



# ЖЕРТВЫ СОВЕЩАНИЙ

как создавать и фасилитировать стратегические сессии

Вера Манохина  
HR Business Partner  
Improve Hub



# Вера Манохина

HR Business Partner в Improve Hub

Собираем и настраиваем IT-производство на заказ

HR-Freelancer

> **30** стратегических  
сессий провела

Разбираюсь в корпоративной культуре, обучении взрослых людей, организации мероприятий, фасилитации и маркетинге на рынке труда

**70** обучающих и HR-маркетинговых  
событий в год организовывали в  
Improve Group





Администратор



Модератор



Тренер



Участник





Администратор



Модератор



## Организатор-фасилитатор

выберет формат,  
который поможет  
достичь цели и  
проведет участников  
по нему



Тренер




Участник

Стратсессия – интерактивная встреча с группой участников для решения бизнес-проблем



## Технические проблемы

проблемы, которые успешно решаются привычными методами



## Адаптивные проблемы


нетипичные, новые, запутанные проблемы, которые невозможно решить в одиночку



# Как Plum выиграла битву за детское питание







Если говорить об актерских талантах участников этих групп, то конкуренция была очевидна. Все выглядело очень правдиво. В этот момент мы чувствовали себя так, как будто сами присутствовали на заседании правления нашего конкурента.

После этого другие игроки тоже вошли в образ и показали отличную игру. Мы ушли с совещания с выверенным решением, которое не смогли бы принять при других условиях.

Nail Grimmer,  
президент Plum

# Почему сработало:



вопрос был сформулирован хорошо  
и сессия тщательно подготовлена



формат был нестандартный и заставил  
взглянуть на ситуацию под новым углом



менеджеры оказались активно  
вовлечены в процесс решения проблем





# 5 шагов для организации стратсессии



## Определить цель

достижение взаимопонимания, поиск альтернатив или выбор решения



## Определить состав

привлечь широкий спектр мнений, добиться эффекта от взаимодействия



## Подготовить информацию

участники готовят части контента, заранее по заданию проводят исследования

## Подготовить место

комфорт, оборудование, пространство, атмосфера – все должно стимулировать взаимодействие



## Разработать аутлайн

нужно выбрать форматы, чтобы использовать все способности участников: логические, эмоциональные, аналитические, творческие

# 3 группы стратсессий по цели и популярные запросы клиентов



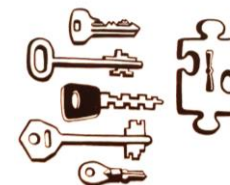
## Достижение взаимопонимания

- ☞ Согласование действий
- ☞ Описание и согласование процессов
- ☞ Разрешение конфликтов
- ☞ Командообразование
- ☞ Анализ проблем
- ☞ Анализ результатов исследования
- ☞ Подведение итогов
- ☞ Анализ бренда



## Поиск альтернатив

- ☞ Поиск решений
- ☞ Создание новых идей, инноваций
- ☞ Корректировка стратегии
- ☞ Выработка антикризисной политики
- ☞ Форсайт (прогноз)
- ☞ Разработка ценностей



## Выбор решения

- ☞ Калибровочная сессия (подбор подходящего из существующего)
- ☞ Отбор решений
- ☞ Моделирование по вариантам



# 5 шагов для организации стратсессии



## Определить цель

достижение взаимопонимания, поиск альтернатив или выбор решения



## Определить состав

привлечь широкий спектр мнений, добиться эффекта от взаимодействия



## Подготовить информацию

участники готовят части контента, заранее по заданию проводят исследования

## Подготовить место

комфорт, оборудование, пространство, атмосфера – все должно стимулировать взаимодействие



## Разработать аутлайн

нужно выбрать форматы, чтобы использовать все способности участников: логические, эмоциональные, аналитические, творческие

# Примеры готовых аутлайнов для сессий двух видов



Достижение  
взаимопонимания

## Легенда:

Представьте, что вы HR компании, в которой каждый руководитель отдела сам по себе отличный специалист, но вместе они работают неэффективно. Компания показывает слабый коммерческий результат, менеджеры бесконечно спорят о выборе тактик и направлений развития или, наоборот, стараются даже не поднимать таких вопросов, чтоб не прийти к конфликту. Большинство из руководителей функциональных направлений не интересуются результатами работы других, с трудом формулируют общую цель и стратегию работы компании.



