

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**

# **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ 3.0**

ПО МОДЕЛИ «ПРЫЖОК»



---

**Гай Карапетян**  
gaikarapetyan.ru · gai@gai.company

Организация и фасилитация стратегической сессии  
Рабочая тетрадь. Версия 3.0

Дорогие коллеги, приветствую вас. Меня зовут Гай. Мы выкладываем эту тетрадь в свободный доступ для того, чтобы:

- а) вы могли ознакомиться с нашим стандартом разработки сессий;
- б) смогли точнее понять устраивают ли вас наши подходы;
- в) правильно подготовились к стратегической сессии и получили необходимый вам результат.

Подчеркиваю, что в первую очередь стратегических, а не фасилитационных. Для меня это разные вещи. Первые направлены на разработку стратегий и требуют знания основ стратегического менеджмента. Вторые направлены на создание ценностно-коммуникативных решений. Но тетрадь также подходит для подготовки и фасилитационных сессий.

Если вы хотите провести стратегическую сессию с нашим участием, напишите нам, и мы свяжемся с вами в самые короткие сроки.

Также мы проводим корпоративные и открытые тренинги по:

1. Личной стратегии.
2. Стратегическому мышлению.
3. Картированию стратегии в формате X-матриц.
4. Проведению стратегических сессий.
5. Психотипированию, для подбора правильных людей и реализации стратегии.

Если вам интересна тема стратегий, подпишитесь на наши социальные сети.

С уважением,  
Гай Карапетян.

<https://gaikarapetyan.ru>



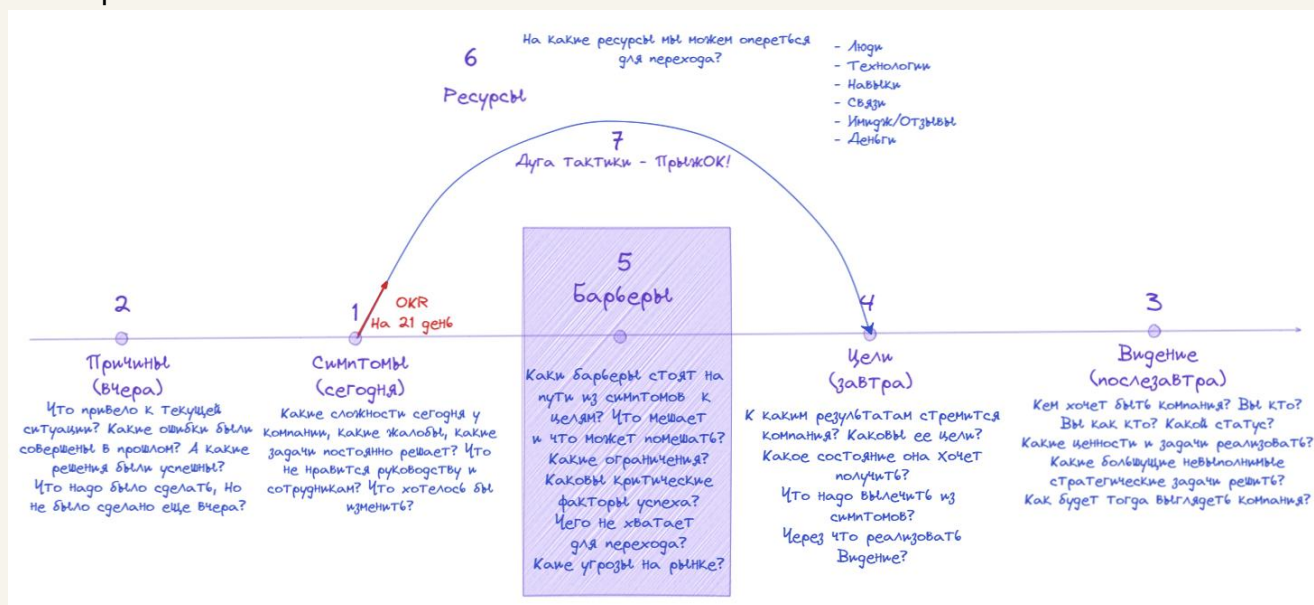
Коллеги, приветствую вас еще раз.

Прежде чем мы перейдем к работе с тетрадью и начнем готовить стратегическую сессию, я познакомлю вас с основой, с фреймом (алгоритмом), который пройдет сквозным методом через всю нашу сессию, независимо от того, какие задачи мы собираемся решать и какие инструменты использовать.

### Модель «ПРЫЖОК»

Этот фрейм называется «ПРЫЖОК», и он разработан нами на основе модели нейролингвистического программирования SCORE.

Фрейм универсальный, подойдет к любой аналитической работе и не отменяет, а наоборот, может включить в себя, все известные вам инструменты стратегирования. Ниже мы покажем, как включить в «ПРЫЖОК» инструменты SWOT или 4 перспективы ССП.



За рамками данной работы остаются вопросы о том, что такое стратегия, каковы уровни стратегического планирования и как поставить действительно стратегические цели.

Рисуется временная шкала, где указывается точка №1 — Сегодня. Сегодня у компании всегда есть симптомы, которые нас радуют или нет. Прямо как у врача на приеме — все ОК или не ОК.

Точка №2 — Вчера. В прошлом заключены причины наших симптомов. Если что-то не так сегодня, мы не уделяли этому достаточного внимания вчера.

Когда мы проработаем эти две точки, мы обратимся к точке №3 — Видение. Не к целям, а сначала к образу будущего. Я повторяю, вновь и вновь, что не так нам важны цели, как те эффекты, которые дадут достижения этих целей. Чего вы на

самом деле хотите достичь? Опишем этот образ будущего искренне, красиво, широко, не оглядываясь на реалии и ограничения. Видение должно определять цели, а не цели должны определять эффект от их достижения.

Не так важен миллион долларов, как то, что он дает: покупки, уважение, признание, самоуважение.

Пишите в этом блоке, так, как будто все возможно, не ограничивайте себя в этом, для анализа есть другие блоки.

А потом перейдем к блоку №4 — Цели и опишем, через достижение каких целей мы можем реализовать наше видение, наше послезавтра.

На этапе №5 мы поищем Барьеры, или риски, которые, возможно, стоят на пути из нашего сегодня в наше завтра. Впрочем, вполне вероятно, вы их уже описали в блоке «Симптомы», но рекомендуется перечислить их еще раз, найти новые.

Затем мы переходим к блоку №6 — Ресурсы. И описываем, чем мы можем воспользоваться и на что опереться (знания, люди, технологии или иные ресурсы) в достижении целей. Опять-таки, возможно, вы описали свои ресурсы в «Симптомах», но перенесите их в «Ресурсы» и постарайтесь расширить и углубить собственное понимание.

