

МОСКОВСКАЯ



**торгово-
промышленная
палата**

**«Стратегическая сессия
как стимул
системного организационного
развития компании»**

20 января 2021г.



Переверзева Намалья Юрьевна

- Сертифицированный консультант по управлению ISMCI, MBA, кандидат философских наук
- Управленческий опыт 25 года, из них 5 лет HRM
- Основатель и управляющий партнер компании «Style of Success. Development Business с 2014
- Автор и руководитель 4х курсов по переговорам и коучингу для руководителей
- 10 лет профессионального коучинга, Professional Master coach ICU and Trainer of Coaching certified ICTA, Executive & Business Coach certified ICC
- NLP practitioner ICTA. Бизнес-тренер международного класса certified ICU
- Executive searcher



Что реализовали благодаря стратегической сессии?

- Активизация системы управления в компании
- Устранение барьеров, уменьшилось сопротивление в согласовании задач и решений на ТОП уровне
- Повысилась вовлеченность в реализацию задач компании
- Появилась четкость видения направления развития компании и приоритетов
- Распределись ясно зоны ответственности за реализацию задач
- Появился стимул для организационных изменений



Стратегическая сессия — это форма групповой работы, направленная на совместную разработку стратегически-значимых решений организации, с участием ключевых руководителей компании, когда **назрели значимые вопросы, требующие совместного обсуждения**

Цели стратегических сессий:

- Разработка стратегии компании или значимого проекта.
- Поиск и проработка решения для выхода из трудной ситуации (случившейся или ожидаемой).
- Обеспечение единого видения относительно ситуации, принимаемых решений, планов (случаи, когда стратегическая сессия прежде всего преследует цель командообразования и улучшения коммуникаций, взаимодействия между участниками).
- Приращение знаний о каком-либо вопросе или изменение отношения к какой-либо теме (это случаи, когда стратегическая сессия связана с учебными или пропагандистскими целями)

