



Профессиональный дистанционный курс обучения
коучингу

СТУПЕНЬ II

**Тема 3. Техники эффективной работы с проектами:
Стратегия Уолта Диснея**

В коучинге существует множество техник для работы над реализацией проектов клиента. Причем проектом могут быть самые различные задачи – начиная от конкретных бизнес-проектов до проекта по созданию или развитию семьи, личностному росту и даже проект под названием «Жизнь».

Одной из наиболее интересных и эффективных техник для работы с проектами является Стратегия Уолта Диснея, которую можно использовать в работе над крупными проектами. Эта стратегия заимствована непосредственно у великого мультипликатора. До него мультфильмы были лишь оживленными карикатурами от 30 сек. до 3 мин. экранного времени, для того чтобы заполнить какие-то отрезки экранного времени. Уолт Дисней изначально создал 7-минутный ролик с Микки Маусом и вдруг он понял, что можно сделать полнометражный мультфильм, целую сказку на полтора часа. Процесс воплощения этой идеи был чрезвычайно сложным, не единожды Дисней и его команда заходили в тупик, из процесса поиска решений родилась та стратегия, с которой мы и будем работать. В работе над очередным проектом – будь то полнометражный мультфильм или «Дисней-Лэнд», он помещал свою рабочую команду в различные ситуации.

Наверху, на третьем этаже их студии находилась большая, светлая, просторная комната, где на стенах висели листы ватмана. Это было место, где можно было дать волю своей фантазии. Затем он перемещал команду в деловую, офисную атмосферу, где им нужно было просматривать все с точки зрения практической реализации – как именно они воплощают в жизнь свои фантастические идеи. Затем проект перемещался в тесное помещение под лестницей без окон («парную»), где им нужно было продумывать ситуации типа «а что если», ища потенциальные слабые места. Затем они опять перемещались в офис, а затем – в творческую мастерскую. И так – столько раз, сколько необходимо. Существовал очень жесткий указ: только Дисней и люди, которые допускались, перемещались с этажа на этаж. Отделы не обсуждали проект между собой, это было частью корпоративной политики. Люди занимались решением задачи в своем режиме восприятия. И благодаря этому студия Диснея успешно существует до сих пор.

Итак, в работе над проектом можно выделить три стадии или функции. Уолт Дисней дал им следующие три названия: Мечтатель, Реалист и Критик.

Работа с Мечтателем позволит создать яркое видение результата.

С позиции Реалиста можно будет построить эффективный план действий.

Работа с Критиком позволит понять, как разговор о рисках сделать вдохновляющим в творчестве и движении вперед. Но для этого нам надо внутреннего Критика сделать мудрым. Пример сообщения Злого Критика: *«Ничего не выйдет! Это не будет востребовано. Никому это не нужно»*. Мудрый Критик спросит: *«Как сделать это востребованным? Как объяснить людям, что это нужно? Что сделать для того, чтобы людям это стало*

нужно?». У каждого из нас есть внутренний критик, мы можем сделать его нашим настоящим другом, чтобы он нам помогал своими советами и замечаниями.

Вы могли заметить, что когда вы обращаетесь к внутреннему критику или к внешнему - та информация, которую Критик сообщает (если переформулировать ее в позитив) оказывается бесценным знанием. И если правильно задать вопрос, Критик нам дает прекрасные, важные советы. Знание столь существенных для реализации проекта моментов, очень усилят возможности и успех вашего клиента.

Стадия первая: Мечтатель

Чтобы двигаться вперед, нам необходимо, прежде всего, ясно видеть цель. Необходимо иметь образ будущего настолько яркий и привлекательный, чтобы он мог действительно мотивировать и интересовать нас. Цель должна быть такой, чтобы у нас было ощущение, что именно она является подлинным ответом на наши внутренние вопросы о смысле и содержании. Зачастую этот вопрос о смысле – попытка заполнить своего рода культурную брешь, а также реализация нашей собственной потребности чему-то научиться. Другими словами, наш образ будущего, наше видение должно каким-то образом быть «ответом на запрос, просьбу». Цель должна быть ценной для нас и достаточно определенной, чтобы мы могли на ее основе начать разрабатывать образ конкретных желаемых результатов нашей деятельности.

