

12 конференция фасилитаторов
«Практики Антихрупкости 2021»



www.facilitators.ru

СМАХИВАЕМ ПЫЛЬ С ЦЕННОСТЕЙ
КОМПАНИИ, ЧТОБЫ СТАТЬ
АНТИХРУПКИМИ

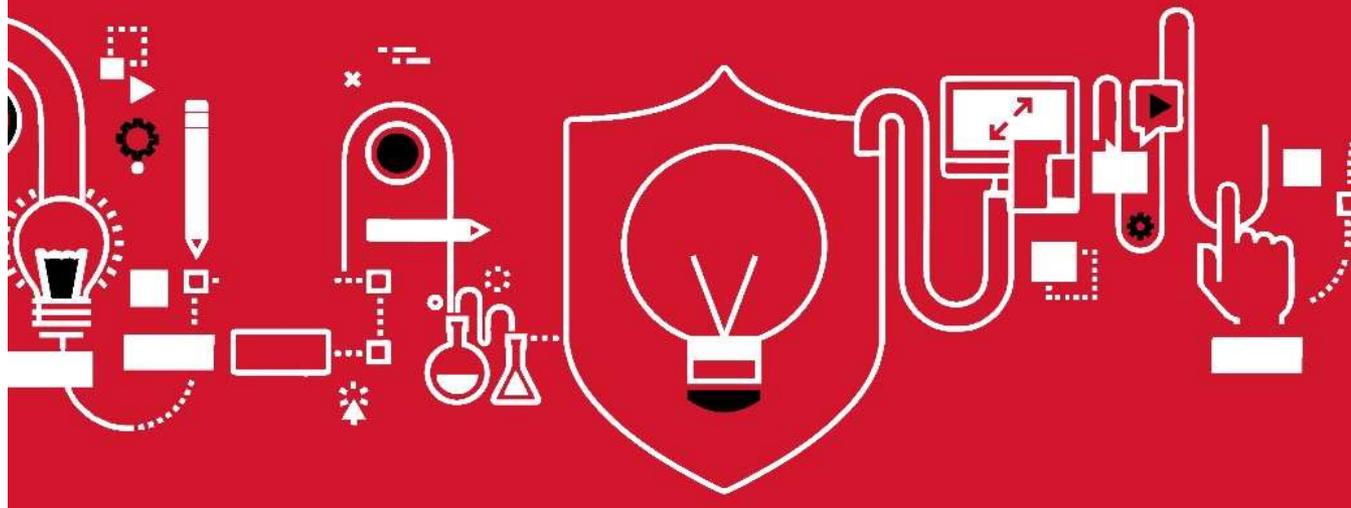


Марат Козлов
PowerLexis



POWERLEXIS

коммуникационная компания



Смахивая пыль со шкатулки корпоративных ценностей

Козлов Марат

для 12 конференции фасилитаторов
«Практики антихрупкости», апрель, 2021

СПИКЕР



МАРАТ
КОЗЛОВ

- Certificated Professional Facilitator IAF (CPF)
- Ведущий фасилитатор компании PowerLexis
- Бизнес-тренер
- Организационный консультант
- Член клуба IT директоров Санкт-Петербурга 15 лет
- 10 лет муниципальный депутат в Санкт-Петербурге
- Модератор «Форсайт-флотов», «Островов»
- Преподаватель программы развития кадрового резерва при губернаторе Санкт-Петербурга
- Член PMI, IAF, РАФ



Certified™ Professional
Facilitator
promoting the power
of facilitation worldwide

Какая позиция в компании?

1. HR-руководитель
2. HR-специалист
3. Руководитель/Собственник
4. Внутренний тренер/фасилитатор
5. Внешний тренер/фасилитатор/консультант
6. Другое

Время ли говорить о ценностях?

