может быть ежегодная пересборка стратегии развития отрасли в свете меняющихся обстоятельств.

Типовые результаты форсайт-сессий, как правило, укладываются в следующий список:

- экспертиза и реинжиниринг существующих стратегий развития территории и размещенных на ней предприятий;
- проверка стратегии на соответствие текущей деятельности, обустройство



дефицитных активностей проектами развития;

- создание проектной (дорожной) карты на основе стратегии и синтез рабочих групп для работы по ее реализации;
- оценка существующей и формирование адекватной новой стратегии «команды изменений» — лидеров гражданского общества, субъектов и площадок коммуникации между властью и обществом;
- формирование «команды развития» при руководителе

в тесной связи с реально существующим активом гражданского общества территории;

- построение прогноза и стратегии развития в контексте трендов развития метатерритории (района для города, страны для республики и т.д.);
- выстраивание стратегии развития территории в условиях изменения стратегии метатерритории, статуса территории, изменения ее границ, целевых

показателей, социальных условий.

Примерами работы с территориями в методе RF являются:

- форсайт наукоградов Московской области — создание стратегии развития наукоградов;
- форсайт Солнечногорского района Московской области — создание стратегии развития района;
- развитие туризма в Республике Коми — создание стратегии развития туризма.

## Форсайт как стратегирование для компании

Метод RF в работе с компаниями позволяет сделать многое из того, что делается и для территорий, а также расставить акценты в зависимости от специфики компании. Как правило, компании, даже крупные, способны принимать решения быстрее, чем территории, и осознают себя в более конкурентном мире. Это обуславливает сдвиг типовых результатов в более «прагматичную», проектную зону:

- компании, как и территории, получают в качестве результата отчеты по экспертизе и предложения по пересборке существующих стратегий развития;
- компании получают возможность найти разрывы между стратегиями и реальной деятельностью, заполнить их проектами развития, «посажеными» на инициативные проектные группы, и запустить их;
- компании получают согласованную между собственными агентами изменений

проектную (дорожную) карту на основе стратегии и набор рабочих групп для ее реализации;

- в тех случаях, когда компания является достаточно крупной, в результате работы по RF-методу выделяются не только проектные группы, но и аналоги элементов гражданского общества для территорий — позиционные клубы (например, сообщества инноваторов, клубы инженеров, наставников и т.д.);
- при руководителе компании с мышлением «из будущего» могут быть сформированы кадровый резерв или непосредственно «команда развития», деятельно разделяющая его образ будущего;
- идентификация места компании в развивающемся рынке и относительно мировой повестки завтрашнего дня;
- выстраивание стратегии развития территории в условиях изменения стратегии компании, стремительных изменений на рынке, слияния, поглощения;
- компании, как и территории, в результате работы получа-

ют возможность как позиционироваться во внешнем мире — на отраслевом или глобальном рынках, в мировой повестке, так и позиционировать свое внутреннее содержание — согласованные многоуровневые стратегии, реальные команды развития, проектные карты и инструменты;

- компании по итогам работы в RF-методе получают возможность сформировать четкий запрос на дальнейшее сопровождение, а именно:
  - образовательные программы — как внутри (корпоративные университеты), так и снаружи (вузы);
  - консалтинг;
  - проектное сопровождение;
  - автоматизацию;
  - перестройку нормативной базы (стратегий, регламентов, должностных инструкций и т.д.).

Примерами работы с компаниями в методе RF являются:

- ОАО «Россети» — отраслевой чемпионат проектирования новых энергетических компаний;



# RAPID FORESIGHT КАК МЕТОД

- ГК «РОСАТОМ» — форсайт-сессии в рамках образовательных программ;
- «Татфондбанк» — стратегия развития банка;
- один из бизнес-дивизионов

Pepsico — развитие новой и трансформация текущей продуктовой линейки.

При работе с компаниями в ходе форсайта используются модели

жизненного цикла продукта, пользовательские сценарии, матрица аутсорсинга, кривая накопления опыта, нормативные модели бизнес-процессов и другие инструменты.

## Форсайт для сообществ



**«Форсайты нужны для того, чтобы успокаивать людей либо прояснять, что на самом деле происходит. Форсайт — это размещение будущего в настоящем, появление представлений о будущем, создание совместных карт, прояснение своих намерений и получение возможности в настоящем получить свое будущее».**

**Павел ЛУКША,**

профессор практики МШУ «Сколково», лидер проекта GEF

Ключ к методу Rapid Foresight — это работа, в первую очередь, с людьми, во вторую — с будущим, схемами и картами. Важнейшая составляющая — это формирование команды «агентов изменений» через проектирование общего будущего и проектов развития. Карта является пространством коммуникации, а размещенное в ней общее будущее — предметом коммуникации. В процессе этой специально организованной коммуникации происходит главное — сообщество формируется, самоопределяется, строит и согласовывает стратегию собственного развития, определяется относительно самых важных фокусов развития, выбирает ключевые проекты и собирается в рабочие группы для их реализации. Следовательно, для сообщества в зависимости

от исходного уровня зрелости субъекта результатом работы по методу может стать зарождение, формирование, укрепление или развитие сообщества. В любом случае это всегда связка из команды развития, карты будущего и проектов по ее реализации:

- формирование или самоопределение сообщества по итогам форсайт-сессии;
- определение сообщества внутри другого субъекта (компании, территории, отрасли);
- экспертиза и создание стратегии развития, карты развития, дорожной карты сообщества;
- проверка на соответствие стратегии текущей деятельности, обустройство дефицитных мест проектами развития;
- создание дорожной карты на основе стратегии

и формирование проектов и проектных групп для ее реализации;

- формирование ядра сообщества — «команды изменений» — лидеров проектов, разделяющих карту развития сообщества.

Примерами работы с сообществами в методе RF являются:

- сбор и поддержка работы Конструкторов сообществ практики;
- пересборка сообщества выпускников «Сколково»;
- запуск группы Нейронета;
- запуск работы Комитета корпоративной социальной ответственности «Деловой России».

При проведении форсайта для сообществ используются «кривая развития коллектива», анализ личных ожиданий и другие инструменты.

1.

**Зачем проводить форсайт-сессию? Когда и кому это необходимо?**

2.

**Что делать, чтобы собрать, организовать и провести форсайт-сессию?**

3.

**Как провести форсайт-сессию, чтобы получить результат?**

«Легче изобрести будущее, чем предсказать его». **Alan KAY**

## Сессия Rapid Foresight сочетает в себе несколько аспектов:

- **предпринимательский контур** — формирование представлений о том, кто, как и для чего использует результаты форсайт-сессии, иными словами, размещение результата работы группы в другую деятельность;
- **организационный контур** — создание условий для проведения качественной сессии;
- **технологический контур** — собственно само проведение сессии, которое состоит из двух взаимосвязанных элементов, таких как:
  - технологические шаги проведения RF-сессии и использование структурных элементов методики (карта будущего, карточки, шаблоны описания инициатив и др.);
  - правила и методы модерации, управления групповой динамикой.

## Структура сессии Rapid Foresight

## Контекст: RF как шаг в работе по изменению среды

### RF-сессия

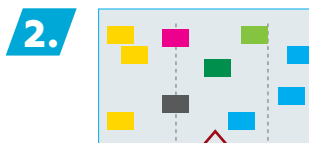


Рисунок 5.

Состав элементов форсайт-сессии от работы с заказчиком до модерации рабочих групп.

# СЕССИЯ RAPID FORESIGHT



## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ КОНТУР ФОРСАЙТ-СЕССИИ Определение потребности в форсайт-сессии



**Петр ЩЕДРОВИЦКИЙ,**  
член Правления Фонда  
«Центр стратегических  
разработок "Северо-Запад"»,  
советник генерального  
директора Госкорпорации  
«Росатом»

«Будущее есть продукт работы воображения и мышления. Будущее как отличное от настоящего и от прошлого должно быть, если хотите, выдуманно, оно должно сначала возникнуть через определенный образ, который формируется у очень небольшой группы людей. Эти образы будущего производят, например, мозговые центры или фабрики мысли. В том числе это могут быть и инженерные сообщества, которые, позитивно усваивая фундаментальные исследования, придумывают образ той среды, в которой мы с вами будем жить через несколько лет или десятков лет».

**Сессия Rapid Foresight** — это подготовка к проведению качественных изменений. Соответственно, основой запроса на сессию является проблема, то есть задача, которая осознается, но не может быть разрешена в рамках текущих ограничений.

Как правило, первичный запрос формулирует заказчик сессии. Вместе с тем носитель форсайт-метода — потенци-

альный исполнитель работ — должен во взаимодействии с заказчиком:

- верифицировать запрос (проблему);
- предложить проекцию, в которой эта проблема будет рассматриваться в ходе сессии (отраслевая рамка, территориальная или сообществ), определить масштаб рассмотрения (Россия или весь мир), горизонт формирования карты будущего

(есть области, для которых и 5 лет — очень дальний горизонт, а в других 10 лет являются циклом планирования, а прогнозирование осуществляется с горизонтом 30–50 лет);

- уточнить наличие других (внешних) людей, которые так же видят описываемую проблему (или провести контекстный поиск), чтобы удостовериться, что это действительно проблема.

## Переговоры с заказчиком

Большая часть вопросов, касающихся проведения переговоров с заказчиком, рассмотрена в обширной литературе по консалтингу.

Вместе с тем достижение договоренностей о форсайт-сессии имеет целый ряд особенностей, которые необходимо заранее проговорить. Причина этих особенностей — в том, что

и процесс, и результат зависят от коллективной работы всех участников. Таким образом, с заказчиком необходимо согласовать следующие вопросы:

### • Содержательные договоренности:

- причина проведения сессии, включенность сессии в другие длинные проекты и программы;

- цель и задачи сессии, фокусы внимания и тематика групп;

- образ результата, включая предполагаемые дальнейшие шаги;

- требования и ограничения к качеству содержания.

### • Организационные договоренности:

- сроки подготовки, проведения сессии и предоставления



- отчетных материалов;
- место проведения сессии, существующие организационные возможности и ограничения (по помещению, по программе мероприятия);
- форма предоставления отчетных материалов;
- формирование состава участников;
- бюджет мероприятия.
- **Прочие вопросы:**
- публикация, распространение и комментирование полученных результатов.

Согласование всех вопросов, как правило, происходит в несколько итераций. Параллельно формируется команда форсайт-сессии, которая проектирует саму работу (как содержательно, так и организационно), и результаты этого проектирования являются аргументами в ходе очередных итераций достижения согласия с заказчиком. Итогом этапа подготовки являются договор с заказчиком; техническое задание

на сессию и сопровождающие работы, включая план сессии с таймингом, последовательностью тактов работы, требованиями к тактам, ожидаемыми результатами, темами групп, количеством и составом участников, составом команды модераторов, описанными и распределенными между стороной исполнителя и заказчика организационными действиями; описание отчетных документов и сроки их сдачи.

## Определение продукта форсайт-сессии

Продукты форсайт-сессии могут быть различными. Это зависит от видения проблемы заказчиком и планируемых им дальнейших шагов. Продукты могут быть сведены к следующим типам.

**Прогноз** — получение достоверной карты будущего, описывающей основные возможные события (время и условия появления новых технологий, форматов взаимодействия, законодательных актов, угроз, появления или затухания тенденций), которые, по мнению экспертов, будут влиять на отрасль/территорию/организацию в указанном временном горизонте.

**Коммуникация** — согласование между основными заинтересованными сторонами (экспертами, лицами, принимающими решения, стейкхолдерами, а также лицами, чьи интересы разного рода находятся в пределах прорабатываемого в рамках форсайт-сессии предмета) своих позиций относительно существенных факторов, влияющих на развитие отрасли/территории/организации в рамках единой карты с воз-

можностью выхода на формирование согласованной дорожной карты основных проектов развития. Главный результат коммуникации — создание единого пространства — карты, объединяющей различные позиции и взгляды на будущее сферы.

**Образование** — формирование единого «поля представлений» о существенных трендах и событиях — представляет собой процесс взаимного образования всех участников форсайта (например, в области отдельных трендов, технологий и форматов, экспертизой в области которых владеют только отдельные участники). Помимо образования по содержанию предмета работы, важным ее элементом становится и образование ведущих и участников в области самого нового, эффективного и пока малознакомого для большей части участников способа совместной работы, которым является RF-метод.

**Диагностика** — определение качества представлений отдельных участников о будущем, их предметной области, способности системно смот-

реть на варианты развития области и находить ответы на возможные вызовы, а также способности осваивать новые методы коллективной работы и непривычные форматы мышления о настоящем и будущем. Определение уровня горизонтальной связности команды, способности работать в современных форматах коллективной работы.

**Генерация проектов** — создание с опорой на карту будущего как цельных дорожных карт по реализации желаемого будущего, так и списков отдельных бизнес-идей, новых коммерческих или научных гипотез, тем исследований, реестров законодательных актов, которые так или иначе связаны с образом желаемого будущего, и порождаемыми ими вызовами и возможностями.

**Решение предметных задач** — непосредственно во время форсайт-сессии отдельным ее тактом или тактами может быть осуществлена модерируемая «проекция» карты будущего в интересующий заказчика контекст предметной области. Это проводится в виде более детального обсуждения трен-

# СЕССИЯ RAPID FORESIGHT

дов, форматов или технологий, интересующих заказчика.

## Подготовка к другим типам деятельности.

Сессия может быть спроектирована таким образом, чтобы создавать на выходе материал для дальнейшей работы субъекта в самых разных форматах, как, например:

- определенные требования к образовательным программам (списки компетенций и/или специальностей будущего) и новые инструменты для работы HR-служб;
- списки бизнес-идей и угроз и возможностей для проработки с консультантами;
- списки идей товаров и услуг для дальнейшей маркетинговой проработки;
- проекты и проектные группы для формата проектной работы;
- набор законодательных барьеров и предложений по нормативным инициативам для работы с нормативной базой;

- набор технических противоречий и ключевых технологий для работы в формате Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ);
- список организационных проектов для работы с картой стейкхолдеров в целях построения медийной, коммуникационной, PR- и GR-стратегий;
- карты развития и «шестеренки» взаимодействия субъектов для создания программ игрофикации, деловых игр, организационно-деятельностных игр, тренажеров и симуляторов;
- список законодательных барьеров для работы с органами законодательной и исполнительной власти по их устранению;
- список приоритетов в решении задач развития территорий для формирования программ муниципального или регионального развития;
- и другие.

Описанный набор результатов достигается не только за счет гибкости RF-методики. В зависимости от условий методика может быть модифицирована для достижения наилучшего результата в оптимальное время за счет перестановки тактов, выключения из методики не критичных для результата тактов, распаковки важных тактов в несколько, более предметно работающих с той или иной задачей. Кроме того, возможна и более глубокая модификация метода под участников с различными типами мышления или даже достройка методики под новые условия.

По субъектам основные результаты применения метода Rapid Foresight можно обобщить при помощи матрицы типа объекта/состояния объекта, каждое пересечение ячеек которой дает набор результатов и продуктов форсайт-сессии.

## Формирование продукта форсайта

Продукт форсайт-сессии находится на пересечении субъекта, состояния, в котором он находится, и вариантов результатов, которые заказчик хочет получить



Рисунок 6.

Куб комбинаций результатов форсайт-сессий.

## Перед проведением форсайт-сессии с точки зрения продукта важно проговорить следующие вопросы:

- какой продукт планируется получить, нужны ли дополнительные продукты;
- как и куда будут размещены продукты форсайт-сессии;
- какие ближайшие шаги предполагается предпринимать после сессии;
- что будет, если содержательный результат будет иным, чем представляется заказчику.

## Передача результатов форсайт-сессии заказчику

На практике передача результатов происходит в несколько этапов.

- «Здесь и сейчас» — представители заказчика участвуют в сессии, видят состояние участников (в том числе эмоциональное), взаимодействуют с ними и получают информацию об их настроении и представлениях.
- Быстрая сборка — представление и передача заказчику материалов, которые собираются и могут быть обработаны прямо в ходе сессии. Это как минимум техническая фиксация (фото, аудио, листы флипчарта), и если проговаривалось заранее и производилась соответствующая организационная подготовка, то электронная база

участников с возможностью ее анализа; презентации рабочих групп с проектами изменений; шаблоны проектных документов (например, паспорта проектов).

- Сборка и отчет — обработка собранных в ходе сессии материалов, проведение дополнительной аналитики, обработка материалов, собранных в ходе подготовки к сессии или при подведении ее итогов (например, интервью, опросы, обратная связь и т.д.), а также формирование официального отчета, соответствующего законодательным требованиям, для закрытия договора.
- Подготовка дополнительных материалов (например, презентации для руководства

компании, ведомственного совещания, для отраслевой конференции или жителей региона и т.д.).

Передача результатов может проходить как в виде электронной переписки, так и в виде очной презентации, совещания или дополнительной рабочей группы по обсуждению итогов.

Передачей результатов форсайт-сессии заказчику, собственно, завершается работа над сессией. Здесь необходимо убедиться, что продукт получен и будет размещен в дальнейшей деятельности, а также проговорить роль и участие команды форсайт-сессии в дальнейшей работе с продуктом.



## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТУР ФОРСАЙТ-СЕССИИ

### Команда форсайт-сессии

С точки зрения организации работы в команде выделяются три позиции:

**предприниматель** — тот, кто взаимодействует с внешней средой;

**организатор** — тот, кто организует всю работу над сессией;

**технолог** — тот, кто проектирует сессию и определяет, в какой последовательности будут

выполняться такты работы, как они будут выполняться и как будет «упаковываться» материал.

Поэтому первым делом определяется, кто займет эти три позиции.

Далее технолог вместе с организатором определяют потребность в модераторах, сборщиках и других участниках команды форсайт-сессии

на основе следующей информации:

- количество модераторов, как правило, соответствует числу рабочих групп, которое зависит от согласованной с заказчиком численности участников, с одной стороны, и проектируемого количества фокусов внимания на объект форсайта — с другой;

# СЕССИЯ RAPID FORESIGHT

- количество сборщиков зависит от согласованных с заказчиком требований к отчету и сборке;

**Например, при отсутствии требований к быстрой сборке сборщики могут в команду не приглашаться, а эта задача ложится на модераторов, которые выполняют ее по окончании сессии.**

**Например, для ряда сессий выделялся «сборщик презентаций» — человек, который переделывал материал от рабочих групп в презентации в специализированной программе или готовил систему интерактивного голосования.**

## Проектирование RF-сессии

Проектирование сессии заключается в определении процесса проведения работ с тем чтобы получить необходимый продукт в тех организационных условиях, которые согласованы с заказчиком:

- определяется объект работы, подтверждается понимание каждым модератором групп аспектов объекта (предмета);

**Ведущий и модераторы сессии заранее анализируют предмет работы и вводят деление предмета по тому или иному основанию: по типу деятельности, по типу ресурса (технологии, сырье и материалы, кадры), по пользовательскому сценарию (физическое лицо, корпоративный клиент) и т.д. В этом случае конкретная отдельная группа имеет дело с частью предмета сессии в целом, что задает ее фокус внимания.**

- принимается решение о том, какой сценарий проведения

- наличие и количество администраторов и технических специалистов зависит от объема организационных задач помимо собственно ведения форсайт-сессии (например, регистрация участников);
- наличие игропрактиков зависит от наличия задач по игрофикации среды, пространства, в котором работают группы. Это бывает необходимо на длинных сессиях (более двух дней), что резко повышает плотность коммуникации (и напрямую влияет на результат), а также помогает участникам расслабиться, отдохнуть, переключиться в перерывах между тактами работы в группе.

- сессии будет использован (последовательность тактов, а также задач и ожидаемых результатов каждого такта);
- определяется вариант входа в работу:
  - классический формат с пустой картой, все содержание которой группа создает с нуля;
  - формат стандартной верификации, подразумевающий работу с готовой картой (или только готовыми трендами), в ходе которой участники добавляют или убирают сущности на частично собранной карте;
  - формат упрощенной верификации, подразумевающий работу участников с готовыми, полностью собранными картами, в ходе которой участники обсуждают карту и вносят дополнительные предложения и/или осуществляют «проекцию» карты на свою, отличную от исходной или являющуюся ее частным случаем, предметную область;

С командой форсайт-сессии важно проговорить состав задач, объем времени, который под них выделится, специфические требования заказчика, контекст, в котором проводится сессия, требования к результату, требования к процессу, специфические требования к сборке и другие вопросы.

В случае если команда не превышает 10 человек, она часто в полном составе привлекается к проектированию сессии. В случае больших команд проектирование осуществляется малой группой, а для команды проводится предварительная встреча по подготовке к работе.

- проговариваются ключевые (стартовые) тренды по группам (что особенно важно в тех случаях, когда тема форсайта является полностью новой хотя бы для части модераторов), распределяются готовые карты для верификационных групп, собранные в предыдущих сессиях или в ходе аналитической работы (в зависимости от типа верификационной сессии);
- определяется время, выделяемое на каждый такт работы, что зависит от требований к продукту и общего времени, выделенного на работу;
- определяется набор схем и моделей, которые будут использованы для анализа объекта форсайта;
- разрабатываются или выбираются необходимые дополнительные шаблоны для работы с содержанием (например, пустографка для оформления проекта изменений);

- проговариваются особенности состава участников и подходы к работе с ними, чтобы спрогнозировать основные риски, связанные с особенностями референтных групп.

**Например, если в сессии участвуют журналисты, есть риск долгих беспредметных обсуждений; если участие в сессии принимают не эксперты по теме, а эксперты**

**общего профиля, есть риск недостатка содержания, который может быть минимизирован взятием модератором экспертной позиции, и др.;**

Дополнительно могут обсуждаться и другие вопросы, необходимые для проведения сессии: способ деления участников на группы, другие организационные вопросы. Для команды сессии ставится

задача на изучение области (объекта) форсайта.

Если предполагается, что могут быть перестройки на ходу (например, неизвестно в точности, сколько участников будет, какие именно темы будут заявлены, будут ли экспертные выступления и как именно может измениться тайминг), то заранее планируются принципы реагирования на изменения плана.

## Подбор участников форсайт-сессии

Качественный состав участников является во многом залогом достижения качественных результатов в ходе сессии.

- Важно приглашать людей, которые обладают одновременно тремя характеристиками:
- обладают экспертизой в области проведения форсайта;
  - лично заинтересованы в изменениях (видят проблемы, не удовлетворены существующим положением, видят барьеры);
  - готовы к работе в коллективном формате.

Источниками для составления списка потенциальных участников выступают:

- информация от заказчика и дружественных организаций;
- поиск по открытым источникам — эксперты по теме, авторы публикаций;
- руководители организаций (компаний, общественных организаций, сообществ практики), работающих в тематике проведения форсайта;
- руководители учреждений регуляторов и надзорных органов;

- представители смежных отраслей, рынков, сфер деятельности, способные внести дополнительные представления, взгляды, фокусы внимания.

В практике территориальных форсайтов часто используется открытое приглашение местных жителей через объявления в местных средствах массовой информации. Часто приглашаемые участники, в свою очередь, могут рекомендовать своих коллег, соответствующих требованиям.

## Пространство для форсайт-сессии

Рабочее место для проведения пленарных обсуждений должно включать:

- пространство для размещения, презентации результатов работы групп;
- пространство для ведущего;
- пространство для участников;
- пространство для модераторов и сборщиков, выделенное таким образом, чтобы они не мешали участникам, но при этом могли получить представление о работе других групп.

Рабочее место группы состоит из:

- стены для крепления карты будущего;
  - рабочего пространства модератора;
  - рабочего пространства сборщика;
  - рабочего пространства группы;
  - рабочих мест других участников работы, если такие предусмотрены (второй модератор, наблюдатель и т.д.).
- К рабочему месту должен быть свободный доступ каждого участника на случай, если

кому-то будет необходимо выйти из аудитории, чтобы при этом не прерывалась работа всей группы. Организатор форсайт-сессии должен позаботиться о том, чтобы помещение было достаточно освещено, проветриваемо или кондиционировано, а для участников была предусмотрена питьевая вода. Комфорт при проведении работы важен и напрямую влияет на результаты, так как участников ничто не отвлекает и не побуждает отвлекаться.



# СЕССИЯ RAPID FORESIGHT

## Подготовка аудитории к работе группы

Модератор и сборщик готовят (или проверяют наличие) всего необходимого в месте, отведенном для групповой работы:

- готовят комплект карточек в необходимом количестве (в идеале — сделать дополнительно увеличенные демонстрационные карточки формата А4 в цвете или нарисовать на флипчарте).

**Для работы одной группы стандартной численности потребуется примерно 60 карточек «тренд», по 40 карточек «угроза», «возможность» и по 30 карточек «формат», «технология», «событие».**

- размещают карту будущего в рабочем пространстве и дополнительный флипчарт;

**Карта должна быть напечатана или нарисована от руки ярко, четко, понятно. На карте должны быть заголовки (название группы) и линии, отмечающие временные горизонты.**

**При невозможности разместить карту на стене могут быть использованы 3–4 флипчарта, поставленных рядом.**

- подготавливают набор канцтоваров: 102 комплекта маркеров, канцелярский пластилин «gum fix», бумажный скотч, листы для флипчарта,

post-it, бумагу А4 и ручки для участников, этикет-ленту;

- готовят дополнительные визуальные материалы (инфографика, схемы, аналитические данные, графики), которые могут понадобиться;
- проверяют работоспособность техники — компьютера, диктофона, фотоаппарата, подключение к электросети, достаточность аккумулятора, емкости памяти, подключение к сети wi-fi.
- Кроме этого, модератор и сборщик расставляют в аудитории стулья и делают другую необходимую подготовку, чтобы организовать пространство максимально удобно для групповой работы и обсуждений.

