

# КОМПАНИЯ КОМАНДА ЧЕЛОВЕК

РЕШЕНИЯ ТРЕНИНГ-БУТИКА  
ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА

Тренинг-Бутик

- 119019, Москва,  
Гоголевский бульвар, 17, стр. 1, офис 500
- +7 495 234-44-95  
+7 495 545-77-19
- www.tboutique.ru
- fb.com/more.than.business
- contact@tboutique.ru  
pr@tboutique.ru (для прессы)

РАЗВИВАЙ  
ЛИЧНОСТЬ  
СОХРАНЯЙ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ  
ВНУТРИ  
КОРПОРАТИВНОЕ  
КОУЧИНГ  
ЦЕЛОСТНОСТЬ  
ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ  
РАЗВИТИЕ  
ВДОХНОВЛЯЙ  
ФОРМИРУЙ  
СРЕДУ  
СОБЫТИЯ  
КОРПОРАТИВНЫЕ  
ДЕЯТЕЛИ  
ЛИДЕРЫ  
РЫНКА  
ОПИРАЙСЯ  
НА ТРАДИЦИИ  
БУДЬ ЧАСТЬЮ  
СООБЩЕСТВА,  
СОХРАНЯЯ  
СЕБЯ  
ИНТЕГРИРУЙ  
РАСТИ  
СОВЕРШАЙ  
ПОСТУПКИ

ЛИДЕРЫ  
РЫНКА  
РАСТИ  
РАЗВИВАЙ  
ЛИЧНОСТЬ  
ИНТЕГРАЦИЯ  
КОММУНИКАЦИОННОГО  
ПЕРСОНАЛЬНОГО  
И КОРПОРАТИВНОГО  
БАЛАНСИРУЙ  
РОСТ  
СОХРАНЯЙ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ  
СУБЪЕКТНОСТЬ  
ВНУТРИ  
КОРПОРАТИВНОГО  
ДВИГАЙСЯ ВПЕРЕД  
ПАРТНЕРСТВО  
КОРПОРАТИВНАЯ  
АНТРОПОЛОГИЯ  
КУЛЬТУРА  
РАСШИРЯЙ  
ГРАНИЦЫ  
РАЗВИВАЙ

Тренинг-Бутик



<b>ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ</b> .....	<b>1</b>
Развитие культуры компании. Антропологический подход .....	2
Денисон плюс: 6 шагов к эффективной корпоративной культуре .....	7
Управление изменениями: «гибкий стержень» организационных трансформаций .....	12
Стратегия в удовольствие: форматы решения стратегических задач .....	17
Кроссфункциональное взаимодействие: каждый друг другу клиент .....	25
Наставничество на раз-два-три .....	29
Тренинг для тренеров: развивая «мускулы» самообучения .....	31
Работа над ошибками: продуктивный EPIC FAIL .....	33
Клиенты и конкуренты: долгосрочное партнерство .....	35
Коуч-менеджмент: инструменты коучинга в работе руководителя .....	37
<b>КОМАНДНЫЙ УРОВЕНЬ</b> .....	<b>41</b>
Программа повышения эффективности взаимодействия топ-команды .....	42
Тренинг-сессия развития топ-команды .....	48
Управление в условиях неопределенности: от востока к западу .....	52
Эффективная команда: тренинг-тренажер .....	55
Играй и меняйся: проектируемые деловые игры на основе СДИ-подхода .....	59
Обучающая сессия ПРИЗ — Прорывы и Изобретения .....	61
Командный коучинг .....	66
<b>ПЕРСОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ</b> .....	<b>69</b>
Практики развития эмоционального интеллекта .....	70
Управление конфликтами в организации: руководитель-медиатор .....	74
Лидерство без слов. Невербальная влияние .....	78
Управление собой. Анти-VUCA: как быть, чтобы жить .....	80
«Минута ясности» против стресса .....	81
Executive-коучинг: проживая сверхмастерство .....	82
Индивидуальный бизнес-коучинг .....	84
<b>ЭКСПЕРТЫ</b> .....	<b>87</b>



# ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

# РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ. АНТРОПОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

**ЭКСПЕРТЫ:** Арсентий Аникеев, Светлана Баронене, Владимир Данкин, Дарья Дмитриева, Марк Кукушкин

## ПРОБЛЕМЫ / СИТУАЦИИ ПРИМЕНЕНИЯ

Существующая корпоративная культура, проявляющаяся в моделях поведения сотрудников, препятствует реализации стратегии / достижению целей компании.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Для исследования: сотрудники и руководители компании;

Для стратегической сессии: ТОП-руководители компании.

## ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ РАБОТЫ

1. Диагностировать текущее состояние корпоративной культуры компании;
2. Выравнивать представления ТОП-руководителей компании о связи корпоративной культуры и организационной эффективности, а также совместно проанализировать результаты исследования и сформировать общее видение направлений развития культуры компании;
3. Создать план-карту работ по развитию культуры компании.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Отчет качественного исследования корпоративной культуры компании:

- по итогам анализа нарратива: поле используемых в компании понятий, истории, метафоры и важные понятия, проявленные отношения (к другим, структурам, прошлому и будущему);
- по итогам анализа пространства: структура пространства офиса — зоны коммуникаций, маргинальные зоны, статусные зоны, проявления символического капитала в пространстве;
- по итогам анализа формальных и неформальных встреч: структура коммуникаций, проявления влияния и авторитета сообществ.

Картина корпоративной культуры, разделяемая топ-руководителями компании:

- концепт корпоративного тотема — воплощения корпоративной культуры;
- образ Будущего и его связь с Прошлым компании;

Разработанные и согласованные цели компании в области развития корпоративной культуры и моделей поведения.

## ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ

- Корпоративно-антропологическое исследование — 5 дней полевых работ + 3 дня подготовки отчета;
- Стратегическая сессия — 2 дня

## ОСНОВНЫЕ БЛОКИ ПРОГРАММЫ

### 1. ИССЛЕДОВАНИЕ

#### АНАЛИЗ НАРРАТИВА (20 часов)

Неструктурированное фокусированное Интервью с представителями разных сообществ и разных «корпоративных поколений» (ветераны, новенькие)

РЕЗУЛЬТАТ

Поле понятий: истории, метафоры, острые и важные понятия, проявленные отношения (к другим, с структурам, к прошлому и будущему ...)

#### АНАЛИЗ ПРОСТРАНСТВА (6 часов / локация)

Включенное наблюдение, фотографирование (проверка анализа нарратива из другой методики)

РЕЗУЛЬТАТ

Структура пространства офиса: зоны коммуникаций, маргинальные зоны, статусные зоны, проявления символического капитала

#### АНАЛИЗ «ОСОБОГО ВРЕМЕНИ» (6 часов)

Анализ встреч (формальных и неформальных) — включенное наблюдение

РЕЗУЛЬТАТ

Структура коммуникаций, проявления символического капитала

#### ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛЯ ПОНЯТИЙ И СТРУКТУРЫ СВЯЗЕЙ (2 дня)

Подготовка первичного отчета

Обсуждение с руководителем

РЕЗУЛЬТАТ

Первичная структура и наполнение поля понятий, определяющих культуру, влияние и мотивацию

## **КОНТРОЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ. НАРРАТИВ (8—9 часов)**

---

Неструктурированное фокусированное Интервью с представителями разных сообществ и разных «корпоративных поколений»

### **РЕЗУЛЬТАТ**

Итоговая структура и наполнение поля понятий, определяющих культуру, влияние и мотивацию

## **ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ (1 день)**

---

Уточнение отчета, структурирование полевых данных, определение точек силы, зон согласия и напряжения

### **РЕЗУЛЬТАТ**

Итоговая версия отчета, содержащая как результаты исследования, так и первичные рекомендации

## **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ ПО ИТОГАМ ИССЛЕДОВАНИЯ**

---

## **ПЕРВЫЙ ДЕНЬ. КОМПАНИЯ В ТРЕХ ВРЕМЕНАХ: ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ, БУДУЩЕЕ**

### **ПЕРВЫЙ МОДУЛЬ. ПРОШЛОЕ КОМПАНИИ**

---

- Введение в сессию
- Программа сессии и ожидания участников
- Прошлое компании: ключевые события
- Выводы и уроки истории
- Стратегические цели компании

#### **ЦЕЛИ ПЕРВОГО МОДУЛЯ:**

1. Введение в сессию
2. Согласование ожиданий участников от сессии
3. Реконструкция (краткой) истории компании и выводы из истории
4. Актуализация стратегических целей, стоящих перед компанией

### **ВТОРОЙ—ТРЕТИЙ МОДУЛИ. НАСТОЯЩЕЕ: ДОСТИЖЕНИЯ И ПРОБЛЕМЫ. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

---

- Достижения компании на текущий день
- Представление результатов исследования
- Сильные стороны культуры компании
- Основные проблемы/пробелы культуры компании

#### **ЦЕЛИ ВТОРОГО-ТРЕТЬЕГО МОДУЛЕЙ:**

1. Реконструкция достижений и того, что работает на данный момент
2. Знакомство с результатами исследования и их интерпретация
3. Определение организационных проблем в плане поддержания стратегических целей корпоративной культурой
4. Определение зон развития КК

### **ЧЕТВЕРТЫЙ МОДУЛЬ. БУДУЩЕЕ КОМПАНИИ. ЭКСПРЕСС-ФОРСАЙТ**

---

- Экспресс-форсайт
- Возможные события
- Сценарии развития компании
- Образ будущего компании
- Ключевые бенчмарки

#### **ЦЕЛЬ ЧЕТВЕРТОГО МОДУЛЯ:**

1. «Прорисовать» ландшафт возможного корпоративного будущего
2. Выделить основные сценарии возможного будущего
3. Сформировать образ желаемого будущего компании
4. Обсудить бенчмарки для компании

## ВТОРОЙ ДЕНЬ. ОТ ОБРАЗА БУДУЩЕГО К ЦЕЛЯМ, ПОКАЗАТЕЛЯМ. РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛЕЙ.

### ПЯТЫЙ МОДУЛЬ. VISION И КУЛЬТУРНЫЕ ЦЕЛИ. ЦЕЛИ И КПЭ:

- «Пасьянс тотемов» ©
- Образ будущего компании — уточнение
- Цели компании в работе с КК
- Уточнение целей текущего года

#### ЦЕЛИ ПЯТОГО МОДУЛЯ:

1. Уточнить образ желаемого будущего культуры компании
2. Сформировать стратегические цели компании в работе с КК
3. Уточнить цели на ближайшие 2 года.

### ШЕСТОЙ МОДУЛЬ. ЦЕЛИ И КПЭ НА ГОД

- Цели и КПЭ на год
- Ключевые проекты и инициативы
- КПЭ членов управленческой команды

#### ЦЕЛИ ШЕСТОГО МОДУЛЯ:

1. Сформулировать основные КПЭ компании по КК на текущий год.
2. Сформировать ключевые стратегические проекты и инициативы по КК
3. Сформулировать драфт КПЭ для каждого члена управленческой команды.

