

Стратсессия: вам ТОЧНО ЭТО нужно?

Как HR занять правильную позицию:
не быть просто организатором
и не подменять собой бизнес

27 апреля | 11:00–12:30



Ключевые направления CBSD



CORE BUSINESS

Развитие управленческих навыков

Комплексные программы для руководителей всех уровней: от линейных менеджеров до топ-команды

- Ситуационный подход (SLII)
- Управление изменениями



PROFESSIONAL

Обучение для HR-профессионалов

Разработка программ развития для HR + сертификационные программы

- HR Academy
- Сертификация C&B и T&D



CERTIFICATION

Обучение тренеров

Подготовка внутренних экспертов и передача методологии преподавания (TOT)

- Фасилитация групп
- Дизайн образоват. программ



SOFT SKILLS

Развитие мета-навыков

Программы развития мягких навыков для повышения продуктивности сотрудников

- Эмоциональный интеллект
- Упр. стрессом и энергией

CBSD в цифрах

5 000+

клиентов за 30 лет
на рынке

50+

электронных курсов
для смешанного
обучения

800+

тренинговых
программ каждый год

20+

тренеров с международными
сертификациями в управлении
и развитии людей

10+

международных партнеров,
чьи решения мы адаптировали
под культуру России и СНГ

25 000+

участников программ
каждый год

Присоединяйтесь к ТГ каналам



CBSD — новости, инсайты,
исследования из мира T&D



Зеленая ручка —
практики лидерства

Спикер вебинара — Игорь Корганов

- Директор по стратегии и развитию талантов, тренер-эксперт CBSD
- PSS ICF, SHRM-SCP
- 13+ лет в T&D
- 15 лет в HR и консалтинге





**Вам сказали: «организуй
стратсессию»**



**Вам сказали: «организуй
стратсессию»**

**Что вы сделаете
в первую очередь?**



Большинство начинают с формата сессии
вместо вопроса «А что мы хотим решить?»

Потому что зачастую HR поставлен
в позицию организатора, а не партнёра

Сегодня говорим о том,
как из выйти в другую
ПОЗИЦИЮ...

Наш сегодняшний разговор **про...**

- 1 **Задачи**, которые могут скрываться за запросом на «стратсессию»
- 2 **Роль HR** в связке «бизнес—HR—фасилитатор»
- 3 **Выбор формата и фасилитатора**
- 4 **Качество результата** и управленческие **последствия**
- 5 **Место HR** в стратегическом цикле компании

**Что может скрываться
за запросом на стратсессию?**



Кейс (международный финтех)

Запрос от HR: 2-дневная стратсессия для команды руководителей

Что происходило в компании

- Практика планирования ОК
- К середине года столкнулись с существенным провалом относительно плана
- CEO волновал конкретный вопрос: **как выжить в следующем году**
- В фокусе были продажи и план действий на ближайшую перспективу

Что сделали

- Провели 2-дневную сессию
- Фокусировались на амбициях и возможностях
- Пытались сформировать набор инициатив вокруг общей стратегической платформы
- В конце сессии CEO озвучил ключевое решение: **план по сокращению персонала 20%**

Что осталось нерешённым

- Истинная цель сессии не была «принята» фасилитатором
- Ключевой вопрос – план выживания – отодвигался на периферию обсуждений
- Команда обсуждала амбиции и стратегию, хотя ожидала конкретных решений

Кейс (международный финтех)

Запрос от HR: 2-дневная стратсессия для команды руководителей

Что происходило в компании

- Практика планирования ОК
- К середине года столкнулись с существенным провалом относительно плана
- CEO волновал конкретный вопрос: **как выжить в следующем году**
- В фокусе были продажи и план действий на ближайшую перспективу

Что сделали

- Провели 2-дневную сессию
- Фокусировались на амбициях и возможностях
- Пытались сформировать набор инициатив вокруг общей стратегической платформы
- В конце сессии CEO озвучил ключевое решение: план по **сокращению персонала 20%**

Что осталось нерешённым

- Истинная цель сессии не была «принята» фасилитатором
- Ключевой вопрос – план выживания – отодвигался на периферию обсуждений
- Команда обсуждала амбиции и стратегию, хотя ожидала конкретных решений

Какая интервенция была нужна

- В начале точное прояснение реального запроса: какой результат нужен CEO к концу встречи и синхронизация с HR
- Структурированная дискуссия по сценарию: прогноз, риски, варианты действий, последствия, решения, зоны ответственности



Главный урок:

Под запросом на «стратсессию» скрывалась потребность в выработке рабочих решений и планов по текущей проблеме

Треугольник «Бизнес—HR—Фасилитатор»

Треугольник работает только, если HR занимает свою вершину, а не обслуживает две других

HR

- **Архитектор контекста:** видит картину целиком
- Понимает и связывает формат с бизнес-задачей
- «Переводчик» между бизнесом и фасилитатором
- Удерживает целостность процесса

Биз.

- **Держатель смысла:** формулирует проблему и цель
- **Заказчик, а не исполнитель:** не обязан знать, какой инструмент нужен
- Определяет значимость проблемы и оценивает достижение результата

Фас.