## Организация работы с результатами сессии

С самого начала команда форсайт-сессии обсуждает с заказчиком дальнейшие шаги, связанные с усвоением продукта форсайт-сессии, и свое участие в этой работе. Формами такого сотрудничества и сопровождения могут быть:

- договоренность о проведении промежуточных сессий верификации результатов;
- модерация рабочих групп, созданных для проработки проектов изменений или детализации дорожных карт;
- координационная, организационная и методическая поддержка рабочих групп

по проведению изменений (в том числе оснащение таких групп инструментами работы с содержанием, инструментами групповой коммуникации, содействие в расширении численности участников);

- вхождение в качестве экспертов в состав рабочих групп по проведению изменений, проведению аналитики и других работ;
- проведение обучения участников сессии модерации, управлению групповой динамикой, координации работы большого количества заинтересованных лиц;

- выступление в качестве полноценного партнера, актора в реализации проекта изменений.

Практика показала, что продолжение сотрудничества с командой форсайт-сессии выгодно для заказчика и всех заинтересованных сторон, так как команда обеспечивает удержание фокуса внимания всех участников на проектах изменений (не позволяет рутине отодвинуть их реализацию) и ускоряет реализацию за счет подбора комбинации инструментов работы с будущим и способов коммуникации.



## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТУР ФОРСАЙТ-СЕССИИ

**В зависимости от целей и задач, а также организационных возможностей форсайт-сессия по методике Rapid Foresight может проводиться по нескольким сценариям. Основной и возможные комбинации сценариев отражены на данном рисунке.**

## Содержание сессии Rapid Foresight — технологические такты

Технологический контур —  
последовательность тактов сессии



Рисунок 7. Сценарии (маршруты) форсайт-сессии.

### Основной (наиболее частый) сценарий проведения форсайт-сессии состоит из следующих тактов:

- Общий пленар: описание цели и задач сессии. Выступления экспертов. Постановка на работу. Распределение на группы.
- Работа в группе: определение объекта, предмета (фокуса внимания) и границ карты будущего.
- Работа в группе: формирование поля трендов. Работа с трендами.
- Работа в группе: формирование пространства нормативных актов, форматов, технологий.
- Общий пленар: сопоставление и обмен картами будущего.
- Работа в группе: формирование перечня субъектов. Выбор субъектов-актеров карты будущего.
- Работа в группе: определение угроз и возможностей для субъектов в текущей карте будущего.
- Работа в группе: определение «разрывов» — мест на карте будущего, которые могут усилить выгоды и компенсировать угрозы для действующих субъектов.
- Общий пленар: сопоставление и обмен картами будущего с точками возможных изменений («разрывы», точки бифуркации). Ставки на будущее.
- Работа в группе: генерация идей изменений.
- Работа в группе: описание проектов изменений.
- Общий пленар: презентация проектов изменений. Приоритизация проектов изменений. Подведение итогов работы. Заявления об инсайтах (возникших в ходе работы «прорывных» идеях).

На рисунке 7 отражены далеко не все варианты последовательности шагов форсайт-сессии. Есть кейсы, когда работа начиналась с такта определения субъектов.

# СЕССИЯ RAPID FORESIGHT

При этом всегда при проведении сессии сохраняется заложенная внутренняя драматургия.

**Объективация** — описание среды, ситуации, существующей здесь и развивающейся в каком-то образе будущего.

**Проблематизация** — выявление дискомфорта, невозможности существовать в этой среде в том виде, в котором она будет развиваться.

**Субъективация** — определение четкой позиции субъекта по отношению к будущему и текущей ситуации.

**Приоритезация** — установление последовательности действий, необходимых для проведения изменений. В дальнейшем описание тактов представлено согласно основному сценарию.

## Экспертные выступления



**Исаак ФРУМИН,**  
научный руководитель Института развития образования НИУ ВШЭ

«Будущее для меня — это не то, что мы строим сегодня. Это то, что дает нам возможность выбирать, что можно делать. Я жду от форсайт-флота не просто представления о будущем, а фактически набора критериев для сегодняшнего действия. Здесь образ будущего позволяет мне сделать правильный выбор. Форсайт для меня нужен не как проект, который я реализую, а как критерий, по которому я могу строить сегодняшнее действие».

Экспертами могут быть представители заказчика, отраслевые специалисты, представители органов власти, ученые, футурологи, евангелисты компаний и другие люди, обладающие собственной цельной позицией и представлениями по поводу будущего.

Задача экспертов двояка. Представители заказчика, как правило, сосредотачиваются на вопросах значимости форсайт-сессии и дальнейших шагов, которые по ее результатам будут предприняты,

а также выгод, которые участники могут по итогам совместной работы получить. Это мотивирует участников, позволяет ощутить эмоциональную связь с проводимой работой, увидеть себя в ее результатах. Приглашенные эксперты проводят введение в предмет сессии. Их задача — запустить фантазию участников, расширить горизонт и масштаб видения ситуации, дать представления о разных точках зрения, поставить проблематизирующие вопросы.

Это позволяет участникам настроиться на свободу мышления и изложения своих мыслей. Выступления экспертов могут открывать и закрывать форсайт-сессию. В случае закрытия эксперты относятся к картам будущего и проектам развития; указывают на то содержание, которое является наиболее перспективным и прорывным, а также на те шаги реализации, которые, по их опыту, необходимо предпринимать для реализации в ближайшее время.

## Постановка на работу и распределение на группы

Постановку на работу осуществляет ведущий модератор, отвечающий за целостный сценарий работы. Как правило, ведущим модератором выступает или предприниматель (тот, кто осуществлял контакт с заказчиком работ), или технолог (отвечающий за методологию работы и дальнейшую сборку материала).

Постановка на работу делится на содержательную и организационную.

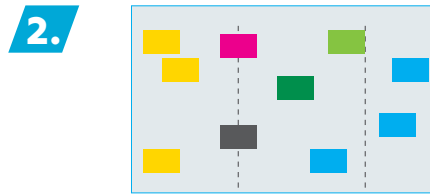
Организационно ведущий рассказывает участникам, как будет устроена работа (тайминг), кратко формулирует задачу сессии, делает краткое введение в метод Rapid Foresight, называет рабочие группы и фокусы их внимания (темы), закрепляет

участников за тематическими группами, представляет команду модераторов.

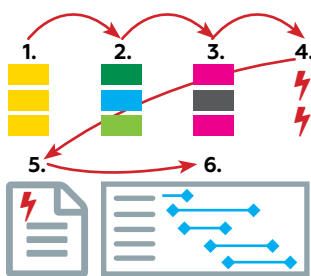
Содержательно ведущий описывает контекст, в рамках которого проводится работа, формулирует проблему и ситуацию, которая инициировала проведение сессии, описывает требования к содержательному результату и дальнейшие шаги.

## Организация и координация работы групп

## Контекст: обеспечение движения участников по карте будущего



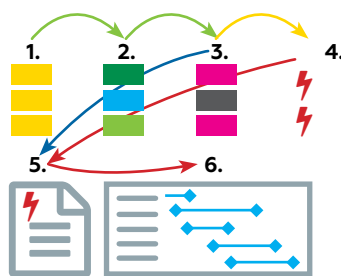
### Постановка: вход в работу



#### Ведущий

- Перечисляет такты работы.
- Сопровождает название каждого такта изображением его на схеме, чтобы была понятна последовательность и логика работ.
- Указывает на схеме дополнительную справочную информацию.

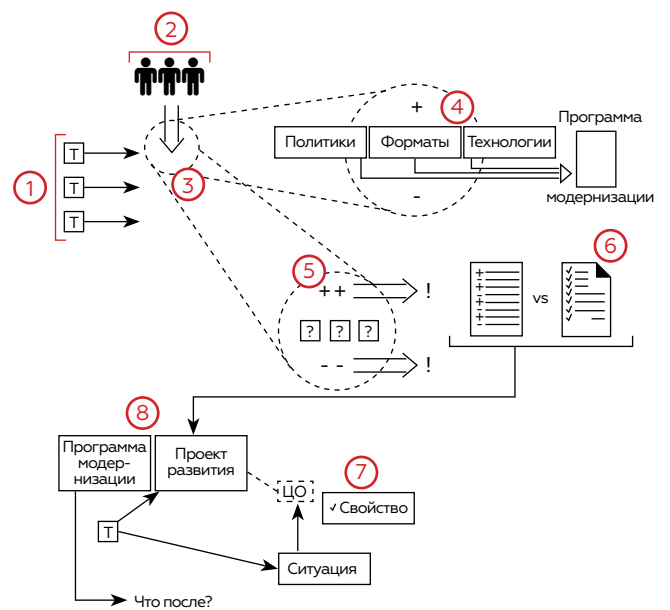
### Промежуточная фиксация



#### Ведущий

- Уточняет у групп текущее состояние обсуждения и фиксирует поверх базовой схемы.
- Фиксирует дополнительные результаты, которые группы получили в ходе обсуждений.
- Возвращает группы к пропущенным тактам.
- Управляет темпом работы.

### Пример: сессия ТГУ, сентябрь 2015 г.



- |                        |                                      |
|------------------------|--------------------------------------|
| ① Тренды               | ⑤ Точки роста                        |
| ② Субъекты             | ⑥ Образ настоящего vs образ будущего |
| ③ Список вызовов       | ⑦ Проектные фокусы                   |
| ④ Меры поддержки (ПФТ) | ⑧ Проекты развития                   |

Рисунок 8.

Способ демонстрации тактов работы ведущим во время постановки и промежуточных пленаров.

## В ходе форсайт-сессии применяются следующие способы разделения на группы:

- по предварительному распределению — в том случае, если организаторы заранее знают, кто из участников и по какой теме должен работать;
- по разделению на равные группы — в том случае, если все группы работают по одинаковой постановке;
- по самоидентификации участников (самозапись

- по заявленным темам) — в том случае, если группы работают по разным фокусам внимания (разным темам). В этом случае часто применяют ограничение на численность группы, чтобы не произошло так, что в одной группе много участников, а в другой их нет;
- по объединению участников вокруг предложенных прин-

ципов — в том случае, если необходимо сформировать предметные или позиционные группы, а исходная экспертиза/ квалификация участников не ясна. В этом случае участникам предлагается вначале определиться со своим отношением к какому-либо тезису («растяжка»), а потом из них формируются группы.

# СЕССИЯ RAPID FORESIGHT

## КАРТА БУДУЩЕГО И ЕЕ ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

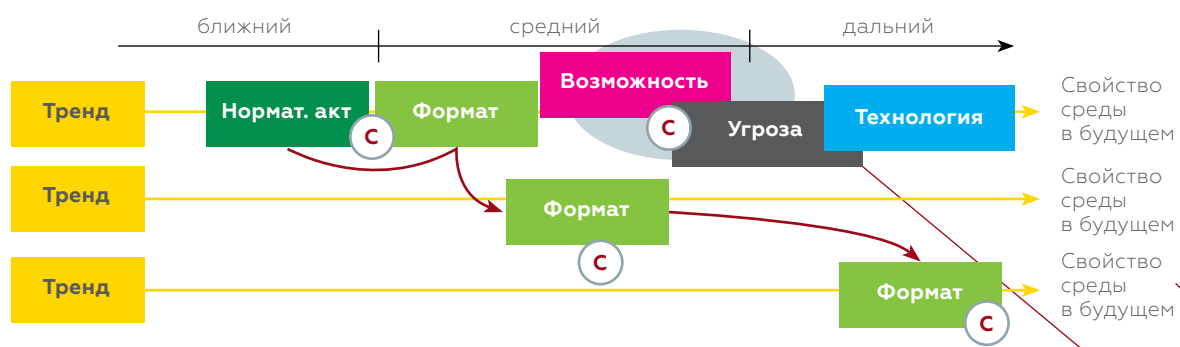
В начале проведения сессии ведущий кратко рассказывает о тактах работы, о принципе визуализации всего сказанного в группе, о карте

будущего и ее основных элементах.

В дальнейшем модератор в группе при начале каждого

такта работы дополнительно и более подробно описывает группе элементы, используемые в ходе конкретного такта работы.

### Карта будущего – описание основных элементов



Карта будущего – пространство, на котором происходит обсуждение объекта анализа. Состоит из поля для размещения трендов, трех временных горизонтов и места для размещения «черных лебедей».

Тренд – основная сущность RF – характеризует устойчивый, развивающийся во времени процесс, влияющий на объект (область) анализа. Описывается формулой – растет / снижается «что?», «в каких условиях?».

**С** Субъект – участники деятельности в будущем в рамках данной карты (желательно из участников рабочей группы).

Формат, технология, нормативный акт – сущности, описывающие изменения, которые будут происходить в социально-технологической среде.

Возможность, угроза – значимые для субъектов изменения, оказывающие влияние на деятельность и даже само существование.

Свойство среды – состояние, которым можно будет характеризовать среду, если тренд достигнет своей «абсолютной» формы.

Рисунок 9.

Краткое описание основных элементов карты будущего.

Подробное определение элементов карты будущего содержится в следующем разделе методички.

## Разметка карты будущего

В начале сессии модератор вместе с группой размечает карту будущего.

**Размеры карты определяются удобством работы с ней группы. Оптимальный с этой точки зрения размер карты – от 1 до 1,2 м в высоту и от 2 до 2,5 м в ширину. Узнайте заранее о том, где и как вы сможете расположить карту. Это может подсказать вам организационное решение (например, составить рядом три флипчарта при невозможности крепить бумагу на стену или использовать доску).**

**В стандартном варианте выделяются три временных горизонта: ближний, средний и дальний.**

На карте будущего выделяются три основных временных горизонта.

**Ближний** — для явлений, которые большинство участников наблюдает уже сейчас. Фактически разнообразие материалов этого горизонта определяется мерой профессионализма и осведомленности в актуальных процессах собственной предметной области.

**Средний** — для явлений, предпосылки к которым есть уже сейчас, но произойдут они (по предположению участников) в ближайшем будущем, которые сами эксперты считают значимыми и прорывными уже для сегодняшнего дня, однако хорошо осведомлены

о неоднозначных условиях их появления, поэтому верят и не верят в них одновременно, сдвигая их в результате в будущее. Размещение карточек в среднем горизонте может быть результатом уверенности экспертов в том, что именно в данный момент будут проявлены все предпосылки: например, наберет силу тот или иной социальный тренд или попадут в массовое использование технологии-предшественники.

**Дальний** — для явлений, чье появление предполагается участниками на основе их представлений. Здесь могут быть объекты двух категорий. Первая — объекты, появление которых на карте диктуется развитием того или иного технологического тренда. Вторая — получившие развитие на новом технологическом уровне знакомые продукты.

**Временные отрезки или определяют модераторы заранее (на основании поставленной задачи в ходе проектирования сессии), или обсуждаются модератором вместе с группой.**

При выделении временных горизонтов необходимо руководствоваться двумя правилами.

- Учет вероятности наступления событий — для ближнего горизонта описывается то, что точно произойдет, вопрос только в конкретном воплощении; для среднего горизонта — то, что произойдет при определенных условиях; для дальнего — то, что желается, или то, к чему может привести развитие трендов.
- Учет жизненного цикла элементов (технологий, форматов), находящихся в области объекта форсайта, — в первую очередь необходимо учитывать инвестиционный цикл и срок эксплуатации.

**Например, инвестиционный цикл крупной электростанции – 4–6 лет, срок эксплуатации – до 50 лет, а затраты на смену технологии и ликвидацию высоки. Это означает, что на протяжении этого периода будут субъекты, заинтересованные в сохранении использования этой технологии. Например, цена входа в легкую промышленность низка, инвестиционные циклы короткие (до 1 года), а цикл эксплуатации – 3–7 лет. Это означает, что изменения в потребительском сегменте могут происходить каждые 2 года.**

**Карта будущего — описание**

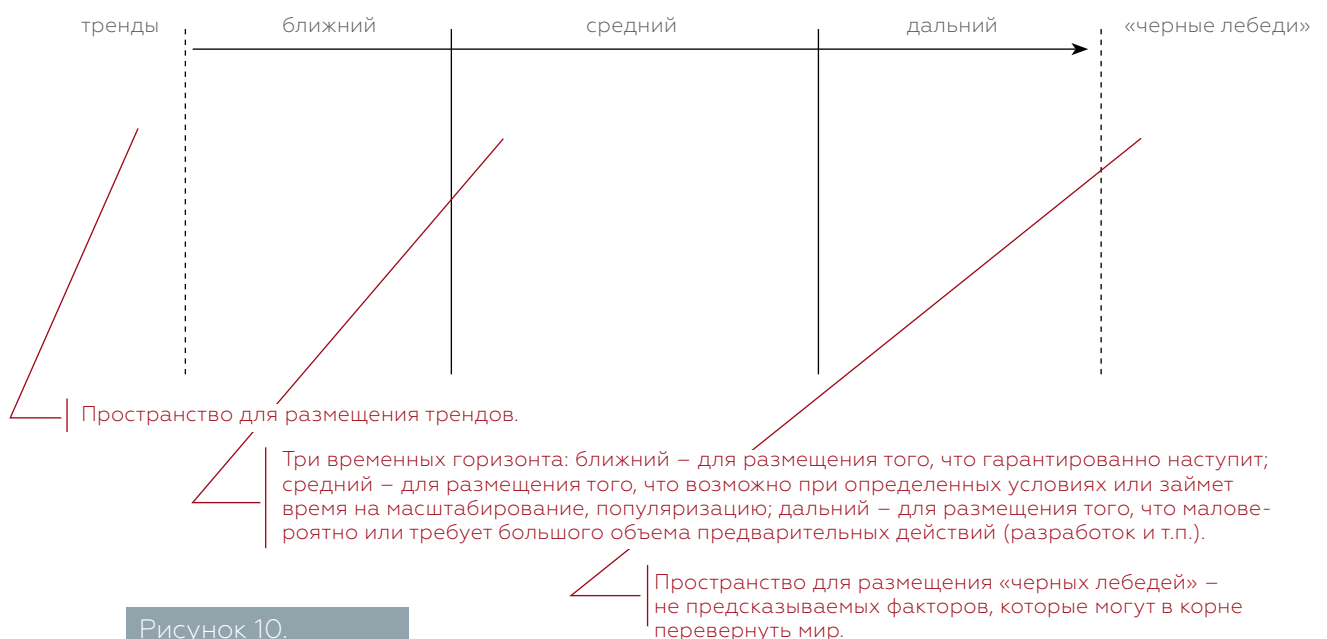


Рисунок 10.

Карта будущего и ее описание.

# СЕССИЯ RAPID FORESIGHT

Поле «очевидное-невероятное» («черные лебеди») находится в правой части карты, за границей дальнего горизонта. Это четвертый, особый «горизонт». В это поле может быть отправлена карточка любого типа, нахождение которой на карте не находит поддержки большинства участников группы. Для того чтобы карточка оказалась в этой части карты, необходимо, чтобы один из участников работы предложил ее, но большинством она была бы отвергнута. Карточки, оказывающиеся в этой части карты, как правило, относятся к одному из двух типов. Первый тип — легковесные фантазии, не связанные системно с картой событий, не проходящие экспертный уровень группы. Второй тип — это карточки, за которыми стоит экспертиза в группе, компетенцией по данному вопросу не обладающей, или, напротив, с довлеющими традиционными представлениями.

**Интересно, что в зоне «очевидное-невероятное» карточки могут появляться в тот момент, когда их реализация является уже фактом сегодняшнего или даже вчерашнего дня. Интересно также, что для некоторых типов субъектов именно карточки, попадающие в эту зону, являются наиболее интересными и информативными. Фактически в этой зоне находятся объекты, которые уже осознаны и названы, но им по той или иной причине не нашлось места в реальности участников группы. В тех случаях, когда группу составляет сплоченный коллектив консерваторов, именно эти карточки являют собой действительную карту будущего предметной сферы.**

В ходе работы участники при помощи модератора заполняют карту времени различными объектами (сущностями), которые представлены карточками, крепящимися к карте.

**Карточки должны быть ясно заполнены, легко читаемы (хороший почерк или печатные буквы) и понятны стороннему участнику с минимальными пояснениями, то есть формулировка должна быть понятна каждому участнику форсайт-сессии, включая участников других групп, не присутствовавших на обсуждении данной карточки. На карте не должно быть слишком много объектов: в процессе работы модератор оценивает карту на читаемость, поскольку она являет-**

**ся не только результатом совместной работы, но и ее главным инструментом на протяжении всей форсайт-сессии. На карте обычно размещается от 50 до 150 объектов всех типов, а также комментарии к ним, которые в этом случае входят в число объектов карты. Главной функцией модератора в этом аспекте является задача обеспечения такой дискуссии между участниками, в результате которой на карте размещаются достойные, важные и интересные предложения.**

## Определение объекта, предмета и границ (рамки) карты будущего

**Задача этого такта — уточнение предмета работы, фокуса внимания, границ рассмотрения предмета (темы обсуждения).**

Часто группа требует от модератора установления этих границ. Но если планом сессии не предусмотрено жесткое определение границ работы, то необходимо побудить группу

сделать это самостоятельно. При этом модератор указывает, что не стоит искать единственно верного определения объекта — достаточно согласия участников «здесь и сейчас» в рамках групповой работы. Этот этап является ключевым для того, чтобы обсуждение группой предмета в целом и каждое предложение группы в частности имели отношение к пред-

мету разговора, а не к смежным с ним предметам или предметам, находящимся на несколько уровней выше или ниже.

**Например, если предметом работы является «такси для людей», то «вулканизация проколотых шин» или «система грузоперевозок в рамках ВТО» являются ошибочными фокусами для работы.**

Уточнение предмета работы проще делать по итогам частично проявленных трендов, так как факт их появления и согласования говорит о том, что группа хотя бы частично уже де-факто работает с единым предметом. Уточнение предмета, даже в экспресс-режиме, позволяет добиться большей полноты карты и не упустить важных для неочевидных частей предметной сферы трендов и других сущностей.

Одним из приемов работы является очерчивание карты будущего условными «границами» с указанием надсистемы (большой рамки), подсистем, территориальных границ, масштаба событий и т.д. Для определения границ предмета группа совместно с модератором определяет «надсистемы» — предметы более высокого уровня, частью которых является

предмет рассмотрения (например, «образование в целом» — «образование в транспорте»), и «подсистемы», которые являются элементами предмета. Необходимо заметить, что тренды являются тем типом сущности, который всегда относится к уровню выше, так как является объективным контекстом, в котором развивается предмет работы.

**Например, «рост автоматизации средств производства» — это тренд для любой конкретной области производства.**

Вторым инструментом определения границ предмета является определение процессов, действий, которые происходят внутри предмета и связывают его с соседними предметами, то есть определение функции или функций предмета работы.

**Например, в предмете «наука в транспортном образовании» таких процессов можно выделить несколько: подготовка специалистов в области транспорта на основе знаний в данной области, подготовка преподавателей в области транспорта (цикл), создание конкретных технологий на основе транспортных знаний, реализация запросов заказчиков посредством подготовки специалистов или технологий для заказчика. «Входы» и «выходы» процессов в предмет рассмотрения позволяют четко определить функциональные границы предмета.**

В условиях работы в формате обычной или упрощенной верификации модератор предлагает участникам готовое описание предмета работы, для которого составлена полная или частичная карта.

## ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛЯ ТРЕНДОВ



**Денис КОРИЧИН,**  
партнер «Конструкторы сообществ практики» (КСП)

**Задачей этого такта является создание описания среды, направлений и динамики ее изменения, а также факторов, на это влияющих.**

Тренд является базовой и организующей сущностью форсайта. «Начальные» тренды фиксируют «отправную точку» форсайта, а развитие этих трендов (и производных от них явлений) на карте времени

«Все тренды можно свести всего к трем базовым типам:

- изменение скорости процессов;
- изменение масштабов наблюдаемого объекта (явления);
- изменение проницаемости границ объектов».

ТРЕНД	
Название	_____
Описание	_____
	_____
	_____

### Карточка «Тренд»

Тренд возможно описать по следующей формуле: **динамика тренда (рост или падение), феномен с указанием единиц измерения, границы тренда (например, рост числа гаджетов у детей 10–14 лет в мире).**



# СЕССИЯ RAPID FORESIGHT

## Тренд в форсайт-сессии — это:

- объективно наблюдаемый и измеряемый процесс постепенного качественного или количественного изменения, развивающегося на протяжении хотя бы одного горизонта карты времени;
- который проходит в «большой системе», надсистеме предмета форсайта (например, в транспорте и образовании по отношению к предмету «транспортное образование» или в стране в целом, если предметом является регион, и т.д.). В качестве трендов могут привлекаться процессы с уровня «+2» («наднадсистемы») — то есть, например, «в мире в целом» для региона или «все виды коллективной деятельности» для «транспортного образования»;

- который имеет принципиально измеряемый (не обязательно уже измеренный) индикатор, изменяющийся в определенном направлении со временем. Например, «вытеснение человека из рутинной деятельности средствами автоматизации» теоретически может быть посчитано для каждого года, и тренд может быть объективно зарегистрирован.

Суть работы в ходе такта — помещение на карту будущего «трендов» — основных тенденций, увеличивающих или уменьшающих свое влияние на предметную область. Модератор вводит понятие тренда через описание формулировки, состоящей из трех частей.

