

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

СТРАТЕГИЧЕСКОЙ
СЕССИИ

2.0

КОМПАНИЯ:

ДАТА:

ВЕДУЩИЙ СЕССИИ:

Стандарт разработки стратегической сессии
Рабочая тетрадь. Версия 2.0

Дорогие коллеги, мы выкладываем эту тетрадь в свободный доступ для того, чтобы:

- а) вы могли ознакомиться с нашим стандартом разработки сессий;
- б) смогли точнее понять устраивают ли вас наши подходы;
- в) правильно подготовились к стратегической сессии и получили необходимый вам результат.

Подчеркиваю, что в первую очередь стратегических, а не фасилитационных. Для меня это разные вещи. Первые направлены на разработку стратегий и требуют знания основ стратегического менеджмента. Вторые направлены на создание ценностно-коммуникативных решений. Но тетрадь также подходит для подготовки и фасилитационных сессий.

С помощью этого стандарта мы разрабатываем индивидуальные сценарии для каждого клиента, учитывая все нюансы организации.

Если вы хотите провести стратегическую сессию с нашим участием, напишите на нижеуказанную почту, и мы свяжемся с вами в самые короткие сроки.

Также мы оказываем весь спектр консультационных услуг по разработке и внедрению стратегических решений в организациях. Подробнее на нашем сайте.

Удачи вам.

С уважением,
Гай Карапетян.
info@gai.company
<https://gai.company/>



Структура рабочей тетради:

1. Подготовка стратегической сессии.
2. Открытие сессии.
3. Проведение сессии.
4. Завершение сессии.
5. Дополнительные материалы.

Чек-лист ведущего на входе:

- ✓ Решения еще не приняты и их нужно выработать. Да. Нет.
- ✓ Затраты ресурсов на сессию оправданы важностью решаемых задач. Да. Нет.
- ✓ Для выработки решения потребуется участие и анализ многих людей. Да. Нет.
- ✓ Решение требует согласования и/или изменения в действии разных людей. Да. Нет.
- ✓ Участники заинтересованы в создании общего решения, нет скрытых деструктивных мотивов и есть взаимное доверие. Да. Нет.
- ✓ Входящая информация необходимая для принятия решения не является секретной для участников, понятна и доступна. Да. Нет.

Опишите компанию (количество персонала, направления деятельности, целевые задачи компании и т. д.) и ваши впечатления от встречи (кто является заказчиком сессии, кто является ее организатором, прочие контактные лица и их мотивация).

Подготовка
<ul style="list-style-type: none">• Оценка готовности компании• Описание компании• Определение цели и результата сессии• Интервью заказчика сессии• Интервью участников сессии• Определение РАЕИ-кода участников• Определение РАЕИ-кода компании• Разработка сценария сессии• Определение места проведения• Определение материалов необходимых на сессии• Рассылка приглашений на сессию• Определение возможных конфликтов• Создание альтернативных сценариев• Выбор инструментов для сессии• Подготовка инструкций участникам• Определение базовых правил поведения на сессии
Открытие сессии
<ul style="list-style-type: none">• До старта повесить в комнате правила поведения• Подготовить посадочные доски• поприветствовать участников• Объявить цель сессии и программу• Проинтегрировать участников с целью• При необходимости познакомить участников друг с другом• Определить как будут приниматься решения• Получить согласие участников с повесткой и методами работы• Начать обсуждение
Во время сессии
Процесс сессии: <ul style="list-style-type: none">• Сбор фактов• Категоризация• Исследование• Генерация идей• Определение приоритетов• Отчетность Спрашивайте у группы: <ul style="list-style-type: none">• Видят ли они прогресс?• Подходят ли им инструменты и методы?• Устраивает ли их темп?• Не запутался ли кто, не устал?
Завершение сессии
<ul style="list-style-type: none">• Проведите обзор проделанной работы• Проведите обзор посадочных досок• Утвердите решения• Назначьте ответственных за действия• Выявите какие идеи и вопросы не успели рассмотреть, что с ними делать• Решите какую информацию и кому можно сообщать• Определите необходима ли еще одна сессия• Попросите группу дать оценку сессии

Заповедь ведущего стратегической сессии
Эффективное решение = Правильное решение x Уровень приверженности ему участников совещания.

1. ПОДГОТОВКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ:

1. Зачем мы проводим это мероприятие? Чего мы хотим достичь?
2. Что мы хотим увидеть по завершении работы? Какие продукты должны быть созданы на конференции?

Вопросы заказчику сессии:

- Цель сессии
 - Какова цель сессии? Зачем мы её проводим?
 - Какие проблемы, ответы на какие вопросы мы пытаемся получить?
 - Кто инициировал потребность в сессии?
 - Как вы осознали, что эта проблема существует? Как она проявляется себя?
 - Что произойдет, если мы не решим эти проблемы?
- Результат сессии
 - Что должно появиться после сессии такого, чего не было в руках или головах участников до неё?
 - Какие документы, понимание, взгляды, образ мыслей должны появиться?
 - Какие другие результаты?
 - Вот прошла сессия, как мы поймем, что она успешна? А через три месяца после её завершения?

Ответы:

5 шагов подготовки

1) Цель

Нам нужна четко сформулированная цель, осознание потребности в сессии, которая разделяется всеми участниками, иначе каждый из участников будет решать разные задачи.

Четкая цель — фундамент для принятия решений.

2) Результаты сессии зависят от поставленных целей и могут быть следующего характера: единое согласованное мнение; новые идеи; определенный документ, например, видение компании или наброски стратегии, отчет, план; календарный график определенных действий, с указанием ответственных лиц.

Основным вопросом перед сессией является следующий:
"Какую информацию, что нам следует иметь в виду во время проведения сессии?"

Вопросы заказчику сессии:

- Участники сессии (ФИО и должности внесите на следующей странице)
 - Кто обязательно должен присутствовать на сессии?
 - Кто является главным экспертом компании по данному направлению?
 - Что должны знать о компании участники?
 - Какой допуск информированности должен быть у участников
 - Необходимо ли подписывать дополнительное соглашение о неразглашении?
 - Кто окажется в сфере влияния принятых на сессии решений?
- Потенциальные сложности
 - есть ли конфликты между подразделениями?
 - есть ли конфликты между конкретными участниками сессии?
 - что или какой вопрос может осложнить проведение сессии?
 - следует ли жестко ограничить участников по наличию гаджетов и коммуникациям с внешней средой?
 - какая информация известна не всем участникам сессии, и какую информацию нельзя ни озвучивать, ни обсуждать?
 - какие сомнения могут быть у участников?
 - кто может что-то потерять или приобрести, если решение будет принято?
 - есть ли кто-то, чью точку зрения ведущему лучше знать заранее?
 - что еще следует знать ведущему сессии?
- Подготовительные материалы участников
 - Какую информацию (отчеты, материалы) следует участникам узнать до сессии о внутренней среде?
 - Какую информацию (отчеты, материалы) следует участникам узнать до сессии о внешней среде?