Стадия вторая: Реалист

Далее нам необходимо построить программу, последовательность шагов к достижению цели. Эффективные специалисты по проектной работе понимают, зачем нужны и как правильно составляются схемы, дробление задачи на подзадачи, что такое критические шаги (моменты), когда мы собираем и объединяем в единое целое все ключевые подсистемы и проверяем их на работоспособность. Они понимают, какие сроки являются реальными для завершения задачи, а также – какие моменты являются краеугольными для принятия решений о ресурсах, затрачиваемых на реализацию проекта (стоимости проекта), а также о том, какими способностями обладают все работники, и какую ценность данный проект может для них иметь.

Стадия третья. Критик

И, наконец, нам необходимо провести серьезные переговоры с заинтересованными лицами. Необходимо расспросить их, что в нашем плане срабатывает, а что нет. Каким образом потенциальные пользователи и потребители отнесутся к нашему продукту, к результату нашей деятельности, к затраченным усилиям. На данной стадии жизненно важной является наша способность слушать и учиться новому – необходимые составляющие нашего стремления к совершенству. Очень часто информация, которую мы получаем на этой стадии, заставляет нас вернуться назад, на вторую стадию, или затем, даже на первую.

Вот некоторые дополнительные характеристики позиций Мечтатель, Реалист и Критик:

Позиция	Условия / задания	Вопросы
<p>Мечтатель</p> <p>Фаза желания</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Позитивно сформулируйте конкретную цель • Определите плюсы желаемого состояния 	<ul style="list-style-type: none"> • Что вы при этом получите? • Как вы узнаете, что цель достигнута? • Где, с кем, когда?
<p>Реалист</p> <p>Фаза реализации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ваше продвижение к цели должно поддаваться проверке на уровне чувств • Наметьте график развития, укажите основные вехи. • Конкретный человек или группа людей должны быть способны начать движение к цели и идти к ней 	<ul style="list-style-type: none"> • Как именно будет реализована идея? • Как вы проверите критерии достижения цели? • Чьими усилиями цель будет достигнута? • Зачем нужен каждый указанный шаг?
<p>Критик</p> <p>Фаза вероятности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Определите, в каких условиях намеченный вами график осуществим, а в каких у вас возникнут проблемы • Проверьте его на экологичность • Выбранный график должен обеспечивать скорое достижение цели и не противоречить другим задачам 	<ul style="list-style-type: none"> • Может ли кто-то быть против новой идеи? Если да, то почему? • На кого повлияют ваши действия? Кто может помочь или помешать Вам? Чего хотят эти люди? Что им нужно? • При каких обстоятельствах Вы, возможно, сами не захотите осуществления этой идеи? • Каковы плюсы существующего положения вещей? • Как вам сохранить эти плюсы после реализации своих планов?

Основные паттерны мышления, соответствующие положениям Мечтателя, Реалиста и Критика

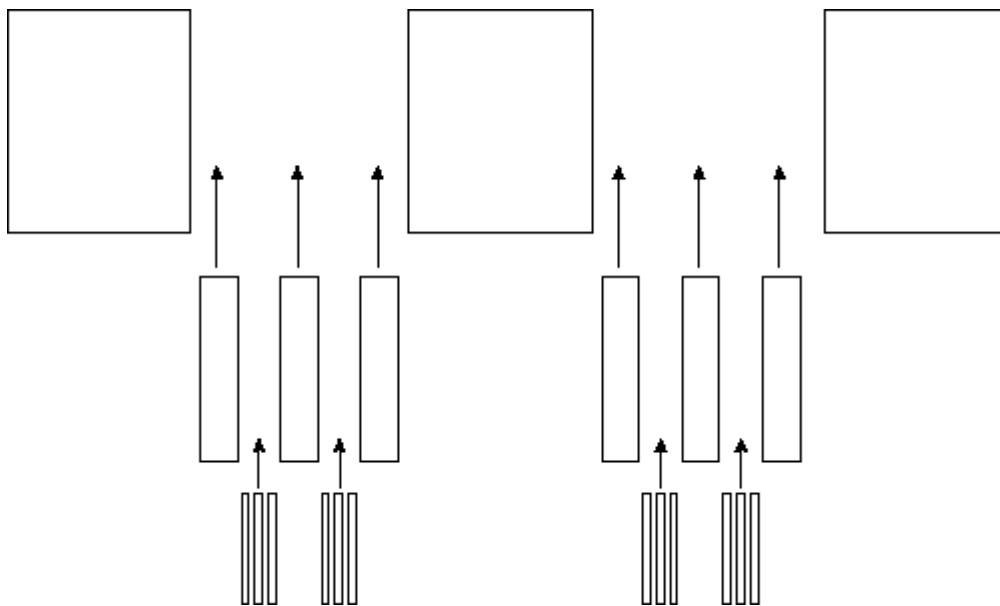
Стиль мышления	Мечтатель	Реалист	Критик
Объект внимания	Что	Как	Почему
Основная репрезентация	Видение	Действие	Логика
Подход	По направлению к	По направлению к	От
Временные рамки	Широкие	Узкие	Любые
Ориентация во времени	Будущее	Настоящее	Прошлое / настоящее
Референция	Внутренняя	Внешняя (среда)	Внешняя (другие)
Сравнение	Совпадения	Совпадения	Несовпадения