После этого мы и перейдем к вожделенному блоку №7 — Тактика. В нем мы опишем тактику достижения наших целей — необходимые действия, которые планируем совершить.

Где же стратегия?

А стратегией является весь комплекс этой работы: анализ, определение видения и целей + тактика по реализации целей.

Вот по этой модели «Прыжок» мы и планируем с вами работать. Большинство обывателей стремятся сразу рисовать будущее и цели, а дальше переходить к плану работ. Умные люди все же описывают симптомы, барьеры и ресурсы. И только мудрые знают, что, не разобравшись с причинами, по которым вы все еще не реализовали свое видение и цели, — работать бесполезно. Старые привычки и паттерны никуда не денутся. Как сказал один из моих клиентов, «Вагоны новые, а рельсы старые».

Условный пример

Представьте, что директор торговой компании в интервью обозначает, что продажи не растут, сейлз-отдел занят только тем, что отгружает текущим заказчикам.

Если мы не разберемся с симптомами, то будем предлагать клиенту обучение менеджеров, смену системы мотивации, наём нового РОПа. И эти решения ничего не дадут.

Потому что если мы проанализируем причины, то увидим: вся автоматизация компании строится на эксельках. А все прайс-листы и товарные описания рассылаются вручную, по электронной почте.

Вручную же обрабатываются и поступающие заказы.

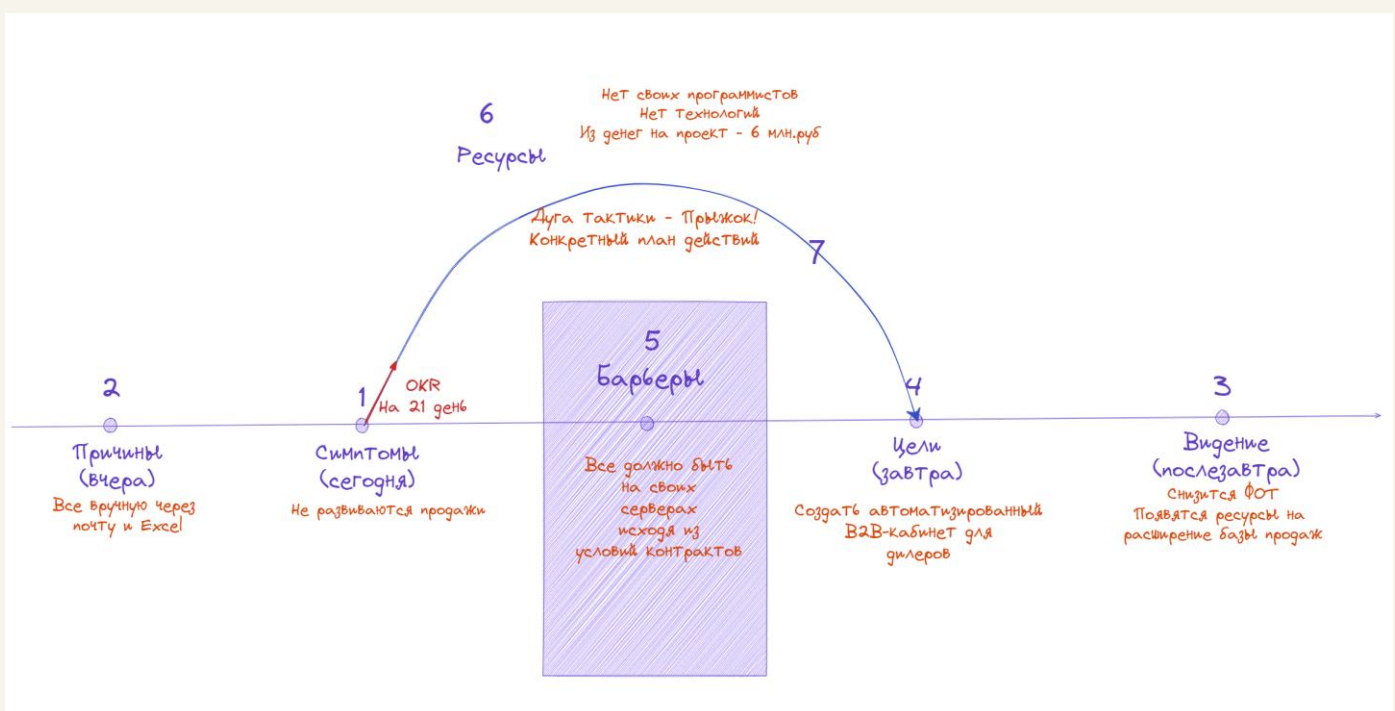
То есть менеджеры весь день рассылают прайсы, рекламные буклеты, собирают заказы и оформляют отгрузку.

Вы уже догадались, что это все можно автоматизировать.

Но тогда вот вам вопрос: автоматизация — это цель или эффект от внедрения CRM?

Сразу отвечу, что **и то, и другое, в рамках модели «ПРЫЖОК», — это цель.** А эффект — это снижение ФОТ за счет автоматизации или, если директор не намерен снижать фот через увольнение, то повышение продаж, т. к. у менеджеров освободится куча времени, и они смогут начать расширять клиентскую базу.

Дальше встают вопросы: что им может помешать, какие у них риски, какие ресурсы (люди, деньги, технологии) сейчас есть у компании, чтобы внедрить автоматизацию. На базе ответов нужно подобрать решение и исполнителя. И **только после всего этого** можно создать план автоматизации, то есть поставить конкретные цели и задачи.



