



КОНФЕРЕНЦИЯ  
ФАСИЛИТАТОРОВ  
2023 командное  
лидерство

Работа с канвой «Команда и  
внешняя среда» на стратегических  
и командных сессиях



Екатерина  
**Водопьян**  
ГИПЕРУМ



# Рада всех видеть! Меня зовут Екатерина Водопьян

## Со-основатель и управляющий партнёр «ГИПЕРУМ»

- Сертифицированный ассессор, фасилитатор, бизнес-тренер и консультант
- Фасилитатор стратегических и креативных сессий с 2005 года
- Преподаватель курсов управленческого и лидерского цикла
- Эксперт по инновационным методам обучения взрослых и передовым образовательным технологиям
- Член международной ассоциации ATD с 2015 года
- Опытная путешественница, побывала в 180 городах в 31 стране
- Ментор Сколково

**> 3500**

Общее количество тренингов, сессий фасилитации, коуч-сессий, вебинаров, мастер-классов

**с 2015** года

Член ATD (Association for Talent Development) участник конференций  
ATD 2015, 2016, 2018, 2019, 2021



## Конференция фасилитаторов 2023 «Командное лидерство»

Мастер-класс подготовлен компанией «ГИПЕРУМ»

## Наш план на сегодня

- 1** Установка на работу. Баланс «давать – брать» и ваши цели. 10 минут
- 2** Презентация канвы «Команда и внешняя среда» и набора карт. Инструкция для работы групп. 10 минут
- 3** Работа в группах за столами. Заполнение канвы. До 25 минут.
- 4** Презентации 4 группы по 5 минут. 20 минут
- 5** Дебрифинг и методический разбор. Ответы на вопросы участников. До 25 минут

# 1987

## Уоррен Беннис Берт Наннус

- **Нестабильный**
- **Неопределённый**
- **Сложный**
- **Неоднозначный мир**

Изображения миров созданы нейросетью Ru-DALLe по ключевым словам на экране на английском языке



# 2016 Оксфорд

- Турбулентный
- Неопределённый
- Новый
- Двусмысленный мир



TUNA world  
Turbulent  
Uncertain  
Novel  
Ambiguous

# 2019 ССС Центр креативного лидерства

- Стремительный
- Непредсказуемый
- Парадоксальный
- Запутанный



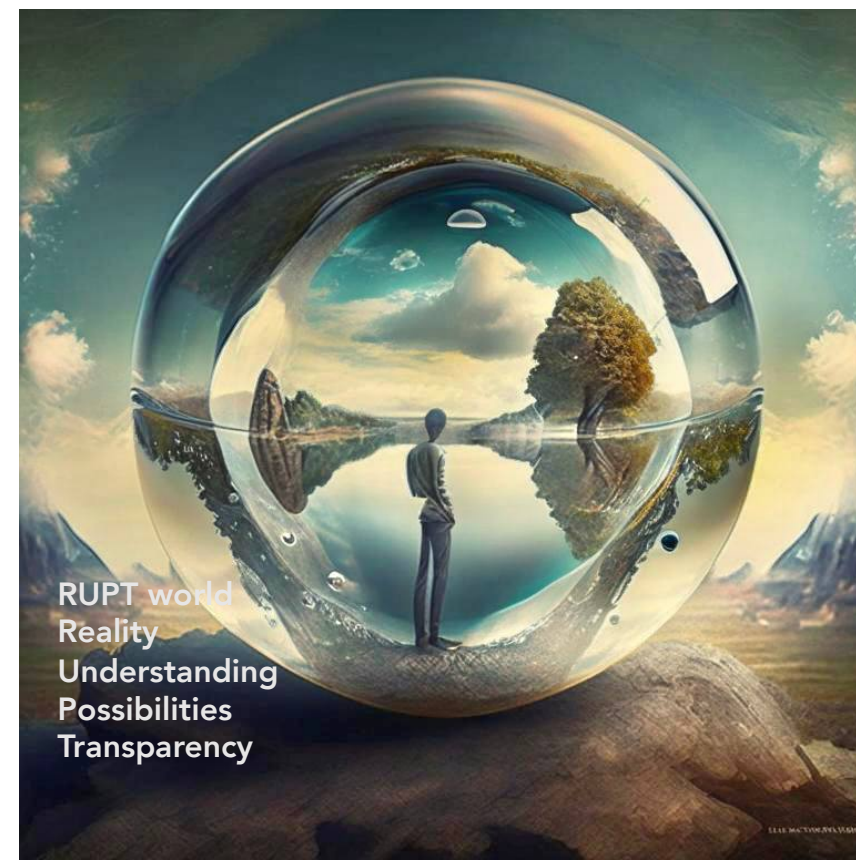
RUPT world  
Rapid  
Unpredictable  
Paradoxical  
Tangled

