

ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ КОУЧИНГА»

Программа «Интегральные технологии развития людей и
организаций»

«Допустить к защите»

Председатель аттестационной комиссии

_____ (Ф.И.О. председателя)

_____ (подпись председателя)

« _____ » _____ 2021 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

ТЕМА: «Стратегирование – интегральный подход
в управлении бизнесом. Теория и практика.»

ВЫПОЛНИЛ:

студент II ступени, группы ВГ-17 _____

Межевов Александр Юрьевич

(Ф.И.О)

_____ (подпись автора)

РУКОВОДИТЕЛЬ:

Данилова Марина

(Ф.И.О)

_____ (подпись руководителя)

Санкт-Петербург 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	5
2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	19
3. ВЫВОДЫ	48
4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	50
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	51
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	70

ВВЕДЕНИЕ

Как собственника компании, который всегда был вовлечен в управление развитием компании, меня все время интересовала тема “как сделать свою компанию более устойчивой, гибкой и прибыльной”.

Поэтому я учился в бизнес школе, изучал опыт зарубежных компаний и пришел на учебу в Институт Коучинга. Вроде все было понятно на уровне головы, инструментов, методик, но создавалось ощущение, что чего-то не хватает. Не хватало интегрального подхода к управлению компанией, не хватало понимания, как компанию сделать «здоровой» по Ленсиони, что для этого нужно делать и каким быть.

Меня увлекла методология «Стратегирования» и мне захотелось в нее заглянуть поглубже, разобраться в деталях и попробовать на практике реализовать ее внедрение. Также мне очень интересно изучить, а где место «Стратегирования» на карте стратегических школ классического менеджмента. Меня привлекает целостный взгляд на компанию, где все важно и Миссия, Видение, Стратегия, Ценности, и хочется копнуть чуть поглубже, разобравшись в чем важность каждого квадранта в отдельности, как с ними работать на практике и в чем синергия вместе.

Главные фокусы в работе:

- Методология: от общего к частному.
- Внедрение на практике: инструменты и особенности работы как консультанта по орг. развитию.

Актуальность выбранной темы обусловлена: динамично меняющимися условиями рынка, научно-техническим прогрессом, ужесточением конкуренции, глобализацией, трендами, сжатием внутренних рынков, ухудшением экономического климата, культурными сдвигами, нарастанием тренда поколения Z. Все это вносит существенные изменения в деятельность компании и в выбор их путей развития. Лидерам, компаниям, организациям сложно оставаться в этом бушующем мире спокойными, неменяющимися и опирающимися на долгосрочные стратегии. Условия пандемии еще больше обострили имеющиеся проблемы и обнажили их.

В связи с этим возникают вопросы: «Какой должна быть компания, чтобы перестраиваться в быстро меняющихся условиях?» «Какие должны быть лидеры, культура?» «Как управлять изменениями в компании?» «Какой должен быть горизонт планирования?» «Кто должен быть вовлечен в этот процесс для того, чтобы чувствовать изменения и быстро реагировать?» «Какая модель в данных условиях максимально адаптивная?»

Актуальность темы еще больше усиливается в условиях кризиса неопределенности, что пандемия нам и показала. Стали чаще возникать непредвидимые ситуации, где традиционные методы достижения целей становятся неподходящими. Наличие четкой стратегии позволяет более гибко реагировать на изменения внешней среды, но сейчас формулировка «четкая стратегия» не совсем подходит, скорее «адаптивная». Тот горизонт планирования, который был раньше у всех 3-10 лет, а у японских компаний около 100 лет, в данный момент не совсем работает. Разработка и реализация стратегии, а также наличие в компании постоянно действующего процесса организационного развития позволяют осуществлять действия, обеспечивающие текущую и стратегическую конкурентность бизнеса. В России реализация задач стратегического развития усложняются еще и тем, что бизнесы относительно молодые и нет опыта и культуры

организационного развития. Даже крупные компании не всегда осознают необходимость системного занятия организационным развитием и стратегическим управлением. В результате этого стратегическому управлению уделяется мало внимания, а также персонал менеджмента зачастую имеют весьма смутное представление о стратегических целях.

Поэтому моя тема: «Стратегирование – интегральный подход в управлении бизнесом. Теория и практика.» - как новый подход к управлению компанией в условиях неопределенности.

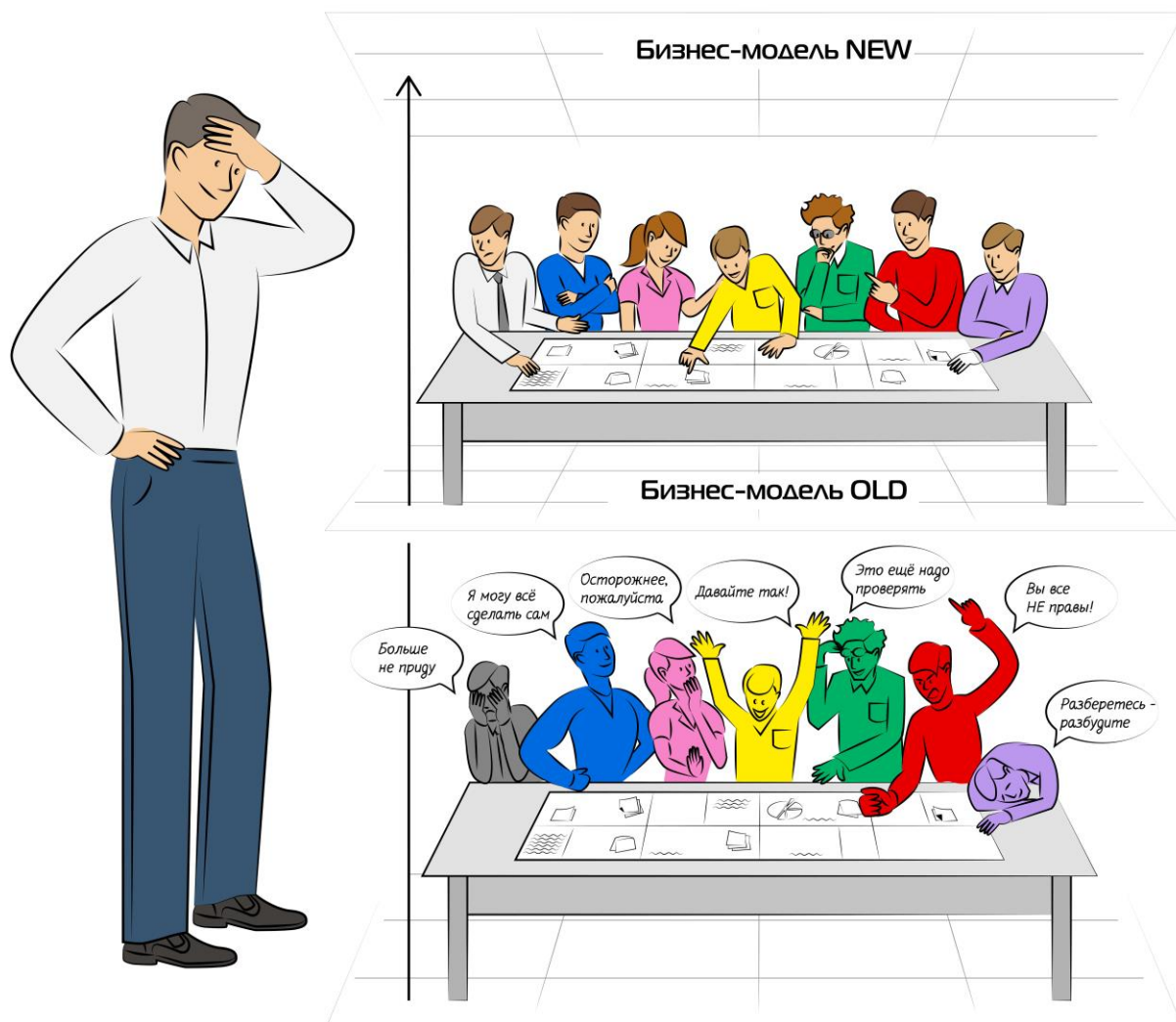
Цель: Получить практический опыт внедрения в действующую компанию элементов «Стратегирования».

Задачи:

1. Описать основные элементы школы «Стратегирования».
2. Показать место школы «Стратегирования» на карте классических подходов в разработке стратегий для организаций.
3. Раскрыть актуальность «Стратегирования» в особенностях сегодняшнего бизнес-контекста.
4. Научиться работать с элементами «Стратегирования» в действующих компаниях.
5. Зафиксировать полученные результаты. Собрать и осознать ключевые идеи, мысли и инсайты. Разработать методичку для «молодого бойца».

1. Теоретическая часть

Моя дипломная работа описывает работу с тремя разными компаниями, мои выводы и размышления. В конце моей работы у меня сформировалось мое понимание, что нужно понимать, замечать, осознавать человеку, который захочет эффективно управлять изменениями используя методологию «Стратегирования». Я изобразил ее на рисунке:



Для меня сейчас понятно, что есть три измерения:

1. Бизнес-контекст. Бизнес-модель. Точка А , Точка В, Инструменты стратегического анализа.
2. Работа с группой/первым лицом (фасилитация). Цель, задачи. Дизайн, процесс. Инструменты фасилитации.
3. Внутренний мир. (фасилитатора, участников, первого лица). Роли, состояния, Власть, ограничения, Тень.

А есть еще трех-компонентный «клей» - это мое название, который соединяет три измерения.

1 слой – мысли

2 слой – чувства/ощущения

3 слой – действия

Модель «Стратегирования» позволяет соединить эти три измерения, а устойчивость соединения обеспечивает «трех-компонентный клей».

К сожалению, работа в рамках диплома только позволила прикоснуться и осознать глубину и сложность работы с компаниями. Но то что удалось увидеть комплексную модель (см. рисунок) в практической работе с компаниями, попробовать влиять на изменения используя методологию «Стратегирования» и инструменты работы фасилитатора, я считаю, что это очень важный момент для меня как консультанта, так и предпринимателя.

Первое измерение «Бизнес-контекст» - раскрыто в теоретической части, где можно увидеть выводы из нескольких книг , основанные на многолетних исследованиях с ведущими компаниями. Способы и подходы в формировании стратегии, а также какое место занимает методология «Стратегирование». В теоретическом блоке также дано краткое описание самой методологии и ее элементов, также есть небольшой блок про гибкое, адаптивное управление основанное на выводах иностранных коллег, которые тоже консультанты в области трансформаций крупных корпораций.

Второе измерение – Работа с группой/первым лицом (фасилитация) – описана в практической части, а также третье – Внутренний мир – описано в теоретической и практической части дипломной работы. Форматы, инструменты и наблюдения отражены в практической части, также есть ключевые выводы по каждой компании и общие в конце работы в виде рекомендаций для тех, кто пойдет за мной и захочет продвинуться дальше.

Стратегирование - как модель. Основные принципы и элементы.

Стратегирование – это процесс управления организацией в интегральном подходе. Этот процесс включает в себя три уровня и восемь областей, которые нужно прорабатывать и учитывать в процессе стратегирования. Управление процессом базируется на ритмичной работе над стратегией в Agile подходе, что помогает компании быть быстрой, гибкой, адаптивной и находить лучшие пути развития, а также быть успешной в быстро меняющемся мире.

Три уровня стратегирования:

Я (личный уровень) – стремиться быть Стратегом, осваивая мета-навыки, которые помогают мыслить стратегически, системно, а также соединять стратегию с тактикой.

Мета-навыки Стратега: Осознанность, Интегральность восприятия и мышления, Сенситивность и Эмпатия, Контакт с собой и Аутентичность, Эволюционный Импульс, Со-творчество, Саморазвитие и развитие других, Толерантность к различиям, Жизнь в неопределенности.

Мы (уровень команды) – построение сильной команды с опорой на корпоративную культуру компании. Понятные и разделяемые командой ценности и смыслы. Прозрачность информации, выстроенные коммуникации с обратной связью, распределенные полномочия и ответственность, доверительные отношения.

Это (уровень системы) – управление стратегией через инструменты стратегирования. Прозрачные и отстроенные бизнес-процессы, понятная орг. структура, адаптированная под стратегические цели. Комфортное пространство для работы.

Области, которые нужно прорабатывать и учитывать в процессе Стратегирования.

1. **Миссия и ценности.** Определить Миссию и Ценности компании и превратить их в реальные фильтры принятия решений. Они задают смысловой контекст для стратегии. Важно, чтобы они были «живые», рабочие, а не просто придуманные кем-то.

Ответ на вопрос (Миссия) – «Зачем существует компания?»

Ответ на вопрос (Ценности) – «Как у нас принято? Что для нас важно в работе и жизни?»

2. **Тренды.** Это драйверы, сигналы будущего. Важно уметь замечать ключевые тренды, тенденции, события для бизнеса. Учитывать их при разработке стратегии и находить в них возможности и угрозы для развития бизнеса.

Ответ на вопрос – «Что на компанию влияет или может повлиять?»

3. **Клиент.** Поставить Клиента в центр. Чувствовать его потребности и ориентироваться на них, на их основе создавать ценности для Клиента в виде продукта или услуги.

Ответ на вопрос – «Какую ценность мы создаем для клиента? За что он платит, когда покупает наш продукт?»

4. **Видение.** Создать сильное, вдохновляющее Видение, которое будет ясным вектором для развития компании и понятным каждому сотруднику. Видение направляет деятельность компании и является основой для стратегии, говорит о масштабе бизнеса и его самых важных внутренних характеристиках.

Ответ на вопрос – «Какую компанию мы строим?»

5. **Внутренняя среда.** Это про взгляд вовнутрь механизма системы, доскональное знание своей компании, систематический анализ бизнеса. Понимание ключевых компетенций и развитие их. Использовать сильные стороны и нивелировать влияние слабых сторон.

Ответ на вопрос – «Какие сильные и слабые стороны компании?»

6. **Стратегия.** Это набор ключевых ориентиров, примерно 3-5. Они должны быть ясными, измеримыми, четкими и понятными всем. Ориентиры формируются на основе Видения, Миссии и Ценностей.

Ответ на вопрос – «За счет чего мы добиваемся успеха? За счет чего реализуем наше Видение?»

7. **Стратегические развилки, инициативы, гипотезы и тестирование.** Это набор стратегических инициатив и проектов, которые позволяют быстро проверять стратегические гипотезы и сценарии развития бизнеса. Это быстрые тесты новых ниш, рынков, направлений развития компаний, опробование новых бизнес-моделей.

Ответ на вопрос – «Что мы можем делать по-другому?»

