



**СЕРГЕЙ ДЕРЯБИН**

НМТ GROUP – ГУМАНИТАРНЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

**11** КОНФЕРЕНЦИЯ  
РОССИЙСКИХ  
ФАСИЛИТАТОРОВ



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

---

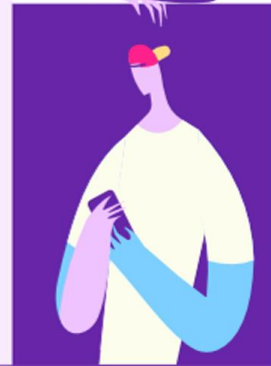
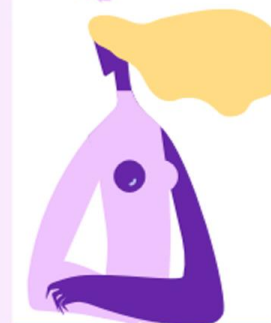
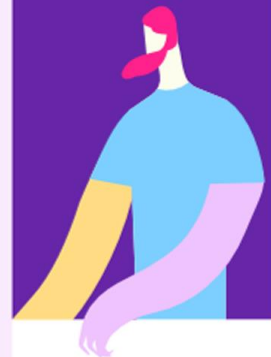
**ТОП-КОМАНДА. ФОРМИРОВАНИЕ  
БУДУЩЕГО В ТОКСИЧНОЙ СРЕДЕ**

---

ОРГАНИЗАТОР:



[www.facilitators.ru](http://www.facilitators.ru)





## **СЕРГЕЙ ДЕРЯБИН**

**CEO HMT Group - «Гуманитарные технологии управления»**

**Дизайнер развития, ментор программ MBA Бизнес-школы СКОЛКОВО**

**Более 25 лет управленческого опыта из них 15 на позициях CEO-1**

в крупных российских и зарубежных компаниях Протек, Росбанк, Абсолют Банк, ТМК, Volga-Dnepr Airlines, Ex Managing Director Volga Group (Г.Н.Тимченко)

**Компетенции:** модерация стратегических сессий, оценка и развитие потенциала

руководителей и топ-команд, программы адаптации новых руководителей «Manager Assimilation»

Тренинги по принятию решений в неопределенности, лидерству и формированию команд, EQ, психологии управления, правде и лжи в бизнес-коммуникациях

**Образование:** Бизнес-школа СКОЛКОВО «Executive MBA», Государственный университет управления,

Военный Университет МО РФ факультет психологии, Московский институт психоанализа – Школа

экзистенциальной психологии, Московский Гештальт-институт, Мюнхенский институт системной терапии,

Международный Эриксоновский университет коучинга. Эксперт в области психологии управления.

Сертификаты международной системы оценки руководителей «Hogan Assessment Systems» и «Talent Q»

Сертификат «SCAnR: Six Chanel Analysis», Emotional Intelligence Academy, Пола Экмана



## **Термины и определения**

### **2017 - Контекст ситуации, проблемы и запрос Руководителя**

- ✓ Инструменты изучения проблемы, результаты диагностики и обратная связь
- ✓ Предложенные решения и реализация

### **2018 - Стратегическая сессия**

- ✓ Формирование стратегии
- ✓ Сложности и ограничения
- ✓ Инструменты и результаты

### **2019 - Стратегическая командная сессия**

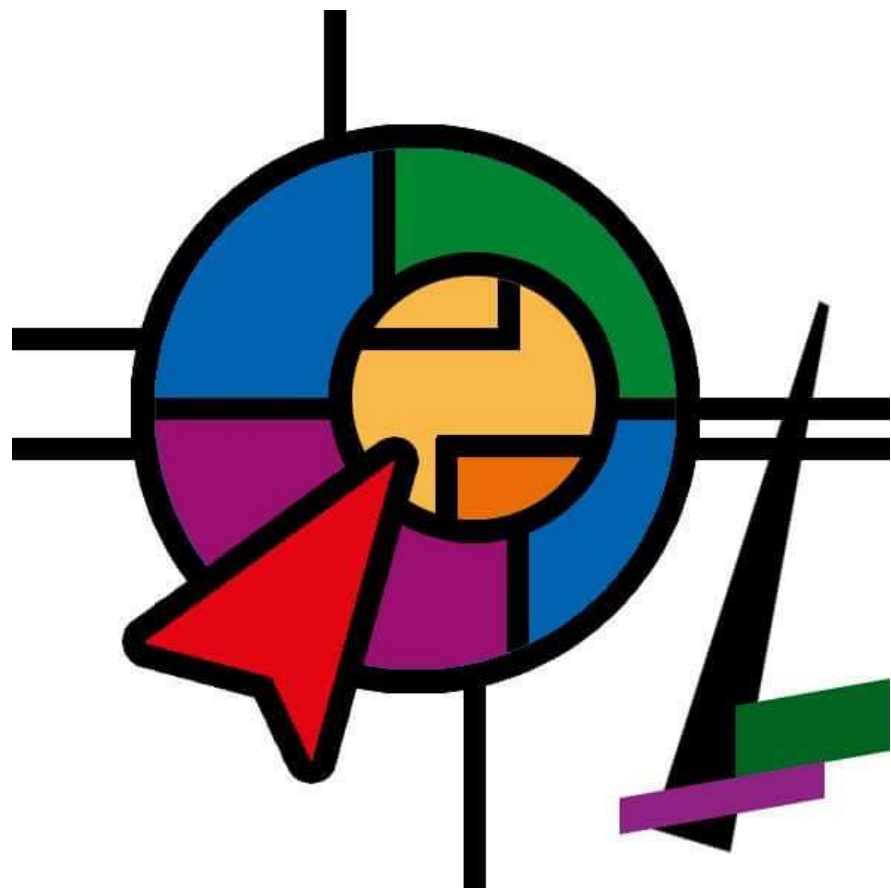
- ✓ Мониторинг стратегии
- ✓ Проблемы и решения

