



ЯНА МЕЛЬВИЛЬ

ИНСТИТУТ КОУЧИНГА

11 КОНФЕРЕНЦИЯ
РОССИЙСКИХ
ФАСИЛИТАТОРОВ



**КОМАНДНЫЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ
СЕССИИ: ОНЛАЙН И ОФФЛАЙН**

ОТ СТРАТЕГИИ
К СТРАТЕГИРОВАНИЮ

ОРГАНИЗАТОР:



www.facilitators.ru



Яна Мельвиль

- Ведущая стратегических сессий и сессий организационного развития,
- ведущая и методист лаборатории управления группой,
- ведущий коуч–консультант,
- бизнес тренер



Три направления развития в Институте Коучинга

Консалтинг

Сессии организационного развития

Интегральный коучинг организаций

Комплексное сопровождение изменений

Корпоративные ретриты

Коучинг

Командный коучинг

Индивидуальный коучинг

Более 3000 часов индивидуальной работы с клиентами у каждого консультанта

Обучение и развитие

2-х ступенчатая программа «Интегральные технологии развития людей и организаций»

Программа развития «Выбери свой путь»

Тренинги «Додзё стратега»

Дистанционный курс «Недирективный стиль управления. Переход от Я к Мы»

Команда Института — партнёрство 12 высококлассных консультантов

Каждый провёл 3000+ часов личных сессий с клиентами. Является членом Ассоциации русскоязычных коучей. Провели 1000+ проектов в 400 организациях, 5000+ часов сессий организационного развития.



**Филипп
Гузенюк**

Партнёр. Руководитель практики «Стратегическое консультирование»

[Профиль на сайте](#)



**Александр
Савкин**

Соучредитель Института. Партнёр

[Профиль на сайте](#)



**Юлия
Тертышная**

Партнёр. Руководитель офиса в Москве

[Профиль на сайте](#)



**Яна
Мельвиль**

Ведущий коуч-консультант. Руководитель направления «Обучение»

[Профиль на сайте](#)

+8

**И ещё команда
консультантов**

Марина Арнольди,
Ирина Смирнова,
Людмила Купчина,
Сергей Тюленев,
Ольга Зуева,
Марина Данилова,
Татьяна Бараусова,
Светлана Кокарева

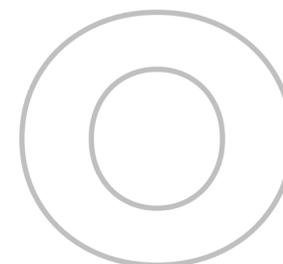
Мы перешли из SPOD- в VUCA-мир. Всё было ясно-понятно, а теперь неизвестно, что будет завтра или через квартал



Устойчивый
Stable



Предсказуемый
Predictable



Простой
Ordinary



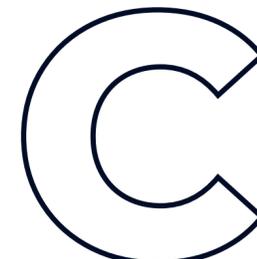
Определённый
Definitive



Нестабильный
Volatile



Неопределённый
Uncertain



Сложный
Complex



Неоднозначный
Ambiguous

Но подход к стратегии не изменился: пишем на XX веков вперёд, ставим на полку, а завтра ничего не работает

1 Написали красиво и поставили на полку

Поверили в стратегию, но ушли в операционку.
Через год вернулись, а план уже не работает.

2 Всё изменилось быстрее чем думали

Написали стратегию, поставили цели
на год, а через квартал всё уже иначе,
появились новые тренды и риски.

3 Стратегию написали консультанты, а не команда

ТОПы не приняли подход —
документ лежит мёртвым грузом.

4 Не видим возможностей и страдаем дальноркостью

Возникают интересные возможности
перед глазами, а мы не видим
их и не встраиваем в планы.

А теперь шокирующая статистика: компании растут в 3 раза быстрее*, если работают над стратегией регулярно

51%

**компания ставит
цели на год
и каскадирует их**

49% вообще стратегии
не имеет...

