

# Фасилитирующее лидерство: особенности проведения командных сессий силами руководителей



ТАТЬЯНА НОВОСЕЛОВА  
ОМК



\* КОНФЕРЕНЦИЯ  
ФАСИЛИТАТОРОВ 2025

# Татьяна Новоселова

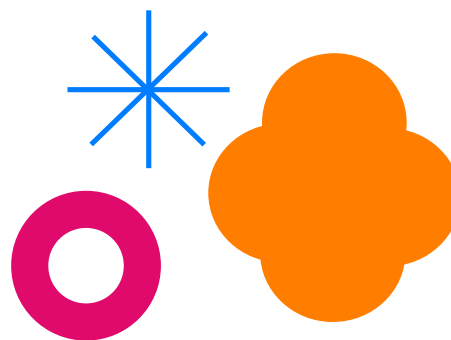
Объединенная металлургическая компания  
Корпоративный университет

Соединяю людей с людьми и смыслами

Методология развития функций/дирекций и команд  
Развитие института LnD партнерства

Форматы: коучинг, тренинг, фасилитация, рефлексивная команда, ориентированный на решение подход, мастермайнды, супервизии по кейсам и компетенциям, работа с внутренними экспертами и т.д.

Мне можно писать  
для общения  
и консультаций



Руководитель-фасилитатор – в чем главные вызовы?

От цели до результата – как поддержать руководителя-фасилитатора?

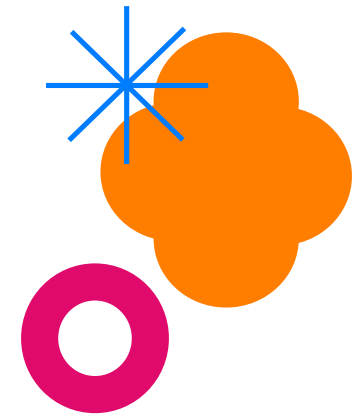
В чем плюсы обучения руководителя-фасилитатора на рабочем месте и как такое обучение организовать?

В компаниях нормально сосуществуют два процесса: обучение руководителей фасилитации и реальная работа руководителя с его командой.

Что есть у нас в ОМК:

- Электронные курсы «Эффективное совещание» и «Драйв-совещание: фасилитация встреч»
- Alpina Digital: видео, курсы, чек-листы
- Внутренние разработки: набор типовых схем и рекомендаций по проведению интерактивных дискуссий
- Стандарт работы руководителя по проведению собраний
- Программа для руководителей «Фасилитация. Инструменты эффективного группового взаимодействия» с обучением и супервизиями + ТГ для сообщества выпускников программы «Герой. Мудрец. Фасилитатор»

...Но все равно наступает момент, когда...