### **Групповая динамика топ-команды**

- ✓ Отношения в команде как ресурс или препятствие в достижении целей
- ✓ Формы и методы работы с командой

### **2020 - программа дальнейшего развития...**

### **Выводы и уроки**



## Вопрос для обсуждения

Что такое  
неопределенность и  
можно ли  
непредсказуемую среду  
назвать токсичной?



**HMT**  
HUMANITARIAN  
MANAGEMENT  
TECHNOLOGIES

# Экзистенциальная безопасность

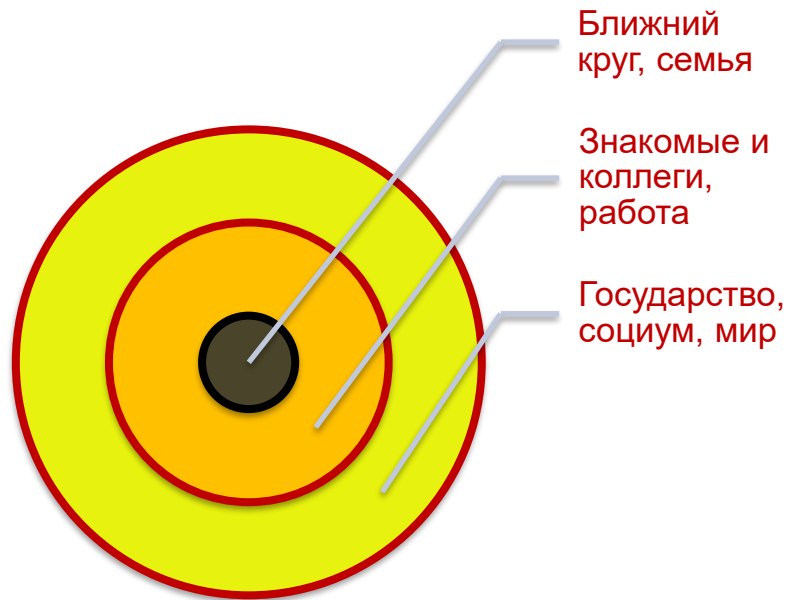
Американский социолог Рональд Инглхарт ввел такое понятие как «экзистенциальная безопасность» - отсутствие угроз существованию, риска для здоровья и удовлетворения базовых потребностей человека.



# Нормальная среда и три круга доверия



Экзистенциальная  
безопасность



Токсичность – показатель воздействия внешней среды, которая разрушает ваши границы и становится угрозой вашей безопасности.

*Сергей Дерябин*



# Пять признаков токсичной среды



Отсутствие целей,  
как образ  
несуществующего  
будущего



# Пять признаков токсичной среды

Токсичная коммуникация



# Пять признаков токсичной среды

Глубокий кризис  
доверия



# Пять признаков токсичной среды

## Нарушение ваших границ



# Пять признаков токсичной среды

Отношение  
«Незаменимых людей  
нет!»



# 2017-2018

## КОНТЕКСТ

Оценка персонала и  
стратегическая сессия

# Модель лидерства НМТ

1. Стратегическое мышление
2. Принятие решений
3. Достижение целей
4. Энергетика
5. Харизма
6. Коммуникация
7. Осознанность
8. Ответственность



