

Рекомендации по организации круглых столов и интеллект-штурмов с целевыми аудиториями проекта

I. Краткое обоснование и цели мероприятия

При создании про-семейных кластеров объективно возникает необходимость создания максимально благоприятных условий для успешного запуска проекта, а также – определения стратегических приоритетов деятельности и состава участников локальной кластеризации под приоритетные проекты кластера.

Для решения задачи приоритезации региональные менеджеры используют результаты ранее проведенного стратегического факторного анализа, а для решения остальных необходимо проводить дополнительно мероприятия в региональном сообществе с акторами и целевыми аудиториями (потребителями продуктов и услуг кластера)

Цели регионального мероприятия:

1. Поиск путей и решений по преодолению демографического кризиса
2. Выявление лучших социальных практик и аккумуляирование инициатив населения по вопросам демографического развития

Данное мероприятия целесообразно проводить в двух совмещенных во времени форматах:

Круглые столы с участием представителей всех секторов и целевых аудиторий проекта по обсуждению актуальных проблем демографии и презентации лучших практик в области демографического развития

Интеллектуальные штурмы по генерации социально значимых идей и выявлению перспективных для реализации социальных инициатив населения

II. Рекомендации по проведению Круглого стола:

Общие сведения:

«Круглые столы» характеризуются тем, что:

- проводятся в форме обсуждения одного или нескольких определенных вопросов или проблем;
- обсуждаемый вопрос допускает разные мнения и толкования, а также взаимные возражения участников;
- в результате обсуждения должны быть выявлены точки зрения всех участников на данный вопрос;

- участники имеют равные права и высказываются в определенном порядке.

Преимущества:

участники имеют определенную свободу и возможность высказывать собственные суждения;

мероприятие проходит в достаточно неформальной обстановке, высказаться можно тогда, когда хочется, а не когда подойдет очередь;

нет строгой иерархии, жесткого регламента и порядка выступлений;

для организаторов не будет драматичной ситуация, если кто-то из участников не сможет присутствовать.

Недостатки:

многословие участников;

отсутствие конкретных результатов.

Действующие лица: ведущий/модератор Круглого стола, эксперты (специалисты по проблеме), слушатели/участники – представители целевых аудиторий.

Способ осуществления замысла Круглого стола:

изложение проблемы (острый вопрос в кратком виде) – поиск путей решения (глубокий ответ по существу)

Инициатор Круглого стола:

региональный менеджер с поддержкой органов региональной власти (не ниже зам. главы региона, курирующим социальную сферу) и профильных негосударственных организаций¹

Рекомендованный состав участников:

представители всех секторов (государство, общество, бизнес, СМИ), активные представители целевых аудиторий (многодетных семей, семей с детьми с инвалидностью, молодых семей, одиноких матерей, старшего поколения и пр.), приглашенные по рекомендации профильных организаций, а также – представители научного и экспертного сообществ

Проблематика круглого стола:

Желательно разделить процесс обсуждения на тематические блоки, где:

1 блок посвятить обсуждению наиболее актуальных проблем в области демографии с акцентом на установление причин (причины низкой рождаемости и высокой смертности, причины внутренней и внешней

¹ Под профильными организациями подразумеваются негосударственные организации, работающие в сфере защиты семей и детства, а также – общественные объединения и ассоциации, работающие в области демографического развития

миграции, низкая эффективность мер поддержки, проблема старения населения и будущего демографического кризиса, отсутствие условий для молодых семей, причины низкого уровня жизнеспособности общества, социальной и экономической активности граждан и т.п.)

2 блок – посвятить информированию населения о нац.проекте «Демография» и мерах, предусмотренных социальной и демографической политикой региона (в том числе используя данный блок для повышения имиджа государственной власти) и о запуске проекта по созданию регионального про-семейного кластера

3 блок – посвятить презентации лучших социальных практик в области демографического развития, реализуемых в пилотном регионе, в других регионах Российской Федерации, а также – в странах с аналогичной демографической ситуацией (используя технологии интернет-коммуникаций для связи с источниками данных практик)

4 блок – посвятить выработке коллективных решений, для чего целесообразно заранее подготовить проект решения, создать редакционную группу в конце мероприятия и затем внести необходимые дополнения с учетом предложений участников Круглого стола (используя данные наработки и актив далее в запуске работы кластера)

Рекомендованная длительность проведения:

От 4-х до 8-ми часов в зависимости от ресурсных возможностей организаторов, а также – количества собранного контингента участников и спикеров для обеспечения выступлений