Platinum Facilitation Impact Award

**Administration of the Governor of St. Petersburg,
Committee on Public Service and Personnel Policy,
Russia**

Igor Murashev, Deputy Chairman, Committee for Public Service and Personnel Policy

Project

Actualization and communication of the currently valid value system of St. Petersburg state and municipal government

Facilitators

Andrei Kolesnikov, CPF
Svetlana Kharchenko

Arina Dolenko
Natalia Medvedeva

Breakout F

St. Petersburg: value system in government

IAF

- Повод
- Где появляется работа с ценностями?
- Теория
- Инструменты работы с командой
- Вопросы и ответы

Модель компетенций IAF

A. Построение отношения сотрудничества с клиентом

... анализирует организационную среду...

B. Планирование группового процесса

...с учетом культурных особенностей...

C. Создание и поддержание включающей среды для совместных действий группы

...развивает осознанность к культурным особенностям...



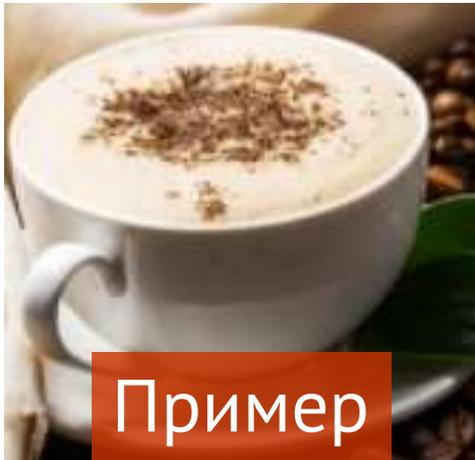
АнтиХрупкость —
способность к извлечению
выгоды из неудач, потерь,
ошибок; умение закаляться,
развиваться и становиться
сильнее при столкновении
с хаосом

Какой компот ваши
ценности?

На что похожи ценности в вашей компании



Утилитарность



Осознанность

Ценности – есть.
Вы их знаете?

Домашнее задание

1. Можете ли вы назвать без подсказок корпоративные ценности?
2. Как вы понимаете, что ваши корпоративные ценности реальны, а не формальны?
3. Как проявляются корпоративные ценности на командных сессиях?

Обновление ценностей



- Что такое ценность?
- Кто решает?
- Как формулируем?
- Как внедряем?

1

Что такое ценность?

Дайте определение ценности компании для

- 1 Сотрудника
- 2 Линейного руководителя
- 3 Топ-руководителя
- 4 Потребителя

Говорю или
подразумеваю?

Ценность – это ...

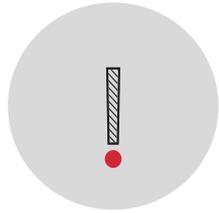
Внутреннее состояние осознанности, основание нашего выбора, смысла деятельности

То что нужно, важно, ради чего стоит жить

Терминальные ценности – связанные желаемым финальным состоянием существования

Инструментальные ценности – предпочитаемые способы поведения

Исследование ценностей



Идея: Важна связь ценностей компании и ценностей человека

Исследование: «An Examination Of Personal Values And Value Systems Of Chinese And U.S. Business Students» (2013)

авторы Don E. Giacominio, Ph.D., Marquette University, USA

Xin Li, M.A., PhD Candidate, Beijing Institute of Technology, China

Michael D. Akers, Ph.D., Marquette University, USA

Название	US	CH	Фасилитаторы
1.Безбедная, комфортная жизнь	4	4	10
2.Безопасность страны	6	15	8
3.Веселье, удовольствие	3	8	13
4.Внутренняя гармония	5	11	1
5.Дружба	2	6	13
6.Безопасность и забота о близких	1	2	5
7.Здоровье	8	1	2
8.Зрелая любовь	15	9	13
9.Интересная и активная жизнь	16	16	4
10.Мир во всём мире	17	14	11
11.Мудрость	13	7	7
12.Мир красоты	18	17	13
13.Равенство	7	12	13
14.Самоуважение	9	5	6
15.Свобода и независимость	14	3	3
16.Спасение	12	18	13
17.Уважение общества	10	13	9
18.Чувство достижения	11	10	12