# 2019 ССС Центр креативного лидерства

- Стремительный
- Непредсказуемый
- Парадоксальный
- Запутанный

- > Метафора
- > Поиск общих смыслов
- > Синтетическое мышление
- > Распознавание принципов

- Новая реальность
- Понимание
- Возможности
- Прозрачность





# 2020

## Жамаис Кейско

- Хрупкий
- Тревожный
- Нелинейный
- Непостижимый мир



BANI world  
Brittle  
Anxious  
Non-linear  
Incomprehensible

# ТИПИЧНЫЙ ЗАПРОС КЛИЕНТОВ НА ОДНУ И ТУ ЖЕ СЕССИЮ

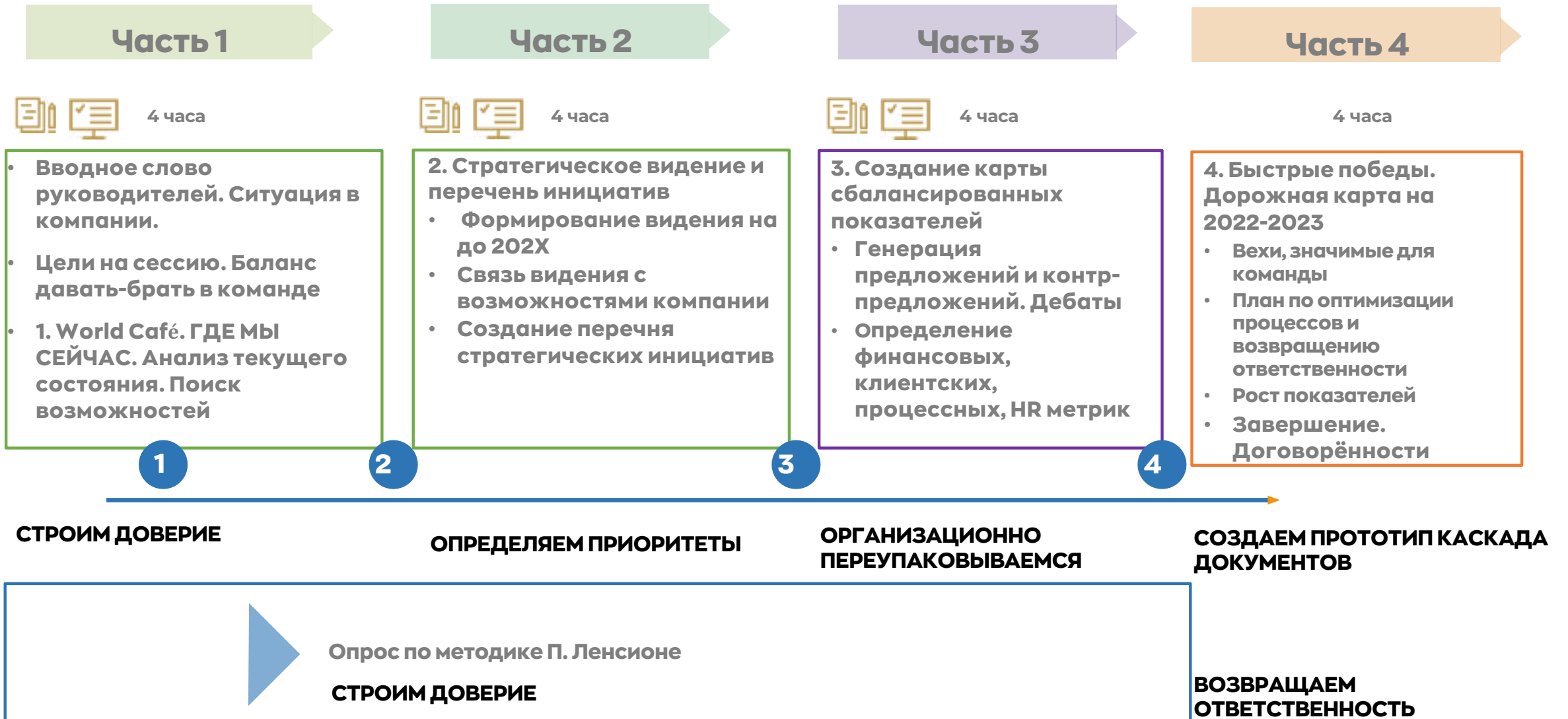
*«Произрасти для людей живописные зёрна  
немедля!»*