8. **Ритм стратегирования.** Это дисциплина встреч, цель которых - загрузить все инсайты из взаимодействия с клиентами и партнерами, подвести промежуточные итоги, провести стратегическую рефлексию и внести коррективы в работу по целям.

Ответ на вопрос – «Где мы находимся на нашей стратегической карте развития? Какие коррективы нужно внести?»

Табл. Интегральная карта компании.

ИНТЕГРАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ



Место школы «Стратегирования» на карте классических подходов в разработке стратегий для организаций.

2.

Ознакомившись с мнением авторов книги «Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента» я собрал все школы в одну таблицу, где фокусами моего внимания были: Кто выполняет роль «Стратега»; основное послание каждой школы; роль консультанта; Инструменты стратегического анализа; минусы и плюсы каждой школы.

Табл. 1 Школы стратегического менеджмента.

Название	Кто стратег?	Главное послание	Консультант	Стратегические инструменты	Плюсы/минусы
Дизайн 60-70-х	Лидер или Топ – команда	Думай. Мыслительный процесс	Может быть, но отводится второстепенная роль	SWOT Остервальдер (Построение Бизнес-моделей)	- Формализация
Планирование 60-х – 70х	Лидер + плановый (аналитический) отдел	Планируй	нет	СБП (система сбалансированных показателей) Сценарное планирование Каскадирование целей	- Много времени на сбор информации - Не гибко, видение одного человека (узко)
Позиционирование	Лидер +	Подбор стратегической	Консультант-	Военная	- Узкий контекст

ние 80-х	аналитик	позиции в зависимости от условий	аналитик	стратегия Искусство войны Матрица BCG, Портер	
Предпринимательства 70-е	Один предприниматель (продвигает, контролирует, мотивирует)	Предвидение (интуиция, мудрость, опыт)	нет	«Видение» (Осмысленное представление стратегии) Часть в голове База – опыт, интуиция	+ Гибкость, простота - Один человек (отрыв от реальности) - Одержимость
Когнитивная (познание) 80-е	Предприниматель + команда	Построение стратегии как ментальный процесс.	нет	Ментальные модели Карты-фреймы Психология	+ Признает внешнее окружение - Конструирует собственный мир, а потом делает его реальным - Внутренняя ограниченность
Обучения 70-90-е	Предприниматель (первое лицо), чаще группа (команда)	Развивающий процесс Учиться	Возможно	Стратегические инициативы Внутреннее Предпринимательство Творчество Ретроспектива Ключевые компетенции	+ Развитие спонтанно + Развитие через эксперименты + Стратегия как процесс постоянного обучения - Много учебы, а когда работать - Неправильные решения
Власти 70-80-е	Много действующих лиц и коалиций	Переговорный процесс Власть и политика Микро и макро власть	возможно	Политические игры Переговоры Стратегические альянсы Стратегические внешние источники.	- Недооценивается понятие Лидерства, Культуры и Стратегии.
Культура 60-е	Все сотрудники компании	Коллективный процесс (познание)	Антропологи	Антропология Артефакты Человеческая	- Сложно менять - Долго - Сложно

				<p>деятельность</p> <p>Культура → Инновации → стратегические изменения</p> <p>Ценности компании</p>	<p>измерять результаты</p> <p>- Расплывчатость формулировок</p>
<p>Внешняя среда 80-е</p>	<p>Внешнее окружение</p>	<p>Реактивный процесс</p>	<p>Возможно (экологи)</p>	<p>PEST-анализ</p> <p>Внешнее окружение → Набор сил общего характера</p> <p>Задача:</p> <p>- Отслеживать и идентифицировать внешние силы и обеспечивать адаптацию организации</p>	<p>- ограниченный взгляд</p>
<p>Конфигурация (переход из одного состояния в другое) 70-е</p>	<p>Лидер + Команда</p>	<p>Построение стратегии – это процесс трансформации</p> <p>Наука об изменениях</p> <p>Цель – поддержание стабильности и организация переходов</p>	<p>Возможен</p>	<p>Концепция жизненных циклов компании</p> <p>Куб изменений = микро изменения + макро изменения</p> <p>Изменения снизу – вверх и сверху - вниз</p>	<p>- В теории легко и красиво, на практике сложно</p> <p>- Компания всегда в движении и это противоречит данной теории</p> <p>- Это иллюзии – плод воображения</p> <p>+ Комплексный подход к изменениям = компания ↔ команда ↔ лидер</p>
<p>Стратегировани е 2019г.</p>	<p>Лидер + команда + консультант</p>	<p>Стратегирование – это процесс работы с интегральной картой компании</p>	<p>Желательно</p>	<p>Интегральная карта компании</p> <p>Любые инструменты стратегического анализа</p> <p>Agile подход</p>	<p>- Требуется высокий уровень развития лидера – интегратора</p> <p>- Долго и сложно</p> <p>+ Комплексный, системный подход</p>

Глядя на таблицу напрашивается вывод, что они (школы) как в той притче, где слепые мудрецы ощупывали слона, и каждый ощупывал определенную сторону и видел что-то свое. У каждой школы есть свои особенности (см. общую таблицу 1), и они, безусловно, внесли большой вклад в развитие стратегической мысли и в понимание о том, как должна развиваться компания. Хотя не так много времени прошло с того момента, когда начали осознанно обсуждать различные

способы и предлагать варианты, по которым можно строить стратегии. Однако, если мы посмотрим на методологию стратегирования, то бросается в глаза, что она выглядит более цельной по сравнению со всеми школами разработки стратегии. Складывается ощущение, что часть каждой школы есть в методологии «Стратегирования»

Стоит выделить несколько очень важных моментов:

- Стратегирование – это коллективный (командный) процесс и это стратегический выбор, где важны роли лидера, команды и отношения между ними, умение договариваться; значение культуры здесь возрастает.

- Стратегирование подходит не для всех компаний. Это зависит от уровня осознанности первого лица, насколько он готов мыслить комплексно и интегрально. Я бы назвал методологию стратегирования интегральной школой разработки стратегии.

- Стратегирование – это циклический, повторяющийся процесс, который позволяет отслеживать изменения. Этот момент не прослеживается в других школах. Команда смотрит на каждой встрече результат, и если он не устраивает, то можно вносить корректировки. Зачастую другие школы принимают стратегию как документ, как статическую цель, движение к которой – это план действий, без учета каких-либо изменений вокруг. Это то, что отличает школу стратегирования от всех остальных.

- Стратегирование – это процессный подход адаптации к изменениям. Культура изменений в компании вшивается в ДНК (Ценности, Миссия) и становится частью культуры. Внедрение стратегирования позволяет наработать и сделать привычкой особенности в развитии, если этого нет в компании.

- Стратегирование соединяет мысли различных школ, которые говорят, что разработка стратегии – это психология, антропология, политика, власть, условия внешних сил и т.д. В стратегировании - это собрано все вместе как одно целое. Каждая школа, описанная автором, представляется как кубик, а методология стратегирования - дом, который построен из этих кубиков, и который создаёт впечатление целостности и комплексности в отличие от данных школ. Хотя, безусловно, каждая из них имеет право на существование, и через них можно работать с компаниями.

- В компаниях, практикующих «Стратегирование» меняется отношение к власти и к распределению лидерства. Здесь присутствует следующий лозунг: «Полной власти нет ни у кого». Очень важно, как она перетекает в зависимости от того, кто проявляет инициативу, кто берет ответственность за проект, выдвигает и поддерживает стратегическую инициативу.

- Кроме того, один из принципов стратегирования - это обучение действием и он заключается в том, что, разделяя стратегические инициативы, через конкретные действия происходит обучение и развитие команды и людей, которые вовлечены в эти инициативы. Обучаясь и осознавая, что происходит, насколько та гипотеза, которая была в начале верна, принимается решение о дальнейшем движении вперед или закрытии инициативы. Это ещё одна отличительная особенность «Стратегирования», где нет табу на то, что оценка происходит только в конце, промежуточные итоги также очень важны. Это одно из условий, которые позволяют компании быть гибкой.

- Роль консультанта и роль собственника. Для того чтобы «Стратегирование» могло успешно функционировать в компании, собственник или первое лицо компании желательно должен иметь логику действия «Индивидуалист, а в идеале «Стратег», который может мыслить системно и масштабно, но в то же время не забывать про детали. Если у собственника (первого лица компании) не хватает «внутреннего» объема и компетенций, то тут возникает роль консультанта,

который может дополнять, расширять и давать видение «теневых» зон, которые собственник или команда не видят по каким-то причинам.

- В «Стратегировании» не различается важность внешней и внутренней среды. Важны все аспекты и только соединяя их вместе, можно принять решение о дальнейших действиях.

Актуальность модели «Стратегирования».

Почему средний срок жизни компаний сокращается? Что изменилось?

Еще совсем недавно 10-15 лет назад средняя продолжительность жизни компаний составляла 40 лет. А в последнее время ситуация стала меняться очень быстро в сторону сокращения. Раньше, если компании удавалось создать эффективную бизнес модель, то в принципе внося небольшие изменения в продукт или услугу или пригласив консультантов-экспертов, которые могут подсказать, что делать дальше, можно было существовать достаточно долго, но сейчас ситуация резко изменилась. На это оказывает влияние скорость событий в мире, скорость передачи информации, открытость границ (глобализация), скорость развития технологий, особенно «цифrofизация» бизнеса, страновые риски и т.д.

Как бизнес этому может противостоять и быстро адаптироваться?




Только через построение гибкого предприятия. Даррелл Ригби (глобальный эксперт по инновациям и эджайл) описывает в статье HBR «Гибкое начальство. Эджайл для тех, кто на самом верху», что в крупной компании держать баланс нелегко. Система бизнеса состоит из множества компонентов – миссия, ценности, развитие талантов, система данных и технологии и проч., и каждый из них может дать сбой, скатившись либо в застой и рецессию, либо, наоборот, в риск и хаос. (см. таблицу 2 «Гибкое предприятие держит баланс.»).

Никакой единой формулы для определения точки равновесия не существует. Каждая компания и каждый процесс в компании уникальны. Из-за медлительности можно застрять в прошлом, а из-за спешки породить хаос. Как показывает практика, Agile подход можно применять не только в IT-компаниях, но и во многих других, например в компании Bosch работало одновременно до 3000 Agile - команд. Практически каждая компания сейчас имеет цифровую составляющую в своей бизнес-модели, что очень влияет на скорость бизнес-процессов. Есть несколько сложностей, которые позволяет решить Agile - подход. В работающий бизнес-процесс необходимо внедрять инновации только уже адаптированные на клиентах, чтобы не порушить всю систему. И с этим отлично справляется Agile команды, которые используя инструменты Skrum, Дизайн Мышления, Lean Startup и д.р. разрабатывают прототипы в кратчайшие сроки с обратной связью от клиентов.

ГИБКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ДЕРЖИТ БАЛАНС

Производственная система компании состоит из множества компонентов, любой из которых может выйти из равновесия. Чтобы создать гибкое предприятие, эджайл-команда лидеров определяет оптимальную точку баланса для каждого компонента (она может оказаться отодвинутой от центра в силу общих условий и конкретных обстоятельств), а затем отслеживает потребность в перебалансировке.

ПРИМЕР КОМПАНИИ

-  Идеальная точка гибкого баланса
-  Текущее положение компании
-  Потребность в перебалансировке

КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ	СТАТИКА	ЭДЖАЙЛ	ХАОС
Миссия и ценности	Бездушные целевые цифры	Объединение общей целью	Нечеткие, изменчивые цели
Стратегия	Подробные планы и инструкции	Подвижные дорожные карты	Раскоординированные планы без контроля за соблюдением
Лидерство и культура	Авторитарный тейлоризм	Культура обучения и вовлеченности	Халатность
Планирование, бюджет и анализ	Жесткие шаблоны годовых показателей	Динамичные циклы обратной связи	Бессистемное управление
Структура и отчетность	Бюрократия	Ограниченная автономия	Анархия
Развитие талантов	Разрозненные конформисты	Сотрудничающие эксперты	Непрактичные изобретатели
Бизнес-процессы	Раз и навсегда заданные операции	Баланс и гармония деятельности	Сумбурные инновации
Структура и отчетность	Монолитные системы	Модульная архитектура	Изолированные решения

Таблица 2 «Гибкое предприятие держит баланс.»

Но есть сложность как управлять одновременно таким количеством команд. Как соединить оперативное, тактическое и стратегическое управление? Вот что советует Даррелл Ригби руководителям:

- быть скромнее, хорошие идеи могут прийти в голову любому сотруднику, а не только начальнику .
- теперь его работа не в том, чтобы раздавать точнейшие указания, а в том, чтобы помогать людям учиться и брать на себя ответственность.
- тотальная быстрая реакция.
- от совещаний к рабочим сессиям. От пассивного участия к конструктивному спору.
- фиксация в виде документа принципов и подходов, которых будут придерживаться участники.
- создание подвижных дорожных карт, на которых каждый мог наглядно видеть, что будет сделано, когда и с кем.

Цзен Мин (председатель Академического совета Alibaba Group, автор книги «Alibaba и умный бизнес будущего.») – в своей книге рассказывает как в компании Alibaba менялся подход разработки стратегии. Он называет ее – динамическая стратегия. В компании отказались от понятия Видение, которое является статическим и перешли к формированию Видения, стратегическому процессу, подчеркивающему динамичность. Это стало процессом планирования, а не принятия планов. Внутри компании принят обычный цикл годового планирования с несколькими этапами согласования между лидерами бизнес-единиц и высшим руководством. Однако, руководство признает, что эти планы являются отправной точкой и будут меняться. В компании не разрабатывают 3-х или 5-х планы, а формируют ключевые аспекты в короткой презентации в начале года, и эта презентация перерабатывается и пересматривается по мере необходимости в формате дискуссий и после таких встреч, на основе новых инициатив

формируется новый план действий. Этот процесс в компании называют совместным творчеством (гун чуан по-китайски). На таких встречах присутствуют бизнес-лидеры самого высокого уровня, исполнители и клиенты, где они вместе определяют новые направления. Компания проявляет гибкость не только в разработке стратегии, видения, но и бизнес-модели, организационной структуре – это напоминает эволюционный подход на всех уровнях, где процессы изменений запускаются на стыках с клиентами, поставщиками, сотрудниками. Оцифровка бизнес-процессов позволяет делать это очень быстро, от момента создания прототипа, до внедрения в основной бизнес-процесс.