- Первая часть — характеристика изменения явления. Например, «увеличение, рост, ускорение, уменьшение, замедление и т.д.».
- Вторая часть — описание явления. Например, «количества автомашин, скорости загрязнения окружающей среды, интереса к исследованиям в области искусственного интеллекта и т.д.».
- Третья часть — указание на сферу или территорию, по отношению к которой формулируется тренд. Например, «в России, в мире, в науке, в пригородах по вечерам».

**Например: «Увеличение количества выброса углекислого газа в атмосферу больших городов столиц азиатских государств».**

## Карта будущего — тренды



Рисунок 11.

Работа с трендами на карте будущего.

## Тренды должны быть прямо связаны с темой форсайта, протекать в надсистеме предмета форсайта

Участники группы согласуют формулировку. Содержание и момент появления тренда на временной карте согласовываются группой. На каждой карточке по возможности указывается год ее «появления».



**Дмитрий ПЕСКОВ,**  
директор направления  
«Молодые профессионалы» АСИ

«В форсайте запрещены симулякры, слова, за которыми не стоит конкретное действие. Таковыми можно считать «кризис», «устойчивое развитие», «нанотехнологии». Каждое слово должно подразумевать конкретное действие. Если вы считаете, что через 20 лет должны существовать школы или вузы, вы должны это доказать своим коллегам по группе и модератору. Не сможете доказать — значит, это явление не попадет на карту будущего».

На карте тренды обозначаются прямыми линиями, выходящими из карточек тренда (обычно слева, в самом начале временной линии карты, в «сегодняшнем дне»). Тренды крайне редко стартуют в будущем, но это иногда происходит. Например, тренд «рост влияния искусственного интеллекта на науку» может стартовать только после того, как эта технология будет изобретена и получит возможность влиять на науку.

После того как группа сгенерировала достаточное количество трендов (или, если позволяет квалификация, на ходу), модератор предлагает группе кластеризировать тренды — собрать и обобщить их в группы. Максимальное количество трендов, с которым возможна эффективная работа, — не более 10. Если трендов больше, их необходимо сгруппировать по смыслу.

Если этот процесс проходит с затруднениями, может помочь введение минитакта со схемой предмета работы, поскольку, как правило, тренды относятся к различным частям схемы предмета.

Набор трендов идентифицируется, в первую очередь, в результате работы с материалами предметной области и экспертами. Все, что происходит в рамках карты, происходит на трендах, может порождать тренды и связано с ними.

В случае затруднений группы в формулировке трендов модератор может помочь, предлагая для обсуждения в контексте предмета работы известные ему тренды из смежных сфер или общесистемные законы, такие как, например, «вытеснение человека из технических систем» (ТРИЗ), «конвергенция наук» (НБИК), «увеличение сложности» (эволюционный подход) и т.д.

Результатом работы по данному такту является возможность группы сформулировать, что именно в жизни изменится в период, рассматриваемый на карте будущего. В отдельных случаях (например, при акценте в работе именно на описание трендов в противовес последующим тактам работы) по решению модератора могут использоваться дополнительные обозначения, описывающие специфические типы трендов.

- Устойчивый, сильный (значение тренда со временем будет усиливаться) — сплошная линия.
- Неопределенный (значение со временем будет меняться) — волнистая линия или знак вопроса на окончании тренда в средней временной зоне.
- Угасающий (значение со временем будет уменьшаться) — прерывистая линия.

Со временем тренды могут менять свой характер, что обозначается изменением типа линии.

Каждое изменение типа тренда маркируется событием, после которого фактически начинается новый тренд, с которым сборщик работает как с отдельным. Аналогично обстоит дело с угасающим типом тренда. Вместо этого типа тренда используется устойчивый тренд с указанием на событие, маркирующее угасание или окончание тренда.

В условиях работы в формате обычной или упрощенной верификации модератор предлагает всем участникам готовый набор трендов, для которого составлена полная или частичная карта.

# СЕССИЯ RAPID FORESIGHT

## Формирование поля субъектов

**Задачей этого такта является определение перечня участников, действующих в пространстве объекта и темы форсайта. Как правило, перечень субъектов выписывается отдельно на флипчарт рядом с картой будущего.**

Результатом является нахождение участниками себя в этом перечне субъектов, а также выделение тех субъектов, кто реально действует на данной карте будущего, имеет выраженную позицию, зависит от того, как будет развиваться ситуация.

Есть два способа выделить перечень субъектов.

- Прямое обсуждение, в ходе которого модератор предлагает группе перечислить субъектов методом мозгового штурма, а потом при необходимости проводит их группировку по согласованному с группой основанию.

- Опосредованное выделение в ходе работы по другим тактам (НАФТ, угрозы и возможности), в ходе которого модератор постепенно выписывает на отдельный лист субъектов, которых участники называют при генерации соответствующих карточек. Именно упомянутые на этих тактах работы субъекты и являются значимыми акторами на той карте будущего, которая обсуждается.

Иногда базовый список субъектов создается в качестве одного из вспомогательных инструментов при создании схемы предмета работы группы, то есть на первом или втором такте. Полноценное обсуждение карты субъектов проводится методом «шестеренки», в ходе которого субъекты размещаются не списком, а в виде карты, между ними устанавливаются связи в виде стрелок, и каждая связь подпи-

сывается как в одну сторону, так и в другую. Здесь могут выделяться интересы, которые имеют субъекты; ресурсы, которыми они готовы подкреплять свои интересы, степень и направление влияния; потоки информации и другие характеристики. В результате получается графа субъектов и их связей. В тех случаях, когда связей и/или субъектов слишком много, используются таблицы. Полноценный такт работы с субъектами используется чаще всего в работе с компаниями, территориями или организациями, для которых форсайт-сессия — это способ взглянуть на настоящее и будущее своей организационной структуры. В этом случае субъектная сетка, особенно оснащенная связями с угрозами и возможностями, — это возможность обнаружить и оснастить дефицитные, но необходимые для развития субъектные позиции.

## Выявление угроз и возможностей



«Мы живем в глобализованном, глобальном мире. Как соединить два тренда, когда все больший запрос национальным системам образования предъявляется на строительство государственности идентичности? С другой стороны, закрытость губительна. Это является колоссальным вопросом, на который будущее должно ответить».

**Исак ФРУМИН,**

научный руководитель Института развития образования НИУ ВШЭ



«Если форсайт не доставляет боли, значит, работа была выполнена недостаточно качественно».

**Дмитрий ПЕСКОВ,**

директор направления «Молодые профессионалы» АСИ

**Задачей этого такта является выявление и понимание участниками сессии реалистичных и вероятных ситуаций, которые либо открывают перед ними «окна возможностей», либо уничтожают возможность существования и действия в пространстве данного форсайта.**


Результатом этого такта является выявление мест на карте

будущего, по поводу которых у большинства участников есть согласие в необходимости изменений. По сути это является важнейшим тактом для достижения группой коллективного видения карты будущего.

Каждая угроза или возможность подразумевает наличие субъекта, для которого тренд, формат, технология, норма-

тивный акт являются выигрышем или проигрышем в рассматриваемом пространстве форсайта. Одно и то же явление является для одного субъекта угрозой, а для других — возможностью. На карту имеет смысл размещать угрозу или возможность для того из субъектов, кто больше выигрывает/теряет, для кого это является критичным.


## Карточка «Угроза»

УГРОЗА	
Название	
Субъект	
Описание	
 КОНСТРУКТОРЫ СООБЩЕСТВ ПРАКТИКИ №	

**Угроза — это последствие развития тренда, а также значимое следствие технологии, формата или другой сущности на карте, которое может негативно повлиять на того или иного субъекта, закрыть для него работу в рассматриваемой области форсайта.**

Например, «потеря функции целеполагания детьми, с детства использующими рекомендательные системы» — угроза для родителей, но возможность для диктатора. «Потеря образовательного суверенитета страны в результате перевода курсов Coursera на русский язык» — угроза для государства, и т.д.

## Карточка «Возможность»

ВОЗМОЖНОСТЬ	
Название	
Субъект	
Описание	
 КОНСТРУКТОРЫ СООБЩЕСТВ ПРАКТИКИ №	

**Возможность — последствие развития тренда, а также значимое следствие технологии, формата или другой сущности на карте, которое может положительно повлиять на субъекта, создать для него значимые выгоды.**

Например, «увеличение количества пробок на дорогах» — возможность для производителей или стеклопакетов. А «потеря образовательного суверенитета страны в результате перевода курсов Coursera на русский язык» — возможность для глобальных образовательных онлайн-агрегаторов.

Генерацию угроз и возможностей стимулирует работа со списком субъектов и сущностями на карте. По отношению к каждому тренду и каждой другой карточке на карте участник задается вопросом: «Как это может повредить данному субъекту? В чем не-

выгодность данного явления или развития данного тренда для указанного субъекта?» или «Как это может помочь или быть выгодным данному субъекту?» Часто при работе с карточками «угрозы» и «возможности» участники группы вспоминают про методику SWOT-анализа (применяемую для компаний). Однако в методике Rapid Foresight рассматриваются предельные значения «угроз» и «возможностей», которые вызваны не просто действиями других агентов в описываемой области, а объективными процессами (трендами), а значит, влияют на всех субъектов данного типа.



## Работа с событиями и вызовами

**Задачей этого такта является описать критические события, которые могут переломить ход трендов, стартовать новые тренды и зафиксировать вызовы для субъектов данного пространства форсайта. Результатом является понимание и согласие участников по поводу вероятности и вида критических изменений, которые могут в будущем изменить данный объект форсайта.**

Событие — это одномоментное явление, выражающее кульминацию какого-либо тренда, его точку перелома — маркер, размещаемый в таких точках «перелома». Событие вводится только в том случае, когда необходимо обозначить

точку, в которой с трендом что-то происходит. Тренд проявляется или переламывается, и событие это маркирует.

Удобно думать о названии события как о заголовке в газетах. Например, тренд «Рост доли азиатского населения в России» может иметь кульминацию «Китайка становится "Мисс Москва"». Событие, как правило, является измеримым, то есть можно уверенно зафиксировать тот момент, когда оно произойдет.

Событие может быть индексом того или иного формата или технологии, лежащей на тренде (например, «интерфейсы мозг-компьютер официально используются в школах»

или «1,5 миллиарда студентов в онлайн-университетах по всему миру»).

Такт отдельно проводится крайне редко. Как правило, во время других тактов иногда возникают карточки, являющиеся, по мнению участников группы, технологией, форматом или нормативным актом, которые фактически могут являться событием. В этом случае модератор предлагает переписать содержание такой карточки на карточку события. Иногда при обсуждении тренда, имеющего перелом, понятие и карточка события вводятся специально и далее используются во время всех оставшихся до конца сессии тактов.

## Наполнение карты будущего содержанием: нормативные акты, форматы, технологии (НАФТ)

Задачей этого такта является детальное насыщение описываемой среды (объекта форсайта) элементами деятельности и понимание, как именно эта деятельность реализуется. Результатом данного такта является понимание, какая часть объекта «закрыта» различными элементами деятельности, а где находятся пока пустые зоны.

*Описания карточек и требований к их заполнению представлены в следующем разделе документа.*

В ходе данного такта участники работают с карточками «нормативный акт» (НА), «формат» (Ф), «технология» (Т).

В зависимости от организации работы с группой:

- все типы карточек заполняются и предлагаются участниками одновременно;
- по очереди уделяется внимание каждому типу карточек;
- тот или иной вид карточек вообще не рассматривается (как правило, выводится из рассмотрения «нормативный акт»).

Все карточки должны быть «привязаны» к конкретному тренду. В случае отношения сразу к двум или трем трендам модератор делает соответствующую пометку на карте будущего.

Все карточки должны содержать указание на субъекта, заинтересованного в этом элементе.

При необходимости модератор маркерами отмечает связи карточек между собой. Часто участники называют одновременно формат и технологию или нормативный акт и технологию. В этом случае карточки размещаются рядом.

В условиях работы в формате обычной или упрощенной верификации модератор предлагает участникам готовые, созданные ранее элементы, которые группа обсуждает, принимая, отвергая или дополняя собственными.

## Формирование образа будущего

**Задачей этого такта является формирование коллективного представления о будущем**

**или о нескольких вариантах будущего. Результат такта — картина (образ) будущего,**

**удовлетворяющая ожиданиям группы.**

# СЕССИЯ RAPID FORESIGHT

В настоящий момент есть четыре основных способа посмотреть на будущее: «вытягивание» трендов, доведение их до своего абсолютного состояния и попытка описать, а «что же произойдет, если» — сумма таких описаний по всем трендам и будет формой образа будущего, именуемого еще «продолженное настоящее».

**Пример:** тренд — рост числа семей, выбирающих нешкольные формы образования для своих детей. В абсолютном значении этот тренд выглядит так: «Никто не выбирает школьную форму образования», — что для образа будущего означает, что школа как институция исчезает.

Рассматриваем поведенческое свойство, ценность, которые лежат в основе тренда, и пытаемся определить, что в этих ценностях может измениться — сумма ценностных изменений и дает картину будущего.

**Пример:** тренд — рост числа семей, выбирающих нешкольные формы образования для своих детей. Тренд опирается на желание родителей, чтобы их дети были конкурентоспособными в жизни. Это означает, что в будущем выигрывают институции, которые это смогут предоставить (в том числе и школы).

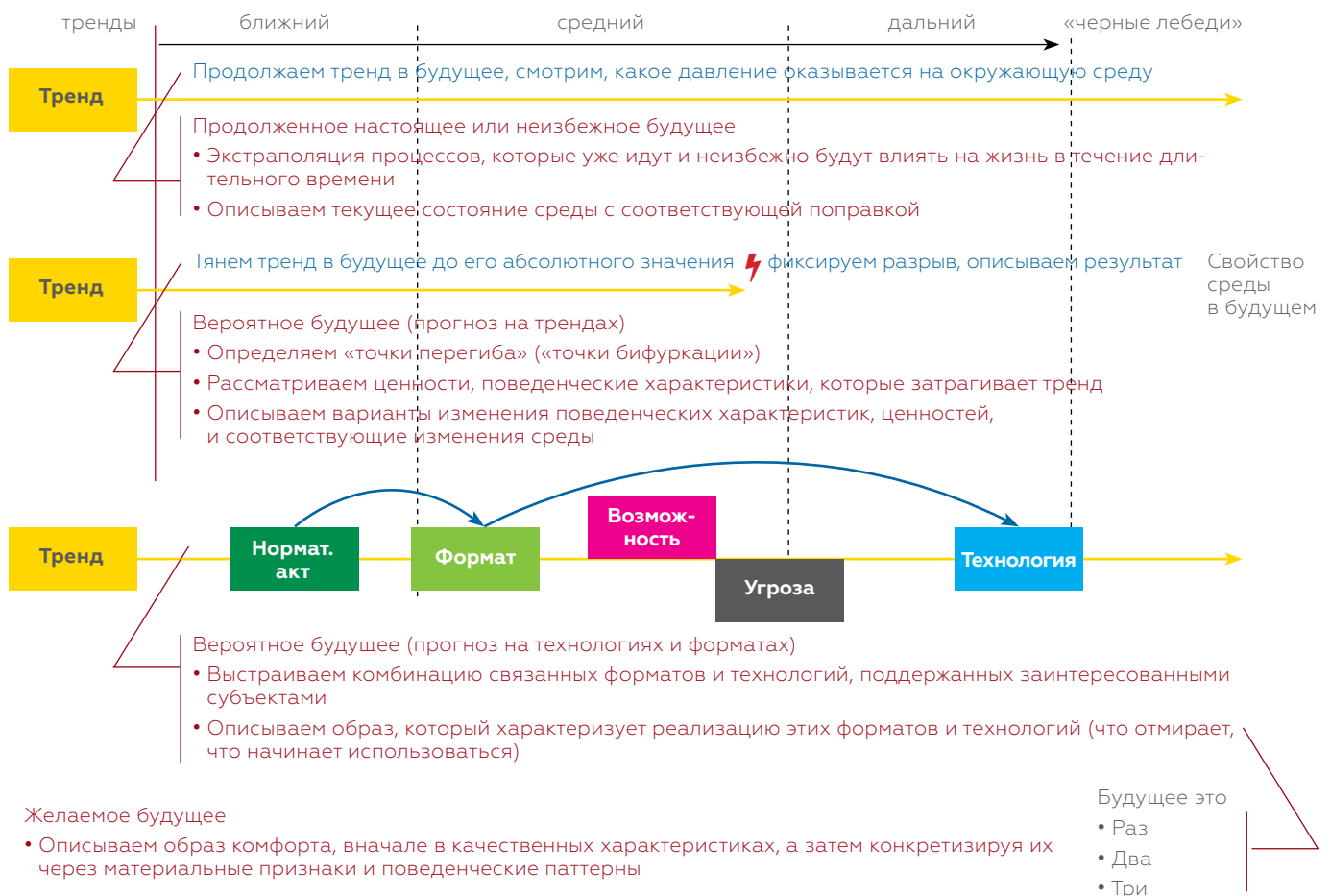
Рассматриваем форматы, нормативные акты и технологии,

расположенные на трендах, и описываем, как они меняют мир вокруг нас.

**Пример:** тренд — рост числа семей, выбирающих нешкольные формы образования для своих детей. При наличии нормативного акта, разрешающего проводить в школьных зданиях разные обучающие мероприятия, и формате «школа как районное пространство непрерывного образования и социальной коммуникации» получаем в будущем школу как центр социально-культурной жизни микрорайона.

Описываем желаемое (идеальное) представление о будущем.

## Карта будущего — формирование образа будущего



В сессии Rapid Foresight, как правило, рассматривается не менее двух вариантов формирования образа будущего (например, неизбежное и желаемое), и на разрыве между этими картинками определяются области для проектов изменений.

## Генерация идей и описание проектов изменений



**Дмитрий ПЕСКОВ,**  
директор направления  
«Молодые профессионалы» АСИ

«Стейкхолдеры могут поменять законы на карте будущего для усиления своей позиции. Здесь допускается использовать моральные категории и рассуждать: "Это правильно, поэтому мы это поддержим". Но не допускается изменить мировой тренд, например такой, как киборгизация человека, даже если он вам не нравится. И нельзя менять последовательность: сначала мы рассматриваем неизбежное будущее, затем вероятное и только потом – желаемое».

**Задачей этого такта является создание связанного множества изменений, позволяющих субъектам перейти в желаемое будущее из текущего состояния. В зависимости от общей цели форсайт-сессии и имеющегося времени результатом данного такта могут быть: перечень инициатив, перечень проектов или прообраз дорожной карты.**

Такт можно рассматривать в качестве самостоятельной сессии проектировки, которая состоит из нескольких подтактов:

- генерация возможных проектных инициатив (вокруг вызовов, областей изменений, нереализованных форматов, технологий, нормативных актов);
- презентация и критика идей проектов;
- поиск дополнений, взаимовлияний между проектами;
- выставление приоритетов ранжированием или ставками участников;
- определение логической последовательности проектов и размещение проектов на карте/под картой.

От участников требуется определить, какие проекты изменений окажут наибольшее (желаемое) воздействие

на развитие предметной сферы (отрасли, региона). Проекты должны быть сомасштабны размеру предметной сферы.

**Например, если работа осуществляется с темой «внутренний туризм», то проект — это создание новой системы национальных парков, а не крупное турагентство.**

Проекты могут включать:

- создание новых (масштабных) бизнесов;
- создание отраслевых ассоциаций или иных форм, формирующих политическую силу для предметной области;
- разработку новых продуктовых решений;
- принятие новых законов/нормативных актов, введение новых стандартов деятельности или другое нормирование;
- разработку, внедрение и популяризацию новых форматов работы.

При этом стоит избегать «псевдопроектов» вида: создать рабочую группу, разработать информационный портал и т.п.

Зачастую в ходе этого такта участники сессии забывают о том образе будущего, который они сформулировали для

себя в качестве желаемого в предыдущие такты работы. Модераторы могут возвращать участников к образу будущего следующими вопросами:

- Каковы основания возникновения вашего проекта?
- На решение какой проблемы направлен проект?
- Чем ваш проект сильнее других инициатив, выдвинутых в ходе сессии или уже существующих в области форсайта?

Необходимо избегать ситуации, при которой участники для обоснования своего проекта перечисляют больше 2–3 трендов и 1–2 угроз и возможностей. Как правило, такая ситуация говорит о том, что проекты носят слишком общий характер или по сути не устраняют ни одного из заявленных на карте будущего разрывов. Наименования проектов необходимо также размещать на карте будущего (карточками Post-it или делая дополнительные надписи маркером), возвращая тем самым участников к трендам, угрозам и возможностям и давая им возможность отнестись к карте.

Итогом работы над генерацией инициатив и проектов изменений является форми-



# СЕССИЯ RAPID FORESIGHT

рование прообраза дорожной карты. В настоящий момент проработано несколько способов перехода в дорожную карту.

Нормативные акты, форматы и технологии связываются в логическую последовательность по критериям отношения к одному «разрыву» на трендах, одному свойству желаемого образа будущего. Эта последовательность и становится дорожной картой, а «события» отмечают вехи в ее реализации.

- Каждый элемент НАФТ, отмеченный на карте будущего, именуется инициативой. Совокупность инициатив и есть дорожная карта. Далее каждая инициатива детализируется по прави-

лам формирования паспорта проекта (вариант отработан: «Форсайт-флот-2015»).

- По ценностям (свойствам), выделенным как основания трендов, определяются достигаемые цели (элементы образа будущего), процессы (элементы НАФТ), описываются результаты по итогам реализации каждого действия и ресурсы, на него необходимые (подход отработан на сессии развития туристических кластеров Республики Коми).
- Для всех инициатив задается один или два принципа группировки — растяжки. Например, направленные на совершенствование деятельности, направленные на внешнее

развитие и направленные на традиционные свойства, на развитие новых свойств, а также дополнительно накладываются заявленный масштаб и сроки реализации. Получается поле наложенных друг на друга проектов. Это поле проектов является стратегическим выбором и дорожной картой (подход отработан на сессии для «Татфонд-банка»).

**На этом (создании прообраза дорожной карты) собственно методика Rapid Foresight закончена, но сама форсайт-сессия может включать в себя еще несколько тактов работы над детализацией и верификацией дорожной карты.**

## Описание рабочих задач

В случае работы по варианту форсайта компетенций последним тактом вместо генерации инициатив и проектов изменений выявляется перечень рабочих задач, которые должны будут решать люди в будущем и которые группиру-

ются участниками сессии в пакеты компетенций (прообразы профессий).

В этом случае группа может работать с карточкой «специалист».

## Карточка «специалист»

**Специалист — это кадровый «ответ» на вызов тренда, который может быть связан с угрозой и технологией, а также форматом тренда. Профессионал решает конкретную отраслевую задачу, связанную с рынком / технологией / форматом / угрозой.**

Например, «биотрансдуктор» как специалист по замещению небиотехрешений биотехрешениями.

На карте размещаются только карточки новых специалистов, которых на данный момент не существует в отрасли. В тех случаях, когда форсайт-сессия

не посвящена напрямую работе с образовательными сущностями, карточки «специалист» появляются довольно редко. Карточка «специалист» используется редко и не входит в стандартный набор, так как была создана специально для работы в области форсайтов компетенций.

## Создание карты прошлого

Иногда для глубинной проработки и поиска причин сложившейся ситуации проводится такт работы по форми-

рованию карты прошлого. Задачей участников является попытка понять, какие обстоятельства исторически обуслав-

ливают развитие предметной области форсайта, а именно:

- ключевые игроки;

- материальные (шире — экономические) ресурсы, как пример — наличие людей, инфраструктуры и пр. Например, база институтов РАН в наукоградах для вузовской науки;
- «культурные коды»: какие исторические события из прошлого (на данной территории, в данной сфере деятельности или где-либо еще) задают рамку (или

подкрепляют определенное видение) относительно предметной области. Например, для программы «Глобальное образование» одну из рамок задает программа Петра Первого по обучению детей бояр за границей и созданию нового класса дворян.

Модератор может использовать «домашние заготовки» для стимуляции продуктивного

процесса, но, как и в других тактах, может дать возможность участникам самим выявить обстоятельства и культурные коды. В том случае, если карта будущего была составлена заранее, помочь составить карту прошлого могут современные тренды, продолженные в прошлое. Участники формируют карту из найденных ими образов и кодов на отдельном флипчарте.

## Обработка материала и сборка результата RF-сессии

### «Сборка» — создание отторжимого результата групповой работы.

Хронологически обработка материала форсайт-сессии проводится в несколько этапов:

- техническая фиксация содержания по ходу работы (фото, аудио, фиксация на карте будущего и флипчартах, перенесение карты, ее элементов и ключевых фраз из обсуждений в электронный вид, работа с бумажными и электронными шаблонами и т.д.);
- быстрая обработка — сбор

информации по одному-двум критериям для проведения завершающего пленара, которая может быть представлена всем участникам сессии (например, перечень инициатив для ранжирования их эффективности или скорости внедрения или презентация с картой инициатив по карте будущего для представления заказчику);

- быстрая сборка — обработка материала в течение ближайших пары дней, выделение наиболее важного содержа-

ния, подбор представления содержания в наиболее компактной и удобной форме;

- полноценная сборка — полноценная обработка, включая при необходимости проведение дополнительной аналитики, подготовку официальных отчетных документов.

