



Департамент молодежной политики и туризма
Ямало-Ненецкого автономного округа

МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА ЯМАЛА: **ГЛОБАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА**

Москва 2018



Департамент молодежной политики и туризма
Ямало-Ненецкого автономного округа

МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА ЯМАЛА: **ГЛОБАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА**

Москва 2018

УДК 316.34

ББК 60.54

М75

Рецензенты:

Колесникова С.В., доцент кафедры государственного и муниципального управления института ВШГУ ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», канд.пед.наук.

Гудач Ю.В., руководитель департамента инфраструктурных проектов направления «Молодые профессионалы» АНО Агентства стратегических инициатив, координатор форсайт-движения с 2012 года, руководитель проекта «Форсайт-навигация 2017» (2500 участников, 10 мероприятий, 14 регионов).

Шинина Т.В., Галасюк И.Н., Морозова И.Н., Пасечник О.Н.

М75 Молодежная политика Ямала: глобальная повестка / Шинина Т.В., Галасюк И.Н., Морозова И.Н., Пасечник О.Н. – М.: Издательство «Перо», 2018. – 136 с.

ISBN 978-5-00122-298-9

Построение образа будущего с помощью форсайта (Foresight) применяется во всём мире уже более 55 лет. В России разработана методика «Rapid Foresight» (быстрый взгляд в будущее), которая позволяет получить релевантные результаты за короткий срок. Rapid Foresight (текущая версия – 0.4) успешно применяется уже более 7 лет.

В этой книге представлен реальный пример форсайта на основе авторской методики Research Foresight, которая позволяет использовать потенциал исследования для анализа текущей ситуации и поиска наиболее эффективных инструментов достижения образа желаемого будущего. В книге представлены реальные кейсы, вдохновляющие истории и конкретные шаги, позволяющие провести «генеральную уборку» для концентрации на главных приоритетах молодежной отрасли. Книга будет полезна руководителям, специалистам молодежной сферы, представителям СО НКО, собственникам бизнеса.

**ISBN 978-5-00122-298-9**

УДК 316.34

ББК 60.54

Все права защищены ©. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Шинина Т.В., Галасюк И.Н., Морозова И.Н., Пасечник О.Н.

© Оформление АНО НПЛ «Психологические инструменты», 2018



Самый сложный вопрос — выбор жизненного пути. Зачастую нужно приложить немало усилий, чтобы понять, чего же ты сам хочешь, на что ты способен. И чем раньше состоится этот выбор, тем лучше, потому что просто больше успеешь сделать.

Владимир Путин
Президент Российской Федерации

НАВИГАЦИЯ ПО КНИГЕ

- 06 *Вступительное слово*
- 07 *Прогулка по книге*
- 08 *Форсайт: почему сейчас?*
- 10 *Немного о методике «Research Foresight»
(исследовательский форсайт)*
- 12 *Мировая практика форсайтов*
- 16 ГЛАВА I. ПРЕФОРСАЙТ (PRE-FORESIGHT)**
- 17 Трек 1.0. Зачем был проведен префорсайт?
И какие его результаты стали
фундаментом форсайт сессии?
- 18 Трек 1.1. Команда руководителей –
участников форсайта
- 24 Трек 1.2. Анализ ключевых направлений
деятельности управленцев
- 32 Трек 1.3. Мои личные критерии
эффективности руководителя
- 35 Трек 1.4. Видео визитка участника
форсайта или наше первое знакомство с
участником
- 37 Трек 1.5. Видеоконференция (ВКС)
- 39 Трек 1.6. Telegram
- 41 Трек 1.7. Подводя итоги
- 42 ГЛАВА II. ФОРСАЙТ (FORESIGHT)**
- 44 *Сет 2.1. Конструкция форсайт сессии*
- 45 Трек 2.1.1. Физическая энергия «Сила для
жизни»
- 47 Трек 2.1.2. Эмоциональная энергия «Сок
жизни»
- 50 Трек 2.1.3. Умственная энергия
«Концентрация внимания»
- 56 *Сет 2.2. Взгляд в будущее до 2035 года*
- 57 Трек 2.2.0. Смысловой путь форсайта

- 58 Трек 2.2.1. Мировые вызовы
- 62 Трек 2.2.2. Экспертиза трендов
руководителями молодежной отрасли
- 64 Трек 2.2.3. Как будет меняться молодежь?
Как вовлекать специалистов молодежных
центров в работу? «Код поколения X, Y, Z»
- 67 Трек 2.2.4. Вовлечение молодежи в оценку
трендов (Поколения Y и Z любят, когда их
спрашивают)
- 71 Трек 2.2.5. Мультиперекрестная экспертиза
- 72 Трек 2.2.6. Ключевые тренды молодежной
сферы ЯНАО
- 80 Трек 2.2.7. Образ будущего молодежной
сферы Ямала
- 83 Трек 2.2.8. Инструменты действий
- 92 Трек 2.2.9. Полученные результаты
(продукты) форсайт-сессии

93 Трек 2.2.10. Рефлексия форсайт сессии

102 Трек 2.2.11. Подводя итоги

104 ГЛАВА III. ПОСТ-ФОРСАЙТ (POST-FORESIGHT)

105 Трек 3.1. Выработка конечного
интеллектуального продукта – «карты
будущего»

125 Трек 3.2. Разработка стратегии молодежной
политики на 2018 год

127 Трек 3.3. Общественное обсуждение
результатов форсайт-сессии

128 Трек 3.4. Создание команды аудиторов
реализации «карты будущего» молодежной
сферы

129 Трек 3.5. #ПОЕХАЛИ

130 *Отзывы участников форсайт-сессии*

135 *Литература для самостоятельного изучения*



Эльвира Ринатовна ТИМЕРГАЗИНА

Директор Департамента молодёжной политики и туризма Ямало-Ненецкого автономного округа

Вступительное слово



Темп жизни, поток информации и молниеносность изменения обстоятельств обязывают каждого из нас, работников молодёжной сферы, принимать вызов современного мира. Форсирование событий, ускорение и модернизация рабочего процесса, огромное желание поколения Y получить быстрый и качественный результат с наименьшими бюрократическими проволочками создали необходимость поиска новых способов коммуникации и форматов работы с молодым поколением.

Командная работа специалистов молодёжной сферы Ямало-Ненецкого автономного округа на форсайт-сессии позволила не только пересмотреть имеющиеся подходы в работе, но и решить главную задачу: определить вектор дальнейшего развития молодёжной сферы с опорой на ключевые бренды и события.

Обращаясь к читателю, хочу обратить внимание на то, что мы живём в мире жесткой конкуренции и крайне важно заслужить авторитет среди подрастающего поколения, в том числе и через активное использование новых технологий и форматов общения. Важно уметь разговаривать с подростком на одном языке и уметь создавать условия для развития личности. Без доверия и современного взгляда на окружающий мир и свою роль в нём это невозможно.

«Прогулка» по книге

В данной работе мы, наряду с научно-исследовательским анализом текущего положения молодежи на территории ЯНАО, представляем результаты моделирования образа будущего, полученные в процессе совместной работы с управленческим корпусом молодежной сферы. Целью этого проекта стало построение карты будущего «Молодежная политика: 2035». В книге читатель познакомится с описанием конкретных ситуаций (кейсов) форсайт-сессии, которые иллюстрируют работу с образом будущего в подобном формате.

Для кого эта книга?

Эта книга написана для тех, кто работает с подростками и молодежью, с молодыми семьями и местными сообществами.

Она будет интересна управленцам молодежной сферы, специалистам муниципальных учреждений, представителям социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО).

Назначение книги

При написании научно-практического пособия мы ставили перед собой задачу фиксации смыслов, исследовательских данных, открытий в процессе работы на всех этапах: префорсайта – форсайта – постфорсайта.

Мы надеемся, что пособие поможет пробудить вашу любознательность и мотивирует

вас к действию и созданию комплексных региональных команд для реализации созданного образа будущего вашей отрасли.

В своей научно-практической деятельности мы опираемся на 3 ведущих положения. Они и лежат в основе предлагаемого научно-практического пособия.

1. Смысл работы. Мгновенное понимание, четкий ответ на вопрос зачем? и постижение идеи. Важно осмысливать любой процесс и подходить осознанно к реализации любых задач.

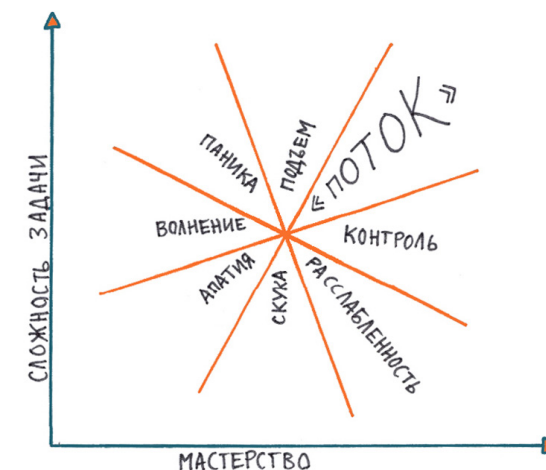
2. Выход из зоны комфорта. Прорывная деятельность всегда связана с усилием. Обычно усилия требует интенсивная нагрузка, работа с командой малознакомых людей, с новыми данными, сжатые сроки, быстрая ориентировка в про-

странстве, нацеленность на результат. Всё это ведет к явному эмоциональному дискомфорту и повышению физической, эмоциональной и интеллектуальной нагрузки на человека.

3. Удовольствие от процесса. Данный аспект всегда вызывает удивление. Но важно отметить, что без этого вы никогда не будете свершать великие дела и не сможете быть в гармонии с самим собой и с другими людьми. Именно удовольствие позволяет нам достигать осознанности каждого действия и чувствовать «вкус» каждого мгновения.

Всё вышеперечисленное складывается в формулу продуктивной работы СУУ.

**Смысл + Усилие + Удовольствие
= Поток¹**



¹ Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания / Пер. с англ. — М.: Смысл: Альпина нон-фикшн, 2011. — 461 с.

Форсайт: почему сейчас?

В молодежной отрасли назрела необходимость в ключевых изменениях. Ближайшее время – эпоха изменений во всех смежных отраслях: медицине, финансах, образовании, социальной защите, информационных технологиях.

Как говорил С. Лем, «ничто не стареет так быстро, как будущее». Наша исследовательская команда совместно с управленческим корпусом молодежной политики Ямала работала над созданием образа будущего молодежной сферы, где главный посыл – побудить объединиться, для того чтобы понять, какие действия необходимы для построения будущего.

Мы опирались на базовые принципы при создании «карт будущего»²:

- 1) будущее зависит от прилагаемых усилий, его можно создать;
- 2) будущее вариативно: оно не проистекает из прошлого, а зависит от решений участников и стейкхолдеров;
- 3) есть области, по отношению к которым можно строить прогнозы, но в целом будущее нельзя предсказать достоверно, можно подготовиться самим или подготовить будущее таким, каким мы хотим его видеть.

Наступило время определить траекторию развития гло-

бальной молодежной системы, определить ключевые направления, сформировать правила движения, обозначить ключевые процессы, на которые необходимо влиять, чтобы управленец сегодняшнего дня видел четко стратегию развития отрасли. Реализованный проект «Форсайт-сессия» – это приглашение к сотрудничеству команд системы образования, здравоохранения, социальной защиты, социально ориентированного бизнеса, СОНКО, с вовлечением молодежи с активной жизненной позицией.

Вызовы сегодняшнего дня диктуют необходимость пересборки моделей молодежной политики на всем пространстве.

1. Изменение языка коммуникации. Развитие цифровых технологий меняет способы кодировки и передачи информации. Данный вызов диктует изменение форматов, технологий работы с молодежью. Сейчас мы должны рассматривать интернет как необходимый ресурс в работе и в процессе построения совместной деятельности на местах.

2. Высокая степень неопределенности, быстрый темп, смена технологий, непрерывное образование задает спрос на новые компетенции, которые необходимо формировать. Растет спрос на рабочую молодежь, которая обладает генерацией идей, умеет работать в команде, владеет проектным мышлением, готова принимать ответственность за решения – все это ведет к изменению подходов в системе базового образования и подготовке площадок для отработки компетенций в русле молодежной политики.

² Методология Rapid Foresight 4.0 под ред. А. Яцына. - М.: - 2015. 88 с.

3. Значительная часть новых решений для молодежи разрабатывается и реализуется в виде технологических стартапов.

В молодежной сфере стремительно возникают новые игроки, в том числе из коммерческого сектора, которые активно перетягивают на себя процессы, гибче и быстрее реагируют на потребности пользователей и при этом не регулируются национальными правительствами.

4. Экономическая динамика, связанная с интенсификацией конкуренции, быстрой сменой технологий и повышением экономической неопределенности, задает спрос на новые виды и формы работы с молодежью.

При этом существующие институты (образовательной, молодежной, социальной сфер и др.) оказываются не готовы следовать за изменившимися запросами общества и государства, и все больше ориентируются на воспроизводство прошлых, так называемых «проверенных» практик. Данная ситуация в значительной степени влияет на кадровую политику отрасли и задает новые требования к работе с персоналом. С одной стороны, повышается спрос на специалистов, обладающих максимальной гибкостью и высокой креативностью, готовых к самостоятельному действию и командной работе, способных работать в разных культурах и с разными технологическими средами. С другой стороны, возрастает потребность в моделях, позволяющих обеспечивать постоянное развитие и дообучение персонала в соответствии с быстро меняющимся кругом задач (например, модель сквозного обучения на протяжении всей жизни, или life-long learning). Для решения этих задач требуется

существенная реорганизация системы профессиональной подготовки, развития и повышения квалификации специалистов по работе с молодежью.

5. Работа с молодежью все больше воспринимается как нематериальный инвестиционный актив, процесс формирования которого нужно сделать максимально управляемым.

При этом, в отличие от образования, речь идет не просто о личностном развитии человека, а о воспитании гражданина и патриота.

6. Изменение ценностей и предпочтений, связанное с «закрытием базовых потребностей» в обществе потребления, предъявляет новый тип «человеческого материала».

С одной стороны, увеличивается доля молодежи, которая не видит особой ценности в саморазвитии. Главный вызов для молодежной политики, являющейся пространством воспроизводства смыслов любой деятельности общества, – мотивировать молодых людей к развитию, в том числе за счет создания новых смыслов. Система работы с молодежью, нацеленная на решение определенных задач, вынуждена конкурировать с медиа за внимание такой молодежи, что заставляет делать программы более завлекательными и интерактивными (отсюда, в частности, тренд на массовую геймификацию).

С другой стороны, увеличивается доля сознательных молодых людей, которые ищут свой путь, понимают смысл саморазвития, готовы ставить свои собственные цели

в этом процессе. Именно эти люди становятся главными участниками волонтерских и патриотических траекторий, связывающих вместе области личного и общественного развития.

Осознание этих вызовов требует новых моделей работы с молодежью: моделей, которые будут максимально эффективно использовать современные технологические среды и смогут продуктивно отвечать на запросы общества и государства. Именно поэтому наша работа направлена на определение основных вызовов и задач, стоящих перед молодежной системой ЯНАО.

Потребность в «дорожной карте» будущего молодежной политики чрезвычайно велика. Именно работа с молодежью – ключ к построению другой реальности, от нее зависят вопросы устойчивости и развития не только отдельного региона, но и России в целом, она образует фундамент для того, чтобы общество могло начать жить по-другому.

При обсуждении структуры этой сферы нам нужно различать два типа феноменов: общемировые вызовы, заданные в первую очередь распространением новых технологий, глобальными экономическими и социальными процессами, и феномены, характерные только для Ямало-Ненецкого автономного округа. Только участие ведущих специалистов молодежной сферы Ямала обеспечит максимальное наполнение «дорожной карты» будущего культурной спецификой региона, чтобы обеспечить его максимальное применение на всей территории субъекта.

Немного о методике «RESEARCH FORESIGHT» (ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ФОРСАЙТ)

Форсайт (Foresight) – это технология, которая позволяет участникам договориться по поводу образа будущего, своих действий относительно этого будущего и своего желаемого будущего.

Скоростной форсайт (Rapid foresight) – это технология прогнозирования и формирования будущего, позволяющая за короткий срок выстроить пути его достижения и объединить людей для реализации их совместных представлений о будущем.

Исследовательский форсайт (Research Foresight) – это методика, которая позволяет участнику исследовать свой потенциал и находиться в позиции исследователя при построении карты будущего с нахождением «точки входа»:

Структура Research Foresight

1. ПРЕФОРСАЙТ

Подготовка предварительной аналитики, сканирование основных решений в предметной области, совместная с модераторами подготовка списков наиболее важных в концентрации сил процессов.

Сканирование результатов собственной управленческой деятельности с выделением точек роста и анализом видео-

³ См. главу III

визиток по приоритетной деятельности в отрасли.

2. ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Формирование проектных групп с учетом управленческого опыта, реализованных проектов и молодежных инициатив.

3. ФОРСАЙТ

Методика включает в себя ключевые инструменты работы управленца на полной мощности:

- ранние подъёмы, концентрация на работе (без телефонов), четкий тайминг на перерыв, производственная гимнастика, игровые практики, просмотр вдохновляющих фильмов;
- экспертные панели (в том числе сюда можно отнести работу в группах);
- работа с образами (использование образов из гляцевых журналов);
- экспертиза трендов с основными стейкхолдерами (молодежью), использующими технологические сервисы (Вк);
- верификация результатов форсайт-сессии (карты) с командами муниципальных образований;
- нетворкинг (инструменты, направленные на создание диалога и соучастия участников форсайта);
- голосования внутри и вне методики.

Линия времени:

Основой методики является совместная работа участни-

ков на «карте времени» и содержащей в себе три части — три горизонта событий: ближний (на пять лет вперед), средний (на десять лет вперед) и дальний (на 15-20 лет вперед).

- настоящее (работа с карточками, высказывания участников, модерация);
- будущее (предсказательные методы, работа с перспективами и т.д.);
- планирование (стратегический анализ, определение приоритетов)

4. ПОСТФОРСАЙТ

Создание «дорожных карт» с общественными слушаниями и подключению основных игроков комплекса социальной сферы ориентирует региональные команды на концентрацию результатов.

5. АУДИТ КАРТ БУДУЩЕГО

Аудит позволяет оценивать результативность внедрения решений на 3-х уровнях от точки входа.



Мировая практика форсайтов

Во всем мире форсайт является популярным средством прогнозирования будущего. Его применяют в различных сферах, начиная от высоких технологий, заканчивая сельским хозяйством и культурой. Форсайты проводятся на разных уровнях власти, ими занимаются министерства, фабрики мысли, академические структуры и корпорации. Форсайт используется в качестве инструмента в экспериментальных школьных программах: считается, что он стимулирует мышление у детей, при этом придавая ему направленность на конкретные вещи. Компании часто используют форсайт для разработки новых перспективных продуктов, а правительства – для создания программ развития.⁴

СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ АМЕРИКИ

Основными создателями форсайтных прогнозов в США являются фабрики мысли, использующие эту технику для выполнения запросов правительства, и коммерческие исследовательские центры, создающие с ее помощью коммерческие же прогнозы.

Мир будущего, описываемый в форсайтах американских фабрик мысли, имеет следующие основные характеристики:

- Американоцентричность (многие признают, что будущее глобализации – в Азии, но США «останутся лидером»).

- Глобализированность (прекращение глобализации всерьез не рассматривается и упоминается только в катастрофических сценариях);
- Отсутствие катастроф в широком смысле слова.
- Продолжение стремительного развития технологий в духе современного «мейнстрима».

ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ

В отличие от США, где форсайт используется узко и достаточно специфично, в Европейском Союзе этот метод имеет массовое распространение. Массовое – означает массовое: форсайты разрабатываются правительствами, исследовательскими центрами, университетами, неправительственными организациями, по любым темам. Именно в Европе развит форсайт в области культуры, а также регионального развития.

- Будущее, согласно еврофорсайтам, глобализованно и «удобно».
- Экологичное производство, энергетика и образ жизни.
- Развитие Объединенной Европы.

Возможные кризисы, в т.ч. приостановка глобализации и исчерпание углеводородов, разрешаются, слабо затрагивая жизнь в Европе.

⁴ Новые карты будущего, или Анти-Рэнд / Сергей Переслегин. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА, СПб.: Terra Fantastica, 2009. – 701 с.

ЯПОНИЯ

В Японии проводится большое число форсайтов на разных уровнях, но при этом выдерживается четкая иерархия: на уровне правительства занимаются общим видением, министерства занимаются форсайтами макроуровня, далее идут форсайты групп компаний и отдельных фирм.

Форсайты по развитию технологий, организованные правительством, проводятся каждые 5 лет начиная с 1971 года. Горизонт прогноза составляет 30 лет. Заказчиком форсайта является правительство, а исполнителем было Агентство по науке и технологии, а сейчас – специально созданный Национальный институт по научной и технологической политике.

Будущее, согласно японскому форсайту (а точнее говоря, документу «Цели Японии в 21 веке»), имеет следующие особенности:

- Япония является технологическим и культурным лидером мира
- Глобализация сохраняется и развивается
- В Японии формируется новый социально-экономический уклад; перспективы других стран в этой сфере неясны
- Технологическое развитие позволит решить значительную часть существующих на сегодня «глобальных проблем»

БРАЗИЛИЯ

Бразилия давно и плотно на государственном уровне занимается форсайтами и разработкой долгосрочных программ развития. Была создана специальная правительственная организация, задачей которой были разнообразные исследования перспектив развития во всех сферах. Наиболее свежим продуктом стратегического мышления бразильцев стал правительственный проект «Projeto Brasil 3 tempos: 2007, 2015 e 2022». По сути, это комплексная стратегия развития страны, при разработке которой широко использовались форсайтные методики. Суть документа заключается в социально ориентированном развитии страны. В Бразилии проводились прогнозы и форсайты в таких областях, как энергетика, биотехнологии, химия, добыча природных ресурсов и т. д. Упор делался не столько на перспективы, сколько на то, что необходимо развить, чтобы решить существующие проблемы и задачи.

АВСТРАЛИЯ

Форсайты, разработанные в Австралии, довольно многочисленны, но сконцентрированы на небольшом спектре проблем: население, сельское хозяйство, урбанизация. Отмечается, что именно проблема динамики населения является критической для пространственного и экономического развития страны. Возможно, в среднесрочной перспективе, Австралии потребуется много новых городов. Проблему климата форсайты специально не рассматривают. В форсайтах, разработанных деловым сообществом Австралии,

предлагается ряд сценариев развития страны, причем в каждом из них Австралия является прекрасным местом, лучшим на земле. Интересно, что специалисты из Австралии принимают активное участие в разработке японских долгосрочных правительственных документов.

КИТАЙ И ИЗРАИЛЬ

Японский форсайт послужил моделью для государственных технологических форсайтов таких стран, как Китай и Израиль, несмотря на то, что в методике и выводах японского форсайта есть немало спорных моментов. Формат и методика форсайтов Китая и Израиля явно и открыто позаимствованы из японского форсайта. Но поскольку онтологию и внутреннюю терминологию японского документа авторы позаимствовать не могли, получились сухие, пресные упражнения в залого констатации того, что «солнце всходит на востоке». Наиболее важными признавались информационные и позднеиндустриальные технологии.

КОРПОРАТИВНЫЕ ФОРСАЙТЫ

Форсайты, разрабатываемые консалтинговыми компаниями и транснациональными корпорациями, резко отличаются от работ правительств и фабрик мысли. Их отличия заключаются, в первую очередь, в том, что целевая аудитория этих форсайтов – представители бизнеса – имеет принципиально иные задачи и иные инструменты их решения, нежели чем правительства. Им не интересны вопросы геополитики, миграционных потоков, развития технологий, но критически

важны проблемы таможенных и торговых режимов, эволюции целевой аудитории и новые перспективные товары и бизнес-решения.

Будущее, нарисованное в изученных корпоративных форсайтах, имеет следующие особенности:

1. Глобализация с высокой вероятностью будет носить «ограниченный» характер. «Неограниченная» глобализация, равно как и распад глобальной системы, рассматривается, но считается маловероятной.
2. Наиболее значимыми технологиями являются технологии «управления знаниями», глобальные управленческие технологии, социальные технологии.
3. Мир является потенциально конфликтным, общий уровень доверия снижается, но вероятность глобального конфликта мала. В любом случае межгосударственные конфликты рассматриваются через призму торговых режимов и т.п.

Корпоративные форсайты содержат в себе ряд моментов, которые достойны отдельного и специального упоминания:

- «Зеленое», экологическое будущее не является глобализированным. Реальный переход к возобновляемым источникам энергии возможен только под давлением национальных интересов, что, в свою очередь, произойдет только вследствие развала мировой системы торговли.

- В мире формируется «экономика здоровья», т.е. вопросы здравоохранения проникают в ранее несвойственные им области.
- Рост социальной связности и ускорение темпов формируют новые типы потребителей и потребления, требуя принципиально новых маркетинговых подходов.
- Технологизация и автоматизация всего выдвигают на первый план необходимость в «личностных» услугах, межличностном общении, обмене эмоциями.
- Ускоренные темпы и «рваный» образ жизни налагают новые требования на конструирование личного пространства и времени человека через предметный мир и услуги. У людей появляется необходимость в «убежище» (личном пространстве, отгороженном от стремительной жизни). Другая крайность предметного мира обслуживает «быструю» мобильную жизнь и экономику.



Глава I. Префорсайт (Pre-Foresight)

«Альберт Эйнштейн заметил: «Те важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы находились, когда их создавали».

Когда мы, посмотрев вокруг и заглянув глубоко в себя, видим проблемы, созданные за время нашего существования под знаком этики личности, мы начинаем осознавать, что это глубокие, фундаментальные проблемы, которые невозможно решить на том поверхностном уровне, на котором они создавались.

Чтобы решить их, нам необходим новый, более глубокий уровень мышления – парадигма на основе принципов, определяющих территорию эффективного человеческого бытия и взаимодействия с другими людьми».

Стивен Р. Кови,
«Новый уровень мышления»



Трек 1.0. ЗАЧЕМ БЫЛ ПРОВЕДЕН ПРЕФОРСАЙТ? КАКИЕ ЕГО РЕЗУЛЬТАТЫ СТАЛИ ФУНДАМЕНТОМ ФОРСАЙТ-СЕССИИ?

Мотивация к участию в построении «карты будущего» данной отрасли, компетентность в реализуемой деятельности, способность видеть целостно картину настоящего с его проблемами и ресурсами и мыслить стратегически, умение мечтать и воплощать свои мечты в реальность – всё это ресурсы каждого участника, которые в совокупности формируют ФУНДАМЕНТ, обеспечивающий эффективность работы форсайта. Для того чтобы каждый участник смог внести свой вклад в общую работу и максимально использовать свои ресурсы, мы сочли необходимым провести подготовительный этап – префорсайт.

На этапе префорсайта мы ставили перед собой следующие задачи:

1. Обеспечить участников материалами, рассказывающими об основах методологии форсайта и пользе результатов такого формата работы для развития отрасли.
2. Познакомиться с каждым участником и с группой в целом с помощью современных

технологий онлайн-коммуникации.

3. «Инициировать кнопку активации», то есть запустить в группе участников механизм строительства будущего «здесь и сейчас».
4. Настроить участников на активную работу и понимание своего места в воплощении на практике результатов форсайт-сессии.

Для реализации поставленных задач мы предложили участникам домашнее задание, которое стимулировало активность руководителей, способствовало проведению самоанализа, самооценки личных управленческих ресурсов и позволило нашим участникам не только объединиться в команды, но и выстроить общий канал коммуникации еще до начала этапа форсайта.

Ниже мы описываем результаты работы на этапе префорсайта, состоящем из 6 треков. На некоторых из них мы остановимся подробно в силу их особой значимости для следующего этапа – встречи участников в едином пространстве с целью формирования «карты будущего».

Трек 1.1. КОМАНДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ – УЧАСТНИКОВ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

В форсайт-сессии приняли участие 50 человек, в числе которых были руководители молодежной отрасли Ямала. В представленных ниже результатах мы опираемся на цифры, однако целью данной главы является не «сухой отчет» или формальное представление статистических данных, а понимание того, что стоит за этими цифрами. Поэтому мы включили в текст раздел «Пояснения», в котором приводим рассуждения ученых, известных философов, поэтов и писателей относительно рассматриваемых нами характеристик личности или команды. Надеемся, что эти пояснения позволят читателю сделать собственные выводы о полученных результатах и даже при чтении книги стать активным участником форсайта – построения будущего молодежной отрасли Ямала.

Пояснение 1. Про зрелость

*Сорокалетье – странная пора,
Когда еще ты молод и не молод.
И старики тебя понять не могут,
и юность, чтоб понять, – не так мудра.*

*Сорокалетье – страшная пора,
когда измотан жизнью в поединке
и на ладони две-три золотины,
а вырытой пустой земли – гора.*

*Сорокалетье – дивная пора,
когда иную открывая прелесть,
умна, почти как старость, наша зрелость,
но эта зрелость вовсе не стара.*

Е. Евтушенко

Анализируя состав команды наших участников, мы прежде всего обращаемся к демографическим данным о возрасте и принадлежности к женскому или мужскому полу, к данным о семейном положении, об образовании, опыте работы (данные представлены на рисунке 1). Анализ этой информации позволил нам заочно познакомиться с участниками форсайта – с командой руководителей молодежной отрасли Ямала.

⁵ Эриксон Э., Идентичность: юность и кризис: Пер. с англ./ Общ. ред. и предисл. Толстых А.В. - М.: Издательская группа «Прогресс», 1996. - 344 с.

Само понятие взрослой (зрелой) личности сравнительно недавно стало обсуждаться учеными и обязано своим употреблением философскому анализу таких явлений и понятий, как «бегство от свободы», «социальный и индивидуальный характер» (Э. Фромм), «экзистенциальный вакуум», «смысл жизни» (В. Франкл) и др.

Зрелость – противоречивый период жизни человека. Эрик Эриксон, знаменитый психолог, автор теории индивидуальности и термина «кризис идентичности», отмечал, что в этом возрасте человек «нуждается в том, чтобы быть нужным»; зрелость нуждается в руководстве и поощрении со стороны молодых, о которых необходимо заботиться.⁵

Анализируя зрелость, Э. Эриксон считал ее центральным периодом на всем жизненном пути человека. Развитие личности в это время продолжается благодаря влиянию со стороны молодого поколения. Главные характеристики личности человека – производительность и

порождение – реализуются в заботе о воспитании нового поколения, в продуктивной трудовой деятельности и в индивидуальном творчестве. Во все, что делает взрослый человек, он вкладывает частицу своего «Я», своего индивидуального опыта и тем самым становится участником культурно-социального прогресса.

Зрелость связана с некоторой исследовательской деятельностью человека. В этот период человек исследует самого себя, свое отношение к собственной жизни среди людей, свою возможность повлиять на мир и изменить его... Есть и опасности на пути такого исследования. Если человек сосредоточен только на себе, происходит опустошение. В психологии такая ситуация описывается как кризис зрелости, когда объективно человек полон сил, занимает прочное социальное положение, имеет профессию и многие другие достижения, но личностно не чувствует себя состоявшимся, нужным, а свою жизнь – наполненной смыслом. Как отмечает Э. Эриксон, в этом случае человек рассматривает себя как собственное и единственное дитя; происходит физическая и психологическая инвалидизация личности. Помогают преодолеть возможную самопоглощенность и личностное оскудение **СТРЕМЛЕНИЕ К ЗАБОТЕ О ДРУГОМ, ЖЕЛАНИЕ ТВОРИТЬ, СОЗДАВАТЬ ТО, ВО ЧТО ВЛОЖЕНА ЧАСТИЦА НЕПОВТОРИМОЙ ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ.**

Рисунок 1. Команда участников форсайт-сессии



Средний возраст руководителей – 39 лет. Это возраст, соответствующий периоду зрелости. Что означает слово «зрелость» для человека? Что важно для руководителя? Каким должен быть руководитель именно молодежной сферы? Мы не предлагаем здесь готовых ответов.

Пояснение 2. Про баланс

Многие знают: для того чтобы сделать кувшин, гончар ищет баланс. Одна его рука должна быть очень твердой, чтобы дать опору. А другая рука – мягкой, чтобы придать глине нужную форму. Если не соблюсти этот баланс – кувшин не получится. Может получиться кривая посудина или просто кусок глины.

Пояснение 3. Его семья

У Вовы двойка с минусом –
Неслыханное дело!
Он у доски не двинулся.
Не взял он в руки мела!
Стоял он будто каменный:
Он стоял как статуя.
– Ну как ты сдашь экзамены?» –
Волнуется возжатая. –
Твою семью, отца и мать,
На собрание упрекать
Директор будет лично!
У нас хороших двадцать пять
И три семьи отличных,
Но твоей семьей пока
Директор недоволен:
Она растит ученика
Не помогает школе.
– Ну при чем моя семья? –
Он говорит вздыхая. –

Получаю двойки я –
И вдруг семья плохая!
Упреки он бы перенес,
Не показал бы виду,
Но о семье идет вопрос –
Семью не даст в обиду!
Будут маму упрекать:
«У нас хороших двадцать пять
И три семьи отличных,
А вы одна – плохая мать!» –
Директор скажет лично.
Печально Вова смотрит вдаль,
Лег на сердце камень:
Стало маму очень жаль...
Нет, он сдаст экзамен!
Скажет маме: «Не грусти,
На меня надейся!
Нас должны перевести
В хорошее семейство!»

Агния Барто

Мы предлагаем вам, наш читатель, найти свои ответы. В раздел «Пояснение 1» мы включили информацию, которая кажется лично нам интересной при обсуждении вопросов зрелости человека и зрелости руководителя молодежи.

