

Стратегическая сессия (типовой сценарий)

Продолжительность сессии: 2 дня

Участники сессии: руководители и ключевые сотрудники Компании

Количество участников: до 20

Цели сессии:

- Провести всесторонний системный анализ текущего положения Компании
- Согласовать видение (Vision) развития Компании на ближайшие 5 (или иное количество) лет
- Разработать и согласовать стратегические цели Компании
- Вовлечь в процесс разработки и согласования видения и целей руководителей и ключевых сотрудников Компании

План сессии

I. Анализ ситуации

II. Видение будущего

III. Исследование барьеров и трудностей

IV. Определение, оценка и отбор стратегических направлений компании

V. Разработка стратегического плана Компании

1-й день

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	<p>ОТКРЫТИЕ СЕССИИ (90 минут)</p> <p>Мотивационное выступление руководителя: цели сессии, важность, почему в таком составе и т.п. (15 минут)</p> <p>Результат: участники понимают важность сессии и вовлечены в работу</p> <p>Правила совместного обсуждения и групповой работы (15 минут):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ведущий отвечает за процесс, участники – за содержание 2. «Без погон» (все звания и должности остались за дверями) 3. Мнение каждого важно, как одно из многих, без претензии на истинность 4. Каждый говорит за себя и не выдает свое мнение за мнение коллектива 4. Без насильственного убеждения. Различные мнения – это нормально. Не оцениваем, не спорим, не нападаем 5. Говорит один. Не перебиваем. 6. Бережем время. Правило ДДД. Достаточно, двигаемся дальше. 7. «Посадочные» доски (вопросы не по теме фиксируются отдельно) <p>Результат: участники понимают и принимают правила работы</p> <p>Доклады (материалы раздаются всем участникам) руководителей/представителей ключевых направлений/департаментов об основных результатах, сложностях, планах (40 минут)</p> <p>Результат: участники получили ключевые факты, цифры, познакомились с видением ситуации руководителей ключевых направлений/департаментов</p> <p>Упражнение на включение, «разогрев» и знакомство (20 минут).</p> <p><u>Вариант 1. «Таймлайн успеха»</u></p> <p>На большом листе бумаги участники совместно создают временную шкалу ключевых событий компании за последние годы. Каждый участник отмечает важные моменты, такие как успешные проекты, достигнутые цели или значительные изменения, и объясняет их значимость. Это упражнение помогает коллективу вспомнить прошлые достижения и вдохновляет на движение вперед к новым успехам.</p> <p><u>Вариант № 2: «Визитка»</u></p> <p>Инструкция:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Заполните визитку (шаблон), ответив на вопросы:

	<p>- Самый важный результат Компании за прошедший год - Ваши самые значимые результаты за прошедший год - Что я хочу получить по итогам совместной работы команды</p> <p>2. Прикрепите визитку к себе. 3. «Броуновское движение» (Задача - пообщаться с как можно большим количеством человек, рассказать о себе и послушать рассказы коллег 4. Разместите «визитки» на общую доску. <u>Вариант № 3: «Пазл компании»</u> Каждый участник получает лист бумаги и рисует символ, который наилучшим образом отражает его роль или вклад в компанию, в ее достижения. После этого участники составляют общий пазл, при этом объясняя значения своих символов. Результат: участники установили контакт, вспомнили основные события из ближайшей истории Компании, узнали что-то новое друг о друге, настроились на совместную работу</p>
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	<p>I. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ (135 минут) <u>Вариант № 1: SWOT-анализ</u> Знакомство с технологией SWOT-анализ (Refresh информации). Работа в 4-х командах. Задача командам: собрать факторы, отвечая на вопросы: 1-я команда. Какие факторы являются сильными сторонами компании? 2-я команда. Какие факторы являются слабыми сторонами компании? 3-я команда. Какие факторы внешней среды могут быть использованы компанией как возможности? 4-я команда. Какие факторы внешней среды являются потенциальной угрозой для компании? Обсуждение и визуализация результатов. Оценка факторов. Что сегодня является нашей самой сильной/слабой стороной? Что вы считаете самой сильной угрозой и перспективной возможностью сегодня для нас? На каждый вопрос у каждого участника 3 метки (всего на 1 участника 12 меток). Можно все три метки отдать одному фактору, а можно распределить между двумя, или тремя факторами Обсуждение полученного рейтинга. Результат: выявлены и проранжированы факторы влияющие на деятельность Компании <u>Вариант № 2: SPACE-анализ (Strategic Position and Action Evaluation)</u> Знакомство с технологией SPACE-анализ Работа в 4-х командах. Задача командам: оценить положение Компании по четырем факторам: - Financial Strength (финансовая устойчивость) – оценка финансового здоровья компании. - Competitive Advantage (конкурентное преимущество) – сравнение с основными конкурентами. - Environmental Stability (устойчивость окружающей среды) – оценка стабильности внешнего окружения. - Industry Attractiveness (привлекательность отрасли) – привлекательность отрасли для работы в ней. Каждый фактор оценивается экспертами отдельно по шестибальной шкале (от 0 до 6). После оценки участники вычисляют среднее значение и, совместно с ведущим, отображают их графически на осях координат. В зависимости от расположения на графике, компания может выбрать одну из четырех стратегий: - Aggressive (агрессивная стратегия) – расширение бизнеса за счет активного инвестирования. - Defensive (оборонительная стратегия) – защита текущих позиций и минимизация рисков. - Conservative (консервативная стратегия) – сохранение текущей позиции и постепенное развитие. - Compromising (компромиссная стратегия) – баланс между агрессивными и оборонительными действиями. Результат: получена оценка стратегического положения компании относительно ее окружения.</p>
13:00 – 14:00	Обед