Важно отметить, что каждый этап сбора и обработки материала представляет собой результат, который может быть отторжим от модератора и участников группы.

## Техническая фиксация результатов работы группы

В техническую фиксацию работы группы входят:

- визуализация (на стене, флипчарте) — сборщик может прямо по ходу работы формировать общую схему рассмотрения объекта форсайта группой;

### При наличии ресурсов могут использоваться дополнительные инструменты: скрайбинг, облако понятий и др.

Уместно все, что позволяет группе глубже разобраться с объектом, а затем сформировать целостную, отторгаемую картину.

- аудиофиксация (с последующей расшифровкой);

- фотофиксация;
- видеофиксация;
- заполнение шаблонов (карта будущего в MS Visio, описание карточек в MS Excel или прямая сборка карты с помощью ресурса <http://foresightmap-ru.1gb.ru>);
- ведение подробного лога сессии с последующей структуризацией материала.

При технической сборке важно зафиксировать и сохранить контекст обсуждения, без которого по окончании сессии бывает трудно или даже невозможно восстановить настоящее значение карточек. Кроме того, важно отмечать эмоциональный фон

группы, так как он говорит об отношении участников к элементам карты будущего. При наличии ресурсов рекомендуется обеспечить работу нескольких сборщиков в группе. Это позволит осуществить дальнейшую пересборку и составление общего итогового продукта, включая обсуждение преимуществ, недостатков и особенностей каждого индивидуального результата. Пересборка может осуществляться сборщиками совместно с командой модераторов, а также ведущим сессии для создания единой карты будущего и связывания воедино всех индивидуальных или минигрупповых результатов.

# СЕССИЯ RAPID FORESIGHT

## Обобщение материала на итоговом пленаре

Представление материала работы группы проводится в виде краткого доклада:

- с помощью флипчарта, на который вынесена ключевая информация;
- с помощью презентации в электронном виде.

Докладчик выбирается из числа участников. Это дополнительное действие по присвоению участниками содержания карты будущего.

Ведущий сессии в ходе итогового пленара (а иногда и во время промежуточных):

- составляет схему обсуждения, фиксируя общее и различие в представлениях

групп, прорывные идеи, поле проектных инициатив;

- интегрирует и обобщает итоги работы отдельных групп, формирует единую картину в контексте целей и задач мероприятия.

В ряде случаев в ходе пленара может проводиться голосование за предложенные инициативы и проекты изменений, образы будущего или отдельные его элементы. Также ведущий может предложить участникам ранжировать инициативы и проекты изменений.

**Например, для того, чтобы быстрее сформировать программу работ и дорожную**

**карту, используется ранжирование по трем критериям: самый быстрый — проект или инициатива, которые быстрее всего можно реализовать; самый дешевый — проект или инициатива, реализация которых не требует средств; самый эффективный — проект или инициатива, внедрение которых окажет максимальное внимание на приближение желаемого будущего.**

В ходе итогового пленара могут быть запланированы выступления экспертов, вопросы участников друг другу, борьба — противопоставление образов будущего или программ изменений.

## Быстрая сборка

**Быстрая сборка предполагает обработку итогов сессии в течение одного-двух дней после ее окончания и не включает дополнительных материалов. Ключевые цели такой сборки:**

- быстрое представление результатов во внешнюю среду для старта инициатив;
- распространение материала участникам сессии, чтобы собрать с них обратную связь и включить в дальнейшую работу в области форсайта.

Самое важное в быстрой сборке — полно и достоверно отразить содержание работы в группах и его обобщение на итоговом пленаре. Вместе с тем в быструю сборку целесообразно включать:

- описание структуры сессии (целей, задач, сценария);
- краткое описание хода работы в группах (контекст обсуждения);
- схему развития объекта и представлений о нем, заложенную в сессию;
- предложения-маркеры

и слова-маркеры, позволяющие участникам идентифицировать результат работы и отнестись к нему;

- визуализацию материалов работы, позволяющую участникам увидеть свое содержание;
- обобщения сборщиков, которые позволяют продемонстрировать результат сторонним лицам, не принимавшим участия в сессии.

Форма представления быстрой сборки согласуется с заказчиком.

## Основная сборка

**Основная сборка включает в себя две составные части:**

- подготовку концентрированного упакованного содержания для дальнейшей работы;

- подготовку официальных отчетных документов.

Основная сборка включает в себя помимо материалов сессии:

- верификацию данных (например, проверку количе-

ственных оценок по трендам, проверку наличия технологий, форматов, нормативных актов и т.д.);

- материалы предварительной аналитики, проведенной командой форсайт-сессии;

- обработку материалов предварительных и постсессионных интервью и рабочих встреч;
- сравнение итогов проведенной сессии с результатами аналогичных форсайтов, стратегических сессий, прогнозами футурологов и визионеров;
- детализацию проектных инициатив.

Помочь в создании отчета могут эти рекомендации:

- 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 непроговоренным 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, и давать посмотреть материалы. Чем больше вы говорите, тем быстрее сформируется понимание, что и как надо написать.

Финальный отчет, кроме прочего, должен соответствовать нормативным требованиям к подобного рода документам, которые определяются типом заказчика и характером оформления договорных отношений. Вместе с тем есть ряд общих правил подготовки финального отчета:

- оформление документа должно соответствовать предъявляемым требованиям, что касается титульного листа, шрифтов, полей, заголовков, оформления схем, таблиц, приложений, глоссария и т.д.;
- в языке документа должны сохраняться образы, метафоры, сравнения, графические приемы, которые уже известны заказчику, обсуждены с заказчиком, понятны ему и приняты им;
- документ должен быть составлен в терминологии заказчика;
- в документе должны быть выверены все даты, цифры, имена, наименования;
- документ должен быть проверен на орфографию и синтаксис.

В самом лучшем случае основная сборка становится законченным продуктом. Например: «Атлас новых профессий».

## КОМАНДА ФОРСАЙТ-СЕССИИ. ПРИЕМЫ МОДЕРАЦИИ

Раздел посвящен ответам на следующие вопросы:

1.

**Как работает команда форсайт-сессии?**

2.

**Какие компетенции необходимы для ведения форсайт-сессии?**

3.

**Какие специальные приемы модерации используются при ведении форсайт-сессии?**

## Роли и обязанности команды форсайт-сессии

### Перечень ролей

Подготовка и проведение форсайт-сессии подразумевает выделение следующих ролей:

- держатель коммуникаций с заказчиком;
- организатор форсайт-проекта;
- ведущий, старший модератор;
- модератор;
- второй модератор;
- ведущий сборщик;
- сборщик;
- визуализатор;

# КОМАНДА ФОРСАЙТ-СЕССИИ. ПРИЕМЫ МОДЕРАЦИИ

- аналитик;
- администратор;
- логгер.

В практике форсайт-сессий один человек реализует чаще всего несколько ролей. Так, держатель коммуникации с заказчиком чаще всего выступает и ведущим форсайт-сессии. Функции аналитики, организации и администрирования, генеральной компиля-

ции сборки в итоговый отчет распределяют между собой участники команды. Роль логгера как задача для отдельного человека практически не используется, будучи замещенной за годы развития методики техническими средствами, но иногда применяется для демонстрации обучающемуся модератору методики проведения сессии «изнутри». А вот на роль организатора/

администратора лучше выделять отдельного человека, так как вне зависимости от того, на ком лежат организация и администрирование всего мероприятия, форсайт-сессия сама по себе требует значительных организационных усилий.

Таким образом, основными ролями в форсайт-сессии являются роли модератора и сборщика.

## **Держатель коммуникации с заказчиком**

Держатель коммуникации с заказчиком устанавливает контакт с заказчиком и проясняет ожидаемые результаты форсайт-сессии, контекст, в который данный результат должен быть вписан, условия проведения сессии и карту заинтересованных субъектов. Также он отвечает за результат сессии перед заказчиком.

## **Ведущий форсайт-сессии**

Ведущий сессии совместно с модераторами проектирует форсайт-сессию, адаптируя ее под конкретную цель, предмет, сроки, тематику, состав экспертов-участников и задачи заказчика.

Ведущий сессии имеет решающее слово в спорных моментах при подготовке проекта сессии. Ведущий проводит установочную сессию для всех команд форсайт-сессии, в которой объясняет план мероприятия, задачи, назначает модераторов в конкретные группы и т.д.

Ведущий проводит открытие мероприятия, промежуточные «сборки», если мероприятие многодневное, ведет пленарные или межгрупповые такты работы (например, доклады групп), подводит итоги мероприятия и проводит рефлек-

сию по итогам мероприятия. Ведущий также предоставляет модераторам группы шаблоны всех документов, которые могут быть использованы во время работы группы: шаблоны презентаций, опросников (если таковые используются), а также адаптированную к конкретной сессии инструкцию модератора с постановкой на задачу и потактовый план сессии. Ведущий также согласовывает с заказчиком все формальные и финансовые вопросы, если это подразумевается форматом взаимодействия.

## **Визуализатор**

Визуализатор работает с содержанием сессии и представляет его в удобной для дальнейшей работы форме. Это могут быть подготовленные электронные презентации, интерактивные панели, схемы, скрайбинг и другие формы. Визуализатор может быть задействован как по ходу форсайт-сессии для промежуточных сборок во время пленаров, так и в ходе сборки для подготовки интегрального отчета по мероприятию.

## **Аналитик**

Аналитик участвует в подготовке сессии вместе с модераторами и ведущим, при-

сутствует на сессиях, последовательно посещая отдельные группы и наблюдая за работой. В зависимости от задачи на сессию может готовить предварительные аналитические материалы по предмету форсайт-сессии и участвовать в общей постановке задачи участникам наряду с ведущим сессии. Аналитик выделяется в сложных и насыщенных сессиях, которые требуют проведения предварительных и послесессионных дополнительных исследований, интервью, фокус-групп, панельных дискуссий, сбора и структуризации большого количества дополнительного справочного материала.

## **Организатор (администратор)**

Организатор следит за сроками подготовки, координирует коммуникацию с экспертами, представителями СМИ и другими участниками сессии, обеспечивает своевременное получение необходимых для сессии расходных материалов, полностью готовит мероприятие с организационной точки зрения.

## **Модератор**

Модератор — ведущий процесса модерации с нейтраль-



ной позицией и базовым знанием предметной области.

Модератор должен:

**обеспечить рабочий процесс:**

- выдать инструкцию на работу и мотивировать участников (что делаем / зачем);
- совместно с участниками определить предмет (объект) работы, его границы и надсистему;
- обеспечить выполнение заданий по тактам работы (контроль и корректировка);
- управлять темпом работы и таймингом;

**обеспечивать коммуникацию участников:**

- подбирать стиль общения, оценивая качества и роли участников;
- держать фокус на заданной теме;
- обеспечивать «перевод» высказываний участников на язык, понятный всем участникам группы;
- противостоять троллингу или использовать его во благо;
- обеспечить возможность для каждого участника представить свою позицию и содержание;
- содействовать возникновению коллективных представлений вокруг карты будущего;
- обеспечить оптимальное психологическое состояние для эффективной работы;

**управлять генерацией содержания:**

- готовить материалы к началу сессии;
- работать с картой будущего;
- владеть предметом (знать базовую терминологию предметной области, иметь базовые представления о ее содержании);
- верифицировать содержание;
- отбирать качественные предложения (фильтр — релевантность деятельности,

согласование с системными уровнями предмета);

- помогать формулировать кратко и емко, сохраняя суть;
- проводить промежуточные «сборки» для того, чтобы помочь группе удерживать общее видение карты как целого.

Ведущий и модераторы несут полную ответственность за процесс и за результат — это не техническая, а содержательная роль. Если группы работают над разными темами, то основная ответственность за результат — у модераторов. Группа участников может работать с одним или двумя модераторами — первым и вторым (дополнительным).

### **Сборщик**

**Содержательная работа сборщика в ходе сессии**

Сборщик выполняет две основные функции: функцию держателя предмета группового обсуждения и функцию технической фиксации. 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 первого 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.

**В ходе работы сборщик:**

- внимательно слушает обсуждение, при этом записывает не только краткую финаль-

ную формулировку и название карточки, но и в специальном поле «Комментарий» дает пояснения, о чем шла речь;

- заполняет карту и таблицу по мере размещения карточек на карте будущего;
- уточняет карточку у участника или модератора, если по названию суть карточки непонятна;
- записывает основные пункты дискуссии участников даже в том случае, если ее результатом не стало появление новой карточки.

**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. Сборщик также создает визуальную и табличную версию карты, в которой после каждого тренда приводит строки, соответствующие карточкам, в которых отражает всю информацию, присутствующую в карточке, размещенной на карте.

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

**Техническая сторона работы сборщика**

- Сборщик должен подготовить свое рабочее место:
- подготовить ноутбук с установленными программами MS

# КОМАНДА ФОРСАЙТ-СЕССИИ. ПРИЕМЫ МОДЕРАЦИИ

Visio, MS Excel, MS Word (проверить наличие зарядного устройства, величину заряда, наличие розетки поблизости);

- при возможности (доступ в интернет) работа может проводиться в модуле карт будущего <http://foresightmap-ru.1gb.ru>;
- создать новые пустографки — карты и таблицы для фиксации информации, присвоив файлам имена по образцу: «Название мероприятия\_Название подгруппы\_Дата» (внести в таблицу поля, необходимые в данной форсайт-сессии);
- 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.

## *После сессии сборщик должен:*

- убедиться, что после каждого такта все оцифровано;
- сфотографировать карту и схемы на флипчарте;
- передать заполненную таблицу и фотографии в штаб для визуализации;
- отправить модератору группы все созданные им файлы (фотографии и тексты).

## **Компетенции модератора**

Здесь приводится список компетенций, важных для форсайт-модератора, с перечнем маркеров, по которым можно определить наличие и проявленность этих компетенций.

### *Коммуникативная компетентность*

Грамотная речь. Умеет устанавливать контакт и располагать к себе. Открыт, позитивен, легок в общении. Выстраивает

долгосрочные отношения. Оказывает помощь и поддержку, мотивирует и воодушевляет других. Конструктивен в конфликтах, находит точки соприкосновения, толерантен. Прислушивается к мнениям, отличным от его позиции. Четко формулирует свои взгляды, объясняет свою позицию. Влияет как рациональными аргументами, так и эмоционально.

### *Системность и скорость мышления*

Способен анализировать большое количество разнообразной информации и выделять в ней главное. Умеет выстраивать структуру, видеть взаимосвязи, выделять приоритеты. Способен обрабатывать информацию с высокой скоростью без потери требуемого качества и глубины выводов.

### *Планирование и организация*

Ставит четкие измеримые цели и видит пути их достижения. Способен самостоятельно двигаться к поставленной цели. Умеет планировать деятельность, расставлять приоритеты. Способен ставить задачи и прописывать процесс исполнения подчиненным. Пунктуален. Своевременно предоставляет отчеты о выполненных заданиях, предварительно уведомляет о необходимости переноса сроков. Способен четко соблюдать инструкции.

### *Работа с текстом*

Умеет грамотно и развернуто формулировать свои мысли, писать тексты. Стремится писать текст на понятном для других языке, включая стиль, текст и корректность использования специальных терминов и подобных им слов. Соблюдает орфографию и пунктуацию. Владеет навыком форматирования текста.

### *Стратегическое мышление, прогнозирование*

Способен увидеть картину будущего и описать ее. Умеет видеть последствия происходящих событий, а также риски и возможности, связанные с ними. Понимает, как можно избежать рисков и использовать возможности.

### *Навыки презентации*

Уверенно и свободно чувствует себя во время презентации. Умеет устанавливать и поддерживать контакт с аудиторией. Использует наглядные средства демонстрации. Способен рассказать о себе, методе и инструментах так, чтобы заинтересовать аудиторию. Воспринимает вопросы и комментарии, конструктивно на них реагирует.

### *Навыки управления групповой динамикой*

Знает закономерности формирования и развития группы, этапы развития группы и их особенности, закономерности восприятия информации на разных этапах развития группы. Умеет диагностировать состояние группы и разрешать групповые конфликты на разных стадиях развития. Владеет методами управления групповой динамикой.

Модератор, чтобы иметь возможность справиться с группой любой сложности, должен:

- быть эрудированным, обладать широким кругозором;
- быть начитанным, в первую очередь в области фантастики, научной и научно-популярной литературы;
- знать теорию систем и теорию развития систем;
- знать социальную и экономическую географию (размещение природных ископаемых, производительных сил,

- демографию и миграцию, логистические потоки и т.д.);
- понимать принципы организации производства;
- знать основы управления, обладать управленческим опытом (линейным, проектным);
- владеть схематизацией как базовым инструментом компактного представления содержания, знать основные типы схем, описывающих деятельность;
- владеть широким тезаурусом, быстро адаптироваться под язык и терминологию участников группы, быть способным переводить с языка на язык.

### Компетенции сборщика

Список компетенций сборщика едва ли не более обширен, чем список компетенций модератора.

#### Знания:

- требований и стандартов оформления отчетной документации;

- широкая эрудиция, широкий словарь (в том числе специализированный по областям).

#### Навыки:

- быстрой фиксации (скорость, стенография, слепая десятипальцевая печать);
- 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);
- визуализации информации;
- работы со сложными представлениями (работа с графами, таблицами, схемами, мыслительными картами).

#### 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 др.;
- сохранение узнаваемости материала после обработки, чтобы материал оставался понятным участникам сессии.

Сборка может осуществляться разными подходами:

- от ведения — следуя логике ведущего сессии;
- от участников — следуя логике активных участников сессии;
- от потребителя — исходя из логики людей, не участвующих в сессии.

Техники и приемы работы при этом будут несколько различаться.

Таблица 1. Приемы работы сборщика при разных подходах

Подход	Описание подхода	Условия
От ведения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фиксация схемы расположения участников, их эмоциональных высказываний.</li> <li>2. Схематизация смысловых связей (в оригинале «связок смыслов», если это не специальный термин, то «смысловых связей» понятнее).</li> <li>3. Схематизация логик обсуждения.</li> <li>4. Работа с фотографиями с флипчартов: переструктурирование информации (например, физическое разрезание бумаги и перестановка материала).</li> <li>5. Расшифровывание схемы до текста.</li> </ol>	Требуется обязательное сопровождение аудиозаписью.
От участников	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ведение лога встречи: фиксация ключевых людей, их тезисов, содержательных вех, ведущих к выводам; фиксация эмоций и времени, которое участники уделили тому или иному вопросу (как критерий важности этого вопроса, что необходимо отразить в сборке); фиксация вопросов и ответов.</li> <li>2. Дословная фиксация того, что ты не понимаешь, — работа со «слепой зоной понимания».</li> <li>3. Перевод фотографий в текстовый формат.</li> <li>4. Работа со структурированием материала: выбор заголовков, смыслы-конструктивы, разработка последовательности блоков, доведение текста до читаемости.</li> </ol>	В условиях шума, при проведении RF-сессии.



# КОМАНДА ФОРСАЙТ-СЕССИИ. ПРИЕМЫ МОДЕРАЦИИ

Подход	Описание подхода	Условия
От потребителей	1. Ведение конспекта. 2. Составление конструктивов: тезис-расшифровка с соблюдением принципа отчуждаемости (обеспечение понимания участников, не присутствовавших на сессии). 3. Связка между блоками, перестановка. 4. Упаковка текста в любой из форматов: презентация, аналитическая записка и др.	Без технического обеспечения, без возможности вести лог встречи.

Качество материала во всех трех случаях проверяется через понимание ведущего и участников сессии: сборщик предоставляет материал на верификацию.

## МОДЕРАЦИЯ В ФОРСАЙТ-СЕССИИ

**Модерация — это технология работы с группой, в которой с помощью различных инструментов создаются благоприятные условия для генерации содержания и принятия эффективного решения.**

Модерация проводится в группах специалистов различного профиля с разной подготовкой и зачастую разными взглядами на рассматриваемую проблему. В качестве обобщенной цели модерации может выступать

организация групповой работы в режиме сотрудничества при соблюдении равноправия ее участников. Рабочий процесс модератора протекает с использованием методов визуализации, вербализации, презентации и обратной связи.

## Общее описание работы модератора с группой

Работая с группой, модератор:

- внимательно слушает и запоминает общую постановку от ведущего сессии и старается всегда удерживать в голове образ результата, который должен быть достигнут в ходе каждого такта работы;
- делит работу не только на такты, но и внутри тактов на много маленьких шагов и в каждом шаге задает правила работы группы — в первую очередь, норму (формулу) высказывания;
- оперирует в основном двумя типами вопросов:
  - на уточнение/прояснение — это помогает участнику группы доформулировать свою мысль;
  - на проблематизацию — это помогает группе понять, как новый кусочек содержания достраивает общую картину;
- применяет по необходимости следующие приемы работы:

- проводит знакомство участников друг с другом (важно просить указывать, кем является участник по отношению к предмету сессии); (в оригинале — отношение участника к предмету сессии, речь идет не об эмоциональном, а о профессиональном отношении);
- просит у группы «кредит доверия к модератору» — потому что в первые такты работы группа часто не понимает, что происходит, в результате или начинает «меряться авторитетностью», или впадает в агрессию, или пробует «снести» модератора с его позиции;
- предлагает участникам высказываться строго вокруг предмета обсуждения — это устраняет оценочные дискуссии между двумя или несколькими участниками группы, считающими себя «экспертами» и не считающими «экспертами» других;

- предлагает высказываться в формате «достройки» картины мира, а не оппонирования предыдущим выступлениям, что позволяет не спорить, а представлять предмет обсуждения многогранным, достигать согласия и возможности участникам «увидеть» друг друга именно через отношение к предмету;
- оперирует образами и метафорами (особенно когда речь идет о «разрывах» в будущем);
- следует таймингу — это дисциплинирует всех участников;
- размещает близкие по смыслу предложения рядом (вплоть до накладывания карточек друг на друга, оставляя верхней наиболее референтную), что позволяет участникам видеть области согласия;
- выносит все сказанное (в той или иной форме) на «стену»



или на флипчарт, что позволяет каждому участнику видеть свой вклад;

- удерживает в голове десяток схем, которые помогают обсуждать разного рода объекты (например:
  - «5 сил Портера» и цепочку создания ценности — для отраслевого форсайта;
  - жизненный цикл — для территориального или социального форсайта и т.д.);
  - пользуется игровыми инструментами (голосованиями, ранжированиями по разным основаниям, примеркой на себя ролей или образов и т.д.).

В ходе работы модератор дает слово участникам, и они озвучивают написанное ими на карточках (тренды, технологии, угрозы и пр.) и при необходимости отвечают на вопросы группы. Другие участники группы высказываются за или против предложения, задают уточняющие вопросы, предлагают собственные формулировки, иногда предлагают

даже поменять тип карточки. Вопросы может задавать модератор. Он же определяет момент, когда обсуждение карточки надо прекратить и зафиксировать ее на карте будущего.

По итогам обсуждения карточка размещается на карте с указанием на конкретный год и, соответственно, в конкретном временном горизонте. Размещает карточки на карте будущего модератор. Модератор помогает группе заполнять все три временных горизонта, хотя в большинстве карт дальний горизонт заполнен слабее, чем ближний. Встречаются и другие случаи, в которых плотнее заполнен средний или даже дальний горизонт. Эти особенности работы группы обладают диагностической ценностью. Если появляется карточка, которую считает принципиально важной и необходимой для размещения в основном пространстве карты только часть участников, она помещается на поле «очевидное-невероятное». Это позволяет

не потерять маловероятные, дискуссионные, но интересные отраслевые предложения.

**Близкие по смыслу предложения следует размещать близко друг от друга; вложенные или тесно связанные, являющиеся частными случаями друг друга предложения следует группировать в одну карточку (стопку), размещая сверху референтную карточку, наиболее полно и точно отображающую предложения группы.**

Работа с недоформулированными материалами ведется на усмотрение модератора: существует несколько возможных вариантов от «удалять плохо сформулированные карточки» до «помогать доводить потенциально интересные карточки до ума», включая промежуточные варианты. Выбор того или иного варианта определяется модератором в зависимости от особенностей групповой динамики, оставшегося на обсуждение времени и т.д.

## Перечень шагов модерации любого такта работы

Любой такт работы состоит из следующего перечня шагов модерации:

- повтор модератором задания на такт работы (что надо сделать, какой образ результата получить, на что обращать внимание, с какой формой представления работаем);
- разъяснение модератором метода, задание нормы высказывания, порядка высказывания (по поднятой руке, по очереди и т.д.);
- разделение группы на подгруппы, выделение времени на обсуждение;
- пояснения и поддержка участников в ходе проработки материала (см. вопросы на прояснение, проблематизацию);
- возвращение участников к уже накопленному материалу (перед тем, как они начнут высказывания);
- фиксация наработанного материала (с одновременным соотнесением, сопоставлением, достройкой или выявлением противоречий между высказываниями участников);
- сведение в общую картину результатов такта;
- проверка с участниками этой картины на целостность, полноту, комфорт;

- повтор задания на такт работы и проверка с участниками того, что мы сделали, — подготовка краткого резюме-резюмирующего спича по такту работы для пленара.