Следующей характеристикой нашей команды является **пол**. Среди участников 69 % – женщины и 31 % – мужчины. Отметим, что 31 % мужчин – довольно высокий показатель для социальной сферы. На протяжении многих лет эта область профессиональной деятельности больше привлекала

женщин. При этом в работе с молодежью, без сомнения, существует огромная потребность в участии мужчин: молодому поколению необходим их авторитет, сила, мужество и, самое главное, смелость «быть собой». Анализируя статистические показатели пола в команде участников, мы можем говорить о том, как важно влияние и женщин, и мужчин, о том, что именно совместное влияние в среде руководителей приводит к балансу в работе с молодежью. В «Пояснении 2» предлагаем притчу о балансе. Каждый читатель может по-разному ее понять. В ней, как в любой притче, скрыто множество смыслов.

При анализе **семейного положения** мы отмечаем показатель, демонстрирующий количество участников, состоящих в браке. У нас не было цели исследовать благополучность брака наших участников. Мы отмечаем лишь формальный показатель, и он достаточно высокий – 73 %. О чем говорит эта цифра? Мы можем предположить, что для наших участников брак является значимой частью жизни. Считаем, что если речь идет о работе с молодёжью, то руководители в этой сфере задают определенную планку своим личным примером, своим отношением к тем или иным ценностям и, в частности, своим взглядом на семью. Как можно научить молодёжь тому, чего сам сторонись? Как можно привить ценности, приверженцем которых сам не являешься? За этими сухими цифрами могут стоять многие содержательные и смысловые вещи: ответственность за близких; способность строить отношения, несмотря

на трудности, которые неизбежно возникают в любых семьях; умение приносить радость. В «Пояснении 3» мы приводим стихотворение Агнии Барто. На первый взгляд, это детский стишок, но в нем есть глубокий философский смысл.

Немаловажным параметром при знакомстве с группой является информация об **образовании**.

Все руководители имеют высшее образование. Чуть больше одной трети участников (38%) получили педагогическое образование. Есть руководители с высшим экономическим (20%) и юридическим образованием (8%). Треть участников (34%), имеет образование: в области менеджмента и технических специальностей. У 78 % участников есть два высших образования.

Что же скрывается за этими цифрами? Мы можем констатировать, что команда руководителей молодежной сферы Ямала – высококвалифицированные специалисты. Многие из них стремятся к непрерывному обучению, повышению квалификации. Можно предположить, что эти люди мотивированы познавать новое и воплощать на собственном примере мировую тенденцию непрерывного образования в течение всей жизни.

В разделе «Пояснение 4» представлена краткая информация о мировом тренде «Образование через всю жизнь».

Пояснение 4. О непрерывном образовании ⁶

Образование в XXI веке – один из краеугольных камней развития человека, государства и общества. Оно прямо влияет на все сферы жизнедеятельности человека.

Сегодня мало кто думает, что необходимость образования отпадает с получением диплома. Если вы экономист или бухгалтер, то вам необходимо следить за новыми видами и формами отчетности, юристу нужно быть в курсе новых законов и подзаконных актов, учитель должен овладеть новыми методиками и т.д. Словом, какую сферу ни возьми – невозможно быть высококлассным специалистом, если не продолжать учиться. Причем не так важно, как продолжать обучение: на курсах повышения квалификации или самостоятельно, при помощи специальной литературы или используя дистанционные технологии. Главное – результат.



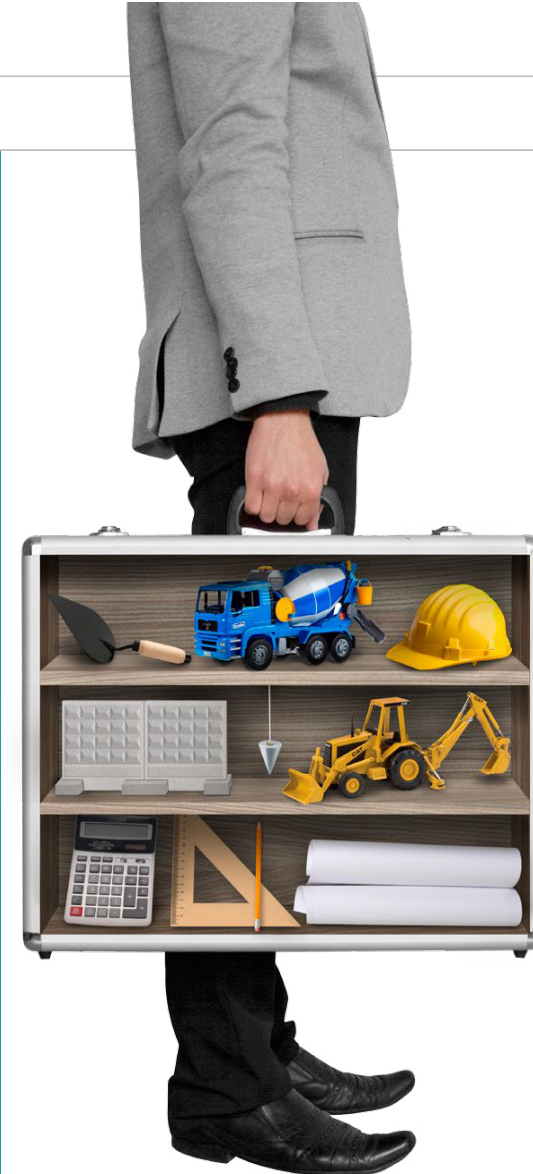
⁶ Дегтярев В.А. К вопросу о системе непрерывного профессионального образования // Успехи современного естествознания. – 2014. - №9 (часть 2) – С. 175–180.

Когда крупная нефтяная компания приняла на работу Джеймса Харрисона, то сразу же включила его в список перспективных руководителей. В его случае это было более чем оправдано, потому что он десять лет прослужил в Королевских ВВС в качестве пилота реактивного истребителя. Харрисон излучал уверенность в себе и много говорил о своих качествах лидера. Он презирал теорию. «Я умею обращаться с людьми, – заявлял он. – Лидерство у меня в крови». Однако в середине своей карьеры он приобрел репутацию безжалостного и идущего напролом человека. Все больше времени он проводил в коридорах штаб-квартиры компании, плетя интриги, чтобы получить повышение по службе. Не получив высокого руководящего поста, на который он претендовал, Харрисон стал желчным и циничным и в конечном итоге досрочно ушел на пенсию.

Мартин Джонс поступил на работу одновременно с Харрисоном и сначала завидовал его талантам. Осознавая, что у него меньше природных задатков лидера, он упорно работал над собой: посещал курсы,

Пояснение 5. О руководителе – лидере ⁷

читал книги о лидерстве, беседовал с лидерами. Постепенно (причем он сам не до конца осознавал этот процесс) суть лидерства начала проявляться в его действиях. Он везде искал возможности для практического лидерства. Он расширял свои профессиональные знания. И продвижение по службе не заставило себя ждать. Затем представился счастливый случай. Джеймса Харрисона назначили исполнительным директором австралийского отделения компании, но он отказался туда ехать: якобы по семейным обстоятельствам, но в действительности из-за того, что не хотел покидать штаб-квартиру организации. Более того, он знал, что бизнес в Австралии быстро падает, и не хотел, чтобы его имя связывалось с неудачей. Мартин Джонс ухватился за выпавший ему шанс. Своим лидерством он превратил австралийскую компанию в одно из самых прибыльных подразделений, несмотря на неблагоприятный в экономическом отношении год. Через три года он получил назначение в совет директоров. Председатель совета в своем письме называл его «прирожденным лидером», что вызвало у Мартина Джонса улыбку.



⁷ Адаир Дж. Эффективное лидерство. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – С.276 – 277.

Управленческий опыт рассматривался нами в соответствии с двумя критериями:

1. Временной период, в течение которого участник форума занимал управленческую должность.
2. Количество человек, которые были в подчинении у руководителя.

Средний показатель наших участников по первому критерию (стаж на руководящей должности) – более 8 лет, по второму критерию (количество людей, которыми руководил участник) – более 35 человек. Это довольно внушительные цифры, за которыми стоит значительный управленческий опыт как по длительности, так и по объему руководящей деятельности. Другими словами, наша команда управленцев обладает большим опытом работы в качестве руководителей. Вместе с тем, как сказано в знаменитой философской сказке «Алиса в стране чудес», «нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее». Означает ли это, что руководитель должен постоянно, в буквальном смысле слова, быть в напряжении и в движении? Конечно, нет. Скорее, нужно говорить о его стремлении расширять свои специальные знания и совершенствовать способность вести за собой других: своих коллег, молодежь. В «Пояснение 5» мы включили информацию, которая, на наш взгляд, может быть полезна руководителям молодежной сферы.

Опыт работы в общественных организациях имеет практически половина наших руководителей, то есть они знают работу и умеют управлять людьми не только с точки зрения государственных структур, но и с точки зрения общественных и социальных организаций, которые работают в другой плоскости. Полученный опыт явно помогает руководителям понять сложности, возникающие в работе с общественными организациями, и найти точки соприкосновения, то есть построить эффективное взаимодействие.

Помимо демографических данных, нас интересовал вопрос о **владении иностранными языками**. Это, с нашей точки зрения, не дань моде, не формальный вопрос об эрудированности наших участников, которые включены в форсайт-сессию с целью строить «карту будущего». Сегодня современный руководитель остается «на обочине», лишен значительной информации, если не может пользоваться литературой в области управления и работы с молодежью, публикующейся на иностранных языках. Кроме того, возможности коммуникации значительно ограничиваются, если руководитель не владеет разговорным иностранным языком, тем более, если речь идет о работе с будущим.

В нашем случае 57% руководителей владеют английским языком, 20 % – немецким, 5% – другими языками. Есть и определенные задачи на будущее (мы будем называть их точками роста): 18 % руководителей не владеют никакими иностранными языками.

Трек 1.2. АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЦЕВ

Работа в формате форсайта предполагает, что участники должны хорошо ориентироваться в том, какие процессы на сегодняшний день происходят в их отрасли. Следовательно, нашим участникам важно понять, какие тренды существуют непосредственно в работе с молодежью. Мы сочли интересным на этапе префорсайта включить группу участников в анализ тех направлений деятельности, которые на сегодняшний день являются ключевыми в работе руководителя молодежной сферы. Такой анализ способствует пониманию, что в первую очередь находится в фокусе внимания руководителя и почему это происходит именно сегодня. Затем, в процессе форсайта, мы опираемся на результаты данного анализа, когда участники формулируют тренды и обосновывают их.

Для анализа ключевых направлений деятельности руководителя молодежной Работа в формате форсайта предполагает, что участники должны хорошо ориентироваться в том, какие процессы на сегодняшний день происходят в их отрасли. Следовательно, нашим участникам важно понять, какие тренды существуют непосредственно в работе с молодежью. Мы сочли интересным на этапе префорсайта включить группу участников в анализ тех направлений деятельности, которые на сегодняшний день являются ключевыми в работе руководителя молодежной сферы. Такой анализ способствует пониманию, что в первую очередь

находится в фокусе внимания руководителя и почему это происходит именно сегодня. Затем, в процессе форсайта, мы опираемся на результаты данного анализа, когда участники формулируют тренды и обосновывают их.

Для анализа ключевых направлений деятельности руководителя молодежной сферы Ямала была разработана анкета. Работа в этом направлении велась в формате фокус-группы. Руководителями фокус-группы и авторами-разработчиками анкеты стали:

- Тимергазина Э.Р. – директор департамента молодёжной политики и туризма ЯНАО.
- Трифонова В.Я. – заместитель директора департамента, начальник управления развития проектной деятельности и взаимодействия с общественными организациями.
- Козлов А.В. – заместитель начальника управления, начальник отдела развития системы социализации и самореализации молодёжи.

Перечень утверждений, включенных в анкету, составлен на основе опроса представителей департамента молодёжной политики ЯНАО. Целью этой работы стало выделение значимых направлений деятельности в работе руководителей молодежной сферы Ямала с учетом потребностей, возникающих у молодежи, и современных требований к

методам работы руководителя.

Первоначально список утверждений, сформированный фокус-группой, включал достаточно солидный перечень (более 20 направлений). На следующем этапе работы фокус-группы после детального обсуждения каждого предложенного направления и его высокой значимости для получения эффективных результатов работы с молодежью в перечне было оставлено семь наиболее важных пунктов, которые и легли в основу предложенной участникам форсайт-сессии анкеты (таблица 1).

Утверждения анкеты были составлены таким образом, что сначала руководитель должен ответить, использует ли он в своей работе направление, предложенное в перечне, или считает необходимым использовать, но пока не внедряет. Также предлагался вариант ответа «Не считаю необходимым использовать в работе». Затем, при условии положительного ответа, руководителю предлагалось проиллюстрировать свой ответ конкретным примером использования, реализации того или иного направления деятельности. При анализе результатов учитывались лишь те ответы, которые участники подкрепляли реальными примерами из практики. Таким образом, мы избежали формального подхода к заполнению анкеты. Мы не учитывали при анализе результатов ответы тех участников, которые утверждали, что применяют нововведения, но не иллюстрировали свой ответ примерами его реализации на практике.

В результате такого подхода нам удалось получить интерес-

Таблица 1. Анкета «Направления деятельности современного руководителя ЯНАО» (Тимергазина Э.Р., Трифонова В.Я., Козлов А.В.)

НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Необходимо внедрять, но пока не использую	Не считаю необходимым применять в работе	Применяю в работе
Использование новых форм работы, в том числе онлайн-ресурсов			Перечислите новые формы работы (не менее трех)
Использование социальных сетей, применение новых технологий в реализации проектов и мероприятий (мессенджеры, приложения и др.)			Перечислите новые формы работы (не менее трех)
Креативное оформление каждого проекта, мероприятия с молодежью			Перечислите новые формы работы (не менее трех)
Планирование и реализация мероприятий в соответствии с Основами реализации ГМП до 2025 г.			Перечислите новые формы работы (не менее трех)
Партнёрство в работе с социально-ориентированными НКО			Перечислите новые формы работы (не менее трех)
Обновление контента мероприятий			Перечислите новые формы работы (не менее трех)
Использование мессенджеров или иных современных программ, модулей/компонентов для оперативного выполнения управленческих задач			Перечислите новые формы работы (не менее трех)

ную картину, которая показывает, какие из семи направлений деятельности руководителя, предложенных фокус-группой, управленцы реализуют в своей практической деятельности. Выполняя эту работу, наши участники уже могли пользоваться терминологией форсайта, так как они заранее изучили полученные методические материалы. Так, например, анализируя направления своей деятельности и продумывая примеры из практики по каждому пункту, участники могли обращаться к технологиям, форматам, законопроектам и нормативным актам, которые они используют сегодня. На рисунке 2 представлены результаты анкетирования и анализ использования нашими участниками каждого из семи предложенных направлений деятельности руководителя.

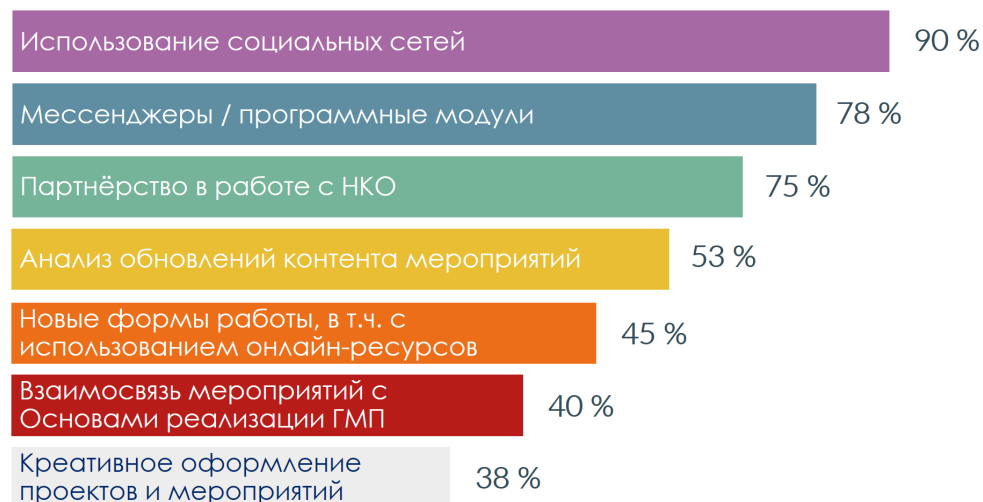
На рисунке 3 демонстрируются примеры реализации, которые руководители приводили как иллюстрацию к своему ответу об использовании в работе определенного направления деятельности. Ниже представлены комментарии к полученным результатам.

Необходимо отметить, что в таблице 1 «Направление деятельности современного руководителя ЯНАО» номер направления не совпадает с расположением на рисунке, где направления располагаются в соответствии с количественными показателями, означающими количество участников, которые не только декларируют использование данных направлений, но и приводят примеры их практической реализации. При описании результатов мы пользуемся расположением направлений деятельности, представленным на рисунке 2.

НАПРАВЛЕНИЕ 1. «Социальные сети как современный инструмент работы с молодежью»

Самый высокий показатель использования в работе руководителя молодежной сферы Ямала получило направление деятельности «Социальные сети как современный инструмент работы с молодежью». Так, 90% управленцев отметили, что используют такой формат в своей работе. При этом были приведены конкретные примеры интернет-технологий, которые используются участниками. Среди них: сайты noyamolod.ru, yamolod.ru, www.molcentr.ru, социальные сети «ВКонтакте», Facebook, Twitter, Instagram, Periscope. Можно утверждать, что руководители Ямала демонстрируют компетентность в использовании современных технологий коммуникации как

Рисунок 2. Ключевые направления деятельности руководителя молодежной сферы ЯНАО)



с коллегами, так и с молодежью. Данное направление работы и осознание его важности способствует образованию общего коммуникативного пространства, общего языка коммуникации руководителей с молодежью. Это коммуникативное пространство должно быть прежде всего виртуальным. Конечно, мы не умаляем важности «живого» общения и очной коммуникации руководителей как со своими сотрудниками, так и с молодежью. Мы считаем, что очное (личное) общение не может быть второстепенным по отношению к виртуальному (в интернет-пространстве). Тем не менее, современность вносит свои требования к работе с молодежью, и, как показывает работа участников по формулированию трендов, один из основных трендов в молодежной сфере звучит так: «Цифровая молодежь».

НАПРАВЛЕНИЕ 2. «Использование мессенджеров и программных модулей для оперативного выполнения управленческих задач»

Следующий, также довольно высокий в числовом измерении показатель – «Использование мессенджеров и программных модулей для оперативного выполнения управленческих задач». Использование данного направления смогли проиллюстрировать конкретными примерами реализации на практике 78 % руководителей. Большинство из них достаточно известны: Viber, WhatsApp, Facebook (мессенджер), Telegram. Многие участники заявили, что использовать мессенджеры в

Рисунок 3. Практика реализации ключевых направлений деятельности руководителя

Использование социальных сетей	Noyamolod.ru, Yamolod.ru, Molcentr.ru, Viber, WhatsApp, Вконтакте, Facebook, Instagram, Periscope
Мессенджеры / программные модули	Viber, WhatsApp, Facebook, Telegram, ControlDoc; TRELLO; Microsoft Office Access.
Партнёрство в работе с НКО	Ветеранские общественные организации, ОО «Милосердие», Мотоклуб «НУРБАЙКЛУБ», Автоклуб «АВТОЛАЙФ» и др.
Анализ обновлений контента мероприятий	Nurmamolod.ru, Яцкс.рф, Nko-newurengoy.ru, nurengoy.onlain.ru, spmuzhi.ru
Новые формы работы, в т.ч. с использованием онлайн-ресурсов	Система «Консультант-Плюс», Электронный университет «Сбербанк-АСТ», АИС «Молодежь России» и др.
Взаимосвязь мероприятий с Основами реализации ГМП	Форум молодежи PROФормат – площадка для талантливой, инициативной, активной молодежи
Креативное оформление проектов и мероприятий	Разработка бренд-бука значимых мероприятий, арт-объекты: «Вязанный стрит-арт», «Крылья», «Роботы» из бочек 3,5х2,5 метра и т.д., хэштеги

работе с молодежью не только удобно, но и просто необходимо. Важно отметить, что в процессе форсайта мы убедились в эффективности работы руководителя, применяющего данные технологии. Когда возникла необходимость получить быструю обратную связь от молодежи по вопросам голосования относительно формулировки трендов, руководители в течение одного вечера смогли показать личную связь с клиентами в мессенджерах и оперативно провести опрос.

Среди программных модулей декларируется только один стандартный – Microsoft Office. Также выделена программа Access. Точкой роста современного руководителя ЯНАО является овладение более широким спектром современных компьютерных программ,

позволяющих повысить эффективность управленческой деятельности. Так, например, свою эффективность доказали программы планирования и мониторинга реализации проектов и т.д. Это является еще одной задачей для развития руководителей молодежной сферы. Иными словами, с одной стороны, владение современными коммуникативными технологиями и программными модулями обеспечивает быстрое решение управленческих задач, с другой, это одно из направлений, которое способствует развитию сформулированного на форуме тренда: «Ямал – территория профессионалов».

НАПРАВЛЕНИЕ 3. «Партнёрство в работе с социально ориентированными НКО»

Многие участники опроса отметили этот показатель как применяемый на практике. Так, 75 % опрошенных проиллюстрировали использование этого направления конкретными примерами, а именно: сотрудничество с ветеранскими общественными организациями, с местным мотоклубом, байк-клубом, автоклубом и т. д. Данное направление несет в себе много смыслов. Это дает возможность молодежи получить опыт работы в некоммерческом секторе, опыт безвозмездной деятельности на благо общества и конкретных людей, а также организовать поиск партнеров для реализации своих проектов. Однако при том, что в данном направлении одной из важнейших задач является развитие добровольчества, руководители отметили серьезную негативную тенденцию при работе с молодежью: запрос со стороны последних на некие блага в обмен на добровольчество. Впоследствии при работе на форум-сессии участниками был сформулирован еще

один тренд: «Потребительство».

НАПРАВЛЕНИЕ 4. «Обновление контента мероприятий»

Интересным при анализе результатов стало то, что именно подразумевала под данной формулировкой фокус-группа, выделившая это направление как ключевое в работе руководителей. Обновление контента – это деятельность руководителя, направленная на анализ и изменение содержания мероприятий. Считаем уместным здесь привести комментарии к формулировке значения данного направления самих участников фокус-группы, которые разрабатывали анкету.

Комментарии участников фокус-группы: «Мы считаем это направление одним из самых важных в работе руководителя, поскольку оно связано с содержанием мероприятий, которые проводятся для молодежи. Анализирует ли руководитель содержательные аспекты? Задумывается ли над тем, что нужно оставить из опыта прошлых лет, а что надо изменить, добавить? Работает ли руководитель «по накатанной» дорожке, либо идет в ногу со временем, вносит новые векторы, что-то усовершенствует, от чего-то отказывается? Готовя новое мероприятие опять, делает точно такое же по содержанию, как предыдущее, не опираясь на актуальные темы текущего года? Надо отметить, что об этом часто говорят в Департаменте. Так, например, если было проведено какое-то мероприятие в 2017 году, то в 2018 году оно должно уже чем-то отличаться от прошлогоднего. Чем? Это уже должны предложить те, кто разрабатывает данный проект.

Нам важно узнать, проводят ли участники такой анализ или они доверяют специалистам, в надежде, что без их личного участия сотрудники справятся. Практика показывает, что зачастую мероприятия из года в год повторяются, не меняясь в содержательном плане».

Участники форсайта по-своему поняли этот вопрос и в примерах реализации данного направления указали сайты своих организаций. Мы не уточняли в инструкции к анкете, что именно подразумевается под словом «контент», и оказалось, что для руководителей направление деятельности по обновлению контента – это то, что размещается на их личных сайтах. То есть «контент», в понимании руководителей, заполнивших предложенную анкету, это содержание сайта, а не содержание самого мероприятия. Мы намеренно оставили примеры участников такими, какими они их представили; и, хотя в данное направление закладывался иной смысл, интересным является уже то, что ни один участник не продемонстрировал понимание этого направления как необходимости обновлять содержание самих мероприятий, а не картинки на сайтах организации.

Интересным также представляется то, что данное направление деятельности смогли проиллюстрировать примерами практической реализации только 53 % руководителей. В примерах практической реализации этого направления в качестве ресурсов, контент которых обновляется участниками, были перечислены сайты их учреждений: nurmolod.ru, яцкс.рф, nko-newurengoy.ru, nurengoy.onlain, spmuzhi.ru. Данное направление деятельности предполагает не только

освещение мероприятий, которые проводят учреждения молодежной отрасли, но и глубокую работу над содержательным контентом этих мероприятий, однако 47 % участников не смогли дать никаких примеров применения этого направления в своей работе. Здесь, конечно, можно говорить о точке роста в деятельности руководителей.

НАПРАВЛЕНИЕ 5. «Использование новых форм работы, в том числе онлайн-ресурсов»

Данное направление можно рассматривать как с точки зрения тренда «Цифровая молодежь», так и с точки зрения других трендов, выделенных в процессе форсайта: «Ямал – территория профессионалов», «Молодежное предпринимательство», «ЗОЖ – новый формат качества жизни». Онлайн-ресурсы предоставляют неограниченные возможности для получения и обмена информацией, дополнительное обучение во многих специфичных областях, что особенно актуально на территории Ямала вследствие отсутствия вузов. Что касается трендов «Потребительство» и «Разрушение семейных ценностей», в этом направлении заложены возможности разработки новых форм работы с применением онлайн-технологий.

Участники проиллюстрировали использование данного направления следующими примерами: Электронный Университет ЗАО «Сбербанк-АСТ» (обучение по 44 – ФЗ), АИС «Молодежь России».

НАПРАВЛЕНИЕ 6. «Планирование и реализация мероприятий в соответствии с Основами реализации ГМП до 2025 года»

«Основы ГМП до 2025 года» – документ, основной задачей которого является формулирование концептуальных подходов к долгосрочному развитию молодежной политики в России и созданию эффективных механизмов ее реализации. На федеральном уровне это единственный документ, без знания которого невозможно не только строить будущее, но и выстраивать сегодняшнюю работу с молодежью. Все, что содержится в муниципальных, региональных программах, должно опираться на эти основы. Это базовый стратегический документ, устав деятельности руководителей и сотрудников молодежной сферы.

По своей сути этот документ созвучен целям форсайта, так как направлен на формирование будущего молодежной отрасли на период до 2025 года. В связи с этим важно подчеркнуть, что лишь 40% участников проиллюстрировали работу по реализации этого направления, а ведь именно в этом направлении работает Форум молодежи «ПРОФормат». Этот форум – площадка для талантливой, инициативной, активной молодежи, это пример комплексного подхода в работе руководителей, так как данный формат работы с молодежью демонстрирует широкий спектр возможностей по воплощению Основ ГМП до 2025 года. Можно отметить, что на форсайте были сформулированы тренды, три из которых широко освещаются в данном основополагающем документе: «Молодежное предпринимательство», «Работа

с молодыми семьями» и «Позиция молодежи в процессе волонтерской деятельности, развитие волонтерского движения». Развитие этого направления в работе руководителей – важная составляющая построения «карты будущего».

В процессе префорсайта отмечен высокий энтузиазм и креативность участников, что проявилось и далее, на следующих этапах. Каждый из них готов на практике воплощать новые технологии работы с молодежью, однако не все участники хорошо знакомы с концептуальными подходами к долгосрочному развитию молодежной политики, отраженными в документе «Основы ГМП до 2025 года». Это определяет одну из важных задач для руководителя: не только самому глубоко ознакомиться с данным документом, но и провести в этом направлении работу со своими сотрудниками.

НАПРАВЛЕНИЕ 7. «Креативное оформление каждого проекта, мероприятия с молодёжью»

В современных условиях, когда человек вынужден сталкиваться с огромным информационным потоком, особенно актуальным становится нестандартная подача информации. Это позволяет привлечь внимание современной молодежи, которой свойственно «клиповое» восприятие информации. Суть такого восприятия обозначена уже в названии: за короткий промежуток времени человек получает представление о чем-то и определяет, интересно ли это ему или же не стоит уделять внимание представ-

ленной информации и задерживаться на ней. Для руководителя молодежной сферы работа в обсуждаемом здесь направлении должна быть в фокусе внимания не только по этой причине, но и потому, что, с точки зрения креативности, оформление проекта – это путь к организации молодежи вокруг решения поставленной задачи. Стоит заметить, что лишь 38% наших участников смогли предложить примеры использования данного направления на практике, среди которых разработка бренд-бука значимых мероприятий, арт-объекты («Вязаный стрит-арт», «Крылья», «Роботы» из бочек 3,5x2,5 метра и т.д.), хэштеги.

Анализ полученных результатов позволил выявить следующую картину деятельности руководителя. Наибольшую популярность из предложенных 7 направлений у руководителей имеют те, которые направлены на коммуникацию: «Социальные сети как современный инструмент работы с молодежью», «Использование мессенджеров и программных модулей для оперативного выполнения управленческих задач», «Партнёрство в работе с социально ориентированными НКО». Это демонстрирует понимание руководителем важности построения коммуникативного пространства с коллегами и клиентами, а также необходимости использования в этом направлении современных методов коммуникации. При этом точками роста являются направления деятельности, связанные с новыми формами работы: применение онлайн-технологий, соответствие мероприятий основам реализации ГМП, а также креативное оформление каждого проекта, мероприятия.

Здесь могут быть разные гипотезы, почему руководители

в большей степени сосредоточены на коммуникации. Безусловно, говорить с молодёжью на одном языке, быть с ней в одном поле – направление, которое особенно значимо в области молодежной политики. Между тем, современные технологии коммуникации, как например, использование социальных сетей, на сегодняшний день уже можно назвать навыком, которым обладает большинство людей. А вот работа в направлении креативного оформления каждого проекта и мероприятия, осуществление своих проектов в соответствии с основами реализации ГМП, работа в области обновления контента с помощью современных технологий – это те направления, которые требуют от менеджера молодёжной политики специфических компетенций, а следовательно, стремления к их повышению в соответствии с последними разработками и технологиями.



Трек 1.3. МОИ ЛИЧНЫЕ КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Одной из задач префорсайта было инициирование активности участников, их вовлеченности в построение «карты будущего» молодежной отрасли с пониманием своего места в воплощении на практике результатов форсайт-сессии. Для выполнения этой задачи мы предоставили участникам возможность уже на подготовительном этапе начать самоанализ.

Прежде чем представить результаты проведенного участниками анализа тех критериев деятельности, которые оказывают влияние на эффективность работы руководителя молодежной сферы, хотим обратить внимание читателя на притчу о Мастерстве.

Итак, у нас нет сомнений, что наши участники сделали свой выбор – **БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЯМИ МОЛОДЕЖНОЙ СФЕРЫ**. Важно ответить на вопросы о том, что думают наши участники о Мастерстве, что помогает им быть Мастером своего дела.

Руководителю была предложена форма (таблица 2), которую необходимо заполнить в соответствии с инструкцией: «Внесите в таблицу собственные критерии эффективного руководителя молодежной сферы Ямала в современных условиях. Далее Вам необходимо оценить себя по 10-балльной системе в соответствии

Таблица 2. Мои личные критерии эффективного руководителя

Критерии	Оцените важность критерия в условиях молодежной политики ЯНАО	Оцените себя по 10-балльной шкале

с выделенными критериями, где: 0 – критерий не соответствует; 10 – соответствует полностью».

При обработке результатов мы использовали метод построения вариационного ряда (ранжирование). Мы объединили индивидуальные результаты заполненных таблиц в 16 фокус-группах по территориальному признаку и выделили частоту встречаемости характеристик в каждой группе. Так, например, критерий «Целеполагание и планирование» встречался в перечне критериев в 13 фокус-группах. Соответственно, коммуникабельность – в 12 группах, компетентность – в 11, стратегическое мышление и стрессоустойчивость – в 8 группах, креативность – в 7 группах. Частота встречаемости остальных критериев не превышала 2-х фокус-групп, поэтому эти критерии не были включены в итоговый перечень характеристик эффективного руководителя. Полученные результаты продемонстрированы на рисунке 4.

Следует отметить, что у нас не было цели вводить оценочные инструменты для проведения форсайта ни на подготовительном этапе, ни на этапе форсайт-сессии. Однако, как мы уже говорили, одна из основных задач префорсайта для нас – установка на активное включение участников, в связи с чем для нас было важно, чтобы наши участники проанализировали, какие критерии важны для эффективной работы руководителя молодежной сферы при построении «карты будущего» и провели анализ собственной деятельности в соответствии с этими критериями.

Эта рефлексивная составляющая префорсайта была продолжена в формате задания «Видеовизитка».

Рисунок 4. Ранжирование критериев эффективного руководителя



* Частота ответов участников Форсайта (50 человек) в формате фокус-групп

Пояснение 6. Притча о том, как стать Мастером своего дела

Ранним утром ученики пришли к своему Учителю на традиционную беседу. Они расположились на циновке у камина и терпеливо ждали, когда Учитель заговорит.

- Ну что же, рассказывайте, с чем вы пришли сегодня,
- произнес Учитель, от внимательных глаз которого не укрылось волнение учеников.
- Учитель, вчера вечером у нас был жаркий спор. Мы хотели разобраться, что нужно для того, чтобы стать Мастером своего дела. Таким, как ты. Мы спорили до рассвета. И спали всего несколько часов, но не чувствуем усталости. Мы взволнованы и хотим услышать твой ответ.

– Не спешите. Прежде скажите, к чему же вы пришли в итоге своих споров? – улыбнувшись, ответил Учитель и стал перебирать в руках камушки, которые достал из кармана.

– Мы пришли к тому, что нужно учиться, развиваться в своем деле, оттачивать свое мастерство!

– И это все? – спокойно спросил Учитель, удобно расположившись на циновке у камина.

– Нужно обучать других людей и делиться с ними своими знаниями и опытом», – тут же ответили ученики.