- **НЕ консультант:** не должен быть экспертом в бизнесе, не подменяет собой группу
- **Эксперт по процессу:** управляет обсуждением и помогает команде думать
- Удовлетворяет потребность, а не выполняет запрос

Разговор с **Екатериной Аганджановой**, CHRO Balton Trading Asia

«В какой момент тебе стало понятно,
что твоя роль – не организатор ивента?»



Когда нужен фасилитатор...

Внешний

Нужен независимый взгляд

Важно, чтобы были услышаны все голоса, даже неудобные

Группе нужен новый способ разговора

Руководитель сам является частью конфликта

Компании нужен сдвиг привычной управленческой логики

Внутренний

Внутри есть человек, которому команда доверяет

Задача носит операционный характер

Команда умеет договариваться

Внутренний фасилитатор может сохранять нейтральность

Группе важна глубокая включённость в контекст компании

Кейс (международная FMCG)

Запрос на сессию был верным, фасилитатор — нет

Запрос

Провести серию стратегических сессий для управленческой команды

Что было важно

- Начали с «привычного» провокационного стиля
- Жёсткая фасилитация вызвала сопротивление и конкуренцию с фасилитатором
- Группе был важен более мягкий, недирективный стиль

Что сделали

- Уточнили не только задачу сессии, но и особенности группы
- Пересмотрели первоначальный выбор ведущего
- Предложили фасилитатора, с более мягким стилем работы

Что это дало

- Участники охотнее включились в обсуждение
- В разговоре появилось больше открытости
- Группа смогла договориться по ключевым вопросам



Главный урок: Эффективность сессии определяется не только задачей и содержанием программы, но и тем, насколько стиль фасилитатора соответствует текущему состоянию и культуре команды

Для стратсессий важен пул фасилитаторов

Как это отражается в практике CBSD:

- Разные фасилитаторы под разные типы команд
- Разные стили ведения под разные управленческие задачи
- Разные форматы под разный уровень напряжения и зрелости группы





**Сильная стратсессия
собирается под задачу,
а не по шаблону**

Ловушки при организации стратсессии

1

HR берёт на себя смысл запроса

2

HR начинает определять повестку без достаточного диалога с бизнесом

3

Фасилитатор заходит в содержательную роль

4

Бизнес делегирует формату задачу, которую сам не прояснил

5

Роли участников процесса остаются неразделёнными

Смещение ролей влияет на качество решения и на результат сессии. **Киркпатрик нам в помощь**



Реакция

Участникам
понравилось,
было комфортно,
понятно, полезно



Научение

Произошел «сдвиг
парадигмы», появилось
понимание, новые
идеи, договорённости



Реальные изменения

После сессии
команда действует
по-другому



Бизнес- результат

Изменения
влияют на качество
«исполнения» стратегии
и результаты компании

Ориентация на результат меняет подход к сессии

Когда фокус на реакции и научении,
HR обычно работает с:

Организацией

Логистикой

Фиксацией результатов

Качеством проведения

Когда фокус на изменениях и бизнес-
результате, HR обычно работает с:

Диагностикой

Предсессией

Выбором интервенции

Сопровождением после сессии

Встраиванием решений в рабочий процесс



**Сильный HR должен любить бизнес
и разбираться в нём не хуже
финансового директора.
Не знать HR-инструменты, а понимать,
как компания зарабатывает, где теряет,
где буксует**

Марк Эффрон, основатель Talent Strategy Group,
соавтор бестселлеров Harvard Business Review по управлению талантами

Три вопроса, с которыми сильный HR приходит к руководству

- ❓ Что мешает команде двигаться, и почему это не решается само?
- ❓ Какой тип интервенции здесь нужен?
- ❓ Что изменится, если мы это сделаем?





**Возможно, вашей команде
нужна не стратсессия.
И возможно, именно HR должен
увидеть это первым**

Стратсессия: вам точно это нужно?

1

Обсудите вашу задачу с экспертом

30 минут с Игорем Коргановым или командой CBSD

Разберём ваш запрос: действительно ли вам нужна стратсессия, какой формат подойдёт и какую позицию HR стоит занять в процессе

3

Зарегистрируйтесь на следующий вебинар

Тема 2-го вебинара: «Почему команда не договаривается, и что с этим делать»

Следующий вебинар



+7 (495) 540-05-45



www.cbsd.ru



cbsdinfo@cbsd.ru

Стратсессия 2.0 — **серия** из трёх вебинаров



Вебинар

Что такое стратсессия —
и при чём тут вы



Вебинар

Почему команда не договаривается,
и что с этим делать



Вебинар

Стратегия принята.
Почему ничего не меняется?

Этот вебинар задаёт рамку для всей серии →

Следующий вебинар серии – «Почему команда не договаривается, и что с этим делать»

Разберем

природу управленческих
противоречий

Посмотрим

как команда уходит
в рассинхрон

Обсудим

как создавать условия для
реальных договорённостей

Спасибо и ждем
вас на **следующем**
вебинаре!