При этом работа с каждым высказыванием от участника группы тоже имеет свои шаги:

- предоставление слова участнику;
- уточнение формулировки или проговаривание ее еще раз для того, чтобы слышали все участники (возможно, даю комментарий от участника или от его коллег — непонятна формулировка, кто

# КОМАНДА ФОРСАЙТ-СЕССИИ. ПРИЕМЫ МОДЕРАЦИИ

дает комментарий?) — здесь же идет при необходимости правка в соответствии с нормой высказывания;

- уточнение вначале у высказывавшегося, а потом у всей группы того, где и как зафиксировать мысль в общей картине групповой работы (как соотносится с другими сущностями, повторяет ли их, расширяет или же является отдельной сущностью, тогда в чем различие); здесь же идет верификация на соответствие содержанию;
- уточнение реакции группы — согласие, отторжение, возражение, одобрение и т.д.; здесь идет верификация на соответствие результату;
- ориентация по репликам от участников: надо ли данному вопросу уделить еще внимание («поговорить в эту сторону»), надо ли подвесить какие-то ответвления обсуж-

дения или пора двигаться дальше;

- закрытие высказывания — резюмирование, размещение карточки на карте будущего, переключение внимания группы на следующий шаг в работе.

При необходимости модератор в начале такта проводит «временную сборку» карты как целого, проговаривая связи между сущностями на карте, обнаруженные темы, а также связь с целью форсайт-сессии, и тем самым проводит проверку на удержание участниками группы образа предмета работы.

В этот момент бывает, что группа «выныривает» из уровня отдельных высказываний, смотрит на всю картину и может сказать, что картина не соответствует их представлениям. Тогда модератор

исправляет картину, но перемещая строго только те элементы, которые есть в пространстве групповой работы. По сути работа модератора с группой выглядит как «матрешка»:

- на макроуровне — обозначить, что за работа, каковы требования к результату («зачем?»), описать, как будет проходить работа;
- на уровне группы — разделить работу на большие такты, обозначить, что за работа в тактах, каковы результаты, как будет проходить;
- на уровне такта работы группы — обозначить, что за работа в такте, каковы результаты, как будем делать;
- на микроуровне одного высказывания — обозначить, что делается, зачем, правильно ли делается, и удерживать в этом группу и каждого участника.

## Начало работы в группе, установление правил работы

Модератор обязательно должен установить правила работы. Во-первых, это поможет группе быстрее двигаться к цели. Во-вторых, правила — это опора модератора в его взаимодействии с группой. В трудных случаях (противодействие группы, наличие возмутителей спокойствия и др.) апеллирование к правилам помогает устранить барьер. Правила могут быть, например, такими:

- высказываться коротко;
- высказываться строго по предмету обсуждения;
- высказываться в тех формулировках, которые задает модератор;
- обсуждать коротко, достигать согласия по поводу высказанного;
- все, что является для высказывающегося важным, фиксировать на специальных карточках и размещать на карте будущего;

- работать с картой (подходить, смотреть на всю картинку, удерживать картинку в голове);
- выключить мобильные устройства или выходить для переговоров из аудитории.

В зависимости от задачи сессии и организационных условий модератор может вводить и другие правила работы.

## Стандартная процедура пополнения содержания карты будущего

В начале каждого такта работы модератор:

- вводит новое понятие (тренд, формат, технология, событие и т.д.);
- задает норму высказывания (способ формулировки);

- приводит примеры (желательно из смежных областей, что, с одной стороны, понятно участникам, но не влияет на их работу с картой будущего);
- выдает по 2–4 карточки

на руки каждому участнику (или минигруппе, если в группе более 15 участников).

Далее модератор дает некоторое время на заполнение



карточек. После того как большинство участников заполнило хотя бы одну карточку (на это уходит от 2 до 7 минут), модератор начинает работать с содержанием:

- просит автора озвучить текст на карточке и другие связанные с ней свойства (связь с трендом, вероятность, год появления, связь с субъектом);

- уточняет у аудитории понимание формулировки;
- дает возможность автору дать устное пояснение, дает возможность аудитории задать вопрос, устроить мини-обсуждение или сам задает автору вопрос на прояснение;
- при необходимости карточка переписывается в новой формулировке ее автором

(или сборщиком/логгером), после чего группа переходит к голосованию;

- по итогам голосования карточка помещается на карту (с указанием места, сцепки с другими карточками) или отвергается;
- отвергнутая карточка помещается в раздел «очевидное-невероятное».

## Способы получения содержания карты будущего

Группа может испытывать трудности с заполнением карты будущего. Чаще всего это происходит на этапе формулировки трендов. Существует ряд способов помочь группе с генерацией содержания:

- предложение группе наглядных примеров;
- работа с готовым списком универсальных общесистемных трендов;
- создание трендов из технологий путем «растягивания» их во времени;
- создание трендов из угроз

или возможностей путем «растягивания» их во времени и «вычитания» субъекта;

- создание трендов из перечня субъектов путем придания им временной динамики;
- создание трендов из процессной модели внутри карты предмета;
- работа с событиями — развилками и полноценными альтернативными сценариями на одной или нескольких картах;
- работа на основе трендов со сверхнегативным или

идеализированным образом будущего, из которого «обратным ходом» создаются все остальные сущности для его поддержки или предотвращения.

Этот перечень не является исчерпывающим. Модератор на месте принимает решение о том, каким способом оказать группе содействие. Ограничение в этом случае стандартное — модератор не должен подменять своим содержанием содержание группы.

## Проверка полноты содержания карты по ходу такта

Периодически в ходе каждого такта работы для обеспечения лучшего присвоения участниками карты будущего как целого модератор проводит «минисборки», обращая внимание участников на связи объектов одного временного горизонта (по вертикали) — например: группы трендов, интересные параллели между развитием трендов (по горизонтали) — например: следование формата за технологией. Задача модератора — структурировать, обозначать и проговаривать целостную картину, которая складывается на ос-

нове материалов, представленных участниками, помогать участникам обнаружить и зафиксировать причинно-следственные или тематические связи между сущностями, лежащими на разных трендах. Это необходимо для того, чтобы мозаику отдельных высказываний участники группы начали представлять в виде единой, связанной картины.

**Например, «когнитивное образование», связывающее между собой карточки «распределенный университет», «адаптивный учебник», «си-**

**стема игровых репутаций» и т.д. Некоторые, особенно значимые, связи наносятся на карту в виде нарисованных линий.**

Верификация по ходу такта проводится следующими способами.

- Вертикальная сборка — связывание карточек по смыслу в одном временном горизонте, «а в то время как на этом тренде происходит X, на том — Y». Это действие помогает участникам осознавать карту как целое, связывать отдельные сущности воедино, в то же время подсвечивая

# КОМАНДА ФОРСАЙТ-СЕССИИ. ПРИЕМЫ МОДЕРАЦИИ

противоречия и неувязки, если таковые имеются.

- Горизонтальная сборка — связывание карточек по горизонтали — в последовательности событий. Сборка должна проводиться с более чем одним трендом, что позволяет участникам группы выстроить причинно-следственные связи, протестировать карту на связность, логичность и наличие в ней «дыр».
- Сборка вокруг кластеров — указание на кластеры карточек на карте в тех случаях, когда они группируются в осмысленную и взаимосвязанную сеть (экосистему).

Это позволяет разметить большую карту небольшим количеством смысловых полей. Вокруг таких полей, как правило, и группируются проектные инициативы.

- Сборка вокруг «историй» — указание на развивающиеся во времени на независимых трендах последовательности (горизонтально и вертикально организованные в пространстве карты), которые приводят к синтетическому эффекту и усилению вероятности появления новых сущностей в среднем и дальнем горизонтах. Такие сборки позволяют увидеть те сущности,

которые являются продуктом конвергенции нескольких важных трендов, а также позволяют дополнительно сшить карту в восприятии участников.

В ходе озвучивания накопленного содержания часто происходит его переструктурирование. Модератор должен слушать предложения от группы по группировке трендов, переносу форматов, технологий, нормативных актов как между трендами, так и по времени, установлению дополнительных связей между размещенными на карте сущностями.

## Проверка карты будущего на целостность и полноту

В тот момент, когда карта будущего полностью проработана, то есть определены объект, предмет и рамка рассмотрения объекта, временные горизонты, названы и сгруппированы тренды, отражены форматы, технологии, нормативные акты, перечислены действующие субъекты, обозначены возможности и угрозы, выявлены «разрывы», проводится проверка карты будущего на целостность и полноту. Модератор проверяет вместе с группой карту будущего:

- на наличие смысла и ответственности поставленной задаче;
- на внутреннюю связанность, непротиворечивость и полноту содержания.

Проверка на наличие смысла проводится через соотношение объекта карты с большей по отношению к выбранному объекту работы «рамкой», в которой этот объект находится.

**Например, для карты будущего развития сельского хозяйства (отраслевой форсайт) большей «рамкой» будут изменения в культуре питания человека и подходах к организации агропромышленного производства.**

Такой способ проверки означает буквально следующее: чем масштабнее объект исследования, чем дальше горизонт рассмотрения, тем сложнее выявить и сформулировать большую рамку для обсуждения и верификации содержания работы группы.

**Например, для Global Education Future такой рамкой становится общее развитие социально-культурных и социально-экономических процессов в мире.**

Проверка на внутреннюю связанность, полноту и непротиворечивость проводится сравнением элементов карты будущего между собой.

- Насколько тренды, предложенные группой, полно описывают объект, положенный в рассмотрение для данной сессии? Для этого удобно пользоваться одной из схем.

**Например, для анализа отрасли уместна схема жизненного цикла, а для сообществ — схема развития творческих коллективов, для предприятия — ТФТБ, для территории — развитие/производство/инфраструктура и т.д.**

- Насколько свойства трендов (ценности, вокруг которых тренды возникают) комплементарны, соответствуют друг другу?

**Например, если все тренды показывают, что ведут к коллективности и мобильности, а один выбивается из ряда и описывает индивидуализацию, то необходимо проверить, не были ли пропущены на карте «разрыв» или «затухание» тренда.**

- Насколько все сущности, отнесенные к тренду, действительно характеризуют тренд? Если мы говорим об угрозах и возможностях, то можно говорить в категориях выигрыш/проигрыш, а если о форматах, технологиях, нормативных актах, то в категориях — усиливает/ослабляет тренд.
- Можно ли, собрав форматы, акты и технологии в последовательность, выстроить стройную картину изменений объекта? Действительно ли вначале технология, а потом формат, или наоборот? Есть ли нужный нормативный

акт, снимающий барьер для применения технологии или формата?

- Изменяется ли содержание форматов после того, как были отмечены разрывы или затухания трендов? Если содержательно состав действующих лиц и способ их взаимодействия не меняются, то или не проработаны форматы, или неверно описана точка разрыва.

Опытный модератор способен прямо в ходе групповой работы провести такую ревизию, чтобы помочь группе проверить свое содержание

и при необходимости внести коррективы. Проведение такого действия резко повышает качество инициатив и/или проектов изменений, предлагаемых группой. Также проверка может быть выполнена в ходе промежуточного пленара. Если программа проведения форсайт-сессии не позволяет сделать такую работу, то задача по проверке и уточнению карты ложится на сборщика, который должен обработать и подготовить результаты работы группы для дальнейшего распространения.

### Проверка карты будущего на полноту и целостность

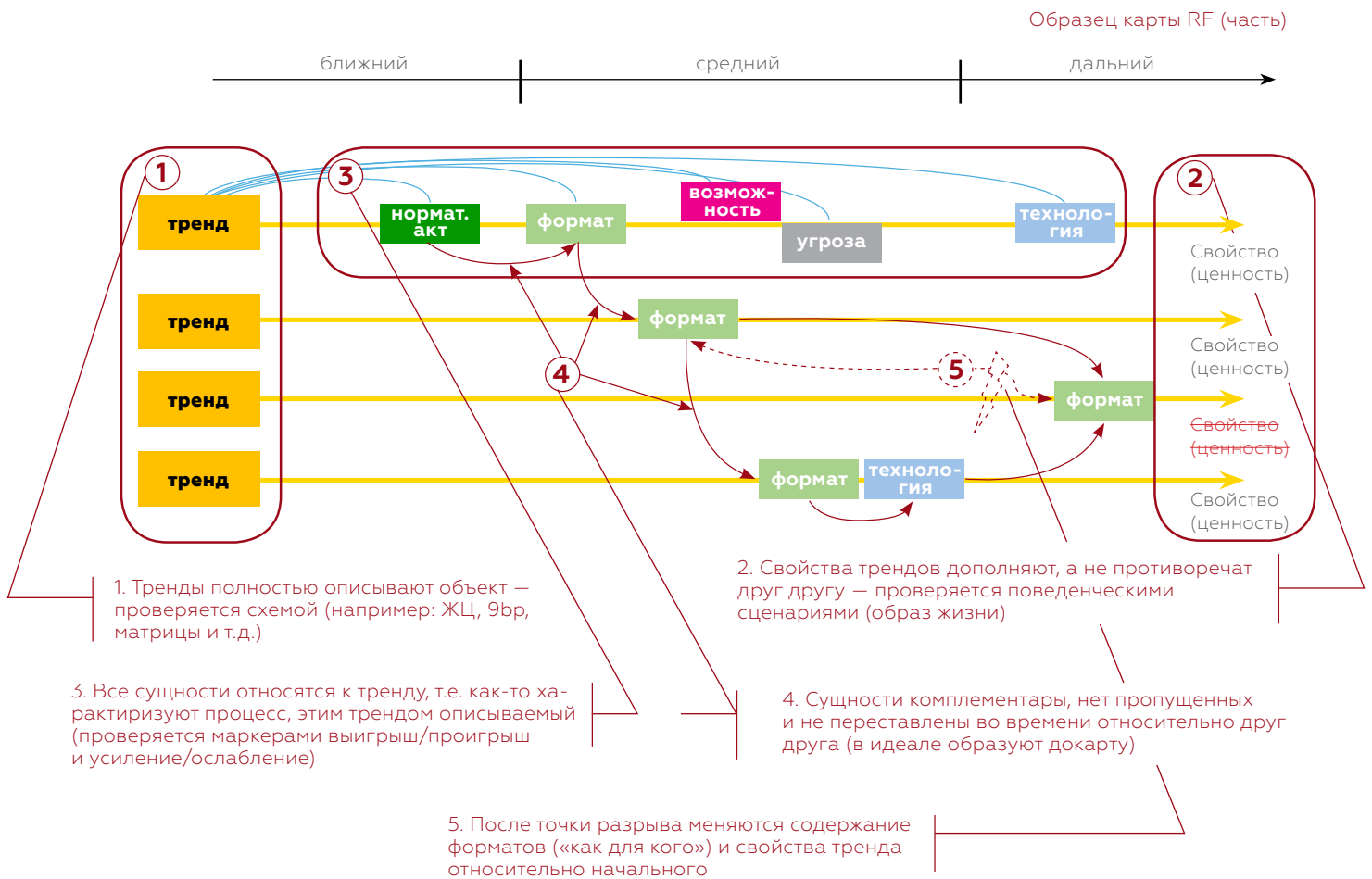


Рисунок 12.

Схема проверки карты будущего на полноту.

# КОМАНДА ФОРСАЙТ-СЕССИИ. ПРИЕМЫ МОДЕРАЦИИ

## Ранжирование в ходе групповой работы

Ранжирование — один из самых частых инструментов, применяемых модератором в ходе обсуждений с группой для выявления отношения группы к содержанию, объединения участников группы вокруг смыслов, определения приоритетов и демонстрации. Это дает:

- с точки зрения групповой динамики — максимальную вовлеченность группы в работу (особенно для групп свыше 10–12 человек);
- с точки зрения содержания — именно на этом этапе группа (или отдельные ранее «тихие» участники) начинает отстаивать формулировки, уточнять границы и суть идей, то есть серьезно относиться к тому, что сказано/предложено;
- с точки зрения результативности — ранжирование по разным признакам позволяет рассмотреть ситуацию под разными углами и наметить наилучший маршрут продвижения.

Для проведения ранжирования:

- необходимо заранее подготовить несколько оснований для сравнения (обычно используется сразу несколько);
- выбранные основания для ранжирования должны опираться на постановку задачи для группы.

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

**Пример 2: вы хотите описать план работ на ближайший период (год-два) — в этом случае самыми частыми основаниями мы выбираем: скорость реализации (насколько быстро), затраты на реализацию (насколько дешево),**

**масштаб эффекта, скорость согласования и др.**

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

Способы провести ранжирование:

- самый простой и быстрый — участники группы поднимают руки, модератор записывает результат подсчета голосов на флипчарте;
- то же самое, но завораживающее участников, — это использование технических средств — давить кнопки на пульте голосования, видеть на экране, как двигаются результаты;
- заставляющее задуматься — это раздать каждому участнику 2–3 стикера (мы это делаем наклейками к этикет-пистолету) и предложить самим подойти к спискам идей и отметить то, что они считают правильным.

## Ставки как инструмент работы с группой

Ставка — это действие одного или группы участников на карте будущего, в ходе которого они выбирают тренд (формат, технологию), которые считают ключевыми для реализации их образа будущего.

Иногда проводится отдельный такт ставок в групповой работе, особенно в ситуации, когда необходимо создать и поддержать энтузиазм группы на совершение изменений. Ставки могут делаться перед разработкой проектов, и в этом случае они являются указанием на ключевые вызовы и возмож-

ности, которые с точки зрения конкретного участника группы являются приоритетными для формирования в них проектов.

**Например, в ходе «Форсайт-флота-2014» («Дальневосточный вызов») участники делали ставки на точки роста, которые могут наибольшим образом повлиять на проекты развития региона.**

В том случае, когда ставки делаются поверх готовых проектов, они являются способом указать на приоритетные

с точки зрения группы проекты. Если группа представляет собой того или иного субъекта или ряд субъектов, проектные ставки позволяют выбрать проекты для последующей работы. Особенно актуален этот подход в том случае, когда предметной сферой форсайт-сессии является отрасль в целом, а заказчик представлен частным субъектом отрасли. Или предметной областью является мировая повестка, а выбор конкретных проектов обусловлен региональной спецификой, возможностями и ограничениями.

## РЕФЛЕКСИЯ И ДОСТРОЙКА МЕТОДА



**Павел ЛУКША,**  
профессор практики  
МШУ «Сколково»,  
лидер проекта GEF

«Можно отслеживать все проявления собственной неосознанности или наблюдать за собой и смотреть, какие вещи цепляют, а какие нет. А можно начать проектировать свое будущее и в этом будущем пытаться что-то такое установить. Допустим, если есть цель стать богатым, но не получается, стоит задуматься: а тем ли ты занимаешься, то ли ты делаешь?».

Рефлексия является обязательным элементом методологии Rapid Foresight. После формального завершения форсайт-сессии команда форсайт-сессии проводит модерированное ведущим обсуждение сессии. Модераторы рассказывают о своих впечатлениях от состава группы, групповой динамики, делятся обнаруженными трудностями и профессиональными находками. Ведущим собираются и обсуждаются соображения модераторов и других участников процесса по организационной подготовке сессии и методологии, а также замечания и предложения по индивидуальному стилю работы отдельных модераторов. В некоторых случаях может быть принято решение о внесении изменений в рабочие материалы, последовательность тактов или даже об изменениях или дополнениях к методу Rapid Foresight.

Как правило, вначале проводится дебрифинг, то есть собираются эмоциональные высказывания, что позволяет, с одной стороны, понять отношение команды к проведенной работе, а с другой — сбросить накопившуюся усталость и напряжение. Затем проводится рефлексия по содержанию сессии, и здесь задаются вопросы:

- достигнут ли образ результата?
- что из содержания является самым важным с точки зрения модераторов?
- что группы не проработали, что заявили интересного, но не подхватили в проработку?
- что необходимо отразить в сборке?
- и другие.

Следующим шагом проводится рефлексия по организации работы:

- было ли сделано все необходимое для успешного проведения форсайт-сессии?

- что необходимо предусмотреть в следующий раз?

Далее проводится индивидуальная рефлексия:

- достигнуты ли личные цели в рамках данной сессии?
- что удалось и что не удалось в этой сессии?

И в заключение проводится рефлексия по методу:

- надо ли для подобных запросов строить сессию по такому же или другому сценарию?
- какие методические находки были сделаны в ходе сессии или в ходе работы одной из групп?
- что необходимо исправить (дополнить) в методичке Rapid Foresight, шаблонах и других документах.

Методические доработки обязательно фиксируются, а потом распространяются среди людей, практикующих модерацию по методу Rapid Foresight.



# ПРИМЕРЫ РАБОЧИХ ДОКУМЕНТОВ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

Таблица 1. Шаблон подготовки административно-хозяйственного обеспечения форсайт-сессии

Наименование	Количество (минимальное)
Зал для проведения пленаров	1 на сессию, оборудованный проектором и экраном, а при численности свыше 50 человек — оборудованный микрофоном и звуком
Стена для карты будущего	1 на каждую группу (может быть заменена стендом соответствующего размера)
Флипчарт	1 на каждую группу
Рабочее место сборщика (стол + стул + розетка)	1 на каждую группу
Бумага для флипчарта	10 листов на каждую группу на 1 день работы
Маркеры	1 комплект на каждую группу
Карточки форсайта	1 комплект на каждую группу
Мелкая канцелярия (гамфикс, бумажный скотч, ценники для этикет-пистолета, стикеры четырех разных цветов)	1 комплект на каждую группу
Ручки обычные	по количеству участников группы
Диктофон	1 на каждую группу

## ПРИМЕР: ОПИСАНИЕ «ПРО ФОРСАЙТ»

В современных условиях одной из самых сложных прогностических задач становится задача определения будущего. Современный мир меняется с невероятной динамикой, и порой стремительно происходящие изменения настолько существенны, что привычные методы прогнозирования попросту не могут работать с прежней эффективностью. А значимость прогнозирования очевидна на всех социальных и профессиональных уровнях. Решение задачи по определению собственно будущего необходимо:

- людям, чтобы понимать, какую профессию стоит осваивать их детям;
- компаниям, чтобы понимать, какие продукты будут востребованы, как создавать и встраиваться в цепочки создания полезности;
- регионам, чтобы выявлять

и развивать свои долгосрочные преимущества;

- органам исполнительной власти, чтобы правильно регулировать динамические социальные и экономические процессы.

Системно задачей прогнозирования будущего занимаются во всем мире с 50-х гг. XX в. Сперва эта задача решалась простым планированием на основе прошлых данных. Однако с каждым витком нарастания сложности системы социально-экономических отношений развивался и аппарат прогнозирования.

**Форсайт** — это ответ вызову динамически меняющегося мира, растущей неопределенности внешней среды.

**Форсайт** — это метод одновременно как прогнозирования, так и проектирования

будущего. При этом форсайт — это еще и совместная договоренность людей о будущем, к которому они сами готовятся. Главная особенность форсайта по сравнению с другими методиками стратегирования — это сочетание прогноза развития и достижение согласия представителей самых разных социальных групп об образе будущего и способах движения к нему.

**В России форсайт-подход** используется с 2010 г., в настоящий момент разработана и описана оригинальная методика «быстрого форсайта» (Rapid Foresight). С тех пор проведено более 100 различных форсайтов и отдельных форсайт-сессий, которые организованы АСИ, МШУ «Сколково», РВК, региональными властями, крупными компаниями.

**Проекты развития**, которые возникают как конечный результат форсайт-сессий, позволяют непосредственно проводить реальные изменения в жизнь. Особенностью метода является движение «от будущего к прошлому», создание непосредственно в текущий момент того, что будет реально востребовано завтра, вне зависимости от динамики изменений окружающей среды, рынков, людей.

В ходе форсайт-сессии ее участники самостоятельно выявляют основные тренды, определяющие текущую ситуацию, выявляют возникающие угрозы, определяют форматы воздействия на настоящее и выстраивают собственный образ будущего.

**Преимущества форсайт-метода**, применяемого в России, являются:

- быстрое формирование проектов развития на основе объективных трендов, понятных всем участникам;
- оценка и анализ окружающей среды с точки зрения объективных процессов (трендов);
- достижение согласия по поводу дальнейших действий самых разных групп населения, высокий уровень принятия и в дальнейшем участия

в тех инициативах, что были выработаны в ходе сессии;

- возможность совместной работы ранее не связанных друг с другом субъектов (людей, компаний, сообществ, институтов власти, социальной сферы);
- анализ сегодняшних инициатив исходя из образа будущего.

**На сегодня** наиболее яркие российские примеры форсайт-подходов — это:

- форсайт Образования и связанные с ним форсайт-сессии отдельных вузов;
- форсайт Компетенций и вытекающий из него «Атлас новых профессий»;
- форсайт развития Дальнего Востока (проект «Форсайт-флот-2014»);
- форсайт-сессии государственной службы;
- сессии планирования и управления развитием территорий (г. Жуковский, Солнечногорск, Электросталь, Королев, Пущино, республика Удмуртия, Орехово-Зуево);
- отраслевые форсайт-сессии (индустрии детских товаров, туризма в Республике Коми, деревянного домостроения);
- форсайт-сессии для компаний (банков, энергетики,

FMCG, ИТ) — крупных игроков своих рынков.

**Типовая форсайт-сессия** проходит в течение одного дня, в ходе которого:

- участники знакомятся с основами форсайт-метода, мышления из будущего, правилами организации групповой работы;
- выступают эксперты по тематике обсуждения;
- формируются фокус-группы по тематике сессии;
- группы обсуждают актуальные тренды и вызовы/проблемы, которые возникают в будущем, если ситуация не будет меняться;
- группы вырабатывают проекты изменений, чтобы прийти к желаемому ими образу будущего;
- участники в ходе общей дискуссии формируют программу изменений и «записываются» в команды реализации разработанных проектов.