– И это все? – Учитель прикрыл глаза и, казалось, погрузился в полудрему.

– Соревноваться с самим собой! Стараться

– Неплохо. Но есть кое-что поважнее, – Учитель продолжал сидеть с закрытыми глазами и все перебирал камушки.

– Помогать другим людям! Стремиться сделать мир лучше!
– наперебой кричали ученики, которым не терпелось узнать ответ.

– Еще! Просыпайтесь уже!

– Всю жизнь посвятить своему Делу! – теперь уже стали слышны лишь отдельные возгласы.

После этого Учитель подождал немного, а затем разложил перед учениками камни, которые перебирал руками. Их было несколько: один круглый, другой – в форме гладкого прямоугольника, третий – в форме сердца, четвертый – просто непонятный бесформенный обломок, пятый – кусочек розового кварца.

Учеников было пятеро, и Мастер предложил каждому выбрать камень, причем сделать это по очереди, в том порядке, как они сидели перед ним.

– Первый ученик взял камень в форме сердца, второй выбрал круглый, третий взял себе розовый кварц, четвертый – камешек в форме прямоугольника, а пятому достался бесформенный обломок.

– А теперь подумайте и сами ответьте на свой вопрос, с которым вы сегодня пришли, – проговорил Мастер и улыбнулся.

– Знаем, знаем! Каждый из нас выбрал камень, который ему по душе! Прежде чем начать совершенствоваться, нужно выбрать себе любимое дело! То, которое будет вдохновлять! И давать сил! – ученики были радостны и не могли усидеть на месте от восторга.

– Вы правы. Но посмотрите немного глубже. У кого был самый большой выбор?

– У того, кто был первым.

– А у кого выбора не было? – продолжил Мастер.

– У того, кто делал его последним. Ему ничего не оставалось, кроме как взять бесформенный обломок.

– Вот вам и сегодняшний урок: не позволяйте кому-то ограничивать ваш выбор. Вы могли воспротивиться мне и сказать, что хотите выбрать из пяти камней. А могли выйти на улицу и принести другой камень, который вам приглянется. А вы подчинились мне, вы разрешили мне ограничить вас.

Ученики молчаливо смотрели на Учителя.

– А теперь ступайте и обдумайте сегодняшний урок. Всегда в жизни выбирайте то, что вам по сердцу. Будьте смелы, чтобы оглянуться вокруг себя и посмотреть чуть дальше, чем вам предложено. Когда вы выберете себе дело жизни таким образом, не ограничивая себя и следуя зову своего сердца, это будет союз любви. А это значит, что вы будете полны сил для того, чтобы пройти этот непростой путь и стать Мастером. Мастером своего дела.

Трек 1.4. ВИДЕОВИЗИТКА УЧАСТНИКА ФОРСАЙТА, ИЛИ НАШЕ ПЕРВОЕ ЗНАКОМСТВО С УЧАСТНИКАМИ

Одно из заданий, которое было предложено руководителям молодёжной сферы, – подготовить видеовизитку. Техническое задание было сформулировано следующим образом: за три минуты участник должен был рассказать о своём управленческом опыте, указать свои сильные стороны и отметить то, над чем ему ещё стоит работать. Задание действительно не простое, и отношение к нему у участников было разное. Некоторые (их было не очень много) так и не смогли с ним справиться, указывая разные причины: нет времени, нет аппаратуры для съёмки и т.д. Это очень ярко показало, как на практике реализуется то, что мы декларируем. Можно говорить о важности, необходимости вести диалог с молодёжью на одном языке, используя разные видео- и аудиокоммуникации, но зачастую при необходимости действовать всегда находятся разные причины и объяснения, почему невозможно сделать это сейчас. Это задание – своеобразный тест на готовность управленца сегодняшнего дня работать с теми информационными гаджетами, которые у него есть под рукой.

Знакомясь с нашими участниками с помощью представленных видеовизиток, мы обратили внимание на то, что многие видеозаписи были сделаны очень неординарно. Есть управленцы, которые проявили чудеса креативности. Были визитки в стиле рэп, в формате спектакля, в

котором участвовал не только руководитель, но и его подчиненные, а в некоторых визитках мы знакомились и с молодёжью, которая помогала руководителю рассказать о его работе. В этом есть огромный ресурс, однако часть таких визиток была сконцентрирована, к сожалению, лишь на креативной подаче, за которой терялось содержание. В некоторых работах была другая крайность: они были достаточно формальны, зато руководитель, автор визитки, действительно смог раскрыть те вопросы, которые перед ним стояли.

Это небольшое задание на этапе префорсайта ярко иллюстрирует умение руководителя удерживать некий баланс: баланс между содержанием и умением преподнести себя и свою организацию. Мы отметили, что встречается некая диспропорция, которая оказалась достаточно заметна при выполнении этого задания и которая, возможно, имеет место быть в реальной жизни. Так, например, есть очень сильные организации, которые делают замечательные проекты, но при этом не умеют о себе интересно рассказать, поэтому они не так выделяются среди других. В то же время есть организации, которые не имеют такого яркого содержательного контента, но при этом умеют ярко представить себя и, следовательно, продвигать. Уже на этапе префорсайта мы

смогли отметить, что в этом направлении руководителям отрасли необходимо работать над собой: как руководитель умеет выстраивать работу в системе и как он умеет это представлять.

Есть еще одно интересное наблюдение, о котором мы хотели бы сказать, обсуждая визитки наших участников. В задании было четко сказано, что автор видеовизитки должен уложиться в определенный временной промежуток. Мы отметили, что в самых креативных визитках это требование не соблюдено. Можно предположить, что руководители готовы жертвовать своим временем, стараясь решить как можно более качественно поставленную задачу. Вместе с тем бережное отношение к своему времени, к времени окружающих – это то, чему каждый руководитель молодежной сферы должен учить молодежь.

Вопрос баланса также актуален, когда руководитель анализирует свои сильные стороны (ресурсы) и точки роста (проблемы) в собственной управленческой деятельности. Мы отметили, что некоторые руководители видят свои сильные стороны и достаточно содержательно их обосновывают, описывают, но при этом им трудно говорить о точках роста. Были даже те, кто открыто заявил, что у руководителя не может быть слабых сторон. Другая крайность, когда руководитель настроен очень критично по отношению к себе и при этом не видит своих ресурсов, приводит к тому, что он эти «невидимые» ресурсы осознанно не использует.

Таким образом, мы можем сказать, что данное задание

позволило нам не только познакомиться с нашими участниками перед тем, как встретиться с ними в реальном пространстве, но и выявить интересную тему для обсуждения. Это тема баланса – баланса внешнего и внутреннего, баланса в оценке своих сильных и слабых сторон.

После заочного знакомства с нашими участниками в таком формате нам было гораздо интереснее увидеть каждого на видеоконференции, где мы обсуждали вопросы, которые возникали у руководителей при изучении полученных методических материалов. В данном пособии мы лишь частично представим некоторую информацию, полученную участниками перед видеоконференцией.

Несколько подробнее остановимся на том, как проходила видеоконференция и каково ее место на этапе префорсайта.

Рисунок 5. Стоп-кадр видеовизитки участника форсайт-сессии



Трек 1.5. ВИДЕОКОНФЕРЕНЦИЯ (ВКС)

Погружение в методологию форсайта происходило с использованием видеоконференции, во время которой модераторы присутствовали в представительстве Ямала в Москве, а все руководители и участники форсайта – у себя на рабочих местах. Возможность встретиться в едином пространстве еще до начала форсайта и «сверить часы» готовности каждого к активному включению в проект говорит о том, что все участники реально мотивированы и нам предстоит очень интересная работа по построению стратегии будущего молодежной политики. Перед нами стояло несколько задач: формирование команды, интегрирование в программу ключей продуктивности руководителя непосредственно с выходом на построение образа будущего через методологию форсайта.

Обсуждение методологии на префорсайте было необходимо, так как эта технология новая, и без предварительного погружения достаточно трудно провести эту работу с максимальным использованием всех ресурсов участников. Каждый руководитель заранее получил методические материалы, презентации по методологии форсайта. Стоит отметить, что в начале встречи участники сообщили, что ознакомились со всеми материалами и вопросов по содержанию не возникло. Более того, некоторые были знакомы с данной технологией и уже принимали участие в подобных мероприятиях. Во время встречи мы обсудили объем предстоящей на форсайте работы и отчасти ознакомились с уже имеющимся у участников опытом работы в подоб-

ном формате.

Во время этой встречи было важно также получить от участников обратную связь о запланированном распорядке дня в процессе форсайта. Так, например, в течение всех трех дней форсайта планировалось не только говорить о здоровом образе жизни, который необходимо внедрять в работе с молодежью, но и самим реализовывать его в реальности. Ранние подъемы, йога и утренняя гимнастика в спортзале – все эти компоненты работы не вызвали восторга у участников. У всех был настрой на планирование, глубокую работу над содержанием, но вот работа над собой не входила в планы руководителей. Однако то, что мы начали во время префорсайта в направлении самоанализа, саморефлексии, анализа направлений деятельности руководителя, было продолжено и на следующих этапах, и, как показала практика, это было достаточно полезным для каждого.

Значимым результатом работы в формате ВКС был старт по формированию команды. Эта работа началась на префорсайте в дистанционном формате, где участники могли выразить свою точку зрения, где-то с кем-то не согласиться и увидеть друг друга, а также познакомиться с командой модераторов.

В данном разделе книги мы решили предложить вам еще одно пояснение, темой которого являются важные аспекты формирования и развития успешной Команды.

Коммуникация. Одним из основных условий формирования команды является готовность сотрудников развивать свои коммуникативные навыки, находить необходимый для выработки плодотворных и интересных идей баланс между критикой и готовностью помочь. В добившихся успеха рабочих командах межличностная коммуникация отличается искренностью, непрерывностью и регулярностью. Когда кто-то из участников получает новую информацию, она быстро распространяется среди других членов. В успешных группах открыто сообщают о своих трудностях и не стесняются обращаться за советом. Они редко утаивают имеющиеся проблемы. В целом постоянная, регулярная коммуникация внутри группы приводит к тому, что команда быстро идентифицирует не подходящие для работы ресурсы.

Конфликт внутри любой команды – это неизбежность. Главное, как она с ним справляется, а также каково

отношение команды к нему. Выделяют два вида конфликтов: полезный и конкурентный. Полезный имеет отношение к ситуации, когда двое или более участников придерживаются противоположных точек зрения или имеют противоположные интересы, но стремятся понять точки зрения и интересы другой стороны. Члены команды пытаются понять позиции друг друга и достичь взаимовыгодного решения. Подобные ситуации обычно укрепляют отношения, поскольку участники приобретают уверенность в том, что и будущие конфликты будут разрешены.

При конкурентном же конфликте участники с противоположными взглядами энергично отстаивают свои позиции и пытаются одержать верх друг над другом. Они выискивают слабые стороны в аргументах других членов команды, не пытаясь скорректировать свои собственные выводы. Они могут прибегать к авторитету вышестоящих лиц, чтобы навязать

свое решение. Хотя не все конфликты могут быть выражены в благотворной форме, Йетс и Хайтен обнаружили, что успешные команды стараются сократить число проявлений конкурентной конфликтности.

Доверие. При высоком уровне доверия члены команды меньше беспокоятся о том, что делают и думают другие, и тратят больше сил непосредственно на выполнение работы. Кроме того, сотрудники, которые испытывают взаимное доверие, скорее готовы позволить более способному члену команды выполнять задачи, с которыми они справляются не столь успешно. Участники, которые не доверяют друг другу, склонны считать, что варианты решений, предлагаемые другими работниками, выгодны лишь некоторым лицам, а не всей команде в целом. Взаимное доверие складывается постепенно даже в командах со стабильным составом.

Цели. Надо помнить, что цели коман-

⁸ Галасюк И.Н. Психологические аспекты создания команды в организации. Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования. №4. 2009. – С.34 – 47.

ды должны определяться не внешней средой, а самой командой. Если происходит по-другому (ориентация на запрос среды), то команда будет действовать с запаздыванием. Только активные действия на опережение, выражающиеся в инициативной постановке целей с превышением требований внешней среды, позволяют иметь преимущества перед конкурентами.

Главной движущей силой в команде является желание сотрудников достичь успеха и преодолеть связанные с поставленной задачей сложности.

Успех командной работы определяется в первую очередь выполнением работы, которая, с одной стороны, служит целям организации, с другой, способствует раскрытию потенциала каждого члена команды.

Трек 1.6. TELEGRAM

Технология Telegram была использована на протяжении всех этапов: на этапе префорсайта, непосредственно форсайта и постфорсайта. Данная технология позволила настроить контакт между каждым руководителем и командой в целом. Наш Telegram-канал был создан специально под форсайт-сессию.

С помощью данной технологии мы публиковали различные материалы для решения поставленных на префорсайте задач: знакомство участников с методологией форсайта, знакомство участников между собой и с модераторами форсайт-сессии, формирование установки на активную работу, включенность участников в реальную, настоящую работу по построению «карты будущего» Ямала.

Администраторы группы публиковали в Telegram материалы, которые участники могли изучить, задать вопросы, которые помогли им подготовиться к работе на сессии. Также с помощью данной технологии руководители имели возможность принять участие в предлагаемых нами опросах. Участники могли связаться друг с другом, при необходимости открыть отдельный чат. Именно в Telegram была опубликована презентация для предварительного изучения и подготовки вопросов для обсуждения на ВКС, что позволило формироваться единому понятийному полю в соответствии с методологией форсайта. Интересные информационные заметки (например, кейс «Мировые форсайты и опыт международных стран») были также опубликованы в Telegram-канале.

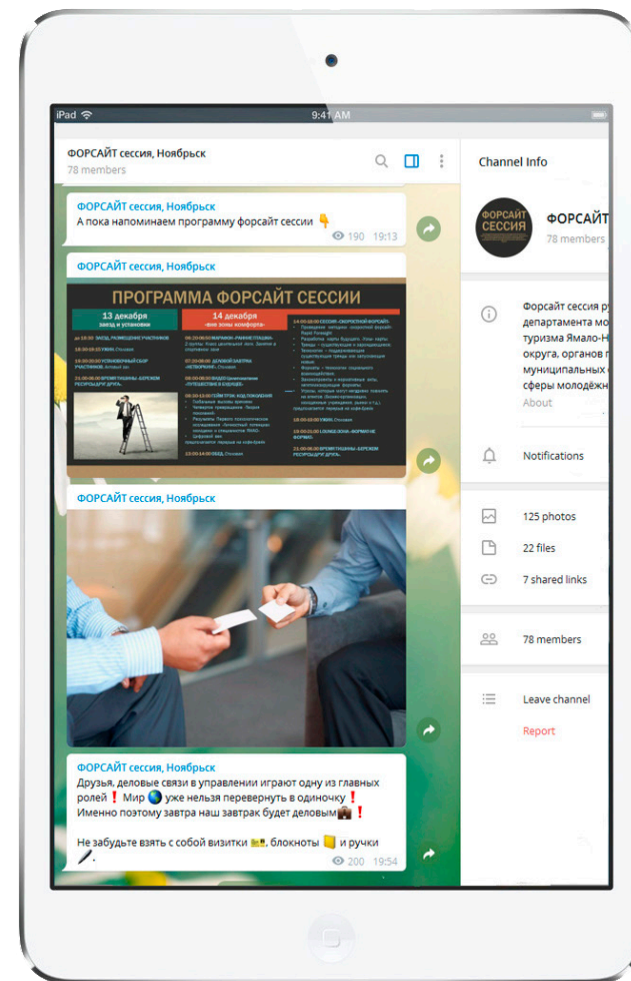
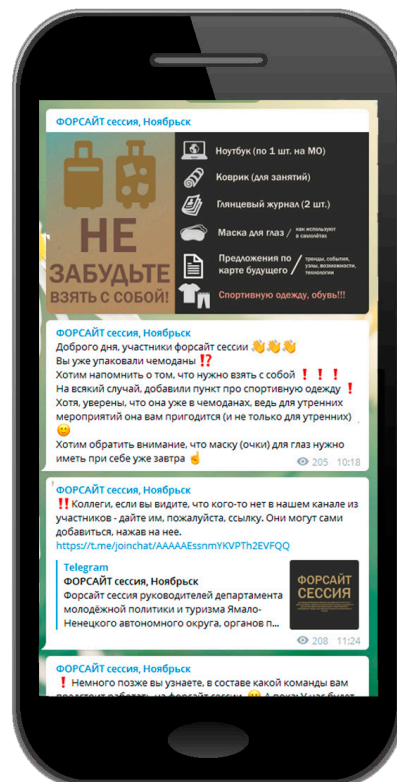
Мы настраивали наших участников на то, что данная программа не будет носить учебный характер, когда выступает лектор и нужно записывать

презентации. Нам предстоит работа, где каждый является экспертом, это и обусловило необходимость в активной включенности всех участников. В этом формате мы давали дополнительные задания, в рамках которого уже

сформированные команды обсуждали тренды, могли выразить свое мнение по тому или иному направлению. Надо отметить, что все задания, которые были даны участникам, были выполнены, и мы могли наблюдать активную включенность участников с помощью коммуникационного канала ВКС.

Уже на этапе префорсайта началась работа по формированию команд, объединение всех в одном информационном канале. Заказчик оставил на наше усмотрение формирование мини-команд для работы на форсайте. Распределение 50-ти участников по командам (6 команд) осуществлялось на префорсайте. В основу формирования мини-команд был заложен принцип равновесия. В каждой команде оказались те, кто имеет очень большой управленческий опыт и большую результативность в управленческой деятельности, и те, кто управленческий опыт только нарабатывает. Такие

сбалансированные команды мы зафиксировали в списке, опубликованном в Telegram для того, чтобы у коллег была возможность познакомиться с представителями своих команд в дистанционном режиме. Когда участники готовились к выезду на форсайт-сессию, были сделаны посты с интересными информационными заметками о том, как правильно собрать чемодан, что нужно взять с собой. Мелочь, а приятно!



Трек 1.7. ПОДВОДЯ ИТОГИ

На этапе префорсайта мы познакомились с каждым нашим участником, несмотря на расстояние, отделяющее нас друг от друга. Проанализировав полученные домашние задания, мы сформировали представление о команде руководителей молодежной сферы.

Результат префорсайта для участников:

- знакомство с методологией форсайта

- инициация «кнопки собственной активации»

- включение каждого участника в команду для работы на форсайте



ГОТОВНОСТЬ № 1
ПРИСТУПАЕМ К ФОРСАЙТУ!

Глава II. Форсайт (Foresight)

Паралич анализа, или «Я знаю слишком много, чтобы начать действовать»⁹

«...Спорим, у вас тоже так бывало: вы слишком много думали, анализировали, а потом не могли сдвинуться с места. Или хуже того: вы долго размышляли над чем-то и пришли к выводу, что есть чересчур много причин, почему это не получится. Где легкость, с которой мы раньше принимали решения? Кажется, на нее сел своим необъятным туловищем наш мозг, доверху напичканный знаниями. Их настолько много, что теперь у нас возникает «паралич анализа».

⁹ 100 способов изменить жизнь. Часть 2 / Лариса Парфентьева. — М. Манн, Иванов и Фербер, 2017. С. 227.



Альберту Эйнштейну приписывают одну из цитат, посвященных этой теме: «Все с детства знают, что то-то и то-то невозможно. Но всегда находится невежда, который этого не знает. Он-то и делает великое открытие».

«Паралич анализа» еще называют «информационной перегрузкой». Это понятие в теории принятия решений впервые появилось более 50 лет назад – уже тогда люди начали страдать от огромного количества информации. Это демонстрирует одна известная задача от немецкого психолога Карла Дункера, которую он предложил в 1945 году. Он просил испытуемых закрепить свечу у вертикальной стены только при помощи коробки кнопок и упаковки спичек типа «книжка».

«Для решения задачи нужно понять, что коробка может быть не только контейнером, но и подставкой.

Взрослые особенно трудно приходят к этой мысли, зацикливаясь на том, что она нужна только для хранения кнопок. Даже пятилетние дети часто решают задачу лучше взрослых. Взрослые труднее находят решение, поскольку слишком убеждены, что коробка – это лишь контейнер для кнопок. Пятилетние малыши еще не очень хорошо осознают главную функцию коробки и не скованы влиянием стереотипов, поэтому они могут предложить новые и необычные пути использования коробки. В результате они находят творческое решение».

Как важно сбросить с себя оковы стереотипов и позволить себе творчески строить «карту будущего» молодежной отрасли на очном этапе форсайта.

10-9-8-7-6-5-4-3-2-1- ПОЕХАЛИ!

Сет 2.1. Конструкция форсайт-сессии

Управление энергией - ключ к высокой эффективности

Джим Лоэр, Тони Шварц



Трек 2.1.1. ФИЗИЧЕСКАЯ ЭНЕРГИЯ «СИЛА ДЛЯ ЖИЗНИ»

Проект форсайт-сессии включал в себя разные слои деятельности современного руководителя. Для построения образа будущего молодежной сферы и для достижения эффективности особое внимание уделялось созданию условий для продуктивной работы.¹⁰

Руководители разных направлений и отраслей склонны недооценивать степень влияния физической энергии на результаты управленческой деятельности. Физическая энергия руководителя – базовое условие жизнеспособности, она влияет на концентрацию, эмоциональное

состояние, настроение человека, а всё это определяет возможность быть продуктивным. Объем нашей физической энергии зависит от того, что и как мы едим, от количества и качества сна, от ранних подъёмов, которые позволяют настроить себя на день и провести «свидание с собой», от общего уровня тренированности и выносливости организма. Способность прикладывать усилия и выходить из зоны комфорта с последующим восстановлением сил дает возможность совершить скачок на новый уровень развития.

Кейс «Ранний подъем»

Утреннее время необходимо посвятить настрою на предстоящий день. Искусство ранних подъемов очень важно внедрять как позитивную привычку, которая в дальнейшем определяет вашу устойчивость и равновесие в мире.

В программе форсайт-сессии наш подъем был в 5:20.

Проведение утренних «свиданий с собой» формирует установку на фокус дня, на согласование своих внутренних сигналов с предстоящими задачами.



¹⁰ Жизнь на полной мощности. Управление энергией – ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью / Джим Лоэр, Тони Швар; пер. с англ. Михаила Фербера. – 6-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 160 с.

Кейс «Практики концентрации»

Занятия физической культурой являются чрезвычайно полезными практиками. Мы все это прекрасно знаем. Тренировка мышечной силы и сердечно-сосудистой системы оказывает огромное влияние на наше самочувствие, на уровень нашей энергии и на результативность. Интервальные тренировки являются наиболее оптимальными для интеграции их в нашу деятельность и основаны на коротких периодах напряженного занятия, чередующихся с периодами отдыха.

В рамках форсайт-сессии наше утро начиналось с физических упражнений. Была вариативность: можно было сходить в спортивный зал или заняться йогой. Йога сегодня является очень важным ресурсом для настроя самого себя и для работы над дыханием. Кроме того, она дает возможность слышать свои внутренние сигналы (именно йога вызвала наибольший интерес среди женщин – участников сессии). Дыхание является важным условием для саморегулирования организма: глубокое ритмичное дыхание позволяет человеку сконцентрироваться на главном.

В течение дня мы делали остановки внутри программы и проводили короткую «производственную гимнастику», что позволяло нам переключаться и держать планку эффективности.

Кейс «Питательные перерывы»

Важно сбалансированное питание и продукты с низким гликемическим индексом, которые обеспечивают медленное поступление сахара в кровь и равномерное наполнение энергией. Чрезвычайно важен завтрак и качество завтрака, который позволяет поднять глюкозу в крови.

В рамках форсайт-сессии мы уделили внимание перерывам для подпитки организма. Нужно избегать как чувства голода, так и чувства переедания. Очень сложно концентрироваться на работе, когда организм сигнализирует о потребности в еде. Очень часто руководители на своих рабочих местах относятся к обеду недостаточно серьезно, считая его неважным компонентом в распорядке дня, и отдают предпочтение выполнению срочных, сверхсрочных дел, что ведёт к большой нагрузке на организм и на холодильник вечером.

Водный баланс – еще один важный компонент программы в период работы.

Кейс «Ритм сна»

Самый важный источник восстановления сил – это сон. Недосыпание ведет к большим нагрузкам на сердце, ухудшает настроение, концентрацию внимания, память и общий уровень энергии.

Потребность во сне может меняться в зависимости от возраста, иметь гендерные и генетические особенности. В основном ученые отмечают семи- или восьмичасовой сон как минимальный порог для восстановления.

Сон – это самый глубокий отдых организма.

Кейс «Витаминка сна»

Есть эффективные практики внедрения сна в план работы в организации. НАСА ввели программу по борьбе с усталостью персонала, когда обнаружили, что после короткого дневного сна 30–40 минут человек увеличивает производительность на 34 %. Дневной сон позволяет продлить нашу продуктивную работу в вечернее время.

Дневной сон является традицией в Республике Вьетнам. Для этого не создаются специальные условия, все делается очень быстро и практично. У каждого специалиста и руководителя в своем рабочем кабинете есть циновка. В дневное время обязательно каждый человек засыпает и восстанавливает силы. Мы наблюдали за студентами в Национальном колледже Хошимина. Они могли ложиться в любом месте колледжа и быстро засыпали, а на занятиях после обеда во второй половине дня они были более продуктивны и имели бодрый настрой.

Трек 2.1.2. ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ЭНЕРГИЯ «СОК ЖИЗНИ»

Для работы на пике продуктивности необходимо испытывать положительные эмоции, основанные на приключениях, раскрытии новых возможностей, на проживании радостных моментов.

Эмоциональный интеллект руководителя заключается в возможности управлять своими эмоциями для достижения положительных результатов и получения эффекта завершенности тех дел, которые выполняются на полной мощности. Для положительного эмоционального состояния очень важно уметь выражать свои чувства и эмоции, проявлять эмпатию, открытость и доверие к партнерам и сотрудникам.

Любая деятельность, которая увлекает нас так, что мы теряем счет времени, приносит нам радость. Очень важно проживать это чувство: оно глубоко рекурсно и наполняет нас «соком жизни».

Это может быть посещение концертов, самовыражение в танцах, просмотр интересных фильмов, игры с детьми и друзьями – деятельность, которая чрезвычайно важна для внутренней наполненности эмоциональной энергией.

Кейс «Утренний нетворкинг»

Утренний настрой на рабочий день становится особенно ценным. Важно услышать свой внутренний голос, услышать те сигналы, которые являются ключевыми для вас, чтобы оказаться на одной волне с самим собой.

В программе форсайт-сессии наш завтрак включал в себя задания на установление эмоциональных связей друг с другом

Кейс «Фильм! Фильм! Фильм!»

Просмотр фильмов инициирует в нашем сознании художественные образы – те творческие коды, которые позволяют нам снова и снова проживать важнейшие эмоции. Создается ситуация безопасности для испытания своих эмоций, для возможности найти интересные стратегии, решения типичных задач. Самым важным при просмотре фильма является возможность обсудить с коллегами и родными то, что вы увидели, что особенно отозвалось, что вызывает вопросы и рождает собственные мысли. Именно вербализация дает возможность проживать потоки эмоциональной энергии вместе с теми людьми, с которыми вы погружаетесь в фильм.

В рамках форсайт-сессии в вечернем кинозале мы смотрели вместе фильм, иллюстрирующий те интересные идеи, основанные на теории поколения, которые мы обсуждали; фильм о взаимодействии руководителя и специалистов, об уровнях работы на полной мощности.

Данный фильм оказался очень ресурсным для создания «карты будущего» и для понимания того, что управленцы молодежной сферы и есть ключевые строители будущего.



Кейс «Командная игра а футбол»

Игровая деятельность является очень полезной для любого человека. Командные игры позволяют высветить ценности командной работы: от каждого игрока, от их взаимодействия друг с другом зависит финальный результат.

Работа над взаимодействием, над тем, что важно видеть целое, уметь дать пас дает возможность через игровую метафору увидеть поле реальной деятельности и роль каждого игрока для достижения результативной работы на арене молодежной политики Ямала.

Тренерами команд были основные руководители молодежной отрасли. Все, что было продемонстрировано в игре: стратегия управления командами, инструменты воздействия, поддержка, проживание руководителями огромной гаммы эмоций, когда они помогали игрокам своими советами, наставлениями – позволило нам предположить, что именно такое взаимодействие происходит в реальной жизни в процессе управления командой руководителей молодежной отрасли.

Важная особенность игры заключалась в том, что судьями были представители молодежи. В реалиях мы столкнулись с тем, что в молодежной политике очень важна оценка самих молодых людей, и попытались создать такую модель в игре. Почему это важно? Мы хотим понять, насколько современная отрасль молодежной сферы слышит молодежь и оперативно реагирует на те запросы и потребности, которые сейчас становятся актуальными для поколения Z. Насколько готовы трансформироваться и быть мобильными в условиях высоких скоростей, где совместная деятельность дает очень много ресурсов и определяет точки роста.

Великое значение имеет поддержка – взаимодействие с внешней средой. Это взаимодействие может быть разным: неодинаковая вовлеченность сторон, различные ожидания у каждой стороны. Но любая поддержка придает силу и – главное – веру в то, что всё получится.

В рамках нашей футбольной игры команды оказывали поддержку друг другу.

На экваторе форсайта возникло много вопросов и сомнений по построению «карты будущего», и вовлечение в игровую деятельность помогло сбросить эмоциональное напряжение, накопленное в течение дня, позволило наполниться положительной энергией и получить удовольствие от игры и общения друг с другом. Кроме того, каждый участник понял, что игровые навыки взаимодействия и поддержки в игре можно перенести на профессиональную деятельность и использовать в ключевых областях работы молодёжной политики на территории Ямала.

Трек 2.1.3. УМСТВЕННАЯ ЭНЕРГИЯ «КОНЦЕНТРАЦИЯ ВНИМАНИЯ»

Погружение

ФОКУС очного форсайта – погружение в ситуацию неопределенности, многозадачности, выхода из зоны комфорта, концентрация и работа в режиме «здесь и сейчас» без отвлечения (на весь период сессии телефоны были сданы организаторам).

Эпиграфом программы стало упражнение-действие, которое позволило настроить команду руководителей молодежной сферы ЯНАО на установку целеполагания данного события.



Фишки. «Без глаз»

Участники форсайта надели маски и зашли в большой зал, потеряв основную опору – зрение.

Было очень важно, чтобы каждый руководитель ощутил ситуацию неопределенности, выбрал место в зале и почувствовал начало работы.

Актуализировались очень важные вопросы: кто мы? с кем мы? куда идем?

Метафора в работе

Конструируя образ будущего молодежной отрасли Ямала, вы переключаетесь с того, что знаете, на то, что можете представить. Определяете идею, которая крутится в голове, но пока нечетко сформулирована. Этот момент творческого перехода идеален для метафоры.

Метафора – творческий инструмент. Она прекрасно подходит на этапе исследования: кажется, она уводит в сторону от предмета молодежной политики, а на самом деле – глубоко проникает в ее суть. С помощью метафор можно исследовать детали, которые иначе не заметишь. Образы позволяют увидеть суть, смысл явления или действия, а также сделать прорывные умозаключения для построения действий на опережение. При работе с метафорами важно уделить внимание ее описанию.¹¹

Используем метафору для описания результата форсайта

Участники придумывали метафору результата. Она стала отправной точкой форсайта. Практически каждая команда сконструировала образ результата форсайт-сессии: получилось создание команды единомышленников молодежной сферы.

Социальный заказ на команды. Командное прогнозирование

Масштабный социальный заказ молодёжной отрасли направлен на подготовку команд, которые можно разделить на три группы игроков: молодежные лидеры, специалисты молодежных организаций и руководители молодежных организаций. Возникает необходимость формирования у команд способности к взаимодействию в условиях неопределенности, многозадачности, ограниченности времени, а также необходимость в обеспечении непрерывного образования и развития каждого игрока отдельно и команды в целом.

“ Человеческое мышление основано на метафоре. Новые или сложные вещи мы понимаем через уже знакомые.

Джонатан Хайдт



¹¹ Берсел Айше. Жизнь как конструктор. Выдели главное, убери лишнее и создай жизнь, которая тебя вдохновляет / Айше Берсел: пер. с англ. Сергея Филина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 255 с.

Информационная справка¹²

Руководитель должен помочь подчиненным выработать единую систему ценностей как фундаментальную основу организационной культуры, поставить вдохновляющие цели, воодушевить на получение выдающихся результатов, создав необходимые условия и обеспечив средствами достижения.

Р.Л. Кричевский

Проблема командообразования имеет солидную традицию исследования, которая опирается на описание стадий развития социальных групп.

Развитие группы – одна из наиболее важных и в то же время наиболее сложных и запутанных областей социальной психологии. Принято считать, что здесь, как и почти во всех областях социальной психологии, все началось с исследований К. Левина, где была представлена модель, в которой он выделяет три стадии развития группы, обозначив их такими понятиями, как «размораживание», «изменение» и «замораживание»

Данная модель является циклической и содержит в себе скрытую информацию, что бессмысленно пытаться изменить что-либо в жизни группы без специальной подготовки по выведению группы из привычного для него состояния.

М.И. Келли описывает развитие группы с помощью пяти стадий:

1) стадия первоначальной ориентации;

2) стадия конфликта, конфузии и сопротивления;

3) стадия консолидации вокруг задачи;

4) стадия командной работы и решения задачи;

5) стадия перехода к решению другой задачи.

М.И. Келли считает, что на пятой стадии развития группы может происходить застой и возврат к первой стадии: члены группы могут постоянно приходить и уходить, может появиться новая задача или цель и, в конце концов, группа может распасться.

Особое место среди теорий группового развития занимают теории формирования коллектива и теории командообразования.

В классическом понимании команда (Cross-Functional Teams) – это группа, состоящая из сотрудников различных функциональных отделов или областей ответственности, часто из различных иерархических уровней организации. Важно отметить, что командообразование как процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организационной группе, позволяющего эффективно реализовать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал, сообразно стратегическим целям организации (Жуков Ю.М., 2008).