Общий алгоритм проведения Круглого стола:

Проводить в 2 этапа с перерывом на кофе-брейк

1-ый и 2-ой блоки объединить тематически и обеспечить обязательное присутствие представителей органов власти и ключевых профильных организаций

Функциональный перерыв на осмысление полученной информации и осуществление полезных коммуникаций в режиме кофе-брейка и выделением специального волонтера- коммуникатора (можно заранее выявить запросы на деловые контакты)

3-ий и 4-ый блоки также объединить тематически и обеспечить обязательное присутствие представителей ключевых профильных организаций (желательно как можно больше – муниципального уровня), экспертов и целевых аудиторий

Заключительным этапом, вынесенным за рамки Круглого стола, является доработка его решений силами редакционной группы, после чего Итоговое решение публикуется на сайтах всех участников, включая органы госвласти.

Алгоритм организации Круглого стола:

✓ Определить и сформулировать актуальные проблемы для обсуждения (повестку Круглого стола) на основе анализа актуальных проблем демографического развития региона

✓ Сформировать базу контактов представителей 4-х секторов, экспертов и целевых аудиторий (целесообразно использовать контакты профильных организаций)

✓ Проинформировать о теме Круглого стола, месте и времени его проведения все категории участников, заранее составив именные письма обращения с описанием повестки и планируемого состава участников, а также – анонс мероприятия для размещения в СМИ и открытых источниках (используя возможности интернет-сайтов и социальных сетей)

✓ Выбрать экспертов из числа слушателей или со стороны. Контакты с экспертами осуществлять лично (по телефону или электронной почте) и заранее предусмотреть схему мотивации их участия

✓ Собрать вопросы для экспертов от целевых аудиторий (заранее подготовив опросные листы и используя возможности доступа к ним со стороны профильных организаций)

✓ Составить сценарий круглого стола, исходя из перечня и логики обсуждения проблем. Желательно соблюдать правило приоритетности проблем (что актуальнее и важнее для региона) и иерархии проблематики (какая тема имеет общий, а какая частный характер)

✓ Выбрать место для проведения, опираясь на потенциальный расчет количества участников и формата проведения (в столице, выездной, с питанием или без, с оплатой трансфера или без него, с возможностью кулуарных переговоров или без них и пр.)

✓ Рассчитать стоимость базовых расходов (на аренду помещения, техническое оснащение, рекламу, раздаточные материалы, питание, трансфер, дополнительные сервисы в виде выставки и т.д.). желательно минимизировать расходы за счет вклада партнеров и участия добровольцев и волонтеров

✓ Обеспечить финансирование основных расходных статей путем заключения договоров с основными заинтересованными лицами со стороны органов государственной и муниципальной власти и профильных

организаций. Можно включить Круглый стол в состав какого-либо регионального форума или конференции по смежной социальной проблематике, снизив расходы. Дополнительно можно обратиться к потенциальным участникам про-семейного кластера о ресурсном обеспечении мероприятия.

✓ Осуществить заключение договоров о ресурсной поддержке мероприятия (финансовой, информационной, организационной, административной, имущественной, технической и т.п.)

✓ Подобрать команду для проведения мероприятия (из числа активных членов профильных НКО, добровольцев и волонтеров)

✓ Обеспечить информационное и имиджевое сопровождение мероприятия (указатели, именные таблички, элементы принадлежности – значки, галстуки, бейджи и пр.), а также, по возможности – создать сайт-визитку мероприятия²

✓ Провести Круглый стол, следуя правилам четкой модерации и намеченным целям

Рекомендации ведущему/модератору:

Методика проведения круглого стола с учетом расстановки акцентов:

1. Вступительное слово ведущего:

- Цель и задачи встречи
- Общий порядок работы
- Конкретизация проблемы
- Суть важнейших понятий
- Представления экспертов

2. Ход круглого стола.