**Форсайт — это размещение будущего в настоящем, появление представлений о будущем, прояснение собственных намерений и получение возможности уже в настоящем иметь собственное будущее.**

## ПРИМЕР: ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ С ЗАКАЗЧИКОМ ЗАДАНИЯ НА СЕССИЮ (КОМПАНИЯ)

### Участвовали:

Представители Заказчика:

Представители Исполнителя:

### Что именно хотим получить

Инструмент управления требованиями к организационным и технологическим изменениям и методы коллективной разработки новых продуктов Заказчика на горизонте 5–8 лет.

В свойства данного инструмента должны входить: прозрачность, наглядность, сетевые принципы управления требованиями. Кроме того, по итогам сессии Заказчику будут предоставлены рекомендации по организационному планированию сопровождения проектов и инициатив, полученных в ходе стратегической сессии.

# ПРИМЕРЫ РАБОЧИХ ДОКУМЕНТОВ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

## Какие стратегические цели ставим

- Установление и разделение коллективом горизонта развития Компании.
- Предъявление стратегии руководства линейному менеджменту и техническому персоналу (по материалам предварительных интервью).
- Формирование пакета продуктовых предложений (и услуг) в горизонте 5–10 лет.
- Оценка требований к рабочим процессам и кадрам (опционально).
- Оценка необходимых изменений в действующей организационной структуре.
- Формирование плана работ (проектная и программная карта).

## Состав предварительных работ

Необходимо проведение персональных интервью с руководителями (и другими лицами, принимающими решения о развитии Компании) для получения первичного содержания о горизонте развития и продуктовых линейках (собранная информация будет использоваться в качестве требований для прогнозирования дальнего горизонта в случае, если участники не смогут выйти за ближне-срочные перспективы развития).

## План полной сессии:

### Вводная часть

- Вступительное слово руководителя с постановкой задач.
- Представление организационной структуры сессии.

### Основная часть

#### Форсайт (проектирование по методу карт будущего).

- Работа с трендами, формирование карты продолженного настоящего, ранжирование трендов.
- Ревизия и предварительное размещение действующей стратегии, программ и проектов.
- Оценка актуальных технологических пакетов (технологии), организационных решений (форматы и регламентов (нормативные акты)).
- Поиск точек развития (проектные идеи).
- Ранжирование проектных предложений по месту размещения результатов — продукты/услуги и процессы/оргформаты.
- Ранжирование проектных предложений по горизонтам (ближний — НПА, средний — форматы, дальний — технологии).

#### Разработка проектов развития

- Формирование пакетов проектных предложений.
- Работа с требованиями к продуктам и услугам (от потребителя).
- Работа с требованиями к организационной модернизации.
- Оценка (и описание) технических решений.
- Формирование новой позиционной (функциональной) схемы Компании.
- Описание организационных решений.
- Проектное планирование в рамках сформированной тематической карты развития (месяц-квартал-год).

### Заключительная часть

- Представление ключевых результатов, планов и предложений.

## Результаты (состав отчета по итогам сессии)

- Форсайт-карта развития (Visio).
- Отчет с развернутым текстовым описанием карты будущего.
- Перечень организационных рекомендаций.
- Перечень проектных групп с ориентировочным составом перспективных работ (месяц-квартал-год).
- Первичные материалы сессии (карты групп и материалы обсуждения).

## Оценка стоимости сессии в зависимости от структуры налогообложения

## ПРИМЕР: ЗАДАНИЕ НА ПРЕДВАРИТЕЛЬНУЮ АНАЛИТИКУ ПО ТЕРРИТОРИИ

### Ключевая роль записки

- Ввести в курс дела остальных модераторов.
- Сформировать объективный (реально пройденный) путь развития города к данному моменту времени.
- Охватить и «вечные», и «ситуативные» проблемы субъекта.

### Куда пойдет

- В почту модераторам.
- В предварительные карты трендов для заготовок форсайтов.
- В презентацию-отчет по городу.

### Что должно быть внутри

#### 1. Описание города-субъекта

В этом разделе должно быть описано то, что является сутевым основанием города. Скорее всего, в этот раздел попадают:

- оценка численности ключевых социальных групп;
- краткое описание градообразующих предприятий;
- перечень ведущих общественных организаций;
- типовые мероприятия (действия), которые хорошо ложатся в рамку жизни города.

#### 2. Описание стратегии развития города

В этом разделе могут присутствовать описания тех «длинных дел», которые город обычно считает своими основными делами. Сюда могут попасть и те дела, которые уже закончились (и были наследием Союза), и те, которые начались в постперестроечное время и продолжаются до сих пор. Речь идет о стратегических выборах и установках (они даже могут быть не комильфо, антиобщественные и не ценностные, но при этом понятные и разделенные жителями). Скорее всего, в этот раздел попадают:

- программы развития города (инфраструктура, образование, культура);
- общие социальные проблемы (расслоение, длинные конфликты соцгрупп);
- нерешаемые воздействия или влияние соседей (Москвы, других городов-спутников);
- потенциальные конкурентные темы (другие города), дублирующие стратегический выбор города.

#### 3. Описание тактики развития города

В этом разделе ожидается описание горячих тем, которые на слуху у жителей. По большому счету, это классический контекст «коммуналки», про который все говорят, когда встречаются у подъездов. Сюда попадают:

- политические истории (партийные и структурные войны);
- выборы;
- новые административные образования, субъекты, подразделения;
- стройки-конкурсы-фестивали-форумы;
- ЖКХ;
- скандалы-интриги-расследования.

### Где брать материалы

1. Интернет — идеальная свалка для поиска всего и вся:
  - старые и действующие программы развития (госдокументы);
  - электронные СМИ;
  - аналитика.

2. Сам город — поехать посмотреть, погрузиться, так сказать.

3. Бумажные СМИ, периодика (купить там же в городе).

Без последних двух лучше не обходиться, это важный момент подготовки. Перечень материалов, которыми пользовались, лучше приложить к отчету.

# ПРИМЕРЫ РАБОЧИХ ДОКУМЕНТОВ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

## Важное

Все три части отчета являются фактически самостоятельными документами. Они про разное, хотя и про один и тот же город. По идее, человек, прочитавший вашу записку, должен понять, что за зверь этот самый конкретный город, чем он отличается от других городов, куда смотреть, что важно, а что типовое.

Первая часть — собственно картинка города.

Вторая часть — вектор развития.

Третья — то, что лежит на дороге.

## ПРИМЕР ПОСТАНОВКИ НА РАБОТУ «ФОРСАЙТ-ФЛОТ НТИ»

### Визуальный пример: сценарий расписания «Фортсайт-флота НТИ» с тактами работы

На «Фортсайт-флоте НТИ» работа велась на трех кораблях, по девяти перспективным рынкам и трем специализированным группам. Общее количество рабочих групп — около 40. Для обеспечения синхронности работы, единообразия и качества получаемого продукта для модераторов и сборщиков групп все постановки были выполнены в виде пошаговой инструкции.

	I 12.05	II 13.05	III 14.05	IV 15.05	V 16.05
ТЕМА ДНЯ	Network & Issues	MARKETS Issues &	Figures &	Road Maps Making	Road Maps Checking
РЕЗУЛЬТАТЫ ДНЯ	Карты перспективных рынков	Оценки рынков	Экономия и командные ресурсы	Точки роста	Дорожные карты (программы развития)
РАСПИСАНИЕ	8-00 СПОРТ. ЗАВТРАК. РАССЕЛЕНИЕ 10-00 ЛЕКЦИЯ ПАК + ДОКЛАДЫ ЛИДЕРОВ 12-00 Networking 13-00 ОБЕД 14-00 RF-I 16-00 RF-II 18-00 RF-II+ ПЛЕНАР 19-30 RF-III Т.Ф.П(НА) 21-00 УНИИ 22-00 Ночная программа	7-00 Спорт. ЗАВТРАК. ТРЕП 10-00. УИРА & ★ 13-00 ОБЕД 14-00 RF-IV БУДУЩИЕ РЫНКИ (топы room) 17-00 RF-IV+ ПЛЕНАР 18-30 Рейтинг рынков 19-00 RF-V ОБРАЗЫ БИЗНЕСА (финансы-сервис) 21-00 УНИИ 22-00 Ночная программа	7-00. Спорт. ЗАВТРАК. ПРИВИТИЕ 10-00 RF-V (cont) О.Б. (футбол/теннис-смены) 11-00 ОБМЕН мнений ПАРТОНАМИ 13-00 ТРАНСФЕР 14-00 БЕРЕГОВАЯ программа 14:30-Сборщики 16:30-Фотосъемка 18:00-Нургадо-Камни 18-00 БИРНА ОБ 20-00 ТРАНСФЕР 21-00 УНИИ 22-00 Ночная программа	7-00 Спорт. ЗАВТРАК. ТРЕП 10-00 RF-VI 13-00 ОБЕД 14-00 RF-VI+ ПЛЕНАР 15-30!! RM-I Работа с критериями (индекс) 18-00 ВЕРТИКА АЗС (критерии ВСР) 20-30 Подведение итогов 21-00 УНИИ 22-00 Ночная программа	7-00 Спорт. ЗАВТРАК. ТРЕП 10-00 RM-II Вертика карт. РАБОТА С ШАБЛОНАМИ от ВСР 13-00 ОБЕД 14-00 RM-III Подготовка короткого отчета 15-00 RM-III+ БОЛЬШОЙ ПЛЕН. 17-30 Подведение итогов 18-00 ЗАКРЫТИЕ ФФ-15
ЛЕГЕНДА:	<p>RF - RAPID FORECAST</p> <p>Т.Ф.П(НА) - ТЕХНОЛОГИИ ФОРМАТЫ. ПОЛИТИКИ (критер. план)</p> <p>О.Б. - ОБРАЗЫ БИЗНЕСА</p> <p>★ - ЗВЕЗДОЧКА (критер. план)</p> <p>АЗС - АТТАКУЮЩИЕ ЗАЩИТНИКИ (критер. план)</p> <p>■ - ИГРОВАЯ АКЦИЯ</p>				

Рисунок 13.

Фото с проектирования программы «Фортсайт-флота НТИ».

## Текстовый пример: постановка на работу для модераторов «Форсайт-флот НТИ»

### День 1-й:

#### Вводная. 10:00-12:00

- Вступительное слово ПДК с постановкой задач (общая лекция от Д. Пескова).
- Короткие представления от руководителей (лидеров) групп.
- Орг.-тех. установка от ГKK.

#### Подготовка к работе. 12:00-13:00

- Нетворкинг участников. Подготовка к работе в RF.

#### 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 – спецформат).
- Разъяснение основных принципов RF (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 (есть еще час обеда, чтобы устранить).
- Группа понимает, вокруг чего будет строиться обсуждение первого этапа.

#### Такт RF-I. Тренды и субъекты. 14:00-16:00

- Работа с трендами, кластеризация по тематике.
- Формирование списка субъектов (стейкхолдеров, оппонентов и пр.).

#### Задачи:

- Получить первичную карту трендов (по формуле).
- Отметить специфичные для группы или относящиеся ко всему рынку или к НТИ в целом.
- Извлечь из особо эмоциональных высказываний пункты в список субъектов.
- Провести ревизию трендов, выделить первичные кластеры по свойствам-качествам-ценностям через прием «потянули в будущее и посмотрели, что именно меняется».
- Выделить субъектов из списка.

#### Результаты:

- Карта трендов с размеченными кластерами и свойствами (ориентировочное кол-во трендов – вокруг 25–30).
- Перечень субъектов.

#### Такт RF-II. Угрозы и возможности. 16:00-18:00

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

#### Задачи:

- Проверить карту трендов по списку субъектов.
- Выявить ключевые угрозы и возможности.
- Сформировать протопартнерства вокруг угроз и возможностей (выявить точки напряжения).
- Подготовить доклад от группы на пленар.

# ПРИМЕРЫ РАБОЧИХ ДОКУМЕНТОВ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

## *Результаты:*

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

## **Такт RF-II+. Пленар (отдельно по рынкам). 18:00-19:30**

- Обсуждение полученных групповых результатов

## *Задачи:*

- Посадить лидеров групп в борд и потребовать экспертно относиться к результатам не своих групп.
- Отслушать все доклады групп (доклад не более 7 минут).
- Задать по 2–3 вопроса на прояснение к каждому докладу (вопросы не своим группам задают вторые модераторы).
- По итогам всех докладов сделать краткое предварительное обобщение (если есть сходные блоки угроз и возможностей).

## *Результаты:*

- Все группы отслушаны, все результаты представлены, «на вентилятор накидано».
- Намечены наиболее интересные точки развития.
- Группы готовы к генерации идей поддержки (ТФП — технологии / форматы / политики).

## **Такт RF-III. Технологии-Форматы-Политики. 19:30-21:00**

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

## *Задачи:*

- Объяснить участникам смысл каждой карточки «ТФП».
- 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 RF 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.

## **Такт RF-III+.**

- *Рефлексия 1:* Каждый лидер группы по итогам такта дает обратную связь ПДК о качестве работы группы и необходимости «дотянуть».
- *Рефлексия 2:* Рефлексия по методу. Дебрифинг. Установки на следующий день (в том числе снежинка).

## **Итоги 1-го дня:**

1. В методике пройдены этапы «тренды», «субъекты», «угрозы-возможности», «технологии-форматы-политики».
2. Группы заслушали результаты работы друг друга и определили два типа точек роста: наиболее популярные и наименее понятные.

## День 2-й:

### Игра в снежинки (работа с пользовательскими требованиями). 10:00-13:00

- Перемешивание участников.
- Предложение понять работу с пользовательскими требованиями в разных условиях.

#### Задачи:

- Отработать в «бюро» по игротехническим заданиям.
- Подготовиться к краткой рефлексии группы на следующем технологическом этапе работ.

#### Результаты:

- Победители кораблей по внутреннему зачету получили бонусы в валюте.

### Такт RF-IV. Точки роста. 14:00-17:00

- Обсуждение полученного материала с точки зрения образов будущего.

#### Задачи:

- Еще раз проверить карту и список потенциальных точек роста (два флипчарта предыдущего дня).
- Взять наиболее важную точку роста и на ее примере расписать сегменты рынка, полученные на предыдущих этапах, по схеме треугольника (см. рис. 1) из трех понятий: Рынок (один из девяти) — Субъект — Вид (тип) деятельности.
- Внутри этого треугольника поочередно разместить суперсвойства самых насыщенных трендов, получаемые в результате их предельного развития (пример: прозрачность, мобильность и пр.).
- Разместить на получившейся схеме часть содержания с карточек, созданных в предыдущий день.
- Разбиться на мини-группы и пройти схему треугольника с оставшимися треугольниками.
- Подготовить доклады «треугольников»-сегментов от группы на отдельных флипчартах.

#### Результаты:

- Все точки роста предыдущего дня вынесены в схему треугольника.
- Подготовлены доклады к пленару.
- Выбраны докладчики.

### Такт RF-IV+. Пленар (по точкам роста) + Голосование. 17:00-19:00

- Обсуждение полученных групповых результатов и рейтингование.

#### Задачи:

- Посадить лидеров групп в борд и потребовать экспертно относиться к результатам не своих групп.
- Отслушать все доклады групп (доклад на каждую точку роста не более 3 минут).
- Задать по 2–3 вопроса на прояснение к каждой схеме (вопросы не своим группам задают вторые модераторы).
- По итогам всех докладов сделать краткое предварительное обобщение (если есть сходные блоки угроз и возможностей).
- Провести получасовое голосование за наиболее интересные точки роста внутри всего потока (за свои не голосовать, у каждого максимум два голоса).

#### Результаты:

- Все группы отслушаны, все результаты представлены, «на вентилятор накидано».
- Проголосованы наиболее интересные точки развития.
- Группы учли содержание других групп, попытались его свести на своем образе будущего и готовы к доработке материалов.

### Такт RF-V. Образы будущего. 19:00-21:00

- Обсуждение наиболее важных комментариев в группах.
- Представление сводного образа будущего с учетом других докладов.



# ПРИМЕРЫ РАБОЧИХ ДОКУМЕНТОВ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

## Задачи:

- Доработать собственные треугольники сегментов, выделить наиболее важные свойства.
- Выйти на обоснование новых рынков по схеме лестницы.
- Подготовить на чистовую описанный сегмент.

## Результаты:

- Каждая группа выдает в итоговую сборку свой собирательный образ будущего, описывающий Unique Value Proposition.

## Итоги 2-го дня:

1. Каждая группа (сборщик) предоставляет для суперсборки лидеру рынка материал для подготовки презентации про образ будущего.
2. Сборщик рынка (один из сборщиков групп) готовит итоговую сборную презентацию к третьему дню с участием лидера рынка и под контролем главконструктора.

## ПРИМЕР: ТАБЛИЦА СБОРКИ «ФОРСАЙТ-ФЛОТ НТИ» (ОПИСАНИЕ ПОЛЕЙ)

В поля таблицы вписываются следующие значения:

- N — порядковый номер карточки.
- Тип — указывается тип карточки: тренд, формат, технология, событие, нормативный акт или угроза.
- Статус — «карта» или «ЧЛ», где карта — карточка, помещенная на карту, а ЧЛ — карточка, помещенная в область «черных лебедей».
- Название — краткое название карточки, записанное на ней, сформулированное автором карточки или исправленное в процессе обсуждения модератором.
- Описание — описание, записанное на карточке, дословно.
- Год появления — пишется год в формате «гггг», заполняется для всех карт.
- Год исчезновения — пишется год в формате «гггг», заполняется для тренда, формата, технологии.
- Год запуска в массы — пишется год в формате «гггг», заполняется только для карточек «формат» и «технология».
- Вероятность — указывается одно из трех чисел: почти наверняка «90», скорее всего «50» и крайне маловероятно «10» (заполняется только в том случае, если данная конкретная сессия проводится с заполнением поля «вероятность», что является большой редкостью и отдельно и специально озвучивается ведущим и модератором группы).
- Автор — указывается автор карточки, его фамилия с большой буквы и инициалы без пробела, например «Белов А.А.» (заполняется только в том случае, если данная конкретная сессия проводится с заполнением поля «автор», что является большой редкостью и отдельно и специально озвучивается ведущим и модератором группы).
- Комментарий — поле для комментария, сюда вносится вся информация, услышанная во время обсуждения, для того чтобы потом тот, кто не был на сессии, смог понять, что имел в виду автор или авторы.
- Связь — указывается номер N карточки, с которой содержательно перекликается данная карточка; если связей несколько, то номера указываются через запятую.
- Тип тренда — в том случае, если в данной сессии ведущим принято решение использовать это поле карточки, указывается один из трех типов тренда: «устойчивый», «неопределенный», «выраженный», «слабый»; если тренд меняет свое состояние, то указывается следующее выражение: «с 2025-го по 2035-й: устойчивый, с 2036-го по 2046-й: неопределенный».

## ПРИМЕР: СТАНДАРТНАЯ ТАБЛИЦА СБОРКИ СОДЕРЖАНИЯ

Таблица 2. Пример таблицы полей описания карточек форсайт-сессии

№ п.п.	Наименование сущности	Тип карточки	Горизонт	Комментарий

## ПРИМЕР: ПАМЯТКА МОДЕРАТОРА НА СЕССИИ ФОРСАЙТА КОМПЕТЕНЦИЙ

### Основные вопросы для проработки на сессии форсайта компетенций для индустрии детских товаров и сервисов

**Первый вопрос:** Какие обстоятельства в наибольшей мере будут определять новые бизнес-процессы в вашей сфере? В числе обстоятельств — новые тренды, форматы, технологии. Часть этих обстоятельств обсуждалась на предыдущих сессиях (например, переход от производства продуктов к созданию решений, рост значимости брендинга). Другая часть является общей для разных отраслей (например, возможность гибкой распределенной работы, возможность создания международных удаленных команд разработчиков).

**Второй вопрос:** Какие новые рабочие задачи появляются в связи с этими обстоятельствами? Что работники должны будут делать из того, чего они не делали раньше? К какой сфере это относится — к сфере сложного интеллектуального труда (разработка, управление) или к рутинным рабочим задачам (например, работа на производственном конвейере).

**Третий вопрос:** Какие новые компетенции возникают? Что работник должен знать/уметь, чтобы суметь справиться с этими новыми рабочими задачами?

**Четвертый вопрос:** Насколько востребованы будут эти компетенции? Должны ли ими владеть практически все работники отрасли или же это узкоспециализированная компетенция, которая нужна определенному типу работников?

**Пятый вопрос:** Каким образом могут быть получены эти компетенции? Какие способы подготовки могут быть применены? Что нужно изменить или добавить в существующий процесс подготовки? В том числе какие новые образовательные методы могут быть использованы при подготовке специалистов с требуемыми компетенциями?

По возможности попросите участников указать, в каких системах профессиональной подготовки должны быть внедрены новые методы подготовки: среднее профессиональное образование (условно — ПТУ), высшее профессиональное образование (условно — университет) и дополнительное профессиональное образование (условно — курсы повышения квалификации).

**Шестой вопрос:** Какие меры государственной поддержки должны быть реализованы, чтобы получить требуемые изменения в системе профессиональной подготовки?

# ПРИМЕРЫ РАБОЧИХ ДОКУМЕНТОВ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

## ПРИМЕР: ПЛАН СЕССИИ

1. Начните с объяснения правил работы. Покажите стартовую карту, объясните термины «тренд», «технология» и «формат», покажите связи. Предъявите группе один образец заполнения карточки. Объясните горизонты, в которых будет выполняться работа.

**Общее время такта:** 10 мин.

**Итоги такта:** присвоение правил работы.

2. Познакомьте членов группы между собой (каждый участник должен представиться). Составьте карту реальных участников группы и занимаемых ими относительно отрасли позиций (разработчик — производитель — сервис или «обыватель»). Маркируйте степень экспертности участников. В дальнейшем используйте эту маркировку, чтобы генерировать и оценивать предложения (эксперты более эффективны в оценке, «обыватели» — в придумывании новых идей; эксперты более квалифицированы в составлении списков технологий и угроз, обыватели — в списках трендов и форматов).

**Общее время такта:** 30 мин.

**Итоги такта:** формирование группы, определение ролевых позиций.

3. До начала заполнения карточек «раскачайте» группу, запустите обсуждение предложенных трендов и технологий (10 мин). Переведите группу в режим критики и коррекции, а также генерации новых конкретных критических технологий. Заведите формат голосования по карточкам в случае «залипания» группы на обсуждение конкретных предложений. Аналогичным образом введите представление о формате и генерацию новых форматов. Постарайтесь в начале или середине работы определить лидера, который сможет подготовить от имени группы доклад по основным результатам работы.

**Общее время такта:** 50–60 мин.

**Итоги такта:** все участники опробовали технологию заполнения карточек, группа понимает разницу между трендом и технологией и принципы связи между сущностями, размещены 12–15 технологий (включая заранее сгенерированные) и 5–7 форматов, группа умеет быстро голосовать за предложения, возможное определение докладчика.

4. После завершения первого цикла формирования карты обратитесь к получившимся на карте кластерам сущностей (связки «тренд – технология – формат»). Обозначьте каждый получившийся кластер с позиции перспективного рынка. В случае недостаточности информации доформулируйте недостающие карточки трендов (тенденций в обществе), технологий (векторов развития науки и промышленности) и форматов (продуктов и услуг, удовлетворяющих конкретного потребителя). На первом такте достаточно 6–10 наиболее значимых трендов. Поскольку тренды наиболее сложны для формулировки, разрешите группе доработать свои предложения в конце рабочей сессии.

**Общее время такта:** до 20 мин.

**Итоги такта:** в стартовом году карты (2012-й) размещены 5–8 трендов (включая заранее сгенерированные), на карте обозначено 5–10 перспективных рынков.

5. Предложите описать технологические угрозы, связанные с каждым из обозначенных рынков, способные уничтожить или ослабить рынок с учетом трендов, технологий и форматов, включенных в него. Участники формулируют карточки угроз самостоятельно, голосуют и размещают их, «приклеивая» к рынку. Отметьте, что «повисших» угроз на этой карте не должно быть. Модератор должен удерживать планку технологических угроз, не допуская (или допуская в крайнем случае) организационно-управленческие угрозы.

**Общее время такта:** 20 мин.

**Итоги такта:** под каждый обозначенный перспективный рынок участниками предложены 1–3 технологические угрозы.

6. Группа готовит доклад (ключевые тренды, технологии, форматы, рынки и угрозы). Продолжительность доклада — 5 мин. Доклад делает представитель группы (не модератор). Группа переносит карту из своего рабочего пространства в общий зал и делает доклад, ссылаясь на нее. Представители других групп могут задавать вопросы на уточнение.

**Общее время такта:** 20 мин. (на доклад отводится 40 мин.)

**Итоги такта:** выявлены ключевые рынки и угрозы, участники разделили общие направления развития и доложили их в качестве единого мнения группы.

7. Обед. В ходе перерыва на обед участники других групп в индивидуальном порядке могут предложить разместить критические комментарии (в формате карточек трендов/технологий/форматов/угроз) на чужих отраслевых картах. Предложения даются модератору группы и вносятся на карту после обсуждения с самой группой.