6%

**возвращаются к ним
ежеквартально
и корректирует**

А 94% оставляют пылиться
стратегию на полочке.

x3

**быстрее растут
стратегизирующие
компании**

Это, к примеру, Google, Intel, Dropbox
и т. д. Или издательство Манн, Иванов
и Фербер, которые выросли на 52%
на падающем рынке за счёт подхода.

* Источник: Джон Дорр, книга «Измеряйте самое важное».

Всё просто, да? Работай над стратегией регулярно — получай прибыль. Но проще ждать, пока петух клюнет, и он близко...

на **6–7%**

падает число малых и средних компаний в год

Индекс ожиданий малого бизнеса упал до минимума в -54 пунктов, НДС 20% и другие страшилки можно писать до бесконечности.

всего **2%**

спроса занимает Россия на мировом рынке

Если не конкурируем глобально, то не можем расти дальше. Нужно ориентировать новые продукты сразу на весь мир — слова Евгения Дёмина, CEO Splat.

с **15** до **3** лет

снизился срок жизни бизнес модели

Если раньше можно было просто действовать по накатанной, то теперь нужно пере придумывать бизнес постоянно.

в **2** раза

упал темп роста потребления в РФ

Если раньше рынок в целом рос, и ты рос вместе с ним, то сейчас все понимают, что рынок не растёт и нужно будет забирать клиентов у конкурентов. И люди к этому не готовы.

«**Раньше мы думали на 3 года.
Потом на 2. Теперь плани-
руем на 3 месяца. При том,
что длинные ориентиры
видения тоже есть.**



Сергей Солонин

Основатель и CEO QIWI Group
из выступления на Атланты Сити 2019

Убедили мы вас? Надеемся.. Мысль проста: нужно перейти от стратегии к стратегированию, пока не поздно

Привычный подход к стратегии

Красивый документ, работающий в старом предсказуемом, понятном и устойчивом мире.

Пишем навечно и ничего не меняем в стратегии, она красиво лежит на полке.

Стратегию пишет не команда, а внешние консультанты.

Важен документ, а не люди, которые будут его реализовывать.

Есть чёткий план действий, от которого не отступаем ни на шаг.

Операционный рост на 5–20% в текущих реалиях или хуже.

Модель стратегирования

Процесс управления развитием бизнеса, который делает его устойчивым и адаптивным при быстрых изменениях мира.

Планируем стратегические ориентиры, возвращаемся к стратегии раз в квартал и корректируем планы.

Разрабатывает команда, а консультанты лишь помогают и фасилитируют процесс.

Важны люди, которые придумывают и реализуют стратегию, а не сам документ.

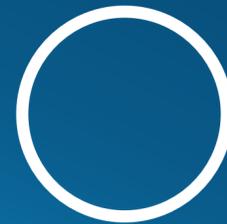
Гибко смотрим на ситуацию и перестраиваемся, делаем эксперименты. Ищем, куда «протечь» и вырасти легко.

Если стратегировать, то возможен кратный стратегический рост в X раз*.

* Быстрорастущие компании из РБК-50 растут на 60–200% в год

Но чтобы стратегирование «полетело», нужны 3 точки, кружок, спиралька и солнышко. «Что за ...?»

Сейчас всё объясним. Это необходимые условия, без которых регулярная работа над стратегией может не заработать.





Лидеры

Собственники и CEO поверили в стратегию и вовлеклись в её создание вместе с командой.

Нужен **менеджер проекта (HR или стратег)**, который отвечает за то, чтобы процесс стратегирования пошёл и не остановился.

Есть **банда психов** — 3–4 лидера, которые «горят» стратегированием и поддерживают процесс.



Команда

В коллективе создана **атмосфера доверия**, чтобы решения принимались быстро, а не в формате «лебедь, рак и щука».

Все **конфликты разрешены** между топ-менеджерами и бизнес-юнитами разрешены, а различия усиливают команду, а не делят на лагеря.