### СЕДЬМОЙ МОДУЛЬ. ВЗАИМНЫЕ ОЖИДАНИЯ И КОМАНДНАЯ РАБОТА

- Ожидания членов управленческой команды друг от друга
- Роль управленческой команды в достижении целей компании
- Взаимодействие членов команды: правила командной работы для достижения целей компании.

#### ЦЕЛИ СЕДЬМОГО МОДУЛЯ:

1. Сформировать взаимные ожидания членов управленческой команды друг от друга.
2. Определить роль управленческой команды в достижении целей.
3. Определить правила взаимодействия в управленческой команде для достижения целей организации.

# ДЕНИСОН ПЛЮС: 6 ШАГОВ К ЭФФЕКТИВНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

**ЭКСПЕРТЫ:** Арсентий Аникеев, Светлана Баронене, Людмила Чеглакова

## ПРОБЛЕМЫ / СИТУАЦИИ ПРИМЕНЕНИЯ

Существующая корпоративная культура, проявляющаяся в моделях поведения сотрудников, препятствует реализации стратегии / достижению целей компании.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Руководители компании, команда проекта изменений, агенты изменений.

## ЦЕЛИ ПРОГРАММЫ

1. Диагностировать текущее состояние культуры компании.
2. Определить вектор изменений культуры компании.
3. Разработать систему действий/проектов по реализации изменений культуры;
4. Внедрить проекты изменений культуры;
5. Диагностировать текущее состояние культуры после внедрения проектов изменений.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Повышение эффективности организации через управляемое развитие корпоративной культуры компании; внедрение обновленных моделей поведения, поддерживающих реализацию стратегии компании.

## ОСНОВНЫЕ БЛОКИ ПРОГРАММЫ И ФОРМАТЫ РАБОТЫ

### ЭТАП 1. ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

#### ЗАДАЧИ

1. Провести исследование культуры компании (КК)
2. Определить сильные стороны КК: что способствует реализации стратегических целей компании
3. Определить слабые стороны КК: что препятствует реализации стратегических целей компании.

#### ФОРМАТЫ

Интервью, фокус-группы, онлайн исследование;

Рекомендуемая выборка: вся компания, высоко- и низко-производительные орг. единицы для сравнения

#### МЕТОДОЛОГИЯ

Модель Д. Денисона

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

Подробная характеристика состояния КК по 4 направлениям

### ЭТАП 2. ВЫБОР ПРИОРИТЕТОВ В ИЗМЕНЕНИИ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

#### ЗАДАЧИ

1. Проанализировать результаты исследования
2. Определить вектор(а) изменений КК
3. Определить основную аудиторию (агентов изменений)
4. Сформировать расширенную команду проекта.

#### ФОРМАТЫ

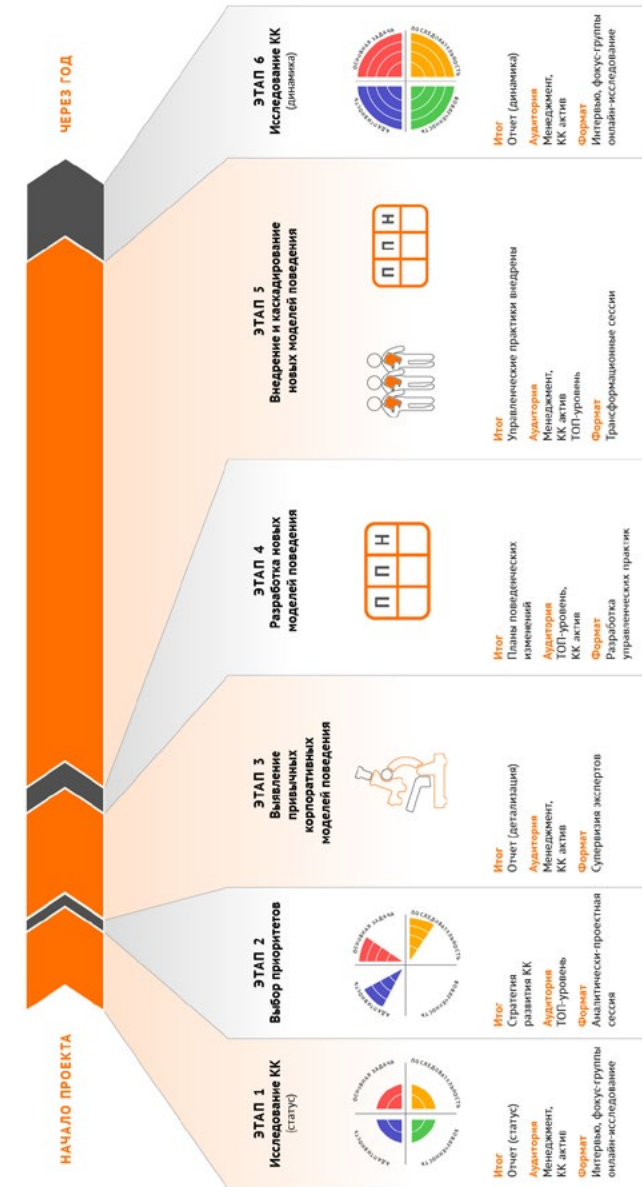
Аналитически-проектная сессия, 2 дня

#### УЧАСТНИКИ СЕССИИ

Управленческая команда, 15—20 человек

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

Управленческая команда достигла консенсуса в представлениях о состоянии КК; определила основные вектора изменений; определила аудиторию изменений



## ЭТАП 3. ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИВЫЧНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ

### КОММЕНТАРИЙ

Прежде чем приступать к разработке конкретных действий по изменению КК, необходимо посмотреть, какие привычные модели поведения могут препятствовать реализации будущих проектов. Культура «прячется» в привычках. Исследованием их выявить крайне сложно, их можно увидеть только методом прямого наблюдения

### ЗАДАЧИ

Выявить привычные модели поведения, которые препятствуют развитию КК

### ФОРМАТЫ

Супервизия экспертов (наблюдение рабочих процессов)

### РЕЗУЛЬТАТЫ

Определены привычные модели поведения, от которых необходимо избавляться / которые нужно сохранять, на которые опираться, чтобы провести изменения в сфере КК; результаты наблюдения согласованы с руководителями компании (именно на изменение этих привычек будет направлен этап №4)

## ЭТАП 4. РАЗРАБОТКА НОВЫХ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ

### ЗАДАЧИ

1. Определить способы «искоренения» старых моделей поведения/привычек.
2. Разработать поколение новых моделей поведения/привычек.

### ФОРМАТЫ

Проектный семинар, 2 дня

### УЧАСТНИКИ

Внутренняя команда, 10—15 человек

### РЕЗУЛЬТАТЫ

Составлен план работ по изменению КК через смену поколений моделей поведения

## ЭТАП 5. ВНЕДРЕНИЕ И КАСКАДИРОВАНИЕ НОВЫХ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ

### ЗАДАЧИ

1. Информировать сотрудников компании об изменениях КК.
2. Провести цикл мероприятий по внедрению новых моделей поведения.
3. Обучить внутреннюю команду сотрудников формам поддержки изменений.

### ФОРМАТЫ

Трансляционные сессии;

Имитационные тренажеры;

Обучающие семинары.

## ЭТАП 6. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ: ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЙ

### ЗАДАЧИ

1. Провести исследование культуры компании после цикла изменений.
2. Оценить динамику изменений.

### ФОРМАТЫ

Интервью, фокус-группы, онлайн исследование;

Рекомендуемая выборка: такая же, как на входе/

### МЕТОДОЛОГИЯ

Модель Д. Денисона

### РЕЗУЛЬТАТЫ

Подробная характеристика состояния КК по 4 направлениям.

Динамика произошедших изменений.

Рекомендации по дальнейшей работе с КК.

# УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: «ГИБКИЙ СТЕРЖЕНЬ» ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

**ЭКСПЕРТЫ:** Светлана Баронене, Виктор Буртный,  
Марк Кукушкин, Евгений Махина, Максим Шмакотин

## ПРОБЛЕМЫ / СИТУАЦИИ ПРИМЕНЕНИЯ

- неумение работать в условиях высокой изменчивости внутреннего и внешнего окружений компании;
- организационная закрытость и медлительность, приводящая к отстающей позиции по отношению к конкурентам, недоиспользованию современных технологий и лучших практик;
- запуск и необходимость управления проектами изменений.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

команды изменений, руководители, управленческие команды компаний.

## ЦЕЛЬ ТРЕНИНГА

Выстроить ясную «систему координат» для осуществления действий по управлению организацией в условиях перемен и проработать технологии по работе с сопротивлением.

## ЗАДАЧИ

- сформировать «систему координат» руководителя, помогающую понять ключевые объекты работы руководителя в ситуации изменений знать ключевые методологии управления изменениями;
- проработать особый фокус — «управление людьми и командами в условиях перемен»;
- осуществить «пробы в настройке» собственных менеджерских инструментов и сделать предметом анализа практику персональных действий по управлению людьми и командами в условиях перемен.

## ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ

16,8 часов.

## ФОРМАТЫ РАБОТЫ

- материалы для чтения перед тренингом (прерид);
- предварительное анкетирование, с анализом результатов на тренинге;
- тренинговые формы обучения: мини-лекции, дискуссии, упражнения;
- отработка навыков с ведущим и обсуждение результатов;
- работа в малых группах;
- анализ кейсов;
- игры и симуляции;
- посттренинговое тестирование на проверку полученных знаний и/или домашнее задание с персональным проектом изменений и посттренинговый вебинар для группы с обсуждением.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

В результате прохождения обучения участники:

- рассмотрят процесс изменений в организации и факторы, влияющие на него, для применения в своей практике;
- сформируют «базу» возможных действий руководителя для каждой из стадий управления конкретными проектами изменений;
- отработают персональные навыки убедительного послания, разработки прототипов решения и командного согласования и взаимодействия в ситуациях неопределенности;
- познакомятся с рекомендациями по работе с сопротивлением изменениям и типам поддержки сотрудников, научатся правильно формировать проектные и рабочие команды.



## ОСНОВНЫЕ БЛОКИ ПРОГРАММЫ

### БЛОК 1. ИЗМЕНЕНИЯ КАК ПОВСЕДНЕВНЫЙ СТИЛЬ ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИИ

- Введение:
  - представление логики программы, проявление запросов участников.
  - скорости современной жизни и пределы антропной прочности. Характеристики корпораций в меняющемся мире: Э. Тоффлер «Шок будущего», Р.Акофф «Планирование будущего корпорации», Д. Коттер «Время перемен» и др. Новые компетенции управленца в условиях изменений
- Понятие изменений: разные трактовки и прочтения. Отличие изменений от перемен. Отличие стратегических изменений от текущих организационных изменений. Поведенческие стратегии компаний в период кризиса.
- Источники изменений. Стратегия «открытости» при взаимодействии с внешней средой.
- Групповая аналитическая диагностика: «Изменения, которые мы проводим». Объекты работы с изменениями в организации

### БЛОК 2. УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ПРАКТИКА ОСОЗНАННОГО ПУТИ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИНСТРУМЕНТОВ И ТЕХНОЛОГИЙ

- Модели «перехода» в управлении изменениями: этапы, ключевые зоны управления, риски. (Хаммер, К. Левин, Д. Коттер, Келле и Гуияр, Р. Рэванс, Л. Грейнер и др.).
- Культурные инструменты и кейсы организации изменений. Практики применения инструментов в аналоговых компаниях.
- Анализ кейсов и анализ опыта изменений в компании: диагностика управленческого корпоративного «копыта»: анализ практик участников через различные модели управления изменениями и культурные инструменты (Поле сил, 7 шагов, Модель 7C, Модель ADKAR и др.)