*Гомер*

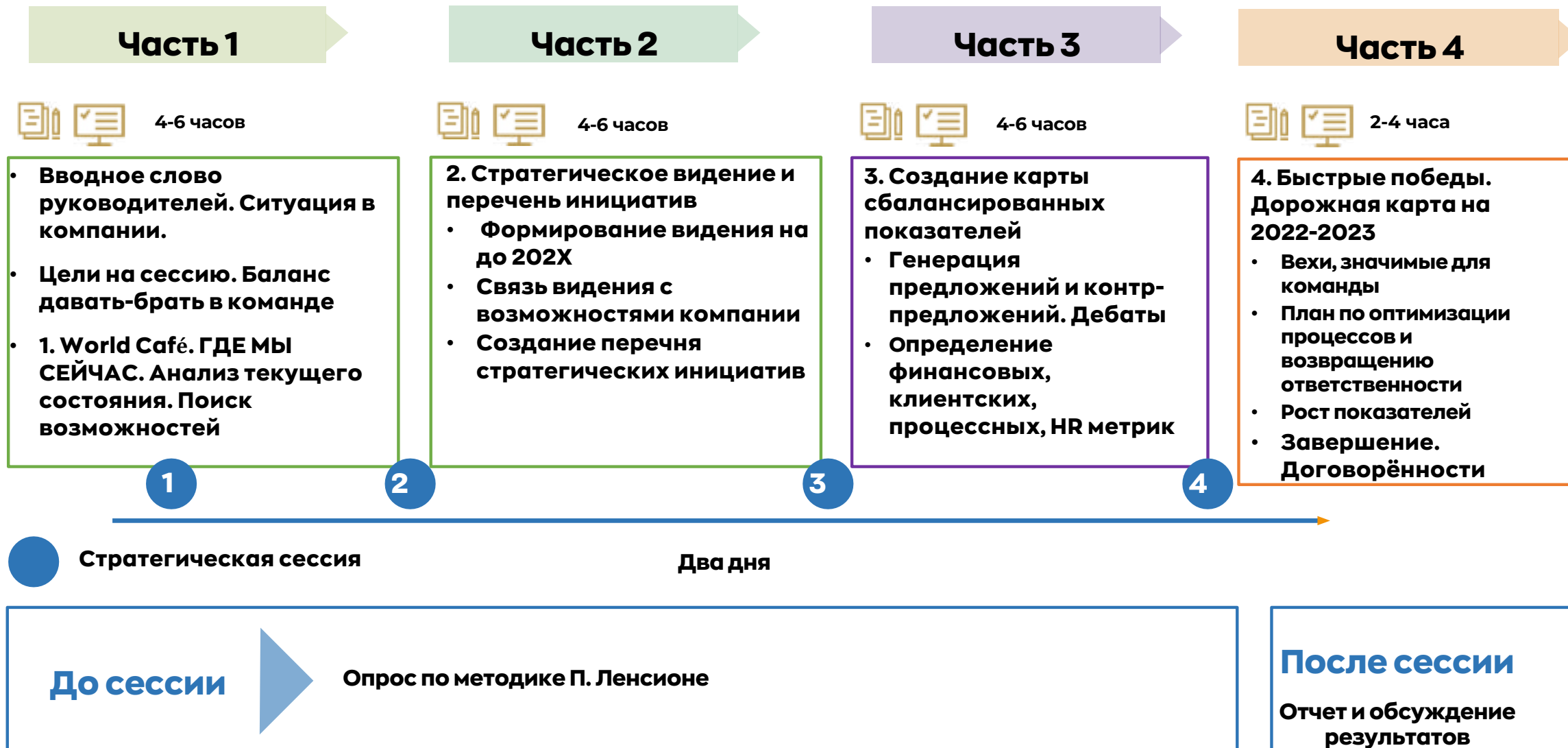
- **Организационно перепаковать**
- **Создать каскад документов**
- **Определить приоритеты на следующий год.**
- **Определить, как поменять процессы и бизнес, исходя из приоритетов.**
- **Построить доверие в команде и горизонтальные связи**
- **Вернуть ответственность людям на местах**