- Задача ведущего регулировать дискуссию по плану:
- Четкость, краткость выступления
- Уважение чужого мнения
- Сдерживание эмоций
- Доброжелательность и шутка
- Акцент на конструктивность предложений
- Столкновение мнений
- Уточнение формулировок

² в интернете есть бесплатный конструктор сайтов: https://ru.wix.com/russianhtml/stun-onep-al-seo?utm_source=google&gclid=EAlalQobChMI2Lv85lvi4wIViagYCh0XUA3bEAAYASAAEgL84PD_BwE&utm_campaign=180422875%5E9634006555&experiment_id=%D1%81%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D1%82%D1%8C+%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82+%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83+%D0%B1%D0%B5%D1%81%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%BE%5Ee%5E200201816791%5E1t1&utm_medium=cpc

3. Заключительное слово:

- Выделение главного вопроса в анализе
- Появление новых аспектов
- Формирование общего мнения
- Практические рекомендации и предложения

III. Рекомендации по проведению Интеллект-штурмов

Общие сведения:

Интеллектуальный штурм по формату включает в себя методы проведения мозгового штурма, форсайт-сессии и ворк-шопа («рабочая мастерская»). Это также своеобразный интеллектуальный «марафон» по разработке идей или структурированных решений определенной проблемы, поиску оригинальных вариантов полезного использования неких ресурсов, применению новых технологий для решения произвольных задач, поставленных модераторами.

В целях обеспечения задачи аккумуляции инициатив населения по вопросам демографического развития, целесообразно делать акцент на формулировании идей для будущих социально-ориентированных проектов про-семейного кластера путем организации коллективной мыслительной деятельности в формате мозгового штурма, но с применением специальных шаблонов, а не карточек, для формализации его результатов.

Для организации коллективной мыслительной деятельности, как правило, используют метод мозгового штурма. Метод мозгового штурма — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать, возможно, большее количество вариантов решения. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.

Интеллект-штурм, проводимый с целью генерации идей социально-ориентированных проектов про-семейного кластера, это совокупность метода мозгового штурма и методики генерации идей социальных проектов, где результаты коллективной мыслительной деятельности заносятся в специальные шаблоны- матрицы.

Сочетание двух методов в технологии интеллект-штурма позволяет не только успешно организовать процесс мыслительной деятельности участников и формализовать его результаты, но и повысить продуктивность совместной работы, что в последующем позволит создать базу инициатив для реализации кластерных проектов.

Полученные по итогам проведения интеллект-штурма идеи обобщаются и группируются по правилам систематизации кластерных проектов. Таким образом, формируется база кластерных инициатив, которые в последующем отбираются для реализации и, пройдя стадию акселерации, переходят в стадию стартап-проектов и предлагаются участникам локальной кластеризации.

Общая схема групповой работы:

Первый этап — ориентация

Зачастую на него в меньшей степени обращают внимание, чем на последующие, однако именно этот этап задает те рамки, в соответствии с которыми процесс будет далее реализован. Вначале всем участникам необходимо четко определить для себя, осознать, для чего они все тут собрались. Поэтому лидеру, организатору группового действия необходимо обсудить с участниками процесса такие вопросы, как:

цель;

контекст, в котором будет рассматриваться проблема;

время, которое необходимо и возможно затратить для принятия решения.

Это позволяет максимально сблизить понимание цели и задач, сориентироваться и выбрать наиболее актуальный ракурс рассмотрения вопроса и, наконец, внутренне настроиться на определенный интервал времени, отведенный для процесса.

Второй этап — процесс сбора предложений

Необходимо соблюдать правило безоценочного принятия предложений от всех участников процесса. Безусловно, велик соблазн перейти к обсуждению услышанных предложений. Очень важно удержаться, так как если начать обсуждать уже озвученные предложения, в то время как остальные еще не были озвучены, они так и останутся невысказанными.

Третий этап — анализ

Самый трудоемкий в плане обсуждения предложений. На этом этапе необходимо проанализировать все предложения, рассмотреть их с разных точек зрения. Взвесить все плюсы и минусы.

Четвертый этап — завершающий

Это этап принятия решения, выбора окончательного варианта, оптимального по всем параметрам.

Описанная модель — это самая элементарная и универсальная схема ведения группового процесса. Соблюдение законов и последовательности таких этапов позволяет повысить эффективность группового процесса принятия решения.

III.1 Описание метода мозгового штурма и рекомендации по его проведению

Метод мозгового штурма базируется на психологических и педагогических закономерностях коллективной деятельности. В

традиционных условиях профессиональной деятельности, на деловых совещаниях творческая активность руководителей и специалистов зачастую сдерживается по тем или иным причинам, среди которых существенное место занимают разнообразные барьеры: психологические, коммуникативные, социальные, педагогические и т.д.

В условиях мозгового штурма средством, позволяющим убрать так называемые барьеры, выступает дискуссия, которая помогает высвободить творческую энергию и, включив людей в интерактивную коммуникацию, приобщить их к активному поиску решений поставленной проблемы. Мозговой штурм является, по сути, наиболее свободной, но упорядоченной по последовательности интеллектуальных операций, формой дискуссии для выработки совместных, согласованных управленческих решений.