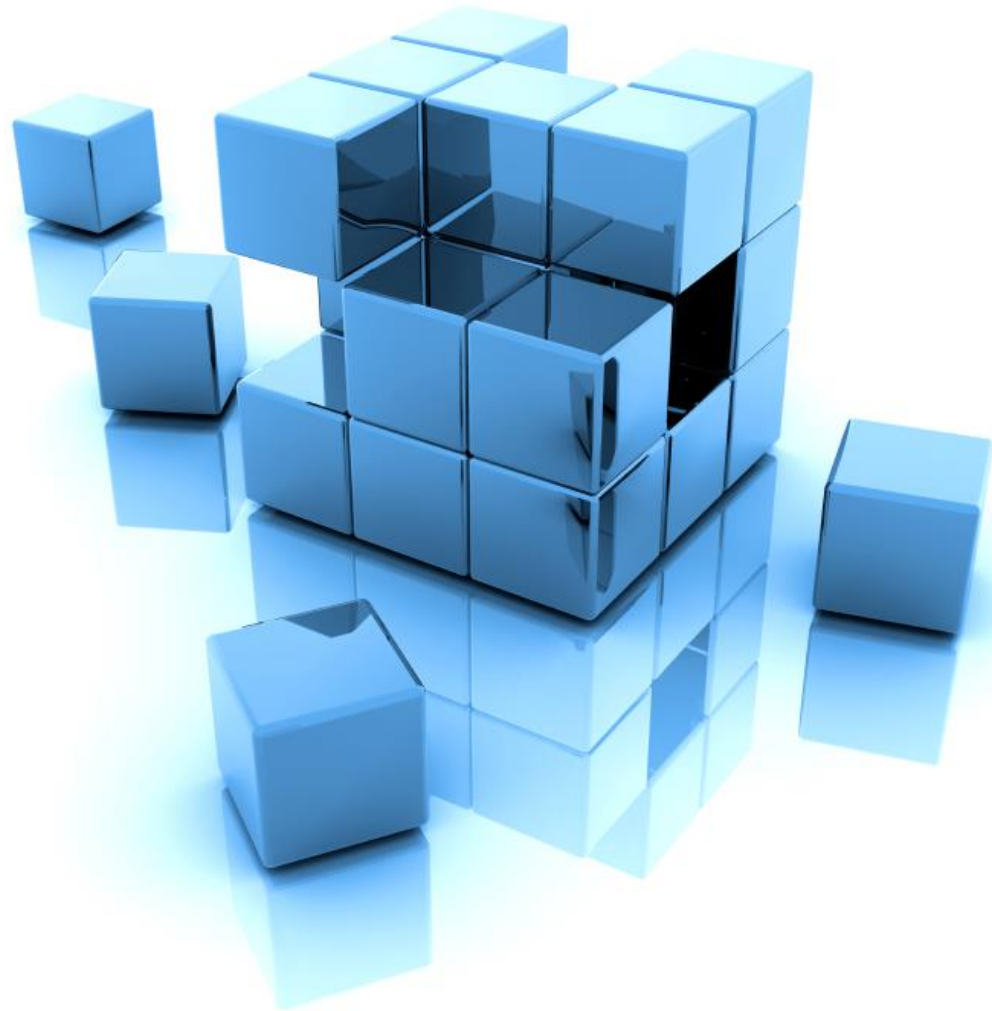
**НМТ**  
HUMANITARIAN  
MANAGEMENT  
TECHNOLOGIES

Четыре компетенции - зоны ближайшего развития команды:

- ✓ **Стратегическое мышление** - постановка целей, знания в области системы стратегического планирования и управления, способность выйти за рамки операционной деятельности и посмотреть на будущее предприятия в перспективе 3-5 лет.
- ✓ **Принятие решений** - способность делать выбор в условиях неопределенности и высокой динамики изменений, принимать ответственность за его последствия, оценивать риски.
- ✓ **Лидерство** - способность влиять на людей, создавать доверие и вести их за собой, заражать своими идеями и вместе создавать будущее.
- ✓ **Коммуникация** - развитие эмоционального интеллекта как метода управления людьми, способность к диалогу, управление отношениями и взаимодействием, навыки предоставления обратной связи.



