

**ПРОТОТИПИРОВАНИЕ**  
- инструмент мобилизации команды и  
поиска решений во время кризиса

**Тимофей Нестик**, к.ф.н., консультант по  
организационному развитию, член IAF, с.н.с.  
Института психологии РАН

**Москва, 2015 г.**

# СТАДИИ ПРИНЯТИЯ КРИЗИСА



# Что мы слышим от управленческой команды на стадии отрицания?

## Реакция топ-менеджеров

«На прошлой неделе у нас появился заказ, так что ситуация меняется к лучшему»

«Мы уже это проходили во время предыдущих кризисов, так что выплывем как-нибудь!»

«Большинство наших аналитиков говорят, что спад будет постепенным»

«Я нашел три исследования, и все говорят, что нужно выждать, время покажет»

«Надо разобраться во всем глубже, прежде чем мы наломаем дров»

«Если мы будем действовать так же, как поступали раньше в таких ситуациях, то все наладится»



## Когнитивные искажения

Эвристика доступности

Эффект якоря

Эффект конформности

Эффект подтверждения

Эффект информированности

Эффект сверхоптимизма

(Dean, 2009)

# Какие психологические эффекты во время кризиса мешают поиску проектов прорыва?

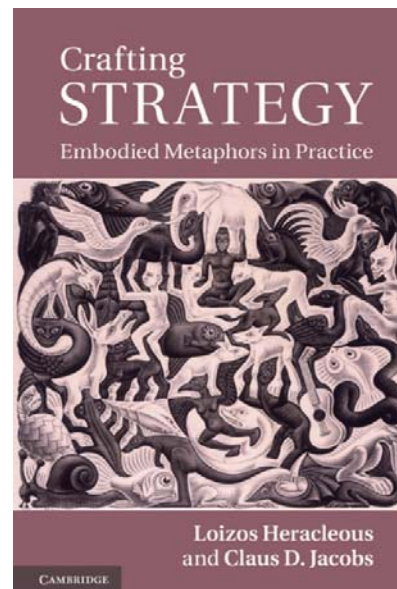
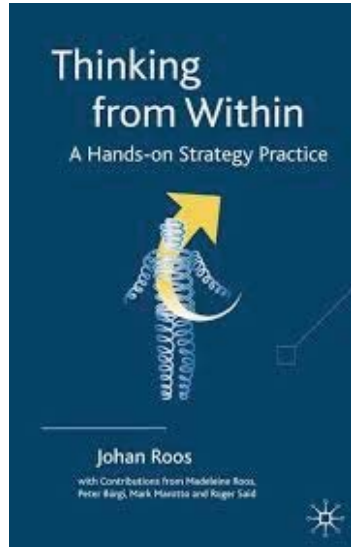


## «Кинестетическая фасилитация»: 3D-метафоры, прототипирование и сторителлинг





# «Игра Lego всерьез» (Lego Serious Play)



## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ

- Л.С. Выготский, Ж. Пиаже
- Конструкционизм (К. Герген, Ф.Варела, С. Пеперт и др.)
- Теория метафор (Дж. Лакофф и др.)
- Теория визуального мышления, Песочная терапия и др.

## БИЗНЕС-ИНСТРУМЕНТ

- 1990-е: Й. Руус и Б. Виктор (IMD)
- Компания Lego
- Прототипирование в IT-бизнесе
- Дизайн-мышление (Stanford University)

# Теория U

Отто Шармер

[www.presencing.com](http://www.presencing.com)



Хайке Фицнер



Мария Морозова



# Уровни слушания при проектировании будущего

**СЛУШАНИЕ 1:**  
*по привычке*

Загрузка  
привычка оценивать

Подтверждение  
привычных представлений

**СЛУШАНИЕ 2:**  
*извне*

Внимание  
к фактам  
обнаружение  
различий

*Открытый  
разум*

Противоречия,  
[новые] данные

**СЛУШАНИЕ 3:**  
*изнутри*

Эмпатическое  
слушание

*Открытое  
сердце*

Видение глазами других,  
эмоциональная связь

**СЛУШАНИЕ 4:**  
*из источника*

Перерождающее  
слушание  
(из рождающегося  
будущего)

*Открытая  
воля*

Соединение с будущим;  
сдвиг идентичности и новое  
чувство «Я»

*БУДУЩЕЕ*



# Прототипирование

- ДУМАЕМ РУКАМИ: сначала даем рукам сделать работу, обсуждать будем потом!



- Если кто-то называет объект, то так оно и есть!

# Прототипирование

1. **Индивидуальный этап:** подберите себе материалы и постройте на столе свою композицию.



2. **Модель настоящего:** по очереди расскажите друг другу о своем замысле и затем скомпонуйте модель / связную историю, объединяющую все предметы на столе в единое целое.



3. **Рефлексия:** выберите из своего состава модератора, по очереди ответьте на вопросы, которые он будет зачитывать.



4. **Модель будущего:** совместно видоизмените или постройте заново модель будущего.



# СПАСИБО ЗА ВКЛЮЧЕННОСТЬ!

**Тимофей Нестик**, к.ф.н., с.н.с. Института психологии РАН, бизнес-тренер, фасилитатор (IAF), консультант по организационному развитию

- [nestik@gmail.com](mailto:nestik@gmail.com)
- **8-916-189-21-40**







**УСПЕХА ВСЕМ  
НАМ!**