Успех проведения мозгового штурма зависит от соблюдения двух главных принципов и совокупности условий.

Принципы успешности мозгового штурма

Первый принцип лежит в области теории синергетики и заключается в следующем: при совместном обсуждении появляются идеи более высокого качества, чем при индивидуальной работе тех же людей. Это происходит за счет того, что идея, которая сама по себе может быть отвергнута в силу недостаточной обоснованности или непрактичности, дорабатывается совместными усилиями, додумывается другими и тем самым улучшается, становится все более конструктивной и пригодной к осуществлению. Второй принцип состоит в том, что если участники совещания находятся в состоянии генерирования идей, то процесс творческого мышления, господствующего в этот момент, нельзя тормозить преждевременной субъективной оценкой этих идей. В этом принципиальное отличие мозгового штурма от любой другой технологии.

Условия успешности мозгового штурма

- 1) Четкая формулировка цели и/или задач и ограничений.
- 2) Обеспечение максимальной свободы участникам
 - предоставление слова каждому (поощрение застенчивых, «придерживание» наиболее активных и авторитетных);
 - полная свобода мнений, поощрение «безумных» идей, аналогий (литературных, музыкальных, биологических и т.д.);
- 3) Тщательное формирование состава участников:
 - определение численности;

- по специализации, предназначенное для полного покрытия необходимой области, а в некоторых случаях, выходящего за ее пределы, а также возможности частичной взаимной замены;

- психологическая (отсутствие злокачественных конфликтов, явных лидеров);

- по квалификации (высокий и примерно равный уровень);

- иногда введение «рыжего».

4) Иерархическое ведение обсуждений: сначала - максимально вширь, затем оценка перспективности вариантов и отбор наилучших, потом снова «вширь».

5) Огромная роль «модератора» и демократический стиль руководства:

- создание творческой, целенаправленной и бесконфликтной атмосферы;

- умение «выявлять» предложения и направлять ход дискуссии (греческий метод).

Области применения метода мозгового штурма

1) Для выявления новых направлений решения проблемы при поиске решений в сфере, которая для участников процесса является недостаточно исследованной.

2) Для решения некоторого класса интеллектуальных задач, для которых трудно отыскать оптимальное решение, работая над ними индивидуально.

Достоинства и преимущества метода мозгового штурма

1) Создание специальной группы людей, между которыми особым образом организуется взаимодействие, является эффективным способом повышения качества и скорости принятия нужного решения по сравнению с индивидуальным его поиском.

2) Широкий охват специалистов, тех, для кого актуальна сфера, в которой принимаются решения;

3) Максимальная включенность и вовлеченность участников во время самого процесса выработки группового решения;

4) Синергетический эффект, активизирующий творческий потенциал всех участников.

III.2 Описание требований к проведению мозгового штурма

Количественный и качественный состав участников мозгового штурма

Оптимальное количество человек, участвующих в мозговом штурме – 5-10 чел., между которыми необходимо распределить роли, что определяет качественный состав участников.

Основные роли:

1) Модератор (фасилитатор) – человек, который ведет и поддерживает процесс группового обсуждения, который владеет этими навыками достаточно хорошо для того, чтобы ход беседы не увел участников в какое-нибудь совершенно другое русло. Отбирается из числа преподавателей/тренеров, владеющих методами проведения деловых игр.

2) Со-модератор – человек, который озвучивает повестку дня, контекст рассмотрения решаемой проблемы и требования, предъявляемые к результатам штурма. Помогает модератору следить за регламентом и соблюдением правил игры; по ходу штурма оказывает (по необходимости) контентную поддержку участникам; после проведения штурма редактирует итоговый документ (с учетом предъявляемых к нему требований) и рассылает участникам для итогового согласования. Отбирается из числа специалистов, наиболее подготовленных по контенту предмета обсуждения (возможно – из числа сотрудников министерств и ведомств, или внешних экспертов);

3) Протоколист – человек, который фиксирует промежуточные и итоговые (после принятия группового решения) результаты штурма (путем занесения их на компьютер или доску) таким образом, чтобы информация была доступна всем участникам. Отбирается либо из числа студентов/аспирантов, ассистирующих модератору, либо из числа помощников/секретарей участников;

4) Участники – в данном случае - специалисты в области рассматриваемой проблематики, эксперты и руководители организаций и учреждений, работающих в области демографии и социального развития. Состав участников определяется заранее, а их подбор и отбор поручается организаторам мозгового штурма.