Эти примеры показывают, что консультантам нужно хорошо понимать контекст внешней среды, важность тренда на адаптивность, через построение гибкого управления. Тренд на цифровизацию сейчас касается уже практически любого бизнеса и нужно быть готовым, что вам потребуются не только навыки работы с группами, но умения работать в онлайн, в гибридных форматах и быть техническим асом таких программ как Zoom, Migo и др. Запросы компаний будут смещаться от одной – двух встреч по разработке Стратегии к продолжительной работе, к работе в долгую, где с одной стороны нужно понимать, как разработать гибкий формат стратегирования, с другой стороны настроить «тонкую», слаженную работу группы Топов в долгую, а это совершенно другие навыки (мета-навыки), чем в формате «тренинг одного дня».

Джим Коллинс и Мортан Хансон провели глубокое исследование, результаты которого отображены в книге «Великий по собственному выбору». Одна из их главных целей – определить, за счет чего компаниям удастся достигать очень аномальных результатов. Они называют такие компании десятикратниками, которые в 10 и более раз по результатам опережали всех остальных. В первоначальном списке исследования участвовало 20400 компаний, в совокупности работа охватывает 75 отобранных компаний и включает 6000 лет корпоративной эволюции. Авторы опирались только на факты и преследовали задачу - выявить общие качества у компаний десятикратников. Джим и Мортан не утверждают, что если вы будете соблюдать принципы, описанные в книге, то вы обязательно станете великим, но компания, несомненно, станет более устойчивой, что очень важно в современных реалиях. Они выявили, что с одной стороны десятикратники понимают, что имеют дело с неопределенной средой и не могут контролировать или точно предсказать многие существенные события, с другой стороны они не допускают того, чтобы результаты их деятельности определяли внешние неконтролируемые силы или случай. Такие компании полностью берут на себя ответственность за свою судьбу. Выделяется 3 основных принципа: **фанатичная дисциплина, продуктивная паранойя, эмпирическая креативность**. На них базируется успех лидеров десятикратников. Подкрепляется это амбициями Лидеров 5 уровня (Логика Действия – «Стратег»), которые реализуют данные принципы. Если посмотреть с точки зрения того, насколько эти принципы соответствуют методологии стратегирования, то можно заметить несколько общих вещей. Авторы книги пишут, что для соблюдения **фанатичной дисциплины** необходимо соблюдать 7 правил:

1. Четкие ориентиры
2. Добровольные самоограничения
3. План соответствует конкретной компании
4. Компания в силах контролировать выполнение плана
5. Установлены подходящие сроки
6. Компания сама разрабатывает свой собственный план
7. План выполняется неукоснительно

В стратегировании – это тоже четко прослеживается, когда на финише работы со стратегией формируется план действий в виде стратегических инициатив, и также имеются стратегические ориентиры, где команда договаривается о сроках и периодичности встреч. Здесь мы видим очень схожие вещи.

Эмпирическая креативность – среда, созданная в компании, чтобы творчества было достаточно для того, чтобы рождались инновации. Для того чтобы проверить гипотезы, они действуют по следующему принципу: вначале пули, потом ядра. Это очень похоже на метод «маленьких шагов», который применяется в стратегировании. Критерии, которым, согласно

авторам книги, должны соответствовать «пули»: низкая себестоимость, невысокий риск и незначительные отклонения от основного маршрута.

Продуктивная паранойя – это оценка рисков. Можно выделить 3 основных вектора:

1. Создание денежного резерва – «запас баллонов с кислородом» на случай неожиданностей и неприятностей, до того как они случатся. Это необходимо компаниям, которые участвуют в решении каких-то сложных задач и задействуют большое количество ресурсов. Резерв сгладит потери в случае неудачи.
2. Не допускать риски, которые сопоставимы с рисками пересечения линий смерти, ассиметричные и неконтролируемые риски. В этом пункте говорится о том, что любой риск нужно соотносить с тем, какой ущерб инициатива в случае неисполнения может нанести компании.
3. Общий план, затем крупный план. Это необходимо для поддержания постоянного внимания, чтобы ловить изменения и реагировать на них.

Эти пункты отзываются также и в методологии, где при разработке стратегии, инициатив, ориентиров ставится задача посмотреть на теньевые моменты. Какие риски у нас есть, если мы не задействует эти зоны? Тут на передний план выходит важный пункт – это Видение команды, первого лица, умение использовать мета-навык стратега, дедуктивный и индуктивный методы познания, умение видеть сверху и замечать детали, и все это системно сопоставлять.

Что же рождается на пересечении этих трех принципов и амбиций пятого уровня? Авторы называют это СМАК – принципы, стратегические ориентиры, которые, как правило, нарушать нельзя на договоренный срок. СМАК может включать в себя несколько пунктов, благодаря которым компания сохраняет свою аутентичность, приверженность цели, и команде легче удерживаться от того, чтобы уйти от намеченных задач. Джим и Мортан определяют рецепт СМАК, как набор долговечно работающих правил, которые в совокупности составляют последовательную и разумную формулу успеха. В методологии стратегирования можно частично найти пересечения с ценностями, которым команда привержена, если они ярко проявляются, то это может быть элементами СМАКа.

Авторы пишут про союз «И» - это ситуация, когда при разработке стратегии компании лидеры не идут в крайности, а выбирают что-то среднее. Дисциплинированные и креативные, эмпирические и решительные шаги – это признак мета-навыка стратега, который применяет в своей работе союз «И». Выбор в моменте.

Джим и Мортан опираются на конкретные факты, подкрепленные цифрами, но они заявляют, что если вы даже будете придерживаться всех этих признаков, то это не гарантирует вам величия, однако устойчивость и осознанность возрастет. Пропуская это через методологию стратегирования можно еще раз отметить, что все эти принципы реализуются более эффективно непосредственно через совместную работу Лидера с командой, быстрой обратной связью от клиентов и вниманием к рискам (линия смерти).

Очень интересно посмотреть с другой стороны не только на то, что помогает добиваться высоких результатов компании, но и на то, что происходит с компаниями, когда они разрушаются, что ведёт их к упадку. Джим Коллинз написал на основе анализа работы великих компаний. Он разделил их на 5 стадий:

1. Ловушка успеха
2. Одержимость достижениями
3. Отрицание угроз и рисков
4. Принятие непродуманных решений
5. Потеря надежды на спасение

1. Первый пункт **«Ловушка успеха»** содержит информацию о высокомерии. Когда компания снаружи выглядит здоровой, но внутри уже поражена смертельным недугом. На этой стадии успех воспринимается как само собой разумеющееся. Руководители переоценивают собственные достижения и забывают о факторах, которые реально способствуют росту бизнеса, то

есть создаётся эффект эйфории. Менеджмент теряет бдительность и перестают анализировать истинные причины успеха. Это увеличивает вероятность неудачи в будущем. Менеджеры перестают уделять внимание развитию профессиональных навыков, происходит потеря драйва и деловой хватки

2. На второй стадии **«Одержимость достижениями»** происходит неконтролируемая погоня за ростом, то есть результат и успех становятся основными ценностями. Это приводит к выгоранию, и сотрудники перестают верить в ключевые ценности компании. Организация становится заложником своего успеха и старается расти во всех направлениях, наращивая объемы и обороты производства. Происходит необоснованное стремление к увеличению масштабов. В компании все меньше становится возможностей к реализации потенциала ключевых сотрудников. В следствии чего, сотрудники теряют интерес к работе, и они начинают уходить. Увеличивается бюрократия, при этом снижается уровень внутренней дисциплины. В связи, с чем у сотрудников пропадает чувство личной ответственности за результат и снижается уровень мотивации. Возникают проблемы с передачей полномочий от одного лидера к другому, происходит череда ошибок. На этом этапе краткосрочная выгода намного важнее, чем долгосрочное развитие компании.

3. Третья стадия **«Отрицание угроз и рисков»** - это эффект Титаника. Тут руководители недооценивают негативные данные, а неоднозначные трактуют как позитивные, как возможности, отрицая угрозы и риски. Зачастую эти проблемы руководители списывают на неудачи из-за внешних факторов, не желая признавать свою ответственность за неудовлетворительные результаты. Компанию может захватить череда реорганизаций, с целью создания иллюзии полезной деятельности. Однако идеальной структуры не существует, и реорганизация сама по себе не устраняет опасность. Отсутствует диалог, основанный на фактах. Управление больше склоняется к авторитарной модели, не характерной для команд, добивающихся высоких результатов. Компания становится заложником амбициозных целей, которые основаны на высокомерном отрицании риска. Происходит увеличение дистанции между топ-менеджерами и другими сотрудниками, что создаёт не здоровую психологическую атмосферу в команде.

4. Четвёртая стадия - во власти паники **«Опасность принятия непродуманных решений»**. На этой фазе уже становится понятно, что проблемы невозможно игнорировать, и компания стремится к упадку. Это вызывает панику и начинается хаотичный процесс поиска спасительных внедрений. В этот момент решения основываются больше на том, что компания идёт на риск и получается тот результат, которого больше всего боится. Для такого случая нужны спокойные и продуманные действия, но происходит противоположное. Часто ищут спасителя, харизматического лидера со стороны, который приносит новую стратегию, новые продукты, ещё ухудшая текущее состояние компании. Затеваются радикальные перестройки, компания забывает про свои корни, ценности и предназначение, что ведёт за собой ещё больший упадок. Организации могут входить в приобретения и слияния, эти меры могут привнести кратковременный позитивный эффект, но они не меняют ситуацию кардинально.

5. Пятая стадия **«Потеря надежды на спасение»**. Как правило, если компания пересекла линию этой стадии, то она уже не сможет справиться с кризисом. Чем дольше компания находилась на четвёртой стадии, чем больше дорогостоящих «волшебных пилюль» компания проглотила, тем с большей вероятностью наступит полный крах. На этом этапе возможна продажа компании и банкротство, уменьшение компании.

Автор пишет, что важно помнить, что упадок компании всегда вызван не фатальным невезением, а обычными ошибками, неудачными решениями или бездействием менеджеров. Для возрождения компании нужно не чудо, а всего лишь цепочка правильных действий для реализации продуманной стратегии.

В заключении можно сказать, что любая компания, даже сама великая, является уязвимой и всегда может сорваться с вершины. Стадии могут растягиваться по времени и длиться очень долго, а могут происходить очень быстро. Если падение происходит стремительно, то некоторые стадии могут быть пропущены. Важно не переоценивать роль собственных достижений и не забывать о том, что успех мог прийти к вам из-за удачного стечения обстоятельств. Кроме того, не

стоит списывать свои неудачи на внешние факторы. Лучше концентрироваться на себе и подчинённых, признании ответственности как за хорошие, так и за плохие результаты. Через принятие реальности и текущих проблем можно, как пишет автор, снова вернуть рост и подъем компании, но для этого нужно провести колоссальную работу, связанную с переосознанием ситуации и действительности. Нужно заниматься здоровьем компании, потому что, как правило, такие организации не рушатся. Ключ к возрождению компании - это верность принципам и ценностям корпоративной культуры, управленческая дисциплина и рациональный метод управления, вера в то, что компания способна стать великой и процветающей.

Что нужно знать и уметь, чтобы успешно «Стратегирование» реализовывать на практике.

Очень не простая задача внедрить все элементы «Стратегирования» и как будто эту работу можно начать, но нет такой черты, после которой можно сказать, что всего достаточно и дальше можно ничего не делать. Стратегирование – это процесс и он будет продолжаться до тех пор, пока компания живет и развивается. Поэтому это долгий путь, длиною в жизнь. Но это не значит, что ничего не надо делать, это скорее про то, что нужно двигаться маленькими шагами в сторону осмысления и внедрения элементов «Стратегирования». Но за этими шагами все равно должен стоять идеолог методологии со своим Интегральным Видением. Это может быть собственник, ген. Директор, консультант или это команда единомышленников. Смоделируем идеальную картину, что необходимо знать и уметь управленцу, который решит встать на путь внедрения «Стратегирования».

1. Бизнес-контекст. Необходимо иметь достаточное количество знаний про компанию, бизнес-модель, клиентов, поставщиков, сотрудников.

2. Этапы развития Компании и Лидеров. Существуют разные методики, описывающие уровни развития Компании, а также Лидеров. Эти знания будут помогать лучше понимать, на каком этапе развития сейчас компания и какие трудности у нее могут возникать.

3. Интегральное Видение. Компания – это сложная система, которая входит во взаимодействие с другими системами, понимание комплексности и системности будет помогать выявлять не симптомы, а причины проблем и способы их решений.

4. Понимание элементов «Стратегирования». Как выстроить стратегический процесс. Инструменты стратегического анализа.

5. Интегратор. Лидер, который обладает необходимыми навыками (мета-навыками), которые позволят ему работать с командой, слышать разные мнения, работать с конфликтами и т.д. (Логика Действия – Стратег или Индивидуалист).

6. Групповая работа. Навыки фасилитации групповой работы и медиации конфликтов.

7. Гибкое управление. Agile - подход и инструменты. Недерективный стиль управления.

8. Личная работа. Работа с теневыми аспектами.

Внутренний мир.

В понятие внутреннего мира я вкладываю, то не видимое обычным глазом, то с чем сталкивается фасилитатор в процессе работы с группой, компанией. Часто многие патерны поведения участников на сессии находятся в зоне не осознанности, но это можно замечать через внешние сигналы изменения состояний участников, а также через свое состояние. То что участники демонстрируют на сессиях, то они и делают в реальной жизни и часто бывает, что это не работает на цели, а наоборот тормозит процесс или разворачивает его в противоположную сторону.

Чтобы в этом разобраться надо вначале проделать свою глубокую внутреннюю работу, без этого вход в этот слой будет закрыт. Исходя из этого я делаю вывод, что бизнес - это психология и компания – это зеркальное отражение внутреннего мира первого лица или группы лиц.

На что можно опираться? На теорию транзактного анализа или теорию Треугольника Карпмана. Мне кажется, что с треугольником попроще, потому что как правило легко найти Тирана и Жертву, ну и Спасатель всегда рядом. Согласно транзактному анализу, у каждого из нас есть три пласта субличностей.

Нижний пласт – это внутренний ребенок. Он состоит из золотого и раненого ребенка. Золотой ребенок – это свободный, игривый, любознательный, любопытный ребенок, который воспринимает себя как естественную часть мира, а мир как свой естественный дом.

Раненый ребенок – это ребенок, который уже столкнулся с Критикующим родителем.

Критикующий родитель транслирует осуждение и неприятие, что ранит нас более всего, особенно в близких отношениях. Критикующий родитель не признает чувств и эмоций ребенка. На другом полюсе находится Принимающий родитель. Такой родитель не позволяет все и вся, но принимает чувства, переживания и мысли ребенка, дает им возможность протекать, присоединяется к ним. Такой родитель дает любовь независимо от поступков.