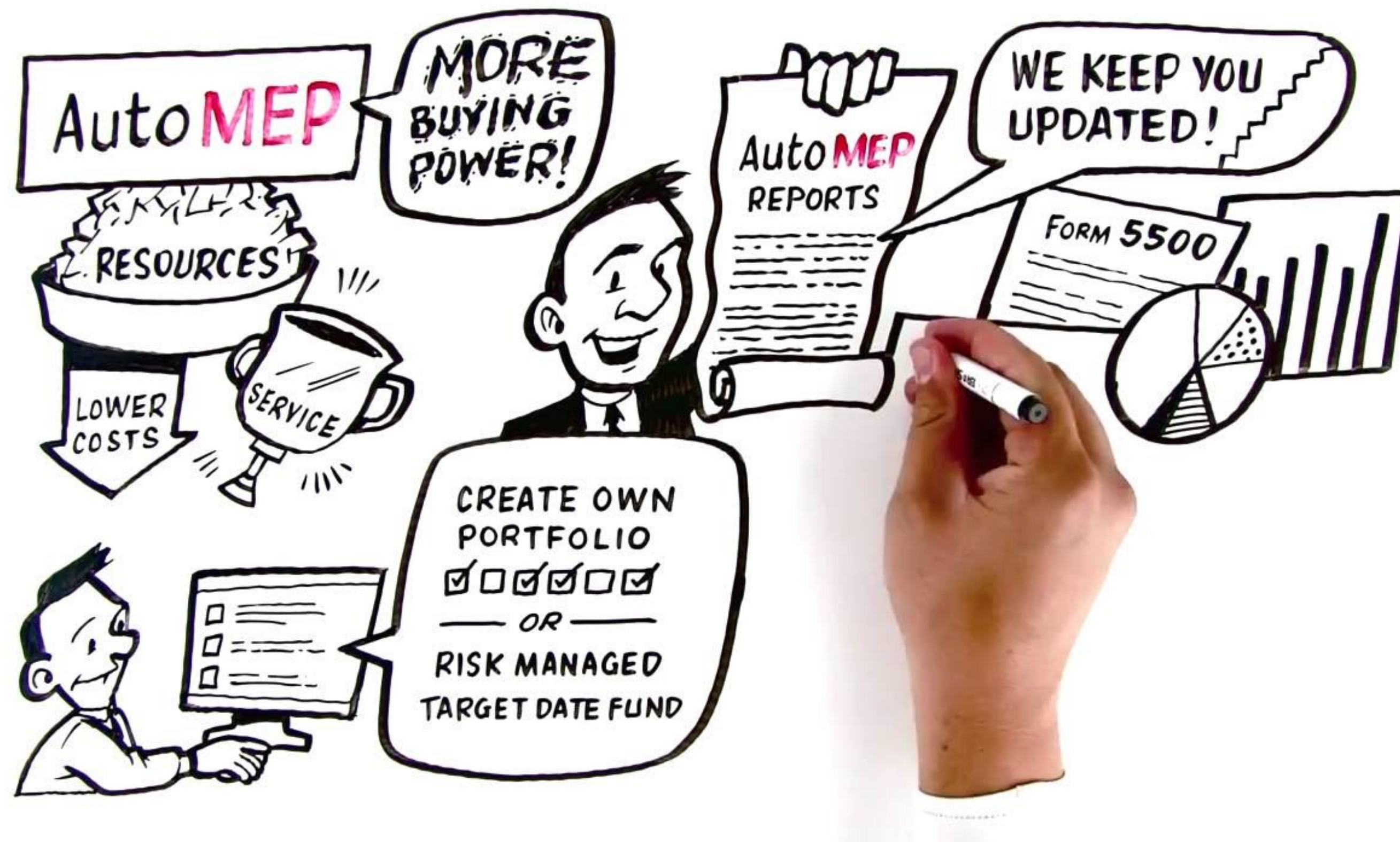


Результатами стратсессий обычно являются:

- Проработанные решения и планы изменений и оптимизации бизнеса.
- Трансляция важной информации или идей (участники «прониклись» идеями).
- Единое видение и командный дух.
- Новые идеи и альтернативные стратегии.

Модерация стратсессии отличается от фасилитации наличием конкретного четкого алгоритма работы группы.

Фасилитация — набор различных методов групповой работы, позволяющих моделировать разные идеи, скомпонованные по усмотрению ведущего, какого-либо жесткого универсального сценария нет.



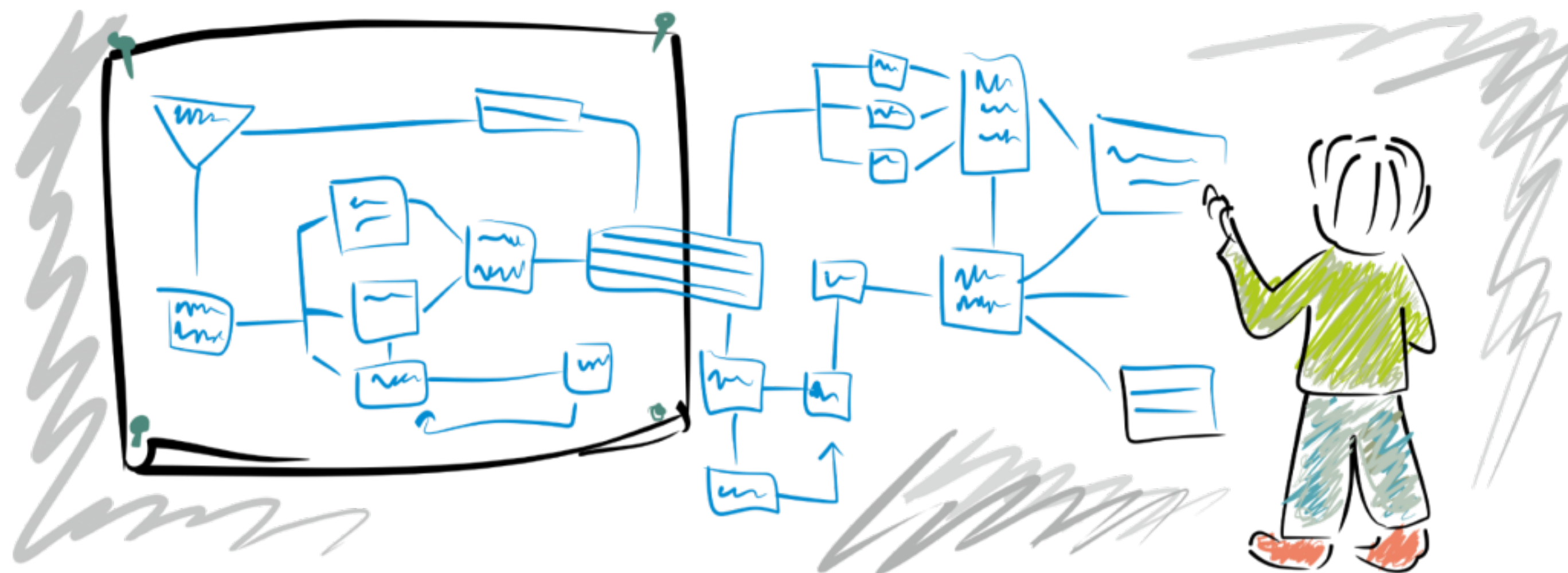
АЛГОРИТМ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ