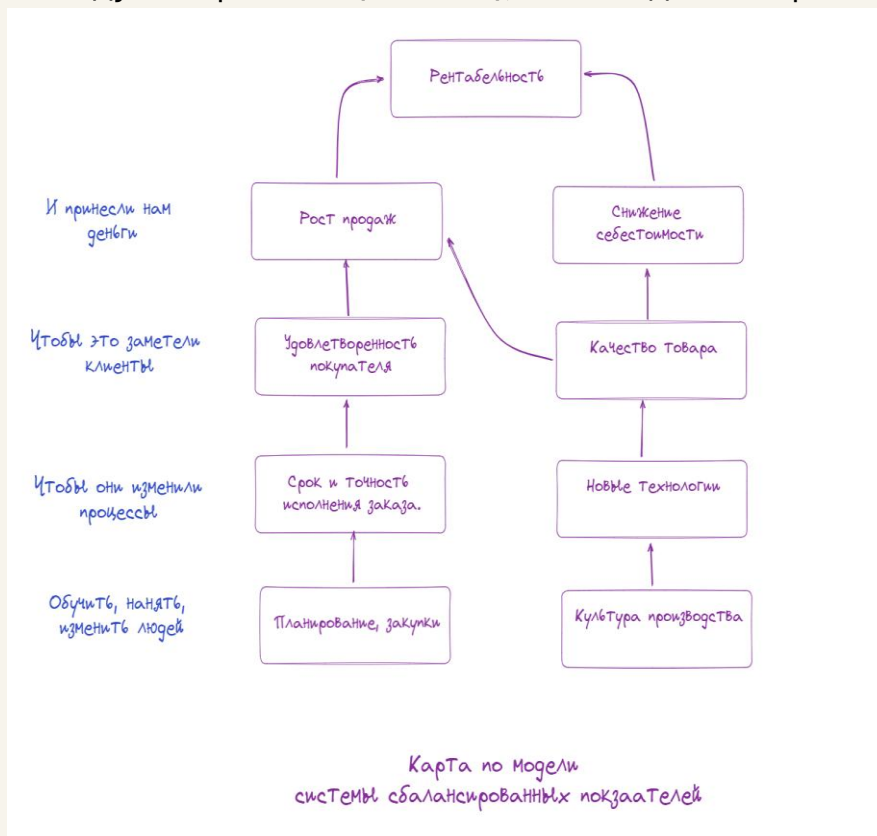
Как можно вписать разные известные стратегические инструменты в «Прыжок»?

У меня есть старый слайд: когда мы только разработали модель — мы показывали, что где используем.



На картинке выше видно, что, например, SWOT вы можете использовать, чтобы определить симптомы и барьеры, а также, возможно, еще и ресурсы.

На картинке нет 4 перспектив ССП, но мы активно используем их для определения целей и построения дуги «Прыжка» (тактики), то есть для конкретного плана.



Таким образом я хочу показать вам, что практически любой инструмент легко встраивается в «Прыжок». А сама тактика задает общую канву действий.

«Прыжок» вы используете, когда анализируете клиента. «Прыжок» вы используете на самой сессии, познакомив участников с этой моделью.

А теперь начнем готовиться к сессии.

## Структура тетради

Итак, структура нашей тетради и этапы работы.

1. Подготовка стратегической сессии.
2. Открытие сессии.
3. Проведение сессии.
4. Завершение сессии.
5. Шпаргалки и подсказки.

### Часть 1. Подготовка стратегической сессии

В процессе подготовки ваша задача:

понять, готов ли клиент к сессии;

какой это клиент;

какой вопрос он хочет решить;

провести первичный анализ компании;

разработать сценарий сессии;

провести пресессию, для подготовки участников к стратегической работе.

Не забывайте, даже на этапе подготовки к сессии ваша задача — проанализировать ситуацию клиента по модели «ПРЫЖОК».

Вы должны знать симптомы, причины, цели, эффекты, барьеры и ресурсы клиента, хотя бы в общих чертах.

Мы можем разбить нашу работу на следующие этапы:

1. Интервью заказчика сессии.
2. Массовое интервью участников сессии.
3. Определение РАЕI-кода участников.
4. Оценка готовности компании.
5. Определение потенциальных конфликтов.
6. Разработка сценария сессии и подбор инструментов.
7. Подготовка инструкций участникам.
8. Пресессия.

#### Подготовка

- Оценка готовности компании
- Описание компании
- Определение цели и результата сессии
- Интервью заказчика сессии
- Интервью участников сессии
- Определение РАЕI-кода участников
- Определение РАЕI-кода компании
- Разработка сценария сессии
- Определение места проведения
- Определение материалов необходимых на сессии
- Рассылка приглашений на сессию
- Определение возможных конфликтов
- Создание альтернативных сценариев
- Выбор инструментов для сессии
- Подготовка инструкций участникам
- Определение базовых правил поведения на сессии

#### Открытие сессии

- До старта повесить в комнате правила поведения
- Подготовить посадочные доски
- поприветствовать участников
- Объявить цель сессии и программу
- Проинтегрировать участников с целью
- При необходимости познакомить участников друг с другом
- Определить как будут приниматься решения
- Получить согласие участников с повесткой и методами работы
- Начать обсуждение

#### Во время сессии

Процесс сессии:

- Сбор фактов
- Категоризация
- Исследование
- Генерация идей
- Определение приоритетов
- Отчетность

Спрашивайте у группы:

- Видят ли они прогресс?
- Подходят ли им инструменты и методы?
- Устраивает ли их темп?
- Не запутался ли кто, не устал?

#### Завершение сессии

- Проведите обзор проделанной работы
- Проведите обзор посадочных досок
- Утвердите решения
- Назначьте ответственных за действия
- Выявите какие идеи и вопросы не успели рассмотреть, что с ними делать
- Решите какую информацию и кому можно сообщать
- Определите необходима ли еще одна сессия
- Попросите группу дать оценку сессии

Опишите компанию (количество персонала, направления деятельности, целевые задачи компании и т. д.) и ваши впечатления от встречи (кто является заказчиком сессии, кто является ее организатором, прочие контактные лица и их мотивация).

Заповедь ведущего стратегической сессии

Эффективное решение = Правильное решение x Уровень приверженности ему участников совещания.

## Интервью заказчика сессии

### Цель сессии:

- Какова цель сессии? Зачем мы ее проводим?
- Какие проблемы? Ответы на какие вопросы мы пытаемся получить?
- Кто инициировал потребность в сессии?
- Как вы осознали, что эта проблема существует? Как она проявляет себя?
- Что произойдет, если мы не решим эти проблемы?

### Результат сессии:

- Что должно появиться после сессии такого, чего не было в руках или головах участников до нее?
- Какие документы, понимание, взгляды, образ мыслей должны появиться?
- Какие другие результаты?
- Вот прошла сессия, как мы поймем, что она успешна? А через три месяца после ее завершения?

### Участники сессии:

- Кто обязательно должен присутствовать на сессии?
- Кто является главным экспертом компании по данному направлению?
- Что должны знать о компании участники?
- Какой допуск информированности должен быть у участников?
- Необходимо ли подписывать дополнительное соглашение о неразглашении?
- Кто окажется в сфере влияния принятых на сессии решений?

### Потенциальные сложности:

- Есть ли конфликты между подразделениями?
- Есть ли конфликты между конкретными участниками сессии?
- Что или какой вопрос может осложнить проведение сессии?
- Следует ли жестко ограничить участников по наличию гаджетов и коммуникациям с внешней средой?
- Какая информация известна не всем участникам сессии, и какую информацию нельзя ни озвучивать, ни обсуждать?
- Какие сомнения могут быть у участников?
- Кто может что-то потерять или приобрести, если решение будет принято?
- Есть ли кто-то, чью точку зрения ведущему лучше знать заранее?
- Что еще следует знать ведущему сессии?