Люди вовлеклись, приняли **ответственность** за реализацию стратегии и не слились в процессе.

Система

Настроили **технологию** и держим комфортный **ритм** процесса, чтобы вовремя вносить коррективы в стратегию, но и не переусердствовать:

- Регулярные сессии с топовой командой
- Сессии каскадирования в функциональных отделах и блока бизнеса
- Конференции на всю компанию для пропитки всех сотрудников
- Сопровождение первого лица и топовой команды для реализации планов

ДНК компании

Целостно смотрим на то, что формирует компанию: **миссия, ценности, видение и стратегия**. Делаем так, чтобы смысл и бизнес не жили по отдельности.

Миссия. Определяем или уточняем, зачем существует компания, ради чего люди просыпаются по утрам, какие смыслы важны для команды.

Ценности. Пишем или доформулируем принципы того, что важно в работе сотрудникам, чтобы ценности стали реальным фильтром принятия решений.

Видение. Формируем картинку, что мы строим в диапазоне 3–5 лет, как выглядит бизнес в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Стратегия. Разработали план действий и стратегических инициатив, как команда будет двигаться к намеченной картинке будущего.



Эта схема — модель стратегирования Института Коучинга

Мы впервые показали модель публично на бизнес-конференции «Атланты Сити 2019» в бизнес школе Сколково, а тестировали и дорабатывали на 1000+ проектов стратегирования для клиентов.



➤ **Интеграция коучинга**

Работа с первым лицом и лидерами проектов.

➤ **Фасилитация сессий**

Удержание фокуса на своевременности, реалистичности и согласованности решений, уровня вовлеченности команды, эффективности получаемых результатов и точках необходимых изменений по ходу проекта.

➤ **Обучение**

Гибкому управлению, метанавыкам современного лидера, проектной деятельности, управлению групповой дискуссией в недирективном стиле.

➤ **Без комплексного подхода стратегирование не взлетит!!**

Задачи

консультанта

Ответственность первого лица:

- ❑ Держать ритм встреч и скорость принятия решений.
- ❑ Работать с собственными страхами и сомнениями, недоверием к людям.
- ❑ Быть ролевой моделью относительно принятых решений.
- ❑ Праздновать успехи!

Посмотрите примеры внедрений стратегирования в бизнес наших клиентов, чтобы убедиться, что подход работает

ГТЛК Государственная
Транспортная
Лизинговая
Компания

ГТЛК

Как компания вырастила лизинговый портфель в 10 раз и стала №1 на рынке

[Скачать кейс](#)

Издательство
МИФ

МИФ

Красивый текст и переход на ПДФ или страницу с кейсом на сайте

[Скачать кейс](#)

**DIAMOND
CATERING**
СОБЫТИЯ СО ВКУСОМ

Diamond Catering

Красивый текст и переход на ПДФ или страницу с кейсом на сайте

[Скачать кейс](#)

Что дальше: предлагаем строить работу над проектом стратегирования в 3 шага

1

Интервьюируем ключевых заказчиков

Очная встреча или скайп-разговор с первым лицом, HR и/или отделом стратегии или развития бизнеса, чтобы понять запрос.

2

Разрабатываем предложение и готовим запуск

- Серия интервью с топ-менеджерами и ключевыми сотрудниками
- Анализ текущих документов: стратегия, миссия, видение, ценности и так далее
- Встреча по итогам интервью на 60–90 минут с заказчиками, на которой показываем находки и обсуждаем логику проекта

3

Запускаем проект — первую сессию стратегирования

- Затем смотрим на результаты и продолжаем работу:
- Регулярные стратегические сессии с топ-командой
 - Сессии в функциональных отделах и блоках бизнеса
 - Сессии на всю компанию или N-2/3
 - Личное сопровождение ключевых людей
 - Обучение ключевым навыкам: управление изменениями, стратегирование, фасилитация, доверие в команде, лидерство и т. д.