Родитель – это верхний пласт. Средний пласт – это Взрослый. Можно выделить Ответственного взрослого, который отвечает за свою жизнь и вносит везде порядок, и Творческого взрослого, увлеченного исследованием, творчеством.

Продолжая теорию транзактного анализа, можно выделить следующие функции каждой из субличностей. Родитель отвечает за физическую и психическую безопасность, развитие и прогресс. Ребенок обеспечивает связь человека с истинными потребностями и желаниями, с божественной сущностью, эмоционально и творчески окрашивает жизнь. Субличность Взрослого включается по мере необходимости для выполнения задач развития.

В работе с компаниями в рамках диплома, вначале я не замечал слой внутреннего мира, был больше сфокусирован на процессе фасилитации и запросе, который сформулировал заказчик. И даже была легкая эйфория, от работы с Видением и Целями. Но как только пошли в реальные действия, стало проявляться сопротивление, в том числе и от лиц, которые были больше всего заинтересованы в получении результатов. Также я это чувствовал через мое состояние - появлялся туман в голове и вязкость в теле. Группа задавала много вопросов, росло напряжение, появлялась агрессия. Вот тогда я понял, что важно видеть не только функциональные роли, но и эмоциональные. Процесс изменений направленный на улучшения всегда имеет противодействие со стороны Внутренних Контролеров – это поднимает тревогу и страх, что контроль над ситуацией может быть потерян. И если фасилитатор – это не замечает, не осознает, не дает проявиться, то с большой вероятностью результат не будет достигнут или скорость движения будет очень медленной. Поэтому важно давать внимание потребностям истинным, а не тем, которые на поверхности. Работать нужно с группой в двух плоскостях – факты и эмоции. Не бояться входить через эмоции во внутренний мир и с большой поддержкой помогать группе осознать истинные цели, намерения и ограничения.

2. Практическая часть

Описание практической части работы.

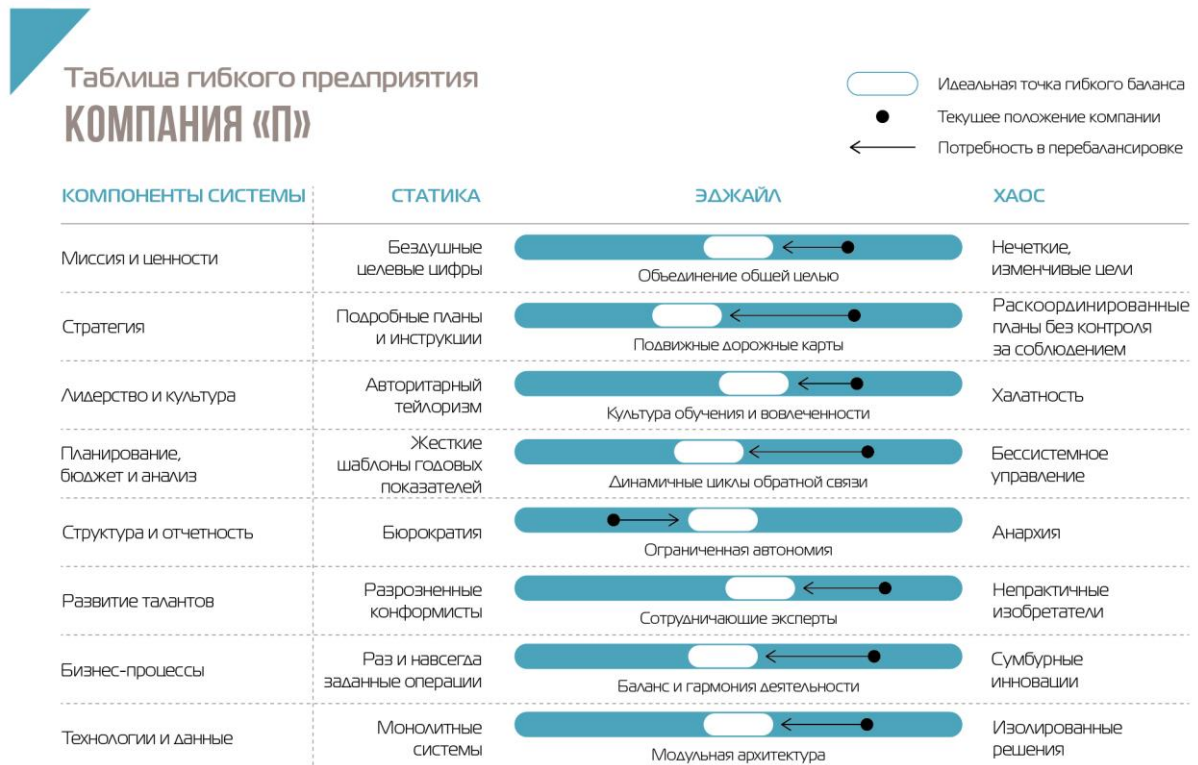
В практическую часть моей дипломной работы вошло описание работы с тремя компаниями. С компанией П. было больше всего встреч в разных форматах (1 сессия с собственниками и 4 сессии с командами, несколько поддерживающих и промежуточных встреч – всего 50 часов работы, в диплом вошла только часть). С компанией К. мы в групповую работу не вышли, остановились на сборе интервью и работе с первым лицом (8 часов индивидуальной работы с интервью). С компанией Х. проведено было три стратегических сессии (всего 24 часа групповой работы, в диплом вошли две сессии). В компаниях П. и Х. работа продолжается дальше, поэтому в дипломе отражена только часть работы.

Результаты работы отражены следующим образом:

- представление клиентов (компаний);
- описание этапов работы;
- описание сути работы консультанта;
- выводы;
- сложности;
- инструкция «молодого бойца»;
- выводы про меня в целом;
- в приложениях можно посмотреть интервью с клиентами, сотрудниками, дизайн сессий.

1. Представление клиентов.

Компания А. – 9 лет, два собственника, два брата Ф. и Р. (39 и 35 лет). Сфера деятельности – разработка дизайна и оформление пространств (городов, парков, торговых центров). Сотрудников – 15 чел.



Компания «П»			
Что разрушает?	Баллы	Что влияет на устойчивость и развитие	Баллы
1. Ловушка успеха	10	1. Фанатичная дисциплина 1.1 Четкие ориентиры 1.2 Добровольное самоограничение 1.3 План соответствует конкретной компании 1.4 Компания в силах контролировать выполнение плана 1.5 Установлены подходящие сроки 1.6 Компания сама разрабатывает свой собственный план 1.7 План выполняется неукоснительно	3 4 5 4 6 5 5
2. Одержимость достижениями	8	2. Продуктивная паранойя 2.1 Денежные резервы 2.2 Линия смерти 2.3 Общий план/крупный план	2 8 4
3. Отрицание рисков/угроз	8	3. Империческая креативность 3.1 Сначала пули, потом ядра 3.2 Творчество/инновации	4 8
4. Принятие непродуманных решений	4		
5. Потеря надежды на спасение	0		

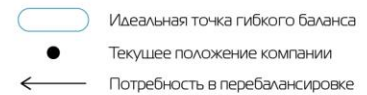
Какой подход разработки стратегии использовали до «Стратегирования».

Культуры работы со стратегией не было, но были попытки управлять через определённые векторы стратегического развития в виде обозначения финансовых целей. Это реализовалось на основе анализа внешней среды и обучения. Моя гипотеза заключается в том, что их подход ближе к комбинации внешней среды и обучения. Компания нашла свою нишу на стыке нескольких направлений и, не являясь лидером ни в одном из них, постоянно лавировала между различными крупными компаниями, которые превосходили по масштабу и технологичности. Небольшой размер компании и постоянное развитие компетенций первых лиц через обучение позволяли компании существовать и развиваться. Однако на данном этапе развития имеющийся потенциал уже исчерпан и предыдущих навыков уже недостаточно.

Компания К. – 12 лет, один собственник С. (39 лет). Сфера деятельности – одно направление маркетинговое (разработка и упаковка продуктов, брендов, торговых марок). Второе направление диджитал (разработка и продвижение сайтов). Сотрудников – 12 чел.



Таблица гибкого предприятия КОМПАНИЯ «К»



КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ	СТАТИКА	ЭДЖАЙЛ	ХАОС
Миссия и ценности	Бездушные целевые цифры	Объединение общей целью	Нечеткие, изменяемые цели
Стратегия	Подробные планы и инструкции	Подвижные дорожные карты	Раскоординированные планы без контроля за соблюдением
Лидерство и культура	Авторитарный тейлоризм	Культура обучения и вовлеченности	Халатность
Планирование, бюджет и анализ	Жесткие шаблоны годовых показателей	Динамичные циклы обратной связи	Бессистемное управление
Структура и отчетность	Бюрократия	Ограниченная автономия	Анархия
Развитие талантов	Разрозненные конформисты	Сотрудничающие эксперты	Непрактичные изобретатели
Бизнес-процессы	Раз и навсегда заданные операции	Баланс и гармония деятельности	Сумбурные инновации
Технологии и данные	Монолитные системы	Модульная архитектура	Изолированные решения

Компания «К»			
Что разрушает?	Баллы	Что влияет на устойчивость и развитие	Баллы
1. Ловушка успеха	9	2. Фанатичная дисциплина 2.1 Четкие ориентиры 2.2 Добровольное самоограничение 2.3 План соответствует конкретной компании 2.4 Компания в силах контролировать выполнение плана 2.5 Установлены подходящие сроки 2.6 Компания сама разрабатывает свой собственный план 2.7 План выполняется неукоснительно	6 8 6 6 3 4 4
2. Одержимость достижениями	9	2. Продуктивная паранойя 2.1 Денежные резервы 2.2 Линия смерти 2.3 Общий план/крупный план	2 8 4
3. Отрицание рисков/угроз	8	3. Империческая креативность 3.1 Сначала пули, потом ядра 3.2 Творчество/инновации	7 6
4. Принятие непродуманных решений	8		
5. Потеря надежды на спасение	0		

Какой подход разработки стратегии использовали до «Стратегирования».

У данной компании была разработана стратегия, в основу которой легла школа Дизайна. Стратегия была разработана собственником и Топ-командой на основе концепции Остервальдера «Описание бизнес-модели». Они описали бизнес-модель, где сформулировали фокусы внимания, цели и составили план действий. Данную стратегию реализовать не удалось, в связи с тем, что у собственника был ещё ряд бизнесов, которые в этот момент требовали внимания (конфликт с партнером и раздел бизнеса). В рамках разработки стратегии собственник взял ответственность за реализацию некоторых стратегических инициатив, но должного внимания он не уделял и не делал необходимых шагов для выполнения стратегии. Цели были достаточно амбициозные, которые требовали ресурсов и нового качества работы, трансформации, но этого не произошло, и компания ушла в глубокое пике. Сейчас балансирует на линии смерти. Собственник, осознавая, что не может выполнить обязательства перед сотрудниками в рамках стратегии и операционного управления, свернул коммуникации, сократил количество встреч, тем самым создав дополнительное напряжение. Далее произошла пандемия, которая добавила неопределённости и создала вакуум во взаимоотношениях.

Компания X. – 30 лет, один собственник Г. (45 лет). Специализация – энергосберегающие технологии в электроэнергетике. Росли по 20% в год, но в 2020 упали на -30%. Все время бежали, а сейчас провал. Интерес к работе с зарубежными компаниями.



Компания «Х»			
Что разрушает?	Баллы	Что влияет на устойчивость и развитие	Баллы
1. Ловушка успеха	6	1. Фанатичная дисциплина Четкие ориентиры 1.6 Добровольное самоограничение 1.7 План соответствует конкретной компании 1.8 Компания в силах контролировать выполнение плана 1.9 Установлены подходящие сроки 1.6 Компания сама разрабатывает свой собственный план 1.7 План выполняется неукоснительно	5 4 6 7 6 6 6
2. Одержимость достижениями	4	2. Продуктивная паранойя 2.1 Денежные резервы 2.2 Линия смерти 2.3 Общий план/крупный план	9 0 4
3. Отрицание рисков/угроз	2	3. Империческая креативность 3.1 Сначала пули, потом ядра 3.2 Творчество/инновации	3 6
4. Принятие непродуманных решений	2		
5. Потеря надежды на спасение	0		

Какой подход разработки стратегии использовали до «Стратегирования».

У компании было две попытки организовать стратегический процесс, которые оказались неудачными. В первой попытке они использовали метод Дизайна. Собственник выполнял эту работу вместе с консультантом, на основе которой появился план развития на много лет, но как таковой комплексной реализации не произошло. Собственник частично использовал какие-то вещи, формируя цели компании, но презентации и обсуждения совместного плана действий с командой не произошло. Во второй попытке они пытались на основе школы планирования разработать стратегию, используя инструмент системы сбалансированных показателей. Собственник изменил свой подход. Участвовали консультант и один из Топ-менеджеров с высоким уровнем доверия - руководитель отдела маркетинга. Данную стратегию, после того, как она была описана, создана, реализовать не удалось в связи с тем, что Топ-менеджеру не удалось вовлечь команду в данный процесс, а также не было достаточной поддержки со стороны собственника. Команда ссылаясь на отсутствие времени и на наличие более важных приоритетов в жизни, чем стратегия, которую пытались внедрить.

2. Этапы работы.

- Первый этап – подготовка к работе с компанией. Уточнение запроса. Интервью с участниками. Составление дизайна групповой работы.
- Второй этап – работа индивидуальная или групповая.
- Третий этап – отслеживание результатов. Поддержка в реализации стратегии.

1-й этап.

Компания А.

Запросы собственников на работу с компанией:

- Разговор с командой про ценности, зачем мы работаем вместе?
- Сформулировать Большую Цель и цели компании на год.
- «Сшить» цели компании с личными целями. Хочется win-win отношения.
- Договориться о дорожной карте.
- Чтобы команда заговорила, а не одни собственники разговаривали.
- Нарастить личные компетенции в проведении командных сессий. (попробовали сами, но столкнулись с сопротивлением. Люди не понимают, что мы от них хотим, растет негатив).

Компания К.

Запрос от собственника на работу с компанией:

- повысить прибыльность компании.
- навести порядок в бизнесе.
- осуществить переход от операционной деятельности к стратегической.

Компания Х.