1. Подготовка (до и во время сессии - создание рабочей атмосферы).
2. Целеполагание.
3. Анализ текущей ситуации.
4. Прогноз.
5. Определение альтернатив.
6. Оценка и выбор альтернативной стратегии.
7. Проработка принятого решения в деталях.
8. Определение критериев эффективности реализации выбранной стратегии
9. Каскадирование целей и задач, формирование плана действий.
10. Завершение.



Важные факторы, влияющие на успех стратегической сессии:

- Тщательная подготовка (80% времени подготовки/20% проведения).
- Грамотная логистика (кто, где, когда, сколько времени, с помощью чего делает).
- Внимание к деталям (способность слышать слабые сигналы о важном от участников).
- Вовлечение участников (с использованием коммуникативных, командных технологий).
- Творческий настрой (выход из рамочных представлений о ситуации, проблеме, цели).
- Формирование общего и индивидуального намерения к конкретным действиям во время и по итогам стратсессии



Не «просто договорились о чем-то» — сессия должна заканчиваться проработанным, прочувствованным глубоко каждым участником, а не формальным, планом действий, содержащим критерии результатов, в т.ч. промежуточных.

Наиболее распространенные сложности при проведении стратегических сессий:

- Ограничение времени.
- Низкая мотивация участников.
- Отсутствие исходной информации для принятия решений или ее низкое качество.
- Конфликты, противоречия интересов.
- Отсутствие условий для эффективной непрерывной работы участников (отвлечения, шумное помещение, не снятые барьеры стереотипного мышления в начале и др.).



Ключевые рекомендации по взаимодействию заказчика и исполнителя (провайдера) при подготовке стратегических сессий:

- 1. Убедиться, что исполнитель понимает контекст, почему возникла потребность в стратегической сессии, какие актуальные задачи стоят перед компанией, как задача, проблема стратегической сессии решалась раньше. Описать профиль участников, их отношение к теме стратегической сессии, специфику личностную и профессиональную.**
- 2. Согласовать цели и задачи стратегической сессии и ожидаемый результат.**
- 3. Согласовать логистику стратегической сессии (регламент работы, кофе-брейки, обеды, перемещения, обеспечение материалами — кто, когда, куда, с помощью чего, что делает). Часто на логистические задачи привлекается третья компания, хорошо, если эти два исполнителя будут понимать задачи друг друга, их работа будет согласована между собой.**
- 4. Согласовать требования к помещениям или дать исполнителю детальное описание имеющихся помещений, убедиться, что они подходят. Как бы ни казалось это банальным, иногда помещение может разрушить все планы модератора.**



5. Обеспечить встречу провайдера с внутренним заказчиком (скорее всего это первое лицо) для согласования целей и сценария стратегической сессии и обеспечения поддержки. Плюс, как правило, полезны встречи с ключевыми руководителями перед стратегической сессией — обсудить цели стратегической сессии, их видение

6. Согласовать формат отчетности от провайдера (структура отчета, фото и проч.)