### БЛОК 3. МОДЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ В ЛОГИКЕ ПРОФИЛЯ «ЛИДЕР И АГЕНТ ИЗМЕНЕНИЙ»

- «Тренажер»: игра на влияние и взятие ответственности за изменения в ситуации неопределенности: диагностика персонального выбора, стиля и компетенций в ситуации управления изменениями. Анализ и разбор игры. Формирование профиля персональных компетенций и дефицитов.
- Лидер и Агент изменений: результаты исследования по профилю значимых различий.

### БЛОК 4. УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ В СИТУАЦИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

- «Живые системы» в условиях изменений (интерактивная мини-лекция):

- «кривая изменений» (шок, отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие, экспериментирование, открытие, проверка, интеграция): причины сопротивления изменениям;
  - типы поддержки руководителей: эмоциональная и поведенческая гибкость в отношении сотрудников, изменение в ключевых фокусах внимания и мотивации;
  - ресурсирование руководителей: персональные практики восстановления сил, баланса, энергии и мотивации.
- Разработка разных управленческих тактик и действий в отношении разных сегментов сотрудников:
    - скорость вовлеченности разных категорий сотрудников: рабочая типология;
    - работа с видео-кейсами по анализу выбора и применения инструментов по отношению к разным категориям сотрудников;
    - анализ персональных практик применения инструментов по отношению к разным типам сотрудников (критерий — дифференцированность).

### БЛОК 5 «УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ: РАЗРАБОТКА НОВЫХ РЕШЕНИЙ И ПРОТОТИПОВ»

- Прототипирование и проектные пробы: как мы организуем разработку нового решения.
- Р. Рэванс и Agile: рекомендации по управлению командами развития.
- Игра на отработку навыков. Анализ: какая и где нужна поддержка руководителя? Работа в группах.
- Анализ возможностей и ограничений компании в работе с быстрыми и эффективными изменениями: подготовка предложений по повышению мобильности и эффективности институтов.
- Оценка персональных компетенций себя как агента/лидера изменений.

### БЛОК 6 «УБЕДИТЕЛЬНЫЕ ПОСЛАНИЯ: ТЕХНИКИ ПЕРСОНАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛИДЕРА ИЗМЕНЕНИЙ»

- Критерии готовности людей к изменениям. Формула Беркхарда.
- Персональные коммуникативные техники лидера как инициатора изменений:
  - приемы переговоров с сотрудником (приглашение в проект) в ориентации на концепцию эмоционального интеллекта;
  - отработка навыков выступления перед коллективом с формированием Видения и Перспективы в формате сторителлинга;
  - технологии проведения совещаний по информированию об изменениях, техники управления обсуждением.

## ПОСТТРЕНИНГОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

По итогам работы участникам будет предложено (на выбор)

- пройти самопроверку на знание методологии Управления изменениями (тест по материалам работы). Участники смогут автоматически получить обратную связь по результатам тестирования;
- эссе «трудности организации перехода к целевому значению в проекте изменений по одной из культурных моделей изменений»;
- проработка книг по выделенным вопросам, вебинар
- персональные коучинговые сессии по персональному профилю ключевых компетенций на основе тестирования по методике IWAM, которое позволит оценить свой профиль как Агента или Лидера Изменений. С его результатами (получение письменного отчета) руководитель сможет поработать в отдельной персональной коуч-сессии. Данный вид посттренингового сопровождения особенно эффективен для тех, кто чувствует реальные трудности в управлении изменениями.

## СТРАТЕГИЯ В УДОВОЛЬСТВИЕ: ФОРМАТЫ РЕШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

**ЭКСПЕРТЫ:** Светлана Баронене, Виктор Буртный, Владимир Данкин, Константин Десяткин, Марк Кукушкин, Марина Кулинич, Максим Шмакотин

Мы исходим из того, что Стратегирование — сложная командная работа, требующая соорганизации разных экспертных ресурсов компании.

Мы понимаем, что есть разные подходы к «станку под названием Стратегия»: кто-то делает это регулярно, а для кого-то стратегия является «сложным снарядом».

Мы знаем, что компании, которым мы помогаем выстроить тактику стратегирования, смогут реализовать задуманное и сами скорректировать планы, гибко реагируя на новые возможности. Потому, что они поняли: Стратегия — увлекательное творческое дело по полаганию и строительству корпоративного Будущего, которое опирается на корни Прошлого и честное представление о реальности Настоящего.

Поэтому — мы предлагаем Вам самим двигаться по карте Стратегических работ компании «Тренинг-Бутик» и находить свои задачи и варианты из решения.

# 1. ЕСЛИ В ФОКУСЕ «СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ»:

## 1.1. КАКУЮ ДОРОГУ ВЫБРАТЬ?

Сессия разработки

- стратегии компании
- стратегии функционального направления

### РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

- Не ясны/Не сформированы/ Не оценены стратегические варианты развития компании
- Варианты развития есть, но нет самоопределения, варианты не формализованы для взвешенного выбора
- Нет общих приоритетов/ Видения/ Миссии

### ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА

- Разработать и выбрать вариант развития компании
- Разработать стратегию функционального направления

### РЕЗУЛЬТАТЫ

- Выровненное информационное поле у участников сессии относительно текущего положения и ключевых трендов
- Сформированные варианты стратегического развития компании
- Организованные группы по проработке вариантов
- Выбран и утвержден вариант развития
- Созданное заявление о Видении

### ВАРИАНТЫ МОДУЛЕЙ<sup>1</sup>

- Проектная работа: фокусированное интервью с первыми лицами компании
- Ценное прошлое: как мы оказались в этой точке?
- Как выглядит Настоящее?
- О Будущем или Экспресс- Форсайт
- Стратегические альтернативы: о Сценариях и Целях
- Корпоративная миссия: смысловое и прагматическое значение
- О ключевых Проектах

## 1.2. КАК БЫТЬ ГИБКИМ В ПУТИ?

Сессия оценки/актуализации стратегии

### РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

- Стратегия не в полной мере учитывает долгосрочные тренды
- Стратегия не обеспечивает формирование устойчивых конкурентных преимуществ
- Стратегия (не достигает / слишком легко достигает) заявленных целей
- Появились новые факторы внешней среды

### ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА

Оценить текущую стратегию компании, внести необходимые корректировки

### РЕЗУЛЬТАТЫ

- Согласованное представление о результатах предыдущего года
- Сформированное представление/ оценка о стратегической эффективности
- Согласованные представления менеджмента об узких местах в работе Компании
- Сформулированные корректировки, к текущей стратегии

### ВАРИАНТЫ МОДУЛЕЙ

- Проектная работа: фокусированное интервью с первыми лицами компании
- О Прошлой и Настоящей стратегии
- Обзор стратегических ландшафтов и горизонтов: факторы внешней среды и внутренних ресурсов
- О том, что у конкурентов тоже бывают стратегии
- Стратегия: цели, путь, ключевые проекты и инициативы

<sup>1</sup> Модули будут уточнены после работы с Запросом

### 1.3. КАКОЙ ВЕТЕР НАМ ПОПУТНЫЙ?

Исследовательская сессия: диагностика и анализ ситуации

#### РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

- Не ясны причинно-следственные связи и приоритеты в совершенствовании деятельности в различных областях.
- Не ясна начальная/ отправная точка в управлении стратегическими изменениями.

#### ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА

Сформировать «точки упора и рычаги» воздействия на ситуацию

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

- Достигнуто единое понимание участниками возможных точек воздействия на ситуацию
- Сформированы приоритеты деятельности

#### ВАРИАНТЫ МОДУЛЕЙ

- Проектная работа: фокусированное интервью с первыми лицами компании
- Диагностика по Д. Дэниону: анализ корневых зависимостей
- Построение процесса, ориентированного на приоритеты

### 1.4. ПРИДУМАЛИ КУДА «ЕДЕМ», НО НЕ ЗНАЕМ — КАК?

Сессия планирования и поддержки реализации стратегии

#### РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

- Нет плана по внедрению стратегии / управлению стратегическими изменениями.
- После изменения структуры не изменялась «силовая» оргструктура компании в результате чего при достижении стратегических целей возникают сложности.
- Активность участников после стратегической сессии снижается. Группы разработки не могут достичь поставленных перед ними целей. Нет организованного процесса реализации стратегических инициатив и проектов

#### ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА

- Декомпозиция целей и определение ответственных
- Функциональное «конфигурирование» бизнес процессов
- Координация деятельности: создание институтов поддержки реализации стратегии

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

- Прописаны шаги по достижению стратцелей с опорой на ресурсы.
- Сформировано понимание ответственности сотрудников за реализацию стратегических целей: есть «лидеры процессов» и стратегических инициатив
- Функционирует операционная поддержка стратегического процесса: группы разработки работают и добиваются целей на систематической основе

#### ВАРИАНТЫ МОДУЛЕЙ

- Проектная работа: фокусированное интервью с первыми лицами компании
- Анализ внутренней среды компании
- Модель «Ключевых факторов успеха» (КФУ)
- От стратегических целей — к созданию стратегического плана
- Ключевые проекты и инициативы при достижении стратегических целей
- KPI, инструменты расстановки приоритетов и контроля реализации стратегии
- Команда: оптимальное распределение ответственности и полномочий между лидером и командой.
- Стратегический комитет, стратегический совет и другие институты

## 2. ЕСЛИ В ФОКУСЕ КОММУНИКАЦИЯ СТРАТЕГИИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

### 2.1. КАК ИДТИ ВМЕСТЕ В ОДНОМ НАПРАВЛЕНИИ?

Коммуникативная сессия

#### РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

- Искажения стратегии при трансляции, непонимание стратегии
- Недонесение стратегии, доходчиво тем, от кого зависит реализация стратегии

#### ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА

Форматы трансляции стратегии:

- на следующие уровни организации
- разным целевым аудиториям

Подбор правильных сообщений и способов их передачи

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

Участники знают зачем, что, когда, каким способом и кому нужно транслировать для успешного достижения стратегических целей.

#### СОСТОИТ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ МОДУЛЕЙ

- Проектная работа: фокусированное интервью с первыми лицами компании
- Процесс какскадирования стратегии / вовлечение сотрудников в процесс стратегического планирования (достижения стратегических целей)
- Кто «попутчики»?
- Исследование полевых связей и формирование инфраструктуры влияния
- Подготовка трансляции: рэперные точки, форматы продвижения, каналы коммуникации
- Корпоративная культура и Стратегия: синхронизируем!