Название	US	CH	Фасилитаторы
1.Амбициозность	2	13	9
2.Вежливость	13	12	10
3.Воображение	17	14	11
4.Интеллектуальность	5	5	7
5.Логичность	7	15	12
6.Лояльность	4	8	6
7.Любовь	9	9	4
8.Независимость	8	6	8
9.Опрятность	18	17	15
10.Отважность	6	11	15
11.Ответственность	3	1	1
12.Полезность	14	16	5
13.Послушность	16	18	18
14.Самоконтроль	12	10	15
15.Способность, правоспособность	10	4	13
16.Умение прощать	15	7	14
17.Честность	1	2	2
18.Широкий кругозор	11	3	3

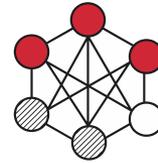
2

Кто решает?

Кто должен решить?



КТО?



КАК?

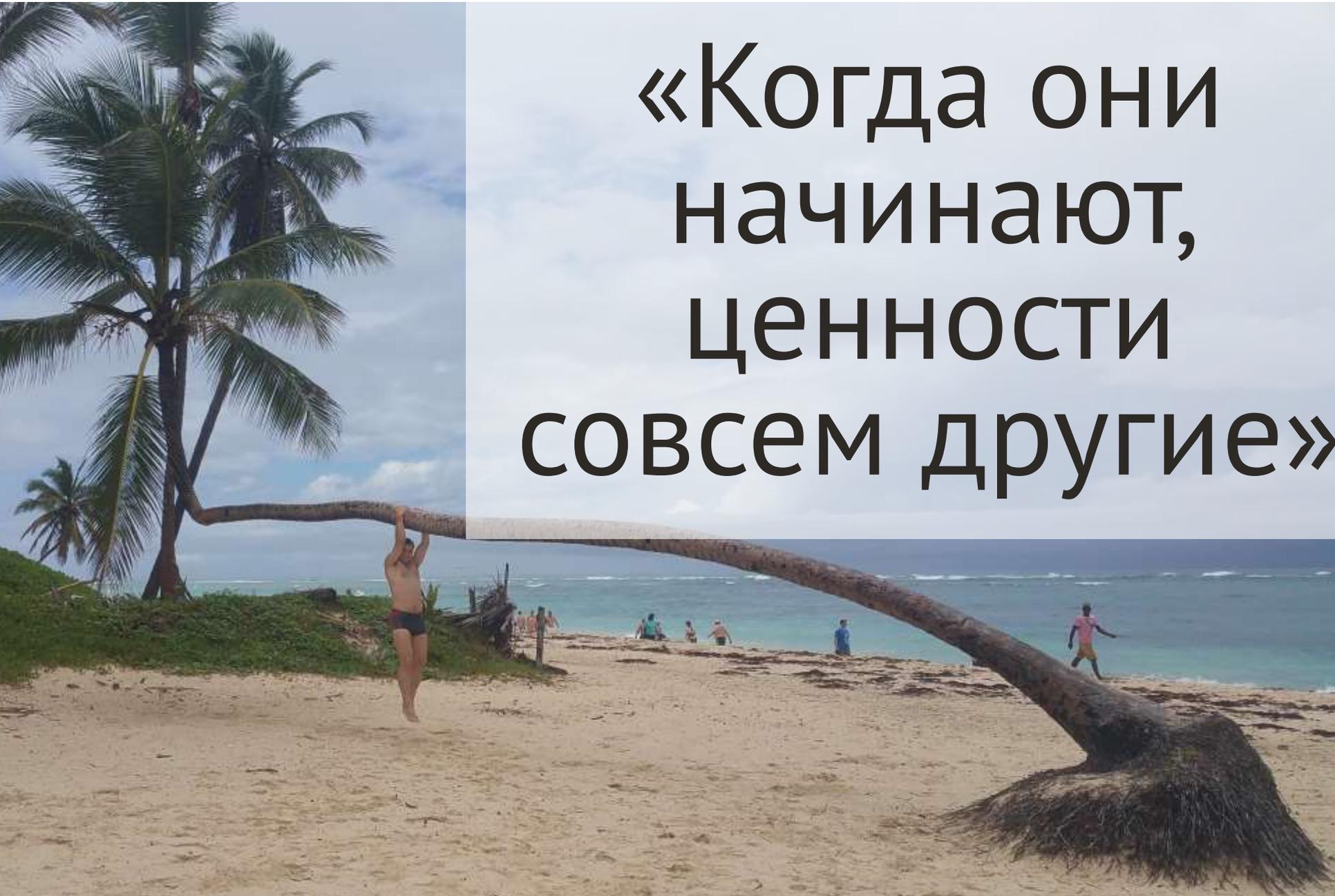
- А. Руководитель
- Б. Топ-менеджмент
- В. Все сотрудники
- Г. Клиенты