Акцент в исследовании того или другого типа групп (коллектива или команды) и их развития обусловлен социальным заказом.

Сегодня акцент делается на изучение психологической специфики команды, под которой понимают группу взаимодействующих и взаимозаменяющих друг друга людей в

¹² Шинина Т.В. Командообразование: традиции и современность / Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования. 2011. № 3. С. 39-48.

ходе достижения поставленных целей. Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, которые имеют общее видение ситуации и стратегических целей команды, а также владеют отработанными процедурами взаимодействия.

Несмотря на многообразие характеристик команды, можно выделить наиболее существенные: наличие общего видения, ролевое и функциональное позиционирование, способность быстро реагировать на изменения, чувство принадлежности к команде, способность мотивировать членов команды к определенным действиям, налаженные процессы коммуникации.

Социально-психологическое обеспечение команды в контексте организационной культуры позволяет рассматривать проблему эффективного командного взаимодействия на трех уровнях:

- уровне личности (представление о команде и ее характеристиках, роль каждого члена в командном взаимодействии);
- уровне группы (команда и особенности ее функционирования);
- уровне организации (результативность деятельности команды для организации в целом).

При таком подходе команды становятся неотъемлемой частью организационной среды с достаточной степенью свободы для реализации своего потенциала.

Программа форсайта включала в себя образовательный

Бизнес-кейс «Ресурс «обучающихся организаций»

Лидеры технологического рынка упустили системные инновации и попадали в число аутсайдеров. Так, корпорация Kodak, создавшая первую цифровую камеру, не рискнула вложиться в ее продвижение и была вытеснена с фоторынка игроками второго эшелона.

Корпорация IBM, в начале 1970-х годов контролировавшая 70 % рынка компьютеров, в начале 1980-х беззаботно отдала маленькой компании Microsoft рынок операционных систем для персональных компьютеров.

Сейчас происходит смена модели организации бизнеса и управления в отраслях: многие организации перестраивают свою систему управления с принципов бюрократии (стандартизации процессов) на принципы обучения.

В основе работы «обучающихся организаций» лежит среда, поддерживающая освоение новых практик, получение новой информации и создание новых продуктов за счет экспериментов, свободного обмена информацией, систематической рефлексии и постоянной переподготовки персонала.

компонент, который в центр ставил командную работу, построенную вокруг реальных совместных проектов, связанный с текущими проблемами отрасли. При этом участники форсайта проходили не через один проект, а через цикл проектов, имея возможность поработать с разными содержательными контекстами и с разными составами команд.

Сегодня возрастает большой спрос на кооперативность внутри отрасли, между отраслями, в работе с СОНКО, бизнесом, частным сектором. Индивидуальные компетенции каждого из нас имеют ценность только в контексте нашей взаимосвязи друг с другом.¹³ Способность взаимодействовать в командах, рабочих группах, организациях, выполняя часть общей задачи, не останавливаясь только на своем функционале, понимая и разделяя общую цель, считается ключевой социальной компетенцией руководителя, которая в будущем будет становиться еще более востребованной. Кооперация запускает механизм синер-



Синергия (греч. *συνεργία* – сотрудничество, содействие, помощь, соучастие, сообщничество; от греч. *σύν* – вместе, греч. *ἔργον* – дело, труд, работа, (воз)действие) – усиливающий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что совместное действие этих факторов существенно превосходит простую сумму действий каждого из указанных факторов.

<https://ru.wikipedia.org/wiki/Синергия>

гетического эффекта, что и является показателем работы команды.

Ключевой единицей новой экономики является не отдельный талантливый человек, а команда, способная выполнять функциональные или проектные задачи. Именно на команду смотрят венчурные инвесторы при принятии решений об инвестициях в стартап.

Основной компетенцией специалиста и руководителя сегодня становится способность к совместному творческому труду, именно эта компетенция в будущем, как и сейчас, не будет автоматизирована. Компетенция командной творческой работы описывается как один из ключевых навыков 21 века, которые необходимо развивать с детского возраста.¹⁴

¹³ Boyd R., Richerson P. (2009) Culture and the evolution of human cooperation. *Philos Trans R Soc Lond B Biol Sci.* 364 (1533): 3281–3288.

¹⁴ Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире / Е. Лошкарева, П. Лукша, И. Ниненко, И. Смагин, Д. Судаков. – М.: Сколково, 2017. – 92 с.

Визуализация

Очень важно, чтобы ваши руки и мозг работали вместе в созидательной деятельности. Взаимодействие мозга и рук называется генерирующим мышлением, и происходит оно в процессе создания чего-то нового. Для новых мыслей важно визуализировать идеи на бумаге, создавать эскизы решений и прототипы продуктов, которые вы планируете создавать.¹⁵

В форсайт-сессии данные инструменты были основными для созидания новых идей в построении желаемого образа будущего молодежной сферы. Они же дали возможность на старте семинара создать образ результата форсайт-сессии и позволили руководителям расширить границы своего восприятия и воображения.

Когда работаешь над образами, которые создал сам, вместе с командой, происходят важные события: мозг работа-

ет словно магнит, притягивающий информацию, и находит решения по построению пути к очерченному образу.

В работе задействованы:

- 1) потребность в новых открытиях;
- 2) умение структурировать информацию;
- 3) перевод знаний в действия;
- 4) длительная концентрация на интересных задачах.

Когда нам интересно, когда мы участвуем в созидании и формируем образы, наша продуктивность возрастает и повышается удовлетворение от работы.

Итак, мы представили инструменты работы с управленцами на трех уровнях (физическая энергия, эмоциональная энергия, умственная энергия), с которыми работали в рамках 3-х дневной программы. Сейчас настало время перейти к предмету форсайта.

¹⁵ *Нарушая правила! И еще 45 правил гения / Марти Ньюмейер; пер. с англ. Сергея Филина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 144 с.*



Сет 2.2. Взгляд в будущее до 2035 года

1

ФОРСАЙТ

50

РУКОВОДИТЕЛЕЙ
МОЛОДЕЖНОЙ
СФЕРЫ

13

КОМАНД
МУНИЦИПАЛЬНЫХ
ОБРАЗОВАНИЙ

6

КАРТ ТРЕНДОВ

342

МОЛОДЕЖНЫЙ
АКТИВ

2

ЭКСПЕРТА
СМИ

1

ДОРОЖНАЯ КАРТА
РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ

Повестка

Участники спрогнозировали основные тренды, события, технологии, нормативные акты и форматы в развитии молодежной отрасли. Зафиксировали появление нового тренда «Ямал – территория профессионалов» как развитие особой социально-экономической зоны.

Программа трехдневного форсайта завершилась моделированием основных траекторий и возможных сценариев развития региона на ближайшие 17 лет. Результаты работы форсайта верифицировали, дополнили результаты «Дорожной карты развития отрасли» и были представлены на заседании команды комплекса социальной сферы ЯНАО.

Трек 2.2.0. СМЫСЛОВОЙ ПУТЬ ФОРСАЙТА

Шаг 1. Определение границ работы

- Создание единого понятийного поля.
- Фокус прогнозирования.
- Концентрация сил на региональных потребностях.

Шаг 2. Детализация ситуации

- Анализ управленческого портрета. Осознание своих сильных сторон и точек роста (по результатам исследования на этапе префорсайта).
- Знакомство с портретом активной молодежи (представление результатов исследования «Личностный потенциал молодежи ЯНАО»).
- Обсуждение основных направлений деятельности молодежной политики в настоящем времени.

Шаг 3. Нотариусы времени

- Фиксация процессов в молодежной отрасли.
- Многоуровневая экспертиза процессов с выходом на топ-тренды молодежной сферы.

Шаг 4. Зона ответственности

- Включение инструментов форсайта с пониманием

своей личной ответственности..

- Нахождение точек пересечения с коллегами комплекса социальной сферы.

Шаг 5. Абсурд

- Что произойдет, если оставить все как есть?
- Как необходимо трансформировать деятельность специалистов отрасли?
- Руководитель молодежной отрасли, какой он?

Шаг 6. Образ берега. Куда идем?

- Четкое очертание желаемого будущего.
- Отсечение лишнего в работе.
- Концентрация на приоритетах.

Шаг 7. Проекты изменений

- Что меняем?
- Как меняем?
- Кто меняет?



Трек 2.2.1. МИРОВЫЕ ВЫЗОВЫ

Мы ставим амбициозную и непростую задачу – определить, какие молодые люди будут востребованы в XXI веке. Нам необходимо выявить процессы, меняющие общество сейчас, и показать, как эти изменения коснутся специалистов и руководителей молодежной отрасли и что необходимо трансформировать для обозримого будущего.

Принимая во внимание влияние мировых глобальных трендов, отметим важнейшие тенденции:

1. Мир становится цифровым.
2. Рост прорывных технологий.
3. Рост геополитической напряженности.
4. Замедление роста развивающихся рынков.
5. Снижение цен на сырье и энергоносители.

В мировом пространстве очерчена карта рисков:

1. Рост безработицы.
2. Киберпреступность.
3. Потеря приватности.
4. Техногенные катастрофы.
5. Экологические угрозы.
6. Потеря контроля над искусственным интеллектом.
7. Неравенство.
8. Старение населения.
9. Вооружение.

Данная карта рисков сигнализирует о необходимости проведения анализа деятельности муниципальных об-

разований и консолидации усилий в приоритетные направления развития молодежной отрасли.

Для работы был создан образ траектории развития молодежи, который позволил сформировать понимание, какие именно шаги необходимо сделать, чтобы изменить деятельность внутри муниципальных образований Ямала. (Схема «Образ траектории развития молодежи»).

В этой модели представлен вектор движения в развитии молодежи. Его ядро включает в себя несколько составляющих: управление психофизическими состояниями, владение навыками управления собственным здоровьем (PQ, EQ), социально-эмоциональное развитие, что является важной основой устойчивого развития (SQ, EQ), интеллектуальное развитие, что включает в себя понимание выхода из конкретных ситуаций с применением знаний (IQ).

Данный вектор развития возможен только при четко поставленной цели и соблюдении некоторых условий: с принятием на себя ролевой модели, с обязательным наставником жизни, которым может быть представитель молодежной отрасли.

Для устойчивого развития необходимо уделять внимание поддерживающей техносреде, которая может включать в себя онлайн-образование с необходимыми концентрированными курсами, игровые симуляторы конкретных жизненных ситуаций (на примере проекта

Образ траектории развития молодежи

«Конструктор жизни», www.constructorlife.ru), различные тренажеры по управлению собственным здоровьем, мобильные приложения, контролирующие психофизиологию человека. Несомненно, опора на игровую среду и реализация командных проектов с учетом задач индивидуального развития и становления в собственной семье позволят развивать ключевые навыки 21 века. Важной территорией для развития молодежи и становления самоорганизации является территория места жительства.



Информационная справка

ДВОР – ИМПУЛЬС ДЛЯ РАЗВИТИЯ САМООРГАНИЗАЦИИ МОЛОДЕЖИ¹³

Диапазон возможностей и рисков является важнейшей характеристикой жизни подростков и молодых людей, поскольку они стремятся управлять изменениями, связанными с переходом от зависимости к независимости и взаимозависимости. Любой жизненный выбор, совершаемый молодыми людьми, обусловлен их принадлежностью к сообществам и типами отношений, в которые они включены.

¹³ Мирошкина М.Р., Шинина Т.В. Психолого-педагогическое сопровождение самоорганизации молодежи в социокультурном пространстве места жительства / Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2011. № 3. с. 158–162.

Новые возможности неизменно сопровождаются новыми рисками. Преодоление рисков возможно только при условии готовности подростка или молодого человека стать субъектом собственной жизни при наличии развитой способности и навыков самоорганизации и самостоятельности.

Анализ структуры известных моделей процесса самоорганизации позволил выделить наиболее существенные функциональные компоненты: 1) целеполагание, 2) анализ ситуации, 3) планирование, 4) самоконтроль, 5) волевая регуляция и 6) коррекция.

Основываясь на психологических механизмах самоорганизации, мы рассматриваем несколько ее уровней.

На индивидуальном уровне самоорганизация – это интегральная совокупность природных и социально приобретенных свойств, воплощенная в осознаваемых особенностях воли и интеллекта, в мотивах поведения и реализуемая в упорядоченности деятельности и поведения.

На досистемном уровне самоорганизация – это процесс образования малых неформальных групп, организаций, социумов, основой которого являются социальные взаимодействия или межличностная коммуникация.

На синергетическом уровне под самоорганизацией понимается спонтанный переход открытой неравновесной системы к более сложным и упорядоченным формам организации.

Место жительства – социально-культурное пространство, в котором осуществляется жизнедеятельность населения, реализуются физиологические, бытовые, рекреационные, досуговые потребности людей, формируются жизненные, поведенческие, социокультурные характеристики семей, складываются бытовые, социальные и культурные традиции, ценности и нормы общинной жизни – соседства.

Самоорганизация подростков и молодежи по месту жительства – процесс образования и развития малых неформальных групп, организаций, социумов с целью реализации основных гражданских и социальных потребностей, а также потребностей в самореализации. Основой самоорганизации являются социальные взаимодействия или межличностная коммуникация в пространстве места жительства.

Результатами эффективного сопровождения самоорганизации населения по месту жительства могут быть:

- сформированная сеть местных сообществ, инициативных групп, клубов по месту жительства, некоммерческих организаций, осуществляющих работу по месту жительства;
- устойчивая практика реализации инициативных проектов населения по месту жительства;
- организация управления работы по месту жительства на основе универсального сетевого принципа.

Оценка результативности пути: индикаторы качества процесса, а именно вовлеченность.

Здесь можно опереться на исследование психологии оптимального переживания Михая Чиксентмихайи, который подчеркивает значимость нахождения в состоянии «потока», когда человек максимально продуктивен в своей деятельности, что отражается в уровне его вовлеченности.¹⁴

Основными достижениями могут стать личный профиль компетенций, точки роста от наставников и ближайшего окружения.

Траектория развития молодого человека связана с теми процессами (трендами), которые сейчас проходят в молодежной среде и которые будут

оказывать влияние на молодого человека.

В ходе цикла экспертных сессий мы выделили и верифицировали ряд трендов, оказывающих существенное влияние на все секторы молодежной сферы, образования, здравоохранения, экономики. Моделирование развития трендов было важно для понимания, какие будут происходить изменения в отрасли. Обозначение трендов заложило каркас построения «карты будущего» молодежной отрасли Ямала.

Определяющим вектором влияния на «карту будущего» служит метатренд, который свидетельствует о скоростных изменениях, происходящих в мире.

Схема «Глобальные тренды»



¹⁴ Поток: Психология оптимального переживания / Михай Чиксентмихайи; Пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Смысл; Альпина нон-фикшн, 2016. – 461 с.

Трек 2.2.2. ЭКСПЕРТИЗА ТРЕНДОВ, ПРОВЕДЕННАЯ РУКОВОДИТЕЛЯМИ МОЛОДЕЖНОЙ ОТРАСЛИ

Такт 1. Формирование пула трендов

Шесть команд управленцев молодёжной отрасли формировали свой пул трендов. Работа проходила с огромным вовлечением руководителей муниципальных учреждений, органов по делам молодежи. Было очень важно договориться о том, что необходимо сохранять безоценочность. Серьезные дебаты вызывали процессы, которые были малопривлекательными и носили ярко выраженную оценочную позицию со стороны управленцев молодёжной отрасли. Совместная работа определила список трендов, которые, с точки зрения шести команд, являются основными. Эти тренды отражают объективные процессы в молодёжной отрасли. Необходимо было определить самые значимые тренды и внести их на «карту будущего» для консолидации совместных усилий (власть, бизнес, СОНКО).

Такт 2. Защита трендов молодёжной отрасли

Спикеры от каждой команды представляли результаты командной работы. Данное представление было чрезвычайно важным: это вызвано огромной потребностью в осознании процессов, которые происходят на территории, и четкой аргументации того, что это существует в реальности.

Защита носила яркий эмоциональный характер. Командам и всему профессиональному сообществу очень трудно давалось «выключение» оценочности. Важность фиксации приоритетных процессов для формирования «карты будущего» создавала особый накал в обсуждении трендов. Каждая команда хотела отстоять свое видение тренда, его важность для внесения на карту.



Такт 3. Голосование участников

После представления результатов каждой команде необходимо было провести мини-совещание и выработать свою концепцию «карты будущего», определить, какие элементы войдут в эту карту. После обсуждения нужно было оценить тренд с помощью цветowych стикеров. Голосование носило персональную ответственность. Необходимо было отметить те тренды, которые являются самыми важными, и те аспекты, на которых необходимо концентрировать усилия на ближнем и дальнем горизонте будущего.

Для перехода на следующий этап форсайта нам было важно вовлечь молодежь в экспертизу пула трендов, которые были сформулированы руководителями молодёжной отрасли. Для продуктивной работы с молодежью важно видеть основные тенденции развития молодежи – нового поколения. Остро стоит вопрос о том, каким должен быть специалист молодежной сферы, который сможет построить партнёрскую деятельность с молодежью.

В связи с этим мы вместе подумали и попытались определить, каковы основные ценности современной молодежи, какие события формируют данные ценности и как можно мотивировать молодежь к участию в создании «карты будущего» молодежной отрасли 2035.



Трек 2.2.3. КАК БУДЕТ МЕНЯТЬСЯ МОЛОДЕЖЬ? КАК ВОВЛЕКАТЬ СПЕЦИАЛИСТОВ МОЛОДЕЖНЫХ ЦЕНТРОВ В РАБОТУ? «КОД ПОКОЛЕНИЯ X, Y, Z»

Построение «карты будущего» молодежной отрасли требует от руководителей умения видеть особенности развития данной сферы и понимать, какие специалисты работают с ней. Для изучения и обоснования данного вопроса мы опирались на теорию поколений, которая позволяет вскрыть механизмы взаимодействия поколений и увидеть портрет молодежного поколенческого кода XYZ.

Поколение X, поколение Y, поколение Z... Кто же эти люди, молодежь, специалисты, руководители? Почему их нужно знать в лицо? Как можно вовлечь в свой молодежный центр и строить работу с ними? Предлагаем рассмотреть информационную карту, которая включает в себя основные характеристики:

- А) название поколения;
- Б) временной период;
- В) события, которые оказали влияние;
- Г) система ценностей, которая оказала основное влияние;
- Д) профессиональные особенности, ключевые характеристики, которые являются важными стимулами для управления и создания систем мотивации

Информационная справка

Теория поколений была создана в 1991 году американскими учеными Нейлом Хоувом и Вильямом Штраусом. Они одновременно и независимо друг от друга решили подробно изучить такое понятие, как «поколение». Их внимание привлек известный «конфликт поколений», который не связан с возрастными противоречиями. Адаптацию теории поколений для России в 2003–2004 году выполнила команда под руководством Евгении Шамис, координатора проекта *Rugenerations*.

Поколение – это группа людей, рожденных в определенное время, испытавших влияние одних и тех же событий, и особенностей воспитания, имеющих похожие ценности. Именно ценности и их сходство, а не возраст формируют и определяют поколение. Мы этих ценностей не замечаем, они действуют незаметно, но во многом определяют наше поведение: как мы общаемся, как решаем конфликты и строим команды, как развиваемся, что и как покупаем, что нас мотивирует, как ставим цели и управляем людьми.

Для построения «карты будущего» и дальнейшей работы по ее реализации необходимо четко осознавать систему мотиваторов при работе со специалистами и с молодежью.

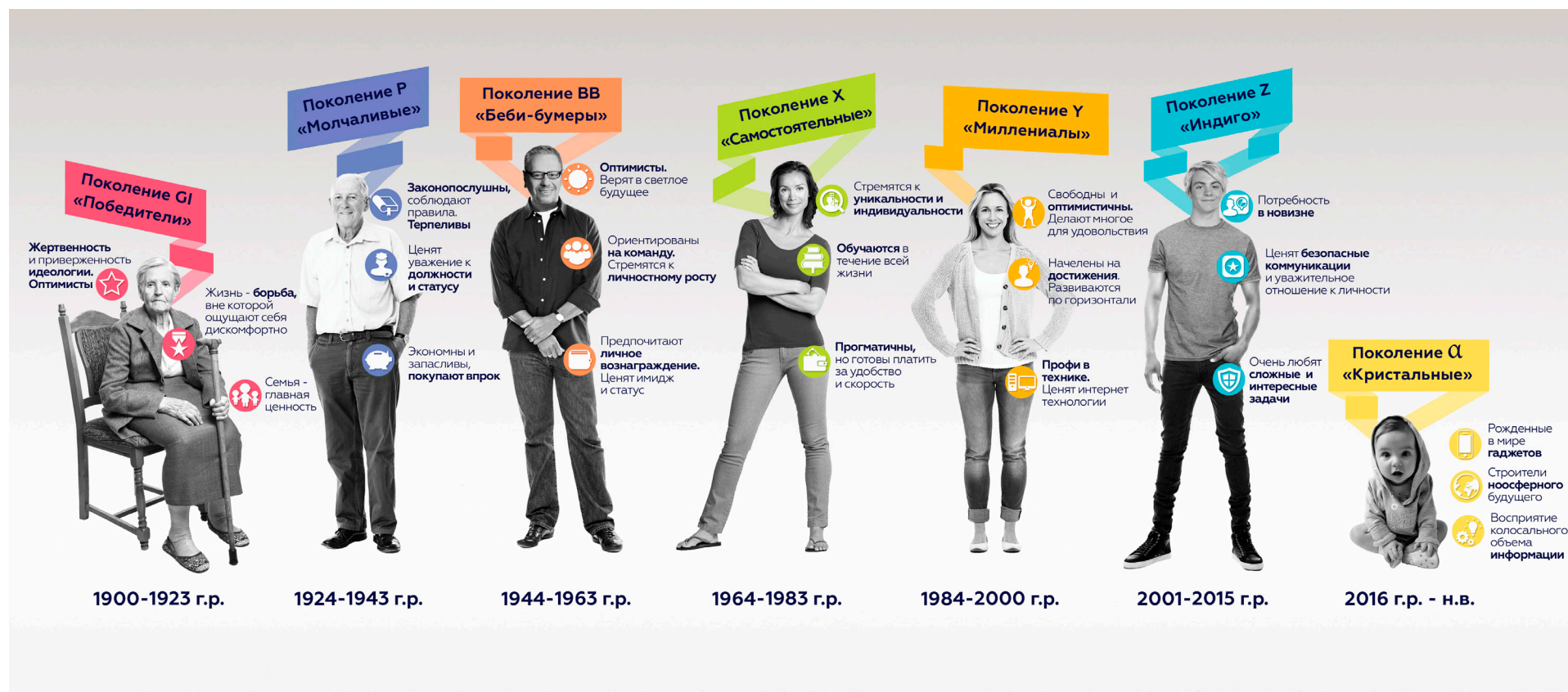
Поколение X

Основная мотивация для «X» – быть неотъемлемой частью корпоративной культуры, уверенность в завтрашнем дне и четкая организационная структура. Одним из работающих мотиваторов для представителей данного поколения

является возможность учиться в течение всей жизни. Что касается материальной мотивации, то X предпочитают фиксированные оклады. Слишком большая переменная часть зарплаты их нервирует.

Поколение Y

«Игреков» иногда называют также «сетевым поколением». Неудивительно, что их легче всего завербовать через Всемирную паутину, в особенности – через социальные сети.



Основная мотивация для «Y» – финансовое вознаграждение, отсутствие бюрократии, технологичность (например, оснащение офисов высокотехническим оборудованием). Если в компании не внедряются новые технологии, нет деятельности по оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, это может отпугнуть перспективных сотрудников поколения Y. Кроме того, «игреков» привлекают компании, в которых мало ограничений и запретов. Они ценят непринужденную атмосферу и свободный стиль общения, не любят придерживаться дресс-кода и ходить по струнке. Еще один действенный прием мотивации для поколения, выросшего на компьютерных играх, – «маскировка» рабочей рутины эстетикой игры.

Поколение Альфа

Предполагают, что для Альфа будет важна интересная работа, при этом только 40 % получают высшее образование. Они зависимы от технологий, заняты несколькими делами одновременно, очень мобильны.

Формируется образ траектории развития молодежи с указанием зоны ближайшего развития и обозначения основных стейкхолдеров, которые будут оказывать влияние на молодежь современной эпохи.

Уже на этом этапе важно увидеть, что в «карту будущего» молодежной отрасли у нас включены три поколения:

Поколение X – руководители молодежной отрасли, которые являются основными игроками в построении образа молодежной отрасли.

Поколение Y – это часть руководителей и специалисты молодежной отрасли, а также молодежный актив, который будет вносить предложения с учетом своих ценностей и точек развития.

Поколение Z – основной упор на данную когорту молодежи, которая вступает в активную фазу своего развития.

Поколение «Кристалльные дети»: к 2035 году им будет 15 лет, и сегодня это является для нас четким ориентиром. Уже сейчас важно думать об изменении форматов, технологий, инструментов работы, чтобы быть готовыми к тем потребностям и особенностям молодежи, которая скоро выйдет на арену молодежной сферы.

С учетом особенностей молодежи и понимания того, что «Y» и «Z» ценят, когда их мнение становится важным и значимым, с учетом осознания факта, что невозможно реализовывать дорожную карту развития отрасли, если на этапе строительства в ней не принимали участие молодые люди, мы вовлекли молодежь в обсуждение трендов молодежной отрасли.



Трек 2.2.4. ПОКОЛЕНИЯ Y И Z ЛЮБЯТ, КОГДА ИХ СПРАШИВАЮТ

Важный этап в работе форсайт-сессии – вовлечение молодежи в оценку трендов, которые были сформулированы профессиональным сообществом управленцев молодежной сферы. Изучив теорию поколений, мы узнали, что поколения YZ ценят, когда спрашивают и уважают их мнение.

Подготовленный пул трендов был направлен на оценку с помощью социальной сети «ВКонтакте». Надо отметить, что на это задание был отведен очень ограниченный временной ресурс, что свидетельствовало о готовности руководителя в удаленном доступе оперативно связаться с молодежью для обсуждения трендов и получения обратной связи.

На данном слайде представлен кейс оперативной работы руководителя МРК «Полярис». Мы видим большой охват целевой аудитории и результаты голосования за тренды.

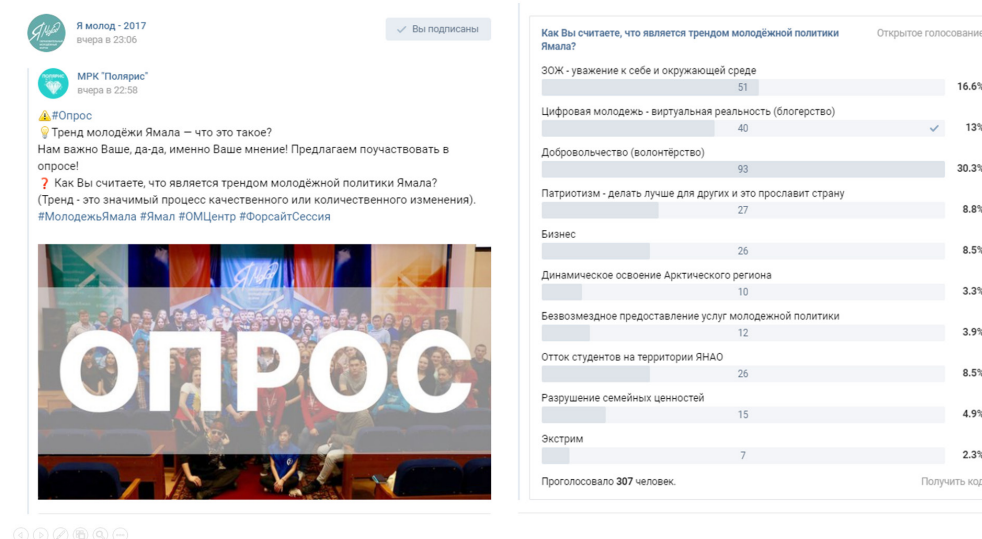
В молодежной экспертизе приняли участие 307 человек. Вначале были заданы вопросы и внесен определенный понятийный контекст. Лидерами голосования, с точки зрения молодежи, стали три тренда:

- 1) **добровольчество** (волонтерство) – 30,3 %;
- 2) **ЗОЖ – уважение к себе и окружающей среде** – 16,6 %;

3) **цифровая молодежь** (виртуальная реальность, блогерство) – 13 %.

Наименьшее количество голосов набрали такие тренды, как экстрим (2,3 %); динамическое освоение арктического региона (3,3 %); безвозмездное освоение услуг молодежной политики (3,9 %).

Анализ результатов показал значимость и популярность наблюдаемых процессов в молодежной сфере. Необходимость фиксации наиболее значимых процессов в области добровольчества, цифровых сервисов и важности качества жизни ставит перед управленческим корпусом задачи концентрации и тщательного подбора инструментов управления процессами в молодежной среде.

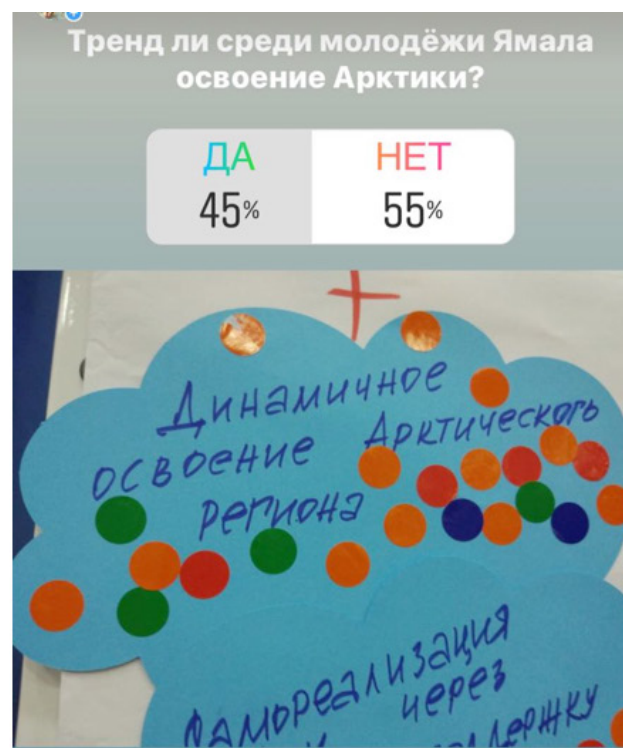
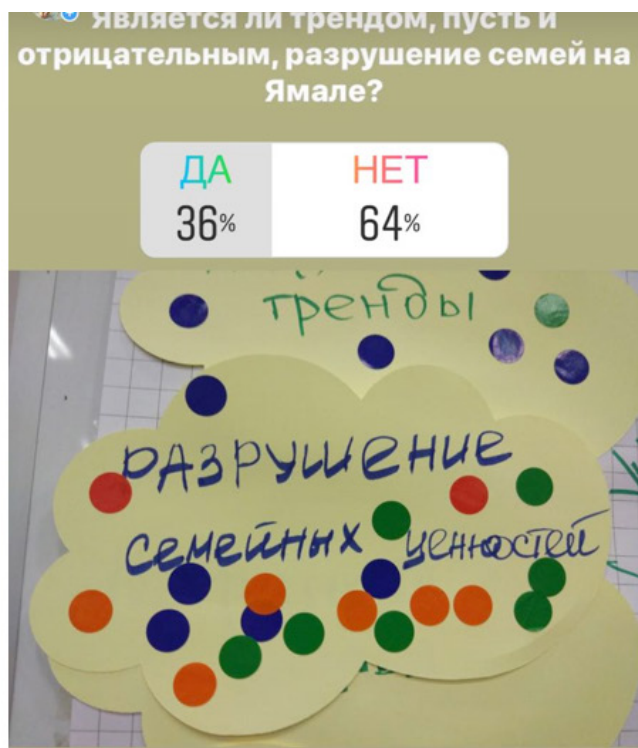


На рисунке ниже мы видим распределение мнений в пользу того, что виртуальная реальность действительно является процессом, который позволяет вовлекать молодежь в принятие решений с использованием цифровых технологий. Интересно, что 37 % участников экспертизы не считают виртуальную реальность объективным трендом. Безусловно, нам было бы очень интересно узнать обоснование такой позиции. Но на данном этапе мы фиксируем те смыслы, которые транслируются большинством молодых людей.

С наибольшим перевесом (87 % опрошенных) молодежь отмечает, что здоровый образ жизни становится приоритетным направлением в данной сфере, что очень важно уделять внимание своему здоровью, качеству жизни и инвестировать в развитие своей эмоциональной устойчивости.

И только 13 % респондентов отмечают, что данный тренд не имеет яркой выраженности. Полученная информация вызвала интересные дебаты среди управленцев молодёжной отрасли.

Результаты молодежной экспертизы отражают протекающие в молодежной среде процессы, и 64 % отметили, что такой тренд существует, что бизнес и предпринимательство сегодня являются необходимым ресурсом для саморазвития. Изучая теорию поколения, мы заметили, что для молодого поколения очень важно иметь возможность оставаться свободным и заниматься делом, которое имеет смысл и приносит доход. Но 36 % респондентов отмечают, что данный тренд не имеет устойчивости.



Надо сказать, что этот тренд только зарождается, но во многом определяет появление других трендов, и сейчас важно поддерживать его и осознанно вести стратегическую работу по созданию условий для его развития, важно сотрудничать с молодежными предпринимательскими сообществами.

На рисунке на предыдущей странице представлены результаты, отражающие позицию фокус-группы молодежи по отношению к разрушению семейных ценностей. Мы видим, что большинство респондентов (64 %) отмечают, что данный процесс не является трендом на территории Ямала.