# Стратегическая сессия 2018



# Что такое будущее?

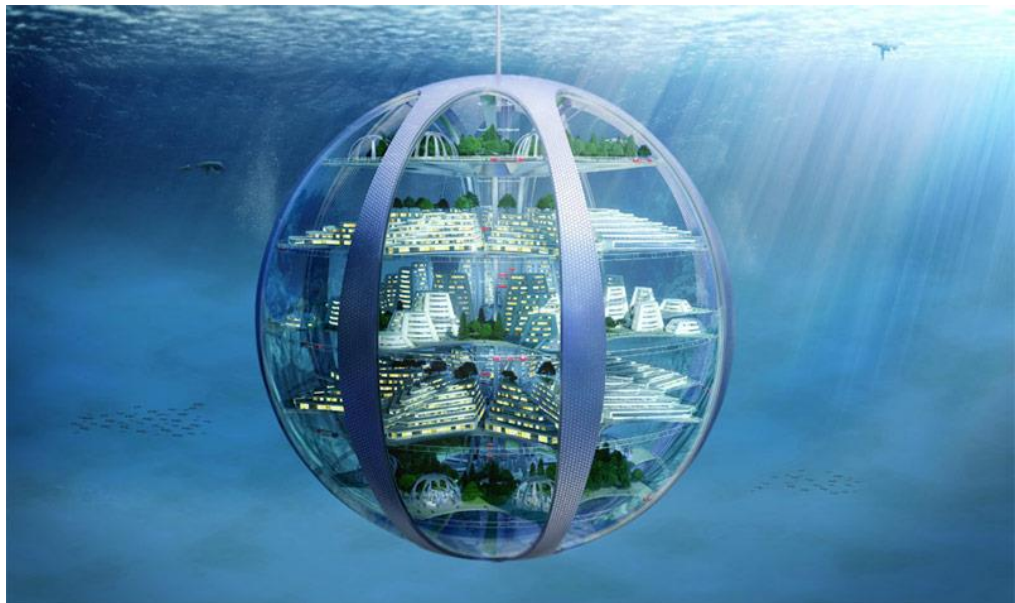
Будущее – это образ в сознании

Будущее – это результат настоящего

Будущее – это потенциал прошлого

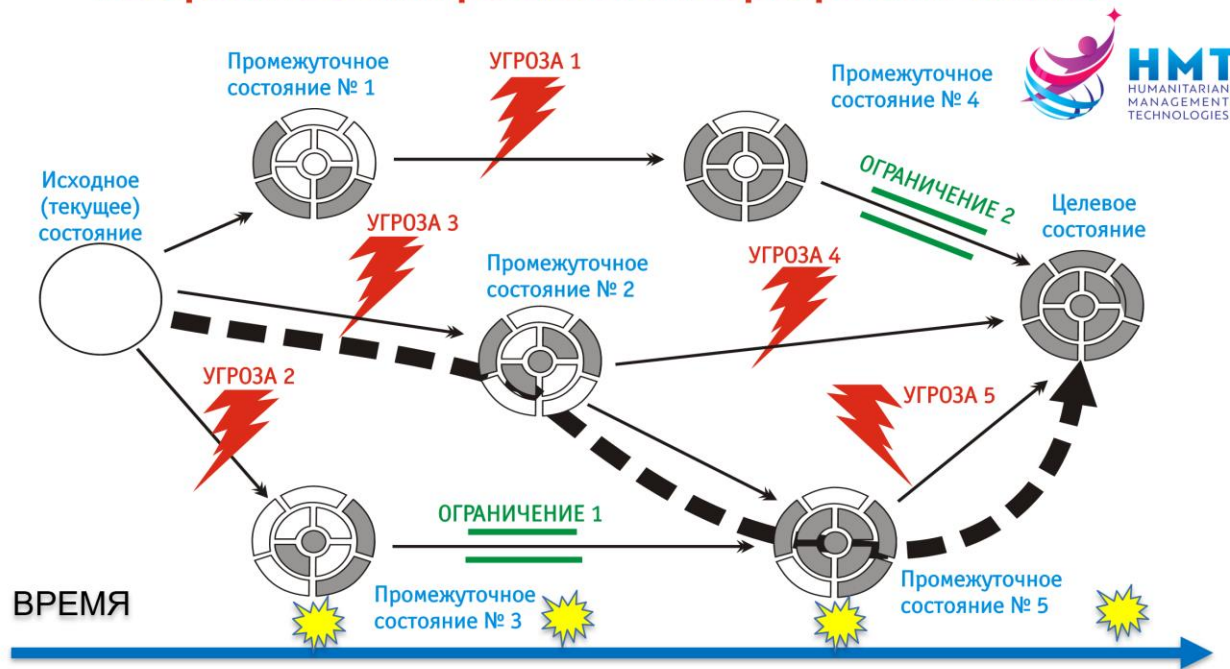
Будущее – это ничто, его не существует

Будущее – это неизвестность



- Стратегия
- Стратегическое управление
- Стратегическое планирование
- Стратегические решения
- Стратегический разрыв

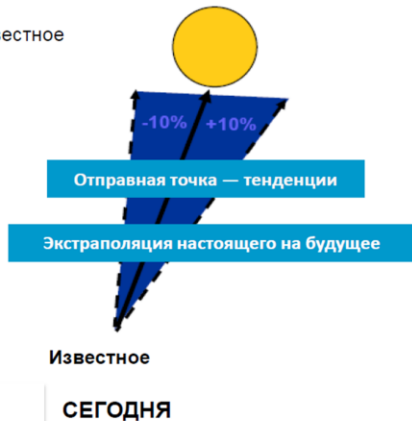
## Построение сети переходов и выбор стратегии (схема)



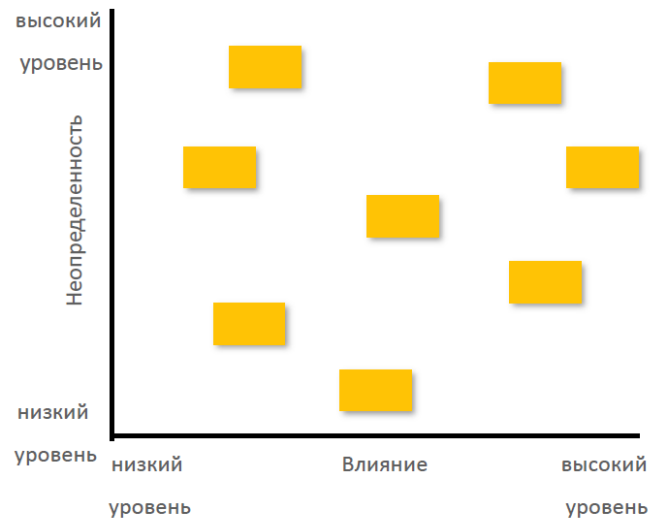
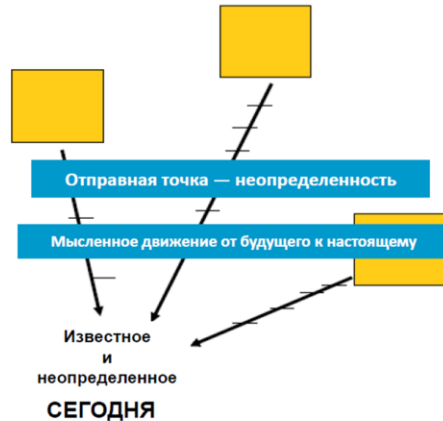
# Как работать с неопределенностью?

**Прогнозирование**  
*Планирование одного варианта будущего*

Известное



**Сценарное планирование**  
*Планирование нескольких вариантов будущего*



## До обеда

1. **Будущее** – как мы его видим? Горизонт 3 – 5 – 10 лет...
2. **Где мы сейчас?** / Как мы оцениваем свою эффективность?
3. SWOT – анализ.

## После обеда

1. **Поиск идей и решений.** Как мы можем решить проблемы и что нужно сделать?
2. Какие **стратегические инициативы** нужно реализовать?
3. Что будет следующим шагом?