- 1. Директивно
- 2. Советуясь
- 3. Большинство,
но есть вето
- 4. От большинства

Плюсы и минусы

Верхушка
Директивность

«Когда они
начинают,
ценности
совсем другие»



3

Как формулировать?

3 глобальных способа

- Отталкиваться от старых:
Stop – Start – Continue – Change (SSCC)
- Командный шаблон
- Пирамида логических уровня Дилтса

The Team Canvas Basic

Version 1.0 | Русский | theteamcanvas.com

Самое важное, что нужно обсудить команде, чтобы сделать работу в группе продуктивной и слаженной

НАЗВАНИЕ КОМАНДЫ _____ ДАТА _____

<p>ЛЮДИ И РОЛИ</p> <p>Как нас зовут? Какие навыки и сильные стороны есть в нашей команде? Какая композиция ролей поможет нам достичь целей?</p>	<p>ЦЕННОСТИ</p> <p>На чем мы стоим? Каковы наши принципы? В чем заключаются наши общие ценности, которые мы бы хотели видеть в основе нашей команды?</p>
<p>ЦЕЛИ</p> <p>Что мы хотим достичь как группа? Каковы наши достижимые, измеримые и ограниченные по времени цели?</p>	<p>ПРАВИЛА И ПРАКТИКИ</p> <p>Какие правила мы хотим ввести после этой сессии? Как мы собираемся общаться, чтобы все были в курсе происходящего? Как мы собираемся принимать решения? Как мы собираемся выполнять решения и оценивать то, что мы сделали?</p>

НАЗНАЧЕНИЕ

Зачем мы делаем то, что мы делаем?

Пирамида логических уровней Дилтса

Миссия

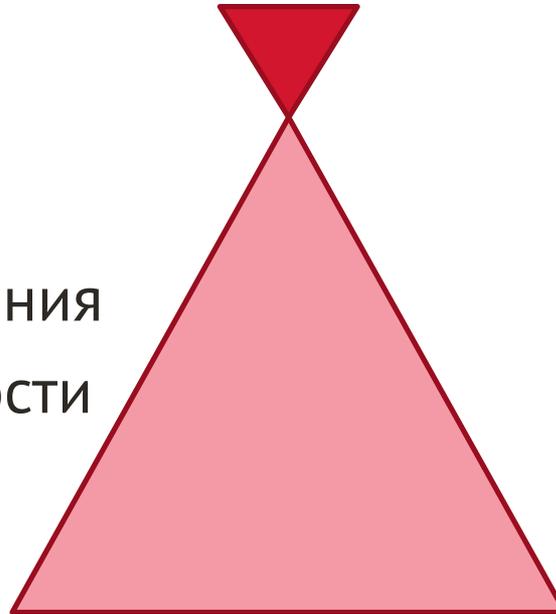
Идентичность

Ценности и убеждения

Навыки и способности

Действия

Окружение и среда



Зачем? Ради чего?

Кто я? Кто мы?

Почему? Что важно?

Что и как могу?

Что делаю?

Где, Когда, С Кем?

Марк Кукушкин отвечает VUCA

- Vision
- Understanding
- Clarity
- Agility

Какой уровень пирамиды Дилтса?