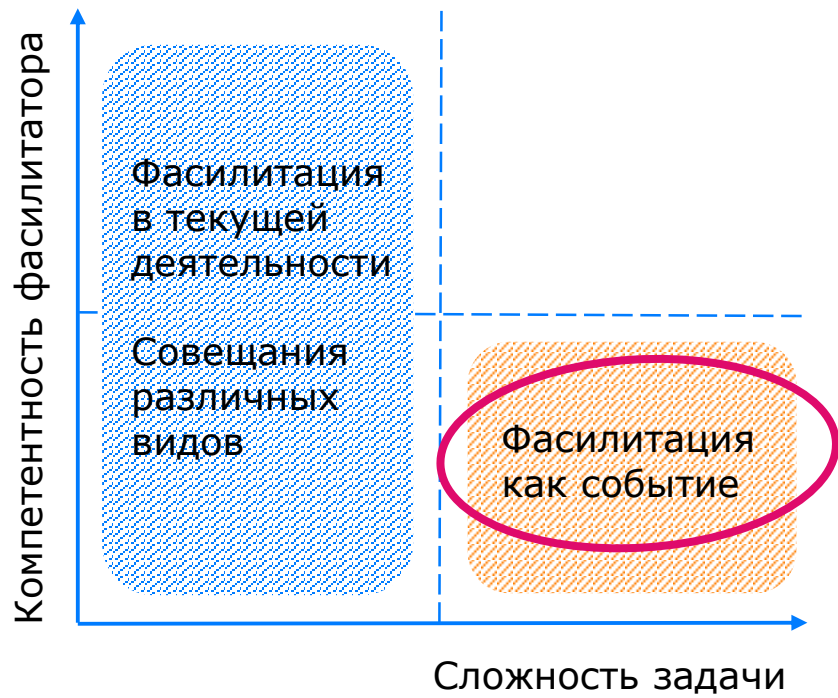


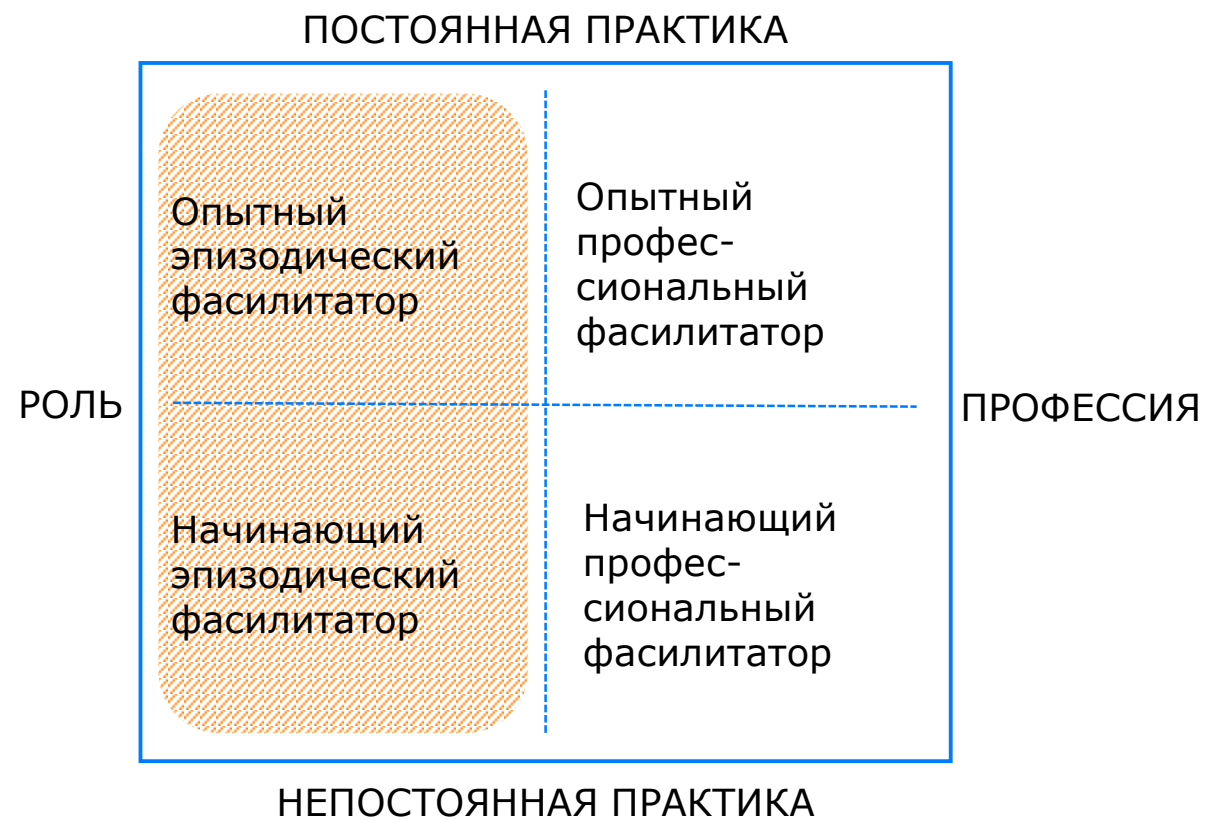
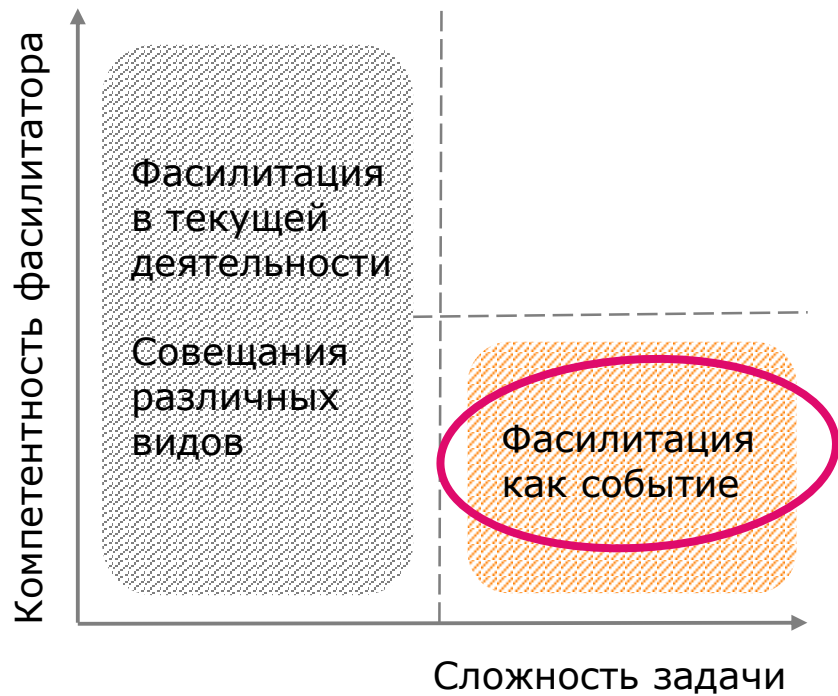
Аватар руководителя в моих корпоративных кейсах