# ОТ ЦЕЛЕЙ КЛИЕНТА К СТРУКТУРЕ СЕССИИ



# ТОГДА СТРУКТУРА СЕССИИ БУДЕТ ТАКОЙ



Стратегическая сессия «Одна команда – один результат»

# ИНСТРУМЕНТ «КАНВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ»

## Часть 1

**1. World Café. ГДЕ МЫ СЕЙЧАС. Анализ текущего состояния. Поиск возможностей**

1



**Что для вас команда?**

**Сильные стороны команды и компании**

**Тенденды 2023 - 2024**

**Возможности для команды и компании**

**Перспективный рынок 2023 - 2024**

**Анализ вероятности и влияния рисков на компанию**

**Определение**

**Риски и уязвимости**

## Часть 2

**2. Стратегическое видение и перечень инициатив**

2



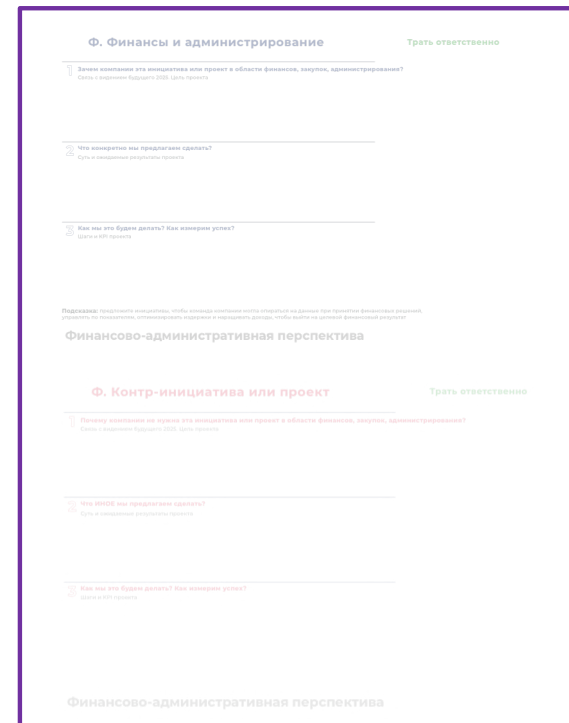
**ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО к январю 2025**

**Видение будущего**

## Часть 3

**3. Создание карты сбалансированных показателей**

3



**Ф. Финансы и администрирование**

**Ф. Контр-инициатива или проект**

**Финансово-административная перспектива**

## Часть 4

**4. Быстрые победы. Дорожная карта на 2022-2023**

4



**ФИНАНСЫ: ПЛАН БЛИЖАЙШИХ ДЕЙСТВИЙ**

Действия	Ответственные	Сроки
Модель	Руководитель Сотрудник	
Формирование	Руководитель Сотрудник	
Мониторинг	Руководитель Сотрудник	
Система мотивации и KPI	Руководитель	
Утверждение и исполнение	Руководитель Сотрудник	

**ФИНАНСЫ: ПЛАН БЛИЖАЙШИХ ДЕЙСТВИЙ**

Действия	Ответственные	Сроки
Модель	Руководитель Сотрудник	
Формирование	Руководитель Сотрудник	
Мониторинг	Руководитель Сотрудник	
Система мотивации и KPI	Руководитель	
Утверждение и исполнение	Руководитель Сотрудник	

## Сфокусируемся

### 1. ГДЕ МЫ СЕЙЧАС. Анализ текущего состояния. Поиск возможностей

1

**1 Что для вас команда?**

Какой эффект даёт четыре специалиста или функции при совместной работе?

Темы и уровни команды

**2 Что для вас компания?**

В чём уникальное конкурентное преимущество компании?

Перечислите **сильные** стороны команды:

Знания, умения, навыки

Что отличает стиль лидерства в команде?

Какой организационный элемент в команде? Как он транслируется на партнеров и клиентов компании?

Перечислите **сильные** стороны компании:

Маркетинг, продажи, продукты, работа с клиентами, внутренние процессы

**Сильные** стороны команды и компании

**SWOT + ЛЕНСИОНИ + КОЛЛАЖ**

**1 Что для вас команда?**

Какой эффект даёт четыре специалиста или функции при совместной работе?

Темы и уровни команды

**2 Что для вас компания?**

В чём уязвимость компании?