Уточнять проще,
чем создавать

Ценности госслужащих Санкт-Петербурга

Кодекс действий государственных служащих, определяющие все особенности работы органов исполнительной власти Санкт-Петербурга, стиль корпоративной культуры и стратегии поведения при исполнении служебных обязанностей.

- Служба и служение
- Ответственность
- Профессионализм
- Уважение
- Открытость
- Команда

Обновление ценностей

Команда Топ-Менеджмента

Сбор комментариев

60 комментариев

Что вы бы
выбрали для себя
в 2021 году?

Для антихрупкости компании

Опрос участников мастер-класса

Окружение

- Работаем дома
- Гибридный формат работы
- Офис стал меньше
- Коворкинг
- Мобильные устройства
- Стабильный интернет
- Изменчивость среды

Действия

- Мебель из офиса – домой
- Планирование
- Переговоры онлайн
- Работа удаленно
- Замена командировок
- Контрольные встречи: чекин/чекаут
- Командная работа
- Взаимообучение
- Обучение на кейсах

Для антихрупкости компании

Опрос участников мастер-класса

Навыки и способности

- Диджитал навыки
- Фасилитация
- Соблюдать баланс
- Коммуникативные навыки
- Адаптивность, гибкость
- Быстро учиться
- Умение работать с большим объемом информации
- Самоорганизация
- Критическое мышление
- Мобильность
- Высокая скорость принятия решений

Ценности и убеждения

- Важность человеческого общения
- Сотрудничество
- Партнерство
- Уважение друг друга, мнения другого
- Удовольствие от жизни/работы
- В команде все
- Ценность команды
- Открытость новому и людям
- Оптимизм
- Системность/Целостность

4

Как внедряем?

Последовательность действий СПб

- Обновить понимание ценностей
- Собрать кейсы
- Обучить внутренних фасилитаторов для сессий продвижения и внедрения
- Разработать шаги интегрирования сотрудников

Последовательность действий

- Обновить понимание ценностей – 60 комментариев
- Собрать кейсы – 80 кейсов, 70 метафор
- Обучить внутренних фасилитаторов для сессий продвижения и внедрения
- Разработать шаги интегрирования сотрудников – 80 точек внимания и 8 проектных инициатив

Кейс: «Вам будет
удобнее в
лифте»

Факторы успеха внедрения

- Двигатель в топ-менеджменте
- Лидеры (носители ценностей) среди сотрудников
- Ролевая модель ведет к успеху
- Тренеры и фасилитаторы для проведения тренингов и ценностей
- Понятные кейсы
- Информационные материалы

Важны не ценность,
а система ценностей

Кейс «Ответственность»

Что ты будешь делать, если твой друг...

Примеры кейсов

Приведите примеры кейсов для ценностей своей компании или ценностей госслужащих Санкт-Петербурга

- Служба и служение
- Ответственность
- Профессионализм
- Уважение
- Открытость
- Команда

The Team Canvas

Version 1.0 | Русский | theteamcanvas.com

Самое важное, что нужно обсудить команде, чтобы сделать работу в группе продуктивной и слаженной

НАЗВАНИЕ КОМАНДЫ _____ ДАТА _____

ЛЮДИ И РОЛИ Как каждого из нас зовут и какие у кого роли? Как называется наша команда?	ЦЕЛИ Чего мы хотим достичь как группа? Каковы наши достижения, измеримые и ограниченные по времени цели?	ЦЕННОСТИ На чем мы стоим? Каковы наши принципы? В чем заключаются наши общие ценности, которые мы бы хотели видеть в основе нашей команды?	ПРАВИЛА И ПРАКТИКИ Какие правила мы хотим вести после этой сессии? Как мы собираемся общаться, чтобы все было в курсе происходящего? Как мы собираемся принимать решения? Как мы собираемся выполнять решения и оценивать то, что мы сделали?
ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ Каковы наши личные, персональные цели? Есть ли у нас личные повестки, которые мы хотели бы раскрыть перед командой?	НАЗНАЧЕНИЕ Зачем мы делаем то, что мы делаем?	ПОТРЕБНОСТИ И ОЖИДАНИЯ Что нужно каждому из нас, чтобы быть успешным? Каковы наши личные потребности по отношению к команде?	
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И АКТИВЫ Какие в нашей команде есть навыки, которые помогут нам достичь цели? Какими межличностными навыками (soft skills) мы обладаем? В чем мы хороши, по-отдельности и вместе как группа?		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ И РИСКИ Какие у нас есть слабые стороны, по-отдельности и вместе как у группы? Что участники группы должны знать о нас и о том, как мы работаем? Какие наиболее вероятные сложности мы видим перед группой?	