7. Согласовать возможное участие ведущего в дальнейшей работе после проведения стратегической сессии (иногда нужны промежуточные пост-сессии, как в иренинге, и хорошо, если их проводит тот же человек или компания).

8. Обсудить алгоритм сценария стратегической сессии, помочь провайдеру заранее спрогнозировать, какие ответы он скорее всего будет получать на опорные вопросы в текущей формулировке.

9. Обеспечить исполнителю моральную и информационную поддержку. Вы работаете на одну цель. Если выбрали исполнителя, - обеспечьте все возможности для его эффективной работы.





Construct Region

КЕЙС 1

Стратегическая сессия в
рекламной компании Констракти-Регион

**20 лет специализируется на закупках рекламных возможностей
в любых медиа на территории всей России.
Агентство изначально было первым в стране, кто занялся
размещением рекламы на региональном ТВ.**

Запрос на страт.сессию:

Необходимость в совместном анализе и разработке креативных решений по развитию компании на рынке

Цель стратегической сессии 2х дней – проанализировать ситуацию рынка, место компании, ресурсы и разработать комплекс мер по развитию и план изменений на 1-3 года



Этапы организации и поведения стратегической сессии

1. Согласование цели сессии и ожиданий результата от заказчика
2. Формирование концепции стратегической сессии, формата
3. Проведение командной коуч сессии с потенциальными участниками стратегической сессии 7 чел ТОП менеджеров, включая собственника
4. Доработка концепции и плана проведения 2х дневной стратегической сессии с подбором методов работы для ожидаемого результата по основным задачам:
 - разработка ключевых направлений развития
 - разработка новой стратегической бизнес модели развития компании
 - разработка эффективных подходов продвижения услуг компании
5. Подготовка материалов стратегической сессии
6. Проведение, модерирование 2х дневной стратегической сессии
7. Подведение итогов, отчета, рекомендаций по поддержке решений в ближайшее время

ПРОГРАММА и ЗАДАЧИ НА СТРАТСЕССИЮ ПЕРЕД УЧАСТНИКАМИ:

- Приветственное слово собственника, вводные по стратегическим целям и приоритетам на несколько лет
- Доклад Генерального директора о текущей ситуации в компании, основных тенденциях на рынке
- Конкурентное окружение и конкурентоспособность компании через 1 год, 2-3 года
- Сценарии развития бизнеса: возможные варианты, новые идеи роста, клиентские сегменты, продукты и услуги, технологии
- Выбор и формулировка наиболее приоритетного сценария (бизнес-модели)
- Взгляд на компанию глазами клиентов, как принимают решения и взаимодействуют с агентством: критерии, точки контакта и покупки (customer journey map), и т.п.
- Ключевые конкурентные преимущества компании для выбранного сценария с акцентом на новых сегментах: текущие, необходимые новые компетенции, устаревающие подходы
- План шагов для запуска нового сценария (бизнес-модели)
- Основные риски неуспеха и как их минимизировать
- План поддержки после сессии: что будет сделано в ближайшие 3 дня, неделю, месяц

Реально в процессе стратсессии выполнены основные и дополнительные задачи:

- **Выработки командного решения по развитию компании и бизнес плана изменений на 1-2 года (оптимизация автоматизации, системы управления)**
- **Мотивация на реализацию выработанной системы изменений**
- **Разработка индивидуальных планов с зонами ответственности участников по реализации бизнес плана изменений**
- **По итогам стратсессии сформированы рекомендации реализации изменений и развития компании на рынке**

26.02.2018г.

Генеральному директору ООО «Стиль успеха»
Переверзевой Н.Ю.

ЗАО «Констракт-Регион» выражает благодарность руководителю Style of Success.Development Business Переверзевой Наталье Юрьевне, а так же фасилитатору Черниковой Татьяне Павловне за организацию и проведение стратегической сессии для сотрудников компании.