### Подготовительные материалы участников:

- Какую информацию (отчеты, материалы) о внутренней среде следует узнать участникам до сессии?
- Какую информацию (отчеты, материалы) о внешней среде следует участникам узнать до сессии?

## Интервью участников сессии

Можно всех скопом, на одной встрече, можно индивидуально.

Простой блок вопросов:

- Как вы считаете, зачем мы проводим сессию, каковы ее цели?
- Как может выглядеть результат сессии?
- Что я, как ведущий, должен знать до начала сессии?
- Какую информацию вы знаете / не знаете об организации?
- Кто какие роли осуществляет, кто неформальный лидер?
- В чем ограничения организации, каковы ее сильные и слабые стороны?
- Какие еще могут быть сложности у организации?
- Опишите процесс деятельности организации.
- Как вы видите будущее организации?
- Каковы будут критерии того, что сессия прошла успешно? Что позволит нам сказать, что мы не зря потратили время и деньги?
- Кого еще стоит позвать на сессию?
- Какие вопросы следует вынести на сессию?

Вопросы, выявляющие факты о клиенте:

- Существует ли и формализован ли в компании процесс предоставления обратной связи от сотрудника к сотруднику и от сотрудников к руководителю?
- Если опросить ваших лучших клиентов, что бы они сказали о вас?
- Как бы вас охарактеризовали конкуренты, какими словами?
- Что в вашей компании можно назвать странным? А что удивительным?
- Кто является мотором компании? А кто является ее мозгом?
- Кому принадлежит заслуга того, что компания добилась успеха?
- Какова ваша роль в успехе компании?
- Если бы прямо сейчас можно было бы что-то изменить, что бы вы изменили?
- Если через десять лет вам попадет позитивная новость о вашей компании, как будет звучать заголовок?

Вопросы, выявляющие факты о предыдущем опыте работы с консультантами:

- Вы уже проводили сессии с внешними ведущими, поделитесь вашим опытом, что вам понравилось, а что не понравилось?
- Что я могу привнести в вашу сессию?
- Чего я должен избежать?
- Вы предпочитаете живые встречи, или мы можем держать связь удаленно?
- Дайте мне один самый важный совет на эту сессию.

Вопросы, выявляющие факты о личности интервьюируемого:

- Что является самым сложным в вашей работе?
- Расскажите, как получилось, что вы занимаетесь тем, чем занимаетесь?

- Если бы вам предложили два типа работ: первый — запускать новые проекты, второй — доводить до ума существующие проекты, — что бы вы выбрали? Почему?

Вопросы, выявляющие факты о текущей ситуации:

- В чем сильные стороны вашей компании?
- А с чем вы справляетесь, но не особо хорошо?
- На что во внешней среде стоит обратить внимание вашей компании?
- Что мешает эффективности компании? Ресурсы, коммуникации?
- Если текущий продукт/проект будет не успешен, как это отразится на компании?

Вопросы, выявляющие факты о проекте:

- Как нам организовать процесс обмена информацией в текущем проекте?
- Есть ли какие-то ограничения в плане распространения информации? Кого и о чем можно спрашивать, с кем и о чем можно говорить?
- Что произойдет, если ваш проект не уложится в сроки или выйдет за рамки бюджета?
- В каком виде и как часто предоставляются отчеты о проекте?
- Кто контролирует процесс выполнения KPI?

Вопросы, стимулирующие правополушарное мышление:

- Как бы этот вопрос решили китайцы? А японцы? А скандинавы?
- Если бы вы? собирались провести революцию, а не эволюцию — что бы это поменяло?
- Как мы можем не просто удовлетворить наших клиентов, а привести их в восторг?
- Чего от вас ждут ваши конкуренты?

Вопросы, выявляющие готовность к изменениям:

- Что мешает реализации текущей стратегии?
- Каковы риски, грозящие компании?
- Что может создавать сложности при внедрении изменений?
- Что может застать нас врасплох?
- Есть ли в компании противники изменений?
- Что может помешать успешной реализации новой стратегии?
- Что может произойти неожиданно?

Вопросы, выявляющие заинтересованность:

- Что нам может помочь, чтобы все действовали заодно?
- Какова ваша выгода при успешной реализации проекта?
- А что вы собираетесь привнести в проект от себя?



## Определение PAEI-кода компании

О роли психотипов участников в проведении сессии

PAEI — это метод И. Адизеса, который описывает ключевые роли менеджера:

Р — производитель результатов;  
А — администратор;  
Е — предприниматель;  
I — интегратор.

По нашему опыту, на сессии нужны люди с сильным Е — они база для генерации решений.

На этапе внедрения стратегии нужны сотрудники с сильными А и I (не обязательно один человек) — они смогут обеспечить процесс перехода оптимальным образом. Часто люди с сильным Р не любят участвовать в стратегических сессиях, так как считают, что «некогда говорить — работать надо», «нормально делай — нормально будет» и пр.

Ваша задача — ознакомиться с методом поглубже и определить по PAEI код компании и основных участников. Метод описан Адизесом в его книге «Стили менеджмента».



Перед сессией составьте список участников, которые обязательно должны на ней быть:

ФИО и должности участников. Психотип. Комментарии.

ФИО – психотип

## Оценка готовности компании

Чек-лист ведущего на входе:

- ✓ Решения еще не приняты и их нужно выработать. Да. Нет.
- ✓ Затраты ресурсов на сессию оправданы важностью решаемых задач. Да. Нет.
- ✓ Для выработки решения потребуется участие и анализ многих людей. Да. Нет.
- ✓ Решение требует согласования и/или изменения в действии разных людей. Да. Нет.
- ✓ Участники заинтересованы в создании общего решения, нет скрытых деструктивных мотивов и есть взаимное доверие. Да. Нет.
- ✓ Входящая информация необходимая для принятия решения не является секретной для участников, понятна и доступна. Да. Нет.