Пирамида логических уровней Дилтса

Миссия

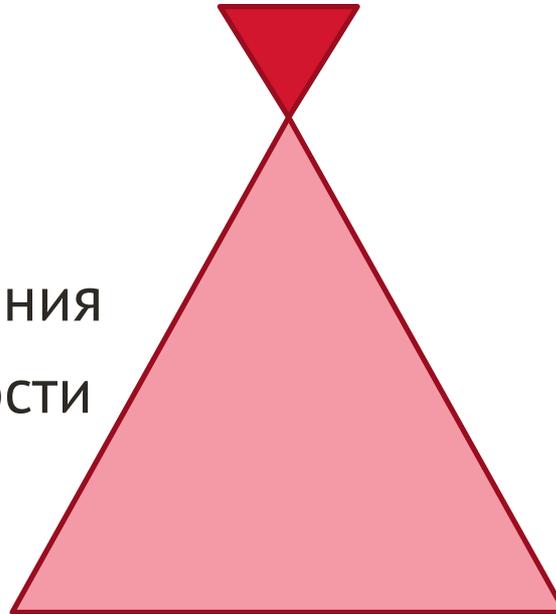
Идентичность

Ценности и убеждения

Навыки и способности

Действия

Окружение и среда



Зачем? Ради чего?

Кто я? Кто мы?

Почему? Что важно?

Что и как могу?

Что делаю?

Где, Когда, С Кем?

The Team Canvas

Самое важное, что нужно обсудить команде, чтобы сделать работу в группе продуктивной и слаженной

НАЗВАНИЕ КОМАНДЫ _____ ДАТА _____

<p>ЛЮДИ И РОЛИ</p> <p>Как каждого из нас зовут и какие у кого роли? Как называется наша команда?</p>	<p>ЦЕЛИ</p> <p>Чего мы хотим достичь как группа? Каковы наши достижения, измеримые и ограниченные по времени цели?</p>	<p>ЦЕННОСТИ</p> <p>На чем мы стоим? Каковы наши принципы? В чем заключаются наши общие ценности, которые мы бы хотели видеть в основе нашей команды?</p>	<p>ПРАВИЛА И ПРАКТИКИ</p> <p>Какие правила мы хотим вести после этой сессии? Как мы собираемся общаться, чтобы все было в духе сотрудничества? Как мы собираемся выполнять решения и оценивать то, что мы сделали?</p>
<p>СПОСОБНОСТИ</p>	<p>Идентификация</p>	<p>Ценности</p>	<p>Действия</p>
<div style="text-align: center;"> <p>НАЗНАЧЕНИЕ</p> <p>Миссия</p> <p>Зачем мы делаем то, что мы делаем?</p> </div>			
<p>ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ</p> <p>Каковы наши личные, персональные цели? Есть ли у нас личные повестки, которые мы хотели бы раскрыть перед командой?</p>	<p>Микс</p>		<p>ПОТРЕБНОСТИ И ОЖИДАНИЯ</p> <p>Что нужно каждому из нас, чтобы быть успешным? Каковы наши личные потребности по отношению к команде?</p>
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И АКТИВЫ</p> <p>Какие в нашей команде есть навыки, которые помогут нам достичь цели? Какими межличностными навыками (soft skills) мы обладаем? В чем мы хороши, по-отдельности и вместе как группа?</p>		<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ И РИСКИ</p> <p>Какие у нас есть слабые стороны, по-отдельности и вместе как у группы? Что участники группы должны знать о нас и о том, как мы работаем? Какие наиболее вероятные сложности мы видим перед группой?</p>	
<p>Окружение</p>		<p>Окружение</p>	