Профессионализм, грамотное построение процесса тренинга и внимание к особенностям бизнеса компании позволили определить основные точки стратегического развития, наметить план шагов для реализации краткосрочных и долгосрочных целей, а так же вовлечь ключевых сотрудников организации в развитие бизнеса компании.



Генеральный директор



Воронцова И.С.



КЕЙС 2

Стратегическая сессия в КРС

международный профильный дистрибутор с 1992 г, входит в число крупнейших дистрибьюторов России и СНГ по поставке оборудования в области сбора и автоматической идентификации данных, передачи данных, инфраструктурных решений, информационной безопасности, облачных технологий. Партинерская сеть насчитывает более 6 тысяч партнеров. В портфеле ведущие мировые ИТ-бренды А-класса.

Запрос на страит.сессию:

затруднения согласования и принятия решений командами подразделений компании, необходимость единения видения ТОП менеджеров в развитии лидирующей позиции компании

Цель стратегической сессии 2х дней – разработать концепцию эффективных коммуникаций и системы управления, корпоративной культуры ККС как компании-лидера и разработать бизнес план изменений на 1-3 года



Этапы организации и поведения стратегической сессии

1. Согласование цели сессии и ожиданий результата от заказчика
2. Формирование концепции стратегической сессии, формата и согласование
3. Составление, проведение опроса сотрудников компании RRC (250 чел) по ключевым показателям, анализ
4. Проведение ознакомительно-мотивационных коуч сессий с потенциальными участниками стратегической сессии 25 чел ТОП менеджеров
5. Доработка концепции и согласование стратегии, плана проведения 2х дневной стратегической сессии с подбором технологий, методов работы для ожидаемого результата по 3м основным задачам:
 - разработка ключевых составляющих и альтернативных концепции корпоративной культуры команды-лидера рынка
 - разработка эффективных подходов, каналов корпоративных коммуникаций
 - разработка решений по оптимизации системы управления текущими ключевыми задачами и перспективными, разработка бизнес плана реализации изменений
6. Подготовка материалов стратегической сессии
7. Проведение, модерирование 2х дневной стратегической сессии
8. Подведение итогов, отчета, рекомендаций по поддержке решений в ближайшее время

ПРОГРАММА и ЗАДАЧИ НА СТРАТСЕССИЮ ПЕРЕД УЧАСТНИКАМИ:

- 1. Обращение генерального директора и уточнение целей страт.сессии**
- 2. Задача - уточнить сильные и слабые стороны существующей корпоративной культуры компании, коммуникаций и системы управления**
- 3. Задача - уточнить возможности и риски изменений**
- 4. Задача - разработать характеристику лидерства**
- 5. Задача - разработать альтернативы 4 концепции корпоративной культуры команды-лидера в мини группах**
- 6. Задача - разработать альтернативных 4 концепции эффективных корпоративных коммуникаций в мини группах**
- 7. Задача - разработать альтернативных 4 концепции лучшей системы управления и регламента изменений в мини группах**
- 8. Задача - разработать оптимальную концепцию отдельно корпоративной культуры, эффективных коммуникаций и системы управления, оптимальный регламент внедрения изменений в мини-группах**
- 9. Задача- разработать объединенную концепцию трансформации**
- 10. Задача - разработать бизнес-план изменений на 1-3 года**
- 11. Разработать индивидуальные планы распределения реализации изменений в ближайшее время по конкретным шагам с распределенными зонами ответственности**

Реально в процессе стратсессии выполнены основные и дополнительные задачи:

- **Объединение команды**
- **Обучение особенностям формирования корпоративной культуры лидирующей компании с использованием комплекса технологий, методов групповой работы**
- **Выработки единых командных решений и бизнес плана изменений на 1 год (оптимизация автоматизации, системы управления)**
- **Мотивация на реализацию выработанной системы изменений**
- **Разработка индивидуальных планов с зонами ответственности участников по реализации бизнес плана изменений**
- **По итогам стратсессии выполнены индивидуальные лидерские характеристики на участников 22 человека и сформированы рекомендации реализации плана изменений**



Отзыв на стратегическую сессию в рамках проекта стратегического консалтинга

Переверзева Наталья, руководитель компании ООО «Стиль успеха»/ Style of Success.Business Development как executive coach, консультант в управлении, модератор провела в нашей компании 2х дневную стратегическую сессию 27 - 28 апреля 2019 года.