5 шагов подготовки

3) Необходимые общие характеристики участников сессии:

- доступна вся необходимая информация об организации и ее внешней среде, и она должна быть понятна;
- должна быть заинтересованность в исправлении проблем;
- к их мнению прислушиваются.

4) Потенциальные сложности и проблемы. Конфликты и сложности следует учесть заранее!

5) Подготовка к сессии

Простой блок вопросов участникам сессии:

- Как вы считаете, зачем мы проводим сессию, каковы ее цели?
- Как может выглядеть результат сессии?
- Что я, как ведущий, должен знать до начала сессии?
- Какую информацию вы знаете, какую информацию вы не знаете об организации?
- Кто какие роли осуществляет, кто неформальный лидер?
- В чем ограничения организации, каковы её сильные и слабые стороны?
- Какие еще могут быть сложности у организации?
- Опишите процесс деятельности организации.
- Как вы видите будущее организации?
- Каковы будут критерии того, что сессия прошла успешно? Что позволит нам сказать, что мы не зря потратили время и деньги?
- Кого еще стоит позвать на сессию?
- Какие вопросы следует вынести на сессию?

Вопросы выявляющие факты о клиенте:

- Существует ли и формализован ли в компании процесс предоставления обратной связи от сотрудника к сотруднику и от сотрудников к руководителю?
- Если опросить ваших лучших клиентов, что бы они сказали о вас?
- Как бы вас охарактеризовали конкуренты, какими словами?
- Что в вашей компании можно назвать странным? А что удивительным?
- Кто является мотором компании? А кто является ее мозгом?
- Кому принадлежит заслуга того, что компания добилась успеха?
- Какова ваша роль в успехе компании?
- Если бы прямо сейчас можно было бы что-то изменить, что бы вы изменили?
- Если через десять лет вам попадется позитивная новость о вашей компании, как бы звучал заголовок?

Вопросы, выявляющие факты о предыдущем опыте работы с консультантами:

- Вы уже проводили сессии с внешними ведущими, поделитесь вашим опытом, что вам понравилось, а что не понравилось?
- Что я могу привнести в вашу сессию?
- Чего я должен избежать?
- Как вы предпочитаете - живые встречи, или мы можем держать связь удаленно?
- Дайте мне один самый важный совет на эту сессию.

Вопросы, выявляющие факты о личности интервьюируемого:

- Что является самым сложным в вашей работе?
- Расскажите, как получилось, что вы занимаетесь тем, чем занимаетесь?
- Если бы вам предложили два типа работ, первый - запускать новые проекты, второй - доводить до ума существующие проекты, что бы вы выбрали? Почему?

Вопросы, выявляющие факты о текущей ситуации:

- В чем сильные стороны вашей компании?
- А с чем вы справляетесь, но не особо хорошо?
- На что во внешней среде стоит обратить внимание вашей компании?
- Что мешает эффективности компании? Ресурсы, коммуникации?
- Если текущий продукт/проект будет не успешен, как это отразится на компании?

Вопросы, выявляющие факты о проекте:

- Как нам организовать процесс обмена информацией в текущем проекте?
- Есть ли какие-то ограничения в плане распространения информации? Кого и о чем можно спрашивать, с кем и о чем можно говорить?
- Что произойдет если ваш проект не уложится в сроки или выйдет за рамки бюджета?
- В каком виде и как часто представляются отчеты о проекте?
- Кто контролирует процесс выполнения KPI?

Вопросы, стимулирующие правополушарное мышление:

- Как бы этот вопрос решили китайцы? А японцы? А скандинавы?
- Если бы собирались провести революцию, а не эволюцию - что бы это поменяло?
- Как мы можем не просто удовлетворить наших клиентов, а привести их в восторг?
- Чего от вас ждут ваши конкуренты?

Вопросы, выявляющие готовность к изменениям:

- Что мешает реализации текущей стратегии?
- Каковы угрозы, грозящие компании?
- Что может создавать сложности при внедрении изменений?
- Что может заставить нас врасплох?
- Есть ли в компании противники изменений?
- Что может помешать успешной реализации новой стратегии?
- Что может произойти неожиданно?

Вопросы, выявляющие заинтересованность:

- Что нам может помочь, чтобы все действовало заодно?
- Какова ваша выгода при успешной реализации проекта?
- А что вы собираетесь привнести в проект от себя?

Вопросы, выявляющие различия в мнениях:

- Кто-то может выразить это по-другому?
- О чем мы забыли?
- Что мы не учли?
- Какие интересы мы пропустили?
- Как на это отреагируют остальные сотрудники, а руководство?
- Вы предлагаете делать то же, что и делали всегда?

Уточняющие вопросы:

- Как это выразить по-другому?
- Уточните, пожалуйста.
- Правильно ли я вас понял?
- Опишите обратную ситуацию.
- Можно вот об этом поподробнее?

ФИО и должности участников. Психотип. Комментарии.

Ответы участников сессии:



Типовые сценарии сессии:

Конференция:

1. Вступление.
2. Текущая ситуация.
3. Прошлые успехи и трудности.
4. Потенциальные решения.
5. Коллективные и индивидуальные действия (план).
6. Следующие шаги.
7. Подведение итогов и завершение сессии.

Решение проблемы:

1. Вступление.
2. В чем проблема, каковы ее причины?
3. Какие критерии следует использовать при выборе решения?
4. Какими могут быть решения? (варианты)
5. Каковы сильные и слабые стороны предложенных вариантов?
6. Можно ли найти новые решения, сочетающие основные сильные стороны существующих.
7. Какое решение следует выбрать?
8. Подведение итогов и завершение сессии.

Улучшение процесса:

1. Вступление.
2. Как процесс работает сегодня?
3. Каковы проблемы и их основные причины?
4. Как это можно улучшить? (предложения)
5. В каком порядке стоит расставить предложенные решения с точки зрения их приоритетности?
6. Как будет работать новый процесс?
7. Подведение итогов и завершение сессии.