8. После обеда участники переходят к работе с карточкой «специалист»:

- Специалист — это новый участник рабочих команд внутри отрасли, который позволяет команде работать с новой технологией, форматом или угрозой.
- Позиции, в которых могут работать эти специалисты, — это (а) разработка продукта, (б) производство продукта, (в) сопровождение продукта и (г) квалифицированная эксплуатация продукта.
- Если технология, формат или угроза не создают новых рабочих задач (со всеми задачами могут справиться существующие специалисты), то карточка не вносится на карту.
- Организационно-управленческие задачи, за редким исключением, являются не специфическими для отрасли, а типовыми для всей экономики, поэтому соответствующих специалистов (например, маркетологов, финансистов и пр.) не рекомендуется вносить на карту.
- Участники должны придумать названия предлагаемым профессиям (желательно найти яркий термин или образ).

**Общее время такта:** 60 мин.

**Итоги такта:** на карте размещены описания специалистов, способных работать с перспективными отраслевыми задачами.

9. Предложите провести ревизию списка выделенных специалистов (выписать на отдельном флипчарте) и оценить характер обучения этих специалистов или поиска их на свободном рынке, возможно, в других отраслях. В случае совпадения модератор должен указать на технологическое сходство указанных перспективных кадровых ниш. Кадровые сходства и связи фиксируются на отдельном флипчарте.

**Общее время такта:** 40–50 мин.

**Итоги такта:** на отдельном флипчарте выделены конкретные отраслевые рабочие задачи в виде профессий. Между ними установлены связи подобия.

10. На основании данных на флипчарте участники должны сформировать до трех-четырех базовых специальностей, каждая из которых представляет собой перечень предметных и практических курсов. Сгенерированные ранее профессии (подавляющую часть) группа должна упаковать в указанные специальности с комментариями о том, какие еще курсы (или практикумы) необходимо организовать, чтобы получились указанные профессии.

**Общее время такта:** 30–40 мин.

**Итоги такта:** группа создает до трех-четырех базовых профессий («пучков компетенций») и создает группы дополнительных специальностей.

11. Группа верифицирует выбор «образов специалистов» и компетенций для доклада группы.

Выберите докладчика и сформулируйте повестку доклада. Представлять результаты работы должен не модератор, а один из участников группы.

**Общее время такта:** 10–20 мин. (на итоговые доклады отводится до 40 мин.)

**Итоги такта:** группой оформлен доклад по базовым специальностям, ведущим предметам и «пучкам профессий».

# ПРИМЕРЫ РАБОЧИХ ДОКУМЕНТОВ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

## ПРИМЕР: ПУСТОГРАФКА ДЛЯ ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА ИЗМЕНЕНИЯ

Данный шаблон был разработан для стратегической сессии компании. По данному шаблону группы работали после выделения и ранжирования списка инициатив. По каждому пункту, где это необходимо, даны примечания (в скобках, курсивом). Результаты работы групп, таким образом, могут быть сопоставлены и оформлены или в виде записки, или в виде презентации.

Группа № \_\_\_\_\_.  
Состав рабочей группы:

--

На этом шаге группе необходимо пройти по всем картам и выявить тренды, в которые они будут играть, и тренды, которые противоречат реализации идеи. Кроме того, в барьеры могут войти форматы, которые альтернативны или противоположны тому, что прорабатывается в инициативе.

Поддерживающие тренды	Барьеры

Здесь группа должна определить, по каким форматам, технологиям, нормативным актам уже ведется работа другими субъектами, то есть по факту может быть у них куплена.

Партнеры	Предмет партнерства

### Описание клиента:

в случае со стратегической сессией компании здесь было описание клиента, а поле 3D было разработано в ходе сессии и описывало потребительские характеристики клиента, по сути формируя виды целевых аудиторий. Для других предметов и объектов работы для этого пункта надо подобрать субъект и способ его описания.



Клиент (название)	3D-описание (свойства клиента)

**Миссия проекта:**

(в чем суть изменения, которое необходимо провести, чтобы перейти к желаемому будущему).

**Результаты проекта:**

(каковы конкретные результаты (не в KPI, а в образе, состоянии объекта, когда он будет достигнут).

**Система разделения труда:**

(что изменится в процессах деятельности: методы труда, приемы труда, место выполнения операций и т.д.).

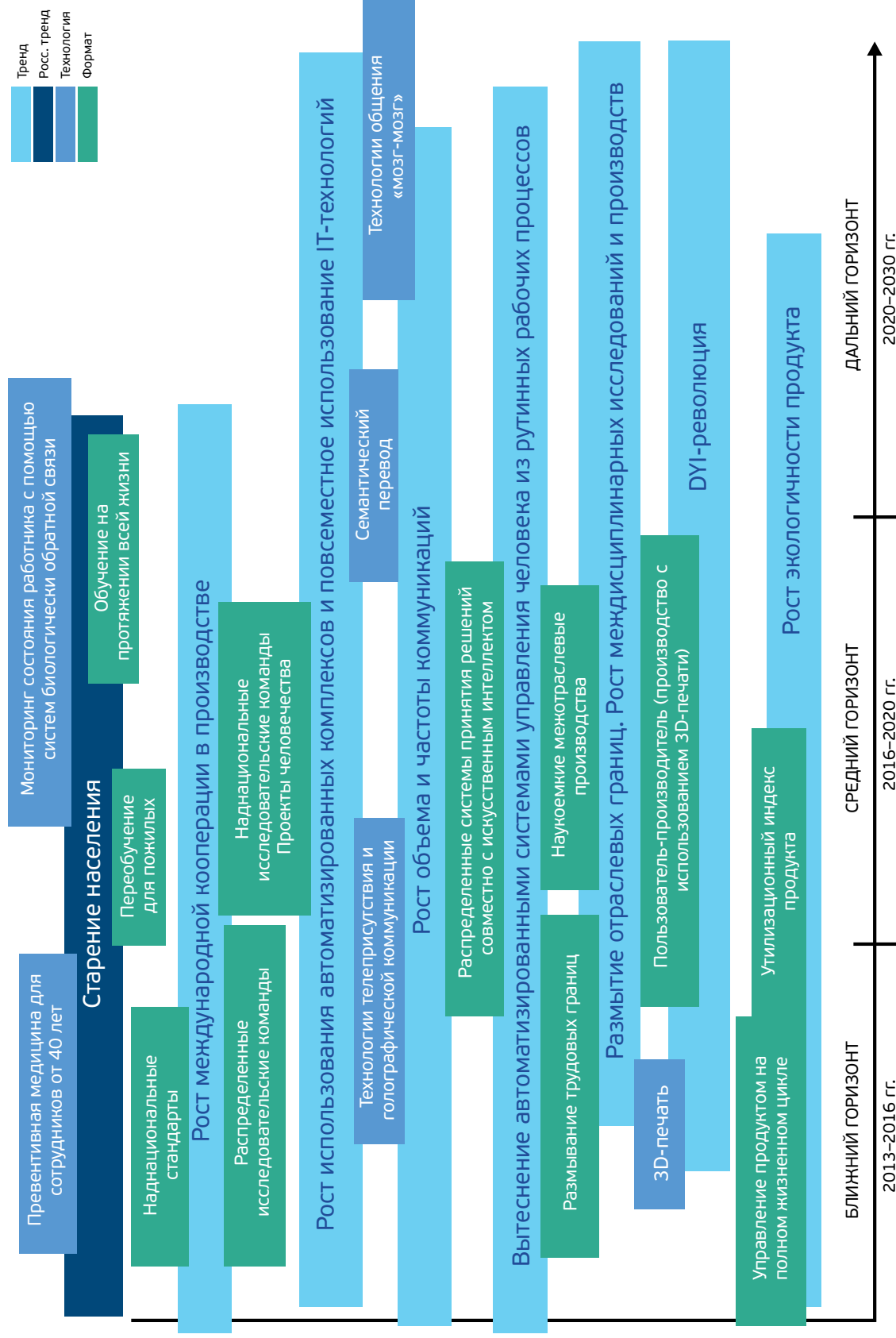
**Требования к структуре:**

(как изменится схема управления).

## ПРИМЕР: КАРТА СЕССИИ

# ГЛОБАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА. ФОРСАЙТ КОМПЕТЕНЦИЙ-2030

(ФОРСАЙТ-ФЛОТ 2013 Г.)



## ПРИМЕР: ОТЧЕТ О ФОРСАЙТ-СЕССИИ (ФРАГМЕНТ)

**Источник:** Общественная экспертиза транспортной стратегии в формате форсайт-сессии.

**Направление:** «Железнодорожный транспорт».

Группа состояла из 20 человек и работала полным составом без деления на микрогруппы (было предложено разделение на «Пассажирский» и «Грузовой»). Участников, готовых профессионально удерживать фокус на тематике «пассажирские перевозки», оказалось только трое.

На первом такте работы группе необходимо было верифицировать и достроить карту будущего, сформированную на основе следующих документов:

- Транспортная стратегия до 2030 г. (рабочая версия, март 2013 г.);
- Госпрограмма РФ;
- Исследование Oregon Department Of Transportation Policy;
- Исследование по технологическим трендам MIT;
- Совместное исследование McKinsey и РЖД (2009 г.);
- Прогнозирование в сфере дорожного транспорта Германии до 2025 г. (McKinsey).

### Ключевые тренды, влияющие на развитие железнодорожного транспорта

Таблица 3. Пример: Список трендов, подготовленных для участников заранее.

№	Название тренда	Год возникновения	Ссылка на материалы
1	Рост мобильности населения в пасс-км на 1 жителя. Устойчив до 2023 г., далее – неопределенный	2011	Госпрограмма РФ
2	Рост требований к скорости перемещений грузов и пассажиров	2013	Транспортная стратегия, Oregon Department Of Transportation Policy
3	Рост объема перевозимых грузов	2012	Транспортная стратегия, Госпрограмма РФ
4	Глобализация: – конкурентные транспортные системы – единые стандарты	2013	Транспортная стратегия, Oregon Department Of Transportation Policy, McKinsey
5	Рост интегральных решений для транспортных сетей	2014	Транспортная стратегия, Минтранс, Соколов Максим
6	Рост требований к безопасности и качеству	2010	Транспортная стратегия, Oregon Department Of Transportation Policy, McKinsey, MIT
7	Рост беспилотных решений: – для грузовых (с 2017 г.) – для пассажирских (с 2019 г.)	2017	Госпрограмма РФ, McKinsey
8	Рост автоматизации управления транспортной инфраструктурой	2011	Oregon Department Of Transportation Policy, McKinsey, MIT
9	Экологизация транспортных систем (с 2015 г.)	2012	Транспортная стратегия, Oregon Department Of Transportation Policy

Наиболее важными трендами участники считают следующие:

- рост скорости перемещения грузов и пассажиров (после 2015 г.) (пассажиров – с технологической точки зрения, ввиду активного строительства ВСМ, а также разделения грузовых и пассажирских линий);
- рост мультимодальных решений для транспортных сетей (с 2013 г.) (участники внесли коррективу в название: заменили «интегральных» на «мультимодальных»);
- глобализация и конкурентоспособность (этот тренд эксперты считают одним из наиболее перспективных и интенсивно развивающихся, но тем не менее необходимо большое количество организационно-управленческих решений, позволяющих расширять возможности);



# ПРИМЕРЫ РАБОЧИХ ДОКУМЕНТОВ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

- рост мобильности населения (в первую очередь, за счет расширения возможностей перемещения лиц с ограниченными физическими способностями, малоимущих и многодетных семей, детей «свободных путешественников»).

Тренд «Рост беспилотных решений» эксперты переместили ближе к 2030 г., они считают маловероятной возможность возникновения и развития подобных технологий на железнодорожном транспорте в ближайшие 10–15 лет.

## **Ключевые технологии и форматы, развивающиеся в отрасли на горизонте до 2030 г.**

Эксперты много дискутировали по поводу необходимости развития ВСМ. Были те, кто считали данное направление достаточно узким, так как нет смысла строить подобные магистрали на более длинные расстояния, чем 4–6-часовой переезд. Другие же считали, что нашей стране, как минимум между крупными агломерациями и активно развивающимися городами, необходимо развивать сеть ВСМ.

Участники бурно обсуждали такую технологию, как «контрейлерные перевозки». Часть аудитории дала аргументированную позицию об их экономической неэффективности, а следовательно, и об отсутствии необходимости развивать данное направление. Другая часть аудитории говорила о том, что международный опыт показывает высокий положительный результат использования такой технологии, а сложность применения подобной технологии для ж/д отрасли в России заключается в отсутствии заинтересованности и поддержки со стороны государства подобного типа перевозок.

Один из вопросов, которые поставили эксперты, касался трансформации РЖД. В процессе обсуждения данного вопроса была отмечена такая развилка: возрождение МПС или появление нескольких: РЖД + частные компании (иностранные?).

По итогам первого такта работы эксперты сделали следующие выводы.

- Развитие ж/д сектора будет значительно медленнее, чем всех остальных транспортных секторов.
- В ближайшие 5 лет сектор будет двигаться по инерции в продленном настоящем, затем возможен активный рост.
- Результат от внедрения новых технологий будет не ранее 2020 г. Но запускать изменения необходимо уже сейчас.

С учетом обозначенных трендов экспертам нужно было описать, как будет выглядеть отрасль через 10–15 лет (если тренды будут продолжаться).

- Сеть высокоскоростных магистралей.
- Распространенная сеть транспортно-логистических узлов.
- Иностранные игроки на рынке ж/д сектора транспортной отрасли.
- Безубыточность пассажирских перевозок (государство как заказчик).
- Государство и частный бизнес совместно развивают транспортную инфраструктуру на взаимовыгодных условиях.
- Новому транспорту — новые люди!
- Государство занимает активную позицию в вопросах развития ж/д транспорта (в частности, инвестиций в ВСМ).

Для достижения образа ж/д сектора транспортной отрасли 2025 г. необходимы следующие (дополнительные) меры государственной поддержки.

- Создание равных условий для конкуренции разных видов транспорта (ФСТ, Минтранс).
- Ведомственные акты в сфере тарифного регулирования (в том числе долгосрочная тарификация).
- Закон о ВСМ и нормативная база (Минтранс).
- Закон «О сетевом контракте» (государство отвечает за состояние железной дороги).
- Механизм возврата инвестиций в инфраструктуру общего пользования (Минтранс, ФСТ, РЖД).
- Государственная поддержка строительства социально значимых путей.
- Закон «Об организации регулярных ж/д пассажирских сообщений».

## ПРИМЕР: ЛОГ СЕССИИ

### Протокол работы группы «Социально-экономическое развитие ФСС»

9 человек в группе.

В 10:35 после вступительной речи началась работа в группах.

Группа «Экономика социального страхования».

Был конкретизирован предмет «социальное страхование через социально-экономическое развитие».

Дмитрий Судаков дал пояснения по заполнению карточек «трендов».

В 10:46 были розданы карточки «трендов», началось заполнение.

Появились следующие тренды.

1. Снижение темпов экономического развития в России.
2. Увеличение народонаселения Азии (данный тренд вызвал обсуждения).
3. Рост численности занятого в работе населения в России (спорный тренд, потребовал голосования, большинство проголосовало против).
4. Рост самозанятости населения (фриланс) (РОССТАТ показал уменьшение на 400 000 количества официальных индивидуальных предпринимателей).
5. Старение квалифицированных кадров, уменьшение количества молодых профессионалов (нарушен баланс).
6. Повышение доли квалифицированных кадров (должна расти доля квалифицированных кадров в России — отложена на чердак).
7. Модернизация социальной сферы здравоохранения и кадров (происходит старение кадров, появляются новые технологии).
8. Рост производительности труда в наукоемких отраслях.
9. Снижение производительности труда в ненаукоемких производствах. Данный тренд вызвал значительное количество обсуждений. Не был выложен (время: 11:13).
10. Рост заболеваний.
11. Снижение доли численности трудоспособного населения в России.
12. Рост средней реальной заработной платы по России (РОССТАТ).
13. Рост разрыва между доходами и зарплатами.
14. Рост численности ветеранов и инвалидов.
15. Рост численности пенсионеров.
16. В обсуждении был выявлен рост уровня достоверности статистических данных (не обязательно официальных, но обязательно публичных и доступных). Рассогласование официальных данных и реальных данных (снижается качество интерпретации данных, улучшается качество сбора, часто встречаются фальсификации данных). Вопрос перешел в поиск причин: недостоверность собираемых данных, некачественная интерпретация, фальсификация, исключение из статистического учета болезненных и неприятных данных. Комментарий: с 2005 г. сняли со статистического учета ветеранов и инвалидов, а также профессиональные заболевания.
17. Рост доли населения, задействованного в неполной, непостоянной, неофициальной занятости.
18. Рост экономики (не учитываемой в официальной государственной статистике).
19. Рост ухода от налогообложения.
20. Рост затрат государства на социальные цели.
21. Снижение удовлетворенности населения социальной политикой государства (время: 11:52).
22. Рост сложности и несистемности законодательства социального страхования. Много правовых пробелов между федеральным и региональным законодательством, отсутствует единое социальное правовое поле (вынесен в запас).
23. Перенос социальных обязательств государства на работодателя.

**Комментарий участников:** в России неэффективное использование публичных финансов, людских ресурсов, нецелевые растраты бюджетов, экономика неэффективного деления, а не рыночная экономика. Неэффективное использование всех видов ресурсов: людских, финансовых, природных богатств.

# ПРИМЕРЫ РАБОЧИХ ДОКУМЕНТОВ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

В 12:22 началась группировка групп трендов.

1. **Снижение темпов экономического роста.**
2. **Снижение доли занятых в официальной экономике.**
3. **Рост числа нуждающихся в социальной поддержке государства.**
4. **Рост финансового экономического благополучия.**

В 12:40 был объявлен кофе-брейк.

В 12:50 – окончание кофе-брейка. Осталось 6 человек в группе.

Снижение доли лиц, занятых в официальной экономике	
+ возможности	- угрозы
<ul style="list-style-type: none"><li>• Предприниматели и самозанятые (предпринимательская позиция).</li><li>• «Не доверяющие» — люди, которые не доверяют государству и не планируют получать государственные страховые выплаты.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ФСС — снижение бюджетов и финансирования.</li><li>• Получатели социальных выплат.</li></ul>

Предпринимателю выгодна неофициальная экономика, ФСС — не выгодна.

Рост числа людей, нуждающихся в социальной поддержке государства	
+ возможности	- угрозы
<ul style="list-style-type: none"><li>• «Группа риска».</li><li>• Частный сектор оказания медицинских услуг, фармацевты. Частная сфера предоставления социальных выплат.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ФСС — снижение бюджетов и финансирования.</li><li>• Получатели социальных выплат.</li></ul>

Рост финансово-экономического благосостояния	
+ возможности	- угрозы
<ul style="list-style-type: none"><li>• Население.</li><li>• ФСС (+) — если занятое население действует в правовом поле и делает отчисления ФСС.</li><li>• Предприниматели.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ФСС (–) если занятое население не производит выплат ФСС и действует по серым схемам.</li><li>• Получатели социальных выплат (в том числе достаточность оказываемых социальных услуг).</li></ul>

В 13:15 Дмитрий Судаков дал вводные по оформлению карточек «угроза».

1. **Угроза.** Финансирование ФСС из бюджета (не за счет страховых сборов) (+ 2023 г.).
2. **Возможность.** Нет выплат ФСС. В связи с ростом неформальной экономики производить выплаты по ФСС не требуется (+ 2023 г.).
3. **Угроза.** Социальный взрыв. Революция (2018 г.).
4. **Угроза.** Социальный эгоизм станет социальной ценностью и нормой. Огромный социальный эгоизм и социальная индифферентность. Маргинализация, «одичание» населения. Значимая часть населения находится в индивидуальных субкультурах и не ведет социальной активности (2018 г.).
5. **Угроза.** Фашизация. Угнетение части населения (в очевидном-невероятном).
6. **Угроза.** Увеличение дифференциации населения по материальному признаку до критического уровня (2018 г.). На двух трендах: увеличение благосостояния и рост финансово-экономического благополучия.
7. **Угроза.** Несправедливость по отношению к нуждающимся. Критическое обнищание получателей социальных выплат (2020 г.).
8. **Угроза.** Повышение страховых взносов ФСС для официальных работодателей (+2023 г.).
9. **Угроза.** Введение взносов в ФСС с работников (перенос нагрузки с работодателей) в связи со снижением доли занятых и с ростом числа нуждающихся.
10. **Угроза.** Снижение размеров официальных выплат (2020 г.). К этому ведут снижение официальной экономики и увеличение числа нуждающихся.

11. **Возможность.** Появление обществ взаимного страхования (2016 г.) в связи с ростом финансового благосостояния.
12. **Угроза.** Социальное иждивенчество — угроза текущего момента.
13. **Угроза.** Отказ от государственного социального страхования (2023 г.) в связи с ростом благосостояния одних слоев населения и обнищанием других.

Комментарии: для инвалидов на текущий момент много возможностей заработка в интернете.

В 14:00 группа перешла к формулировке форматов и нормативных актов.

1. **Формат.** Семейное страхование. В связи с ростом благосостояния.
2. **Формат.** Общество взаимного страхования. В связи с ростом благосостояния и с ростом количества нуждающихся лиц.
3. **Формат.** Личное, самостоятельное страхование. В связи с ростом благосостояния.
4. **Формат.** Переселение людей в общины, взаимная помощь и обеспечение достойного уровня жизни в общинах.
5. **Формат.** Социально-ответственное предприятие. В связи с ростом благосостояния и с ростом количества нуждающихся лиц.
6. **Формат.** Консультационный центр. Изменение подхода ФСС к взаимодействию с субъектами страхования. Помогать страхователям в реализации их прав и обязанностей (информационный центр, консультации, юридическая помощь).
7. **Формат.** Развитие центров общественно-благотворительной помощи, взаимопомощи и самопомощи.

Перерыв был назначен с 15:10 до 15:30.

В 15:30 началась работа с формирования новых форматов.

8. **Формат.** Модельно-аналитический центр, разрабатывающий методические продукты. Выявление тенденций, анализ, свод рекомендаций. Обучение семейному, личному, взаимному страхованию.
9. **Формат.** Введение в систему общего образования курсов и информирования учеников и студентов о системе страхования «Соцстрахвсеобуч». Требуется для повышения грамотности населения.
10. **Формат.** Для обучения специалистов требуется создать магистратуру по проблемам социального страхования. Это должно стать вопросом ближайшего периода (3–5 лет).
11. **Формат.** Воскресная школа социального страхования.
12. **Нормативный акт. Государственный заказ на специалистов.**

В 16:16 группа перешла к работе над проектами.

Были выделены основные направления.

1. **Развитие благотворительных фондов взаимопомощи.**
2. **Социально-ответственное предпринимательство.**
3. **«Коммуны».**
4. **Негосударственные фонды социального страхования.**
5. **Консультационный центр, модельно-аналитический центр.**
6. **Проект «Образование» в области социального страхования.**

## Проект «Образование»

### 1-й этап.

- 1.1. «Воскресная школа социального страхования».
  - 1.1.1. Кадры: теоретики (вузы) (эргономисты, экономисты, юристы, специалисты по охране труда).
  - 1.1.2. Кадры: практики (сотрудники ФСС, эксперты, специалисты медико-санитарной экспертизы).
- 1.2. Форматы.
  - 1.2.1. Очные семинары на базе региональных отделений ФСС и подразделений.
  - 1.2.2. «Горячая линия ФСС».

# ПРИМЕРЫ РАБОЧИХ ДОКУМЕНТОВ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

1.2.3. Онлайн-курсы.

1.2.4. Наглядные пособия и разъяснения, пособия.

## Итоги 1-го этапа.

Рост информированности населения о возможностях социального страхования, о способах защиты и способах социального страхования.

Рост идентичности отрасли. Позиционирование социального страхования вовне.

## 2-й этап.

2.1.1. «Магистратура по проблемам в социальном страховании» (аспирантура). Кадры: РГСУ, АТИСО, Финансовый университет, Академия Мечникова, Плехановский университет, практики.

2.2. Форматы.

2.2.1. Специальный образовательный стандарт.

2.2.2. Нормативный акт. Государственный заказ на специалистов.

## Итоги 2-го этапа.

На рынке появились «теоретики» социального страхования.

Выпускаются педагоги для преподавания социального страхования.

## 3-й этап.

3.1. «Соцстрах всеобуч».

3.1.1. Кадры: педагоги, теоретики, практики.

3.2. Форматы.

3.2.1. Годовой курс в 8–9 классах.

3.3. Нормативный акт: внесение изменений в государственное школьное образование.

## Итоги 3-го этапа.

Рост грамотности и осознанности населения в вопросах социального страхования.

## ПРИМЕР: ПОСТ-РЕЛИЗ (СЕССИЯ ДЛЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ)

25 ноября в (место) (город) состоялось второе обсуждение в рамках (наименование мероприятия), организованное группой (кем).

На форум были приглашены лидеры общественного мнения (населенный пункт), независимые эксперты по развитию территорий, социальной сферы, экономики, представители власти, высококвалифицированные специалисты из различных отраслей экономики городов.

Обсуждение было организовано по методике рапид-форсайт — «быстрый взгляд в будущее», которая предполагает построение карты будущего на основе объективно развивающихся трендов, определения угроз и возможностей для развития и формирования проектных инициатив, которые включают различные формы объединения жителей, власти и бизнеса, высоких технологий и необходимых законодательных инициатив.

Работа групп была сфокусирована вокруг тем: здравоохранение, экология, образование, спорт и комфортная среда. В процессе работы были построены карты будущего на среднесрочную перспективу и сформулированы наиболее актуальные инициативы и предложения, которые могут стать точками развития каждого из городов.