Основные требования к составу участников

1) Организационные – гомогенность группы (принадлежность к одной отрасли или области знаний, одному ведомству, одной иерархии управления и пр.). В случае рассмотрения кластерных проектов группа подбирается как кроссфункциональная команда, где совокупность участников по своим профессиональным компетенциям позволяет охватить весь спектр решаемых задач;

³ Кроссфункциональная команда – это группа сотрудников различных функциональных департаментов и/или ведомств (например, таких как научные исследования, инжиниринг, маркетинг, финансы, развитие людских ресурсов и управление операциями), сконцентрированных на решении конкретной задачи и работающих как команда ради улучшения координации работы департаментов, системных инноваций, решения общих проблем и создания синергии.

2) Компетентностные – наличие высоких профессиональных компетенций по кругу решаемых задач и по обсуждаемой теме (в рамках предметной области или отрасли управления), а также – соответствие должности уровню сложности решаемых задач;

3) Психологические – наличие стратегического мышления и системного видения, хорошие творческие способности, высокая креативность, большая скорость мыслительных процессов, легкость включения в новые ситуации, гибкость, способность быстро переключать внимание с одного аспекта на другой, умение отойти от привычных установок и психологических ограничений.

Требования к модератору:

Модератор мозгового штурма, по сути, исполняет роль ведущего деловой игры, поэтому его лучше выбирать среди лиц, обладающих высокой творческой активностью в сочетании с доброжелательностью по отношению к идеям, высказанным другими людьми. Кроме того, модератор должен органично сочетать в себе способности генератора и аналитика идей. Важнейшими его качествами являются скорость реакции, богатство ассоциативных связей, легкость генерирования идей в сочетании с хорошими аналитическими способностями, чувством юмора.

Сам модератор не предлагает вариантов решения. Он следит за тем, чтобы каждый участник чувствовал себя максимально комфортно, поддерживает атмосферу доброжелательности, подбадривает участников и поощряет выдвижение самых, казалось бы, невозможных идей. Кроме того, он стремится организовать по возможности равное количество высказываний каждого присутствующего.

На модератора возлагаются задачи:

- принятия решения о целесообразности применения мозгового штурма для работы с конкретной задачей;
- разработка рекомендаций по составу участников;
- обучение участников необходимым приемам работы;
- формулирование проблемы с учетом квалификации и личностных качеств участников этапа генерации идей;
- обеспечение деятельности участников во время этапов генерации и анализа идей;
- классификация идей; анализ итогов штурма.

⁴ Например, разработка стратегии целевой программы региона предполагает обязательное включение лиц из состава Администрации Главы республики и руководителей отраслевых министерств и ведомств, разработка отраслевой стратегии – включение лиц из состава руководства отрасли, а разработка стратегии развития муниципального образования – участие руководителей по направлениям.

Требования к экспертам:

Эксперты, участвующие в мозговом штурме, должны обладать достаточной (высокой) квалификацией в области рассматриваемой проблематики решаемых задач. Кроме того, на них возлагаются задачи подготовки аналитических материалов по обсуждаемой теме (до проведения мозгового штурма), их обобщения и оформления для предварительного ознакомления участников.

Правила и режим работы участников при проведении мозгового штурма:

В целом на протяжении всего времени проведения мозгового штурма должна быть создана атмосфера, психологически комфортная для всех участников и позволяющая обеспечить максимальной эффективный и слаженный режим совместной интеллектуальной деятельности.

Работа должна проводиться только в отдельном, изолированном помещении (30-50 м²), достаточно хорошо освещенным и изолированным от внешних шумовых помех. Помещение должно быть оснащено доской (или флип-чартом), компьютером и проектором, а также – столами и достаточным количеством посадочных мест;

Желательно обеспечить статусное (независимо от рангов и должностей) равенство участников, для чего они должны быть рассажены в режиме «круглого стола». Форма стола может быть любой, важно только обеспечить психологическое равенство.

На этапе «генерации идей» не должно быть проявлено никакой критики (ни со стороны участников по отношению друг к другу, ни со стороны экспертов по отношению к участникам), так как на данном этапе важно собрать как можно больше «идей»/предложений (в данном случае вариантов формализации целей); При этом приветствуется использование метафор, проведения параллелей с другими сходными ситуациями;

На этапе экспертизы идей/предложений и выработки согласованной позиции допускаются только корректные формы критических замечаний. Каждый из участников, защищая свою идею, должен предельно четко и кратко сформулировать основания для ее защиты (обоснование актуальности и необходимости принятия предложенной формулировки).