Планирование проекта:

1. Вступление.
2. Определение цели, задач проекта.
3. Определение перечня ключевых результатов.
4. Выявление критических факторов успеха.
5. Разработка общего подхода (концепции проекта).
6. Определение ресурсов, сроков, зависимостей, составление графика работ.
7. Выявление рисков и непредвиденных обстоятельств.
8. Подведение итогов и завершение сессии.

Стратегическое планирование:

1. Вступление.
2. Краткий обзор ситуации.
3. Разработка миссии и видения.
4. Постановка целей.
5. Формулирование задач или показателей достижения целей.
6. Выявление критических факторов успеха и возможных препятствий.
7. Разработка стратегий.
8. Определение приоритетов.
9. Создание плана действий.
10. Подведение итогов и завершение сессии.

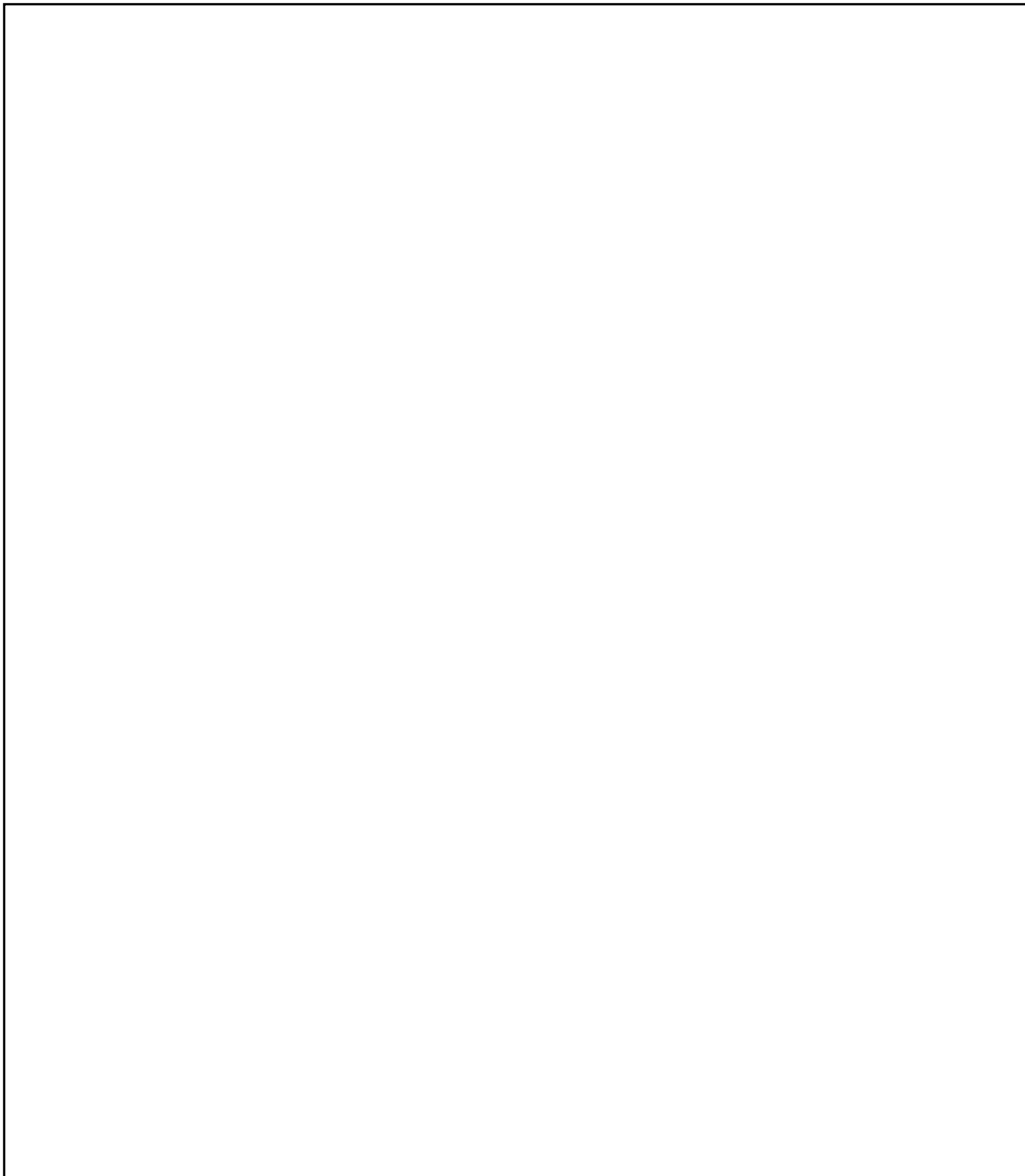
Тимбилдинг:

1. Вступление.
2. Благодаря чему команды работают эффективно?
3. Формирование видения эффективной команды и общей цели.
4. Выявление проблем и препятствий.
5. Разработка стратегии по реализации видения и достижения общей цели.
6. Формулирование командных норм.
7. Составление плана мониторинга.
8. Подведение итогов и завершение сессии.

Алгоритм создания сценария:

1. Определите главный вопрос.
2. Определите подготовительные вопросы.
3. Определите логический порядок подготовительных вопросов.
4. Подготовьте план из вопросов, включая вступление и подведение итогов.

Ваш сценарий предстоящей сессии:



Сценарий получения согласия!

Когда решение уже принято, а вам просто необходимо добиться его принятия участниками и/или усовершенствования.

1. Попросите участников перечислить вопросы, ответы на которые они хотят увидеть.
2. Сопоставьте их с местами ответов в плане.
3. Создать черновики ответов, если их нет.

Чек-лист подготовки к сессии

- ✓ Определены цель, результат сессии.
- ✓ Создан список участников.
- ✓ Определены потенциальные сложности.
- ✓ Проведены интервью с участниками.
- ✓ Создан сценарий сессии.
- ✓ Определено, что необходимо сделать (прочитать, подготовить) участникам до сессии.
- ✓ Предсказаны потенциальные конфликты, вы определили, как будете их решать.
- ✓ Подготовлены материалы и инструменты для самой сессии.
- ✓ Определено время и место.
- ✓ Подготовлены и разосланы приглашения.

Шаблон приглашения на сессию

Дата, время и место сессии:

Цель собрания

Ожидаемые результаты

Сценарий

Время сбора:

Время начала:

1) Приветствие.

Участники

Необходимо сделать, изучить до сессии.