14:00 – 15:30	<p>II. ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО</p> <p>Вариант № 1. «Карточки образов» (90 минут)</p> <p>Шаг 1. Объединение в команды и формулировка вопроса. Фасилитатор формулирует ключевой вопрос: «Каким вы видите желаемое будущее вашей компании?»</p> <p>Шаг 2. По три ответа за одну минуту от каждого. Каждый из участников, спонтанно и максимально быстро отвечая на поставленный вопрос («Каким вы видите желаемое будущее вашей компании?»), в течение первой минуты фиксирует на стикерах три ключевые идеи (надписи делаются маркерами, на каждом стикере фиксируется одна идея-образ)</p> <p>Шаг 3. Группировка и дополнение ответов. В течение 15 минут каждая команда в отдельности группирует стикеры по смыслу или по тематике, опираясь на уточняющие комментарии того или иного автора.</p> <p>Шаг 4. Отбор ключевых ответов в группах. Производится отбор ключевых идей («самых самых») по отдельности внутри каждой из команд.</p> <p>Шаг 5. Единый список ключевых ответов. Оба массива ключевых идей объединяются в общий список (команды по очереди диктуют фасилитатору по одному пункту из своего списка, исключая повторение ранее названных).</p> <p>Шаг 6. Формулировка цели. Для формулировки конкретной цели развития бизнеса фасилитатор последовательно задает уже всей группе в целом вопросы по поводу образа желаемого будущего компании и фиксирует ответы на отдельном листе флипчарта.</p> <p>— Почему именно это для вас так важно?</p> <p>— Что ценного компания будет привносить через это в жизнь общества и своих сотрудников?</p> <p>— Что может измениться как внутри, так и вне организации, когда это будет достигнуто?</p> <p>— По каким измеримым параметрам вы поймете, что желаемый результат получен?</p> <p>— К какому сроку вы хотите получить данный результат?</p> <p>и т.п.</p> <p>Вариант № 2. Упражнение «Коллаж «Vision» (90 минут)</p> <p>Инструкция:</p> <p>Что мы хотим увидеть в нашей компании через пять лет как результат наших совместных усилий?</p> <p>Шаг 1: Представьте себе будущее.</p> <p>Все наши стратегические цели уже достигнуты. Как выглядит эта картина? Какие ключевые моменты вы замечаете? Поделитесь своими мыслями индивидуально. Время для размышлений</p> <p>Шаг 2: Создание визуального представления.</p> <p>Объединитесь в четыре группы. Задача – создать коллаж, который отражает ваше видение будущего компании. Используйте фразы и изображения из журналов, чтобы выразить свои идеи.</p> <p>Шаг 3: Определение ключевых элементов.</p> <p>После создания коллажа каждая группа должна выделить 7–8 ключевых элементов, которые составляют основу видения желаемого будущего. Запишите их на специальных карточках</p> <p>Финальный этап: Презентация коллажей и ключевых элементов будущего.</p> <p>Каждая группа представляет свой коллаж и объясняет выбранные ключевые элементы.</p> <p>Результат: представлены согласованные участниками и вдохновляющие их ключевые элементы будущего</p>
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 16:45	<p>Работа с картами элементов будущего (60 минут)</p> <p>Инструкция:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Группирование идей. Объедините карты, близкие по смыслу, в общую группу. Проясните смысл карт. 2. Присвоение названий группам идей. Зачитайте карты, входящие в группу, и попросите дать название группе. Согласованное название фиксируется на карте формы и прикрепляется сверху группы карт. 3. Обсудите полученное совместное видение будущего. Наш vision через 5 лет. Вдохновляет ли он нас? Какие из этих элементов для нас самые важные? Если не вдохновляет, то как можно переформулировать, чтобы это нас вдохновляло? <p>Результат: создано совместное видение будущего Компании</p>
16:45 – 17:00	<p>ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ 1-ГО ДНЯ СЕССИИ (15 минут)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Попросите в командах обсудить, что было самого ценного в этом дне, и

	<p>зафиксировать ответ на стикерах.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Попросите обсудить, какие вопросы возникли, что надо изменить в ходе работы завтра • Команды представляют результаты работы • Ведущий подводит итоги и делает «мост» к завтрашнему дню
--	--