Перечислите **слабые** стороны команды:

Каких знаний, умений, навыков, компетенций не хватает?

Есть ли кросс-функциональные барьеры? Какие подразделения не взаимодейуют?

Сколько невовлечённых сотрудников, пассажиров? Какой уровень вовлечённости в команду?

Перечислите **слабые** стороны компании:

Маркетинг, продажи, продукты, работа с клиентами, внутренние процессы

**Слабые** стороны и **ограничения** команды и компании

**SWOT + ЛЕНСИОНИ + КОЛЛАЖ**

**1 Тренд-радар 2023 - 2024**

**Возможности** внешней среды

**2 Возможности для команды и компании с опорой на тренды**

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	

**SWOT + ТРЕНД-РАДАР**

**1 Перечень потенциальных рисков 2023 - 2024**

	Р	Е	С	Т	Е	Л
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						

**2 Анализ вероятности и влияния рисков на компанию**

**Определение**  
Риск - это неопределённое событие или условия, которое в случае возникновения негативно или позитивно влияет на достижение целей организации.

**Риски и уязвимости**

**SWOT + PESTEL + МАТРИЦА РИСКОВ**

## ПОТРЕНИРУЕМСЯ?

### > **Четыре стола**

**У каждого стола своё задание**

### > **Будем анализировать, ГДЕ МЫ СЕЙЧАС**

**Объект исследования: собравшееся  
сообщество фасилитаторов**

### > **Время на заполнение канвы**

**до 25 минут**



## Слова

1. ЗАПОЛНЯЙТЕ ТОЛЬКО ПЕРВУЮ ЧАСТЬ СВОЕЙ КАНВЫ
2. ОТВЕЧАЙТЕ ПИСЬМЕННО
3. ПИШИТЕ РАЗБОРЧИВО ФЛОМАСТЕРОМ

1

**Что для вас команда?**

Какой эффект дает четыре специалиста или функции при совместной работе?

4 человека 27% 5 человек 33%

Какие специалисты нужны команде? Выберите из списка:  Аналитик  Дизайнер  Разработчик  Маркетолог

Типы и уровни команд

Перечислите **сильные** стороны команды:

Знания, умения, навыки

Что отличает стиль лидерства в команде?

Какой организационный стиль в команде? Как он транслируется на партнеров и клиентов компании?

**Сильные** стороны команды и кооперации

**Опишите сильные стороны сообщества / команды**

**Что для вас команда?**

Какой эффект дает четыре специалиста или функции при совместной работе?

4 человека 27% 5 человек 33%

Какие специалисты нужны команде? Выберите из списка:  Аналитик  Дизайнер  Разработчик  Маркетолог

Типы и уровни команд

Перечислите **слабые** стороны команды:

Каких знаний, умений, навыков, компетенций **не хватает?**

Есть лиcross-функциональные барьеры? Какие подразделения не взаимодействуют?

Сколько невовлеченных сотрудников, пассажиров? Какой уровень вовлеченности в команду?

**Слабые** стороны и ограничения

**Опишите слабые стороны и ограничения сообщества / команды**

**Тренд-радар 2023 - 2024**

**Возможности** внешней среды

**Запишите тренды и разместите их на тренд-радаре**

**Перечень потенциальных рисков 2023 - 2024**

Р	Е	С	Т	Е	Л

**Определение**

**Риск** - это неопределенное событие или условия, которое в случае возникновения повлияет или повлияет adversely на достижение или реализацию целей организации, например, на сроки, стоимость, содержание или качество работы.

**Риски и уязвимости**

**Выпишите риски для сообщества / команды, которые вы видите**



## Слова

## Иллюстрации

1. ЗАПОЛНЯЙТЕ ТЕПЕРЬ ВТОРУЮ ЧАСТЬ СВОЕЙ КАНВЫ
2. НАКЛЕИВАЙТЕ КАРТОЧКИ
3. ЕСЛИ ВАМ ВАЖНО, СДЕЛАЙТЕ ПОДПИСИ К КОЛЛАЖУ

1

2

**1 Что для вас команда?**

Какой эффект даёт четыре актера при совместной работе?

Типы и уровни команды

**2 Коллаж**

Перечислите **сильные** стороны команды / сообщества:

Знаний, умений, навыков

Что отличает стиль лидерства в сообществе?

Какой организационный климат в сообществе? Как он транслируется на партнеров и клиентов?