Запрос от собственника на работу с компанией:

- Хочется картинку на 5 лет.
- Разработать гибкую систему реагирования на угрозы. Иметь несколько сценариев.
- Собрать карту трендов, посмотреть, где наши возможности.
- Разработать План Развития – Стратегию.
- Собрать наработки прошлых лет (внедряли Бережливое Производство, разрабатывали стратегию).
- Хочется вернуть оборот, чтобы не увольнять сотрудников, тяжело будет потом собрать команду.
- Время для себя, а также хочется, чтобы команда подросла.

Цель первого этапа – подготовить ключевых людей компании к работе с элементами Стратегирования.

Задачи:

- Прояснить запрос клиента и его мотивацию на движение к цели. Есть ли там энергия?
- Выявить сложности, с которыми столкнулся клиент.

- Сформировать состав команды, которая будет участвовать в проекте изменений.
- Взять интервью у заказчика и ключевых сотрудников.
- Собрать общую картинку по компании из интервью заказчика и его сотрудников.
- Подготовить дизайн групповой работы и согласовать его с заказчиком.

Суть консультантской работы на этом этапе:

Компания А. – В связи с тем, что один из собственников не мог определиться со своим будущим в компании и рассматривал вариант выхода из компании, а также с учетом имеющихся разногласий между партнерами, я посчитал важным, прежде чем начинать работу с командой, вначале провести однодневную встречу между партнерами. Прежде чем выйти на эту встречу я провел по две коуч-сессии, где мне важно было прояснить в чем суть разногласий, у кого какие намерения и кто чтобы хотел получить как результат.

Перед началом встречи с собственниками компании П. мне уже было понятно, что есть кризис отношений между партнерами, когда-то они договорились между собой как будут вести бизнес, но со временем ситуация изменилась и их «семейные» отношения (они братья) стали трещать по швам, скопилось много обиды друг к другу и неудовлетворенность. Второй момент – это то, что они запутались в своих ролях в бизнесе. Один Творец, а другой Администратор, но им стало тесно на своих местах. Им точно стало хотеться большего, но как это сделать пока не понятно. Третье – это отсутствие единого Видения и четкое выполнение договоренностей. Компания напоминала листок бумаги, который от дуновения ветра мог нестись то в одну, то в другую сторону.

Основными фокусами в разработке дизайна встречи было вспомнить про «корни», с чего все начиналось, какие трудности преодолели, за счет чего, почему они вместе. Дальше мне хотелось, чтобы они рассказали про себя, какие они, увидели себя разными и какие у них особенности. В чем их сила. Дальше пойти в сложности отношений и через факты попробовать сформулировать их претензии друг к другу. Следующим этапом я поставил прояснение их желаний, а кто что хочет? И какое место компании в их мечтах? Финальным шагом должен был быть план первых шагов к реализации договоренностей.

Выводы:

- разговор про прошлое поднял энергию, привнес доверие, ребята стали много улыбаться, были открытия (например, Сергей сказал, что оказывается было время, когда компания работа без его активного участия и все получалось!).

- через обсуждения различий удалось плавно войти в зону разногласий. Здесь мне помогала техника отделения фактов от интерпретаций и когда один из участников повторяет слова другого участника и тот, кто говорит, дает оценку, точно ли отзеркалил (услышал) его слова партнер.

- удалось проявить особенности стратегий каждого из партнеров и где у них возникает конфликт.

- прояснили их желания и на тот момент они были про очень большие, амбициозные цели, которые никак не состыковывались с реалиями сегодняшнего дня. Как будто есть их цели, но их компании там нет. Мне кажется, что это было важное открытие.

- партнеры договорились, что чтобы обсуждать большие цели нужно завершить успешно этот год, а дальше вернуться к обсуждению будущего.

- договорились, что сейчас для них важно разобраться с действующими проектами. Договориться по ролям, зонам ответственностям.

Сложности:

- Много времени потребовалось на прояснение текущих сложностей, чтобы партнеры сами увидели проблемы и смогли открыто друг с другом поговорить. Мне в этот момент было не очень комфортно, я не люблю конфликты и это влияло на то, что мне было сложно их удерживать в этом процессе. Мне не очень понятно было, где эта точка, когда можно было переходить к другой теме.

- Я немного растерялся, когда они стали озвучивать свои желания, что они хотят и это было искренне, важно для каждого из них, но я не видел связи с реальностью. И у меня родился хороший вопрос, который сразу продвинул нас – А что должно случиться, чтобы мы могли нарисовать ваше будущее? Они чуть ли не хором – успешно завершить год.

- Был сложный момент в конце встречи, когда партнеры стали договариваться о ролях в проектах и тут стали всплывать все те трудности, которые им и мешают договариваться. Хотя мне казалось, что все идет хорошо, я слишком расслабился в этот момент. Я почувствовал, что появилась злость на ребят, но на самом деле я начал злиться на себя. Хотелось, чтобы все получилось и сразу.

После партнерской встречи мы провели один поддерживающий спринт, на котором звучали противоречивые высказывания. Один говорит, что они обо всем договорились, другой говорит, что абсолютно нет. Один говорит, что они все проекты по ролям и ресурсам расписали, другой говорит, что не расписали. Один говорит, что ему важны сейчас деньги, другой говорит, что это для него не важно, если нет смысла, зачем это все делать. Договорились, что в январе они будут готовы разговаривать, куда двигаться дальше.

Внутренний мир компании «П»

Ф. и Р. являются не только партнерами по бизнесу, но и родными братьями, старший и младший. Когда я работал с ними индивидуально и на общей партнерской сессии, то выяснилось, что старший брат пришёл на помощь в определенное время назад младшему, у которого были сложности в бизнесе. Эта ситуация очень похожа на то, как они решали проблемы и в детстве. Старший брат выполняет больше родительскую, опекающую, защищающую функцию, тем самым позволяет молодому брату опираться на своего «золотого ребёнка», который тянется к творчеству и больше креативит. Так поддерживается баланс в компании: один брат выставляет определённые рамки и контролирует, а другой генерирует идеи, привносит что-то новое. Старший брат выбирает фигуру «принимающего родителя». Однако в ходе работы выясняется, что она ему перестала нравиться и ему хочется большего. Его личный «золотой ребёнок» рвётся наружу: он хочет строить планы, семью, реализовываться. Старший брат почему-то не видит себя в этой компании, ему хочется творить и проявлять инициативу, но не здесь. Когда братьев двое, они достаточно быстро договариваются, но в компании есть ещё сотрудники, что вызывает сложности с отношениями. Во взрослой позиции им удерживаться сложно, и они зачастую падают в «критикующих родителей» когда что-то идёт не так. По треугольнику Карпмана они либо спасают, либо тиранят. Сотрудники находятся больше в детской стадии; что им скажут, то они и будут делать, но собственникам хочется, чтобы сотрудники проявляли инициативу и брали больше ответственности, помогали им в бизнес-процессе. Однако каждому из них по-своему сложно, ведь чтобы дать ответственность, нужно начать доверять, с чем у них и возникают трудности. У них есть сильный страх потери контроля. На последней сессии это было особенно ярко выражено, о чем мы с собственниками разговаривали после. Где как раз и проявилась чёткая позиция А. уйти из компании, освободить свои полномочия, через это у партнера С. появляется возможность вывести компанию на новый уровень, перестроить ее и самому попытаться перейти в другую позицию. Сотрудники на сессиях хотят брать ответственность и инициативу, но все время сталкиваясь с агрессией, нападками и критикой, в этот момент они проваливаются обратно, поэтому им сложно брать новые на себя роли. У партнера А. «раненый ребёнок» проявляется в

моменты, когда нужно отпустить контроль и дать больше доверия. Он вываливается из позиции «взрослого» из-за внутреннего критика.

Компания К.

В связи с тем, что собственник один, я предложил заказчику следующий вариант подготовки. Я провожу две встречи с ним, потом с ключевыми сотрудниками (3 человека), потом возвращаюсь к нему и мы обсуждаем дальнейший план действий на основе тех фактов, которые удастся собрать.

Что стало понятно: Собственник С. – усталость от бизнеса, разочарование от результатов, как финансовых, так и от качества продукта и услуг. Говорит, что есть ощущение, что все уже попробовали, но так ничего и не получилось. При этом понимает, что есть много простых и важных вещей, которые до сих пор не налажены (например – управленческий учет). Бросать не хочет, но готов продать или объединиться с другой компанией. Сейчас дела идут не плохо, но совсем недавно компания была на грани закрытия. Видит себя серийным предпринимателем, но это мечта, которая разбивается о реальность, где у него не получается организовать текущие процессы в своей компании. Раньше много вкладывался в отношения с командой, а как дела пошли не очень, то стал дистанцироваться. Затягивать решения, не выполнять взятые обязательства перед командой.

Сотрудник Т. – “Собственник мне доверяет, у меня большая автономность в работе и мне это нравится. В компании я расту, развиваюсь. Для меня важна наша команда. Саша не выполнил обязательства, у нас были договоренности. Сейчас уже нет такой команды как раньше. Саша не знает, что ему делать с компанией. У нас была встреча, стратегия, но после этого ничего не произошло. У меня высокие амбиции, я хочу выше уровень. У нас вроде одна компания, а по сути их две. Цели не понятны”.

Сотрудник А. – “Цели моего отдела не понятны и личные тоже. Зоны ответственности не согласованы. Много проектов на одних ресурсах. Нет единого стандарта, что делаем, а что нет. Если Саша не уверен, то начинает откладывать решения. Главная проблема – это роль Саши в бизнесе. Конфликты у нас через ругань. Саша потерял чутье рынка, он занимается другими проектами. У нас нет регулярных встреч, я не знаю, что с задачами, за которые он отвечает. Те проекты, которые мы сейчас делаем, меня и команду не мотивируют”.

Сотрудник И. – “Цели не понятны. Я сама написала план действий на следующий год. Ряд сотрудников выгорели, нет развития, нет движения вперед. Нам не хватает лидера. У меня с Александром очень хорошие отношения, я могу с ним говорить на любые вопросы. Часто нужны решения в моменте, а их нет. У команды целей нет, у меня тоже. Есть только задачи. Я выросла в компании, я очень преданная и лояльная”.

Выводы:

- компания одна, а по факту их две.
- у команды слабая мотивация.
- отсутствует целеполагание.
- нет единой команды, лидера, вожака.
- личная усталость собственника проявляется отсутствием энергии в команде.
- нет регулярных встреч, разговоров про будущее и настоящее.

- собственник берет задачи на себя и не говорит команде, что с ними, присутствует низкая подотчетность.
- не расставлены приоритеты в работе.
- медленная скорость принятия решений.

Компания X – в связи с тем, что стратегическую встречу нужно было подготовить в кратчайшие сроки, принял решение подготовительную часть ограничить одной встречей с собственником. Результат снятия запроса я отразил в описательной части второго этапа. Я понимал, что это может создать трудности в работе и поэтому учитывал, что нужно больше времени на установление контакта и доверительных отношений.

2-й этап.

Сессия №1. Компания А.

13.01.; 8 часов; 6 человек.

Сессия проводилась без выезда, на базе переговорной комнаты.

Запросы на сессию от собственников:

- Разговор с командой про ценности, зачем мы работаем вместе?
- Сформулировать Большую Цель и цели компании на год.
- «Сшить» цели компании с личными целями. Хочется win-win отношения.
- Договориться о дорожной карте.
- Чтобы команда заговорила, а не одни собственники разговаривали.
- Нарастить личные компетенции в проведении командных сессий. (попробовали сами, но столкнулись с сопротивлением. Люди не понимают, что мы от них хотим, растет негатив).

ТОП команда : 8 человек.

Цель: Разработка и внедрение элементов «Стратегирования» в модель управления компанией П.

Задачи:

1. Проверить актуальность миссии и ценностей компании. При необходимости внести изменения.
2. Разработать «Видение 2026» (Большая Амбициозная Цель).
3. Поставить цели на 2021 с учетом разработанного «Видения 2026».

Этап, время	Задачи	Процессы	Результаты	Выводы консультанта
Введение. 10 минут.	Представление. Знакомство. Постановка задач на сессию.	Вводное слово от собственников: Зачем мы собрались. О цели встречи. Представление ведущего и участников. Шеринг.	20 минут. Познакомились. Провели Шеринг. Фасилитатор рассказал про основные этапы работы.	Первая выездная сессия, чувствовал внутреннее напряжение.
Разморозка. 40 минут.	Проявить какие на данный момент темы актуальны для команды и «сшить» их с задачами сессии. На какие вопросы важно сегодня получить ответы?	Каждый индивидуально выписал ТОП 5 вопросов для себя. Фасилитатор собрал единый список всех вопросов.	По факту времени ушло 2 часа. Было эмоциональное обсуждение, чувствовалось, что команде нужно выговориться, есть обида, злость. Собрал два списка вопросов: 1. Боли 2020. 2. Стратегические вопросы.	В компании нет регулярной практики обсуждения сложных вопросов и трудностей. Чтобы двигаться дальше, нужно было решить, мы идем в обсуждение намеченных стратегических вопросов или разбираем – Боли 2020. Договорились, что собственники организуют отдельную встречу для проработки накопившихся вопросов.
Накопление. Размышление. Озарение. 2 часа.	Задача. Проверить актуальность миссии и ценностей компании. При необходимости внести изменения. - У вас есть миссия. Насколько она вам	Зачитали миссию компании. Фасилитатор каждого опросил насколько она соответствует сегодняшнему дню, нужно ли	По факту ушло 1,5 часа. Команда пришла к решению, что она актуальна и они ее оставляют в таком же виде. Выделили 4 основные:	Поднялась энергия у команды, было заметно что им нравится рассказывать про себя, про то какие они.