О чем мы говорили

- Почему обновление ценностей – важная часть Антихрупкости
- Что такое ценность, как она может пониматься
- Кто должен формулировать ценности
- Как формулируются ценности
- Как внедрять

Инвестируют
не в продукт,
инвестируют
в команду

МАРАТ КОЗЛОВ



vk.com/Marat.Kozlov

fb.com/Marat.Kozlov

Marat.Kozlov@gmail.com

+7 921 943-0471

Здесь **ответы на вопросы** и не вошедшее



www.fb.com/groups/Facilitation4managers

Disclaimer и источники

Предоставленные материалы носят информационный характер.
Все права принадлежат их авторам

- Командный шаблон: theteamcanvas.com
Авторы: Alex Ivanov, Mitya Voloshchuk
- Еще о шаблоне можно посмотреть мастер-класс Юлии Бойцовой:
<https://youtu.be/tFEkm5hcGbl>
- Фотографии сделаны методом скриншота при использовании ресурса <https://yandex.ru/images/> и из личного архива автора
 - <https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&text=%D0%B5%D0%B4%D0%B0>
 - <https://yandex.ru/images/search?text=%D0%A2%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B1&from=tabbar>
 - https://www.bashinform.ru/upload/img_res1198/10347c78de111409/0358258_taleb2_jpg_crop1588079142_ejw_1198.jpg



МАРАТ КОЗЛОВ

Бизнес-тренер.
Ведущий фасилитатор PowerLexis.
Организационный консультант

Аудитория

Руководители среднего и высшего звена компаний и органов государственной власти.

Опыт в качестве тренера/фасилитатора для компаний

ТД «Петрович», Hoffmann, ООО «РусВинил», ЛесТрейд, «Мир Квартир», ОАО «Петроходол», Группа компаний «ИЛИМ», ПАО «Газпром Нефть», НК «Роснефть», ОАО «Сургутнефтегаз», ПАО ГМК «Норильский никель», «KAZ Minerals Management» (Казахстан), «Евраз Металл Инпром», группа компаний «Сибур», ОАО «Сбербанк», Societe Generale Insurance, ювелирная сеть «585», АО «Альфабанк», АО «Альфастрахование», Банк «Санкт-Петербург», Группа компаний «Евромед», ОАО «Катрен», «Альянс Специализированных Аптек», ПАО «Ростелеком», компания «Обит», «Extreme Networks», «Единый ресурсный центр SAP проектов» (ExRP), Marvel, АО «Peter-Service».

Эксперт и модератор региональных и федеральных проектов: Форсайт-флот, «Остров 10-22», «Зимний Остров», Гражданский университет, Программы развития кадрового резерва при губернаторе Санкт-Петербурга, Агентство Развития Норильска, Палата молодых Законодателей, детский технопарк «Кванториум», поддержки молодежного предпринимательства «Бизнес – для меня», корпоративных программ развития молодых специалистов, Школы Благотворительного фонда Потанина, Молодежных Форумов.



Сертифицированный профессиональный
фасилитатор IAF (Международная
ассоциация фасилитаторов)



Модератор «Форсайт-флота» СПб 2018
Лауреат премии IAF Facilitation Impact Awards
2019



Член Клуба IT-директоров Санкт-Петербурга



Член PMI

Марат Козлов. Резюме

Профессиональный опыт

2018– настоящее время. Ведущий фасилитатор PowerLexis.

2019 Модератор (фасилитатор) на образовательном интенсиве «Остров 10-22» в Москве и рабочем интенсиве «Зимний Остров» в Сочи.

2018 Модератор «Форсайт-флота – 2018» в Санкт-Петербурге. Лауреат премии Международной ассоциации фасилитаторов Facilitation Impact Awards 2019.

2011– настоящее время. Помощник депутата Законодательного собрания Санкт-Петербурга.