Все высказанные участниками идеи должны оперативно фиксироваться протоколистом любым доступным способом (предварительно на доске или сразу на компьютере, но обязательно в письменной форме). Все записанные идеи необходимо оперативно расшифровывать и переводить в электронную форму. Со-модератор должен контролировать время работы. Оптимальное время процесса генерации при постановке одной проблемы – 40 минут, при

необходимости решения нескольких задач время колеблется от 15 до 30 минут на каждую.

III.3 Процедура поэтапной реализации мозгового штурма

Процедура мозгового штурма может иметь несколько вариантов: без применения и с применением методики целеполагания. В данном методическом пособии описан только один метод.

1-й этап: выдвижение идей (предварительный)

Постановка проблемы. В начале этого этапа проблема должна быть достаточно глубоко изучена экспертами и четко сформулирована в итоговом документе, предлагаемом участникам для предварительного ознакомления. На этом же этапе происходит отбор участников штурма, определение со-модератора и распределение прочих ролей участников.

2-й этап: выдвижение идей (генерация)

Время, необходимое для реализации данного этапа — около 40 минут, хотя в реальности некоторые штурмы достигают длительности в несколько часов. Регламент — до двух минут на выступление. Как правило, считается хорошим результатом штурма генерация 10-20 идей/предложений.

На этом этапе можно выделить несколько значимых шагов:

- 1) «включение» — создание рабочей обстановки;
- 2) «наполнение» — основная фаза, в течение которой происходит выдвижение большей части идей;
- 3) «прорыв» — когда производится генерация идей по ключевому пункту проблемы или по одному из перспективных направлений;
- 4) «индукция» — поиск новых и доработка выявленных ранее направлений решаемой проблемы с использованием уже полученной информации.

Порядок осуществления процесса ведения дискуссии таков: со-модератор формулирует перед группой тему обсуждения, она должна быть сформулирована четко и ясно, а также должен быть обозначен конкретный результат, который планируется получить во время штурма.

Важно: в ситуации, когда ранее не удастся сразу определить и согласовать тему и результаты обсуждения, или при обсуждении проблемы все начинают просто «ходить по кругу», необходимо переформулировать проблему, например, в виде задачи-аналога или упростив ранее сформулированную задачу, например, через обобщение.

Процедура ведения процесса: участники высказывают как можно больше вариантов решения проблемы, принимаются любые идеи. Тут важно остановить попытки перейти к обсуждению этих идей и сосредоточиться

только на их сборе. В определенный момент, если все предыдущие правила и нюансы процедуры были соблюдены, наступает прорыв, и идеи начинают рождаться свободно и в большом количестве — происходит так называемая непроизвольная генерация гипотез (выраженная в четкости излагаемых предложений). Пока идет сбор различных вариантов идей/предложений, принимаются все высказывания, причем все сказанное записывается на доске.

3-й этап: оценка идей и работа с ними

На этом этапе происходит анализ идей. Идет работа по оценке идей/предложений и выбираются наилучшие из них, те, что соответствуют решаемой проблеме и идентификаторам (признакам, критериям отбора), озвученным модератором. Обычно создается группа экспертов, которая осуществляет оценку идей и предложений.

Возможен вариант, когда та же самая группа, которая продуцировала идеи/предложения, после перерыва возвращается к работе над своими же предложениями, но уже в роли экспертов. Перерыв необходим для того, чтобы участники группового обсуждения почувствовали завершение одного процесса — генерации идей — и переход к другому процессу — экспертизе предложений. Иногда может оказаться более эффективным, если оценивать предложение будут специалисты, которые не принимали участия в генерации идей.

Главной задачей модератора на этом этапе является максимальное содействие развитию отобранных направлений, приданию им того облика, который позволяет судить о возможности практической реализации выбранных решений. Анализировать идеи можно бесконечно долго, и поэтому одна из основных задач ведущего — удержать группу от излишней увлеченности процессом обсуждения.

На этом этапе необходима уже конкретизация предложенных ранее идей/предложений, поэтому важно рационально подойти к принятию и обсуждению. Следует иметь в виду возможность организации повторного этапа генерации по перспективному, но непроработанному направлению, а также по частным вопросам применения отобранных решений, вариантам их реализации. При проведении реальных штурмов в организации модератор, как правило, самостоятельно выполняет работу по обобщению идей, рассматривая аналитиков как экспертов, в чьи функции входит обоснование применения сформулированной обобщенно идеи в конкретных условиях.