	<p>соответствует? Насколько актуальна сейчас?</p> <p>- Расскажите яркие истории про вас? Какие вы в этих историях?</p> <p>- Что общего есть в этих историях?</p>	<p>что-то добавить?</p> <p>Участники рассказывали яркие истории про себя, клиентов, про продукт.</p> <p>Фасилитатор выделял главное из историй, их ценность для команды.</p>	<p>Уникальность, Лояльность, Терпение, Взаимообмен.</p> <p>И одну, которую хотелось бы взять на вырост – Семья (выгорание, отношения, любовь к себе, баланс работа-дом).</p> <p>Раньше было 30 ценностей, а стало 5!</p> <p>Договорились, что они вернутся к ним и доработают формулировки.</p>	
<p>Размышление.</p> <p>Созревание.</p> <p>Приспособление.</p> <p>2 часа.</p>	<p>Задача.</p> <p>Разработать «Видение 2026» (Большая Амбициозная Цель).</p>	<p>Собственники рассказывают свое «Видение 2026».</p> <p>Фасилитатор фиксирует все на флипчарте.</p> <p>Вопрос команде -</p> <p>Насколько вам понятно?</p> <p>И насколько мотивирует?</p> <p>Голосуем по 10 шкале.</p> <p>Чего не хватает или что не понятно?</p> <p>Обсуждаем в общей группе и результаты вносим в «Видение 2026»</p>	<p>По факту ушло 1.5 часа.</p> <p>Собрали единое Видение, которое было понятно и мотивировало команду.</p> <p>В конце оценки были 9-10.</p> <p>Команда получила задание оформить Видение 2026 в виде коллажа и поместить на видное место.</p>	<p>Все участники активны, много энергии.</p> <p>Стал чувствовать усталость. Группа небольшая и я все время модерую сам процесс. Как будто для такой работы пока не хватает ресурса на весь день.</p>

<p>Размышление.</p> <p>Созревание.</p> <p>Приспособление.</p> <p>2 часа.</p>	<p>Задача. Поставить цели на 2021 с учетом «Видения 2026».</p>	<p>Фасилитатор дает задание, работаем индивидуально – Какие Цели необходимо поставить на 2021, чтобы сделать шаг к Видению 2026?</p> <p>Фасилитатор собирает результаты на флипчарте, собственники говорят последние.</p>	<p>Продолжительность – 1.25 минут.</p> <p>Собран список целей 2021. Цели согласованы всей командой и собственниками. Выделены главные, самые важные.</p>	<p>Концовка далась тяжело, сил совсем не осталось.</p>
<p>Завершение</p> <p>10 минут.</p>	<p>Подводим итоги.</p> <p>Кто с чем уходит?</p>	<p>Шеринг.</p>	<p>Продолжительность – 15 минут.</p> <p>Команда довольна результатом, собственники тоже. Устали. Сформулировали мотивирующие цели – глаз горит.</p> <p>С фасилитатором процесс идет быстрее, логичней, все четко.</p> <p>Работаем, а не выясняем отношения.</p> <p>Что говорили участники: с фасилитатором договариваемся быстрее, есть возможность высказать свое мнение, появилась ясность, цели драйвят, хочется добиться результатов.</p>	<p>Доволен результатом, но есть к чему стремиться.</p> <p>В паре было бы легче.</p>

Что нужно было доделать самим – собрать информацию по работе компании за 2020 год и провести итоги работы, доработать цели, нарисовать картинку (коллаж) Видения 2025, описать ценности, подобрать удобное пространство для размещения целей, начать работать со списком «болей».

Компания К. - собственник принял решение не проводить стратегическую сессию, сославшись на то, что сейчас для него важнее начать объединение с другой компанией.

Я вначале расстроился, проделана была большая работа и стало понятно, с чем нужно работать и логичным шагом напрашивалась встреча Топ-команды с собственником. Сейчас я думаю, что это правильное решение собственника, если он считает это более важным и нужным. А я обратил внимание, что важно не включать своего спасателя, соединяясь с фигурой предпринимателя - заботливого родителя, который знает, что нужно делать в этот момент. Я не могу знать правильное решение в моменте, я могу догадываться в виде гипотезы и вся

ответственность за результат на собственнике. Моя зона ответственности – это процесс и наверное мне не удалось, создать такой уровень поддержки и доверия, чтобы мы могли передоговориться по контракту.

ИНТЕГРАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КОМПАНИИ К



	- Первый этап
	- Второй этап
	- Третий этап

Внутренний мир компании «К»

Собственник долгое время вкладывался в отношения и команду, ей это нравилось и она платила результатом. Собственник, можно сказать, играл роль «отца» и защитника. Он пытался реализовать то, что ему не хватало в обычной жизни. Это получалось у него, на самом деле, неплохо, но до того момента, когда что-то пошло не так. Он хотел больше перейти в позицию «взрослого», где меняется система отношений. Но у него не хватает устойчивости, не откатывать назад, когда-то идёт не так, как надо. Однако у собственника проявился его «внутренний критик», который воздействовал на «раненого ребёнка». Даже «принимающему родителю» очень сложно было появиться обратно в отношениях, и собственник пошёл на отдаление. Ему было довольно сложно принять, что он не справился с ролью «отца», хотя у него уже был запрос на стратегическое управление и больше с позиции «взрослого», чем с «родительской». Он как будто откатится назад с печалью о прошлом и настоящем. Ему было очень сложно принять своих ошибки и тем более показать свою уязвимость перед сотрудниками. Мне кажется, что это одна из причин, почему мы не пошли в работу, хотя ситуация достаточно сложная. Если смотреть по уровням Коллинза, то они уже прошли первый этап и находятся на «отрицании угрозы рисков», что является очень опасной ситуацией. Складывается впечатление, что в компании уже ведётся негласное антикризисное управление. У собственника есть определенный план действий и ряд необходимых шагов: вернуть коммуникации, разобраться с зонами ответственности, определить и поставить цели. Это как раз то, что требуют сотрудники, ощущая себя брошенными и чувствуя злость за то, что собственник взял на себя обязательства за некоторые цели, но ничего не делает и

не говорит, оставив их одних перед сложностями. Казалось, что во время работы мы весь этот круг обрисовали, и следующим шагом должна была быть работа, но собственник принял решение о слиянии с другой компанией, надеясь, что все необходимые действия сделает кто-то другой.

Итоговый результат: на основе коуч-сессий с собственником и интервью с сотрудниками прояснили, где у компании сейчас болевые точки, с чем это связано и наметили план выхода из сложившейся ситуации, но собственник выбрал другой вариант развития ситуации. Для себя взял, что надо качественней формулировать запрос с клиентом и не выпадать в роль спасателя, когда все понятно, но решение заказчика отличается от намеченного плана.

Компания X. Сессия 1.

15.01.; 8 часов; 18 человек.

Сессия проводилась без выезда, на базе переговорной комнаты.

Запрос на сессию от собственника:

- Хочется картинку на 5 лет.
- Разработать гибкую систему реагирования на угрозы. Иметь несколько сценариев.
- Собрать карту трендов, посмотреть, где наши возможности.
- Разработать План Развития – Стратегию.
- Собрать наработки прошлых лет (внедряли Бережливое Производство, разрабатывали стратегию).
- Хочется вернуть оборот, чтобы не увольнять сотрудников, тяжело будет потом собрать команду.
- Время для себя, а также хочется, чтобы команда подросла.

Цель: Внедрить элементы методологии «Стратегирования» в компанию X.

Задачи:

1. Собрать факты, описывающие компанию, клиентов, поставщиков сейчас.
2. Разработать карту трендов и выявить самые значимые для компании, клиентов и поставщиков.
3. Разработать «Видение 2026». Сформулировать цели.

Этап, время	Задачи	Процессы	Результаты	Выводы консультанта
Введение. 30 минут.	Представление. Знакомство. Постановка задач на сессию.	Вводное слово от собственника: Зачем мы собрались. О цели встречи. Представление ведущего и	30 минут. Познакомились. Провели Шеринг. Фасилитатор рассказал про основные этапы работы.	Предполагалось, что будет 12 человек, а по факту 18. Это вызвало некоторое волнение у меня. Но после шеринга успокоился, хотя все равно было некоторое напряжение. Новая компания, нужно было время, чтобы

		участников. Шеринг.		притереться, установить доверие.
Разморозка. 40 минут.	Проявить какие на данный момент темы актуальны для команды и «сшить» их с задачами сессии. На какие вопросы важно сегодня получить ответы?	В начале каждый готовит свои вопросы, потом в броуновском движении обмениваются информацией, потом в группах и фасилитатор собирает единым списком на флипчарте все вопросы, объединив их по смыслу и содержанию.	30 минут. Список актуальных вопросов на сессию.	На этом этапе мне важно было понять самому, что волнует команду прямо сейчас, проявить эти темы, дать им внимание и принять решение – двигаемся по сценарию или вносим изменения с учетом контекста. Тем самым я даю команде понять, что это их сессия и мы будем работать с тем, что важно команде и собственнику.
Накопление. 1,5 часа.	Задача. Собрать факты описывающие компанию, клиентов, поставщиков сейчас. (описываем то что есть сейчас, точка А).	Фасилитатор дает команду разделиться на три группы. 1-я группа собирает факты про компанию. 2-я группа собирает факты про клиентов. 3-я группа собирает факты про поставщиков. Докладчик от каждой группы описывает результат работы группы для всей команды. Отвечает на вопросы и вносит дополнения.	1.5 часа Собрали три образа: компания, клиент, поставщики. Доработали всей командой. Участники отметили, что узнали много новой информации про клиентов и поставщиков. Активно обсуждали свою компанию, было много разных мнений и были попытки пойти в решение проблемных вопросов. Выписали их отдельно. Договорились, что ген. Дир. организует отдельно встречу по их проработке.	Группы работают активно, включенно, много задают вопросов, дискутируют. В перерыве подошла одна из участниц и говорит – мы что-то похожее раньше уже делали. И какой результат от этой работы? – спрашиваю я. Написано было много, но мало сделано. – был ее ответ. Как хорошо, что она мне это сказала! – подумал я, для меня это значило, что есть какой-то опыт и и есть люди, которые участвовали в разработке стратегии и важно, чтобы они стали помощниками и проводниками, а не

				людьми, которые будут говорить, что это не работает.
<p>Накопление.</p> <p>Размышление.</p> <p>Созревание.</p> <p>2 часа.</p>	<p>Задача.</p> <p>Разработать карту трендов и выявить самые значимые для компании, клиентов и поставщиков.</p>	<p>Фасилитатор разбил на две группы.</p> <p>1-я группа получила задание собрать тренды, тенденции или важные события в области деятельности компании на уровне «МИР».</p> <p>2-я группа получила задание собрать тренды, тенденции или важные события в области деятельности компании на уровне «Страна».</p> <p>Второй этап: выбрать самые значимые 3-5 для клиентов, компании и поставщиков.</p> <p>Третий этап: сделать выводы. Как эти тренды могут повлиять на компанию, клиентов и поставщиков в горизонте 5 лет?</p> <p>Докладчик от каждой группы рассказывает о результатах всей команде, отвечает на вопросы, вносит коррективы.</p>	<p>2 часа.</p> <p>Собрали карту трендов мировых и российский. Выбрали по ТОП-5 влияющих на компанию, клиентов и поставщиков. Собрали ключевые выводы. Было две группы по 9 человек, некоторые выпали из работы.</p>	<p>Для себя отметил, что больше не буду формировать группы больше 6 участников или нужен подготовленный модератор, чтобы управлять процессом.</p> <p>Когда шли доклады от групп и остальные участники задавали вопросы, то возникали диалоги, обсуждения, звучали разные мнения. Собственник подошел в перерыве и спросил – успеем ли мы все, если будет уходить в обсуждения?</p> <p>Я ему объяснил, что это важная часть процесса и уже здесь на сессии они учатся открыто высказывать свою позицию и договариваться о общих решениях.</p>
<p>Размышление.</p>	<p>Задача.</p> <p>Разработать</p>	<p>Фасилитатор разбил команду на три группы, дал одинаковое</p>	<p>2 часа.</p> <p>С учетом собранной информации про</p>	<p>Перед работой с «Видением» обратил внимание, что участники</p>

<p>Созревание.</p> <p>Приспособление</p> <p>2 часа.</p>	<p>«Видение 2026».</p>	<p>задание:</p> <p>Нарисовать желаемое будущее компании с учетом информации накопленной про компанию, клиентов и поставщиков.</p> <p>Какие вы?</p> <p>Кто ваши клиенты и поставщики через 5 лет?</p> <p>Где Вы на этом рисунке?</p>	<p>компанию, клиентов, поставщиков и карты трендов сделали наброски в виде картинок « Видение 2026» в трех группах. Интересно, что многие цифры и образы совпали. В этот момент собственник вышел на час и когда вернулся был очень удивлен работой групп, ему очень отозвалось, то что сформулировали сотрудники, результат был для него неожиданно очень положительный.</p> <p>Из трех картинок собрали одну. Сразу сформулировали как цели и разложили на 4 группы: Финансы, Клиенты, Процессы, Сотрудники.</p> <p>Сформировали группу, которая должна будет доработать цели. Поговорили, какой опыт был в работе со стратегией, что получилось, а что нет. Как будем делать по другому.</p>	<p>начали замедляться, уставать, но как только пошли в цели, образы будущего, то энергия поднялась, включилась творческая часть.</p> <p>Две группы нарисовали рисунки компании, сотрудников, клиентов.</p> <p>Под конец чувствовал усталость от работы, но был доволен результатом.</p> <p>Не хватало помощника, об кого можно было бы подумать, взять обратную связь.</p>
<p>Завершение.</p> <p>30 минут.</p>	<p>Подводим итоги.</p> <p>Кто с чем уходит?</p>	<p>Шеринг.</p>	<p>Участники поделились впечатлениями, своим состоянием.</p> <p>В целом у группы была удовлетворенность процессом и результатом, но были и скептически настроенные участники.</p>	<p>Я очень устал.</p> <p>Первый раз работать с 18 человеками было сложно, но я справился, чем и был доволен.</p> <p>Замечал, что мне не хватало легкости в работе, чувствовалось напряжение и скованность.</p> <p>Собственник остался доволен результатом первой сессии.</p>

Что нужно было доделать самим: еще раз посмотреть на цели, может что-то лишнее или чего-то не хватает? Доформулировать цели, посмотреть, как они между собой взаимосвязаны.

3-й этап.

Сессия №2. Компания А.

27.01.; 8 часов; 6 человек.

Сессия проводилась без выезда, на базе переговорной комнаты.

Цель: Внедрение элементов методологии «Стратегирования» в компании П.

Задачи:

1. Прояснить, что сделано после прошлой сессии. Какие результаты? С какими трудностями столкнулись?

2. Проверить актуальность целей. Выбрать ответственных за весь проект «Стратегирования» и Целей.

3. Дать методику работы с целями. Разработать прототип (показатели, ближайшие шаги, ритм) по одной цели.