2009–2019. Муниципальный депутат МО «Пороховые» (председатель комиссии по информации, член бюджетно-ревизионной комиссии).

2008– настоящее время. Бизнес-тренер, Фасилитатор.

2006–2016 Руководитель Правобережного молодежного информационного центра.

2005–2009 Заместитель генерального директора Event-агентства (рекорд – организация 15 параллельных мероприятий в один день в разных частях города).

2004–2008 Системный аналитик, ООО «Инру».

2003–2005 Координатор региональных и международных программ ООО «Правый Берег».

1999–2003 Менеджер проектов ООО «Правый Берег».

1996–2001 Воспитатель лагеря для трудных подростков («Прометей»).

Образование

- Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, специальность «Муниципальное и государственное управление».
- Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, специальность «Юриспруденция».
- Тренинги и семинары по управлению, маркетингу, переговорам, техникам продаж, визуальным коммуникациям, психологии, фасилитации и ведению тренинговых групп.

Тренинги по фасилитации / модерации

- Лоуренс Филбрук (Lawrence Philbrook, Азия, CTF CPF Director, ICA Taiwan, лучший мировой фасилитатор 2015 года, Зал славы IAF) «Трансформационное планирование действий: как завершают сессии успешные команды», «Опережая конкурентов: как успешные команды создают и принимают стратегические решения» (2019).
- Андрей Колесников (IAF CPF) и Александра Косулина (IAF CPF): «Фундаментальные основы фасилитации: методология работы, компетенции и этика фасилитатора» (2018)
- С. Шабанов, А. Алешина EQuator trainings «Коучинг в бизнесе: философия и технология» (2018).
- СПб Политехнический университет Петра Великого «Передовые технологические и организационно-деятельностные решения для высокотехнологичных предприятий» (2018).
- Наталия Сергиенко «Фасилитация групповой креативности методом Синектика» (2017).
- Grape People «Фундаментальные основы фасилитации» (2017).
- Александр и Людмила Дудоровы «Школа фасилитации» (2017).
- Школа тренинга Ирины Шевцовой «Технологии создания авторских упражнений» (2017).
- Российская гильдия Профессиональных разработчиков Бизнес-игр и Global Dialog «Agile management» (2017).
- Сибирская школа бизнес-визуализации «Бизнес-леттеринг», «Основы бизнес-визуализации» (2016).
- Тренинги российских специалистов по коучингу, модерации, форсайтам, ведению тренинговых групп.
- Многочисленные семинары на российских и международных конференциях.

Гарантируем качество международного уровня, опираясь на практическую экспертизу и профессиональный опыт

2005 год основания
PowerLexis



в сфере
презентационного
и коммуникационного
консалтинга

200+ клиентов

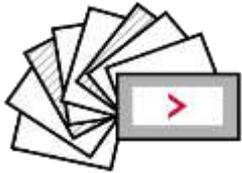
лучшие компании
мирового уровня,
лидеры в своих
отраслях

3000+ презентаций,
комплексных проектов
и фасилитационных сессий
для 18 стран мира

1200+ корпоративных
тренингов,
вебинаров

Три направления PowerLexis позволяют реализовывать масштабные комплексные проекты

ПРЕЗЕНТАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО



- Создание презентационных материалов
- Внедрение корпоративных стандартов презентаций
- Создание визуальных материалов: плакаты, отчеты, инфографика
- Абонентское обслуживание

ШКОЛА БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ



- Тренинги и консультации:
- Создание «живых» презентаций
 - Визуальные коммуникации
 - Публичные выступления
 - Работа с командой и управлением энергией

АКАДЕМИЯ ФАСИЛИТАЦИИ



- Проведение фасилитационных сессий
- Обучение фасилитации
- Внедрение фасилитации в компании
- Сопровождение фасилитационных сессий
- Программа развития профессиональных фасилитаторов (MBF)
- Подготовка к международной сертификации IAF CPF

70%

клиентов
работают
с нами
на постоянной
основе

Финансы, инвестиции



Консалтинг, исследования



Гос. корпорации



Производств. компании



IT, телеком