Здесь важно добавить, что в работе форсайт-сессии самой важной и сложной была задача по выработке единого понятийного поля. Здесь мы можем предположить, что в общем понимании слово «тренд» трактуется не как тенденция, а как что-то очень важное, популярное, современное. В таком контексте признать разрушение семьи современным трендом очень сложно, даже для молодежи.

При этом для нас остаётся важным, что в среде молодежи непопулярно разрушать семьи и размывать семейные ценности.

Вопрос «двойной миграции» был самым дискуссионным в процессе форсайт-сессии. СМИ и руководители отрасли отмечают серьезный отток молодежи, вызванный объективными характеристиками региона, где нет университетов высшего профессионального образования –

происходит так называемая образовательная миграция. При наличии филиалов вузов молодежь (вероятно, с включением родителей) выбирает вузы для обучения в ближайшем студенческом городе – Тюмени, а также популярные мировые столицы: Москву и Санкт-Петербург. При этом отмечается приток рабочей молодежи из регионов РФ: на Ямал едут в поисках заработка и для профессиональной реализации. Молодежная экспертиза отмечает, что данный тренд, сформулированный руководителями молодежной сферы, на самом деле не является трендом. Так считает 71 % из числа респондентов. Мы можем предположить, что данная формулировка не вызвала интереса в молодежной среде либо признание данного процесса является непопулярным фактом для активной молодежи Ямала.

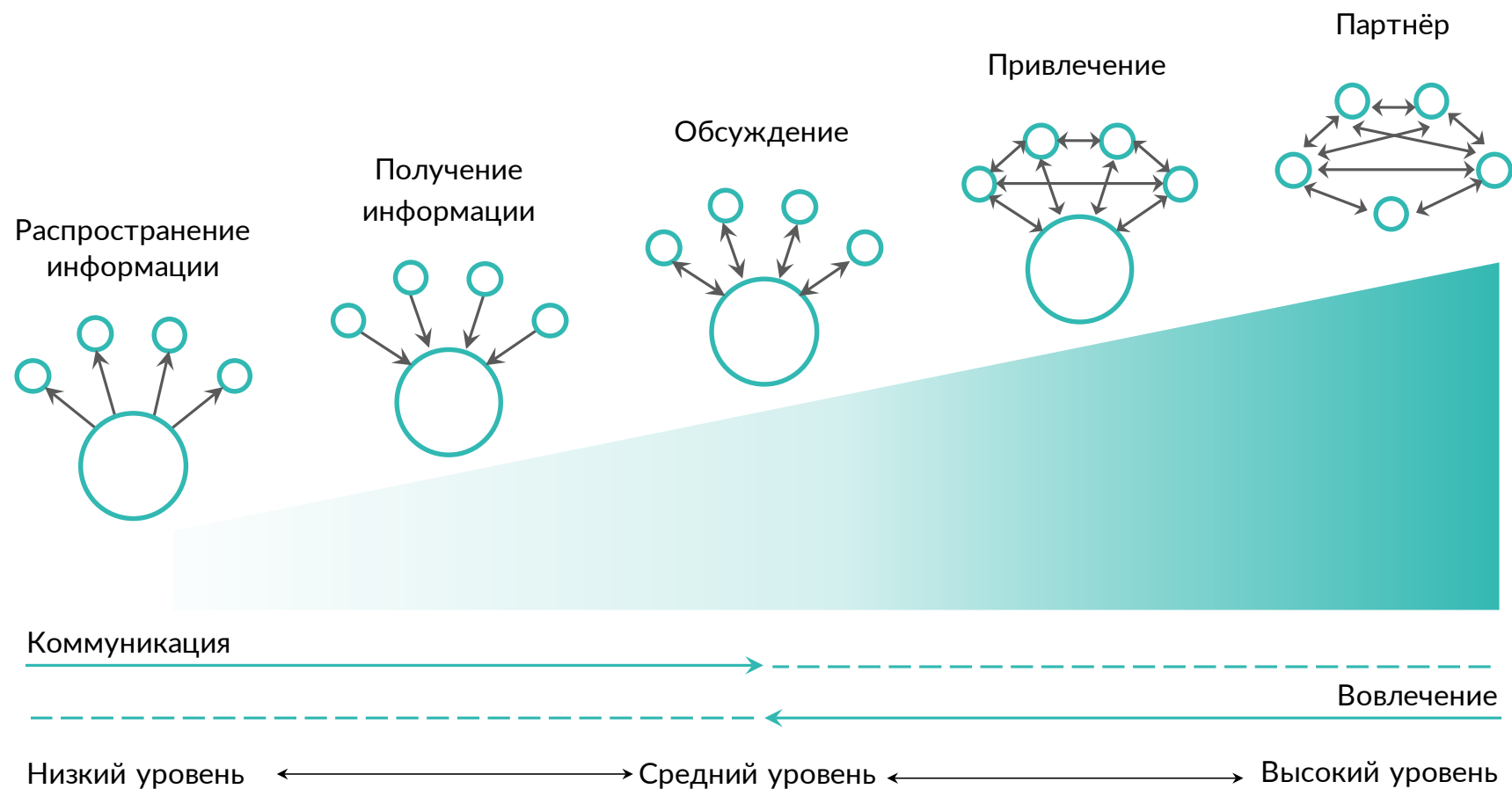
Результаты молодежной экспертизы позволяли фокусировать взгляд руководителей на том, как важно вовлекать молодежь в анализ текущей ситуации и в построение «карты будущего».

Сухой остаток

Форсайт-сессия направлена на привлечение основных стейкхолдеров в построение «карты будущего». Степень участия и вовлеченности заинтересованных сторон достаточно высока, при этом у них наблюдается двусторонняя возможность взаимодействовать с органами власти.

При интенсивном включении участников в созидательный процесс трансформируется коммуникация и появляется их вовлеченность в совместную деятельность. Для построения устойчивых связей необходимо пройти через весь генезис взаимодействия: от распространения информации до партнёрской позиции. Это является одним из ключевых параметров, обеспечивающих устойчивость внедрения «карты будущего» и совместную деятельность основных участников сферы молодежной политики.

Схема «Уровни вовлеченности»



Трек 2.2.5. МУЛЬТИПЕРЕКРЕСТНАЯ ЭКСПЕРТИЗА

Экспертная командная работа включала в себя соотношение результатов профессионального сообщества и молодежи. Результаты молодежного голосования проектировались на экран.

Были организованы панельные дискуссии с фокусом на определение тех трендов, которые войдут в каркас при построении «карты будущего».

Данная многоуровневая оценка позволила участникам осознать те процессы, которые происходят на уровне муниципального образования, в регионе, в Российской Федерации и в международном пространстве.

Некоторые результаты (например, ответы на вопрос «Является ли отток молодежи трендом на Ямале?») вызвали много споров со стороны управленцев. Приводились разные аргументы, которые позволяли фиксировать данный процесс. Отмечалось, что Ямал является инкубатором для талантливой молодежи в области проектной деятельности, молодежных инициатив, развития творчества, интеллекта (IQ) и эмоционального интеллекта (EQ).

На этапе внесения данного тренда на карту прозвучало мнение о том, что на данный процесс сложно влиять, что есть приток рабочей молодежи с хорошим уровнем квалификации, которую можно привлекать, что нужно создавать территорию для молодых профессионалов.

Решение было принято путем голосования, и на карте появился тренд с формулировкой желаемого будущего: «Ямал – территория молодых профессионалов».



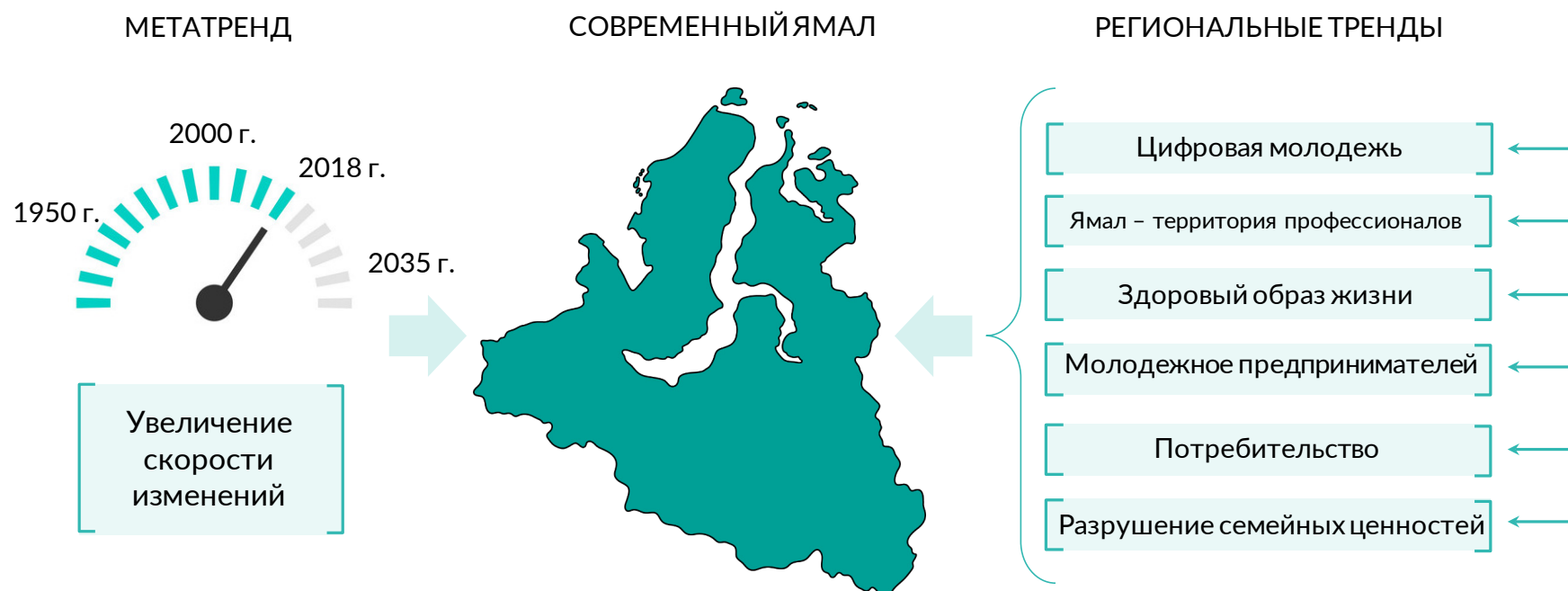
Трек 2.2.6. КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕНДЫ МОЛОДЕЖНОЙ СФЕРЫ ЯНАО

По результатам цикла экспертных сессий команды выделили 6 ключевых трендов, определяющих контуры образа будущего молодежной отрасли. Для изучения тренда важно посмотреть и проиллюстрировать кейсами, как этот процесс протекает в мировом пространстве и какие процессы, с точки зрения экспертного профессионального сообщества – руководителей молодежной отрасли, происходят на территории Ямала.

Метатренд - Ускорение

Изменения в мировом масштабе происходят в связи с общим мировым трендом – скоростью изменений. Новые управленческие решения, молодежные практики, социальные инициативы возникают в других условиях. Многие социальные игроки не готовы к новым скоростным вызовам и измененному социальному ландшафту.

Схема «Ключевые тренды молодежной сферы ЯНАО»



Существующие тренды мы разделили на кластеры:

1. Технологические тренды (цифровые) заметны в мировом пространстве, проявляются в жизни и оказывают значительное влияние на окружающую реальность.

ЦИФРОВАЯ МОЛОДЕЖЬ

Доступный интернет, увеличение количества информации, мобильных сервисов; цифровые технологии внедряются во все области жизнедеятельности молодого человека.

Кейс «Оцифровка окружающей реальности»

Современная модель управления невозможна без цифровых систем документооборота, учета и контроля в финансовой сфере, промышленности, торговле и госуправлении. Стандартом работы в высокотехнологичной промышленности является цифровое моделирование и проектирование. Все больше данных о повседневном мире вокруг нас перейдет в цифру, интернет будет накапливать все больше данных в «облаках» дата-центров – к этому процессу активно готовится инфраструктура и меняются технологические решения. Динамику этого процесса иллюстрирует прогноз: если в 2013 году объем созданных в интернете данных составлял 4,4 зеттабайта, то к 2025 году, по прогнозам Virgin Media Business (www.virginmediabusiness.co.uk), он может достигнуть 100 зеттабайт. В ближайшее время будет осознанно поставлена задача создания полноценной цифровой копии мира, включая фото- и видеофиксацию, геоданные, сведения о материальных составляющих объекта, отражаемые в реальном времени, а также различные неочевидные зависимости, описывающие эмпирические связи окружающего мира. Первым шагом к такому состоянию мира является тренд на обработку больших объемов данных BigData, вторым шагом является BigLiveData – сбор и обработка данных в реальном времени, технологии сбора данных в рамках BigData и развития искусственных интеллектов.

С точки зрения молодежной отрасли, это означает, что роль специалиста как «нотариуса событий» исчезнет и возникнет потребность в специалистах, которые умеют гибко управлять технологиями с опорой на мнение молодежи.

При общей тенденции к «копированию реальности» становится все труднее создавать новое и все больше искушение работать в режиме «копируй событие, технологию, формат»

2. Молодежные тренды (находящиеся на пересечении демографической, социальной и технологической сфер, задают темп развития услуг в сфере молодежной политики.

ЯМАЛ – ТЕРРИТОРИЯ МОЛОДЫХ ПРОФЕССИОНАЛОВ

Рост внешней миграции, влияние урбанизации на принятие решений молодыми людьми, стремление получить качественное образование, получить доступ к достоянию и возможностям больших городов. Фиксация процесса по привлечению молодых профессионалов на территорию Ямала с учетом цифровизации рабочего места.

Кейс «Интерфейс человеческой жизни»

Существующие интерфейсы для взаимодействия человека с компьютером / сетью абсолютно не физиологичны. Много часов в день мы вынуждены проводить в статичном положении и не в самых физиологичных позах, практически без движения, в замкнутых помещениях, постоянно фокусируя взгляд на узком прямоугольнике с изображением в несколько десятков сантиметров. Приход компьютеров породил целый ряд новых заболеваний, самые очевидные из которых – раннее распространение близорукости, проблемы со спиной и рост ожирения из-за гиподинамии.

Обратная сторона проблемы заключается в том, что наше тело – это часть нашего сознания, мы предназначены думать и говорить телом (Varela et al., 1992), и, не имея возможности использовать большую часть тела для творчества и игр, мы теряем значительную часть своего потенциала.

В последние 5–7 лет наметилось активное движение в сторону создания естественных, физиологичных интерфейсов, вовлекающих потенциал всего тела.

Начинают распространяться устройства, позволяющие фиксировать непосредственно мозговую активность и превращать энцефалограмму в управляющие сигналы для игры, отправки сообщений и т. п. – нейроинтерфейсы (например, Emotiv и др.). Уже сейчас эти устройства стоят сравнительно недорого, можно ожидать, что в течение 5–7 лет дешевые нейроинтерфейсы (по цене хорошей компьютерной мыши) получат массовое распространение как обязательные компоненты ввода – вывода информации. Для этого нужен лишь достаточно эффективный «драйвер» между данными об электрической активности мозга и операционной системой.

Важно, что эти устройства принципиально меняют модель взаимодействия с компьютером: в определенном смысле мысль становится материальной (поскольку управляет процессом представляемое действие, а не реальное движение или речь).

В обозримом будущем подобные устройства будут миниатюризироваться и встраиваться в виде элементов одежды, украшений, татуировок или простейших имплантов (либо, в случае со сканерами тела, будут становиться

частью «умной среды» дома, улицы, публичного пространства).

Развитие подобного рода интерфейсов, совмещенное с широким проникновением дополненной реальности, довольно сильно поменяет привычную среду для работы, учебы, занятий спортом и отдыха.

Данные изменения ставят задачи перед всеми заинтересованными сторонами по привлечению молодых профессионалов для внесения таких изменений в рабочие пространства, чтобы молодой человек мог думать и говорить телом. Творить и работать можно будет в любых помещениях и на любых поверхностях, используя жесты и голосовые команды для создания видео и изображений, объемных объектов и текстов – примерно так, как сейчас работает скульптор или модельер.

ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ

Растущее внимание к здоровому образу жизни, повышению качества жизни человека в области спорта, питания, индустрии отдыха, качественному эмоциональному общению.

Кейс «Аутентичность – новое качество жизни»

Экономика – это способ координации человеческих существ для совместного выживания и удовлетворения потребностей, но самой значимой, предельной, экзистенциальной потребностью, выходящей за рамки существующей экономики, является потребность в раскрытии своего собственного потенциала, возможность жить полной жизнью, потребность в самоактуализации (Maslow, 1943). Все большее число людей в промышленно развитых странах, особенно из новых поколений Y и Z, предпочитают социальной и экономической успешности возможность больше ориентироваться на глубинные потребности своей личности, быть более «подлинным». Это становится новым уровнем качества жизни молодых людей и в то же время вызовом для специалистов, которые работают с ними.

Спрос на аутентичность означает, что человек ищет возможность двигаться по своему уникальному маршруту жизни, ориентируясь на собственные глубинные интересы и стремясь максимально раскрыть свой творческий потенциал.

Частью этого маршрута является самостоятельный запрос человека на саморазвитие и на поддержку тех, кто

такое саморазвитие может направлять: менторов, наставников, жизненных тьюторов.

В средне-дальнем будущем – на горизонте 15–20 лет – спрос на аутентичность станет значимым социальным явлением, новый уровень качества жизни ставит новые вызовы и требует пересмотра и трансформации деятельности молодежной отрасли.

Данные особенности позволяют руководителям и специалистам молодежной отрасли в рамках программ и форумных кампаний создать форматы, в которых молодые люди смогут раскрывать свой потенциал на пути к личной аутентичности.

РОСТ МОЛОДЕЖНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Появление молодежных инициатив к созданию собственного дела, к гибким способам управления молодежными сообществами включает в себя технологии blockchain.

Кейс «Новая модель детства: когорта самостоятельных детей»

Модель детства претерпевала несколько существенных изменений за последние столетия: еще в 19 веке концепции «детства» как особого периода в жизни человека не существовало, ребенок воспринимался как «маленький взрослый». Сейчас мы, весьма вероятно, находимся в точке очередного существенного изменения. Большая часть 20 века была посвящена тому, чтобы «дать детям детство», в том числе борьбе против эксплуатации детского труда.

Эксплуатация детей действительно представляет серьезную проблему в слаборазвитых странах, где дети заняты сложным и опасным трудом. Однако в развитых странах ситуация другая: там у детей появляется возможность превратить свой «детский» интерес в деятельность, приносящую экономический доход.

Появляются первые дети-дизайнеры и дети-программисты, которые начинают зарабатывать онлайн суммы, вполне сопоставимые с доходами взрослых людей.

Появился первый девятилетний миллионер – английский художник Кирон Уильямсон, заработавший эту сумму на продаже своих картин.

Появление этой когорты детей (возможно, пока немногочисленной, но довольно быстро растущей) ставит целый ряд новых вопросов: легален ли такой детский труд? в какой мере ребенок имеет право распоряжаться результатами своего труда? может ли ребенок, получая экономическую независимость от родителей, принять решение о том, чтобы жить отдельно? с какого возраста можно считать ребенка самостоятельным?

Более того, есть еще один важный вопрос: насколько вообще концепция биологического возраста остается «рабочей» для регулирования прав детей. Скорость прохождения этапов становления личности (например, по Э. Эриксону) сильно зависит от способностей человека и характеристик развивающей среды.

Новое образование способно изменить эти скорости и позволить некоторым ученикам достигать не только интеллектуальной, но и эмоциональной и социальной зрелости значительно раньше, чем это принято сейчас.

Модель «автоматической инициации по достижении нужного возраста» может быть заменена моделью «инициации при прохождении заранее определенного уровня личных достижений», а в дальнейшем – профилем достижений, открывающим двери ко все расширяющемуся спектру видов деятельности. Важно учитывать именно психологическую готовность к следующему этапу взросления.

Развитие предпринимательских инициатив на территории Ямала важно начинать с детского возраста. В системной работе важно учитывать данные тенденции для пересмотра форматов и создания таких технологий, которые позволят стимулировать предпринимательскую активность на разных возрастных этапах.

3. Разрушительные тренды, свидетельствующие о тех процессах в молодежной сфере, которые нуждаются в концентрации усилий всех заинтересованных сторон.

ПОТРЕБИТЕЛЬСТВО

Рост потребительской позиции со стороны молодежи. Желание участвовать сопровождается стремлением к тем благам, которые ты получаешь бонусом за участие. Данное подкрепление ведет к обесцениванию волонтерской деятельности.

Кейс «Новые маугли»: поколение детей, выученных планшетниками»

Для современного подростка гаджеты и виртуальные игровые пространства являются привычной средой обитания, а родителям зачастую проще дать ребенку планшет, чем думать о том, как его учить или развивать. При этом многие родители потом сталкиваются с огромной проблемой: как забрать этот планшет в подростковом возрасте.

Что нужно дать подростку, чтобы он выпустил планшет из рук: купить собаку, новый телефон, путешествие? Что?

В центре внимания становится проблема формирования поколения, которому создают условия и дают, в одностороннем порядке.

Поколение «детей планшетников» – это своего рода «новые маугли», часть паттернов которых формируют образовательные и развлекательные приложения. Широко обсуждаются потенциальные проблемы сознания, которые возникают у этих детей и подростков.

Бедность сенсорного опыта (по сравнению с обычным миром, планшеты дают ограниченное представление: нечеткие текстуры, менее объемные звуки, отсутствие тактильного контакта и ощущений телесности задают упрощенную «карту реальности») и периодические трудности с разграничением виртуального и реального мира – вот проблемы, которые уже наблюдаются у взрослых пользователей, а в случае с «новыми маугли» они будут становиться все масштабнее, проявляясь не только в «реальности виртуальных друзей», но в приоритизации воображаемого и игрового по отношению к действительному.

Из-за привычки к высокой плотности событий, заданной активным использованием приложений и браузерингом, а также из-за высокой событийности в виртуальной реальности офлайн-реальность оказывается для подростков слишком медленной и скучной. Участие в реальных событиях не всегда является интересным для подростка. Тогда включается режим бонусов, укрепляющий позиции потребления.

Появляется необходимость в постоянном потреблении всего интересного, того, что можно взять. Данный феномен нуждается в реальной оценке для выбора технологий влияния.

Общество потребления цифровых продуктов, онлайн-курсов, онлайн-шопинга ведет к массовому влиянию на принятие решений: формируются приоритеты потребительства и исчезает желание делать что-то просто так.

Таким образом, сегодня перед молодежной отраслью стоит очень серьезная задача: включить молодежь в реальность, уместно сочетать реальные и виртуальные события и сделать акцент на понимание роли добровольчества. Руководителям и специалистам этой сферы необходимо «распаковать» истинный смысл данной деятельности и объяснить, что набор материальных благ и бонусов не является основным мотиватором для участия молодежи в добровольческом движении.

РАЗРУШЕНИЕ СЕМЕЙНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Семья несет традиционный образ благополучия. У молодежи повышается значимость роли супружества. При этом отмечается рост гражданских браков, рождение детей вне брака и нежелание брать ответственность внутри созданной семьи. Безусловно, влияние мировых эталонов свободных отношений ведет к размыванию границ семейных ценностей.

Кейс «Новая семья: поиск идентичности»

Происходящие изменения в укладе базовых общественных институтов не могут не коснуться модели организации семьи. Представления о норме семьи многократно пересматривались с начала индустриализации, но особенно существенные изменения происходят в последние десятилетия, когда наблюдается взрывной рост самых разнообразных форм семейной организации: общины, гостевые семьи, однополые браки, союзы для совместного рождения и воспитания детей и т. д.

Причины наступившего кризиса семьи вполне понятны.

Первоначальная и традиционная функция семьи – совместное выживание и воспроизводство, включая трансляцию культуры и опыта между поколениями. Брак как социальный институт имел также смысл в контексте совместного владения имуществом и его передачи.

В современном городе, особенно с учетом расцвета новых технологий, все эти задачи можно решить без участия партнера. Существуют возможности аутсорсинга любых функций (включая заботу о быте, воспитание детей, уход за больными и пожилыми), возможности для организации практически любых вариантов сексуальных отношений, возможности выстраивания собственной сети общения по интересам – все это «разрывает» семейный уклад и ставит под вопрос необходимость совместного существования. Понятно, что с появлением в быту в ближайшие 10–15 лет человекоподобных роботов, способных заменить партнера или членов семьи в большинстве этих функций, кризис еще более обострится.

Современная психология семейных отношений предлагает новую модель, основанную на том, что семья не пространство комфорта и выживания, а пространство совместного развития.

Главной идентичностью семьи является осознанный ею смысл совместного существования – ее образ совместного будущего, в котором каждый может развиваться вместе с другими и с помощью других. В ближайшие 10–15 лет начнется распространение разновидностей «семейных университетов», в которых семьи могут, опираясь на собственный «образ будущего», получать необходимые им для совместного существования и развития компетенции (в т. ч. участвуя в творческих проектах для всей семьи), а также перекрестно обучать друг друга полезным навыкам (так, как это делает, например, канадский Family University Foundation).

Семья – территория развития. Это еще один значимый вектор в работе с молодыми семьями. Данные позиции важно отработать внутри программ по работе с молодёжью на этапе «осознанного родительства», с молодыми семьями в рамках форумных кампаний и ключевых событий.

Трек 2.2.7. ОБРАЗ БУДУЩЕГО МОЛОДЕЖНОЙ СФЕРЫ ЯМАЛА

Формирование образа будущего молодежной отрасли – архиважная задача. Опираясь на результаты исследования префорсайта, мы обратили внимание, что руководители не ставят в приоритет стратегическое мышление, т.е. умение прогнозировать дальнейшее развитие ситуации. Для того чтобы данная работа принесла удовольствие, мы применили технику, которая запускает работу двух полушарий и позволяет создавать образ будущего в каждом тренде на основе выбора образов из предложенных материалов, приготовленных заранее.

Техника коллажа

Раскрытие потенциальных возможностей человека предполагает большую степень свободы, является эффективным методом работы с личностью, опирается на положительные эмоциональные переживания, связанные с процессом творчества. Кроме того, при изготовлении коллажа не возникает напряжения, связанного с отсутствием у участников художественных способностей, эта техника позволяет каждому достичь успешного результата. Эффективным является включение в коллаж фрагментов нормативных актов, личных фотографий участников, рисунков, авторами которых они являются либо на которых они запечатлены.

Материалом для коллажа могут служить глянцевые журналы, разнообразные изображения, фотографии, природные материалы, предметы, изготовленные или преобразованные его создателями.

В процессе работы мы обратили внимание на то, что многие участники отнеслись к журналам как к набору картинок, от которого нужно отталкиваться при создании образа будущего, при этом они не осознали ведущей роли самого образа для запуска процессов творческого мышления и генерации новых идей.

Роль образа в работе на этапе форсайта

Раскрытие потенциальных возможностей человека предполагает большую степень свободы, является эффектив-



ным методом работы с личностью, опирается на положительные эмоциональные переживания, связанные с процессом творчества. Кроме того, при изготовлении коллажа не возникает напряжения, связанного

Опираясь на созданный образ, команды формулировали метафоры, для того чтобы объяснить, что запускает этот образ. Звучали разные идеи: «внешнее манипулирование», «пешки в игре», «управление на игровом поле». Данная техника позволяет раскрыть, что включает в себя образ будущего и как можно распаковать его смысл. Коллаж – это не набор «веселых картинок», это возможность построить образ желаемого будущего по каждому тренду. Увидеть и осознать те элементы структуры, на которые можно влиять с помощью форматов, технологий, событий и нормативных актов. Определить ключевых игроков, которые несут в себе угрозу для развития тренда и, напротив, возможности для его роста.

Данный образ желаемого будущего отражает основные критерии качества жизни. Участники отметили, что тренд «ЗОЖ» не нужно трактовать узко и включать в него только занятия спортом; увидели, что важно привлекать в командную работу ключевых игроков отраслевых сфер здравоохранения, спорта, туризма.

Информационная справка¹⁵

КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ

1. *Здоровье. Возможность вести здоровый образ жизни на всех ступенях жизненного цикла.*
2. *Индивидуальное развитие путём обучения. Усвоение детьми основных знаний и навыков, а также ценностей, необходимых для их индивидуального развития и успешной деятельности как члена общества; возможность продолжать самообразование и использовать свои умения; возможность развивать и активно использовать свои знания, навыки и мобильность, требующиеся для реализации их экономического потенциала и при желании дающие возможность для их интеграции с экономическим процессом; возможность сохранять и развивать культурное наследие для того, чтобы внести свой вклад в благополучие членов различных социальных групп.*
3. *Занятость и качество трудовой жизни. Наличие выгодной работы для тех, кто стремится её получить; характер трудовой деятельности; удовлетворенность индивидуума своей трудовой жизнью.*
4. *Время и досуг. Возможность самому выбирать увлечения и определять, как проводить свободное время.*
5. *Возможность приобретения товаров и пользования услугами. Личная возможность приобретения товаров и пользования услугами; уменьшение количества людей, испытывающих материальные лишения; качество, возможность выбора и доступность товаров и услуг, производимых в частном и общественном секторах; защита индивидуумов и их семей при возникновении экономических трудностей.*

¹⁵ Закаровский Г.М. Качество жизни населения России. Психологические составляющие. – М.: Смысл. 2009. – 320 с.

Трек 2.2.8. ИНСТРУМЕНТЫ ДЕЙСТВИЙ



В создании «карты будущего» управленческий кампус использовал строительный материал, включающий в себя серию карточек, отражающих основные узлы карты, в основе которых находится RAPID FORESIGHT. Методология. Версия 0.4.¹⁶

¹⁶ RAPID FORESIGHT. Методология. Версия 0.4. / Сборник материалов – М.: АСИ, 2017. – 92 с.

ТРЕНД – это объективный, продолжительный, устойчивый процесс, который может меняться. Тренд включает в себя три элемента:

- 1) показатель роста или падения;
- 2) предмет изменений;
- 3) принадлежность к конкретной территории.

При фиксации трендов мы можем наблюдать изменение скорости процессов, масштабирование явления на территории.

ТРЕНД
ЭТО ЗНАЧИМЫЙ,
НАБЛЮДАЕМЫЙ
ПРОЦЕСС
КАЧЕСТВЕННОГО ИЛИ
КОЛИЧЕСТВЕННОГО
ИЗМЕНЕНИЯ
(В МИРЕ, СТРАНЕ, ОТРАСЛИ)



Global Digital Trends 2017

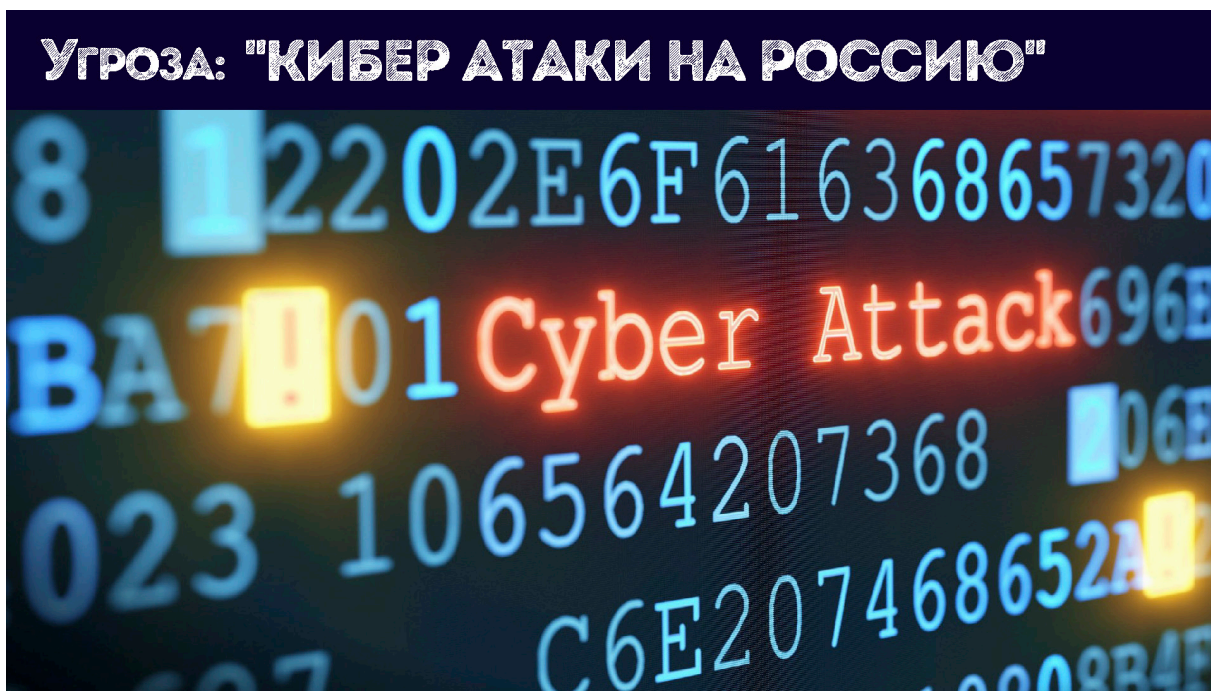
ОБРАЗ БУДУЩЕГО – согласованный образ того, к чему мы хотим прийти. Что мы хотим получить при выработанных и консолидированных действиях, с определением маркеров отраслевого образа будущего.

СУБЪЕКТ – заинтересованное лицо, готовое действовать для реализации своих планов и интересов.