## Разработка сценария сессии и подбор инструментов

В рамках данной тетради мы предлагаем вам универсальный сценарий — модель «ПРЫЖОК».

| Название блока  | Описание блока                                                                                                 | Инструмент        | Время       |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Вступление      | Поприветствовать, озвучить правила сессии, озвучить цели сессии, проинтегрировать участников сессии с целью.   | Парковочные доски | 9.00 – 9.30 |
| Симптомы        | Какие симптомы мы видим сегодня по заданной теме? Что нам не нравится?                                         | SWOT              | ...         |
| Причины         | В чем причины того, что нам не нравится? Что не было сделано в прошлом?                                        | Диаграмма Исикавы | ...         |
| Видение/Эффекты | А как выглядит наше идеальное будущее? (Можно использовать общие глаголы: достичь, реализовать, быть...)       | Пирамида Дилтса   | ...         |
| Цели            | Через достижение каких конкретных целей мы сможем реализовать наше видение? Описать цели по SMART.             | ССП               | ...         |
| Барьеры и риски | Что может помешать нам во внутренней и внешней среде? Какие риски нас ждут?                                    | SWOT              | ...         |
| Ресурсы         | А что у нас есть по заданной теме? На что мы можем опереться? Кто еще может нам помочь ресурсами или советами? | SWOT              | ...         |
| План действий   | Опишите план действий, что именно нам надо сделать, кто делает, когда делает, кто контролирует?                | Дорожная карта    | ...         |

Вы можете добавлять любые известные вам инструменты в соответствующие блоки.

Хотим еще раз подчеркнуть, что «ПРЫЖОК» используется вами и в процессе работы с клиентом, то есть в процессе подготовки и проведения сессии прикладываете «ПРЫЖОК» к клиенту. А также предлагаете ему приложить эту модель для решения его задач на самой сессии.

## Подготовка инструкций участникам

Подготовьте 1–2-страничный материал для участников, где будет описана логика сессии, ее сценарий, основные инструменты. Например, можете более развернуто описать таблицу сценария из предыдущего блока.

| Название блока  | Описание блока | Инструмент | Время |
|-----------------|----------------|------------|-------|
| Вступление      |                |            |       |
| Симптомы        |                |            |       |
| Причины         |                |            |       |
| Видение/Эффекты |                |            |       |
| Цели            |                |            |       |
| Барьеры и риски |                |            |       |
| Ресурсы         |                |            |       |
| План действий   |                |            |       |

## Пресессия

Пресессия нужна, особенно для команд без опыта стратегирования. Люди, которые никогда не пытались мыслить как управленцы и не знакомы со стратегическими инструментами, показывают низкий результат на сессии. Пресессию можно построить по-разному:

- Можно провести тренинг по инструментам, с примерами.
- Можно попробовать решить главную задачу за короткое время и увидеть сложности.
- Можно порешать второстепенные задачи и на их примере обучиться для решения главной.
- Однозначной рекомендации тут нет, все решается индивидуально с заказчиком.

Чек-лист подготовки к сессии:

- ✓ Определены цель, результат сессии.
- ✓ Создан список участников.
- ✓ Определены потенциальные сложности.
- ✓ Проведены интервью с участниками.
- ✓ Создан сценарий сессии.
- ✓ Определено, что необходимо сделать (прочитать, подготовить) участникам до сессии.
- ✓ Предсказаны потенциальные конфликты, вы определили, как будете их решать.
- ✓ Подготовлены материалы и инструменты для самой сессии.
- ✓ Определено время и место.
- ✓ Подготовлены и разосланы приглашения.

Шаблон приглашения на сессию

Дата, время и место сессии:

Цель собрания

Ожидаемые результаты

Сценарий

Время сбора:

Время начала:

Участники

Необходимо сделать, изучить до сессии.

## Самостоятельная подготовка ведущего сессии

Подготовьте заранее:

- Альтернативный сценарий, если необходимо;
- Метод для каждого этапа (списки, штурм и т. п.);
- Вопросы для начала каждого этапа;
- Способ записи для каждого этапа (список, таблица, инд. записи);
- Материалы, необходимые для каждого этапа (бумага, флипчарт, стикеры);
- Время начала и конца каждого этапа;
- Энерджайзеры на начало каждого этапа.

## Часть 2. Открытие сессии

### Правила для сессии

Подготовьте лист флипчарта с правилами до старта.

1. *Говорит только один. Не стоит перебивать друг друга и говорить одновременно с другими людьми.*
2. *Высказать свое мнение может каждый. Если вам есть что сказать — говорите. Если вы считаете, что обсуждать данный пункт бесполезно, — сообщите нам об этом.*
3. *Говорите емко, конкретно. Не растягивайте мысль. Подготовьте ее и выскажите четко. Это позволит нам сэкономить время. Также нам нужна ясность в решениях.*
4. *Если не согласны — лучше задать вопрос, чем высказывать негатив. Вопрос можно задать в стиле «Помогите мне понять, как этот пункт поможет нам...?».*
5. *Правило ДДД. Достаточно, двигаемся дальше. Если кто-то из вас заметил, что мы застряли на обсуждении одного вопроса, и это уже не несет никакой дополнительной ценности, скажите громко: «Достаточно, давайте дальше».*
6. *Энергизация. Необходимо договориться, что делать, если мы осознали, что энергия группы иссякла. У ведущего сессии должно быть готовое предложение (энерджайзер), например, кофе-пауза или какое-то упражнение. Следует утвердить этот пункт правил с группой.*
7. *Отключение гаджетов. Следует договориться с группой, что телефоны должны быть отключены, все рабочие вопросы по возможности перенести на другие дни, в крайнем случае они должны решаться в перерывах. Гаджеты и ноутбуки в процессе стратегической сессии можно использовать лишь для решения задач сессии.*
8. *Роли участников. Следует объявить участникам, что их роль состоит в активном участии и потребности договориться о компромиссных решениях. А роль ведущего сессии не экспертная, он не предлагает решений, а лишь управляет процессом.*
9. *Их правила. Какие правила хотели бы внести участники? Спросите.*

**Чек-лист открытия сессии**

- ✓ До начала записать и повесить правила поведения на сессии.
- ✓ Объявить базовую информацию о целях, смыслах и результатах, которые необходимо достигнуть.
- ✓ Проинтегрировать участников с целью, рассказав, как полученные результаты помогут в их трудовой деятельности. Используйте «вы», «вас», «ваша».
- ✓ Спросить, какие вопросы стоит обязательно поднять на данной сессии, а также есть ли у них личные цели, связанные с этой сессией.
- ✓ Активизация. Создать команды по 2–5 человек и попросить описать пользу от ответов на вышеприведенные вопросы от лица команды, дав им на исполнение задания около 3–5 минут.
- ✓ Зафиксировать ответы на отдельном листе.
- ✓ Проинтегрировать участников с повесткой + обсудить, как те или иные цели из предыдущего этапа связаны с графиком повестки, все ли цели охватывает повестка. Если повестка охватывает цель, следует проинформировать, на каком этапе повестки эта цель будет обсуждена. Если же повестка цель не охватывает — следует обсудить, стоит ли отложить проработку этой цели или скорректировать повестку дня. Утвердите повестку с участниками сессии прежде, чем идти дальше.
- ✓ Объявить стандартные правила поведения на сессии. Уточнить, есть ли лучшие предложения или пункты, которые следует внести/убрать из правил.
- ✓ Показать и объяснить три посадочные доски:
  - *Вопросы*, которые появились, но их мы обсудим не сейчас, а позже или уже после сессии.
  - *Действия*, которые следует совершить после сессии; подпишите сроки и ответственного.
  - *Принятые решения*.
- ✓ Знакомство участников друг с другом. Например, дать каждому рассказать несколько интересных, но неизвестных фактов о себе.
- ✓ Как будут приниматься решения. Определитесь с группой: лидером, вето, балльной системой, большинством, метод 5 пальцев?
- ✓ Получить согласие участников с предложенными целью, результатами, повесткой, правилами и перейти к первому из вопросов повестки.