### 2.2. КАК БЫТЬ, ЕСЛИ «САПОЖНИКИ» БЕЗ САПОГ?

Инструментальная сессия

#### РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

- Новая стратегия требует новых компетенций от ТОП менеджеров по стратегированию.
- Новые компетенции развиты в недостаточной степени.
- Для руководителей ТОП уровня сложно быть в роли «учеников» — скорее, есть практическая задача, при решении которой надо «подумать об кого-то»

#### ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА

- Стратегическое развитие ТОП команды.
- Организация практического знакомства ТОП команды с инструментами стратегического управления, вне формата «классического» тренинга
- Решение практического вопроса с использованием новых инструментов осмысления ситуации

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

- Систематизировать представления о стратегии, процессе стратегического планирования, структуре стратегического плана.
- Смоделировать элементы процесса стратегического планирования (постановка стратегически целей, разработка тактики и методов их достижения) на материале компании.
- «Заразить» участников желанием развивать компетенций фасилитации, аналитики, соорганизации экспертных мнений и пр. и применять новые инструменты, помогающие эффективно пройти стратегический процесс.

#### СОСТОИТ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ МОДУЛЕЙ

- Проектная работа: фокусированное интервью с первыми лицами компании
- Азбука Стратегии
  - подходы и логика
  - инструменты анализа ситуации
  - инструменты разработки
  - инструменты планирования
  - инструменты операционной поддержки реализации стратегии
- Новые управленческие «квалификации»: медиатор, модератор, фасилитатор.
- Позиционный репертуар инструментов и задачи
- Работа с «трудными кейсами»: формирование политик и правил

## 2.3. ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ РЯДОМ, НО НЕ ВМЕСТЕ?

Интеграционная сессия

### РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

- Конфликты между «новыми» и «старыми» участниками управленческой (стратегической)команды
- Новый руководитель не до конца понимает, кто на что способен в команде и нужно быстро разобраться как выстроить разделенную ответственность
- В команде происходит самоопределение и, возможно — функциональная ротация
- Участники не участвовали в разработке: стратегия «не продана» участникам, низкая приверженность.

### ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА

- Сплотить команду
- Совместно решить конкретные вопросы
- Выработать совместные нормы эффективного кроссфункционального
- Повысить понимание участниками стратегии и увеличить их уровень приверженности данной стратегии взаимодействия.

### РЕЗУЛЬТАТЫ

- Понимание своей роли в команде: задачи и вклад каждого. В атмосфере взаимоуважения и доверия.
- Увеличение эффективности командного взаимодействия: выработанны нормы эффективного взаимодействия
- Закрепить присвоение Стратегии, разработанной на «предыдущем шаге», уточнив ценность каждого этапа

### СОСТОИТ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ МОДУЛЕЙ

- Проектная работа: фокусированное интервью с первыми лицами компании
- О стратегическом и персональном
- Диагностика команды: методика IWAM, методика И. Адизеса
- Командный коучинг/Треки персонального коучинга-экзеьютив
- «Тормоза» корпоративных привычек: работаем над созданием новых!

# КРОССФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ: КАЖДЫЙ ДРУГ ДРУГУ КЛИЕНТ

**ЭКСПЕРТЫ:** Светлана Баронене, Владимир Данкин,  
Максим Шмакотин

### ПРОБЛЕМЫ / СИТУАЦИИ ПРИМЕНЕНИЯ

Разбалансировка внутреннего взаимодействия, при которой разные части компании не понимают ценности друг друга в цепочке создания продукта компании и конкурируют между собой. Низкая внутренняя и внешняя клиентоориентированность.

### ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Специалисты и руководители компании, представители разных департаментов и функций.

### ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ РАБОТЫ

Сформировать у участников понимание ценности коллег и установку на сотрудничество.

- создание «карты движения стоимости» с нанесением ключевых типов клиентов, департаментов компании:
  - создание портретов типовых клиентов, анализ их мотивов и проблем;
  - восстановление процесса создания стоимости, функций сторон;
  - прояснение интересов и целей сторон с акцентом на ценность «другого»;
  - выделение зон напряжения с первичной проработкой причин и предложений по развитию, создание проектных групп;
  - обнаружение общих целей и интересов как основы для сотрудничества;
- формирование опыта позитивной ориентации на сложный кросс-функциональный результат с обязательным обсуждением и закреплением;
- настройка установок участников на понимание ценности разнообразия, готовности принимать «другого», сотрудничество, адекватное задачам.

## ТВОРЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- портреты контрагентов как ориентир коммуникации;
- карта движения стоимости, расширенная зарисовками целей, интересов, точек напряжения, а также возможных общих целей интересов и ценностей;
- кодекс коммуникации.

## ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ

1 «длинный день», работают тренер-консультант и ко-тренер.

## ФОРМАТЫ РАБОТЫ:

- работа с установками предполагает знакомство с культурными образцами, упражнения на ментальное, эмоциональное и физическое «проживание» позитивного опыта следования установкам;
- работа с знаниями и навыками предполагает мини-лекции, групповые и индивидуальные осваивающие упражнения, а также раздаточный материал.

## ОСНОВНЫЕ БЛОКИ ПРОГРАММЫ И ФОРМАТЫ РАБОТЫ

### ЗНАКОМСТВО И СТАРТОВЫЙ МОДУЛЬ (60 минут)

Введение программы и правил работы в сессии, включение участников в сессию.

**Упражнения:** на внимание к контрагенту.

**ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:** создание портретов контрагентов с описанием их мотивов и проблем.

#### РЕЗУЛЬТАТ

Позитивное знакомство, установка на позитивное внимание к другому человеку, коллеге.

*Портреты контрагентов как ориентир коммуникации*

### СОВРЕМЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ (30 минут)

Знакомство с Культурой диалога и Осознанными Коммуникациями, договоренности о следовании этим кредо в ходе сессии.

**Физические упражнения:** помогающие снимать напряжение при взаимодействии.

**Творческое задание:** эскиз кодекса позитивного взаимодействия.

#### РЕЗУЛЬТАТ

Знакомство (и в ходе тренинг-сессии освоение) с важнейшими современными концепциями делового взаимодействия.

Развитие установки на позитивное внимание к другому человеку.

*Предварительный кодекс.*

### КЛИЕНТЫ, ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ И СТОИМОСТЬ, VALUE (60 минут)

Введение модели «Цепи добавленной стоимости», обсуждение и совместная «доработка» ее под специфику компании.

**Физические упражнения:** помогающие снимать напряжение при взаимодействии.

**Творческое задание:** создание (предварительной) карты движения стоимости.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

Изучение базовой модели «стратегической клиентоориентированности».

Развитие установки на позитивное внимание к другому.

*Карта движения стоимости.*

### ПОСТАВЬ СЕБЯ НА МЕСТО ДРУГОГО (60 минут)

Коммуникативная механика активного слушания и присоединения.

**Упражнение:** на приемы активного слушания.

**Творческое задание:** карта взаимоотношений.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

Освоение приемов проявления и управления вниманием.

Готовность ставить себя на место другого человека, относиться к другому так, какого хотел бы, отношения к себе.

### ЦЕЛИ И ИНТЕРЕСЫ КАЖДОГО (60 минут)

Знакомство с моделью клиентоориентированных бизнес-процессов. Обсуждение возможных целей и интересов.

**Упражнения:** на символику в коммуникациях и в творчестве.

**Творческое задание:** диаграмма целей и интересов.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

Знакомство с бизнес-инжинирингом по Шееру, освоение приемов.

*Диаграмма целей и интересов.*

## КОМПАКТНАЯ ВЫРАЗИТЕЛЬНОСТЬ И УБЕДИТЕЛЬНОСТЬ (60 минут)

Коммуникативная механика целенаправленного, адаптивного к слушателю высказывания.

**Кейс-сессия:** «Убедительное и важное для всех предложение», ситуации — конструктивные предложения.

### РЕЗУЛЬТАТЫ

Освоение приемов построения краткого убедительного сообщения.  
Установка на конструктивные предложения, адаптированные к ситуации и общим проблемам.

## ОТ СОСЕДСТВА К СООБЩЕСТВУ (60 минут)

Модели современного маркетинга, сообщества как системообразующая конструкция бизнеса новой эпохи.

**Упражнения:** на опыт объединения, единства.

**Творческое задание:** карта возможных сообществ (тем, интересов и ценностей).

### РЕЗУЛЬТАТЫ

Знакомство с моделями, указывающими на значимость согласования ценностей и взаимной деятельности.

Повторная установка на объединение, а не конфронтацию как соответствие сегодняшним вызовам.

*Карта тем, интересов и ценностей.*

## СО-ТРУДНИЧЕСТВО КАК ПАРТНЕРСТВО (60 минут)

**Творческое задание:** итоговый кодекс взаимодействия с контрагентами.

Совместное планирование первых шагов по внедрению кодекса.

Рефлексия Тренинг-сессии, совместное позитивное окончание.

### РЕЗУЛЬТАТЫ

Закрепление позитивных результатов сессии.

*Кодекс коммуникации.*

План внедрения кодекса.

## НАСТАВНИЧЕСТВО НА РАЗ-ДВА-ТРИ

**ЭКСПЕРТЫ:** Владимир Данкин, Марк Кукушкин, Александр Сташенко, Людмила Чеглакова

### ПРОБЛЕМА / СИТУАЦИЯ ПРИМЕНЕНИЯ

Управление персоналом сегодня имеет единственную дилемму: уволить или развивать. Если вы решили оставить человека в своей команде — займитесь его развитием и делайте это в формате наставничества с минимальными затратами сил и времени — на раз-два-три.

1. Контрактинг — определите ближайшую цель развития и договоритесь с сотрудником.
2. Наблюдение и ОС — наблюдайте за действиями (или слушайте сотрудника) и давайте ему развивающую обратную связь.
3. Рефлексия успехов — время от времени рефлекслируйте успехи и поддерживайте сотрудника в развитии.

Именно эти три шага приводят к результатам, и кроме того — они вдохновляют и вовлекают сотрудников в развитие.

### ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Руководители всех уровней

### ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ РАБОТЫ

Внедрение простой модели наставничества, пригодной для всей компании — от рабочих и молодых специалистов до кадрового резерва и топ-менеджеров.

- освоение инструментов наставничества (контрактинг, наблюдение + ОС, рефлексия)
- регулярная практика наставничества и каскадирование по всей компании

### ВОЗМОЖНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- создание атмосферы развития и вовлеченности
- повышение компетентности сотрудников



## ОСНОВНЫЕ БЛОКИ ПРОГРАММЫ И ФОРМАТЫ РАБОТЫ

---

- мышление руководителя-наставника
- освоение инструментов наставничества
- контрактинг
- наблюдение + ОС
- рефлексия
- регулярная практика инструментов
- персональный коучинг (онлайн, по запросу)

Для обучения достаточно мобильного телефона с доступом в интернет. Средняя продолжительность освоения практики — 5 часов в течение 1 недели. Дальше вы самостоятельно развиваете своих сотрудников и получаете удовольствие от их и своих результатов.