УГРОЗА
ПРОЦЕСС, КОТОРЫЙ
МОЖЕТ НЕГАТИВНО
ПОВЛИЯТЬ НА
СУБЪЕКТА
(УГРОЗА ВСЕГДА ДЛЯ
«КОГО-ТО»)

УГРОЗА – последствие развития тренда, а также значимое следствие технологии, формата или другой сущности на карте, которое может негативно повлиять на того или иного субъекта. При заполнении карточки «угроза» всегда заполняется графа «субъект», т. к. угроза всегда существует «для кого-то». Например, «потеря функции целеполагания детьми, с детства использующими рекомендательные системы» – угроза для родителей, но при этом возможность для диктатора. «Потеря образовательного суверенитета страны в результате перевода курсов». Анализ угроз стимулирует работа со списком субъектов и сущностями на карте. По отношению к каждому тренду и каждой другой карточке на карте участник задается вопросами: как это может повредить данному субъекту? В чем невыгодность данного явления или развития данного тренда для указанного субъекта?



ВОЗМОЖНОСТЬ – последствие развития тренда, а также значимое следствие технологии, формата или другой сущности на карте, которое может положительно повлиять на того или иного субъекта, создать для него новую возможность. Например, «увеличение количества пробок на дорогах» – возможность для производителя кондиционеров с фильтрами или стеклопакетов. Анализ 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 помочь субъекту или быть для него выгодным?

ВОЗМОЖНОСТЬ
ПРОЦЕСС, КОТОРЫЙ
МОЖЕТ
ПОЛОЖИТЕЛЬНО
ПОВЛИЯТЬ НА
СУБЪЕКТА
(ВОЗМОЖНОСТЬ
ВСЕГДА ДЛЯ «КОГО-ТО»)



**Возможность: ДИСТАНЦИОННОЕ
ОБУЧЕНИЕ В ЛЮБОМ ВУЗЕ МИРА**



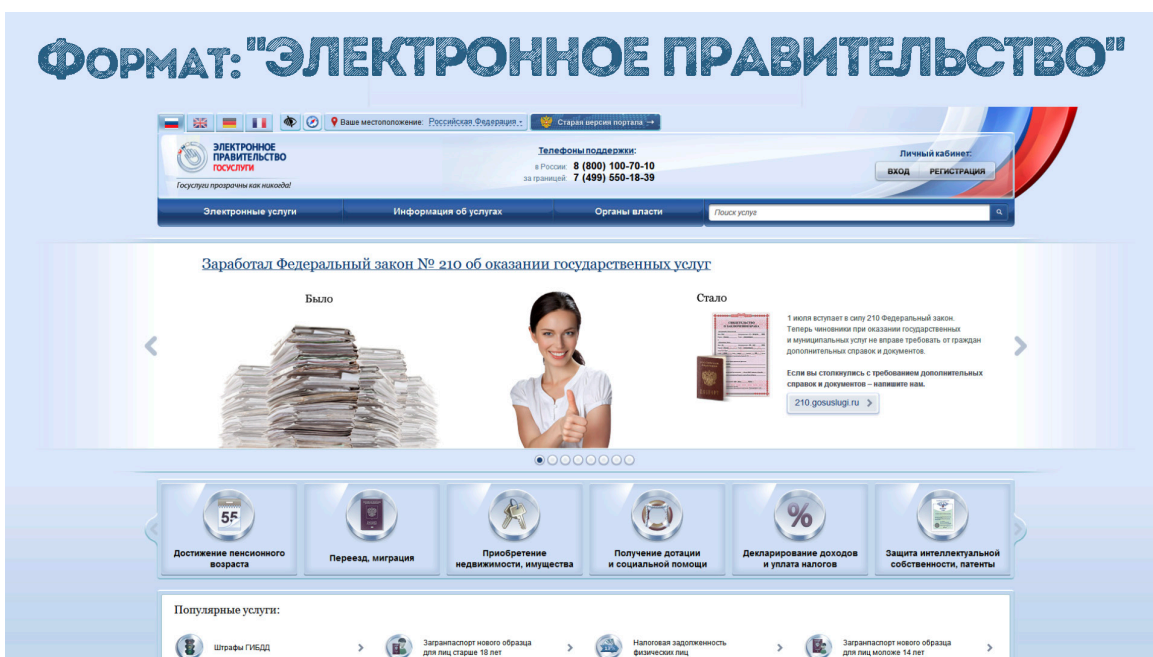


ФОРМАТ

СОЦИАЛЬНЫЙ ОТВЕТ НА «ВЫЗОВ» ИЛИ «ВОЗМОЖНОСТЬ» ТРЕНДА (ПРОЕКТ, ПРОДУКТ, СПЕЦИАЛИСТ)

ФОРМАТ – это социальный ответ на вызов или возможность, по сути, это воплощение социальных практик.

Например, «сетевые дворцы пионеров» как формат на тренде «сетевая социальная самоорганизация». Под форматом понимается формат коммуникации (тип отношений между людьми), который всегда порождается субъектом. У формата нет конечной цели. Формат всегда строится на тренде, который является для него вызовом или возможностью, и может запускать новый тренд.



ТЕХНОЛОГИЯ – это отдельное технологическое решение или пакет технологических решений («реактор на быстрых нейтронах»), значимый для развития, открытия или угасания того или иного тренда или формата. Технология может работать без человека.

Технология – это «ответ на вызов», возникающий в системе НТР; она может представлять собой материю или информацию; технология частично обусловлена трендами (задающими «вызов»).



ТЕХНОЛОГИЯ

ОТДЕЛЬНОЕ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ
РЕШЕНИЕ
(ИЛИ ПАКЕТ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ)



ТЕХНОЛОГИИ ЦИФРОВОЙ МЕДИЦИНЫ

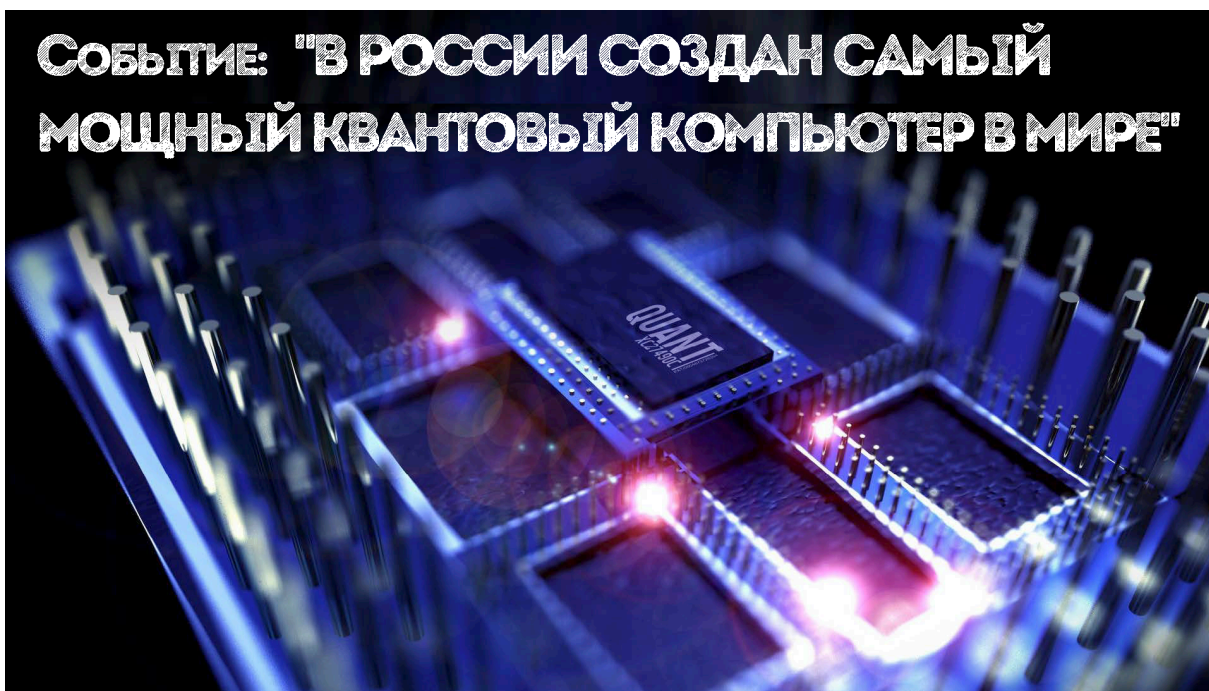




СОБЫТИЕ

КУЛЬМИНАЦИЯ
ТРЕНДА,
ПЕРЕЛОМНАЯ
ТОЧКА ИЗМЕНЕНИЯ
ГРАДУСА (+/-)
ТРЕНДА

СОБЫТИЕ: "В РОССИИ СОЗДАН САМЫЙ МОЩНЫЙ КВАНТОВЫЙ КОМПЬЮТЕР В МИРЕ"



СОБЫТИЕ – одномоментное явление, выражающее кульминацию какого-либо тренда, его точку перелома или маркер, размещаемый в таких точках. Событие, как правило, является измеримым, то есть можно уверенно зафиксировать этот 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». Определенный уровень (абсолютное значение или процент) проникновения формата или технологии в массы является хорошим примером индикатора события. События-индикаторы являются прекрасным инструментом реализации образа будущего в сознании участников группы, в особенности тех, кто испытывает затруднения в работе с абстрактными образами и концепциями.

НОРМАТИВНЫЙ АКТ – сущность, которая работает на запуск, перелом, торможение тренда или изменение его направления. Институциональный (регуляторный) «ответ на вызов», по сути, одномоментный акт управленческой воли, воплощенный в документе регулятора, законе или нормативном акте.

Опора на данную методологическую конструкцию позволила выстроить карту будущего развития молодежной отрасли до 2035 года. Конечно, необходимо отметить сложность понятийного поля и важность примеров в процессе работы. Данная работа происходила в 6 командах с привлечением модераторов, где основными «держателями смыслов» были руководители молодёжной отрасли.

ЗАКОН
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
АКТ, ДОКУМЕНТ,
«ПЕРЕЛАМЫВАЮЩИЙ»
И/ИЛИ
ЗАПУСКАЮЩИЙ
НОВЫЙ ТРЕНД



Закон: "ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА РФ"



ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РАСПОРЯЖЕНИЕ

от 28 июля 2017 г. № 1632-р

МОСКВА

Утвердить прилагаемую программу "Цифровая экономика Российской Федерации".

Председатель Правительства
Российской Федерации

Д.Медведев

Трек 2.2.9. ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ПРОДУКТЫ) ФОРСАЙТ-СЕССИИ

Форсайт-сессия включала в себя образ результата, который можно представить в форме цепочки:

Прогноз – коммуникация – вовлечение молодежи – образование – создание команды – генерация проектов

ПРОГНОЗ

Получение «Карты будущего развития молодежной отрасли 2035», описывающей основные возможные события (время и условия появления новых технологий, форматов взаимодействия, законодательных актов, угроз и проявления или исчезновения тенденций), которые, по мнению профессионального сообщества молодежной сферы, будут влиять на отрасль / территорию / организацию в указанном временном горизонте. Анализ данной карты представлен в главе «Постфорсайт»

КОММУНИКАЦИЯ

Согласование 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 возможностью выхода на формирование согласованной «дорожной карты» основных проектов развития

ВОВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЕЖИ

В процессе форсайт-сессии молодые люди включались в обсуждение трендов, что позволяет говорить о вовлечении молодежи и выходе на уровень партнеров по сборке «карты будущего» и включению ресурсов форумных кампаний для реализации карты через молодежные проекты, которые будут направлены на приоритетные направления развития молодежной отрасли.

ОБРАЗОВАНИЕ

Формирование единого понятийного поля, поля представлений о существенных трендах и событиях является процессом взаимного образования всех участников форсайта.

ГЕНЕРАЦИЯ ПРОЕКТОВ

Создание с опорой на «карту будущего» целостной «дорожной карты развития молодежной отрасли 2035» по реализации желаемого будущего; формирование списка проектных идей для бизнес-стартапов, научных исследований, проектов, реестров законодательных актов, которые так или иначе связаны с образом желаемого будущего, порождаемыми им вызовами и возможностями

ми. Приводимые в прогнозе цифры или даты – это своего рода «маркеры будущего», цель которых – показать масштабы и скорость изменений. По статистике различных форсайтов, осуществимость прогнозов в них составляет 60–70 %, «попадание» в даты – до 50 %.

Обозначаемые события имеют свойство «притягиваться», происходить быстрее, чем обозначенные прогнозы. Поэтому мы призываем относиться к основным идеям, указанным в «карте будущего», не столько как к прогнозам, сколько как к приглашению действовать совместно уже сейчас.¹⁷

Трек 2.2.10. РЕФЛЕКСИЯ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

Рефлексия – важная компетенция современного управленца. Осознание своих чувств, мыслей по итогам любого семинара и события является одной из самых важных точек развития человека. Возможность выразить свои мысли и чувства внутри профессионального сообщества создает ситуацию «накопительного режима» идей группы, эмоциональных переживаний, осознания точек сопротивления и своих ресурсов в тех ситуациях, с которыми столкнулись участники в течение погружения в прогнозирование будущего.

В условиях форсайт-сессии наша рефлексия прошла в экспресс-режиме и включала в себя пять основополагающих вопросов:

1. Каковы мои ресурсы?
2. Каковы мои точки роста?
3. Что я понял?
4. Что я планирую с этим сделать?
5. С кем я этим поделюсь?

Данные анкеты носили персонализированный характер, так как участникам необходимо было взять ответственность за то, что они писали о себе и о своих результатах по итогам форсайт-сессии.

Мы осознанно не включали вопросы по оценке компонентов программы форсайт-сессии, по роли и приемам ведущих форсайт-сессии. Для нас самым важно было то, что все инструменты работы группы позволяли высветить наиболее сильные стороны участников, возможно, инициировать эмоциональное включение, чтобы работать на полной мощности. Мы намеренно включали в процессе форсайта те роли, которые позволяли вывести группу из зоны комфорта, чтобы увидеть себя и осознать в новом опыте взаимодействия с группой и с самим собой.

¹⁷ Martin B. (2001) *Technology Foresight In A Rapidly Globalizing Economy*, United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)

Таблица «Обратная связь участников форсайт-сессии»¹⁸

Каковы мои ресурсы?	Каковы мои точки роста?	Что я понял?	Что планирую с этим сделать?	С кем я этим поделюсь?
Управленческие, творческие, организационные.	Переосмысление. Вперед. Много работы.	Тренд – это процесс. Что с этим делать?	Донести информацию в свой МО. Спланировать муниципальную карту будущего. Включить блок форсайт-сессии на молодежный форум.	С коллегами, друзьями, администрацией района.
Опыт работы с молодежью, коммуникабельность, обучаемость, работоспособность.	Интерес ко всему новому, осмысленность.	Надо работать в команде, надо слушать друг друга и принимать оптимальное решение.	Осмыслить, изучить и начать работать в этом направлении.	Со всеми заинтересованными лицами.
Коллектив, семья.	Самообразование.	Необходимость долгосрочного планирования.	Провести мозговой штурм со специалистами.	Со специалистами.
Думаю, еще остались, а вернее, пополнились.	Продолжить самообразование.	Тренд – это процесс. Событие – переломный момент. И главное – хороший результат.	Поделиться с коллегами, применить в работе.	С коллегами и знакомыми.
Слаженная и эффективная работа команды.	Профессионализм.	Что невозможное – возможно.	Что невозможное – возможно.	С коллективом МБУ, ШРУ г. Новый Уренгой

¹⁸ Представлены в авторском изложении участников форсайт-сессии, город Ноябрьск, декабрь 2017 г.

Каковы мои ресурсы?	Каковы мои точки роста?	Что я понял?	Что планирую с этим сделать?	С кем я этим поделюсь?
Знания, полученные на форсайт-сессии, сотрудники.	Систематизировать полученные знания.	Невероятное очевидно, нам это под силу. Нужно учиться.	Учиться, организовать форсайт сессию, специалистов по работе с молодежью в муниципальных образованиях. Реализовать ряд проектов, которые «родились на форсайте».	Коллеги, молодежь города.
Работать в команде, творческий подход.	Непрерывное образование, совершенствоваться, работа над собой, быть всегда лучше.	Тренд – это процесс. Не бояться идти вперед, и строить будущее.	Определить перспективы, передать знания, мотивировать специалистов к внешним изменениям.	С коллегами, подчиненными, семьей.
Знания, молодость, энергия, желание развиваться.	Точек роста очень много! После обучения в проф. сообществе это становится очевидным.	Никогда нельзя выпадать из русла. Нужно всегда быть в гармонии с собой.	Рассмотреть организацию форсайт-сессии в муниципальном образовании.	Поделиться полученной информацией с коллективом и начальником управления.
Опыт, обучаемость.	Научиться делегировать полномочия.	Команда – это самое главное при решении задачи.	Применить технологию форсайта в МО в рамках Форума.	Прежде всего с сотрудниками.
В данный момент исчерпаны, нужно работать над собой	Нужно само-образовываться постоянно и будут успехи.	Нужно менять подходы, методы, инструменты.	Работать над ошибками. Воплощать тренды в формат.	С коллективом, семьей, родственникам, молодежью.

Каковы мои ресурсы?	Каковы мои точки роста?	Что я понял?	Что планирую с этим сделать?	С кем я этим поделюсь?
Управленческие, творческие, организационные.	Вижу развитие своего учреждения и всей молодежной политики в новом русле.	Мир стремительно меняется. Стремление развиваться. Вера в будущее Ямала.	Новые направления в молодежной сфере. Добиться поставленных целей, планов.	Проведу форсайт-сессию со своей командой в учреждении. Спасибо за все!!! Знания, эмоции, переосознание!
Работоспособность, гибкость мышления.	Внешняя коммуникация, управление своим временем.	Необходимо рассматривать проблемы в комплексе для решения. Учитывать всегда риски / угрозы. Образы помогают взглянуть на проблему с другого ракурса.	Использовать в работе с коллективом, в сфере управления	С коллегами, с руководством
Главный мой ресурс – это опыт!	НКО, проф. сфера, политич. сфера, система самообразования.	Технологию «Форсайт», стратегию развития МПЯ до 2035 г. Структуру системы молодежной политики ЯНАО.	Свой вклад внести. Активно взаимодействовать с коллегами. Применять технологию «Форсайт» в работе.	С коллегами, молодежью.
Навыки тренера, способность к обучению, опыт. Креативная команда специалистов. Наличие развивающих проектов.	Точные навыки по освоению технологии форсайта.	Как образ помогает в формировании проекта. Что такое тренд. Влияние события на развитие тренда.	Провести форсайт в МО. Определить тренды для своего МО. Продолжить обмен идеями с коллегами с форсайта.	Со своей командой.

Каковы мои ресурсы?	Каковы мои точки роста?	Что я понял?	Что планирую с этим сделать?	С кем я этим поделюсь?
Знания, желания, умения!	Никогда не остановлюсь на достигнутом! Рост, знания, душа! Растить надо! Нет предела совершенству!	Тренд – процесс. Событие – четко, не результаты. Без труда.	Надо совершенствоваться, надо желать, надо действовать.	Надо совершенствоваться, надо желать, надо действовать.
Знания, интересные идеи, опыт.	Изучение качественно новых технологий.	Мало информирована в трендах молодежи. Все тренды взаимосвязаны. У меня все получится.	Поддерживать связи с людьми муниципалитетов, округов. Максимальная поддержка проектов других муниципалитетов образования.	С коллегами, специалистами и семьей.
Знание субкультур, взаимодействие с Y и Z.	Рост в каждом шаге, нет паузам, вперед.	Движение вперед, модернизация, взгляд на Z и A.	Использовать в работе (проекты и т.д.) В подборе сотрудников.	Коллеги, друзья, родные.
Знания, умения, навыки. Креативные идеи.	Научиться прогнозировать будущее, развиваться.	Тренд – это процесс.	Выявить основные тренды в МО. Разработать карту будущего учреждения. Реализовать.	Со своими коллегами и социальными партнерами.
Опыт и знания, вера и сила, желание и возможность.	Чтобы оставаться на месте – надо очень быстро двигаться вперед!	Это сложно. Это ломает мышление. Форсайт – необходимая технология в планировании (стратегическом).	Доработать «Карту будущего». Передать накопленные знания. Действовать, несмотря ни на что.	С коллегами в своем муниципальном образовании и молодежью г. Муравленко. Спасибо!

Каковы мои ресурсы?	Каковы мои точки роста?	Что я понял?	Что планирую с этим сделать?	С кем я этим поделюсь?
Вера, любовь.	Развитие, новые миры.	Тренд – это процесс, волна.	Доработать карту будущего. Использовать метод в работе.	Друзьями, коллегами.
Мозг, команда.	+ + + +	Тренд, форсайт – тема. Команда работает.	Работать. Учиться. Развиваться.	С коллегами.
97-штатных единиц.	Приумножить.	Необходимость в развитии молодежи в ритме современных трендов.	Запомнить. Применять. Рекомендовать.	Поделится с коллегами.
Время, физические силы, знания.	Физическое развитие, самообразование.	Тренд – процесс. Выступление нельзя начинать с извинения.	Саморазвиваться, получать новую информацию.	С коллективом учреждения.
Безграничные внутренние, специалисты учреждения, руководители сферы МП ЯНАО.	Развитие, работа над собой.	Тренд – процесс Теория поколений.	Применять на практике. Организовать внутренний форсайт. Работать.	Со своими коллегами.
Знания, опыт, любовь к делу, желание работать на лучший результат.	Учиться всегда, быть любимой, современной. Развиваться в ногу со временем.	Основные тренды ямальской молодежи; в ЯНАО в сфере молодежной политики работают заинтересованные люди, готовые к нестандартным решениям.	Обработать полученные знания, положить в план действий, обсудить его с молодежью, утвердить с руководством. Работать на ощутимые показатели активной, здоровой молодежи.	С молодежью, руководством, коллегами, друзьями.
Ограничены.	Самообразование.	Я не вижу будущее, я хочу его видеть! Я могу его планировать.	Нужно учиться предвидеть! Нужен психолог, нужно мыслить по-другому.	С коллегами в городе Лабытнанги, друзьями и близкими.

Каковы мои ресурсы?	Каковы мои точки роста?	Что я понял?	Что планирую с этим сделать?	С кем я этим поделюсь?
Переосмысление, перезагрузка, желание творить, обучаться новому и применять на практике.	Видение перспективы, желание сделать много продуктивных и качественных проектов в районе.	Необходимо пересмотреть работу в молодежной политике района в части проектной деятельности, использование современных технологий. Погружение в материал, помогающий переосмыслить реалии жизни.	Использовать в работе на молодежном форуме Приуральского района. Попробовать разработать карту будущего Приуралья.	Со специалистами управления, со специалистами районного молодежного центра, с молодежью в поселках районов.
Аналитичность, самокритичность, умение работать в команде.	Форсайт-сессии и другие современные формы, «перезагрузка сознания».	Тренд – это процесс. «Все невероятное – очевидно!»	Соберусь с мыслями и разложу все по полочкам в своей голове. Нужен порядок в мыслях, так как от них зависят мои управленческие действия.	Руководители социальной сферы, коллеги из системы образования, культуры, спорта, социальной защиты.
-----	-----	-----	Проведу форсайт-сессию внутри коллектива. Очень буду настаивать, чтобы на молодежь посмотрели как на поколение новой Эпохи.	Со всеми, кто меня спросит: «Где была? До тебя не дозвониться».
-----	Развитие ораторского искусства.	Человеческие ресурсы бесконечны. Командный дух – самое лучшее в практике разработки стратегии.	Применить полученный опыт в сфере работы. Продолжить саморазвитие в этом направлении.	С коллегами.
-----	-----	Мне еще многому надо учиться! Это достигаемо! Нужно действовать!	Учиться! Применять в работе! У меня есть коллеги! Мы все сможем реализовать!	С коллегами и друзьями.

Каковы мои ресурсы?	Каковы мои точки роста?	Что я понял?	Что планирую с этим сделать?	С кем я этим поделюсь?
Молодость, знания, опыт, желания, целеустремленность.	Личные компетенции, образование, неформальное общение с молодежью, стратегические сессии с коллегами.	Ориентированность на тренды в работе, учет социального исследования в работе, необходимо общее обсуждение, единая площадка для коммуникаций с коллегами.	Проанализировать полученную информацию, составить конспекты. Презентовать и провести стратегическую сессию со своими коллегами по работе.	С подчиненными, начальниками профильных отделов, специалистами.
Если есть смысл, а точнее, если я его вижу – ресурсы безграничны.	Развитие личных компетенций в молодежной политике. Чаще выходить из «офисной работы» к молодежи.	Что изучение потребностей молодежи требуется проводить постоянно. Сложно планировать на много лет вперед в связи с техническим прогрессом. Любовь к делу. Молодежная политика безгранична.	Провести подобную сессию со специалистами и молодежью. Разработать карту будущего молодежной отрасли для молодежной политики и муниципального образования. Пересмотреть работу с учетом социального эффекта.	Молодежь, специалисты, органы власти.
Коллектив (коллеги, инициативная молодежь).	Получение новых навыков, знаний.	Постоянно пополнять свои знания и знания коллектива, идти на шаг вперед. Что такое тренды, как создать карту будущего, код поколения.	Поделиться знаниями с коллегами. Организовать форсайт-сессию в своем муниципалитете. Применять успешно в работе с молодежью.	С руководителями социальной сферы и коллегами.
Команда единомышленников!	Прорыв в работе!	Код поколения, глобальные тренды, перспектива дальнейшего развития.	Креативное мышление, действовать, технологичность решения в развитии!	С коллегами по цеху.

Каковы мои ресурсы?	Каковы мои точки роста?	Что я понял?	Что планирую с этим сделать?	С кем я этим делюсь?
Опыт 17 лет в молодежной политике, знания и новые формы, полученные на форсайт-сессии.	-----	Тренд – это не процесс. Хочу применить форму форсайт-сессии на своем учреждении, специалистах.	Использовать в работе для более эффективной реализации патриотической программы, проведу форсайт-сессию, напишу об этом.	Сотрудники. Друзья в ВК. Фейсбук.
Получение информации об основных трендах Ямала.	На основании полученных данных попытаться применить в своем городе.	Тренды, что нужно переосмыслить, необходим анализ,	-----	-----
проблемы города, региона.	Применить в своем городе. Еще раз проанализировать.	Специалисты центра, где я работаю.	-----	-----
Знания, полученные здесь, понимание разности методик и их значимости в поисках решений.	Перспективы дальнейшего развития моих профессиональных качеств и получение новых навыков.	Теорию поколений, принципы выявления проблем и выстраивание линий (стратегии), решений.	Попробую по такой же технологии найти стратегические решения для развития учреждения и, может быть...	С коллегами.
Безграничны.	Ученье – свет...	Теория поколений. Исторические процессы. Знания о процессах.	Применять в работе. Поделиться с коллегами. Ожидание результата.	Коллеги. Семья. Друзья.

Трек 2.2.11. ПОДВОДЯ ИТОГ

В соответствии с разработанной участниками форсайта «Картой будущего развития молодежной отрасли Ямала» отмечены следующие тенденции: цифровизация форматов и технологий работы; развитие предпринимательских инициатив; качество жизни; развитие и усиление влияния профессиональных сообществ, формирование тренда «Ямал – магнит притяжения профессионалов».

Развитие онлайн-образования, виртуальных сред и коммуникационных технологий сделает материалы и программы ведущих вузов мира доступными для всех желающих, что позволит молодежи выбирать вуз без отрыва от территории.

Сфера предпринимательских молодёжных инициатив на долгие годы станет приоритетной, в то время как «жесткий режим» работы в организациях и учреждениях сильно изменится благодаря новым парадигмам работы с новым поколением.

Мы работали в режиме погружения, полной концентрации, опираясь на физическую, эмоциональную и умственную энергию. В процессе многоуровневой экспертизы определили 6 трендов, которые стали каркасом для построения «Карты будущего развития молодежной отрасли Ямала до 2035 года».

На форсайте удалось:

1. построить образ будущего молодежной сферы с помощью визуализации;
 2. сформировать 6 трендов молодежной отрасли;
 3. поработать с инструментами действия: технологиями, форматом, событиями, нормативными актами;
 4. вовлечь управленцев в режим действия с включением команд муниципальных образований;
 5. сформулировать проекты, которые могут влиять на тренды:
- создание молодежного онлайн-центра;
 - инициатива о создании кодекса общения в виртуальном мире;
 - создание молодежного инжинирингового центра, необходимого для комфортного размещения лабораторий и экспериментальных площадок.

Проведена основательная инвентаризация своих ресурсов, зафиксированы основные процессы, сформулированы форматы, технологии и желаемые события.

Продуктом форсайта стала «карта будущего» молодежной отрасли до 2035 года.

Перед тем как перейти к ее реализации, требуется шлифовка каждого элемента карты, это и предстоит сделать участникам на этапе постфорсайта.



Глава III. Постфорсайт (Post-Foresight)

«Речь идет не о том, чтобы предвидеть будущее, а о том, чтобы творить его»

Дени де Ружмон,
швейцарский писатель,
философ и общественный деятель.

Постфорсайт – это завершающий этап форсайт-сессии ЯНАО

Трек 3.1. ВЫРАБОТКА КОНЕЧНОГО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПРОДУКТА – «КАРТЫ БУДУЩЕГО»

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Завершающим тактом основного этапа форсайта стал сбор общей «карты будущего» молодежной политики до 2035 года, что позволило выявить взаимосвязи между узлами карты и увидеть дополнительные возможности развития трендов.

Основная задача постфорсайта – сформировать более целостный образ желаемого будущего, доработав «карты будущего» по каждому тренду. Для реализации этой задачи участникам предстояло выполнить домашнее задание, используя метод верификации карт, а для усиления эффекта командам необходимо было подключить к верификации основных стейкхолдеров молодежной сферы (активную молодежь, молодых специалистов, социально ориентированные НКО и бизнес-структуры). Для удобства участников командой форсайта была подготовлена инструкция, содержащая, помимо задания, примеры удачных и неудачных формулировок основных узлов «карты будущего». Последовательность верификации команды определяли самостоятельно. На выполнение задания отводилось всего три дня.

ВЕРИФИКАЦИЯ – работа с уже имеющейся картой тренда, в ходе которой участники добавляют или убирают сущности на частично собранной карте.

(Методология RF 2.0)



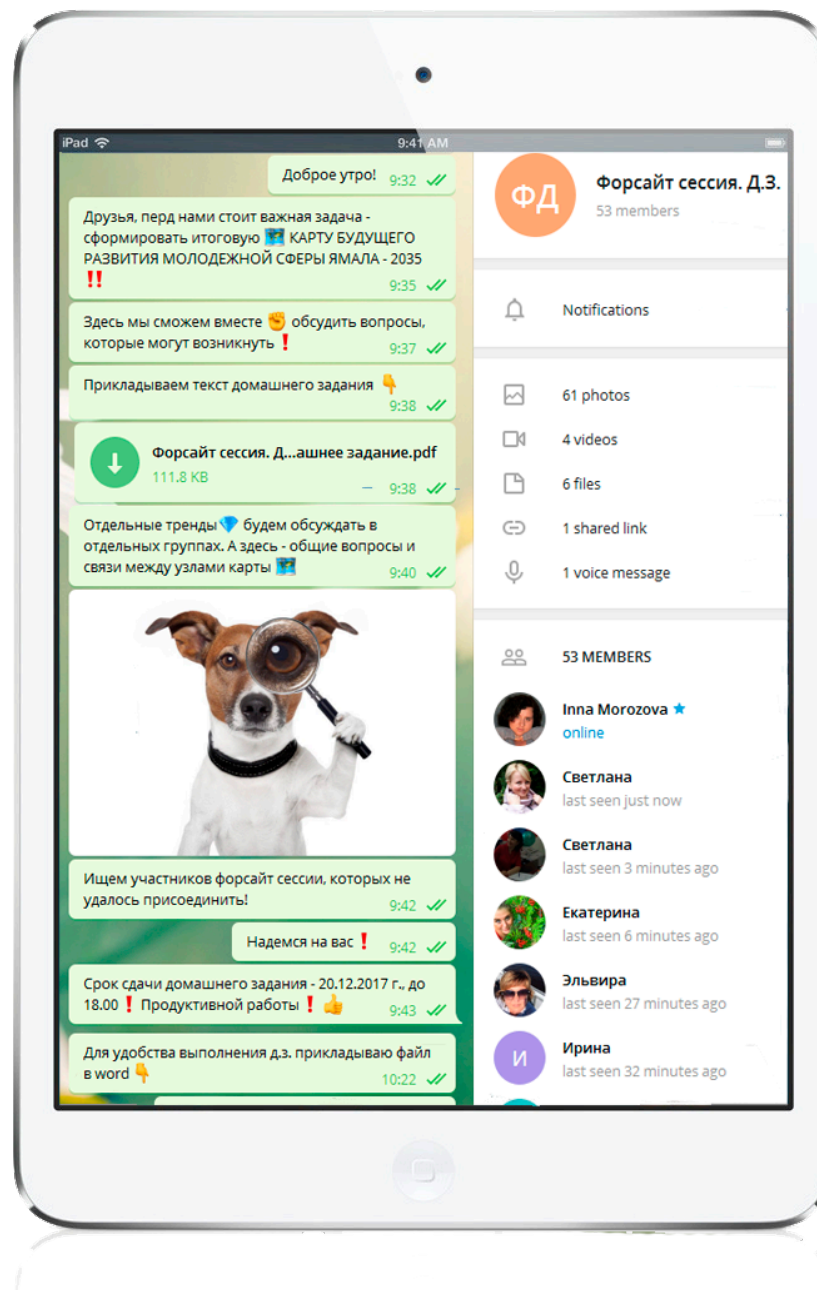
В итоге верификация позволила:

- пересмотреть узлы карты (добавить / убрать те или иные);
- скорректировать временные рамки прогнозируемых событий;
- активизировать стейкхолдеров;
- сформировать целостный образ желаемого будущего молодежной политики Ямала.

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА

Информационно-методическое сопровождение участников осуществлялось на всех этапах форсайта. Не стал исключением и постфорсайт. Специально для данного этапа была создана общая группа «Д.З.» в мессенджере Telegram, где каждый участник мог задать вопрос модераторам или поделиться идеей с командами. Кроме того, у каждой команды была своя группа, в которой отрабатывался тот или иной тренд.