Поиск альтернатив  
и выбор решения

## Легенда:

Представьте, что вы (HR компании) в очередной раз получили от руководителя обратную связь о том, что вакансии закрываются недостаточно быстро. Чтобы поправить ситуацию и обновить стратегию найма, вы решили собрать с нанимающих менеджеров, заказчиков, HR- и PR-отдела идеи разных тактик найма или идеи улучшения процессов.





3 место

# Эмоциональные карты

- В каком состоянии прямо сейчас вы? А вся наша команда?
- Какая картинка похожа на тот результат, который вы сегодня хотели бы получить?





# 2 место

## Работа в группах по шаблону

Таблица функциональной ответственности Верна Харниша

Функции	Ответственный	KPI	Результаты
Глава компании			
Маркетинг			
R&D			
Продажи			
Производство			
Финансы			
Бухгалтерия и учет			
IT			
HR			
Развитие талантов			
Защита интересов клиента			
Руководители структурных подразделений:			
1.			
2.			
3.			





1 место

# Метод поиска и отбора решений по модели Pin Point



Трейлер. Синхронизация, где каждый из нас в отношении проблемы. Как в нашей компании дается фидбек от 0 до 10?



Постановка вопроса. Какие проблемы с фидбеком есть в компании?



Делаем галерею идей. Оцениваем их с помощью наклеек. Обсуждаем, если есть вопросы.



Всей командой на основе идей создаем план действий.



Сбор идей в группы. Одна идея – одна карточка. Группируем по смыслу, называем каждую группу.

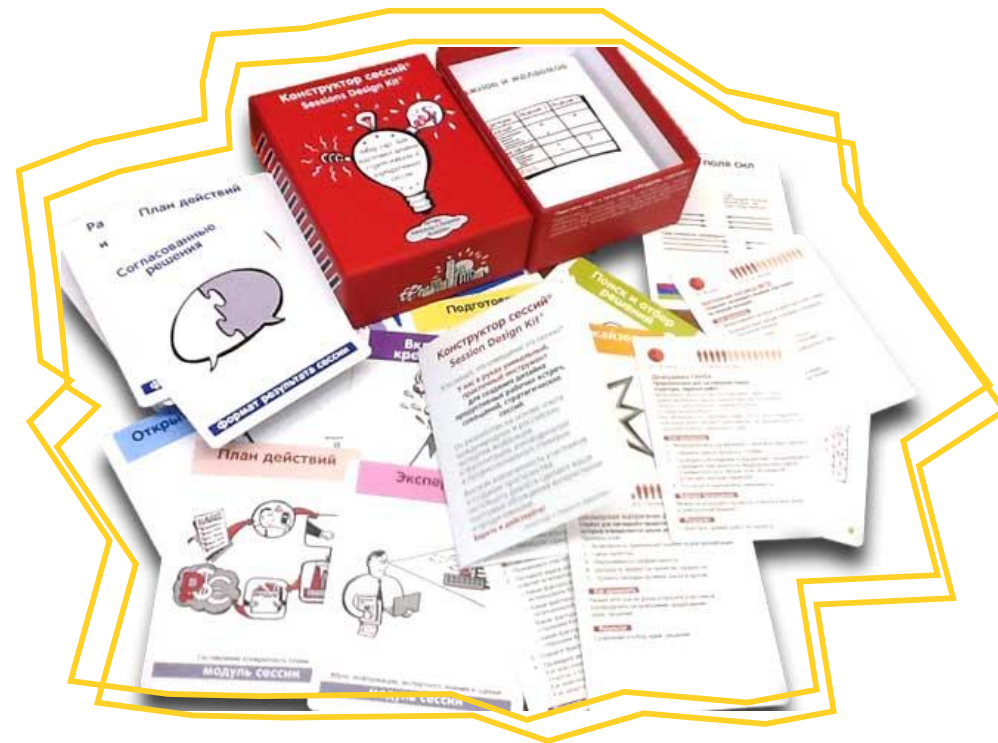


Делим участников на команды 2-6 человек. Каждая прорабатывает одну группу по идей шаблону.

## Конструктор сессий

(Александр и Людмила Дудоровы):

120 карточек с описаниями форматов, модулями, запросами клиента, и форматами результатов.



## Книги и выступления

Про сессии, совещания, лидерство, командную работу, эффективность. Внимание на примеры форм работы с командой!



# Управление динамикой группы



Планируйте форматы так, чтоб они встроились в эмоциональную динамику



Давайте группе четкие правила и строго им следуйте. Вы – кремень!