Все группы в единомыслии определили один из ключевых фокусов — это привлечение молодых специалистов на предприятия городов, а также привлечение и удержание необходимых городам кадров, через различные механизмы льгот и преференции, в первую очередь через предоставление жилья.

**Группа «Спорт»** предложила разработать единую программу строительства стадионов и спортивных сооружений, привлечь муниципальных служащих к спортивным занятиям через популяризацию спорта, а также пригласить в ледовый дворец команду из Континентальной хоккейной лиги. Отдельно была отмечена необходимость отмены постановления о разрешении проведения ярмарок на спортивных объектах.

**Группа «Здравоохранение»** отметила необходимость строительства новых больниц, но при этом поставила вопрос о перераспределении нагрузки на существующие больницы, создание специализированных отделений, специальных детских отделений, для престарелых, хосписа, а также реабилитационного центра. Необходимо перераспределение пациентов по больницам по территориальному признаку. Также были предложения по перераспределению нагрузки на скорую помощь и созданию новых постов скорой помощи. Отдельно была отмечена необходимость привлечения частных средств в систему стоматологии ОМС, а также развития собственной интернатуры.

**Группа «Образование»** предложила создать непрерывную систему образования в рамках объединенных городов, которая была бы нацелена на подготовку кадров по системе «от детского сада до работы», причем специализировать образование в рамках профессий, которые востребованы в рамках создаваемого индустриального парка. Отдельно была отмечена необходимость большей информационной открытости школ и образовательных учреждений с помощью современных информационных технологий. Также была предложена программа экологического образования школьников через игровые и проектно-исследовательские технологии.

**Группа «Экология»** предложила внедрить практику постоянной профилактики лесов с помощью лесхозов под общественным контролем, при этом было предложено еще активнее использовать общественность в совместных программах по решению проблемы сбора твердых бытовых отходов, активно использовать волонтеров при очистке поймы реки (название). Был предложен комплекс мер по созданию объединенного лесопарка, который будет разработан при поддержке программы «Парки Подмосковья», что в итоге должно привести к созданию (название) рекреационно-туристической зоны.

Во многом объединяющие все группы результаты получились у группы «Комфортная среда». Были отмечены: необходимость создания новых рабочих мест через развитие градообразующих предприятий, активное развитие и создание новых средних специальных учебных заведений, удержание молодых специалистов с помощью различного рода льгот и поощрений, строительство новых дорог и реконструкция текущих, что должно снять транспортную напряженность объединенных городов. Но главное, что отметили участники, — это необходимость активного привлечения общественности через различные механизмы публичного диалога к разработке основополагающих документов городов, прежде всего Генерального плана, который обеспечит прозрачность всех действий заинтересованных участников объединенных городов. Это в целом повысит доверие внутри общества и во взаимодействии с властью, что, в свою очередь, будет способствовать созданию действительно комфортной среды жизни для жителей объединенных городов.

# ПРИМЕРЫ РАБОЧИХ ДОКУМЕНТОВ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

## Инструкция: ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРАВИЛА ЗАПОЛНЕНИЯ ФАЙЛОВ СБОРКИ

Целью технической сборки форсайт-сессии является максимально полный сбор материалов, которые были выработаны в процессе самой сессии. Эта процедура делается в первую очередь для того, чтобы после проведения сессии у участников была возможность получить те материалы, которые они наработали в рамках форсайта, а также для того, чтобы у человека, который делает содержательный отчет по форсайт-сессии, были материалы, на которые он ссылается при написании содержательного отчета.

Техническая сборка происходит во время проведения форсайта параллельно с работой группы. В техническую сборку входят три документа, с которыми работает технический сборщик: файл Microsoft Word, в котором пишется летопись того, что происходит в группе, файл Microsoft Excel, который является таблицей, расшифровывающей карточки, положенные на карту, а также файл Microsoft Visio, который является электронной версией карты, собранной участниками группы в процессе работы.

Безусловно, техническая сборка является одной из главных составляющих форсайт-сессии, поскольку именно техническая сборка является тем материалом, на который могут ссылаться как эксперты, работающие в группе, так и модераторы, и сборщики.

### Файл Microsoft Visio

Файл Microsoft Visio является электронной версией той карты, которую собирает группа в процессе работы. Microsoft Visio — это векторный графический редактор, редактор диаграмм и блок-схем, который позволяет максимально удобно визуализировать карту форсайта.

В первую очередь после открытия программы нужно создать само поле карты, на которое впоследствии будут выкладываться карточки. После открытия программы предлагается выбрать тип документа, с которым впоследствии предстоит работать. В «Категориях» выбираем раздел «Блок-схема», далее – «Простая блок-схема».

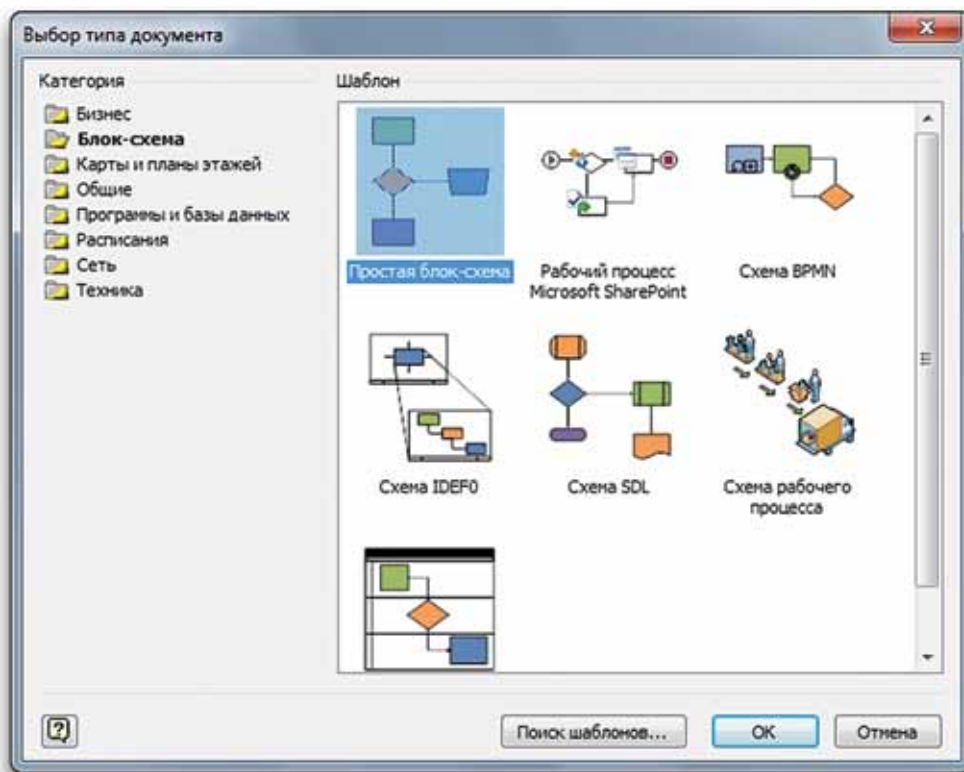


Рисунок 14.

Создание новой карты Visio.

Далее в программе открывается то самое поле, с которым надо будет работать. По умолчанию ориентация этого поля — альбомная. В противном случае с книжной ориентации на альбомную можно поменять во вкладке «Конструктор», которая находится на верхней панели инструментов. Следующим шагом является разграничение горизонтов по аналогии с картой, на которой будет работать группа. Для этого, а также для последующей работы с визуализацией карты потребуется выбрать фигуры, которые будут олицетворять карточки, линии горизонта, связи и все то, что будет выложено экспертами на карту. Для этого во вкладке «Фигуры», которая находится в левой части экрана, нужно выбрать вкладку «Дополнительные фигуры», далее – «Общие», далее – «Блоки».

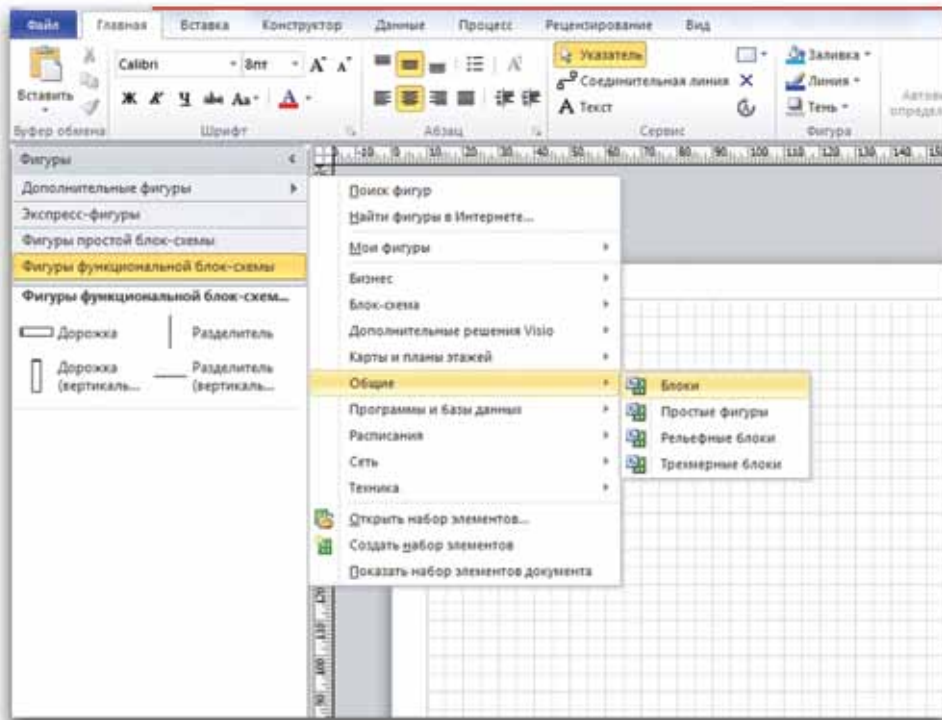


Рисунок 15.

Работа с панелью инструментов Visio-1.

После этого во вкладке «Фигуры» появится набор элементов, с которыми предстоит работать.

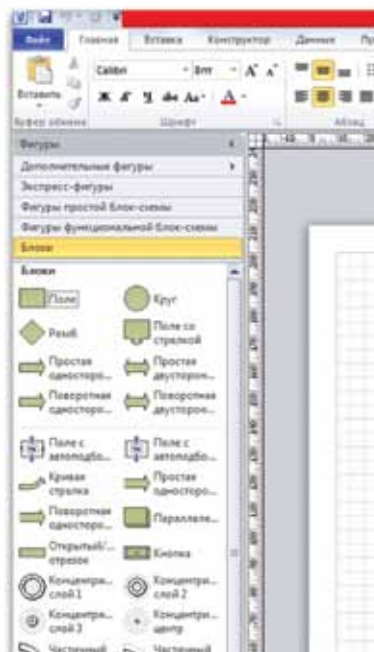


Рисунок 16.

Работа с панелью инструментов Visio-2.



# ПРИМЕРЫ РАБОЧИХ ДОКУМЕНТОВ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

Далее переходим непосредственно к разграничению горизонтов на карте. Для этого во вкладке «Фигуры» нужно выбрать элемент «Линия с точками» и перенести его на рабочее поле. Поле делится на четыре части: ближний горизонт, средний горизонт, дальний горизонт и очевидное-невероятное. Соответственно, с помощью элемента «Линия с точками» проводятся три вертикальные линии по всей высоте рабочего поля на равном расстоянии друг от друга. Как показывает практика, самые объемные области, в которые эксперты выкладывают карточки, — это ближний и средний горизонты, поэтому, возможно, стоит сделать их пошире. В любом случае в процессе работы границы горизонтов, которые представлены элементом «Линия с точками», можно будет корректировать, свободно перемещая их по рабочему полю.

После этого на поле выносятся пять элементов «Поле», четыре из которых являются названиями горизонтов, а один — названием самой карты. Прямоугольники с названиями горизонтов помещаются в верхней части в середине каждого горизонта. Прямоугольник с названием карты помещается в верхней части всего рабочего поля и растягивается по всей длине карты.

После этого, нажав мышкой два раза на один из прямоугольников, вы получите возможность редактировать текст в этом прямоугольнике. Стоит обратить особое внимание на то, что при сборке одной карты из нескольких (например, когда работают несколько групп) есть смысл воспользоваться стандартами, которые были установлены, а именно шрифт «Calibri», размер шрифта — «8 пт», цвет заливки прямоугольников — белый. Изменить цвет прямоугольника можно с помощью нажатия на него правой кнопкой мыши и выбора цвета во вкладке «Заливка».

В итоге после проделанных действий, описанных выше, рабочее поле должно выглядеть так, как показано на рисунке.

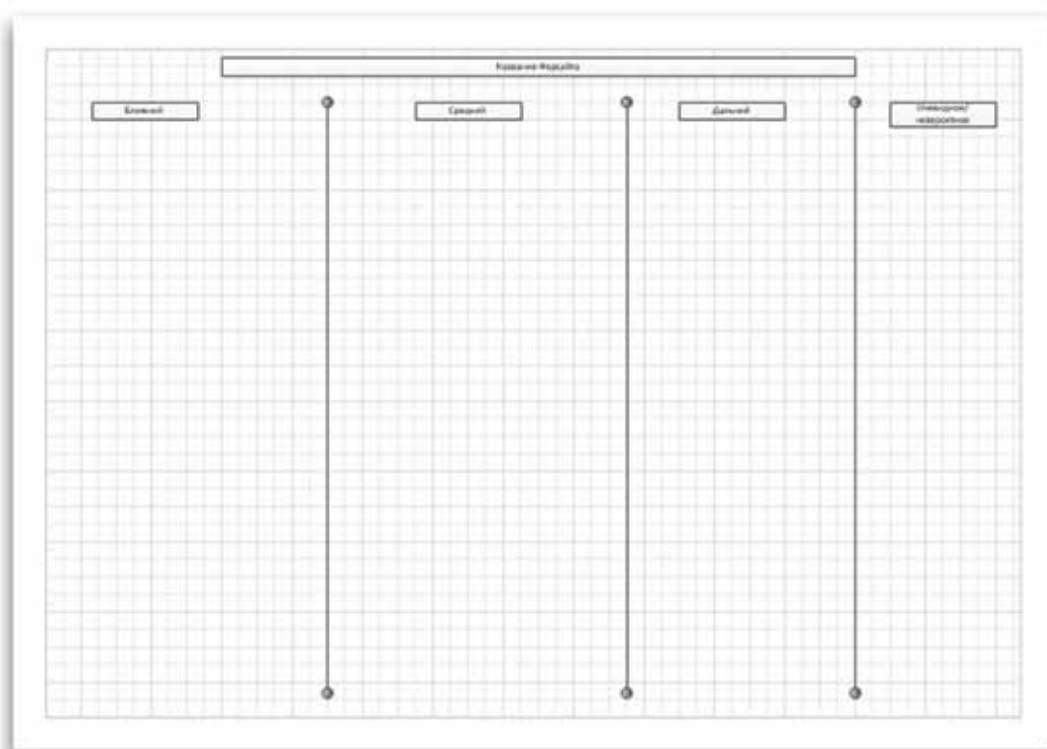


Рисунок 17.

Подготовка поля карты форсайта к работе.

Следующим тактом подготовки к работе с картой является создание типов карточек — пустых прямоугольников, которые являются теми самыми карточками, которые заполняют и кладут на карту эксперты в процессе работы.

Для этого нужно перетащить элемент «Поле» на карту несколько раз или же, перетащив один элемент, воспользоваться копированием «Копировать-Вставить».

Рекомендовано до начала работы выложить на рабочее поле несколько пустых прямоугольников разных цветов, отображающих типы карточек, для того чтобы потом не тратить на это время.

Карточки делятся на «Тренд», «Формат», «Технология», «Угроза», «Возможность», «Нормативный акт». Как и оригинальные карточки, на данном рабочем поле карточки различаются не только по содержанию, но и по цветам. Каждому типу карточки присвоен свой определенный цвет, установленный стандартами. Для того чтобы тому, кто будет смотреть карту, было удобно и легко ее понимать, нужно сделать «Легенду карты», которая представляет собой набор прямоугольников разных цветов и названия типов карточек. Обычно «Легенда карты» находится в нижнем правом углу рабочего поля. Выглядит «Легенда карты» так, как показано на рисунке.

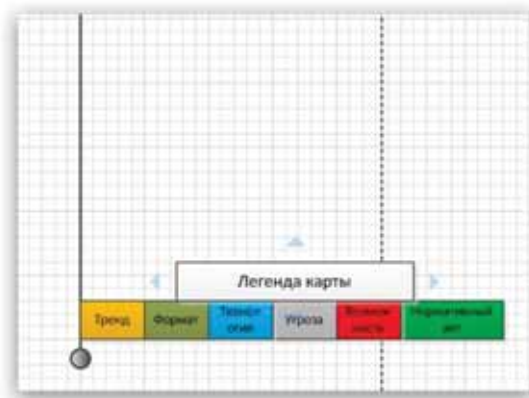


Рисунок 18.

Оформление легенды карты.

После создания «Легенды карты» и выкладывания пустых прямоугольников рабочее поле должно выглядеть примерно так, как показано на рисунке.

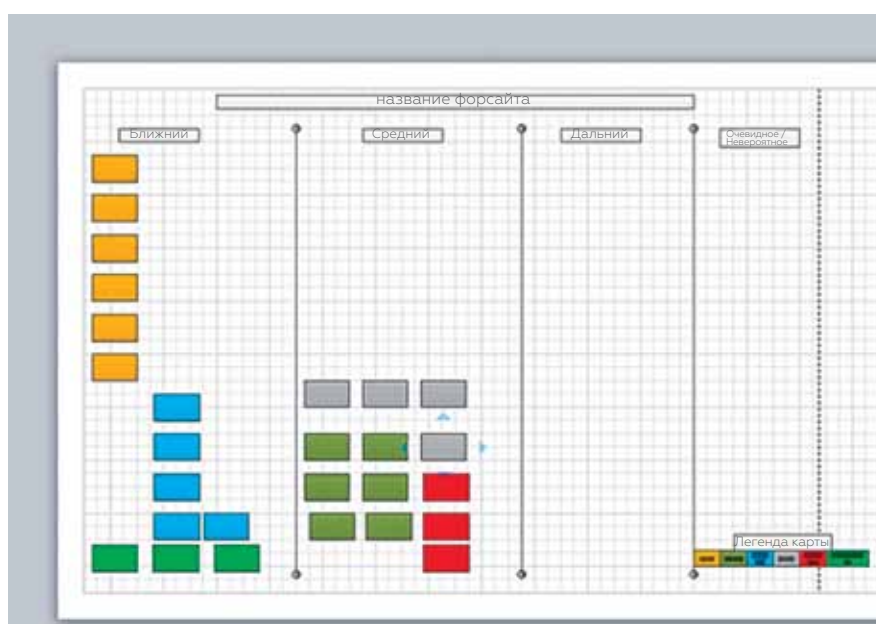


Рисунок 19.

Заготовка карты Visio для работы.

# ПРИМЕРЫ РАБОЧИХ ДОКУМЕНТОВ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

Ваш файл полностью готов к работе. Именно так выглядит стандартный шаблон к карте, с которым техническому сборщику приходится работать на форсайт-сессии.

Когда начинается работа в группе, технический сборщик вписывает названия карточек в соответствующие прямоугольники и раскладывает их по рабочему полю в соответствии с тем, как эти карточки лежат на реальной карте.

Целесообразно заранее заготавливать шаблон карты, чтобы не тратить время на его создание во время работы.

## Файл Microsoft Excel

Второй файл, с которым нужно работать техническому сборщику во время работы группы, — это таблица, которая создается в Microsoft Excel. Данная таблица состоит из пяти столбцов, в которые технический сборщик заносит информацию.

Первым столбцом является столбец «Название», в который вносится название карточки, которую положили на карту. Целесообразно сразу после того, как карточка вешается на карту, сначала записать ее название в соответствующий прямоугольник в файле Microsoft Visio, а потом, скопировав текст, внести его в столбец «Название» в таблице Microsoft Excel.

Следующим столбцом является столбец, который называется «Тип». В данном столбце записывается тип карточки — тренд, угроза или формат и т.д.

Далее идет столбец «Описание», в котором технический сборщик записывает краткое описание карточки, которое объясняет эксперт из группы, когда презентует карточку. Этот столбец весьма важен, так как в нем технический сборщик раскрывает содержательное значение карточки. Поэтому стоит обратить особое внимание на заполнение этого столбца. Также, если остаются какие-то вопросы по описанию конкретной карточки, возможно во время перерыва подойти к эксперту, который эту карточку повесил на карту, и задать ему уточняющие вопросы для более полного описания. Следующим столбцом является столбец «Горизонт». Сюда вносится название того горизонта, в котором находится конкретная карточка.

Пятый столбец — это столбец под названием «Комментарии» или «Примечания». В нем записывается дополнительная информация о карточке. Столбец используется, если эксперт приводит пример использования какой-то технологии (в карточке «Технология») или вносится информация о связи данной карточки с другими карточками — например, когда карточка «Формат», висящая на каком-либо тренде, еще и косвенно относится к другому тренду.

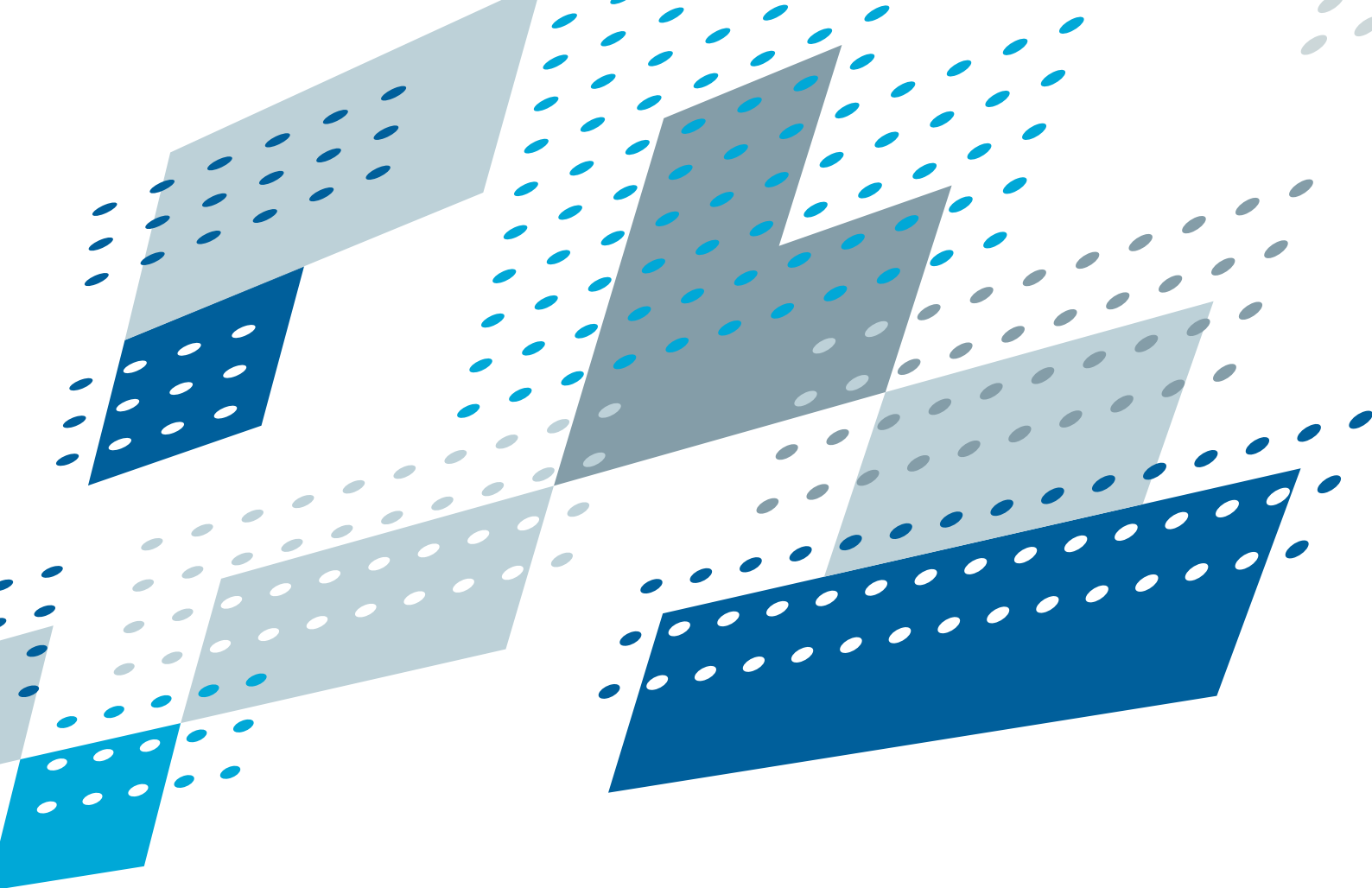
Целесообразно заранее подготовить шаблон данной таблицы, чтобы не тратить время на ее создание уже непосредственно в начале работы.

По стандартам данная таблица выглядит так, как показано на рисунке.

	A	B	C	D	E
1	Название	Тип	Описание	Горизонт	Комментарий
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					

Рисунок 20.

Вид таблицы для сборки.



[WWW.ASI.RU](http://WWW.ASI.RU)