# Где мы сейчас?



0%

100%

Не знаю, где мы и куда идти

Я точно знаю где мы  
и куда нужно идти



# SWOT- анализ

В группах «единомышленников», актуализируем и обсуждаем SWOT-анализ.

«**Безусловные оптимисты**» обсуждают и презентуют **угрозы** – 1 стол

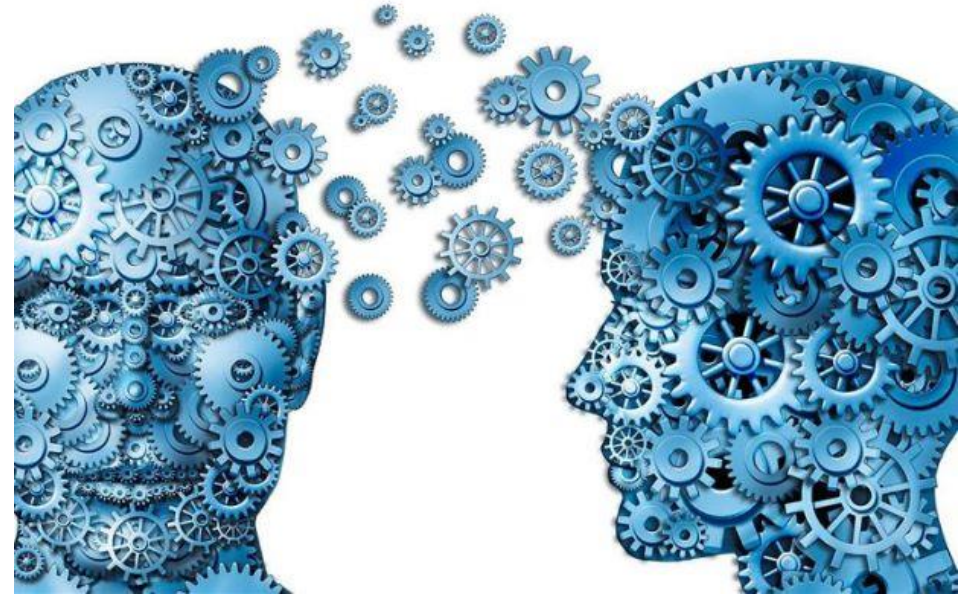
«**Информированные оптимисты**» обсуждают и презентуют **слабые стороны** – 2 стол

«**Умеренные пессимисты**» **обсуждают возможности** – 3 стол

«**Пессимисты, обладающие тайным знанием**» **обсуждают сильные стороны** – 4 стол



# Стратегические инициативы, идеи и решения





1. Избыточная функция контроля. Ловля блох. Цена контроля выше результата – **6 баллов**
2. Транспортная нестабильность – **6 баллов**
3. Запуск производств нового продукта следующих переделов, повышающих маржинальность существующих – **6 баллов**
4. Скорость принятия решений и отсутствие полномочий – **5 баллов**
5. Реактивная, а не проактивная позиция – **4 балла**

Стол N1 – **Система управления** (цели, система принятия решений, оргструктура, межфункциональное взаимодействие, фокус, приоритеты, etc)

Стол N2 – **Производство** (технологии, оборудование, производительность, эффективность, сырье и ресурсы, издержки, процессы, etc)

Стол N3 – **Маркетинг и продажи** (клиенты, продукты, бренд, продвижение, эффективность, процессы, etc)

Стол N4 – **Человеческие ресурсы** (ценности, соответствие персонала стоящим вызовам – численность, поиск и подбор, профессиональная и мотивационная готовность, ФОТ, обучение и развитие, корпоративная культура, etc)

# Дорожная карта. Приоритеты



# Три приоритета

1. Обсудите и выберите три самых важных пункта «Что нужно сделать?»
2. Запишите каждый на большой желтой карточке и разместите на флип-чарте
3. Кто готов взять лидерство в продвижении этой идеи/предложения? И кто готов участвовать? Напишите напротив карточки свою фамилию