Выберите вашу позицию на сессию:

- **Консультант** (Вмешиваюсь если попросят)
- **Менеджер собрания** (Задаю повестку, правила и инициирую обсуждение, но почти не вмешиваюсь в процесс)
- **Лидер собрания** (активно вовлекаю в дискуссию, побуждаю, подталкиваю)
- **Участвующий ведущий** (делюсь своей точкой зрения)

Самостоятельная подготовка ведущего сессии

Подготовьте заранее:

1. Альтернативный сценарий, если необходимо:

2. Метод для каждого этапа (списки, штурм и тп):

3. Вопросы для начала каждого этапа:

4. Способ записи для каждого этапа (список, таблица, инд. записи):

5. Материалы необходимые для каждого этапа (бумага, флипчарт, стикеры):

6. Время начала и конца каждого этапа:

7. Энерджайзеры на начало каждого этапа:

Инструменты, которые вы подготовили к сессии:

Инструмент

Разогрев группы на старте основной части.

Несколько вопросов, требующих невербального ответа:

- Кому приходилось страдать из-за...? (поднимите руку и сами поднимаем)

Ваш вопрос:

- Это ведь было сложно и неприятно? (кивок)
- Хорошо бы всё организовать? (кивок)
- С чего начнем, давайте перечислим, кто готов? (поднимите руку)

Инструмент

ЗЭПАВ.

Когда даете сложную инструкцию, необходимо объяснить активность группе:

1. Задача
Вот что мы собираемся сделать
2. Эффект
Вот что мы собираемся получить по итогам работы
3. Процесс с примером
Вот как мы это будем делать
4. Аргументация
Вот почему мы используем именно этот процесс
5. Время
Вот сколько времени нам понадобится

Запишите все инструкции, которые вы будете давать на сессии. Желательно в формате ЗЭПАВ:

2. ОТКРЫТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ

Стандартные правила для сессии. Подготовьте лист флипчарта с правилами до старта.

1. *Говорит только один. Не стоит перебивать друг друга и говорить одновременно с другими людьми.*
2. *Высказать свое мнение может каждый. Если вам есть что сказать – говорите. Если вы считаете, что обсуждать данный пункт бесполезно — сообщите нам об этом.*
3. *Говорите ёмко, конкретно. Не растягивайте мысль. Подготовьте ее и выскажите четко. Это позволит нам сэкономить время. Также нам нужна ясность в решениях.*
4. *Если не согласны — задайте лучше вопрос, чем высказывать негатив. Вопрос можно задать в стиле “Помогите мне понять, как этот пункт поможет нам...?”.*
5. *Правило ДДД. Достаточно, двигаемся дальше. Если кто-то из вас заметил, что мы застряли на обсуждении одного вопроса, и это уже не несет никакой дополнительной ценности, скажите громко “Достаточно, давайте дальше”.*
6. *Энергизация. Необходимо договориться, что делать, если мы осознали, что энергия группы упала. У ведущего сессии должно быть готовое предложение (энерджайзер), например, кофе-пауза или какое-то упражнение. Следует утвердить этот пункт правил с группой.*
7. *Отключение гаджетов. Следует договориться с группой, что телефоны должны быть отключены, все рабочие вопросы по возможности перенести на другие дни, в крайнем случае они должны решаться в перерывах. Гаджеты и ноутбуки в процессе стратегической сессии можно использовать лишь для решения задач сессии.*
8. *Роли участников. Следует объявить участникам, что их роль состоит в активном участии и потребности договориться о компромиссных решениях. А роль ведущего сессии не экспертная, он не предлагает решений, а лишь управляет процессом.*
9. *Правила, заданные группой:*

10. Энерджайзер, выбранный группой:

Чек-лист открытия сессии

- ✓ До начала **записать и повесить** правила поведения на сессии.
- ✓ **Объявить базовую информацию** о целях, смысле и результатах, которые необходимо достигнуть.
- ✓ **Проинтегрировать участников с целью**, рассказав, как полученные результаты помогут в их трудовой деятельности. Используйте “вы”, “вас”, “ваша”.
- ✓ Спросить, **какие вопросы стоит обязательно поднять на данной сессии**, а также есть ли у них **личные цели, связанные с этой сессией**.
- ✓ **Активизация**. Создать команды по 2-5 человек и попросить описать пользу от ответов на вышеприведенные вопросы от лица команды, дав им на исполнение задания около 3-5 минут.
- ✓ **Зафиксировать ответы** на отдельном листе.
- ✓ **Проинтегрировать участников с повесткой** + обсудить, как те или иные цели из предыдущего этапа связаны с графиком повестки, все ли цели охватывает повестка. Если повестка охватывает цель, следует проинформировать, на каком этапе повестки эта цель будет обсуждена. Если же повестка цель не охватывает — следует обсудить, стоит ли отложить проработку этой цели или скорректировать повестку дня. Утвердите повестку с участниками сессии прежде, чем идти дальше.
- ✓ **Объявить стандартные правила поведения** на сессии. Уточнить, есть ли лучшие предложения или пункты, которые следует внести/убрать из правил.
- ✓ **Показать и объяснить три посадочные доски**:
 - *Вопросы*, которые появились, но мы их не обсуждаем сейчас, а обсудим позже или уже после сессии.
 - *Действия*, которые следует совершить после сессии, подпишите сроки и ответственного.
 - *Принятые решения*.
- ✓ **Знакомство участников друг с другом**, например, дать каждому рассказать несколько интересных, но неизвестных фактов о себе.
- ✓ **Как будут приниматься решения** - определитесь с группой: лидером, вето, балльно, большинством, 5 пальцев?
- ✓ **Получить согласие участников** с предложенными целью, результатами, повесткой, правилами и переходите к первому из вопросов повестки.
- ✓ Ваш пункт...

3. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ СЕССИИ

Управление энергией.

1. Начните встречу на максимальной энергетике, тогда к моменту спада вы будете на нормальной энергетике.
2. Начинайте с энерджайзера после каждого перерыва (загадки, шутки, парадоксы, отрывки из фильмов).
3. Похвала, аплодисменты.
4. Упражнения «Волна» или ци-гун.
5. Изменение размеров команд и методов обсуждения. (Списки, штурм, группировка, лоббирование, круговое обсуждение, работа в парах и тд.)
6. Возможно, дополнительные перерывы.

Основные процессы сбора информации:

На каком вы этапе? Обведите кружком и запишите основные мысли в перерывах, после прохождения этапа.

- ✓ **Сбор фактов** - создайте список.
Получить больше детальной информации.