От имени компании RRC делимся своими впечатлениями и результатами проведенной работы.

Работа изначально проходила в тесном взаимодействии с Натальей, с уточнением запроса, анализом текущей ситуации, с совместным согласованием плана работы, подготовки к стратегической сессии, организации и аналитики онлайн-опроса сотрудников компании, проведения встреч с 20 руководителями подразделений и ключевыми сотрудниками компании - участниками стратегической сессии.

Хочется отметить не просто качественную подготовку данного мероприятия, а работу с полным погружением. Наталья легко входила в контакт с каждым руководителем, тонко и системно воспринимала суть трудностей, слабых и сильных сторон ситуации, корректно характеризовала ее и вела согласования работы.

Одной из важных задач стояло вовлечь руководителей в активную работу с обсуждением и решением задач на стратегической сессии, что получилось достичь в результате предварительных коуч-встреч с уточнением мотивации и формированием вовлеченности участников.

Работа проводилась с системным подходом, с учетом сложности и многозадачности запроса по формированию восприятия партнерами, клиентами, сотрудниками компании RRC как лидера и взаимодействию внутри управленческой команды, управленческой команды и сотрудников с вовлеченностью в общие цели и задачи.

Проект изменений согласовали разбить на 2 этапа.

Первый - разработать концепцию эффективных коммуникаций и системы управления, корпоративной культуры RRC как компании-лидера и разработать бизнес-план изменений на 2019-2022 г.г.

Второй – разработать бизнес-план на 3 года по продвижению компании RRC как лидера с уточнением специфики лидерства через время, по итогам внедренных изменений первого этапа проекта.

На стратегической сессии использовались: дизайн и моделирование, оценка, приоритизация и конкретизация, индивидуальное закрепление зон ответственности участниками с подписанием личных обязательств по разработанному бизнес-плану.

Один из ключевых моментов стратегической сессии состоял в том, что проявленные сотрудниками идеи (которые в настоящем реализуются) — это не спущенные сверху указания руководителя, это мысли самих сотрудников, которые потом сами доказывали их целесообразность и получали возможность запустить их в жизнь. Ценно, когда сотрудник может реализовать собственные идеи и несет за это ответственность.

Ценным оказалась командная работа и опыт конструктивной обратной связи, порадовал творческий потенциал нашей команды руководителей. Ценным было наше активное сотворчество и прояснение наших общих ценностей. Натальей Переверзевой был предложен комплекс подходов и приемов взаимодействия на стратегической сессии, позволяющий созданию благоприятной атмосферы, в результате чего возникла духовная связь с коллегами, тесное вовлеченное обсуждение и сформировался командный дух лидеров изменений в компании.

С момента сессии прошло несколько месяцев, и можно подвести предварительные итоги.

Появилось понимание между руководителями подразделений, запустился регулярный менеджмент, регулярные встречи руководителей, общие обсуждения единых задач, акций, предложений клиентам по всем подразделениям компании. Запущен институт тим лидерства в компании, обсуждаемый ранее и уточненный на стратегической сессии

Мы не планируем останавливаться на достигнутом. В наших планах продолжать работу по изменениям, развиваться, повторно проводить стратегические сессии, с активным вовлечением наших руководителей, с участием модератора и консультанта, так как грамотный системный подход и взгляд со стороны дает новые возможности для проявления творчества развития нашей компании. Будем рады снова сотрудничать с Натальей.

Выражаем благодарность Наталье Переверзевой за продуктивное консультирование, модерацию стратегической сессии и коучинг руководителей!

Процветания вашей компании и бизнесу ваших клиентов!

Главный Исполнительный Директор RRC Group Михаил Косилов

Генеральный директор RRC Россия Роман Мойсеев

Директор по персоналу RRC Россия, СНГ Юлия Судьбенкова



Связаться можно по контактам:

pereverzevanu@sstcc.ru

+7 903 725 85 28