Технология

Как правило, разработка проекта – это многостороннее и комплексное мероприятие. Поэтому, если Вы собираетесь использовать с клиентом инструмент «Стратегия Уолта Диснея», то будьте готовы, что сессия займет час, а то и больше – или превратится в «спаренную» сессию.

1. Первое, что нужно сделать – это сформировать позиции Мечтателя, Реалиста и Критика. Если это позволяет обстановка, то проще всего это сделать, положив на пол три листа бумаги, на которых написано «Мечтатель», «Реалист», «Критик». Другим вариантом (его можно использовать при работе по телефону) является уже встречавшийся нам вариант «шляп». Когда Вы просите клиента выбрать и описать шляпы Мечтателя, Реалиста и Критика, и мысленно одевать их, когда будет необходимо. Другой альтернативной может быть изменение тона голоса коуча. Более высокая и быстрая речь – в случае Мечтателя, увлеченная, но более формализованная – в случае Реалиста, и медленная, мягкая, с вопросительными интонациями – в случае Критика.

- Задание 1.** Предложите еще по три «компактных» способа – в случае личного присутствия и по скайп – «якорения» или разнесения позиций Мечтателя, Реалиста и Критика.
- Предложите клиенту посмотреть на эти позиции со стороны. Затем в этих позициях «проиграйте» роли Мечтателя, Реалиста и Критика, попросив клиента вспомнить ситуации, где 1) ничто не мешало его творческому мышлению, 2) он мыслил очень реалистично и методично претворял задуманное в жизнь и 3) когда его критика была доброжелательной, полезной и конструктивной (то есть помогала выявить суть проблемы и указывала путь к ее решению).
 - Попросите клиента встать на лист (занять положение) Мечтателя. Спросите его, какова его цель. Попросите его пометчать, как можно более детально и наглядно описать желаемое положение дел. Для этого можно также использовать прием «раскадровки»:



Если представить желаемую картину в динамике в виде фильма, то попросите клиента разбить его на кадры, которые отображали бы наиболее значимые эпизоды / события. Попросите описать каждый из этих статических кадров в деталях. Затем попросите его в каждый из промежутков между кадрами вставить еще по несколько кадров – следующего уровня значимости – и так до необходимого уровня подробностей. Как коуч вы можете записывать эти описания, и затем это поможет клиенту «смонтировать» фильм целиком.

Если Вы замечаете, что клиент перемещается в состояние Реалиста или Критика, то попросите его встать на соответствующие листы бумаги (занять соответствующее положение), после чего мягко попросите его опять занять положение Мечтателя.

4. Когда желаемый привлекательный образ будущего сформирован, предложите его переместиться в позицию Реалиста. Спросите его, как он сможет этого достичь. Какие, конкретные шаги нужно будет совершить. Если клиент выходит из состояния Реалист в состояние Мечтателя или Критика, следует попросить его занять соответствующее положение, после чего направить обратно в положение Реалиста.
5. Когда детали плана реализации разработаны, попросите клиента занять положение доброжелательного Критика. Спросите, какие бы критические вопросы могли бы задать клиенты, какие слабости могли бы заметить конкуренты, какие требования могли бы предъявить другие заинтересованные лица – общественность, государственные органы и т.д. – с тем, чтобы сделать его проект действительно успешным.
6. После этого попросите клиента обратно занять позицию Реалиста и описать, какие изменения он хотел бы внести в реализацию плана.
7. После этого попросите клиента занять положение Мечтателя и описать, что изменилось в его видении.
8. Можно проделать это упражнение несколько раз. Важно помнить при этом, что переход от Мечтателя к Критику обязательно должен быть через Реалиста. Мечтатель и Критик слишком несовместимы, чтобы общаться непосредственно.

Успехов и творческого созидания!