- ✓ **Категоризация** - группировка.
Для дальнейшей обработки.

- ✓ **Исследование** - выявление вопросов.
Поощрять участников на доп. вопросы.

- ✓ **Генерирование идей** - мозговой штурм.
Создание решения.

- ✓ **Определение приоритетов** - голосование.
Проранжировать, оценить, выбрать идеи.

- ✓ **Отчетность** - проинформировать о результатах работы.

Варианты составления списка идей.

Мозговой штурм:

Собираются все оригинальные идеи. Количество важнее качество. В формате открытого обсуждения записывается на доску.

Стикеры:

Каждый записывает свои идеи на стикеры. Один стикер - одна идея. Потом все стикеры вешаются на доску и группируются.

Совместная запись:

Участники в тишине записывают свои идеи на листках. Через несколько минут все обмениваются листками, читают написанное коллегой и добавляют новые идеи.

Парная работа:

Участники разбиваются на пары, обсуждают и записывают идеи. Потом все пары демонстрируют другим участникам свои идеи.

Мульти темы:

В ситуации, когда тем для обсуждения много можно выставить флипчарты с указанными темами, участники в свободном формате переходят от одного флипчарта к другому и записывают свои идеи.

ПРОБЛЕМЫ

Проблема	Решение
Один из участников доминирует в обсуждении.	Спровоцируйте активное участие большинства. Попытка охладить активного участника может привлечь к нему еще большее внимание. А попробуйте кто-нибудь опротестовать? Как бы выразили эти идеи? Что мы не учли?
Участники устали или ведут себя неактивно.	Спросите у участников причину. Перейдите к формату работы в малых группах — это ускоряет динамику и снижает тревожность. Устройте “аквариум”.
Участники валяют дурака или разговаривают на посторонние темы.	Попросите их вернуться в группу. Устройте перерыв. Спросите у группы, может сделать, обсудить, что-то альтернативное.
Участники не слушают друг друга, обращаются неуважительно.	Скажите, что видите спор и он может завести в тупик. Попросите каждого кратко высказать свои тезисы. Активно используйте перефразирования “правильно ли я вас понял...”, “я услышал, что...”. Спросите у группы что происходит и как мы это можем решить.
Участники полностью отклонились от темы, или обсуждается несколько различных тем.	Проведите линковку тем обсуждения, как они связаны, а потом установите очередь обсуждения. Или просто припаркуйте вопрос на посадочной доске, если они никак не линкуются с основной темой.
Сарказм или ирония во время обсуждения.	Спросите, как это выразить в более нейтральном тоне. Сначала попросите описать позитивные стороны высказанной идеи, а потом попросите объяснить, чего не хватает в высказанной идеи, что поменять.
Обсуждение зашло в тупик.	Спросите у группы как выйти из тупика.
Двое открыто конфликтуют.	Не пытайтесь решить конфликт и найти правого. Спросите, важно ли для них сохранить рабочие интересы и довести компанию до успеха? Как тогда сейчас можно решить конфликт? Кто может принять окончательное решение? Когда этот конфликт лучше обсудить? Попросите помощи у группы: что здесь происходит и что мы можем предпринять?
Кто-то покинул сессию “хлопнув дверью”.	Остановите сессию. Обсудите эпизод. Обратитесь к помощи группы: почему это произошло, что мы будем делать сейчас?

4. ЗАВЕРШЕНИЕ СЕССИИ

Чек лист закрытия сессии:

- ✓ Обзор проделанной работы проведен.
- ✓ Обзор посадочных досок проведен:
 - Обсуждены преимущества принятых решений и возможные препятствия. Согласие на их реализацию получено. Все задокументировано.
 - Подтверждение обязательств в отношении принятых решений получено.
 - Проработка списка вопросов. Что делаем с нерешенными решено.
- ✓ Назначены ответственные за действия.
- ✓ Решено какую информацию и кому можно сообщать.
- ✓ Оценка сессии дана. Круговое обсуждение. Что улучшить обсуждено. Благодарность команде.

Дайте ответы на вопросы:

Чего достигли?

Какие решения приняли?

Что можно рассказать и кому?

Как результаты сессии (протокол) будет документироваться?

Что команда будет делать после сессии?

Кто отвечает за то, чтобы это произошло?

Как мы узнаем, что это произошло?

Когда планируется новый сбор?

Что будем делаться на новой встрече?

Что будет если мы ничего не сделаем по проработанным решениям?

Что вам, как ведущему, порекомендовали изменить в проведении сессий в следующий раз?

5. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Шпаргалки - ПРАВИЛА ЗАПИСИ

Подсказка

Записывай так, как они произносят! Оставляй пространство между строками!

Подсказка

Зачем высказываться и записывать?

Доведите до группы, что ваши записи, это официальный протокол встречи.

Подсказка

Как сокращать паузы?

- Стой у доски и сразу же пиши.
- Повторяй вслух слова.
- Проси их повторить.
- Спроси - "Почему это так важно?", пока отвечают - пиши.

Подсказка

Посадочные доски:

Используй посадочные доски

- Решения (заносите сюда решения, возникшие в процессе сессии).
- Действия (необходимые действия после сессии и ответственного).
- Вопросы (возникшие важные вопросы, которые решили не обсуждать на данной сессии).
- Выводы, анализ, комментарии (записываются после сессии).

Подсказка

Как помочь сформулировать?

Спросите: "Если бы ваш комментарий представлял собой статью в газете, какой у нее был бы комментарий?"

11 смертных грехов ведущего стратегической сессии:

1. Создал недостаточно подробную повестку дня.
2. Начал сессию или ведет ее без ключевых участников.
3. Ведущий сам выбирает какая реплика заслуживает записи.
4. Ведущий интерпретирует слова и записывает что-то своё.
5. Ждет идеальной формулировки.
6. Позволяет группе отвлекаться от темы.
7. Позволяет повторно обсуждать одни и те же вопросы.
8. Сам нарушает заданные правила.
9. Потворствует недоверию, спрашивает согласия группы перед записью.
10. Утверждает, а не спрашивает.
11. Не показывает группе поле каждого этапа, как проделанная работа связана с целью сессии.

Типы групп:

- Все присутствующие - нет общей информации, обсудить, создать.
- Малые группы - есть общая информация, сократить время работы.
- Пары - высокая интенсивность.
- Индивидуальная работа - анализ, вход для интровертов.

Подсказка

Задаем вопросы правильно:

Шаг 1 - начните с фразы позволяющей создать образ:

"Вспомните о ...", "Представьте себе", "Если ...", "Подумайте ..." - поместите участников внутрь какого-то сюжета...