### Часть 3. Проведение сессии

Основные процессы сбора информации:

- ✓ Сбор фактов — создать список. Получить больше детальной информации.
- ✓ Категоризация — группировка. Для дальнейшей обработки.
- ✓ Исследование — выявление вопросов. Поощрять участников на доп. вопросы.
- ✓ Генерирование идей — мозговой штурм. Создание решений.
- ✓ Определение приоритетов — голосование. Проранжировать, оценить, выбрать идеи.
- ✓ Отчетность — проинформировать о результатах работы.

#### Варианты составления списка идей.

##### Мозговой штурм:

Собираются все оригинальные идеи. Количество важнее качества. В формате открытого обсуждения записывается на доску.

##### Стикеры:

Каждый записывает свои идеи на стикеры. Один стикер — одна идея. Потом все стикеры вешаются на доску и группируются.

##### Совместная запись:

Участники в тишине записывают свои идеи на листках. Через несколько минут все обмениваются листками, читают написанное коллегой и добавляют новые идеи.

##### Парная работа:

Участники разбиваются на пары, обсуждают и записывают идеи. Потом все пары демонстрируют другим участникам свои идеи.

##### Мультитемы:

В ситуации, когда тем для обсуждения много, можно выставить флипчарты с указанными темами: участники в свободном формате переходят от одного флипчарта к другому и записывают свои идеи.

## ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВО ВРЕМЯ СЕССИИ

| Проблема                                                                          | Решение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Один из участников доминирует в обсуждении.                                       | Спровоцируйте активное участие большинства. Попытка остудить активного участника может привлечь к нему еще большее внимание.<br><br>А попробуйте кто-нибудь опротестовать? Как бы вы выразили эти идеи? Что мы не учли?                                                                                                         |
| Участники устали или ведут себя неактивно.                                        | Спросите у участников причину.<br><br>Перейдите к формату работы в малых группах — это ускоряет динамику и снижает тревожность. Устройте «аквариум».                                                                                                                                                                            |
| Участники валяют дурака или разговаривают на посторонние темы.                    | Попросите их вернуться в группу.<br>Устройте перерыв.<br>Спросите у группы, стоит ли сделать, обсудить что-то альтернативное.                                                                                                                                                                                                   |
| Участники не слушают друг друга, обращаются неуважительно.                        | Скажите, что видите спор и он может завести в тупик.<br>Попросите каждого кратко высказать свои тезисы.<br>Активно используйте перефразирования «правильно ли я вас понял...», «я услышал, что...».<br>Спросите у группы, что происходит и как мы это можем решить.                                                             |
| Участники полностью отклонились от темы, или обсуждается несколько различных тем. | Проведите линковку тем обсуждения, как они связаны, а потом установите очередь обсуждения.<br>Или просто припаркуйте вопросы на посадочной доске, если они никак не линкуются с основной темой.                                                                                                                                 |
| Сарказм или ирония во время обсуждения.                                           | Спросите, как это выразить в более нейтральном тоне.<br>Сначала попросите описать позитивные стороны высказанной идеи, а потом попросите объяснить, чего не хватает в высказанной идее, что поменять.                                                                                                                           |
| Обсуждение зашло в тупик.                                                         | Спросите у группы, как выйти из тупика.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Двое открыто конфликтуют.                                                         | Не пытайтесь решить конфликт и найти правого. Спросите, важно ли для них сохранить рабочие интересы и довести компанию до успеха? Как тогда сейчас решить конфликт? Кто может принять окончательное решение? Когда этот конфликт лучше обсудить?<br>Попросите помощи у группы: что здесь происходит и что мы можем предпринять? |
| Кто-то покинул сессию “хлопнув дверью”.                                           | Остановите сессию. Обсудите эпизод. Обратитесь за помощью к группе: почему это произошло, что мы будем делать сейчас?                                                                                                                                                                                                           |

## Выбор актуальных решений из множества

Во время сессии возможны ситуации, когда вариантов решений, которые сформулировали участники, будет больше сотни. Работать на флипчартах с таким объемом решений крайне затруднительно. Один из способов, который мы используем на сессиях, выглядит так:

1. Все решения участников фиксируются в таблицу Excel / Google sheets;
2. Участники формулируют критерии, по которым мы оцениваем решения;
3. Делим участников на группы 3–4 человека. Каждой группе даем часть решений для проставления оценок;
4. Участники заносят оценки в свою часть таблицы;
5. Ведущий сессии отфильтровывает часть решений, которые набрали наибольшее количество баллов.

Пример с этим способом выбора ключевых решений из множества вы можете посмотреть в статье «Принятие стратегических управленческих решений» <https://gaikarapetyan.ru/strat-resheniya/>.

| ID | Решение | Сложность | Время | Затраты | ROI | Рост оборота | Влияние на основной KPI | Приоритет |
|----|---------|-----------|-------|---------|-----|--------------|-------------------------|-----------|
|    |         |           |       |         |     |              |                         |           |
|    |         |           |       |         |     |              |                         |           |
|    |         |           |       |         |     |              |                         |           |
|    |         |           |       |         |     |              |                         |           |

## Часть 4. Заккрытие сессии

### Чек-лист закрытия сессии:

- ✓ Обзор проделанной работы проведен.
- ✓ Обзор посадочных досок проведен:
  - Обсуждены преимущества принятых решений и возможные препятствия. Согласие на их реализацию получено. Все задокументировано.
  - Подтверждение обязательств в отношении принятых решений получено.
  - Проработка списка вопросов. Что делаем с нерешенными, определено.
- ✓ Назначены ответственные за действия.
- ✓ Решено, какую информацию и кому можно сообщать.
- ✓ Оценка сессии дана. Круговое обсуждение. Что улучшить, обсуждено. Благодарность команде.