# ТРЕНИНГ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ: РАЗВИВАЯ «МУСКУЛЫ» САМООБУЧЕНИЯ

**ЭКСПЕРТЫ:** Виктор Буртный, Марк Кукушкин,  
Елена Симульман, Александр Стащенко, Галина Яковенко

## ПРОБЛЕМА / СИТУАЦИЯ ПРИМЕНЕНИЯ

---

Замечали ли вы, что истинные мастера, чье уникальное мастерство находится на кончиках пальцев, не всегда могут научить других делать то же самое? Организация развивается и настает тот момент, когда знание, растворенное в людях или формализованное в корпоративных артефактах, регламентах, инструкциях, стандартах, требует его эффективной передачи от экспертов к сотрудникам. В этот момент как никогда требуется соответствующая подготовка экспертов компании, которые после обучения будут способны распространять свои лучшие практики внутри организации.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

---

Руководители, эксперты организации — сотрудники, выполняющие свою работу на высоком профессиональном уровне.

## ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ РАБОТЫ

---

Целью тренинга тренеров является подготовка экспертов организации с тем, чтобы они умели самостоятельно разрабатывать и проводить эффективное обучение сотрудников компании с применением интерактивных методов образования.

## ВОЗМОЖНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

В результате участия в программе внутренние тренеры смогут:

1. Понять, что такое тренинг, каковы его цели и задачи; в чем измеряются результаты тренинга.
  2. Узнать и освоить на практике модель Дэвида Колба.
  3. Овладеть базовыми умениями проведения обучения с применением основных форматов интерактивного обучения:
    - мини-лекций;
    - работы с вопросами участников;
    - упражнений;
    - учебных кейсов;
    - ролевых игр;
    - групповых обсуждений;
    - обратной связи.
- Познакомиться с базовыми навыками работы со сложными участниками и управления группой.

## ОСНОВНЫЕ БЛОКИ ПРОГРАММЫ И ФОРМАТЫ РАБОТЫ

Базовая программа состоит из 3 модулей:

1. Разработка тренинга
2. Проведение тренинга
3. Супервизия

# РАБОТА НАД ОШИБКАМИ: ПРОДУКТИВНЫЙ EPIC FAIL

**ЭКСПЕРТЫ:** Светлана Баронене, Ирина Шиянова

## ПРОБЛЕМЫ / СИТУАЦИИ ПРИМЕНЕНИЯ

Если в компании вы хотите построить единой систему Управления знаниями и хотите, чтобы сотрудники знакомились и применяли успешные практики и способы решения сложных рабочих ситуаций, основываясь на опыте своих коллег

Если вы хотите поменять отношение к ошибкам — сделать их предметом обучения и нового ценного опыта

- увидеть нетипичное в однотипных ситуациях, видеть потенциал в, казалось бы, стандартных ситуациях
- развивать гибкость мышления сотрудников
- повысить открытость вызовам у сотрудников, способствовать тому, чтобы сотрудники не боялись решать сложные задачи
- видеть поведение, навыки и умения коллег, которые способствуют успеху

Если вы хотите увеличить экспертный потенциал компании:

- передачи знаний и навыков более опытных коллег новым сотрудникам
- повышения уровня значимости вклада экспертов и опытных коллег, его признания.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Команда заказчика, которая будет «культивировать» в компании методологию и технологические стандарты модели «База извлеченных уроков», руководители всех уровней

## ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ РАБОТЫ

«Запустить» в компании новую практику повседневного менеджмента, создающую у сотрудников высокую мотивацию и внимание к извлечению ценного опыта из ошибок и прецедентов, разворачивающихся в опыте реальной деятельности

Практика построена на методике «внутренней модерации» как корпоративного навыка.

Проектирует факторы безопасной корпоративной среды для максимального использования экспертного потенциала компании.

## ВОЗМОЖНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- стандарт работы компании «Технология извлечения уроков»
- формат Базы извлеченных уроков
- рекомендации по синхронизации этого процесса с процессами производства и другими сервисными функциями

## ОСНОВНЫЕ БЛОКИ ПРОГРАММЫ И ФОРМАТЫ РАБОТЫ

- Работа над ошибками: зачем и в каких ситуациях она нужна компаниям
- Практические примеры: тренд в жизни современных компаний
  - почему возникает новая философия отношения к ошибкам?
  - как это делают другие и какие результаты можно получить?
- Основные принципы организации безопасной и продуктивной работы по анализу сбоев и ошибок в работе: технологии
  - модельное действие: работа с трудным кейсом  
Основные риски внедрения и практикования
  - разработка корпоративных прототипов
- Технологии внедрения
  - проектные действия для изменение культуры организации с помощью формата «Работа над ошибками»: в какой компании вы захотите жить и работать

## ОБЯЗАТЕЛЕН ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП ПОДГОТОВКИ:

Разработка кейса для группового обсуждения на основе проблемного анализа — глубинное интервью с ключевыми стейкхолдерами ситуации

# КЛИЕНТЫ И КОНКУРЕНТЫ: ДОЛГОСРОЧНОЕ ПАРТНЕРСТВО

**ЭКСПЕРТЫ:** Виктор Буртный, Владимир Данкин,  
Рустэм Шарапов

Понять другого, поставить себя на его место, обеспечить сотрудничество

## ЦЕЛИ ПРОГРАММЫ:

Повышение эффективности и результативности работы в продажах 1) за счет снижения прогибающейся/доминирующей позиций продавцов 2) в пользу ориентации на партнерство как взаимовыгодное долгосрочное сотрудничество 3) при согласованности интересов и следовании общим ценностям.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ:

Менеджеры по работе с клиентами и менеджеры по работе с каналами продвижения.

## ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ:

- Рост компетенций в управлении тактикой и формировании *проактивной стратегии* в отношениях с клиентами;
- Рост компетенций в ведении *многоступенчатых и многоролевых переговоров*;
- Формирование *позиции партнера* (а не «слуги» и не «впаривателя»), обеспечивающей долговременное взаимовыгодное сотрудничество.

## ФОРМАТ РАБОТЫ

Сессия проводится в формате ролевой игры.

Команды Конкурентов-Поставщиков решают смоделированные на основе реальных рыночных условий задачи для предоставления лучших предложений и лучшего сервиса командам Клиентов. **В ответ на это они получают от «Клиентов» обратную связь, оценку, выраженную в распределении игрового бюджета.**

Моделирование команд-поставщиков и команд-клиентов проходит на предварительном этапе на основе предварительного предложения по согласованию в партнерстве с заказчиком.

## МЕХАНИКА ИГРЫ

### НУЛЕВОЙ ЭТАП (25-30 МИН):

озвучивается задание на Ход, проводится мини-лекция и упражнения на умение, влияющее на успешность всего Хода.

### 1 ЭТАП (20-30 МИН)

Команды-Поставщики готовят решение, и параллельно команды-Клиенты готовят ожидания,

### 2 ЭТАП (15 мин)

Команды-Поставщики демонстрируют решения, команды-Клиенты формируют обратную связь,

### 3 ЭТАП (10 мин)

Команды-Клиенты озвучивают обратную связь, краткая рефлексия хода (Эксперты, Модераторы).

Общая продолжительность хода, включая обучающий этап — от 1 часа 40 мин до 2 часов.

На следующем ходе поставщики разрабатывают решения для уточненных задач с учетом обратной связи от Клиентов и общей рефлексии.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИГРЫ

По итогам игры участники

- проявляют свою способность анализировать клиентов, рынок и свою позицию (диагностический эффект),
- понимают значимость внимания к клиентам и умения поставить себя на их место (культурный эффект),
- знакомятся с современными методами коммуникации, взаимодействия с клиентами (обучающий эффект).

## ПРИМЕРЫ ОБУЧАЮЩИХ МОДУЛЕЙ:

- «Быстрое и компактное предложение: Тест Лифта» (Дж. Мур),
- «Типологии клиентов» (Херманн, Э.Роджерс и пр. по согласованию с заказчиком),
- «Убедительные коммуникации: FOREST» (Д. Роэм),
- «Основы успешных продвигающих коммуникаций, AIDA(S)»,
- «Игрофикация отношений с клиентами» (К. Вербах)
- «Латеральное мышление: инструменты для инноваций» (Э. Де Боно)
- «Ваша инновация в работе с клиентами: 4 линзы инноваций» (Р. Гибсон)

# КОУЧ-МЕНЕДЖМЕНТ: ИНСТРУМЕНТЫ КОУЧИНГА В РАБОТЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

**ЭКСПЕРТЫ:** Виктор Буртный, Екатерина Иванова,  
Мария Королькова, Галина Яковенко

## ЦЕЛИ

- Знакомство участников с практикой коучинга как инструмента недирективного управления
- Выделение ситуаций в управленческой работе, которые требуют применения коучинговых инструментов управления сотрудниками
- Формирование навыков проведения коучинговой беседы
- Мотивация участников на использование коучинга в управленческом взаимодействии с подчиненными

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

ключевые руководители, менеджеры подразделений/направлений/  
менеджеры проектов высшего и среднего звена

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ КОМПАНИИ

- Развитие способности влияния и управления эффективностью работы сотрудников, развитие лидерских компетенций руководителей
- Расширение стилевого репертуара управления сотрудниками. Развитие умения управлять поведением сотрудников через эффективные коучинговые беседы.
- Повышение у сотрудников, находящихся в подчинении, мотивации и результативности работы
- Развитие осознанности и ответственности за результат, как самих руководителей, так у их сотрудников
- Повышение эффективности коммуникаций и взаимодействия внутри компании

## ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ

2 дня (16 часов)

## КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ В ГРУППЕ

до 12 человек

## ФОРМАТЫ

демонстрации коуч-сессии с разбором, практика коучинговых сессий «в аквариуме», мини-лекции, групповые дискуссии, практические упражнения, кино-клуб.

## СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ ПЛАН

### 1-Й ДЕНЬ

#### ВВЕДЕНИЕ В ТРЕНИНГ-СЕССИЮ (2 часа)

Что мы уже знаем о коучинге?

Отличие коучинга от других форм работы руководителя.