Шаг 2 - свяжите образ с их ответами, некий образ, помогающий участникам четко визуализировать ответ.

Шаг 3 - теперь, когда есть ответы, задайте им прямой вопрос типа А.

Подсказка

Влияем через вопросы:

- Давайте перечислим идеи, которые **можно** было бы реализовать
- Давайте перечислим идеи, которые **необходимо** реализовать
- Давайте перечислим идеи, которые **стоит** реализовать
- Давайте перечислим идеи, которые **будут** реализованы

"Можно" - используйте ее для генерирования. (Не предполагает ограничений)

"Стоит" - когда группа еще не взяла на себя обязательства (Есть степень готовности к действию, но не предполагает ответственности)

"Необходимо" - побуждение взять обязательства (Выявить лишь самые важные задачи)

"Будет" - добровольно обязуются совершить. (Сосредоточенность и сфокусированность)

Подсказка

Фразы для направления обсуждения:

- Сказанное не кажется вам верным. **Исследующий вопрос.**

"Почему это так важно?"

- Вы считаете, что понимаете сказанное, в отличие от большинства собравшихся. **Резюмирующий вопрос.**

"Мне представляется, что вы говорите о ... Это так?"

- Вы не понимаете сказанного и не уверены, что это понимает кто-то еще. **Косвенный исследующий вопрос.**

"Это важно, потому что ...?"

- Участники проглядели подходящее решение. **Вытягивающий вопрос.**

"Существуют ли решения в области ...?"

- Замечание не имеет отношения к повестке текущего обсуждения. **Перенаправляющий вопрос.**

"Это хорошее замечание. Можем ли мы занести его в список вопросов, чтобы не забыть, а затем вернуться к ...?"

- Работы группы застопорилась. **Продолжающий вопрос.**

"Мы обсудили то-то и то-то. Что еще нам стоит сделать, чтобы улучшить процесс ...?"

- Дополнительные вопросы.

"Расскажите об этом больше", "Правильно ли я вас услышал, что...?", "Что еще?"

Подсказка

Техника для передачи идеи (уход из позиции фасилитатора)!

Шаг 1 - "Что насчет...?"

Шаг 2 - Если восприняли благосклонно: "Какие преимущества вы видите у этой идеи?"

Шаг 3 - "Какими словами, по-вашему, мне это записать?"

10 методов ведения:

1. **Короткие контакты.** Цель обратная связь. Личный вопрос, один на один.
2. **Отбор и сортировка.** Цель - сбор инфо и категоризация. Малые группы. Запись на стикерах. Категоризация записей с ф.
3. **Речь в лифте.** Цель - обобщить инфо, подготовить ответ. Одиночка или малые группы. Спич на 60 сек.
4. **Вынужденные аналогии.** Цель - помочь в творческих решениях. После брейншторма спросить, что общего у ... (чашки кофе) и темы шторма.
5. **Письмо в будущее.** Цель - точно ли все совершили. После сессии, написать себе письмо в будущее, описать ощущения, обязательства, возможные препятствия
6. **Последний герой.** Цель - энергично выявить тах. инфо. Малые группы. На стикерах ответы на вопрос. Затем лидеры по очереди клеят на флипчарт. Не повторяться. Победил последний живой лидер.
7. **Больше/Меньше.** Цель - абстракции для изменений. После создания видения определить, что должно быть больше/меньше в организации для воплощения.
8. **Начать/Перестать/Продолжить.** Цель - что должно измениться. После визуализации или №7 создать список действий.
9. **Жезл оратора.** Цель - стимуляция обсуждения и слушания. В круг. В центре жезл. Задать вопрос. Отвечающий в круг с жезлом, остальные молчат. Говорить только с жезлом.
10. **Блиц-опрос.** Цель - быстрые ответы. Задать группе вопрос с коротким ответом. Записали. Пройтись по комнате и выслушать ответы каждого.

Ваши инструменты на сессию:

Шпаргалки – ПРОБЛЕМЫ ПОВЕДЕНИЯ

Подсказка

Причины непродуктивности:

- Непродуктивным является поведение, а не человек.
- Непродуктивное поведение бывает сознательным и несознательным.
- Непродуктивное поведение замещает выражение недовольства.

Подсказка

Предотвращайте проблемы на сессии:

1. Распределяйте места заранее.
2. Напоминайте о обсужденных правилах на старте сессии.
3. Установите правила обсуждения причин, а не симптомов.
4. Правило - задавать вопросы, спрашивать про плюсы решений, а не критиковать.
5. Обсудите сомнения на старте сессии.
6. Следите за реакцией.
7. Проводите неформальные беседы во время перерывов.

Подсказка

У группы низкий уровень энергии:

1. Разбить на мини-группы.
2. Упражнение Волна.
3. Устроить перерыв.
4. Элементы ци-гун.

Ваше решение....

Подсказка

Если произошло что-то неловкое (критичное):

1. Попросите разрешения отвлечься от повестки дня.
2. Попросите участников самих объяснить, что происходит.
3. Групповое обсуждение - что вы чувствуете?
4. Возможно, стоит объявить перерыв.

Подсказка

Если агрессия идет на вас:

1. Выразите сожаление
2. Скажите, что готовы отказаться от этой роли
3. Скажите, что готовы приспособиться к потребностям группы
4. (Предложите группе обсудить дальнейшие шаги без вас, а потом проинформировать вас о решении)

Подсказка

Если не укладываетесь в временные рамки:

- Попросите группу отвечать коротко (емко).
- Сократите время на блоки. Получите на это согласие.
- Если не помогло - обсудите новый план. Обозначьте ценность сессии. Поищите альтернативы с группой.
- Если задержка - получите согласие участников.

Шпаргалки – ДОСТИЖЕНИЕ СОГЛАСИЯ

Подсказка

Три причины разногласий:

1. Не хватает общей информации. (Замедлите разговор, поощрите слушать друг друга)
2. У людей различаются ценности и опыт. («Спросите, что это нам даст, почему это так важно, в чем цель?»)
3. Непонимание вызывают внешние факторы. (Устройте перерыв, договоритесь кто выступит арбитром. Не пытайтесь решить разногласия сами, если цель сессии не в этом).