### Дайте ответы на вопросы:

- Чего достигли?
- Какие решения приняли?
- Что можно рассказать и кому?
- Как результаты сессии (протокол) будут документироваться?
- Что команда будет делать после сессии?
- Кто отвечает за то, чтобы это произошло?
- Как мы узнаем, что это произошло?
- Когда планируется новый сбор?
- Что будем делать на новой встрече?
- Что будет, если мы ничего не сделаем по проработанным решениям?
- Что вам, как ведущему, порекомендовали изменить в проведении сессий в следующий раз?

## Подсказки и шпаргалки

### Подсказка

#### Как сокращать паузы?

- Стой у доски и сразу же пиши.
- Повторяй вслух слова.
- Проси их повторить.
- Спроси: «Почему это так важно?», пока отвечают — пиши.

### Подсказка

#### Посадочные доски:

Используй посадочные доски, чтобы размещать:

- Решения (заносите сюда решения, возникшие в процессе сессии).
- Действия (необходимые действия после сессии и ответственного).
- Вопросы (возникшие важные вопросы, которые решили не обсуждать на данной сессии).
- Выводы, анализ, комментарии (записываются после сессии).

### Подсказка

#### Как помочь сформулировать?

Спросите: «Если бы ваш комментарий представлял собой статью в газете, какой у нее был бы заголовок?»

#### 11 смертных грехов ведущего стратегической сессии:

1. Создал недостаточно подробную повестку дня.
2. Начал сессию или ведет ее без ключевых участников.
3. Ведущий сам выбирает, какая реплика заслуживает записи.
4. Ведущий интерпретирует слова и записывает что-то свое.
5. Ждет идеальной формулировки.
6. Позволяет группе отвлекаться от темы.
7. Позволяет повторно обсуждать одни и те же вопросы.
8. Сам нарушает заданные правила.
9. Потворствует недоверию, спрашивает согласия группы перед записью.
10. Утверждает, а не спрашивает.
11. Не показывает группе поле каждого этапа, как проделанная работа связана с целью сессии.

## Шпаргалки — ПРОБЛЕМЫ ПОВЕДЕНИЯ

Подсказка

Причины непродуктивности:

- Непродуктивным является поведение, а не человек.
- Непродуктивное поведение бывает сознательным и несознательным.
- Непродуктивное поведение замещает выражение недовольства.

Подсказка

Предотвращайте проблемы на сессии:

1. Распределяйте места заранее.
2. Напоминайте о принятых правилах на старте сессии.
3. Установите правила обсуждения причин, а не симптомов.
4. Правило — задавать вопросы, спрашивать про плюсы решений, а не критиковать.
5. Обсудите сомнения на старте сессии.
6. Следите за реакцией.
7. Проводите неформальные беседы во время перерывов.

Подсказка

У группы низкий уровень энергии:

1. Разбить на мини-группы.
2. Упражнение «Волна».
3. Устроить перерыв.
4. Элементы цигун.

Ваше решение....

Подсказка

Если произошло что-то неловкое (критичное):

1. Попросите разрешения отвлечься от повестки дня.
2. Попросите участников самих объяснить, что происходит.
3. Групповое обсуждение: что вы чувствуете?
4. Возможно стоит объявить перерыв.

Подсказка

Если агрессия идет на вас:

1. Выразите сожаление.
2. Скажите, что готовы отказаться от этой роли.
3. Скажите, что готовы приспособиться к потребностям группы.
4. Предложите группе обсудить дальнейшие шаги без вас, а потом проинформировать вас о решении.

Подсказка

Если не укладываетесь во временные рамки:

- Попросите группу отвечать коротко (емко).
- Сократите время на блоки. Получите на это согласие.
- Если не помогло — обсудите новый план.
- Обозначьте ценность сессии.
- Поищите альтернативы с группой.
- При задержке - получите согласие участников.

## Шпаргалки — ДОСТИЖЕНИЕ СОГЛАСИЯ

### Подсказка

#### Три причины разногласий:

1. Не хватает общей информации. (Замедлите разговор, поощрите слушать друг друга.)
2. У людей различаются ценности и опыт. (Спросите, что это нам даст, почему это так важно, в чем цель.)
3. Непонимание вызывают внешние факторы. (Устройте перерыв, договоритесь, кто выступит арбитром. Не пытайтесь решить разногласия сами, если цель сессии не в этом.)

### Инструмент

#### Консенсус 5 пальцев:

1. Попросите показать от 1 до 5 пальцев для оценки варианта.
2. Если все показывают от 3 до 5, считайте, что консенсус достигнут. Если есть 1 или 2 пальца, спросите, почему оценка такая. Возможно, выслушав, автор изменит вариант или оставит как есть, объяснив причину. Если есть исправление, повторите голосование.
3. При втором голосовании решение считается принятым, если за него показали от 2 до 5 пальцев. Если у кого-то поднят один палец, его просят сказать, почему.
4. В заключительном голосовании применяется правило большинства голосов.

### Подсказка

#### Определитесь заранее, как вы будете принимать решение:

1. Решает лидер.
2. Решает группа, но лидер имеет право вето.
3. Решается большинством голосов.
4. Решается подавляющим (2/3 и выше) большинством голосов.
5. Полный консенсус (см. инструмент 5 пальцев).

Подсказка

Как решить конфликт:

1. Дайте высказаться.
2. Получите от всех подтверждение, что они желают улучшить отношения (понимание).
3. Выявите преимущества улучшения отношений для каждой из сторон и/или всех вместе.
4. Проведите обсуждение методов совместной работы. **(Внимание! Методов, а не пытайтесь решить конфликт).**

## Усложненные инструменты проведения стратегических сессий

### Провокативный разворот конфликта

Инструмент подходит для решения конфликтных ситуаций во время стратегических сессий. Упражнение заставляет участника внезапно защищать позицию оппонента и опровергать свою.

Инструмент требует от ведущего хорошего понимания глубины конфликта, уместности инструмента и умения управлять динамикой конфликтов.

Если ведущий понимает, что надвигается конфликт (или кто-то его преднамеренно разжигает), он на некоторое время провоцирует усиление конфликта, при возможности вовлекая в него других участников. И в критический момент останавливает группу и просит команду «обменяться шляпами и ботинками», то есть поменяться позициями и продолжить с момента, на котором дискуссия остановилась.

Время: 30–60 мин. Число участников 2–20 человек.