Время. Этап.	Задачи	Описание процесса	Результаты	Выводы
Разморозка. 10 минут.	Установить контакт. Подготовить команду к работе.	Шеринг.	Продолжительность – 15 минут. Провел Шеринг, уровень энергии достаточный, чтобы двигаться дальше.	Команда встретила тепло, почувствовал больше доверия ко мне и к процессу.
Накопление. Время – 1 час.	Задачи: 1. Прояснить, что сделано после прошлой сессии. Какие результаты? С какими трудностями столкнулись?	Формат беседы, отвечали по желанию.	По факту продолжительность – 2.5 ч. Что сделано? Появилась доска «Стратегирования», на нее нанесли «Видение 2026» - БАЦ, а также цели. Провели итоговую встречу по результатам работы 2020, но не все вопросы разобрали. В этих вопросах есть ли важные, без ответов на которые мы не сможем	Заметил, что более высокий уровень доверия позволяет проявляться вещам, которые «прятались» в прошлый раз. Отличный опыт для меня и для команды. Меня потом мучили сомнения, что стоит ли в следующий раз привлекать

			<p>двигаться? Да, есть. Как он звучит? Нужно ли нам развивать свое производство?</p> <p>Фасилитатор уточнил, важно ли сейчас этот вопрос разобрать? Команда единогласно решила, что да.</p> <p>Разобрали плюсы и минусы. Пришли к выводу, что не хватает фактов для принятия решения. Один из собственников никак не мог остановиться, сел полубоком ко всем и смотрит на флипчарт. Дал этому внимание, спросил, что с ним происходит, а что с другими участниками. Он сказал, что злится на всех и на себя, как будто у него уже есть ответ, а команда тянет в другую сторону. Оказывается, так у них часто бывает, только в этот раз спокойно, без агрессии и кидания предметов. Когда закончили разбор, чтобы вернуть в работу со</p>	<p>внимание всей команды к тому, что происходит с собственником и делать общий разбор. Или лучше сделать перерыв, поговорить с ним и потом вернуться к работе.</p>
--	--	--	--	--

			Стратегией, дал игровое упражнение. Энергия поднялась, команда стала готова двигаться дальше.	
Размышление. Созревание. 1.5 часа	Задача. Проверить актуальность целей. Выбрать ответственных за весь проект «Стратегирования» и Целей.	Фасилитатор дает время еще раз посмотреть на Цели 2021. Применяя метод группового обсуждения пройтись по Целям, доработать формулировки. Команда выбирает менеджеров проектов.	По факту – 2 часа. Разобрали цели еще раз, добавили еще одну. Заметил, что глаза перестали гореть. Спросил, что изменилось? Мы не уверены, что если мы выполним эти цели, то получим желаемый личный финансовый результат. Собственники пообещали пересмотреть финансовую мотивацию. Участники выбрали цели, за которые они хотели бы быть ответственными. Рассказал про обязанности менеджера проекта, а то были сомнения, а что я одна это буду делать?!!!	Заметил, что мне легче дается вторая сессия и процесс идет иначе, глубже. Больше вопросов и конструктивного обсуждения. Чувствую интерес.
Размышление. Созревание.	Задача. Дать методику работы с целями. Разработать	Фасилитатор объясняет методику работу с	По факту продолжительность – 2 часа.	Понимал, что времени не хватит разобрать несколько целей, поэтому

<p>Приспособление</p> <p>Время – 4.00</p>	<p>прототип (показатели, ближайшие шаги, ритм) по одной цели.</p>	<p>целями.</p> <p>Команда выбирает одну цель.</p> <p>Формулирует задачи, показатели и первые шаги.</p> <p>Фасилитатор модерирует процесс и фиксирует на флипчарте результаты.</p>	<p>Фасилитатор передал методику, основные моменты зафиксировав на флипчарте.</p> <p>Команда получила точечный опыт разработки задач, показателей и формирования первых шагов.</p>	<p>главной задачей видел для себя- это передачу технологии и чтобы они сами попробовали проработать одну цель с помощью модератора.</p> <p>Получить и закрепить точечный опыт.</p>
<p>Завершение.</p> <p>15 минут.</p>	<p>Подводим итоги.</p> <p>Кто с чем уходит?</p>	<p>Шеринг.</p>	<p>Команда довольна итогами дня.</p> <p>Что говорили участники: с фасилитатором договариваемся быстрее, есть возможность высказать свое мнение, появилась ясность, цели драйвят, хочется добиться результатов.</p>	<p>Доволен итогом и своим состоянием.</p> <p>Ресурса было больше, смог дать больше команде, не выпадал из процесса.</p> <p>Команда сделала следующий шаг, посмотрим, как дальше будет двигаться работа.</p>

ИНТЕГРАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КОМПАНИИ П



	- Первый этап
	- Второй этап
	- Третий этап

Итоговый результат: Итоговым результатом на первом этапе является «сшивка целей и смыслов собственников», через работу с историей компании и ее результатами. Разобрались кто какую роль играет и какие функции выполняет. Работа с миссией компании и ценностями была на втором этапе, миссию и ценности уточнили и скорректировали. Разработали «Видение» на 2025 год, сформулировали цели на год, стратегические инициативы, сформировали рабочие группы. Этап номер три – посмотрели, что делали команды на пути реализации целей. Подвели итоговые результаты, наметили следующие шаги. Улучшились коммуникации внутри команды, сотрудники стали проявлять больше инициативы. Работали с эмоциональными реакциями собственников, учились давать обратную связь, обнаружили важность описания основного бизнес процесса с описанием полномочий и ответственностью.

Сессия №2. Компания Х.

12.02 ; 8 часов; 18 человек.

Сессия проводилась без выезда, на базе переговорной комнаты.

Цель: Внедрение элементов методологии «Стратегирования» в компании Х.

Задачи:

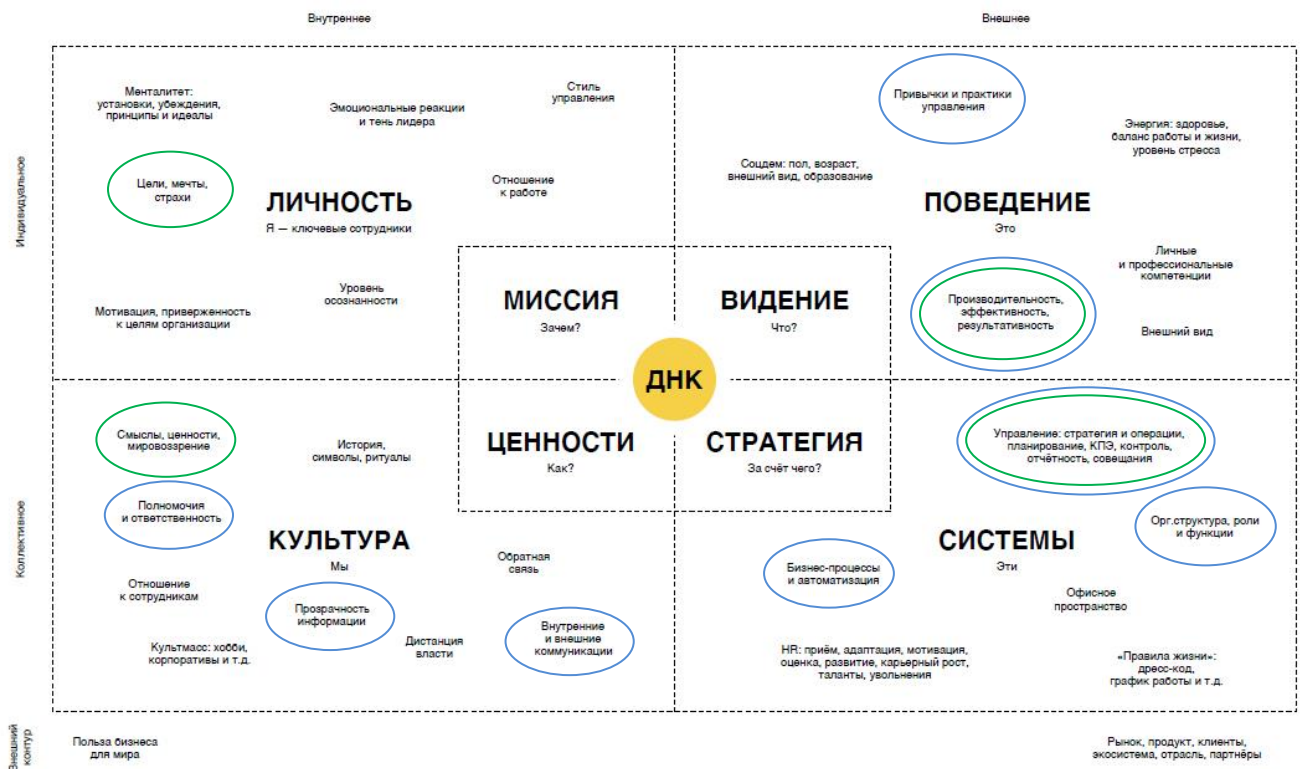
1. Прояснить, что сделано после прошлой сессии. Какие результаты? С какими трудностями столкнулись?
2. Проверить актуальность целей. Выбрать ответственных за весь проект «Стратегирования» и Целей.
3. Дать методику работы с целями. Разработать прототип (показатели, ближайшие шаги, ритм) по работе с одной (2-3) целью.

Время. Этап.	Задачи	Описание процесса	Результаты	Выводы
Разморозка. 15 минут.	Установить контакт. Подготовить команду к работе.	Шеринг.	Продолжительность – 1 час. На Шеринге выяснилось, что вчера были важные переговоры с клиентами и собственник узнал ценную информацию, которую важно было донести до ТОП – команды. Час времени потратили на разбор кейса с клиентами. Информация была действительно очень важная и было ценно проговорить на общий круг эту ситуацию, а также этот вопрос точно был стратегический и не привнесение его в общее поле могло повлиять как на ход сессии, так и на итоговый результат.	Важно замечать состояние группы и что на нее влияет. И не бояться, с этим работать. Я доволен, что заметил важную тему и дал возможность про это поговорить. Собственник в перерыве поблагодарил за такую возможность, потому что заранее это не было известно и не обсуждалось.
Накопление. Время – 1 час.	Задача. Прояснить, что сделано после прошлой сессии. Какие результаты? С какими трудностями столкнулись? Что помогало? Что понравилось?	Общий круг. Формат – обсуждение, по желанию, в свободном порядке участники делятся впечатлениями, фактами, успехами и трудностями. Фасилитатор отзеркаливает и выделяет важные факты, задает вопросы.	Продолжительность – 1 час. Обсудили, что удалось сделать и довольна ли команда результатом? Участники отметили, что работа шла слаженно, они провели несколько встреч и в отличие от прошлых лет, на удивление быстро договорились. В прошлый раз похожую работу делали генеральный и назначенный сотрудник. Вначале очень долго согласовывали, а потом натолкнулись на сопротивление команды. - Что это за цели? А кто	Я заметил, что в целом группа очень положительно и с энергией рассказывала о начале работе. Я также доволен, что в группе есть участники, которые все подвергают сомнениям и критически относятся к промежуточным результатам, это помогает «заземляться» и не впадать в эйфорию.

			<p>нашу работу делать будет?</p> <p>В этот раз эффект был другой, было понимание что мы делаем, зачем и что важно работу по стратегическим целям связать с операционными.</p>	
<p>Размышление.</p> <p>Созревание.</p> <p>Приспособление</p> <p>Время – 1 час.</p>	<p>Задача. Проверить актуальность целей. Выбрать ответственных за весь проект «Стратегирования» и Целей.</p>	<p>Докладчик от группы, которая дорабатывала «Видение 2026» презентует итоговый вариант.</p> <p>Команда слушает, уточняет, задает вопросы, обсуждает и корректирует.</p> <p>Процессом управляет фасилитатор.</p>	<p>Продолжительность – 1.5 часа.</p> <p>Группа, которая докручивала «Видение 2026», презентовала итоговый вариант. Прошлись по всем целям, некоторые переформулировали, что-то убрали или объединили. Было много вопросов и обсуждения.</p>	<p>Команда вложилась в «Видение» и формулирование целей.</p> <p>Это важно, чтобы этот этап не был проработан формально.</p> <p>Оттуда команда будет потом брать мотивацию на работу с целями.</p>
<p>Размышление.</p> <p>Созревание.</p> <p>Приспособление</p> <p>Время – 4 часа.</p>	<p>Дать методику работы с целями. Разработать прототип (показатели, ближайшие шаги, ритм) по работе с одной (2-3) целью.</p>	<p>Фасилитатор передает команде методику работы с целями. Ключевые вещи фиксирую на флипчарте.</p> <p>Команда выбирает три цели и трех менеджеров проектов.</p> <p>Фасилитатор разбивает на три группы. Менеджеры проектов выступают в роли модераторов в своих группах.</p> <p>Задание: сформулировать задачи, показатели, ресурсы и первые шаги.</p>	<p>Продолжительность – 3 часа.</p> <p>Фасилитатор рассказал как работать с целями. Взяли три цели, выбрали менеджеров проектов, разбили на три группы и в группах проработали: задачи, показатели, ресурсы и первые шаги.</p>	<p>Команды с разным результатом подошли к концу работы, но минимальный набор выполнили все, а одна команда успела очень подробный план действий прописать.</p>

		Фасилитатор перемещается по группам помогает модераторам.		
Завершение. Время – 30 минут.	Подводим итоги. Ответы на вопросы. Кто с чем уходит?	Возвращаемся в общий круг. Шеринг. Собственник говорит последний.	Продолжительность – 30 минут. Что говорили участники: Позитивный настрой; много энергии; вырисовываются шаги – план действий; картинка проясняется; в этот раз все по другому; все участвуют в процессе; будет не просто это все реализовать.	Фасилитатор доволен результатом, собственник командой то же. В этот раз меньше устал, больше уверенности в себе. Уровень доверия команды к фасилитатору вырос.

ИНТЕГРАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КОМПАНИИ X



	- Первый этап
	- Второй этап
	- Третий этап

Внутренний мир компании «Х»

В компании один собственник А. Тут проявляется фигура родителя, но он чаще «критикующий родитель», не признающий чувства и эмоции, потому что в личных беседах собственник говорил, что ему сложно выдерживать различные отношения, где идёт проявление чувств и эмоций. Для этого он взял HR работница, которая закрыла эту позицию. Сейчас она выполняет функцию «принимающей матери». Собственнику знакома позиция «взрослого», и он через порядок, увлечение и творчество пытается управлять компанией. Из-за отсутствия доступа к «принимающему родителю» у него не получается чувствовать людей, выстраивать баланс между результатом и отношениями. Для него важны отношения, но участвовать в них не может. Для него важен результат, поэтому он опирается на свою логическую часть, через которую он может все обосновать. Несбалансированность внутренних фигур даёт то, что ему сложно принимать разности в команде, он достаточно долго не решает конфликтные ситуации, затягивает с управленческими решениями. Многие вопросы он замыкает на себе, тем самым тормозя развитие компании. Собственник имеет большие ожидания на некоторых сотрудников, но по факту не вкладывается в них с точки зрения эмоционального интеллекта, потому у него самого он недостаточно развит. Это было заметно на стратегических сессиях, то есть он был в принципе в позициях «родителя», «взрослого», «критикующего родителя», но фигура «принимающего родителя» выпадает и создаёт дисбаланс, не позволяет ему быть гибким и организовывать эффективную командную работу.