Инструмент

Консенсус 5 пальцев:

1. Попросите показать от 1 до 5 пальцев для оценки варианта.
2. Если все показывают от 3 до 5, считайте консенсус достигнут. Если есть 1 или 2 пальца спросите у них почему такая оценка. Возможно, выслушав, автор изменит вариант, или оставит как есть объяснив почему это так. Если есть исправление - повтор голосования.
3. При втором голосовании если от 2 до 5 пальцев, решение считается принятым. Если у кого-то поднят один палец, его просят сказать почему.
4. В заключительном голосовании применяется правило большинства голосов.

Подсказка

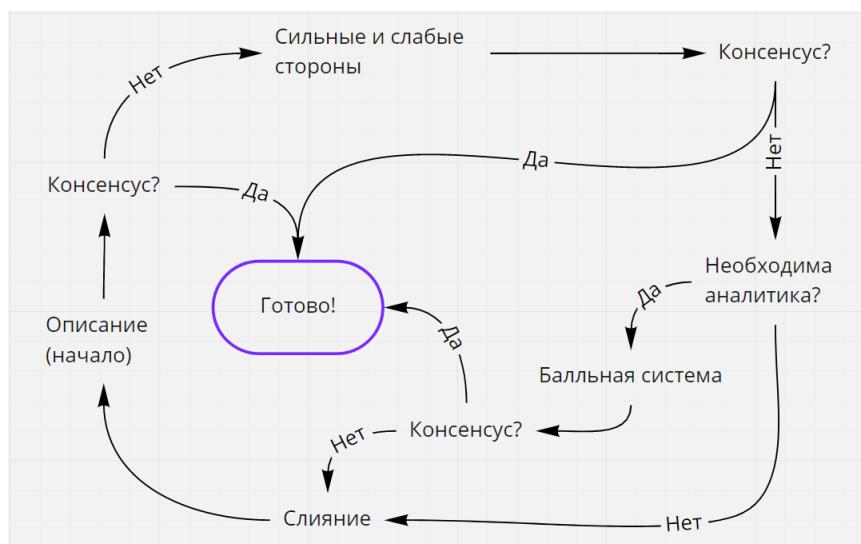
Определитесь заранее как вы будете принимать решение:

1. Решает лидер.
2. Группа решает, но лидер имеет право вето.
3. Решается большинством голосов.
4. Решается подавляющим (2/3 и выше) большинством голосов.
5. Полный консенсус (см. инструмент 5 пальцев).

Подсказка

Как решить конфликт:

1. Дайте высказаться.
2. Получите от всех подтверждение, что они желают улучшить отношения (понимание).
3. Выявите преимущества улучшения отношений для каждой из сторон и/или всех вместе.
4. Проведите обсуждение методов совместной работы (внимание! методов, а не пытайтесь решить конфликт).



Подсказка

Схема коррекции мешающего поведения

1. Опишите поведение, чтобы привлечь к нему внимание.
Я вижу, что ... Я предполагаю, что...
2. Опишите эффект от такого поведения.
Мне кажется, это влияет на ... Я подозреваю что...
3. Предложите или спросите, что делать.
Как вы считаете, как это... Можно вас попросить...

Усложненные инструменты проведения стратегических сессий

Провокативный разворот конфликта

Инструмент подходит для решения конфликтных ситуаций во время стратегических сессий. Упражнение заставляет участника внезапно защищать позицию оппонента и опровергать свою. Инструмент требует от ведущего хорошего понимания глубины конфликта, уместности инструмента и умения управлять динамикой конфликтов.

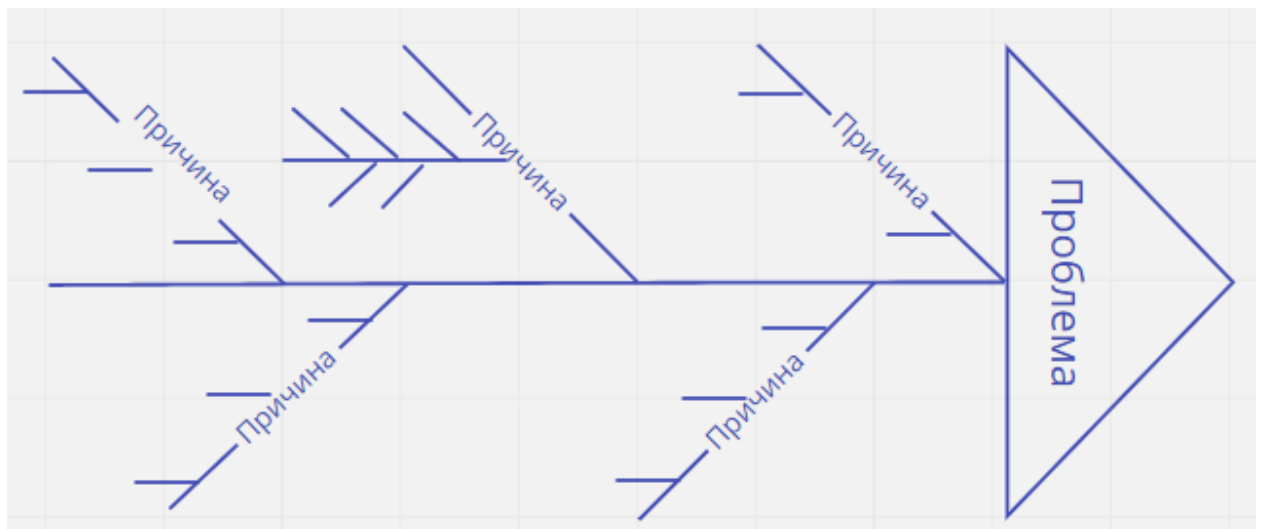
При обнаружении надвигающегося конфликта, или при преднамеренной его провокации, ведущий на некоторое время провоцирует усиление конфликта, вовлекая, при возможности, в него других участников и в критический момент останавливает группу и просит участников “обменяться шляпами и ботинками”, то есть поменяться позициями и продолжить с момента на котором дискуссия остановилась.

Время: 30-60 мин. Число участников 2-20 человек.

Диаграмма Исикавы

Диаграмма Исикавы или “рыбий скелет” особенно хороша если решения в стратегической сессии строятся через модель s.c.o.r.e., где данную диаграмму можно использовать для поиска причин образовавшихся симптомов организации. На листе флипчарта, желательно в горизонтальной позиции, обозначается главная проблема (или перечисленные симптомы беспокоящие организацию) и она заключается в треугольник. От основания рыбьей головы проводится линия - хребет, от которой идут косые линии, т.е. кости-ребра рыбы. Каждая кость может обозначать определенную группу проблем или саму проблему и их причины. Допускается прикрепление ребра не только к хребту, но и к другому ребру. Таким образом мы получаем сгруппированный, зачастую многоуровневый, список причин симптомов наблюдаемых в компании.