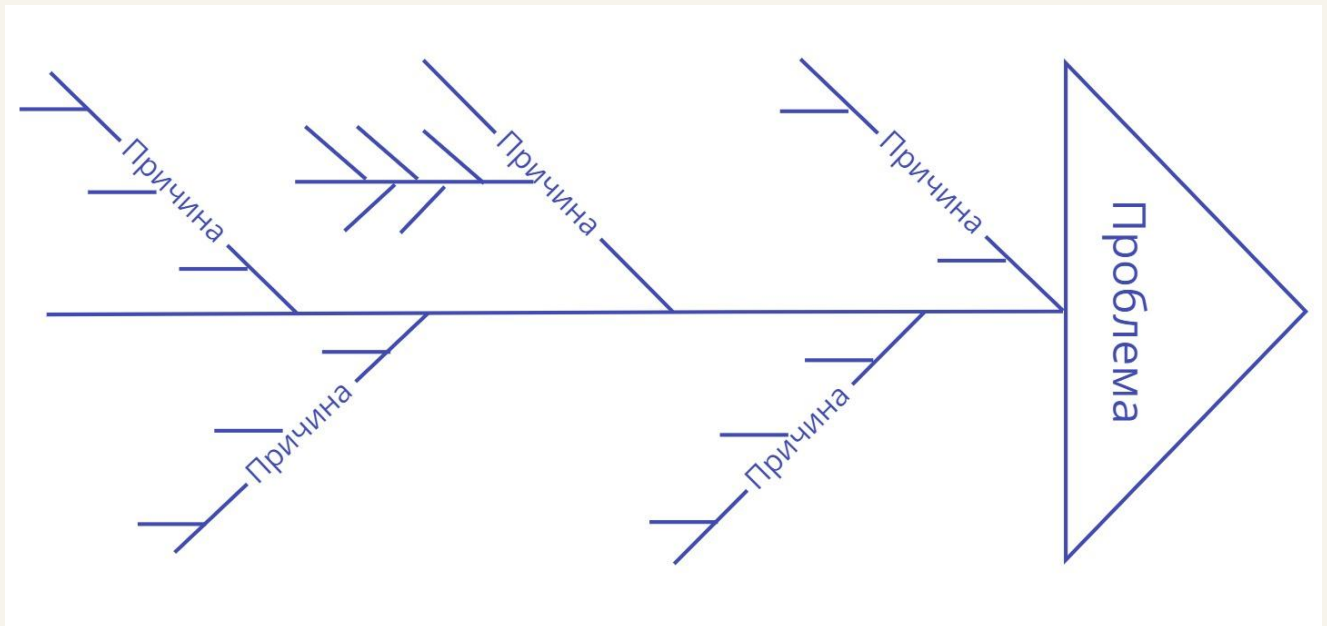
### Диаграмма Исикавы

Диаграмма Исикавы, или «рыбий скелет», особенно хороша, если решения в стратегической сессии строятся через модель «ПРЫЖОК», где данный график можно использовать для поиска причин образовавшихся в организации симптомов.

На листе флипчарта, желательно в горизонтальной позиции, обозначается главная проблема (или перечисленные симптомы, беспокоящие организацию), она заключается в треугольник. От основания рыбьей головы проводится линия-хребет, от которой идут косые линии, т. е. кости-ребра рыбы. Каждая кость может обозначать определенную группу проблем (или саму проблему) и их причины.

Допускается прикрепление ребра не только к хребту, но и к другому ребру. Таким образом мы получаем сгруппированный, зачастую многоуровневый, список причин симптомов, наблюдаемых в компании.

Диаграмму можно создать вторичным способом. Сначала опросить всех о возможных причинах, а потом сгруппировать их и нанести в виде рыбьего скелета.



Время от 30 до 180 минут. Число участников от 5 до 20.

Дорогие коллеги, мы выкладываем эту тетрадь в свободный доступ для того, чтобы вы:

- а) могли ознакомиться с нашим стандартом разработки сессий;
- б) смогли определить, устраивают ли вас наши подходы;
- в) подготовились к стратегической сессии и получили необходимый вам результат, если решили проводить ее самостоятельно.



Подчеркиваем, что в первую очередь речь идет о стратегических, а не фасилитационных сессиях. Для нас это разные вещи. Первые направлены на разработку стратегий и требуют знания основ стратегического менеджмента. Вторые направлены на создание ценностно-коммуникативных решений. Но тетрадь также подходит и для подготовки фасилитационных сессий.

С помощью этого стандарта мы разрабатываем индивидуальные сценарии для каждого клиента, учитывая все нюансы организации.

В завершение мы считаем нужным предупредить вас о **рисках самостоятельного проведения сессии**, которые следует учесть при подготовке и выборе ведущего:

1. Недостаточная квалификация ведущего сессии.
2. Вовлеченность ведущего.
3. Отсутствие межотраслевой экспертизы.

Недостаточная квалификация ведущего сессии

Чтобы вести сессию, требуется сложная группа навыков, которая не развивается только фактом прочтения тетради и самостоятельным проведением сессии.

Что вы будете делать, если группа зашла в тупик? Если вы встретились с сопротивлением группы, которого не ждали? Если инструмент, который вы использовали, не дал ожидаемого результата?

К сожалению, недостаток квалификации часто ведет к провалу сессии. А каждая сессия — это дорогой продукт с точки зрения компании: организационные расходы + время участников, когда они стратегируют вместо того, чтобы выполнять рабочие обязанности. Неудачная сессия подрывает веру участников в сам инструмент. После этого рождаются мнения, что стратегические сессии не работают.

В этой тетради мы описали структуру подготовки, в блоге мы стараемся дать подробное описание инструментов и практику применения. Для полноценного

овладения навыком нужна система + практика + обратная связь от опытного ведущего.

#### Вовлеченность ведущего

Если вы уверенно чувствуете себя в проведении стратегических сессий и проводите их в собственной компании, то в дело вступает риск вовлеченности. Если вы лично заинтересованы в исходе дела и по ряду проектов будете ответственным, то, вероятно, в какой-то момент вы можете потерять стратегическое видение и погрузиться в обсуждение операционных вопросов. Так стратегическая сессия превращается в расширенное рабочее совещание.

При проведении сессии внутри компании мы рекомендуем, чтобы ведущий сессии не был заинтересован в результатах этой сессии. Для этого нужен или обученный сотрудник из другого подразделения, или приглашенный ведущий.

#### Отсутствие межотраслевой экспертизы

Речь идет о «насмотренности» ведущего. Чем больше опыт ведущего в работе с разными компаниями, тем выше его эффективность в нестандартных ситуациях. Это не критический риск в отличие от первого, однако часто нас приглашают проводить сессии, потому что у нас богатый межотраслевой опыт и мы являемся центром экспертизы по разработке и проведению стратегических сессий. Если вы хотите, чтобы сессию в вашей компании провели мы, то оставьте заявку [здесь](#). По ссылке вы можете познакомиться с отзывами наших клиентов и некоторыми кейсами из нашей работы.

Удачи вам.

С уважением, Гай Карапетян.

<https://gaikarapetyan.ru/>