## Вопрос для обсуждения

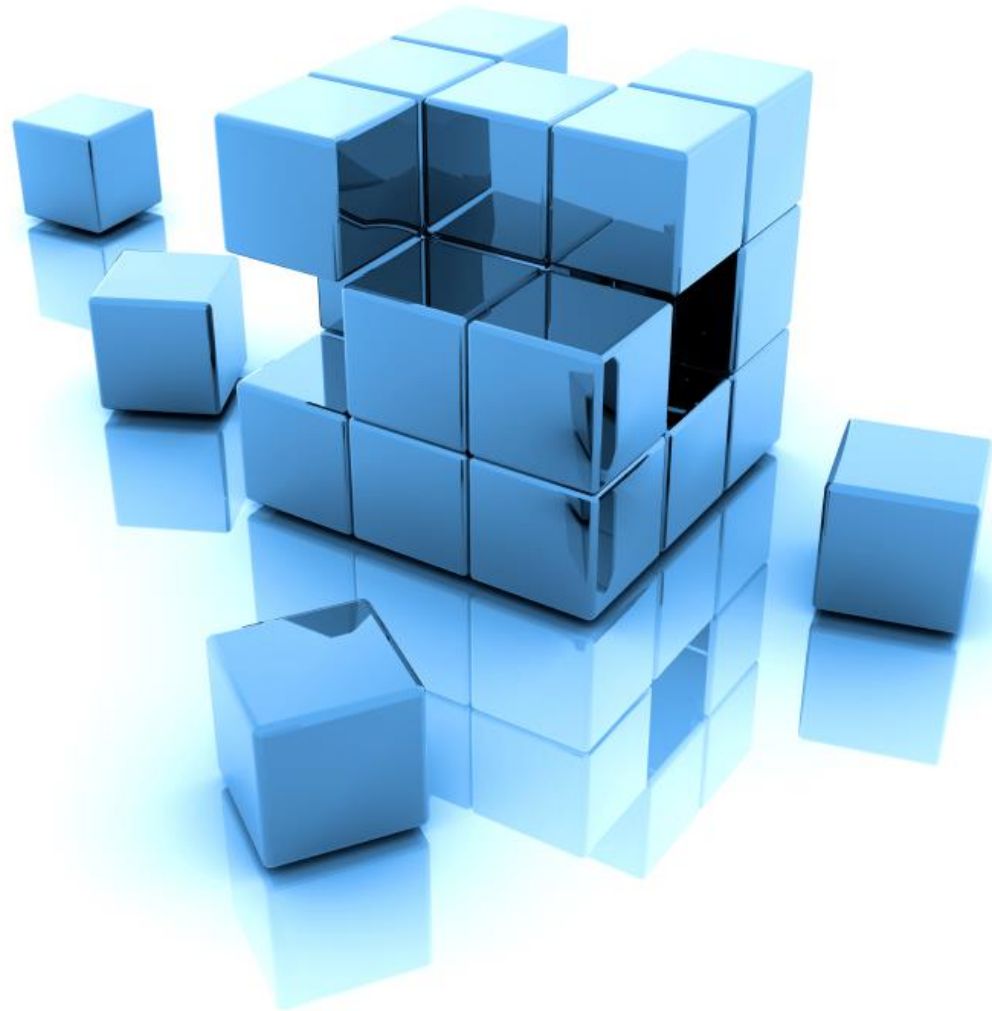
Как вы думаете, почему для стратсессии был выбран вариант SWOT-анализа?

Какой другой метод можно было выбрать?



**HMT**  
HUMANITARIAN  
MANAGEMENT  
TECHNOLOGIES

**Стратегическая  
командная  
сессия 2019**



# Сессия

## *Парусная команда*



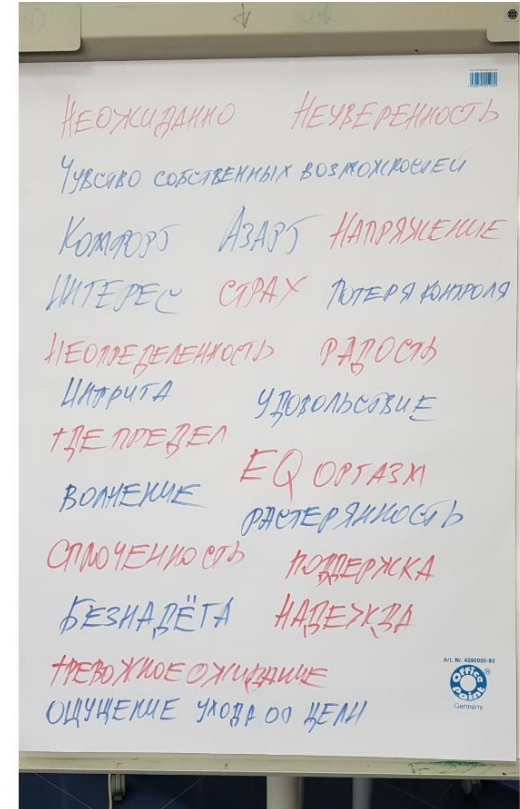


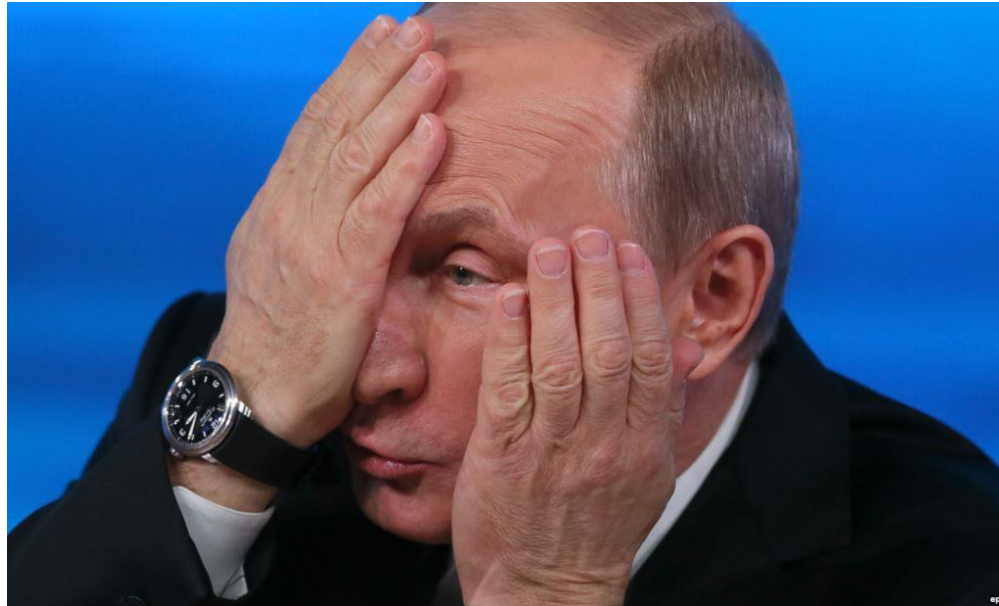


# Групповая рефлексия

## работаем по экипажам

1. Что мы сегодня делали хорошо?
2. Что нужно было делать по другому?
3. Как это связано с нашей повседневной деятельностью?
4. Уроки регаты - что мы должны прекратить делать в своей команде?
5. Уроки регаты - что мы должны начать делать?