Итоговый результат: Разработали «Видение» на 2025 год, сформулировали цели на конец года, выделили стратегические инициативы, появились новые лидеры, которые собрали рабочие группы, договорились о показателях и первых шагах. Собрали карту трендов и ключевых угроз, в команде улучшились коммуникации, стали договариваться быстрее и без привлечения «Генерального». Один из ключевых инсайтов команды – Все, что мы делаем должно работать на главную цель! Операционка и стратегия живут совместной жизнью, а не отдельно.

Рекомендации по работе с элементами «Стратегирования».

1. Обязательно (желательно) нужно брать интервью у заказчика и ТОП команды, кто будет участвовать в работе с элементами «Стратегирования». Результатом этой работы будут:
 - уточненный запрос на работу с заказчиком (очень важно!);
 - выявлены сложности и трудности, с которыми фасилитатор столкнется в работе с командой и это же может мешать добиваться результата в процессе реализации достигнутых договоренностей между членами команды;
 - фасилитатор познакомится с членами команды до сессии и внесет ясность в то, что будет происходить на сессии, ответит на вопросы и сформирует доверие к фасилитатору, придаст ценность будущей работе по «Стратегированию»;
 - разработанный дизайн сессии.
2. Работать на сессии можно одному, но лучше вдвоем. Сведущий позволяет видеть картину шире, особенно, когда группа «буксует», «вязнет», во что-то упирается, то в этот момент часто и ведущему тоже сложно. Второй фасилитатор может дать свою картинку, что видит он, может какой-то процесс взять на себя, дав фасилитатору возможность взять паузу, также он выступает как опора – я же не один, нас двое, а вдвоем легче. Ведущий и сведущий постоянно рефлексировать на тему, что происходит с ними, с группой, с заказчиком осознавая реальность и помогая справиться друг другу с эмоциональным напряжением. Также сведущий часто находится рядом с заказчиком, сверяя часы, все ли хорошо, или заказчик решил внести какие-то корректировки в процесс.
3. Дизайн сессии – это каркас, основа, но, как правило, в сессиях процесс может разворачиваться иначе, чем планировался до этого. И это нормально, нужно быть к этому готовым и уметь быстро перестраиваться под ситуацию. Это не говорит о том, что дизайн сессии не нужен, наоборот, составляя дизайн, у вас появляется один из вариантов и от него можно отталкиваться, чтобы двигаться дальше. Второй момент, что когда вы составляете дизайн, то вы

тренируете навык моделирования сессии и он как раз становится очень полезен в моменты, когда нужно найти новое решение в работе на сессии.

4. Чтобы научиться вести сессии хорошо, нужно их вести, то есть нужна постоянная практика. Я бы рекомендовал повышать уровень сложности постепенно, вначале потренироваться на учебных занятиях, потом в командах, где вас знают и уже потом идти в работу с незнакомыми командами. Начинайте как соведущий, учитесь у других, мне кажется, так процесс идет быстрее.

5. Как правило, у заказчика запрос касается только одного квадранта. Например, я хочу прояснить цели или поработать с ценностями, или наладить бизнес-процессы. И конечно, используйте этот запрос как точку входа в интегральную карту компании. И в процессе работы важно держать фокус на всех 4-х квадрантах, потому что вы будете осознавать компанию как целостный организм, как живую систему и скорей всего на каком-то этапе появится запрос и про другие области жизни компании. Также нужно понимать, что даже работая с одним запросом, мы цепляемся за другие, например, работая с бизнес-процессами, мы влияем на скорость работы системы, но в тоже время мы договариваемся про зоны ответственности, кто за что отвечает, на какую цель работает бизнес-процесс, что каждому важно на разных этапах этого бизнес-процесса и т.д. Помните, все взаимосвязано и все квадранты важны, даже если для заказчику это сейчас не важно.

6. Учите мат. базу, если вы хотите вести стратегические сессии в крупных и средних компаниях. Там, как правило, встречаются выпускники бизнес-школ и могут начать спрашивать про подходы и инструменты стратегического анализа. Захотят проверить экспертную базу фасилитатора и чтобы чувствовать себя уверенно, лучше иметь такую базу. Также понимая не только основы фасилитации, но и инструменты стратегического анализа, это может помочь лучше осмысливать контекст жизни компании.

7. Даже если вы хорошо освоите теорию фасилитации, разберетесь с теорией развития стратегических подходов в разработке стратегии, интегральным подходом, то это все равно не избавит вас от встречи со своим внутренним контролером. И это нормально. Каждая сессия – это неопределенность, хотя мы пытаемся внести максимальную ясность на этапе подготовки, но всего предусмотреть не получится, и к этому подготовиться нельзя. Важно отслеживать свое состояние, быть в контакте с собой, брать помощь соведущего и после сессии уже с коучем, психотерапевтом, на супервизиях прояснять откуда “ноги растут”, а дальше «подлечивать» себя, укреплять себя и идти снова в работу, постепенно нарабатывая внутреннюю устойчивость к работе в неопределенности, в конфликтах, в стрессовых ситуациях.

8. А теперь самое важное. Когда у вас откроется доступ к трем измерениям, то у вас получится увидеть картинку целостной и осознать у кого какие роли, потребности, ограничения, Тень организации и т.д. И это завораживает, потому что красиво и интересно, но это не означает, что это осознают команда, первое лицо, собственники и вот в этот момент важно позволить всем участникам или хотя бы людям, у кого есть власть, это увидеть, понять и самое сложное - начать делать что-то по-другому, чтобы изменить ситуацию.

9. Добраться до истинных потребностей не просто, потому что часто они скрыты за эмоциональным фоном. Психика каждого участника будет сопротивляться, даже если вы им начнете просто так раздавать подарки, а тем более будет защищаться коллективное поле всех участников. Преодолевать такое сопротивление, научиться быть в нем и не «сгорать» можно только практикуясь и рефлексирюя.

10. Через сопротивление легче проходить, если сделана качественная «сшивка целей». Это будет как маяк, который всегда будет подсвечивать цель, давать энергию и силы на изменения. Но этого мало, важно суметь показать участникам, почему в данной точке для них оставаться не приемлемо, показать где «костюмчик жмет».

11. После того как сформулировано «Видение» и Цели, не стоит строить завышенных ожиданий от реализации намеченного. В обоих моих кейсах этот процесс шел со скрипом. Конечно, если до этого в культуре был наработанный опыт работы с изменениями, то это пойдет в плюс и будет влиять на скорость исполнения, но как правило с действиями по реализации могут быть сложности.

12. Важно уметь выявлять у кого власть, чтобы не попасть в борьбу с этими людьми. Бывает так, что власть может быть не у тех людей, у которых вы ожидали. Вовлекайте их в

процесс через озвучивание их потребности. Они скорее всего что-то будут транслировать группе, руководителю, ведущему и это нужно не пропустить, обработать и озвучить. И в этой ситуации важно идти из «поддержки» к любой фигуре, даже агрессору. Фасилитатор – это поддерживающая фигура, сглаживающая, понимающая. И тут важно, чтобы внутреннего контейнера хватило для обработки.

13. Важно фиксировать на флипчарт, все основные мысли и факты, которые звучат от участников. То что фиксируется, то становится материальным.

14. Не надо бояться конфликтов, иногда, чтобы добраться до истины, они нужны. Через них раскрываются потребности и боли участников.

15. Также важно говорить на языке группы. Кого больше экспертов или достигателей.

3. Выводы про меня

1. Мне очень хотелось попробовать себя в работе с командами из роли консультанта. Моими точками опоры были мой опыт работы с моей командой, также предпринимательский опыт, навыки и понимание принципов фасилитации, полученные на учебных занятиях. Мне было интересно и боязно одновременно.

2. Главный мой страх был – что я буду делать, если что-то пойдет не так. И наверное это не столько про то что запланированный дизайн придется переделывать, а больше про проявление эмоций на сессиях. А именно агрессии.

3. Моему контролеру очень не нравилось идти в незнакомое пространство. Чтобы его ослабить я сделал две вещи: договорился с компаниями, где я знал собственников, и это существенно облегчало для меня историю для входа. И второе – я начал работать с этим страхом с коучем и психотерапевтом, мне важно было разобраться, что стоит за страхом.

4. В ходе личной работы мы работали с историями из прошлого опыта, где были похожие ситуации и что мне помогало справляться. Итогом такой работы был список из «историй моей силы» и список моих личных качеств, которые мне могут помогать справляться в сложных ситуациях.

5. Также работали с моим контролером, разговаривали с ним, проясняли чего он боится и главной идеей было с ним договориться, чтобы он стал на мою сторону, перестал мешать, а лучше, чтобы помогал. В разговорах мы делали упор, что я взрослый и у меня всего достаточно, чтобы справиться в любой ситуации самому.

6. Я заметил очень интересный и важный факт – чем ближе я подбирался к моей контролирующей фигуре, тем лучше я начинал ее понимать и замечать. Когда я начал его идентифицировать у себя, я начал его замечать у других. Это стало мне очень помогать в работе с командами, я стал яснее видеть поле «внутреннего мира» участников процесса, понимать их потребности и очень важный момент – не бояться идти в прояснении истинных потребностей, желаний, страхов. Я очень благодарен моему психотерапевту, которая в течение многих сессий, мне помогала проявлять мою контролирующую фигуру в наших отношениях.

7. Я обратил внимание, что с каждым разом мне было легче и это сказывалось на моем состоянии, как будто груз уменьшался, было больше энергии, меньше «мути», вязкости в теле. Скорость процессов становилась выше и объем работы был больше. Отсутствие напряжения в теле позволяет лучше чувствовать группу, понимать а что сейчас для нее важней.

8. Состояние очень важно для меня, это я почувствовал, когда приехал на сессию с вечера, а не на машине утром, проведя за рулем 3 часа. Я был бодр, отдохнувший и у меня сложилось впечатление, что группа это чувствовала, мы же в одном поле. В группе может происходить разное и ведущему важно быть в ресурсе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вот и подошло к концу мое увлекательное путешествие – написание Диплома. Я начал работу в сентябре и оглядываясь назад, я понимаю, что я прожил свой «Путь Героя» за эти 9 месяцев. Я доволен, несмотря на все сложности и трудности, которые пришлось преодолевать в процессе работы. Мой план – начать пораньше, полностью оправдал себя, с одной стороны я выиграл для себя время, а с другой стороны больше времени посвятил в погружение в тему. На самом деле, подготовка к Диплomu началась далеко задолго до официального старта. Я давно примерялся к роли фасилитатора и чувствовал, что эта работа меня манит, но внутренние ограничения, недостаток знаний и опыта меня тормозили. Диплом послужит толчком и своеобразной опорой для начала работы с компаниями. Он помог мне начать работать и оттачивать навыки и умения. Было часто не просто, что-то не получалось, шло не так, но так я учился применять знания на практике. Я рад, что не испугался, шел вперед, не боялся брать поддержку и показывать слабости. Сейчас мне точно понятно, что это только начало и тот горизонт, который открылся для меня, выглядит очень вдохновляюще.

В процессе своей работы я отталкивался от цели и задач. Мне кажется, что мне удалось на достаточном уровне отработать задачи и достичь цели. Я попытался отобразить важность целостного понимания компании и команды. Особенно в сегодняшних реалиях, когда скорость изменений только возрастает. Никто сейчас не конкурирует только продуктом или услугой. Идет конкуренция бизнес-моделей с опорой на цифровые технологии, и это задает дополнительные требования к фасилитатору, который не только должен в совершенстве владеть пониманием и внедрением элементов «Стратегирования» и технологией управления группами, но и пониманием бизнес-моделей как целостных систем. Выработка стратегических решений и верхне-уровневое управление по целям тоже сильно меняется и становится похоже на Agile подход (Гибкое управление). Есть еще один важный момент, который удалось обнаружить и осознать. Бизнес – это психология, компания – это отражение внутреннего мира собственника или первого лица компании. Поэтому как раньше уже не работает, когда работаем только с командой, не особо погружаясь в бизнес-контекст и не разбираясь с влиянием внутренних фигур на процессы. Скорость изменений создает большое напряжение, стресс и если не работать с тем, что стоит за тревогой, то с большой долей вероятности результата не будет.

Я удовлетворен результатом, для меня работа в рамках диплома была очень важна, надеюсь, что те выводы и рекомендации, которые я отразил, будут полезны другим, не только мне. А я продолжаю путешествие в мир «Стратегирования» и мне нравится все, что происходит в этом процессе.

Список использованной литературы

1. Питер Сенге «Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации», Манн, Иванов и Фербер, 2018
2. Генри Нив «Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга», Альпина паблишер, 2018
3. Ицхак Калдерон Адизес «Управление жизненным циклом корпораций», Манн, Иванов и Фербер, 2016
4. Джим Коллинз и Мортен Хансен «Великие по собственному выбору», Манн, Иванов и Фербер, 2017
5. Джим Коллинз «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...», Манн, Иванов и Фербер, 2016
6. Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель «Стратегическое сафари. Экскурсия по джунглям стратегического менеджмента», Альпина паблишер, 2018
7. Цзэн Мин «Alibaba и умный бизнес будущего. Как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию», Альпина паблишер, 2019
8. Даррелл Ригби, Сара Элк, Стив Берез «Гибкое начальство. Эджайл для тех, кто на самом верху», Harvard Business Review, июнь-июль 2020, стр. 52
9. Даррелл Ригби, Сара Элк, Стив Берез «Doing Agile Right: Transformation Without Chaos», Harvard Business Review Press, 2020
10. Джим Коллинз, Джерри Поррас «Построенные навечно», Манн, Иванов и Фербер, 2017.
11. Билл Торберт «Исследование действием», Манн, Иванов и Фербер, 2019.
12. Патрик Ленсиони «Сердце Компании». Манн, Иванов и Фербер, 2013.
13. Кен Уилберт «Интегральное Видение». Манн, Иванов и Фербер, 2015.
14. Марк Розин «Как спасти или погубить компанию за один день. Технологии глубинной фасилитации» Альпина 2018г.
15. Эрик Берн « Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры» Литрес 2006г.
16. Николай Нарницын, Марина Нарницына статья « Треугольник Картмана» 2010г.
17. Джим Коллинз «Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются» Литрес 2009г.