Коучинг как инструмент не директивного управления

- Представление темы, целей и программы обучающей сессии
- Групповое обсуждение в зоне «известного о коучинге». Подготовка участниками презентаций по 4 темам:
  - Что такое коучинг? Отличие коучинга от консалтинга, тренинга и наставничества
  - Что такое коучинговый стиль управления? Кому из сотрудников нужен коучинг?
  - Компетенции эффективного коуч-менеджера
  - Коучинговая беседа: шаги и эффекты каждого шага
- Презентация участниками тем №1 и №2. Обсуждение темы и работа с вопросами группы
- Упражнение: Управленческие стили. Разбор упражнения и обратная связь

#### КОМПЕТЕНЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО КОУЧ-МЕНЕДЖЕРА (1 час 45 минут)

- Презентация участниками темы №3. Обсуждение темы и работа с вопросами группы
- Самодиагностика компетенций, способствующих формированию коучинговых навыков у руководителя
- Выделение возможных зон персонального развития
- Упражнение: «Свой человек». Разбор упражнения в общей группе

#### ПРАКТИКУМ БАЗОВЫХ НАВЫКОВ: (1 час 45 минут)

- Задавать вопросы
- Слушать «за словами»
- Упражнение: «Вопросный подиум: как научиться задавать вопросы?». Разбор упражнения и обратная связь
- Создание банка «раскрывающих» и «фокусирующих» вопросов
- Упражнение: «Ты меня слышишь?». Разбор упражнения и обратная связь

#### КИНО-КЛУБ. «В ЧЕМ СЕКРЕТ КОУЧА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ПОДОПЕЧНЫМИ ВЫСОКИХ ДОСТИЖЕНИЙ?» (2 часа)

- Открытие кино-клуба. Установка и правила просмотра
- Демонстрация фильма/ фрагментов фильма
- Анализ фрагментов, выделение ключевых принципов коучинговой работы и компетенций коуча
- Подведение итогов 1-го дня

### 2-Й ДЕНЬ

#### 1-Й МОДУЛЬ. КОУЧИНГОВАЯ БЕСЕДА (2 часа)

- Презентация участниками темы №4. Обсуждение темы и работа с вопросами группы
- Выбор сотрудника для коучинга: критерии и ставки. Групповая дискуссия
- Мини-лекция: Модель РОСТ как инструмент управления проактивностью и мотивацией. Формула достижения
- Практикум по Структуре модели РОСТ

#### 2-Й МОДУЛЬ. ПРАКТИКУМ КОУЧИНГОВОЙ БЕСЕДЫ В АКВАРИУМЕ (1 час 45 минут)

- Демонстрация коучинговой беседы по модели РОСТ с разбором по ходу (10+10+10+10=40 мин)
- Работа в подгруппах по 3 человека. Фокусированное наблюдение и обратная связь

#### 3-Й МОДУЛЬ. КОУЧИНГОВАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ (ЦР) (1 час 45 минут)

- Мини-лекция: Что такое цели развития? Как связаны цели деятельности и цели развития?
- Упражнение: «Три шага от цели деятельности к цели развития». Разбор упражнения и обратная связь
- Мини-лекция: Проверка формулировки целей развития на основе структуры: Намерение-Внимание-Действия
- Упражнение: Тестирование целей развития

#### 4-Й МОДУЛЬ. МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ (2 часа)

Подведение итогов обучающей сессии

- Что развивает взрослого человека? Групповая дискуссия
- Разбор методов развития для взрослой целевой аудитории
- Формирование плана развития коучинговых навыков и расширения коучинговой практики
- Подведение итогов обучающей сессии



КОМАНДНЫЙ  
УРОВЕНЬ

# ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ

Эксперты: Елена Викторовна Викене, Виктор Буртный,  
Марк Кузнецов, Алексей Фотин

## ЦЕЛИ СЕССИЙ

- повысить эффективность взаимодействия руководителей;
- «сложить» эффективные модели взаимодействия команды;
- договориться о единых принципах (типах) взаимодействия внутри компании — в том числе в рамках регулярной рутины: как мы отвечаем на поставленные задачи, как мы контролируем процесс, как мы реагируем на изменения, как мы принимаем решения и т. д.

Как следствие, ожидается повышение эффективности взаимодействия не только между топ-менеджерами, но и между командами функций.

## ВЫПОЛНЯЕМЫЕ ЗАДАЧИ

В части развития компетенций руководителя

- Познакомить с новыми представлениями об эффективном командном взаимодействии
- Определить зоны развития

В части развития навыков управления, внедрение которых позволит обеспечить эффективный переход от текущего состояния к желаемому в течение жизненного цикла.

В части развития моделей управления, связанные с культурой организации (в том числе через ценности).

В части внутренних установок

- Изменить отношение к возникающим в ходе деятельности противоречиям (конфликтам).
- Научиться видеть функциональные основания конфликтов и личностные основания.
- Использовать коммуникативную гибкость для эффективного разрешения личностных конфликтов.
- Применять инструменты корпоративных практик, ценностей и договоренностей для разрешения функциональных конфликтов.
- Увидеть ограничения и возможности коммуникативных и поведенческих стратегий в логике взаимных выгод и партнерства.
- Актуализировать ценность командной работы и сфокусировать участников на обеспечении ответственности каждого члена команды за общий результат.

## ПОСТРОЕНИЕ ПРОГРАММЫ:

Программа открывается подготовкой (исследованием) для точной настройки содержания и формата.

**Предпрограммная подготовка** включает интервью с первым лицом и руководителями ключевых функций.

Программа в развернутом варианте видится как **серия командных сессий** в формате 1 день (6-7 часов) с периодичностью 1 раз в 4-6 недель **с поддерживающей активностью** между сессиями в различных форматах (в том числе персонального коучинга).

## СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ (В РАЗВЕРНУТОМ ВАРИАНТЕ):

СРОКИ ЯВЛЯЮТСЯ ПРИМЕРНЫМИ И ОБСУЖДАЮТСЯ  
В ХОДЕ ПОСЛЕДУЮЩИХ ПЕРЕГОВОРОВ

КОЛИЧЕСТВО КОНКРЕТНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ И ТОЧНОЕ СОДЕРЖАНИЕ  
МОЖЕТ БЫТЬ УТОЧНЕНО В ХОДЕ ПОСЛЕДУЮЩИХ ПЕРЕГОВОРОВ.

### ПРЕДПРОГРАММНАЯ ПОДГОТОВКА

4-6 интервью (включая интервью с первым лицом)

**Срок:** от 3 недель

- Интервью с первым лицом (уточнение запроса и видение ситуации со стороны, уточнение видения по его месту в управленческой команде — кто он по отношению к команде; как он видит свою роль и задачи)
- Интервью с ключевыми руководителями функций

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

- Согласованная установка на первую командную сессию
- Прояснение (уточнение) ситуации, выявление представлений о текущих практиках управления (и их эффективности)

По итогам предпрограммной подготовки уточняется содержание сессий  
Главное: определяется формат сессий, формат работы в сессиях первого лица (когда он участвует на равных, когда он принимает решения), уточняется представление об идеальном результате программы

### КОМАНДНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ

1 день

**Срок:** от 1 недели после завершения всех интервью

- Жизненный цикл организации и видение компании на кривой жизненного цикла
- Стратегический вызов (стратегическая цель) для управленческой команды — стена БИХАГов
- Управленческая команда (как команда) — диагностика текущего состояния (сильные и слабые стороны, риски развития, функциональные балансы и дисбалансы)
- Практики взаимодействия в управленческой команде — принципиальная модель, начальные договоренности, направления изменений

### РЕЗУЛЬТАТЫ

- Формирование единого представления у членов управленческой команды (согласование понимания) о текущей ситуации в компании
- «Сверка» представлений о будущем
- Согласование понимания об управленческой команде, точках согласия во взаимодействии
- Создание карты первоочередных шагов по повышению эффективности взаимодействия

По итогам сессии определяется рамка целей, которые дорабатываются (проходят досогласование) участниками управленческой команды — так, чтобы цели были полностью разделяемы, оцифрованы, амбициозны и дальнейшая работа строилась через призму этих целей (и текущих, и стратегических)

### КОМАНДНАЯ СЕССИЯ (командный коучинг)

1 день

**Срок:** через 3-4 недели после первой сессии

- Отношение к результатам и эффективности деятельности между членами управленческой команды
- Особенности (функциональные и личностные), определяющие эффективность нашего взаимодействия
- Ценности нашего взаимодействия

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

- Развитие общекомандного видения
- Проработка (совместная) личных блоков и сомнений
- Установка на сотрудничество как стратегию взаимодействия (поведения)
- Осмысление корпоративных ценностей (как ценностей управленческой команды)

По итогам сессии командного коучинга отдельно определяются практики и алгоритмы разрешения конфликтов между членами управленческой команды (и дается задание на мониторинг конфликтных состояний и оснований для их разрешения).



## КОМАНДНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ

1 день

**Срок:** через 3–4 недели после командной сессии

- Миссия и ценности компании (осмысление культурных оснований компании через призму стратегических целей)
- Управленческие практики, результативность и эффективность управления — анализ, выявление управленческих и культурных ограничений, программа трансформации (ревизия управленческих практик, усиливающих результативность и эффективность работы, и тех практик, которые мешают достижению стратегических целей)

### РЕЗУЛЬТАТЫ

Создание карты изменений на уровне практик управления — через которые происходит развитие управленческой команды и формирование новой среды (и культуры управления) в организации

По итогам сессии формируются бизнес-тройки (руководители принципиально разных функциональных направлений или априори конфликтных функциональных направлений), которые в совместном режиме берут в проработку и внедрение в жизнь всей компании (не только своих подразделений) новых управленческих практик

## КОМАНДНАЯ СЕССИЯ (командный коучинг)

1 день

**Срок:** через 3–4 недели после командной стратегической сессии

- Проработка инструментов поддержки новых управленческих практик именно для топ-руководителей, в том числе:
- Практики управления мотивацией (персональной и коллективной)
- Эмоциональный интеллект
- Практики развития доверия

### РЕЗУЛЬТАТЫ

Развитие личного управленческого инструментария членов команды и команды в целом

Возможные форматы сопровождения на этом этапе (определяются в случае необходимости):

- Сопровождение бизнес-троек по программе внедрения практики (сессии поддержки в режиме бизнес-завтраков/бизнес-ужинов 1 раз в 2–3 недели). Оптимально делать совместные сессии (всей управленческой командой)
- Сессии индивидуального коучинга

## КОМАНДНАЯ СЕССИЯ

1 день

**Срок:** через 3–4 недели после предыдущей сессии

- Статус целевого движения
- Развитие культуры диалога и обратной связи: Сессия попарной обратной связи. Проверка и развитие доверия. «Коллективный» и «попарный» договор о развитии
- Развитие собственных команд участников тренинга

### РЕЗУЛЬТАТЫ

- Подведение предварительных итогов движения к целям (как текущим целям), уточнение статуса по стратегическим целям
- Подведение промежуточных итогов внедрения новых практик управления
- Индивидуальные планы развития членов управленческой команды
- Планы развития собственных команд

# ТРЕНИНГ-СЕССИЯ РАЗВИТИЯ ТОП-КОМАНДЫ

**ЭКСПЕРТЫ:** Светлана Баронене, Виктор Буртный,  
Марк Кукушкин, Максим Шмакотин

Тренинг-сессия развития топ-команды через повышение эффективности командной коммуникации и совместной работы ориентирована на развитие управленческих команд для эффективной деятельности, особенно в ситуации изменений и неопределенности.

## ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ:

- Провести ревизию командных ресурсов (в привязке к вызовам, которые стоят перед компанией, стратегическими целями, на достижение которых ориентирована топ-команда).
- Определить «зоны развития» отдельных членов команды и команды в целом, с точки зрения эффективной деятельности при реализации изменений.
- Повысить коммуникативную эффективность и связи в команде как основу успешной совместной работы.
- Развить отношения доверия и поддержки.
- Создать основу для эффективного командного результата по достижению стратегических целей деятельности.

## ПРОГРАММА:

### СЕССИЯ 1. «КТО МЫ?»

- Введение в модель команды (согласуется с компанией до сессии).
- Практическая лаборатория по освоению модели (киноклуб, работа с кейсами, анализ личного опыта командной работы).
- Диагностика участников (и командная диагностика).
- Упражнение: «Метеорит». Функция развития связей как основа команды. Иллюстрация. Обсуждение.

### РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Введены основания для анализа эффективности команды через типологические инструменты.

- Участники увидели друг друга через призму типологических (личностных) предпочтений.
- Обозначены основные сложности взаимодействия, которые снижают результативность и эффективность работы и которые связаны с личными предпочтениями («человеческая размерность» результативности и эффективности).

### СЕССИЯ 2. «КОМАНДНЫЕ ЦЕЛИ»

- Проверка понимания целей, которые решает топ-команда и каждый из ее участников.
- Направления развития компании и направления развития команды («сверяем часы» и текущие стратегические проекты и ставки, в которых живет и действует команда).
- Место командной работы в корпоративной культуре компании.
- Сильные и слабые стороны команды (через анализ функций, которые должны быть реализованы командой, с учетом специфики решаемых задач).
- Определение дефицитных (провисающих) функций. Анализ последствий.

### РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Формирование (сверка) общего понимания стратегических целей в привязке с личными целями. Обнаружение «разрывов» и «зон конфликта».
- Определение рисков и зон развития (в командном разрезе).
- Понимание ценностной и принципиальной модели взаимодействия, которые есть внутри управленческой команды и которые определяют жизнь компании.

### СЕССИЯ 3. «РАЗВИВАЕМ КОМАНДУ»

- Упражнение: «Живые шашки». Командные принципы как фактор эффективности.
- Ревизия командных установок и принципов деятельности.
- Связь корпоративной культуры компании и культуры взаимодействия в топ-команде. Ревизия управленческих практик, усиливающих результативность и эффективность работы, и тех практик, которые мешают достижению стратегических целей.
- Проектирование программы развития культуры управленческой команды (как части программы развития топ-команды, как части программы развития корпоративной культуры компании и как части программы реализации корпоративной стратегии).
- Проектирование программы развития дефицитных функций (ролей).

#### РЕЗУЛЬТАТЫ:

- В проектном режиме по итогам сессии формируется свод принципов работы, которые едины для топ-команды и могут транслироваться в компанию.
- Сформирована программа развития топ-команды с точки зрения восполнения дефицитных функций (по итогам диагностики) — в связке с программой реализации корпоративной стратегии.

### СЕССИЯ 4. «РАЗВИВАЕМ СЕБЯ»

- Упражнение: «Собрание на Лакокрасочном комбинате».
- Сессия попарной обратной связи. Проверка и развитие доверия. «Коллективный» и «попарный» договор о развитии.
- Развитие собственных команд участников тренинга (при работе с управленческой командой).
- Стена личных ответственностей.
- Отработка концепции «первого шага» в реализации личных, командных и корпоративных изменений.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Развитие навыков командной обратной связи.
- Формирование доверия среди членов команды.
- Определение бизнес-двоек для реализации программы развития управленческой команды.
- Составление плана развития управленческой команды и форматов «общей сборки» и контроля.

Детальная настройка программы тренинга (развернутая) происходит всегда под команду и **ситуацию конкретного клиента**, с учетом уровня команды, степени обученности (развития командных компетенций) участников и особенностей корпоративной культуры.

До сессии проводится **диагностика** участников по модели, которая выбрана в качестве базовой.

По итогам сессии составляется **Программа развития управленческой команды**.

## ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ПО ИТОГАМ ПЕРВОГО ТРЕНИНГА:

Программа развития строится (формируется) по результатам проектных блоков.

По итогам первого тренинга бизнес-двойки берут на себя конкретные календарные обязательства по реализации изменений в поведении и управленческих практиках, направленные на развитие топ-команды и реализацию стратегических целей бизнеса.

В течение года после первого (основного) тренинга каждые 1,5-2 месяца проводятся сессии в режиме 3-4 часов (деловой завтрак или деловой ужин — как оптимальные форматы), которые строятся следующим образом:

- Ревизия обещаний и стена достижений (60 минут) — отчеты от бизнес-двоек, обратная связь друг другу и от коллег.
- Проекты-ответы на текущие вызовы (90 минут) — опыт совместного планирования и проектирования, с учетом отработки функциональных противоречий и личностных особенностей участников. Практика эффективного совместного планирования и проектирования. Закрепление конкретных инструментов взаимодействия и навыков командной работы в топ-позиции.
- Фиксация результатов. Обновленные и дополнительные обязательства. Новые бизнес-двойки (30 минут).

На сессии могут приглашаться (под задачи) по 1 руководителю уровня топ-минус 1.

На сессию для обсуждения выносятся реальные задачи, которые стоят перед компанией. Оптимальным представляется вынесение задач, которые относятся к ведению разных функций (и могут поэтому вызывать противоречия) и которые требуют участия всех членов топ-команды.

# УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: ОТ ВОСТОКА К ЗАПАДУ

## ПРОГРАММА КОМАНДНОГО КОРПОРАТИВНОГО СО-БЫТИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

**ЭКСПЕРТЫ:** Светлана Баронене, Виктор Буртный, Максим Шмакотин

### ОСНОВНАЯ ИДЕЯ:

Рассмотреть различные подходы к эффективному управлению в ситуации неопределенности и изменений (рациональные — «западный» менеджмент, эмоциональные — «восточные» техники самоконтроля, коллективно-деятельностные — совместное преодоление).

В представленном варианте Со-Бытие состоит из трех блоков продолжительностью 2-3 часа каждый. Метафорически три предлагаемые ниже части единого Действия можно обозначить как: голова (рациональный западный подход), телесные практики, ощущения и чувства (восточный подход), физика и движение (коллективное действие).

### КЛЮЧЕВОЕ ОБЪЕДИНЯЮЩЕЕ ПОСЛАНИЕ:

Мы постоянно живем в ситуации изменений. Изменения — это часть современного мира. Менять трудно — но ресурс для успешных изменений всегда есть.

В компаниях мы постоянно проживаем проекты изменения организационной структуры, постановки новых целей и внедрения обновленных стратегий, меняется рыночная среда, наше поведение на рынке и т.д. В жизни у всех есть опыт успешных проектов изменений, которые лежат в личном поле — рождение ребенка, переезд в другой город, смена места работы (в том числе внутри одной компании это может быть смена подразделения или направления деятельности). При этом каждый раз изменения для нас кажутся чем-то сложным и подчас невозможным. Хотя и у нас самих, и у людей вокруг точно уже есть опыт успешного прохождения ровно таких же изменений. Поэтому можно утверждать: как бы ни трудно было меняться, ресурс для успешных изменений (и соответствующий успешный опыт) есть всегда.

## ХОД ДЕЙСТВИЯ

### ЧАСТЬ 1. РАЦИОНАЛЬНЫЙ «ЗАПАДНЫЙ» ПОДХОД.

Формат — работа с кейсами.

Участники разбиты на команды, каждая из которых должна познакомиться с двумя техниками коммуникации руководителей в ситуации неопределенности и изменений — формула изменений Беркхарда и алгоритм сообщения плохих новостей.

Мы предлагаем выбрать для этого блока именно инструменты, связанные с коммуникацией, потому что представление изменений и убеждение коллектива в необходимости принять изменения — одни из основных задач, которые приходится решать руководителю в период неопределенности.

Оба предлагаемые техники (формула Беркхарда и алгоритм сообщения плохих новостей) — инструментальны и наглядны, что позволит руководителям их использовать далее в своей работе.

Модуль открывается интерактивным мини-лекторием, где иллюстрируются на основе видеофрагментов, как работают оба инструмента.

Далее команды по парам участвуют в спарринг-сессиях (на лучшую мотивационную речь к принятию изменений и на лучшую речь с сообщением о плохих новостях).

Речи оценивают специально составленные «тройки» корпоративного жюри (определяются заранее или формируются «на месте» из числа участников).

### ЧАСТЬ 2. ИНСТРУМЕНТЫ ВОСТОЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА — ТЕХНИКИ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИТУАЦИИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ.

Этот блок мы предлагаем выстраивать как серию из нескольких мастер-классов, каждый из которых посвящен различным восточным инструментам стрессоустойчивости: от цигуна до чайной церемонии.

Техники личной эффективности будут связаны через культурные параллели с восточными управленческими техниками, например, цигун можно связать с самурайской техникой принятия решений, которая сама по себе концептуальная и диагностическая для каждого участника по его стратегии действий в неопределенности.

В ходе работы ведущий мастер-класса будет обращать внимание участников на те эмоции и ощущения, которые у них возникают, и как можно использовать соответствующее состояние в ситуациях стресса на рабочем месте.

Таким образом, в модуле мы дадим возможность участникам по-новому взглянуть на свое эмоциональное состояние как ресурс для повышения управленческой эффективности и преодоления внутреннего ощущения неопределенности, создания личной уверенности в успешности изменений.

### ЧАСТЬ 3. ИНСТРУМЕНТЫ СОВМЕСТНОГО ПРЕОДОЛЕНИЯ СИТУАЦИИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ.

---

В этом блоке мы предлагаем участникам по тем же командам, в которых они работали на первом этапе, пройти задание, которое требует слаженного совместного и незнакомого действия (например, Квест или Стену).

Здесь наиболее явно проявляется ключевое послание всего дня — то, что нам кажется невозможным, всегда возможно пройти и преодолеть.

### СОВМЕСТНЫЙ ФИНАЛ ДЕЙСТВИЯ.

Обсуждается отдельно и проектируется под компанию и команду.

# ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА

## ТРЕНИНГ-ТРЕНАЖЕР

**ЭКСПЕРТЫ:** Виктор Буртный, Евгений Махина, Рустэм Шарапов, Максим Шмакотин

### ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ТРЕНИНГА:

---

- Познакомить участников с теорией и практикой деятельности современной управленческой команды.  
*Сформировать систему представлений о том, что такое современная команда в бизнес-организации.*
- Сформировать навыки командного взаимодействия (в том числе навыки управления командным взаимодействием).  
*Поставить микро-навыки командной коммуникации: понимания; активного слушания и техник реагирования; сбора и анализа обратной связи.*
- Сформировать навыки построения (формирования) команды.
- Организовать игровое/модельное пространство отработки навыков.

### ЖАНР И ФОРМАТЫ ПРОВЕДЕНИЯ:

---

Формат проведения: однодневный или двухдневный тренинг.

Тренинг проходит в нескольких режимах:

- Информационно-знаниевом (теория и практика командообразования).
- Игровом (отработка навыков командного взаимодействия в играх и игровых упражнениях).
- Аналитическом (анализ командных тактик в игре).
- Синемалогия (просмотр и совместное обсуждение фрагментов фильмов по теме тренинга).
- Проектном: разработка конкретных разделяемых участниками и выработанных ими корпоративных внутренних документов — миссии и задач подразделения.