# Итоги оценки лидерства 2019

1. **Коммуникация** – 75% (закрытость, эмоциональная лабильность, отсутствие обратной связи)
2. **Харизма** – 75% (неготовность жертвовать своими интересами)
3. **Стратегическое мышление** – 50% (отсутствие видения будущего)
4. **Инициатива и ответственность** – 30% (неготовность идти на риск и принимать на себя ответственность)



# Сравнительная таблица



2017	2019
1. Стратегическое мышление	1. Коммуникация
2. Принятие решений	2. Харизма
3. Лидерство	3. Стратегическое мышление
4. Коммуникация	4. Инициатива и ответственность

Как можно объяснить различие и динамику в результатах?  
Какие гипотезы?



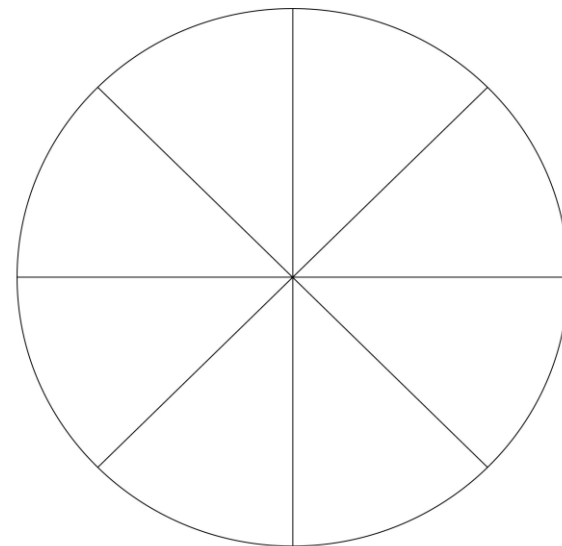
# Стратегическая командная сессия

*«Проблемы и решения»*



# Наши командные проблемы

1. Личное решение
2. Групповое решение
3. Оценить каждую проблему по 10 балльной шкале
4. Нарисовать решение команды на флипчарте
5. Одна из проблем, которая является самой критичной
6. Вторая и третья по значимости проблема
7. Представить результаты большой группе и обосновать свое решение



**Красные** – фокус на результат

**Желтые** – неэффективная коммуникация

**Серые** – сложная система принятия решений

**Зеленые** – дисбаланс ресурсов и ответственности

# Дорожная карта. Приоритеты

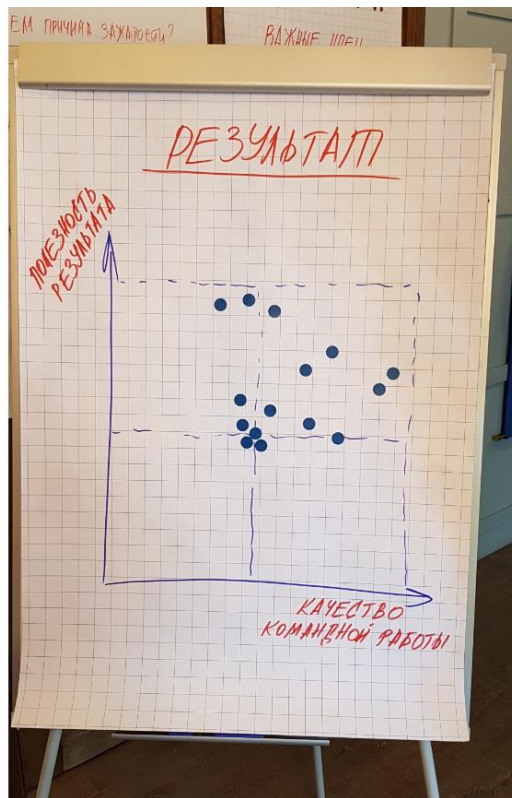




# Первый шаг

1. «Что нужно сделать буквально завтра?»
2. Все ли согласны с полученным результатом групповой работы?