Диаграмму можно создать вторичным способом. Сначала опросить всех о возможных причинах, а потом сгруппировать их и нанести в виде рыбьего скелета.

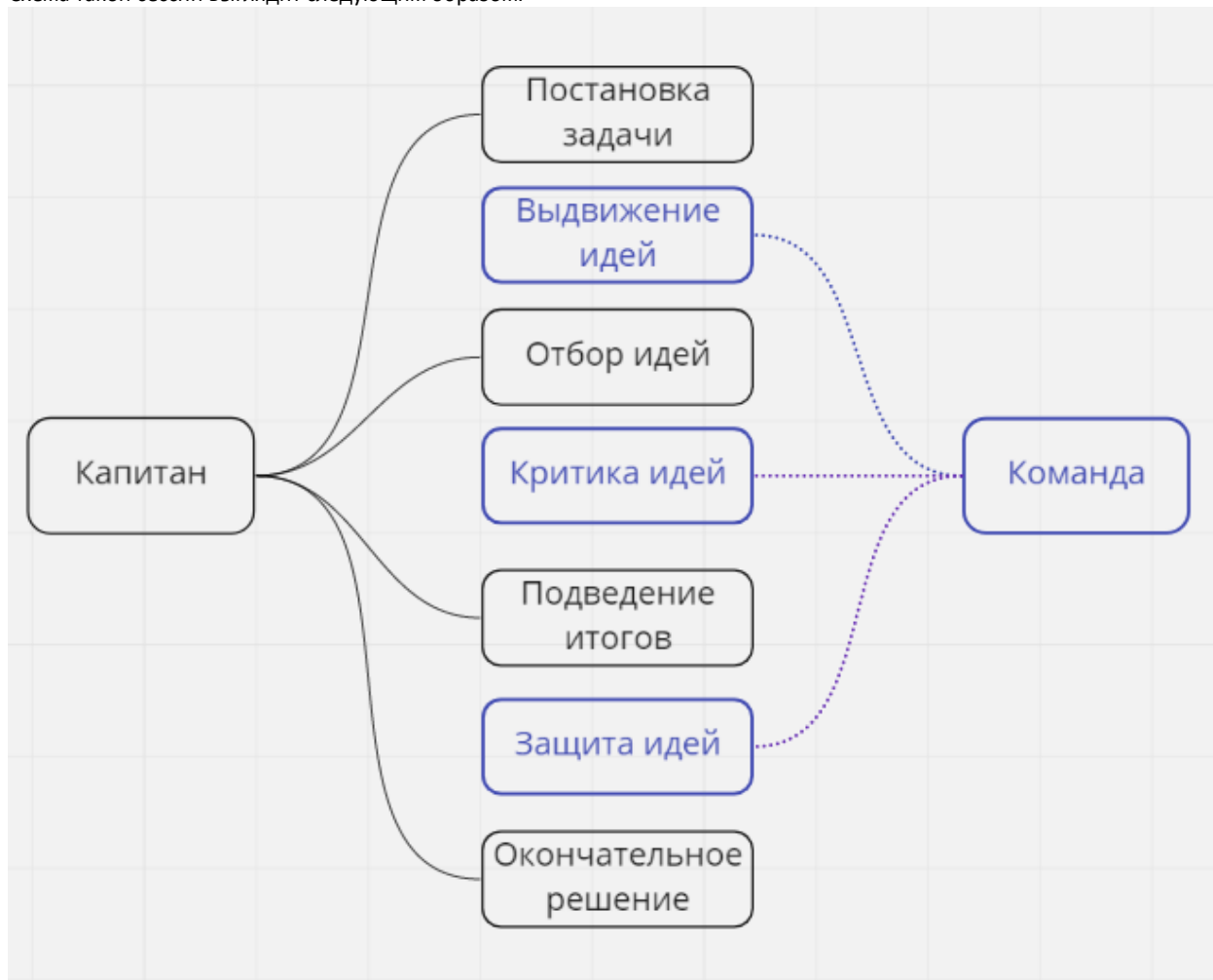


Время от 30 до 180 минут. Число участников от 5 до 20.

Корабельный совет

Инструмент подходит для компаний, которыми руководят авторитарные личности и вы не уверены, что в ней могут хорошо зайти “демократические” и коммуникативные инструменты, где все участники обладают одинаковыми правами.

Схема такой сессии выглядит следующим образом.



Повестка выглядит следующим образом:

1. Определение и объявление очередности выступлений участников.
2. Четкая постановка задачи или проблемы.
3. Каждый из участников выдвигает идеи и его выслушивают.
4. Выбираются 2-4 идеи для дальнейшей проработки.
5. Критика отобранных идей.
6. Защита отобранных идей.
7. Капитан дает оценку предложениям и выбирает то, которое поможет лучше всего решить проблему.
8. Определение шагов для практической реализации.

Правила корабельного совета:

- Высказываются все.
- Порядок высказывания от младшего по должности к старшему.
- Вопросы задает только капитан.
- Защищать или критиковать идеи можно только по команде капитана.
- В критике и защите идей принимают участие все.
- Окончательные решения принимает капитан.

Время от 60 до 300 минут. Число участников от 5 и больше.

Blank dashed rectangular box at the top of the page.

Large solid rectangular box in the center of the page.

Blank dashed rectangular box at the bottom of the page.

Дорогие коллеги, мы выкладываем эту тетрадь в свободный доступ для того, чтобы:

- а) вы могли ознакомиться с нашим стандартом разработки сессий;
- б) смогли точнее понять устраивают ли вас наши подходы;
- в) правильно подготовились к стратегической сессии и получили необходимый вам результат.

Подчеркиваю, что в первую очередь стратегических, а не фасилитационных. Для меня это разные вещи. Первые направлены на разработку стратегий и требуют знания основ стратегического менеджмента. Вторые направлены на создание ценностно-коммуникативных решений. Но тетрадь также подходит для подготовки и фасилитационных сессий.

С помощью этого стандарта мы разрабатываем индивидуальные сценарии для каждого клиента, учитывая все нюансы организации.

Если вы хотите провести стратегическую сессию с нашим участием, напишите на нижеуказанную почту, и мы свяжемся с вами в самые короткие сроки.

Удачи вам.

С уважением,
Гай Карапетян.
info@gai.company
<https://gai.company/>