Методическая поддержка (размещение материалов форсайта, информации по усиливающимся смежным трендам, прорывным технологиям и форматам работы с молодежью) позволила участникам пополнить свой профессиональный арсенал и наиболее полно отработать каждую «карту будущего».



ТРЕНДЫ СФЕРЫ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ

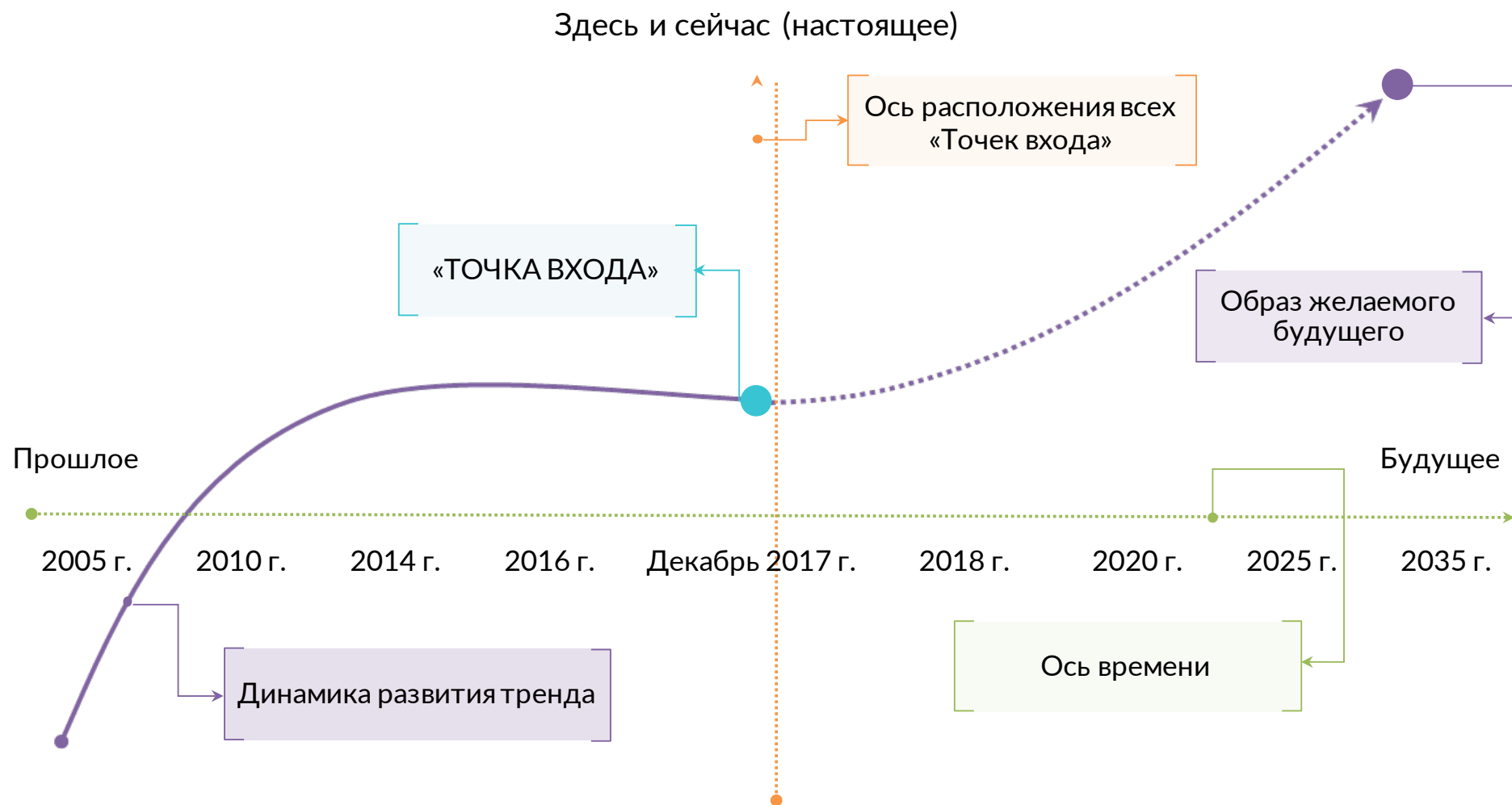
Прежде чем увидеть итоговые «карты будущего», давайте разберемся с трендами, выделенными командами, и их названиями.

Проведя коллективный анализ основных тенденций, возникающих на разных уровнях молодежной отрасли, и стратегических документов, определяющих дальнейшее развитие региона, а также получив обратную связь от молодежи, команды выделили шесть тем для проработки. Но, получив свою тему, участники должны были понять, какой именно тренд характерен для сферы молодежной политики ЯНАО. И вот тут-то и кроется главная особенность форсайта государственной структуры – наличие уже сформулированных стратегических целей её развития на государственном уровне, что, однако, не является противопоказанием к использованию форсайт-метода. Достаточно подходить к разработке образа будущего с опорой на стратегические документы отрасли. НО! В данной ситуации необходимо особенно внимательно подходить к формулированию тренда, чтобы не попасть в основную ловушку форсайта: подмену реального тренда образом желаемого будущего. Для этого необходимо определить «точку входа» тренда.

Понимание «точки входа» складывается на основе:

- анализа развития тренда до настоящего времени;
- анализа развития других трендов, влияющих на него;
- прогноза дальнейшего развития тренда без вмешательства.





КАК ЭТО РАБОТАЕТ НА ПРАКТИКЕ?

Для того чтобы определить, какие именно тренды характерны для сферы молодежной политики ЯНАО в настоящее время, участники должны были определить ту самую «точку входа» каждого направления. По итогам проделанной работы участники выделили для проработки 6 основных трендов:

1. «Цифровая молодежь».
2. «Потребительство».
3. «Разрушение семейных ценностей».
4. «ЗОЖ – новый формат качества жизни».
5. «Молодежное предпринимательство».
6. «ЯНАО – территория профессионалов».

ПОЧЕМУ ЖЕ ТАК, А НЕ ИНАЧЕ?

Тренд «ЦИФРОВАЯ МОЛОДЕЖЬ»

Данное направление было выделено из общемировой тенденции цифровизации жизни и понимания, что именно молодежь является основным потребителем и движущей силой развития цифровых технологий во всем мире. Молодежь Ямала не исключение, поэтому в разработку взят тренд «Цифровая молодежь». Сомнений в дальнейшем усилении тренда нет, а значит, основная задача отрасли – быть на гребне цифровой волны. Отсюда образ желаемого будущего – «Цифровая молодежная политика».

Тренд «ПОТРЕБИТЕЛЬСТВО»

В основе данного тренда лежит стратегия поддержки и

развития добровольчества среди молодежи. Но почему же тогда «потребительство»?

«Точка входа» тренда «Добровольчество» в ЯНАО на данном этапе – это замедление темпов роста. Анализ причин такого положения дел показал, что ослабление связано с наблюдаемым в течение последних нескольких лет усилением тренда «Потребительство» (часть молодежи готова участвовать в добровольческих мероприятиях только при условии получения материальных благ или преференций для себя). Именно поэтому в разработку был принят тренд «Потребительство». Основная задача молодежной сферы Ямала – переломить вектор этого тренда в сторону снижения. Образ желаемого будущего: «Ямал – лидер добровольческого движения России».

Тренд «РАЗРУШЕНИЕ СЕМЕЙНЫХ ЦЕННОСТЕЙ»

Здесь просматривается схожая ситуация. Государственная стратегия всей социальной сферы направлена на укрепление семейных ценностей, однако анализ текущей ситуации наглядно демонстрирует полярность ряда показателей: рост количества браков (+), но при этом увеличение числа разводов (–).

Кроме того, общероссийская и общемировая действительность также говорят об усилении тенденции к разрушению брака. Исходя из такого положения дел, в разработку был принят тренд «Разрушение семейных ценностей». Основная задача молодежной сферы – не допустить усиление тренда, переломить его в сторону угасания. Образ желаемого будущего: «Ямал – территория крепких семей».

Тренды «ЗОЖ – НОВЫЙ ФОРМАТ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ» и «МОЛОДЕЖНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО»

Анализ «точки входа» свидетельствует об усилении этих трендов (рис. 0). Кроме того, стратегия молодежной политики РФ также направлена на поддержку ЗОЖ и молодежного предпринимательства. Исходя из этого, основная задача молодежной сферы – усиление этих трендов. Следовательно, для тренда «ЗОЖ – новый формат качества жизни» название соответствует образу желаемого будущего. А для тренда «Молодежное предпринимательство» образ желаемого будущего сформулирован так: «Ямал – лидер молодежного предпринимательства России».

Тренд «ЯМАЛ – ТЕРРИТОРИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ»

Данный тренд является классическим примером создания нового тренда из угрозы. Участники форсайта отмечали наличие такой тенденции, как миграция населения, которая характерна для любого отдаленного региона, особенно со сложными климатическими условиями. Формулируя угрозы данного тренда, в качестве основной участники отметили угрозу «вымывания» талантов и, как следствие, снижение профессионального потенциала региона. При этом, отмечая рост количества людей, приезжающих в регион, и наличие специальных программ поддержки трудящейся молодежи ЯНАО, было принято командное решение: взять в разработку тренд «Ямал – территория профессионалов». Участники отметили его зарождение, а своей основной задачей определили его усиление. В данном случае тренд равен образу будущего.



ИТОГОВЫЕ «КАРТЫ БУДУЩЕГО» МОЛОДЕЖНОЙ СФЕРЫ ЯНАО

По итогам выполнения домашнего задания было сформировано шесть «карт будущего» развития сферы молодежной политики ЯНАО до 2035 года.

На каждой карте выделены основные узлы и представлен прогноз их действия на период до 2035 года. Ниже представлены конкретные решения (форматы, технологии, акты, события, угрозы и возможности) в разрезе трех основных временных горизонтов: ближнем, среднем и дальнем.

«Карты будущего» представлены в авторском изложении.

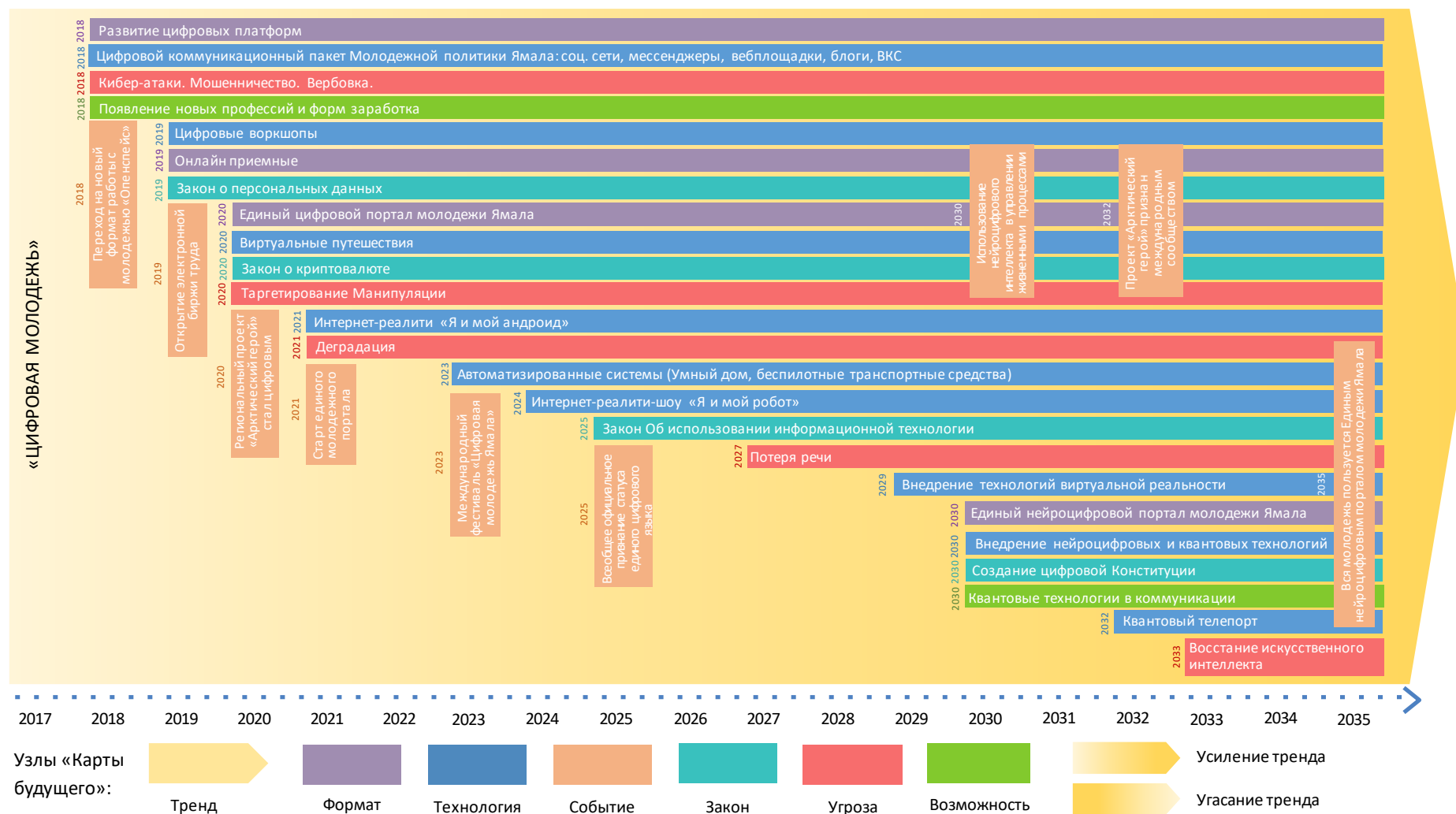
Кейс «Временные горизонты «карты будущего»

- *Ближний – явления, которые большинство участников наблюдают уже сейчас. Фактически разнообразие материалов этого горизонта определяется мерой профессионализма и осведомленности в актуальных процессах собственно предметной области.*
- *Средний – явления, предпосылки к которым есть уже сейчас, но, по предположению участников, произойдут они в ближайшем будущем. Это явления, которые сами участники считают значимыми и прорывными уже сегодня, однако хорошо осведомлены об условиях их появления, поэтому сдвигают их в будущее. Размещение карточек в среднем горизонте может быть результатом уверенности участников в том, что именно в данный момент будут проявлены все предпосылки: например, попадут в массовое использование технологии-предшественники.*
- *Дальний – явления, основанные на предположении участников. Здесь могут быть объекты двух категорий. Первая: объекты, появление которых на карте диктуется развитием того или иного тренда. Вторая: получившие развитие на новом технологическом уровне знакомые продукты.*

Тренд – «Цифровая молодежь»

Образ будущего – «Цифровая молодежная политика»

Задача сферы молодежной политики ЯНАО – быть на гребне цифровой волны



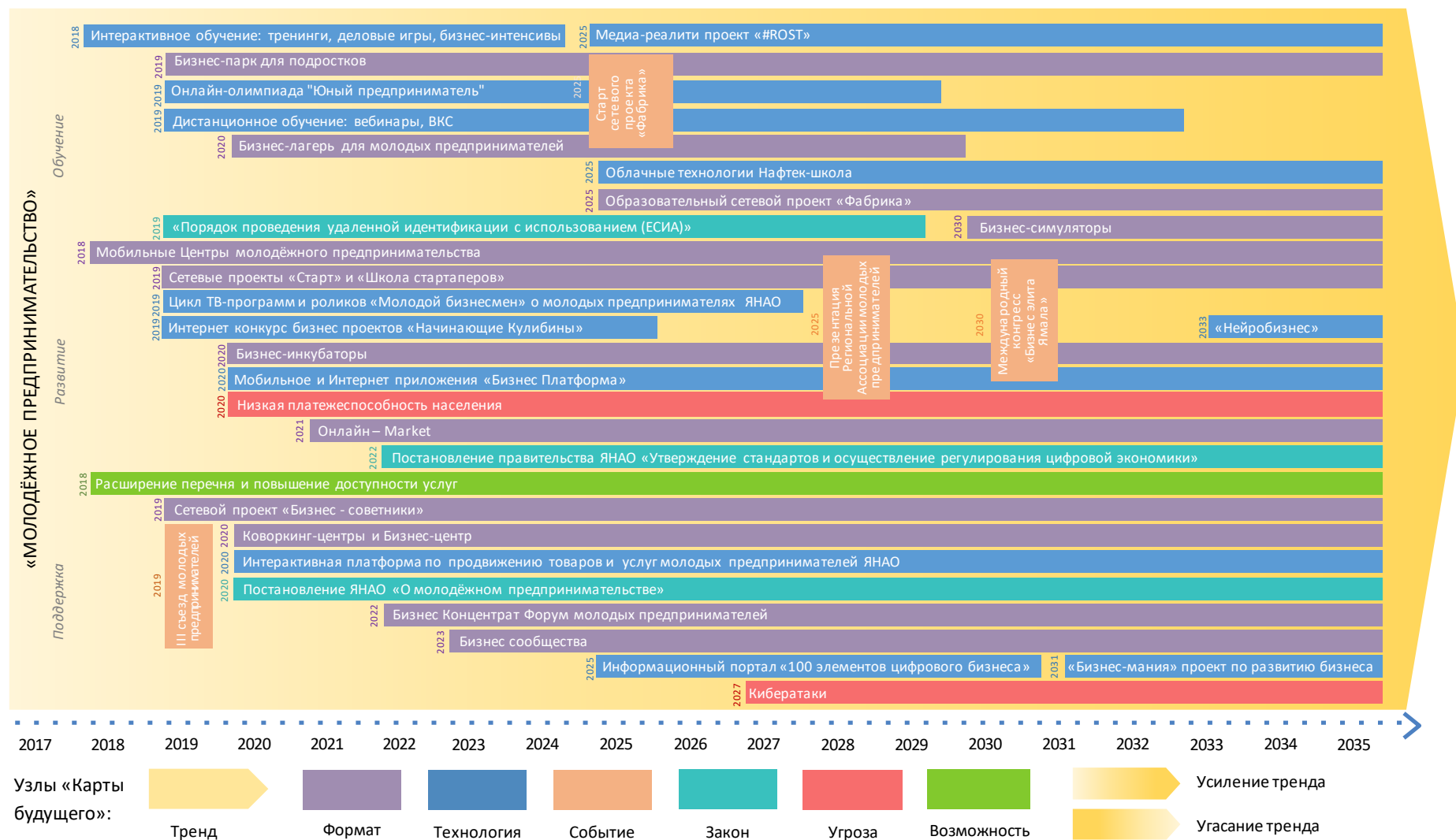
Узлы карты	БЛИЖНИЙ ГОРИЗОНТ (2020)	СРЕДНИЙ ГОРИЗОНТ (2025)	ДАЛЬНИЙ ГОРИЗОНТ (2035)
ФОРМАТЫ	- Развитие цифровых платформ. - Онлайн-приемные. - Единый цифровой портал молодежи Ямала.		Единый нейроцифровой портал молодежи Ямала.
ТЕХНОЛОГИИ	- Цифровой коммуникационный пакет молодежной политики Ямала: соцсети, мессенджеры, веб-площадки, блоги, ВКС. - Цифровые воркшопы. - Виртуальные путешествия.	- Интернет-реальности «Я и мой андроид». - Цифровые воркшопы. - Виртуальные путешествия. - Интернет-реальности-шоу «Я и мой робот».	- Внедрение технологий виртуальной реальности. - Внедрение нейроцифровых и квантовых технологий. - Квантовый телепорт.
АКТЫ	- Акт «О персональных данных». - Акт «О криптовалюте».	Акт «Об использовании информационной технологии».	Цифровая Конституция.
СОБЫТИЯ	- Переход на новый формат работы с молодежью – «Опенспейс». - Открытие электронной биржи труда. - Региональный проект «Арктический герой» стал цифровым.	- Старт единого молодежного портала. - Международный фестиваль «Цифровая молодежь Ямала». - Всеобщее официальное признание статуса единого цифрового языка.	- Использование нейроцифрового интеллекта в управлении жизненными процессами. - Проект «Арктический герой» признан международным сообществом. - Вся молодежь пользуется Единым нейроцифровым порталом молодежи Ямала.
УГРОЗЫ	- Кибератаки. Мошенничество. Вербовка. - Таргетирование. Манипуляции.	Деградация.	- Потеря речи. - Восстание искусственного интеллекта.
ВОЗМОЖНОСТИ	Появление новых профессий и форм заработка.		Квантовые технологии в коммуникации.

ЗАДАЧА ПЕРВОГО ГОДА: проработка среднего и дальнего горизонта с подключением максимального числа стейкхолдеров.

Тренд – «Молодежное предпринимательство»

Образ будущего – «Ямал – лидер молодежного предпринимательства России»

Задача сферы молодежной политики ЯНАО – усиление тренда



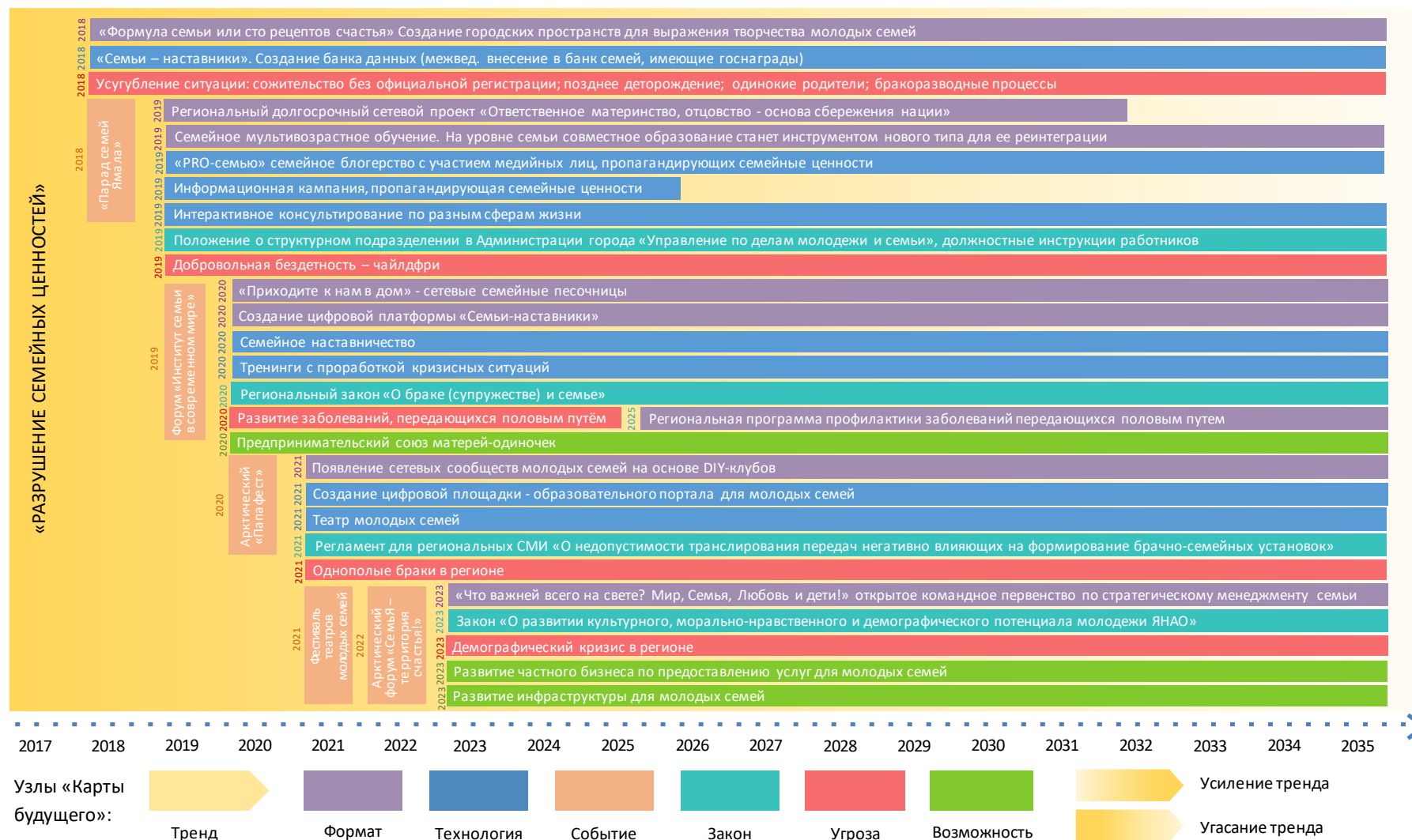
Узлы карты	БЛИЖНИЙ ГОРИЗОНТ (2020)	СРЕДНИЙ ГОРИЗОНТ (2025)	ДАЛЬНИЙ ГОРИЗОНТ (2035)
ФОРМАТЫ	• Бизнес-парк для подростков. • Бизнес-лагерь для молодых предпринимателей. • Мобильные центры молодёжного предпринимательства. • Сетевые проекты «Старт» и «Школа стартаперов». • Бизнес-инкубаторы. • Сетевой проект «Бизнес-советники». • Коворкинг-центры и бизнес-центры.	• Бизнес-концентрат «Форум молодых предпринимателей». • Бизнес-сообщества. • Образовательный сетевой проект «Фабрика».	• Бизнес-симуляторы.
ТЕХНОЛОГИИ	• Интерактивное обучение: тренинги, деловые игры, бизнес-интенсивы. • Онлайн-олимпиада «Юный предприниматель». • Дистанционное обучение: вебинары, ВКС. • Цикл ТВ-программ и роликов «Молодой бизнесмен» – о молодых предпринимателях ЯНАО. • Интернет-конкурс бизнес-проектов «Начинающие Кулибины». • Мобильное и веб-приложение «Бизнес-платформа». • Интерактивная платформа по продвижению товаров и услуг молодых предпринимателей ЯНАО.	• Медиа-реалити-проект «#ROST». • Облачные технологии «Нафтек-школа». • Информационный портал «100 элементов цифрового бизнеса».	• «Бизнесмания» – проект по развитию бизнеса. • «Нейробизнес».
АКТЫ	• Акт «Порядок проведения удаленной идентификации с использованием ЕСИА». • Постановление ЯНАО «О молодёжном предпринимательстве».	• Постановление правительства ЯНАО «Утверждение стандартов и осуществление регулирования цифровой экономики».	
СОБЫТИЯ	• III съезд молодых предпринимателей.	• Старт сетевого проекта «Фабрика». • Презентация Региональной ассоциации молодых предпринимателей.	• Международный конгресс «Бизнес-элита Ямала».
УГРОЗЫ	• Низкая платежеспособность населения.	• Кибератаки.	
ВОЗМОЖНОСТИ	• Расширение перечня и повышение доступности услуг.		

ЗАДАЧА ПЕРВОГО ГОДА: проработка дальнего горизонта с подключением максимального числа стейкхолдеров.

Тренд – «Разрушение семейных ценностей»

Образ будущего – «Ямал – территория крепких семей»

Задача отрасли – ослабление / перелом тренда



Узлы карты	БЛИЖНИЙ ГОРИЗОНТ (2020)	СРЕДНИЙ ГОРИЗОНТ (2025)	ДГ (2035)
ФОРМАТЫ	«Формула семьи» – создание городских пространств для выражения творчества молодых семей. - Региональный сетевой проект «Ответственное материнство, отцовство – основа сбережения нации». - Семейное мультिवозрастное обучение. «Приходите к нам в дом» – сетевые семейные песочницы. - Создание цифровой платформы «Семьи-наставники».	- Появление сетевых сообществ молодых семей на основе DIY-клубов. «Что важнее всего на свете? Мир, Семья, Любовь и Дети!» – открытое командное первенство по стратегическому менеджменту семьи. - Региональная программа профилактики заболеваний, передающихся половым путем.	
ТЕХНОЛОГИИ	«Семьи – наставники». Создание банка данных семей, имеющих госнаграды. «PRO-семью» – семейное блоггерство с участием медийных лиц, пропагандирующих семейные ценности. - Информационная кампания «Семейные ценности». - Интерактивное консультирование по разным сферам жизни. - Тренинги с проработкой кризисных ситуаций.	- Создание цифровой площадки – образовательного портала для молодых семей. - Театр молодых семей.	
АКТЫ	- Положение о структурном подразделении в Администрации города «Управление по делам молодежи и семьи». - Региональный закон «О браке (супружестве) и семье».	- Регламент для региональных СМИ «О недопустимости транслирования передач, негативно влияющих на формирование семейных установок». - Закон «О развитии культурного, морально-нравственного и демографического потенциала молодежи ЯНАО».	Угасание тренда
СОБЫТИЯ	«Парад семей Ямала». - Форум «Институт семьи в современном мире». - Арктический «Папа-фест».	- Фестиваль театров молодых семей. - Арктический форум «Семья – территория счастья!»	
УГРОЗЫ	- Усугубление ситуации: сожительство без официальной регистрации; позднее деторождение; одинокие родители; бракоразводные процессы. - Добровольная бездетность – чайлдфри. - Развитие заболеваний, передающихся половым путём.	Демографический кризис в регионе.	
ВОЗМОЖНОСТИ	Предпринимательский союз матерей-одиночек.	- Развитие частного бизнеса по предоставлению услуг для молодых семей. - Развитие инфраструктуры для молодых семей.	

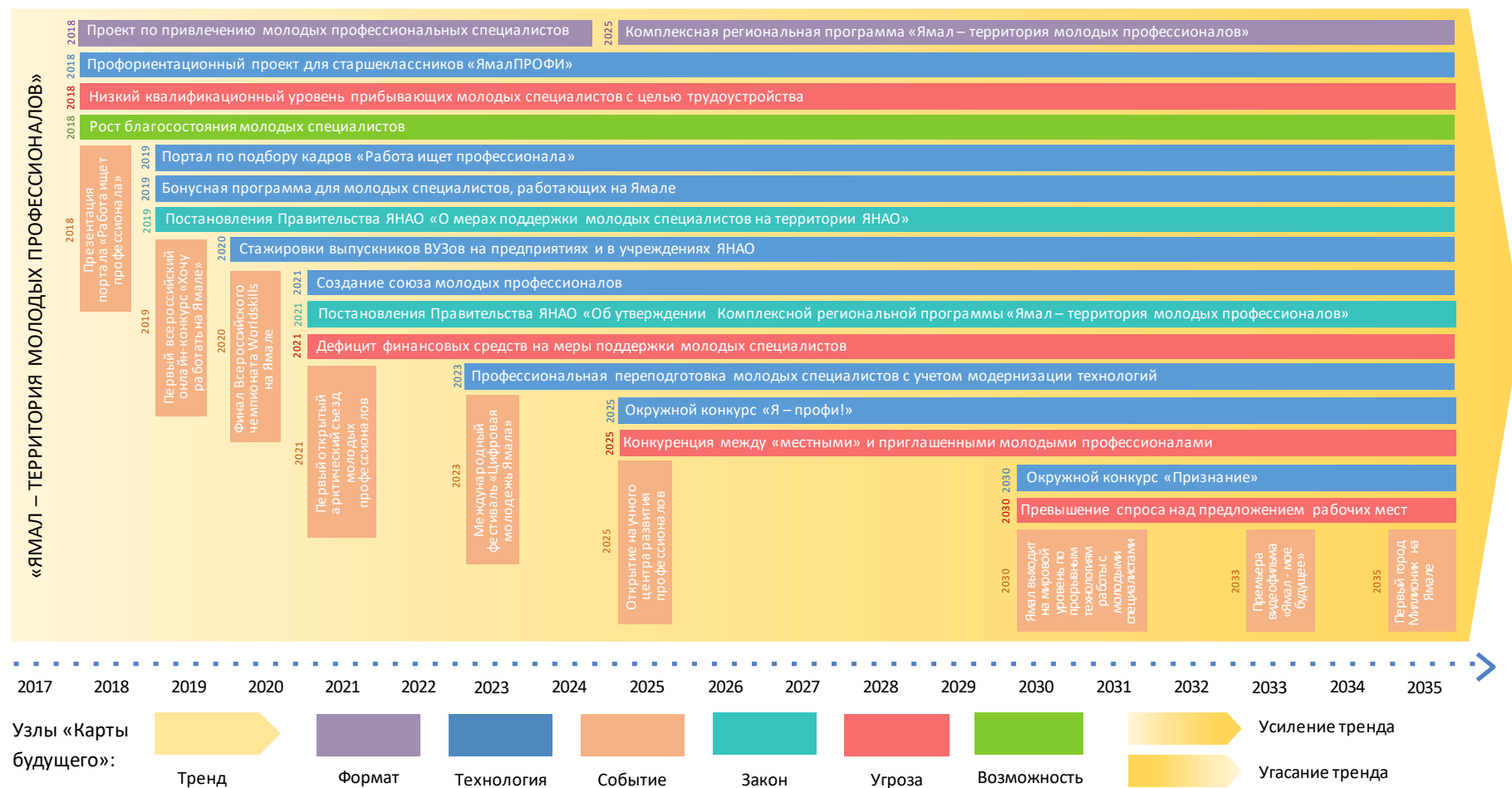
ЗАДАЧА ПЕРВОГО ГОДА:

- проработка дальнего горизонта с выходом на тренд «Ямал – территория крепких семей»;
- проработка угроз и возможностей для разных субъектов семейной системы (дети, родители, ближайшее окружение).