**HMT**  
HUMANITARIAN  
MANAGEMENT  
TECHNOLOGIES

# Подведем итоги

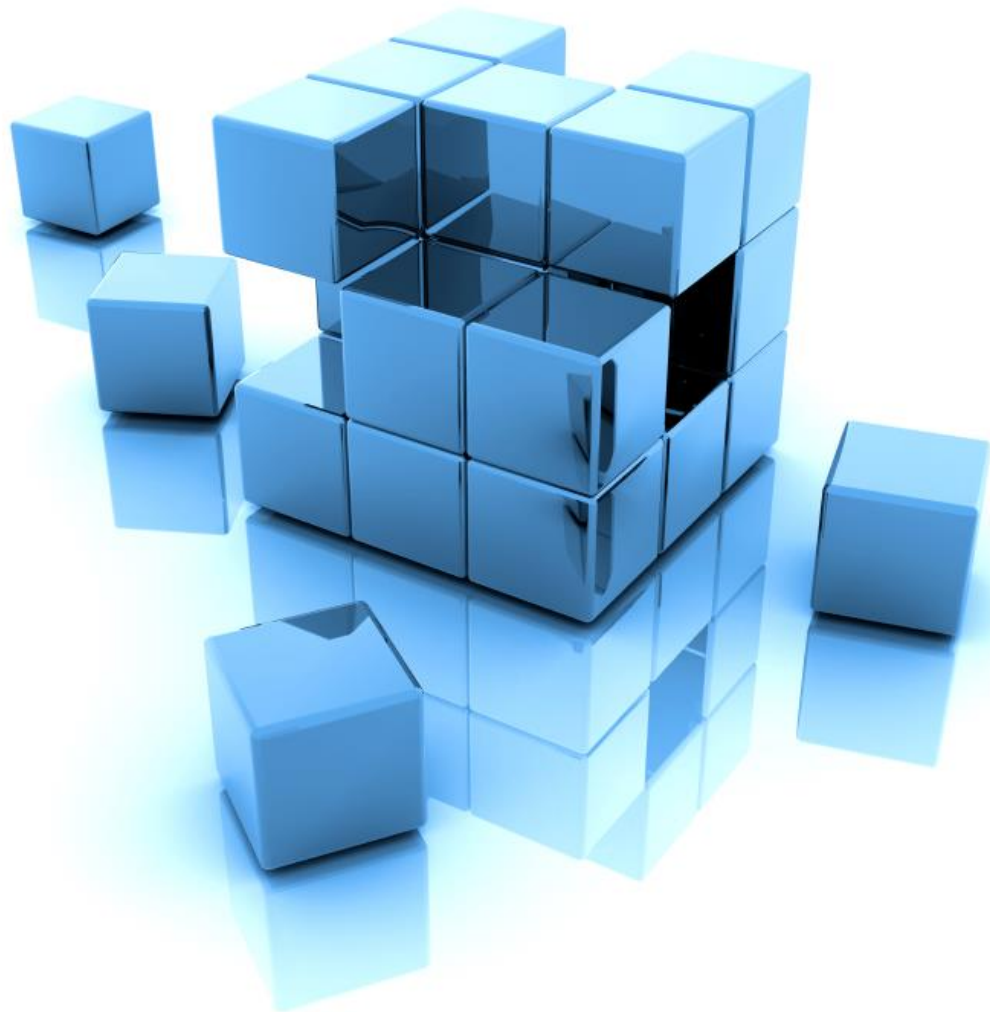
## Обратная связь и комментарии руководителя...

Сегодня мы с вами:

1. Провели мониторинг стратегии
2. Определили проблемы
3. Предложили решения
4. ...



**Динамика  
команды**  
50%  
за 2018-2019 годы



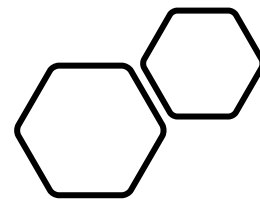
# Что такое токсичная команда?

Команда не способная эффективно действовать для достижения целей в силу саморазрушения своего потенциала и системы отношений.

## Потенциал команды



ЗАДАЧИ И  
РЕЗУЛЬТАТ



**лето-осень  
2019  
ГД и ДП**

# 2020 - ИПР руководителя

## **Управление бизнесом**

1. Стратегия и стратегическое мышление
2. Принятие решений
3. Организационное управление
4. Управление изменениями и проектами

## **Управление другими**

1. Управление человеческим потенциалом
2. Команда
3. Сложные переговоры
4. Кадровая безопасность

## **Управление собой**

1. Лидерство
2. Коммуникации и EQ
3. Управление конфликтами
4. Жизнестойкость лидера и управление стрессом



1. В ситуации экзистенциальной угрозы существованию компании и благополучию членов команды невозможно выстраивать долгосрочную стратегию и вдохновлять людей на ее реализацию.
2. Команда, которая не видит будущего, не может достигать долгосрочных целей и испытывает экзистенциальный вакуум – утрату смысла своего существования. У них просто нет общего будущего.
3. Роль лидера здесь сложно переоценить. Он единственное ядро, способное сформулировать видение, обозначить собственную позицию, сплотить команду и удержать ее от распада.



4. Основная задача лидера-руководителя в такой ситуации – обеспечить детоксикацию среды и снизить неопределенность до управляемого уровня. Найти в себе собственные силы, ресурсы и опоры для мобилизации команды на созидательную деятельность.
5. Мы как тренеры, коучи или модераторы не можем в такой ситуации принять на себя больше ответственности за команду, чем берет на себя собственник, Генеральный директор и каждый из членов команды.

**Наша задача – профессиональная экспертиза и полная самоотдача с искренним желанием помочь нашему клиенту в том, что он хочет сделать.**

# Держитесь верного курса!

[www.deriabin.ru](http://www.deriabin.ru)

+7 495 991-97-88

[hmt@deriabin.ru](mailto:hmt@deriabin.ru)



[sergei\\_deribin\\_hmt](https://www.instagram.com/sergei_deribin_hmt)