Шутите и будьте с командой заодно. Люди не любят работать с теми, кто им не нравится.

Эти ребята, с которыми я работаю, такие классные!

Офигеть! Мы два месяца не могли найти решение, а оно было под носом!

Боже, храни стратсессии! Мы теперь просто порвем этот рынок!

норм

Бухгалтер - бесит! Думает только о себе и всегда критикует мои идеи.

Сколько можно мусолить эти подробности, мы так никогда не закончим...

устал, капец...



Старайтесь сократить споры, которые не дают прогресса



Включайте в программу разминки, меняйте типы деятельности (анализ, дискуссия, физическая работа, творческая...)

ПУСТЬ НАМ ВСЕМ БУДЕТ КОМФОРТНО



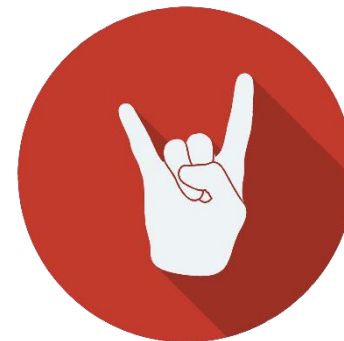
00:00



Участие



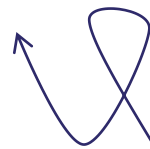
Off



Fun :)



Время	Блок	TL
9:00 - 10:10	Подготовка и вводная	1ч 10 мин
10:10 - 12:30	Анализ ситуации по BSC	2ч 20 мин
12:30 - 13:30	Обед	1ч
13:30 - 15:30	План действий в формате дорожной карты	2ч
15:30 - 15:50	Перерыв	20 мин
15:50 - 17:50	План действий в формате ТФО	2ч
17:50 - 18:30	Ужин	40 мин
18:30 - 20:00	План коммуникации с командой и закрытие сессии	1ч 30 мин



Внутри еще минимум  
4 разминки на 5-7  
минут



## Разминки

позволяют  
эффективно отдохнуть,  
сменив тип  
деятельности, но не  
потеряв фокуса на  
командной работе



# Примеры разминок на 5-10 минут для группы до 20 человек

## **Передать мяч**

Мяча должен коснуться обеими руками последовательно каждый в команде, вдвоем трогать нельзя. Как быстро сделаете? Засечь время. Ведущий говорит, что знает команду, которая выполнила задание меньше чем за секунду. А вы можете улучшить свой результат? Так, пока команда не догадается, что нужно выстроить руки одну за другой и прокатить по ним мяч.

## **Прыжок**

Все встают в линию лицом к ведущему. По команде нужно прыгнуть, повернувшись на 90, 180, 240 или 360 в любую сторону. Команда победит, если все окажутся лицом в одну сторону. Договариваться словами или жестами нельзя.

## **Гимнастика Стрельниковой**

Комплекс простых упражнений с дыханием.

## **Волшебная палочка**

Команда должна опустить и поднять палку или обруч на указательных пальцах. Касаться должны все.

## **Замочек**

Переплестать руки в центре, взяться внутри за руки. Задача распутаться, не расцепив руки.

## **Групповое жонглирование**

Команда выстраивается лицом в круг, ведущий дает один мячик, просит бросать друг-другу. Потом добавляет еще один, и еще, и еще...

## **Кукушонок**

Парами сесть спиной к спине на одну линию на полу в центре зала. Задача спиной дотолкать противника до противоположной стены.

## **Островок**

Команда должна уместиться сначала на большом куске бумаги, потом бумаги все меньше.

## **Ассоциации**

Участники расходятся по залу. Ведущий называет слово, нужно, не задумываясь, выбрать человека, который ассоциируется с этим словом и молча положить ему руку на плечо. Слова, например: вода, флаг, охалка, отвертка, мысли, традиция, свет...

## **Прогулка «втемную»**

В парах у одного завязаны глаза, второй водит его по залу.

## **Шавасана**

Поза глубокого расслабления из йоги, ведущий просит поочередно расслабить пальцы, голени, колени...



# Поговорите со мной!



Вера Манохина  
HR BP Improve Hub  
[manohina@improveitgroup.com](mailto:manohina@improveitgroup.com)



[t.me/VeraManokhina](https://t.me/VeraManokhina)



[@bird\\_nika](https://www.instagram.com/bird_nika)



[fb.com/vera.manokhina](https://fb.com/vera.manokhina)