Тренд – «Ямал – территория профессионалов»

Образ будущего – «Ямал – территория профессионалов»

Задача отрасли – усиление тренда



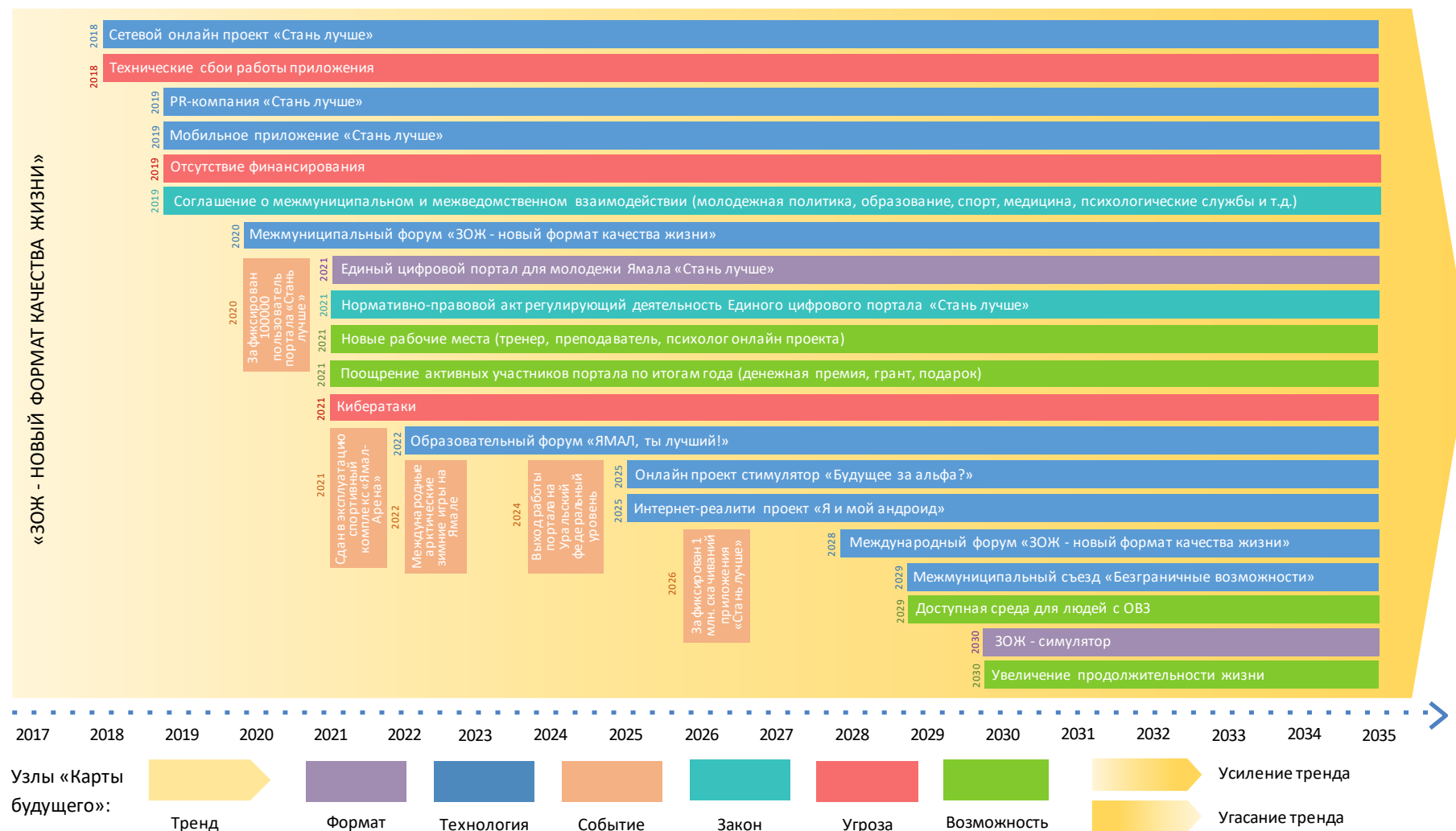
Узлы карты	БЛИЖНИЙ ГОРИЗОНТ (2020)	СРЕДНИЙ ГОРИЗОНТ (2025)	ДАЛЬНИЙ ГОРИЗОНТ (2035)
ФОРМАТЫ	Проект по привлечению молодых профессиональных специалистов на molcentr.ru.	Комплексная региональная программа «Ямал – территория молодых профессионалов».	
ТЕХНОЛОГИИ	- Профориентационный проект для старшеклассников «ЯмалПРОФИ». - Портал по подбору кадров «Работа ищет профессионала». - Бонусная программа для молодых специалистов, работающих на Ямале. - Стажировки выпускников вузов на предприятиях и в учреждениях ЯНАО.	- Создание союза молодых профессионалов. - Профессиональная переподготовка молодых специалистов с учетом модернизации технологий. - Окружной конкурс «Я – профи!»	Окружной конкурс «Признание».
АКТЫ	Постановления Правительства ЯНАО «О мерах поддержки молодых специалистов на территории ЯНАО».	Постановления Правительства ЯНАО «Об утверждении Комплексной региональной программы «Ямал – территория молодых профессионалов».	
СОБЫТИЯ	- Презентация портала «Работа ищет профессионала». - Первый всероссийский онлайн-конкурс «Хочу работать на Ямале». - Финал Всероссийского чемпионата Worldskills на Ямале.	- Первый открытый арктический съезд молодых профессионалов. - Международный фестиваль «Цифровая молодежь Ямала». - Открытие научного центра развития профессионалов.	- Ямал выходит на мировой уровень по прорывным технологиям работы с молодыми специалистами. - Премьера видеофильма «Ямал – мое будущее». - Первый город-миллионник на Ямале.
УГРОЗЫ	Низкий квалификационный уровень прибывающих молодых специалистов с целью трудоустройства.	- Дефицит финансовых средств на меры поддержки молодых специалистов. - Конкуренция между «местными» и приглашенными молодыми профессионалами.	Превышение спроса над предложением рабочих мест.
ВОЗМОЖНОСТИ	Рост благосостояния молодых специалистов.		

ЗАДАЧА ПЕРВОГО ГОДА: проработка дальнего горизонта с подключением максимального числа стейкхолдеров.

Тренд – «ЗОЖ – новый формат качества жизни»

Образ будущего – «ЗОЖ – новый формат качества жизни»

Задача отрасли – усиление тренда



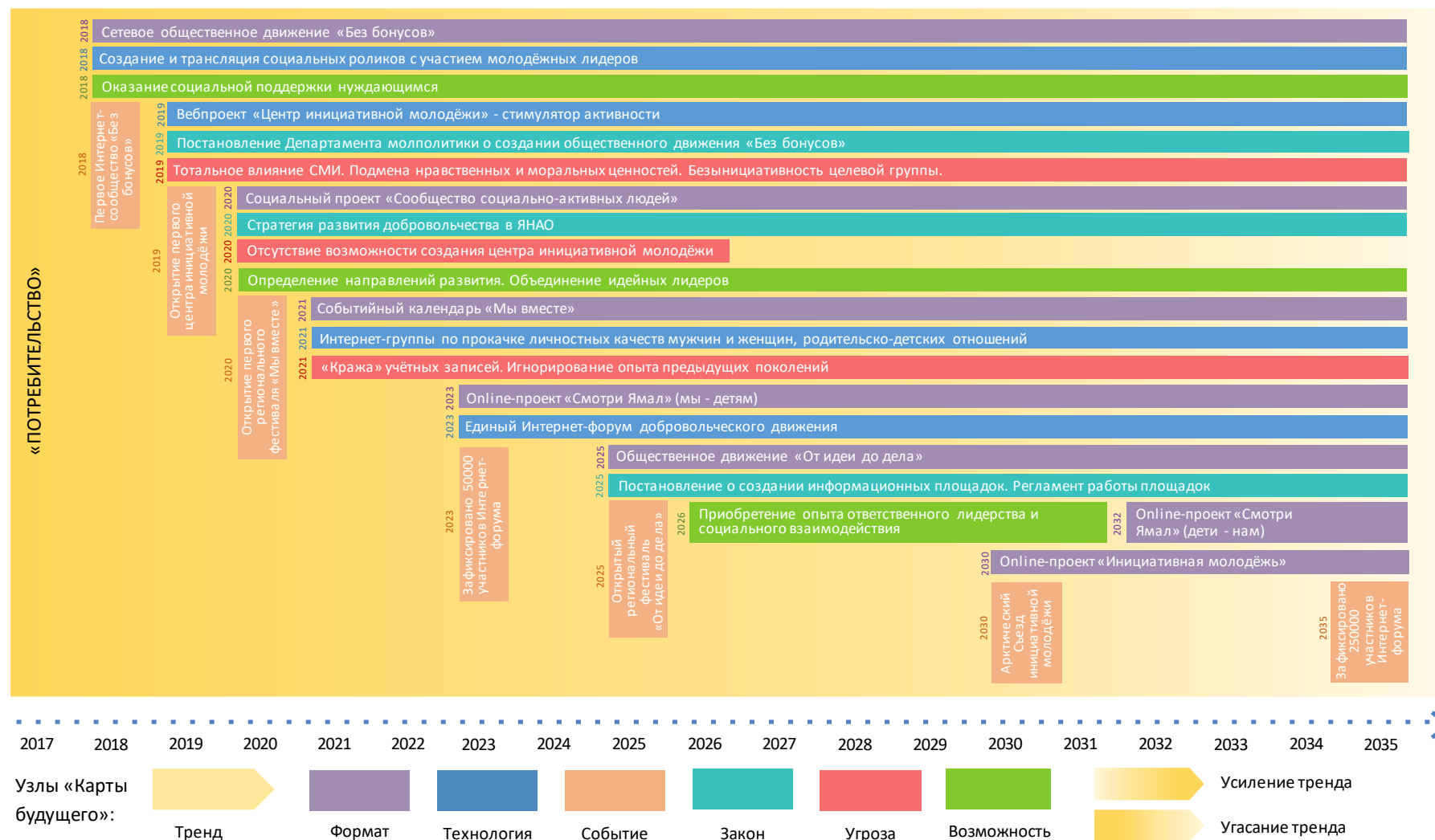
Узлы карты	БЛИЖНИЙ ГОРИЗОНТ (2020)	СРЕДНИЙ ГОРИЗОНТ (2025)	ДАЛЬНИЙ ГОРИЗОНТ (2035)
ФОРМАТЫ		Единый цифровой портал для молодежи Ямала «Стань лучше».	ЗОЖ-симулятор.
ТЕХНОЛОГИИ	- Сетевой онлайн-проект «Стань лучше». - PR-компания «Стань лучше». - Мобильное приложение «Стань лучше». - Межмуниципальный форум «ЗОЖ – новый формат качества жизни».	- Образовательный форум «ЯМАЛ, ты лучший!» - Онлайн-проект: стимулятор «Будущее за альфа?» - Интернет-реалити-проект «Я и мой андроид».	- Международный форум «ЗОЖ – новый формат качества жизни». - Межмуниципальный съезд «Безграничные возможности».
АКТЫ	Акт «Соглашение о межмуниципальном и межведомственном взаимодействии (молодежная политика, образование, спорт, медицина, психологические службы и т. д.)».	Нормативно-правовой акт, регулирующий деятельность Единого цифрового портала «Стань лучше».	
СОБЫТИЯ	Зафиксирован стотысячный пользователь портала «Стань лучше».	- Сдан в эксплуатацию спортивный комплекс «Ямал-Арена». - Международные арктические зимние игры на Ямале. - Выход работы портала на Уральский федеральный уровень.	Зафиксирован 1 миллион скачиваний приложения «Стань лучше».
УГРОЗЫ	- Технические сбои работы приложения. - Отсутствие финансирования.	Кибератаки.	
ВОЗМОЖНОСТИ	Новые рабочие места (тренер, преподаватель, психолог онлайн-проекта).	Поощрение активных участников портала по итогам года (денежная премия, грант, подарок).	- Доступная среда для людей с ОВЗ. - Увеличение продолжительности жизни.

ЗАДАЧА ПЕРВОГО ГОДА: проработка дальнего горизонта с подключением максимального числа стейкхолдеров.

Тренд – «Потребительство»

Образ будущего – «Ямал – лидер добровольческого движения России»

Задача отрасли – ослабление / перелом тренда



Узлы карты	БЛИЖНИЙ ГОРИЗОНТ (2020)	СРЕДНИЙ ГОРИЗОНТ (2025)	ДАЛЬНИЙ ГОРИЗОНТ (2035)
ФОРМАТЫ	- Сетевое общественное движение «Без бонусов». - Социальный проект «Сообщество социально активных людей».	- Событийный календарь «Мы вместе». - Онлайн-проект «Смотри Ямал» (мы – детям). - Общественное движение «От идеи до дела».	- Онлайн-проект «Инициативная молодёжь». - Онлайн-проект «Смотри Ямал» (дети – нам).
ТЕХНОЛОГИИ	- Создание и трансляция социальных роликов с участием молодёжных лидеров. - Веб-проект «Центр инициативной молодёжи» – стимулятор активности.	- Интернет-группы по прокачке личностных качеств мужчин и женщин, родительско-детских отношений. - Единый интернет-форум добровольческого движения.	
АКТЫ	- Постановление Департамента молодежной политики о создании общественного движения «Без бонусов». - Акт «Стратегия развития добровольчества в ЯНАО».	- Постановление о создании информационных площадок. - Регламент работы площадок.	
СОБЫТИЯ	- Первое интернет-сообщество «Без бонусов». - Открытие первого центра инициативной молодёжи. - Открытие первого регионального фестиваля «Мы вместе».	- Открытый региональный фестиваль «От идеи до дела». - Зафиксировано 50 000 участников интернет-форума.	- Арктический съезд инициативной молодёжи. - Зафиксировано 1 000 000 участников интернет-форума.
УГРОЗЫ	- Тотальное влияние СМИ. Подмена нравственных и моральных ценностей. Безынициативность целевой группы. - Отсутствие возможности создания центра инициативной молодёжи.	«Кража» учётных записей. - Игнорирование опыта предыдущих поколений.	
ВОЗМОЖНОСТИ	- Оказание социальной поддержки нуждающимся. - Определение направлений развития. Объединение идейных лидеров.	Приобретение опыта ответственного лидерства и социального взаимодействия.	

Угасание тренда

ЗАДАЧА ПЕРВОГО ГОДА: проработка дальнего горизонта с подключением максимального числа стейкхолдеров.

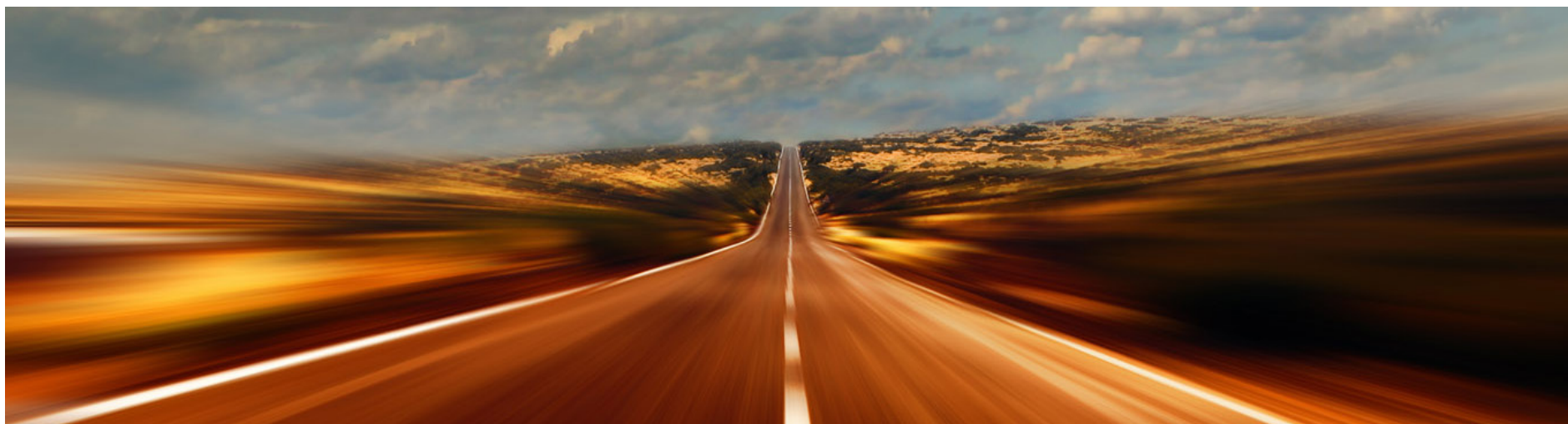
Перед нами не стояла задача оценки «карт будущего», разработанных по итогам форсайт-сессии, так как основными экспертами являются сами стейкхолдеры, разрабатывающие СВОЮ уникальную «карту будущего».

Однако хочется отметить несколько наиболее ярких паттернов:

1. Молодежная сфера становится более гибкой к изменениям и нацелена не только на развитие своих сильных сторон, но и на проработку негативных тенденций с выходом на их профилактику в дальнейшем.
2. Молодежная политика будущего ЯНАО становится по-настоящему цифровой. И дело не только в том, что все больше молодежи погружается в цифровой мир, но и в том, что молодежная сфера идет в ногу с технологическим и цифровым прогрессом.
3. Комплексный подход к построению будущего с опорой на теорию поколений значительно повышает шансы достичь того самого, желаемого будущего молодежной сферы Ямала.

Все эти новые возможности формирования желаемого будущего сферы молодежной политики Ямала могут быть реализованы уже в ближайшие годы благодаря активной позиции основных стейкхолдеров системы, новым технологиям, доступным или создаваемым в настоящее время, а самое главное – благодаря концентрации усилий и совместным действиям.

**«Карта будущего» – это не визуализация идей и смыслов,
это карта ДЕЙСТВИЙ!**



Трек 3.2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ НА 2018 ГОД

6 ШАГОВ ФОРМИРОВАНИЯ БУДУЩЕГО НА 2018 ГОД

По итогам форсайт-сессии рабочая группа разработала рекомендации по дальнейшим шагам формирования будущего.

Шаг 1. Организация работы коммуникативной площадки профессионального сообщества по обсуждению результатов форсайта.

Шаг 2. Выявление командных стратегов и объединение их в рабочую группу по аудиту внедрения «карты будущего».

Шаг 3. Разработка программы обучения «Руководитель молодежной сферы на полной мощности» (очный, дистанционный формат).

Шаг 4. Проведение форсайт-сессии с молодёжью в рамках регионального форума «Я молод!».

Шаг 5. Проведение форсайт-сессии в 2019 году с руководителями учреждений сферы молодёжной политики, органов по делам молодёжи с промежуточным аудитом внедрения «Карты будущего молодёжной сферы ЯНАО».

Шаг 6. Разработка форсайт-навигации для мониторинга реализации «карты будущего» молодёжной сферы ЯНАО.

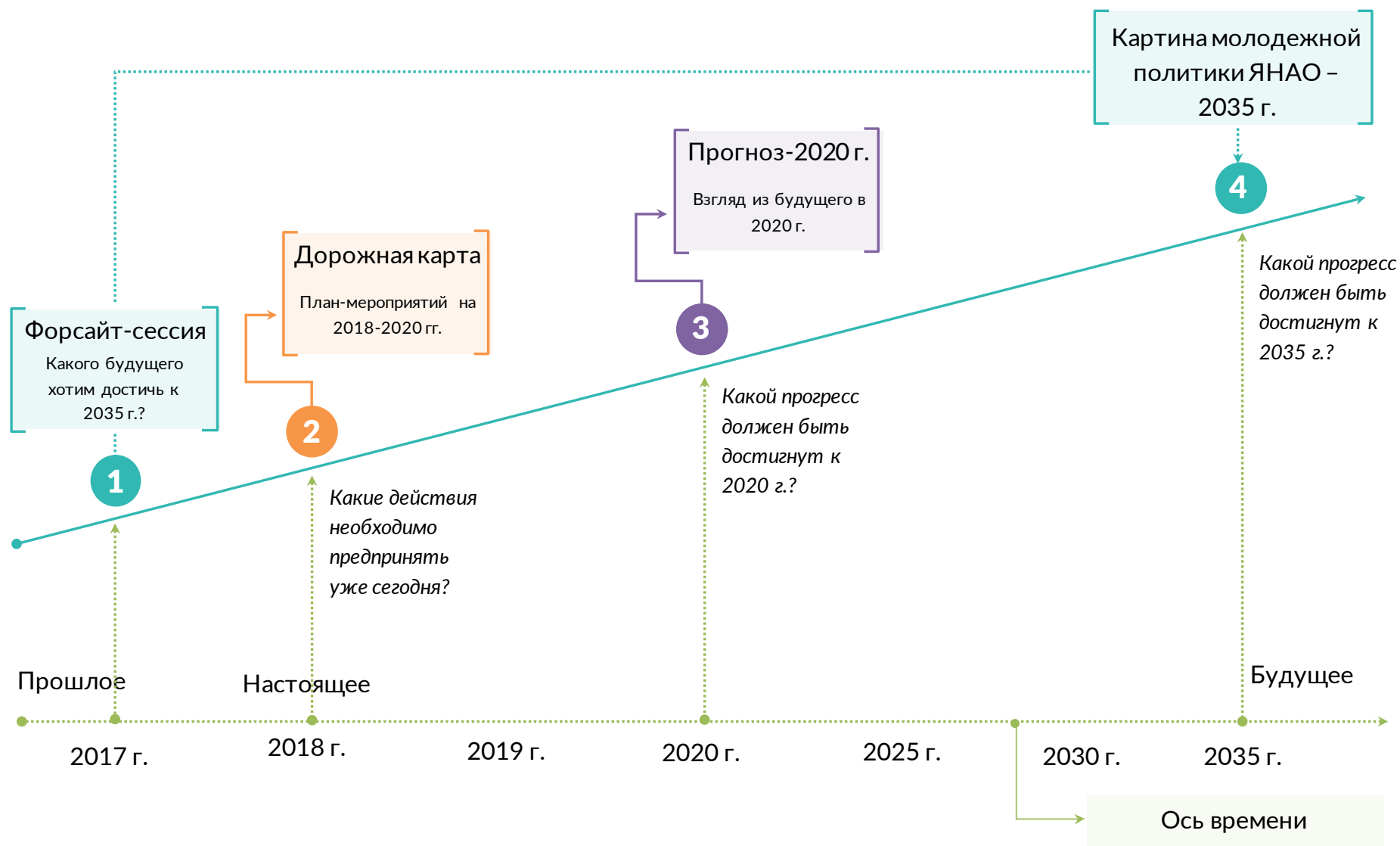
ТАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН НА 2018 ГОД

Тактический план сферы молодёжной политики ЯНАО на 2018 год – это конкретные технологии и форматы, которые родились в процессе генерации «карты будущего» и были отмечены участниками форсайта на 2018 год. Разработка и утверждение тактического плана – это гарант осуществления конкретных действий, направленных на воплощение результатов форсайт-сессии в жизнь.



ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО

От форсайта 2035 к прогнозу 2020, и далее к сегодняшнему дню



Трек 3.3. ОБЩЕСТВЕННОЕ ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ФОРСАЙТ-СЕССИИ

Общественное обсуждение результатов форсайт-сессии состоялось на аппаратном совещании заместителя Губернатора Ямало-Ненецкого автономного округа с участием представителей:

1. Департамента образования ЯНАО,
2. Департамента занятости населения ЯНАО,
3. Департамента физической культуры и спорта ЯНАО,
4. Департамента культуры ЯНАО,
5. Департамента социальной защиты ЯНАО,
6. Департамента здравоохранения ЯНАО,
7. Комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав ЯНАО,
8. Уполномоченного по правам ребенка в ЯНАО.

Директор департамента молодежной политики и туризма ЯНАО, Эльвира Ринатовна Тимергазина, представила результаты форсайт-сессии руководителей департамента молодежной политики и туризма ЯНАО, органов по делам молодежи муниципальных образований и учреждений сферы молодежной политики.

По итогам общественного обсуждения результатов форсайт-сессии были приняты следующие решения :

1. Создать рабочую группу по аудиту внедрения «карты будущего», сформированной участниками форсайт-сессии.
2. Включить в перечень вопросов социологического исследования молодежи с учетом трендов, сформированных участниками форсайт-сессии.

Трек 3.4. СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ АУДИТОРОВ РЕАЛИЗАЦИИ «КАРТЫ БУДУЩЕГО» МОЛОДЕЖНОЙ СФЕРЫ

Одним из результатов общественных слушаний стало создание команды аудиторов, в которую вошли представители:

1. Департамента занятости населения ЯНАО,
2. Департамента физической культуры и спорта ЯНАО,
3. Департамента культуры ЯНАО,
4. Департамента социальной защиты ЯНАО,
5. Департамента здравоохранения ЯНАО,
6. Комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав ЯНАО,
7. Аппарата Уполномоченного по правам ребенка в ЯНАО.



Трек 3.5. #ПОЕХАЛИ

Работа, проведенная участниками форсайт-сессии, – это уникальная возможность сориентироваться и увидеть картину будущего целостно.

Давайте вспомним метафору, предваряющую вторую главу этой книги («Я знаю слишком много, чтобы начать действовать»), чтобы еще раз осознать: самое главное – это действовать!

И первый шаг уже сделан: сформирован образ будущего молодежной сферы. Механизм строительства будущего «здесь и сейчас» запущен.

КЛЮЧ НА СТАРТ! #ПОЕХАЛИ

Кейс «Метод живого мышления от Аркадия Цукера»

Метод «Живое мышление», или «Метод временных трудностей», состоит из трех частей.

1. Отмените невозможное. Найдите преграду или проблему, которая мешает вашему светлому будущему. Ту категорию мышления, которая «закрывает» ваше будущее. А теперь признайте ее недействительной. Отмените ее. Прочувствуйте то, о чем говорил Мохаммед Али: «Невозможное – это не факт. Это только мнение».

2. Откройте будущее. Найдите то, что открывает ваше будущее. Поверьте, что открывающая категория и есть ваше будущее.

3. Измените точку обзора. И самое главное: научитесь относиться к тому, что с вами происходит, как к временным трудностям на пути к реализации открывающей категории.

Отзывы участников форсайт-сессии



Оксана Витальевна
РЕЙМЕР

Начальник управления
по работе с молодёжью
и общественностью
Администрации города
Новый Уренгой



Сложный формат был задан нашими супер-тренерами, но впечатления от форсайта очень позитивные, это встреча из категории «сплошной драйв»!

Мы активно спорили, выделяли тренды, обсуждали появление и усиление технологий. Проектировали изменения, выявляли угрозы. Переживали инсайты и сами менялись в процессе!

Погоны и короны оставались висеть невостробованными за дверями форсайт пространства, в зале коммуницировали живые, реально думающие люди, носители актуальных и прорывных, прогрессивных и креативных идей.

Мы сделали многое, и в итоге сессии каждый чувствовал себя создателем небольшого сегмента общего будущего. Но главная задача – выстроить из этих фрагментов общую линию горизонта, ещё впереди!





Людмила Владимировна
ЗЯБЛОВА

Заведующий сектором информации, связей с общественностью и взаимодействия со СМИ департамента молодёжной политики и туризма Ямало-Ненецкого автономного округа



Мы видим настоящее и учимся на своих ошибках. Вглядываемся в прошлое и живём, учитывая опыт предыдущих поколений. Слушаем и слышим себя, всматриваясь во внутренний мир. И часто, планируя будущее и устремив взгляд в завтрашний день, по сути, топчемся на месте: чуть улучшив и отшлифовав до блеска уже существующие проекты, планы, действия.

Рывок, в котором важно всё – и прошлый опыт, и дерзость сегодняшнего дня, и инновационный взгляд в будущее – позволяет в короткий отрезок времени отсеять несущественное и заострить всё внимание и мысли на сути. Форсайт-сессия, как отличный метод разработки стратегии развития молодёжной сферы, обдала «кипятком». Вытащила наружу потребность человека в глубоком анализе происходящего. На уровне инстинкта самосохранения пробудила эмоциональный фон участников: от защиты до нападения. И, наконец, «щёлкнула» как кнопка Enter. И дело пошло: закрутились «жернова» осмысления вызовов века цифрового. Встали и сделали шаг. Уверенный и вперёд.





Эльвира Рафаэлевна
ХАЙРУТДИНОВА

Директор государственного
бюджетного учреждения
Ямало-Ненецкого
автономного округа
«Региональный центр
патриотического
воспитания» (г. Ноябрьск)



Форсайт-сессия заставила нас активно размышлять о конкретной сфере своей жизни в будущем или всей жизни вообще. Но при этом, прежде всего, мы анализировали своё настоящее, выявляли ведущие тренды, в каком направлении мы движемся в работе, обществе, семье и в результате прогнозировали варианты развития тех или иных событий.

Нам предлагалось выявить самый оптимистичный и негативный варианты, промежуточные прогнозы, вероятности их развития. И на основании сделанных выводов мы с помощью экспертов определили дальнейшую стратегию своих действий, которая, надеюсь, повлияет на положительную динамику социально-экономического развития нашего региона.





Лейла Сергеевна
ВЕДЕРНИКОВА

Директор муниципального
автономного учреждения
«Салехардский центр
молодёжи»



В первую очередь, я благодарна организаторам за предоставленную возможность быть участником нового для меня формата командной работы, за позитивное направление, ориентиры.

Мне повезло встретить людей, с которыми я оказалась на одной волне. Участие в форсайт-сессии – возможность услышать саму себя, утвердиться в своих мнениях. Это осознание необходимости работы с образами мышления, умение отвлечься от реальности и заглянуть в будущее, понимание, что будущее зависит от нас. Необходимо применять техники и инструменты форсайта в проектной деятельности и личном развитии. Это важно. Форсайт учит совместно создавать сценарии, которые сбываются, стимулирует инициативу к действию по формированию будущего, предлагает путь по активному участию в творении будущего, позволяет посмотреть на ситуацию с высоты птичьего полета. Подготавливает к решению вопроса о молодом поколении, которое практически живет в будущем: уместно ли говорить о конфликте поколений или же это новое, другое мировоззрение?

Благодаря высокой квалификации экспертов, их профессионализму такая объёмная информация преподносилась участникам в простой форме, эксперты «вытаскивали», доводили до осознания информацию просто, без манипуляций, позволяя участникам сделать выводы самостоятельно. Отличная атмосфера, драйв, энергия участников форсайт-сессии, вовлечённость в коллективное проектирование, всё это побуждает, формирует, наполняет духом людей, которые стали командой.





Елена Артуровна
БЕЛИЧЕНКО

Заместитель начальника
управления по физической
культуре, спорту,
молодёжной политике и
туризму Администрации
муниципального
образования Надымский
район



Мы всегда чего-то ожидаем. Мы всегда чего-то опасаемся...

Форсайт-сессия – само название немного пугало.

Но мы встретились, зашли вслепую в зал...О, люди! Я слышу голоса, спокойные, монотонные, но я им доверяю.

Не ошиблась. Мы в тренде, мы действуем: разрабатываем, отстаиваем, защищаем! Нас слышат.

Мы приняли решение, мы будем действовать, мы – команда.

А самое главное – если ты сам являешься автором своего дела, которому ты служишь, ты это дело никогда не бросишь и не предашь, это твой ребёнок. Живи и иди в ногу со временем. Будь в тренде, будь в процессе!



Литература для самостоятельного изучения

1. Большая восьмерка. Результаты самого масштабного исследования успешных людей / Ричард Сент-Джон; пер. с англ. М. Попова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 272 с.
2. Вдохновляющий лидер. Команда. Смыслы. Энергия / Ян Мульфейт, Мелина Кости; пер. с англ. М. Чомахидзе-Дорониной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 376 с.
3. Заряжен на 100%. Энергия. Здоровье. Спорт / Ренат Шагабутдинов, Эдуард Безуглов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 384 с.
4. Наука общения. Как читать эмоции, понимать намерения и находить общий язык с людьми / Ванесса ван Эдвардс; пер. с англ. Ольги Терентьевой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 376 с.
5. От срочного к важному: система для тех, кто устал бежать на месте / Стив Макклетчи; пер. с англ. Екатерины Вершининой. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 252 с.
6. Пять пороков команды. Бизнес-роман / Патрик Ленсиони; пер. с англ. И.Э. Коротенко. – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 256 с.
7. Радость изнутри. Источник счастья, доступный каждому / Чед-Менг Тан; пер. с англ. Е. Погосян; [науч. ред. О. Турухина]; иллюстрации Колина Гоу. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 272 с.: ил.
8. Форсайт флот. Создать реальное будущее вместе 2012–2015. / Сборник материалов – М.: АСИ, 2016. – 76 с.
9. Человек решающий. Как построить организацию будущего, где решения принимает каждый / Деннис Бакке; пер. с англ. Н. Брагиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 208 с.
10. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье / Ричард Талер, Касс Санстейн; пер. с англ. Е. Петровой; [науч. ред. С. Щербаков]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с.
11. 100 способов изменить жизнь. Часть 2 / Лариса Парфентьева. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 288 с.
12. 13 лекций о будущем / Сборник материалов – М.: АСИ, 2015. – 302 с.

Научно-практическое издание

Шинина Т.В., Галасюк И.Н.,
Морозова И.Н., Пасечник О.Н.

МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА ЯМАЛА:
ГЛОБАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА

Научно-практическое пособие
разработано по результатам форсайт-сессии для руководителей
сферы молодежной политики Ямало-Ненецкого автономного округа

Формат 64х90 1/16
Бумага мелованная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 7. Уч.-изд. л. 8.
Тираж 1000 экз. (Первый завод 70 экз.).
Подписано в печать 16.04.2018. Заказ 251.

Издательство «Перо»
109052, г. Москва, ул. Нижегородская, д. 29-33, стр.15, оф. 431
Тел. 8 (495) 973-72-28

© Шинина Т.В., Галасюк И.Н., Морозова И.Н., Пасечник О.Н.
© Оформление АНО «Психологические инструменты», 2018

Эта книга о ключевой силе построения образа будущего, основанная на самом масштабном исследовании управленческого корпуса и написанная в соавторстве с представителями поколения Z.

"Ямало-Ненецкий автономный округ в тройке лидеров по итогам рейтинга Росмолодёжи за 2017 год по системе ключевых показателей реализации государственной молодёжной политики субъектами Российской Федерации и первый среди молодёжных правительств России"