Директор управления/функции управляющей компании или бизнес-единицы, один или вместе со своей первой линейкой

Примеры запросов

- Запуск ключевых инициатив в рамках стратегии
- Согласованность внутренних и кросс-функциональных процессов на производстве
- Трансформация структуры
- «Сыгранность» в обновленной команде





(с) Жан-Филипп Пупар «Стать фасилитатором. Достичь профессионализма в управлении групповыми процессами в компании»



В теории, между теорией и практикой нет разницы,  
но на практике она есть

(с) цитату приписывают Йоги Берру, американскому бейсболисту и менеджеру бейсбольной команды

Человеку нужен человек

(с) Станислав Лем «Солярис»

Профессионал

Уверенность

«Свой», авторитет для команды

Знает, как говорить с командой на одном языке

Владеет необходимым инструментарием

Нуждается в диалоге, чтобы найти себя в заданных рамках, возможность безопасно переходить между ролями лидера, менеджера, фасилитатора

Запрос на обратную связь и совершенствование

Новичок в своем деле

Уязвимость

«Чужой» для команды

Нуждается в «переводчике»

Нуждается в «спец. оснащении» для сессии

Нуждается в готовых рецептах «скажите, что и как мне сделать»

Нет запроса на обратную связь

~~Новичок в своем деле~~

Профессионал

Уверенность

Уязвимость

### Чек-лист для HR для начала беседы с заказчиком

Выразить признательность за запрос;

Обозначить свою экспертизу.

Посыл: ваш запрос мне знаком, и одновременно с этим он уникален;

Вкратце описать процесс подготовки и распределение ролей.

Посыл: я понимаю, что подготовку нужно вписать в ваш график, и вот из каких 1-2-3 шагов будет состоять, вот что буду делать я для вас, и вот что потребуется в свою очередь от вас;

Создать договоренности: график встреч, повестка ближайшей встречи (например, обсудить уже заполненный бриф или обсудить прототип сценария, если бриф уже заполнен);

По итогам первой беседы выслать необходимые материалы (форму для брифа, материалы по фасилитации по запросу, референсы и др.).

# Если первая встреча была посвящена только знакомству

## Чек-лист для брифа (адаптируется под заказчика)

- Цель
  - Что нужно обсудить на встрече (сессии)?*
  - Для чего важно собрать сотрудников?*
  - Что не может быть решено без совместного обсуждения?*
  - Почему нельзя обойтись без совместной встречи, какую дополнительную ценность она должна создать?*
- Участники
  - Кого обязательно пригласить на встречу и почему?*
  - Сотрудники будут обсуждать этот вопрос впервые или нет?*
  - Знакомы ли все участники между собой?*
- Форматы и инструменты
  - Встреча очная или онлайн?*
  - Если онлайн – какой ресурс предпочтительнее (перечисление доступных ресурсов)?*
- Результат
  - Какой результат вы ожидаете от встречи?*
  - Что должно произойти после встречи, кто и что должен сделать?*
  - Что должно произойти на самой встрече?*
  - Что может помешать достичь этого результата?*
  - Что может помочь достичь этого результата?*
  - Что если одной встречи не хватит, может ли это быть серия встреч?*
- До встречи
  - Что сотрудники должны прочитать, изучить, подготовить, прислать заранее до встречи?*
  - Что они могут сделать самостоятельно, не встречаясь, чтобы сама встреча прошла более продуктивно?*
- По итогам встречи
  - Соберем обратную связь от сотрудников и встретимся обменяться обратной связью.*
  - Обсудим, нужны ли дальнейшие шаги и какие.*