IV. Модель организации интеллект-штурма с применением методики генерации идей социальных проектов

IV.1 Общие сведения:

Социальный (или точнее – социально-ориентированный проект) проект – это особый проект, от результатов которого зависят изменения в обществе.

Поиск правильной идеи – основа будущего успеха на начальной стадии реализации социально-ориентированного проекта (далее - СО-проекта).

Для того, чтобы процесс поиска идеи СО-проекта был продуктивным и результативным, и чтобы найденная в ходе мозгового штурма идея позволила занять в последующем уникальную (конкурентную) нишу, необходимо применять особые методы и придерживаться специального алгоритма действий.

Среди наиболее распространенных и доказавших на практике свою эффективность методов используют методы формального и неформального синтеза.

Неформальный синтез — это предпроектная стадия исследования объекта, где основные разделы этой стадии:

интервьюирование экспертов (раздел соответствует накоплению информации о проблеме, объекте);

генерация идей (раздел соответствует генерации вариантов будущих решений на основе отобранной информации, сгущение информации до нескольких вариантов, порождение веера вариантов);

экспертиза идей (раздел соответствует принятию решения, выбору из многих вариантов одного-двух самых перспективных, первоочередных, отбор из веера вариантов);

процедура формализации (раздел соответствует осмыслению, оформлению, приведению к каноническому виду для дальнейшего синтеза модели проекта формальными методами).

Формальный синтез представляет собой проектную процедуру, целью которой является соединение различных элементов, свойств, сторон и т. п. объекта в единое целое, систему, в результате которого создаются проектные решения, обладающие новым качеством относительно своих элементов. При проведении формального синтеза знания экспертов формализуются в виде концептуальной модели предметной области, затем организовываются в виде баз знаний древовидной структуры.

Технология генерации идей СО-проекта необходима для обеспечения гарантированного результата процесса генерации идей, становящихся в будущем основой базовой цели СО-проекта.

IV.2 Этапы стадии генерации идей:

1. Осознание беспокойства по поводу некоторой проблемы, формулировка проблемы;
2. Накопление материала;
3. Озарение;
4. Техническое решение;
5. Борьба за идею.

В условиях интеллект-штурма средством, позволяющим убрать так называемые психологические барьеры, выступает дискуссия, которая помогает высвободить творческую энергию и, включив людей в интерактивную коммуникацию, приобщить их к активному поиску решений поставленной проблемы.

Главное – помните, что формализация (закрепление в виде текстов, таблиц, схем, графиков и других форм изображения информации об объекте, процессе или явлении) – это весьма важный аспект деятельности, от которого зависит, насколько то, что вы придумали, что собираетесь реализовывать и чем собираетесь управлять в будущем, будем понятно не только Вам, но и вашим соратникам и партнерам.

Например, при поиске идеи СО-проекта, можно использовать простейший метод формализации, который поможет определить целевую группу, аспектуализировать проблемы клиента-получателя социальных услуг и ее отражение для государства, определить потребности клиентов и предлагаемые ценности (которые впоследствии превращаются в услуги и продукты), и в конечном итоге – определить уникальную нишу идеи и выбрать ту или иную форму для реализации СО-проекта.

В результате интеллект-штурма с вашей помощью у его участников должна родиться идея относительно того, что вы можете предложить обществу и государству для решения той или иной социальной проблемы, а если точнее, то какой конкретно целевой группе какие услуги вы можете предоставить, чтобы решить конкретные проблемы целевых аудиторий, которые по сути являются клиентами участников кластера.

IV.3 Алгоритм поиска идей СО-проекта

Для того, чтобы процесс поиска идей был продуктивным, а сами идеи будущих СО-проектов востребованными и у целевых аудиторий, и у государства, необходимо упорядочить процесс коллективной мыследеятельности и формализовать (записать) его результаты.

Упорядочение и формализация происходят одновременно за счет использования оригинального шаблона-матрицы (рис...), заполнение ячеек которой происходит последовательно, в соответствии с алгоритмом.