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	<p>ОТКРЫТИЕ ДНЯ (20 мин)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Приветствие участников • Обзор итогов вчерашнего дня • Цели и карта пути второго дня <p>Результат: участники понимают, что и как сегодня будет происходить и готовы к работе</p> <p>III. ИССЛЕДОВАНИЕ БАРЬЕРОВ И ТРУДНОСТЕЙ (70 минут)</p> <p><u>Упражнение «Прижизненный эпикриз»</u></p> <p>Что мешает (может помешать) нашему движению к vision?</p> <p>Объединяем участников в мини-команды по группам ключевых элементов будущего из предыдущего упражнения (4-5 команд)</p> <p>Ход упражнения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Представьте, что вы попали в будущее. Оно является полной противоположностью нашего видения. Просто катастрофа. Что помешало? Что стало причиной катастрофы? 2. Идентификация препятствий (индивидуально) <p>Каждый участник получает набор стикеров и записывает на них свои предположения о возможных барьерах и трудностях, которые могут возникнуть при движении к этому видению. Барьеры могут касаться внутренних процессов, внешних факторов, ресурсов, компетенций и так далее</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Классификация препятствий (в мини-группах) <p>Объединяем карты по схожим корневым причинам. Называем группы.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Представление результатов работы команд 5. Обще-групповая работа. Совместно с ведущим сессии участники анализируют общее поле корневых причин и трудностей. <p>Результат: сформулированы группы ключевых барьеров, стоящих на пути Компании к Vision</p>
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	<p>IV. ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ОЦЕНКА И ОТБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ КОМПАНИИ (135 минут)</p> <p><u>Упражнение World cafe (генерация идей, определение направлений)</u> (80 минут)</p> <p>Отвечаем на вопрос: «Какие новые практические действия позволят нам преодолеть барьеры/трудности и прийти к необходимым результатам?»</p> <p>Работа по группам «Ключевые элементы будущего/ключевые барьеры» (4-5 основных групп, сформированных в предыдущем упражнении)</p> <p>У каждой группы «Элемент будущего/барьеры» свой «хозяин»-владелец темы за отдельным столиком</p> <p>Этап 1. Ведущий рассказывает об особенностях работы, правилах и ожидаемом результате.</p> <p>Этап 2. Участники получают время на поиск всех вариантов ответа на вопрос. Хозяин стола без критики фиксирует идеи.</p> <p>Этап 3. По команде ведущего участники меняются столами (по часовой стрелке). Новые участники дополняют список своими идеями. Затем снова происходит смена по часовой стрелки до тех пор, пока команды не вернутся за свои столы.</p> <p>Этап 4. Команды возвращаются за свои столы (те столы, за которыми они начинали работать) и подводят итоги обсуждения, систематизируют идеи, делают выводы и представляют их наглядно на листах флип-чарта</p> <p>Этап 5. Хозяин каждого стола презентует результаты всей группе. Обсуждение.</p> <p><u>Упражнение «MoSCoW» (оценка и отбор приоритетных стратегических направлений)</u> (55 минут)</p> <p>Работа в тех же командах. Оцениваем выработанные в предыдущем упражнении стратегические альтернативы</p> <p>Задание для команд: Все имеющиеся альтернативы необходимо сгруппировать в 4 кластера («корзины»):</p>

	<p>M (must) — должно быть при любых условиях. Нельзя отказаться от этого. Залог успеха. S (should) – следовало бы иметь, но можно отложить на более позднее время. C (could) – можно было бы иметь, но, если нет возможности, можно и отложить. W (would or won't this time) – в этот раз стоит отказаться от этого, но в следующий раз можно включить. Руководители команд презентуют результаты: приоритетные стратегические направления Результат: сформулированы, оценены, отобраны и визуализированы стратегические направления Компании</p>
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	<p>VI. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА КОМПАНИИ Упражнение «Дорожная карта» (90 минут) 1. Описать видение конечного результата по стратегическому направлению и зафиксировать его (20 мин). 2. Вернуться в «настоящее» и описать последовательность шагов к результату, зафиксировать их и ответственных, вывесить на «Линии времени» (30 мин). 3. Презентация результатов (20 мин). 4. Корректировка результатов. (20 мин.) Результат: созданы и визуализированы дорожные карты по направлениям</p>
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 16:35	<p>Упражнение «Первые шаги» (50 минут) Каковы будут наши шаги в первые 90 дней? Какие приоритеты? Зафиксировать результаты, даты, ответственных. Согласоваться по всем направлениям. Результат: достигнута договоренность о приоритетах на ближайшие 90 дней</p>
16:35 – 17:00	<p>ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ СЕССИИ (25 минут) Упражнение «Стена опыта» (15 минут) 1. Участники строят свое высказывание, продолжая следующие фразы: «Я заметил(а) ...», «Я почувствовал(а) ...», «Я понял(а) ...», «Я предлагаю ...». 2. Каждый участник фиксирует ответы на стикере. Одно высказывание – один стикер. 3. Каждый участник «публикует» свои ответы на стене опыта, которая заранее оформлена заголовками – вопросами. 4. Желающие высказываются по итогам работы. Результат: подведение итогов сессии Мотивационная речь руководителя (10 минут) Выступление руководителя с целью поблагодарить за вклад и вдохновить на внедрение результатов сессии. Свободный микрофон: участники делятся своими идеями Результат: воодушевление участников на реализацию решений</p>