~~Владеет необходимым инструментарием~~

Нуждается в «спец. оснащении» для сессии

~~Готовые рецепты~~

Диалог и свобода в заданных рамках

### Чек-лист для HR

- Уточнить вводные по брифу (всё ли мы все правильно поняли);
- Согласовать верхнеуровневое видение сессии («можно так, а можно так»);
- Подготовить к очередной встрече сценарий с развилками, в т.ч. с разными упражнениями для каждой подзадачи в рамках общей задачи сессии;
- На встрече по сценарию обсудить развилки в формате диалога. Создать пространство для со-творчества и со-авторства.  
*Что вам больше нравится? Во что больше верите? Что будет эффективнее? А что будет вам органичнее? Какой вариант вы бы предложили тут и тут?*
- Зафиксировать правки и выслать на согласование;
- Параллельно запустить организационную/административную подготовку; выслать приглашение всем участникам с повесткой сессии.

«Ничего непонятно!»  
До сессии запустить кастдев силами руководителей внутри их команд для выявления проблем, корневых причин и предложений.

«А что, если...?»  
Поспорить, обсудить риски, посомневаться, пофантазировать, авторизовать авторство заказчика, получить взаимное удовольствие.

Чужой

Свой, авторитет для команды

~~Нуждается в переводчике~~

Говорит с командой на одном языке

### Чек-лист для со-ведущих сессии, HR и руководителей

- Расписать сценарий с таймингом, ролями;
- Отрепетировать (индивидуально и – при необходимости – совместно);
- Особое внимание уделить согласованию старта сессии. Хорошее начало – половина дела: создать контракт, снизить сопротивление на входе, разбудить любопытство;
- Договориться, что в процессе что-то может пойти «не так» и как мы действуем в этом случае, нормализовать право быть не-идеальными в живом процессе сессии, но – с опорой на план.

Дать инструкции и заготовки для прямой речи, но помочь найти свои слова.

HR – буфер на старте. Делит в руководителем функции поддержки («мать») и вызова («отец»), постепенно освобождает все больше пространства бизнесу и уходит на второй план.

«Меня выгнали:»)»  
Немецкая школа тренинга научила, что отсутствие тренера/фасилитатора в зале это нормально

Пошел каскад «незапланированных» рабочих вопросов – отлично!

?

~~Не нужна обратная связь~~

## Запрос на обратную связь и совершенствование

### Чек-лист для HR

- Запустить вашу стандартную анкету обратной связи, добавив вопросы от руководителей как ваших соведущих;
- Провести на «ретроспективу сессии», обозначить возможности дальнейшей работы со стороны заказчика и поддержки со стороны HR.

Анкета обратной связи – как признак перехода в «высшую лигу». Сбор обратной связи – атрибут сессий-событий. Работать с формализованной обратной связью – норма для профессионального (не эпизодического) фасилитатора.

При обсуждении фасилитационного опыта руководителя можно опираться на размышления Жан-Филиппа Пупара о мировоззрении фасилитатора и фасилитирующем поведении.

Характеристики и проявления мировоззрения профессионального фасилитатора:

- Чуткость
- Рассудительность
- Инициатива
- Доброжелательность
- Желание помочь другим
- Удовлетворение и удовольствие от работы на благо коллектива
- Работа на определенную цель и в интересах людей, без страха конфронтации и излишней эмпатии

# Отзывы реальных участников на сессии, проведенные их руководителями

9 из 10

Средняя оценка  
руководителя как фасилитатора

Живой диалог, 100% практическая часть

Вся программа сессии была полезной

Были обозначены ключевые задачи и области развития, определены ответственные, а также прошло коллективное обсуждение, обмен мнениями и лучшими практиками

Важное мероприятие! Встреча с коллегами, обсуждение в очном формате оставили только положительные моменты.

Надо чаще встречаться, "сверять часы" на регулярной основе (2-3 раза в год)

Обсудили запрос к функции от руководства, наметили дальнейшие шаги

Познакомилась ближе с целями Дирекции и дорожной карты, узнала больше о деятельности других направлений в Дирекции, об их текущих задачах и сложностях, услышала коллег

Вам удалось растопить лёд скепсиса у очень сложной аудитории!))

Очень понравилась атмосфера мероприятия: домашняя, не было страха, каких-то сомнений, боязни высказываться. [ФИО руководителя] – умничка, мероприятия проходят очень "живо", познавательно и интересно)))

Разбирали кейсы участие в которых я непосредственно принимаю. Интересно было послушать мнение коллег, но не хватило глубокого погружения. Реализую в рабочем порядке.

# Спасибо за внимание!

Татьяна Новоселова

Мне можно писать  
для общения  
и консультаций