**Сильные стороны команды**

**Составьте коллаж на тему сильных сторон команды, используя столько карточек, сколько посчитаете нужным**

**1 Что для вас команда?**

Какой эффект даёт четыре специалиста или функции при совместной работе?

Типы и уровни команды

**2 Коллаж**

Перечислите **слабые** стороны команды / сообщества:

Каких знаний, умений, навыков, компетенций **не хватает?**

Есть ли барьеры? Кто их выставляет?

Сколько невовлечённых участников, пассажиров? Какой уровень вовлечённости в команду?

**Слабые стороны и ограничения команды**

**Составьте коллаж на тему слабых сторон команды, используя столько карточек, сколько посчитаете нужным**

**1 Тренд-радар 2023 - 2024**

**2 Возможности для команды и сообщества с опорой на тренды**

**Возможности внешней среды**

**Составьте коллаж на тему возможностей, которые есть во внешней среде, используя столько карточек, сколько посчитаете нужным**

**1 Перечень потенциальных рисков 2023 - 2024**

Р	Е	С	Т	Е	Л

**2 Анализ вероятности и влияния рисков на команду / сообщество**

**Определение**

**Риск** - это неопределённое событие или условия, которое в случае возникновения негативно или позитивно влияет на достижение на один из параметров: длительности, например, на сроки, стоимость, содержание или качество работы.

**Риски и уязвимости**

**Составьте коллаж на тему рисков. Разместите карточки на матрице рисков - от незначительных к существенным**

➤ **Время на представление результатов**

**5 минут на группу**



## Работа с результатами

### Фасилитация на сессии:

- Сначала не-авторы говорят о том, что они замечают, затем фасилитатор передаёт слово авторам.
- При разборе сильных и слабых сторон команды фасилитатор **показывает результаты опроса по Ленсиони** и обсуждает с группой, какие из ступеней формирования команды крепко держат, а какие – нет.
- Если результаты опроса расходятся с видением команды, фасилитатор просит участников **прокомментировать расхождения**.
- Фасилитатор просит команды посчитать **количество факторов** / карточек, которое у них получилось.
- Можно заменить коллажи для групп «Возможности» и «Угрозы» на словесные ответы.

### При составлении отчёта:

- Кабинетно проведите **полный SWOT**, сравните попарно сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами и сформулируйте рекомендации по стратегии: максимизация сильных сторон или минимизация слабых, за счёт чего.
- Коллажи можно **сфотографировать** и добавить в отчёт, чтобы потом использовать во внутренней коммуникации как метафоры и источник вдохновения.
- Если вы увидели **признаки дисфункции** в команде или симптомы диссоциации и нарушения психологического контракта у участников, дайте рекомендации в отчёте и обсудите их с заказчиками.

**Результат блока: участники понимают, в каком состоянии находится собравшаяся команда, каковы её сильные стороны и ограничения, сформировали общее видение возможностей и угроз и выработали базовую гипотезу о стратегии развития**



VUCA world  
Vision  
Understanding  
Clarity  
Adaptability

## Методы

- > **Метафора**
- > **Поиск общих смыслов**
- > **Синтетическое мышление**
- > **Распознавание принципов**

## Результаты

- > **Видение**
- > **Понимание**
- > **Ясность**
- > **Адаптивность**



SHIVA world  
Split  
Horrible  
Inconceivable  
Vicious  
Arising

## 2022 ЭКОПСИ

- Расщеплённый
- Ужасный
- Невообразимый
- Злобный
- Поднимающийся

## ФАСИЛИТАТОР, БУДЬ ОСТОРОЖЕН!

- Диссоциация
- Нарушение психологического контракта
- Перфекционизм
- Карьеризм
- Анакастность
- Кризис доверия



*«Чисто интеллектуальная задача в изменениях — та часть, что делается консультантами и стратегами, — уже достаточно тяжела сама по себе, но и она представляет собой лишь незначительную долю общего процесса.»*

*Эмоциональная работа еще тяжелее: самое сложное — отпустить сложившуюся ситуацию, проститься с простроенными перспективами будущего, мириться с жертвами, которые приходится приносить, да еще и учиться доверять другим после этого».*

**Джон Коттер.  
Leading Change**

---

**В будущее вместе!**



**Екатерина Водопьян**

Управляющий партнёр ООО «ГИПЕРУМ»

**+7 962 363 3202**

[hyperum.ru](http://hyperum.ru)

<https://t.me/hyperum>

<https://instagram.com/hyperum.co>

---