Целевая группа	Ключевые проблемы		Потребности субъекта
	Субъекта	Государства	
Предлагаемые ценности	Виды и формы услуг		Идеи СП-проектов

Рис... Шаблон-матрица для генерации идей СО-проектов

Общий алгоритм генерации идей:

1. Определить целевую аудиторию, на которую будет направлен СО-проект (это субъекты, проблемы которых вы нацелены решить с помощью реализации СО-проекта вместе с участниками кластера)

2. Сформулировать имеющиеся ключевые проблемы субъектов (например: низкий уровень рождаемости, низкая мотивация молодых семей к рождению второго ребенка, низкий уровень воспитательного потенциала семей и пр.), и, в соответствии с каждой из проблем, сформулировать проблему государства, ответив на вопрос «почему данную проблему трудно решить со стороны государства» (например: демографическая яма, отсутствие возможностей поддержки молодым семьям, общее падение нравственности в обществе и пр.)

3. Определить и сформулировать ключевые потребности субъектов

4. Сформулировать предлагаемые ценности, которые, как правило, всегда увязаны с потребностями

5. Определить виды и формы услуг, которые можно реализовать по каждой из ценностей

6. Обобщив то, что получилось в п.5, сформулировать идею СО-проекта как наиболее эффективный способ (социальную технологию) и/или организационную форму реализации перечня социальных услуг

Примеры применения алгоритма генерации идей СО-проектов представлены в таблице 4.

Таблица 4. Пример организации процесса поиска идеи

Целевая группа	Ключевые проблемы		Потребности субъекта	Предлагаемые ценности	Виды и формы услуг	Идеи СО-проектов
	Субъекта	Государства				
Наркоманы	<p>Неспособность самостоятельно преодолеть тягу к наркотикам</p> <p>Низкий уровень социализации</p> <p>Асоциальное поведение</p>	<p>Возрастание нагрузки на социальный бюджет</p> <p>Отсутствие специализированных учреждений</p> <p>Рост преступности этой группы риска</p>	<p>Получение удовольствия</p> <p>Защита от проблем</p> <p>Свобода поступков</p>	<p>Умение получать удовольствие от жизни</p> <p>Умение защищаться от стрессов</p> <p>Возможность самореализации</p> <p>и</p> <p>Возможность начать новую жизнь без наркотиков</p>	<p>Комплексное медико-психолого-социальное сопровождение процессов развития и социализации личности:</p> <p>1. В закрытом стационаре</p> <p>2. В сообществе</p>	<p>Создать:</p> <p>1. Центр реабилитации наркоманов в сочетании с арт- и трудо-терапией и социальное партнерство для их дальнейшей социализации</p> <p>2. Создать общественное молодежное движение «Мир без наркотиков» и регулярно проводить комплекс просветительских и культурно-развивающих мероприятий</p>
Семьи с детьми (от 1 года до 3-х)	<p>Нехватка финансовых средств на дополнительное развитие ребенка</p> <p>Невозможность устроить ребенка</p>	<p>Возрастание нагрузки на социальный бюджет</p> <p>Отсутствие образовательных учреждений для детей до 3-х лет</p> <p>Снижение трудовой квалификации родителей, вынужденных сидеть с ребенком</p>	<p>Раннее развитие ребенка с применением эффективных методов</p> <p>Свободное время для творческой и профессиональной самореализации родителей</p> <p>Гарантии устройства ребенка в ДОУ</p>	<p>Эффективные методы раннего развития ребенка (как на дому, так и в ДОУ)</p> <p>Свободное время для родителей</p> <p>Место в частном ДОУ</p>	<p>Комплексный уход в дневное время за детьми от 1 до 3-х лет с предоставлением услуг по раннему развитию ребенка</p> <p>Предоставление услуг по раннему развитию в форме консультаций</p>	<p>Открыть:</p> <p>1. Частный детский сад/ясли</p> <p>2. Группы раннего развития детей дошкольного возраста на дому</p> <p>3. Группы дневного времяпрепровождения детей от 1 до 3-х лет</p> <p>4. Школу грамотного родительства</p> <p>5. Консультации для молодых мам и пап</p>

Идеи СО-проектов всегда лежат в плоскости социальных инноваций (создания новой продукции и услуг, предоставления социальных услуг по-новому, предложения новых способов решения социальных проблем и пр.), что и позволяет им создавать новые социальные ценности, обладающие высокой мотивацией для населения и социальной значимостью для государства.

Создавая новые социальные ценности, участники просемейного кластера всегда будут находиться на острие инновационного процесса, как в сфере создания новой продукции, так и в сфере формирования и предложения новых услуг, а участие в таком интеллект-штурме представителей целевых аудиторий позволит им не только убедиться в возможности решения их проблем, но и активно подключиться к реализации СО-проектов.