## ОБЩАЯ СТРУКТУРА КАЖДОГО МОДУЛЯ:

---

1. Мини-лекторий (7-10 минут).
  - Мини-лекторий задает тематическую линию, определяет базовый круг проблем.
  - Лекторий включает в себя обязательную визуализацию: экранную презентацию, синемалогию.
2. Моделирующая игра (от 30 до 90 минут)
  - Играют команды. Состав команд меняется несколько раз, что позволяет участникам поработать почти со всеми своими коллегами.
  - Команды либо соревнуются, либо проходят персональную игровую траекторию.
3. Анализ и «разбор полетов» процесса и результатов игры в рамках осваиваемой темы (от 30 до 60 минут).
  - Анализ является ключевой частью модельной работы и позволяет участникам реально увидеть свои коммуникативные сильные и слабые места.
  - Анализ может проходить как в командах (по заданному алгоритму), так и в общем пространстве.
4. Теоретически-аналитические выводы по теме (10 минут).

## ПРОГРАММА

### МОДУЛЬ 1. ПОНЯТИЕ КОМАНДЫ.

---

1. Понятие команды: современные прочтения
2. «Группа/Коллектив/Социальная команда/Бизнес-команда». Различия по ценностям, целям; различия по деятельности, различия по типу управления, социокультурные и психологические различия.
3. Индивидуальное и командное: грамотная пропорция в Вашей деятельности. Бизнес-процессы: грифы индивидуального; Бизнес-процессы: Грифы командного.

#### ОТРАБОТКА:

- Навыки работы в условиях неполной/искаженной информации
- Навык точной передачи информации
- Навык систематизации и отбора информации
- Навык командного обсуждения
- Навык коллективного принятия решения

### МОДУЛЬ 2. КОММУНИКАЦИЯ В КОМАНДЕ: ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ.

---

1. Делегирование полномочий
2. Проблемы и ловушки передачи ответственности в коллективной деятельности

#### ОТРАБОТКА:

- Навыки командной коммуникации
- Навык отбора информации
- Навык точного формулирования задания и передачи ответственности
- Навык корректной постановки вопроса
- Выбор правильного адресата для получения ответов
- Навык командного распределения функциональных ролей

### МОДУЛЬ 3. КОММУНИКАЦИЯ В КОМАНДЕ: СОГЛАСОВАННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ.

---

1. Понятие командной коммуникации. Сложности и проблемы командного взаимодействия.
2. Навыки командной коммуникации: понимание, активное слушание, техники реагирования, сбора и анализа обратной связи.

#### ОТРАБОТКА:

Навык работы с решениями:

- выработка решения,
- принятие решения,
- следование принятому решению,
- навык анализа и коррекции решения.

## МОДУЛЬ 4-5. РОЛИ И РОЛЕВАЯ ПЛАСТИЧНОСТЬ В КОМАНДЕ. НАЧАЛО

1. Типология командных ролей:
  - функциональный подход (по согласованию; например, Белбин, Адизес),
  - типологический подход (по согласованию; например, MBTI, Херрманн),
  - комплексный (проектный) подход (по согласованию; например, Маргерисон).
2. Ролевая командная ротация.
3. Построение эффективной коммуникации в команде на основе функционального подхода по Белбину. Управленческие ловушки.

### ОТРАБОТКА КОМПЛЕКСА НАВЫКОВ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ:

- Навык коллективного планирования и принятия решения
- Навык распределения ролей при реализации задачи
- Навык индивидуальной реализации выработанной командной стратегии

## МОДУЛЬ 6. ЛИДЕР И КОМАНДА

1. Кто вы: начальник, руководитель, управленец или лидер?
2. Тип руководства — тип команды, как это взаимосвязано?
3. Этапы развития команды.
4. Корреляция между циклом жизни компании и циклом жизни команды.

### ОТРАБОТКА:

- Навыки командного лидерства
- Навыки гибкого лидерства

## МОДУЛЬ 7. ПРИНЯТИЕ КОМАНДНЫХ РЕШЕНИЙ.

1. Особенности коллективного (командного) принятия решений. Психологические ловушки.
2. Роли руководителя в ситуации принятия командных (коллективных) решений.
3. Технологии принятия коллективных (командных) решений.

## МОДУЛЬ 8. МЕЖКОМАНДНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

1. Организация — как интегратор эффективных команд.
2. Стратегии межкомандного взаимодействия.
3. Навыки и инструменты партнерского мышления.

## МОДУЛЬ 9. КОМАНДА: ЦЕЛИ, ЦЕННОСТИ, НОРМЫ.

1. Стандарты, ценности и нормы взаимодействия в команде
2. Доверие в команде
3. Принципы деятельности команды
4. Командный договор.
5. Проектная игра «Командная хартия».

# ИГРАЙ И МЕНЯЙСЯ: ПРОЕКТИРУЕМЫЕ ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ НА ОСНОВЕ СДИ-ПОДХОДА

**ЭКСПЕРТЫ:** Виктор Буртный, Владимир Данкин, Максим Шмакотин

### СУТЬ ПОДХОДА:

СДИ — ситуационно-деятельностный подход. Технология позволяет **смоделировать ситуацию**, возникающую в процессе деятельности, и предоставить возможность участникам **отработать поведенческие модели, необходимые навыки и способы действия** — с приобретением опыта, легко перекладываемого на пространство реальности.

СДИ-подход активно применяется для моделирования и исследования ситуаций **сложных изменений с высокой степенью неопределенности**, связанной с многообразием субъектов деятельности и их возможных моделей поведения (например, реформирование крупных компаний, ситуации слияния и поглощения, реформы в сфере государственного управления, проектирование решений крупных холдингов, федеральных министерств и т.д.).

### РЕАЛИЗУЕМЫЕ ЗАДАЧИ:

- Проверка гипотез изменений перед их внедрением, подготовка к запуску изменений.
- Подготовка кадрового резерва.
- Создание технологии накопления и осмысления корпоративного опыта.
- Подготовка компании к деятельности в ситуации масштабных корпоративных изменений (в том числе внедрения нового).

### ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ:

- Специально проектируемая игра на основе ситуационно-деятельностного подхода. Плацдарм игры полностью выстраивается через моделирование действительности деятельности.
- Игре предшествует корпоративная диагностика (в формате интервью с ключевыми Заказчиками и держателями процессов, на которых строится модель игры или в формате полноценного исследования).
- Продолжительность игры — от 4 часов до 3 дней (в зависимости от масштаба, числа участников, объема задач и количества сценариев, которые компания желает проверить).
- Количество участников — не ограничено. Принципиально проектирование осуществляется под задачу, под число участников и продолжительность — это всегда эксклюзивно и максимально отражает вашу ситуацию и специфику.

## КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПРЕИМУЩЕСТВА:

- Отработка компетенций личной эффективности (ориентация на результат).
- Отработка ситуаций управления изменениями.
- Повышение эффективности взаимодействия смежных подразделений.
- Инициация, запуск ситуации изменений (инициация изменений).
- Овладение руководителям среднего и высшего звена технологиями корпоративной трансляции.
- Узнаваемость игровых ситуаций для участников. Самомотивация на включение в Действие, проверку новых стратегий поведения и решений, эмоциональное проживание наряду с интеллектуальным.

# ОБУЧАЮЩАЯ СЕССИЯ ПРИЗ — ПРОРЫВЫ И ИЗОБРЕТЕНИЯ

**ЭКСПЕРТЫ:** Виктор Буртный, Владимир Данкин, Мария Королькова, Евгений Махина, Александр Сташенко, Максим Шмакотин

## ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

### Участники

- Освоят 4-5 методов поиска идей (в том числе, out-of-the-box) и 4-5 инструментов выбора и представления новаторских идей.
- Найдут новаторские, свежие, необычные решения и идеи конкретных задач, возникающих в повседневной практике.
- Убедятся в значимости не только освоения инструментов, но и создания/развития инновационной среды, системного подхода к инновационности.



# ПРОГРАММА

## ДЕНЬ 1

### 1 ЧАС 45 МИНУТ

- Разминка «Сделать невозможное»
- Определение понятия инновационности и презентация инструментов
- Презентация формата сессии (порядок работы и ожидаемые результаты)
- Модели инновационной среды (Нонака, Сенге) и значимость целостности и системности. Системный подход к выбору задач на сессию (актуальных практических ситуаций)
- Культура диалога как фактор организационного успеха; формирование команд
- Актуализация практикоориентированной работы: создание портретов клиентов

#### ИНСТРУМЕНТЫ ИННОВАЦИОННОСТИ

- Рефлексия личного опыта
- Модель самообучающейся организации (П.Сенге) и Спирали знаний (И.Нонака)
- Системный подход к работе с проблемой
- Культура диалога
- Мозговой штурм: основные понятия и правила
- Модель «портрета»: «мотивы-переживания-барьеры»

#### ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- Описание задач, проблемное поле, творческий настрой
- Формирование малых групп, выбор в группах: какую задачу решать

### 1 ЧАС 30 МИНУТ

- Разминки креативности: асимметрия
- Презентация «западного инструментария»:– латеральное (ортогональное) мышление– разминки креативности
- Работа в малых группах: первый подход к поиску идей

#### ИНСТРУМЕНТЫ ИННОВАЦИОННОСТИ

«Западный» инструментарий: параллельное мышление (6 типов латеральных сдвигов)

#### ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Первый список идей для решения задач

### 1 ЧАС 45 МИНУТ

- Разминка воображения: «друддлы»
- Презентация «восточного инструментария»:– метафорическое мышление– разминки воображения
- Работа в малых группах:– второй подход к поиску решения задач– обсуждение идей между группами («мировое кафе»)

#### ИНСТРУМЕНТЫ ИННОВАЦИОННОСТИ

Метод «метафора-аналогия-модель»

#### ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Второй список идей для решения задач

### 2 ЧАСА

- Разминки воображения (театральный бэкшраунд): что есть стул?
- Презентация «нашего инструментария»:– Системный оператор ТРИЗ– разминочные тризовские задачки
- Работа в малых группах:– третий подход к поиску решений– обсуждение идей между группами («мировое кафе»)

#### ИНСТРУМЕНТЫ ИННОВАЦИОННОСТИ

- Системный оператор ТРИЗ
- Метод «плюс/минус/интересно»

#### ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Расширение списков идей

## ДЕНЬ 2

### 1 ЧАС 45 МИНУТ

- Разминка «Остров, где все у нас есть»
- Презентация инструментов: целостное и комбинированное восприятие факторов развития
- Работа в малых группах:
  - Мозговые штурмы по 4 линзам
  - Поиск комплексных идей
  - Совместное обсуждение идей («мировое кафе»)

#### ИНСТРУМЕНТЫ ИННОВАЦИОННОСТИ

- «Четыре линзы инноваций»
- Коробки как метафора out-of-the-box мышления

#### ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Расширение списков идей

### 1 ЧАС 30 МИНУТ

- Презентация инструментов для выбора и позиционирования инноваций
- Работа в малых группах: фильтрация идей и формирование «короткого списка»
- Вернисаж инновационных решений

#### ИНСТРУМЕНТЫ ИННОВАЦИОННОСТИ

- «Кривая адаптации нового»
- Доверительный маркетинг
- «Модель Кано»: дизапоинтеры, энхансеры

#### ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Список идей, имеющих большой потенциал прорыва

### 1 ЧАС 30 МИНУТ

- Знакомство с моделями управления инновационностью организации
- Центральная роль человека-инноватора
- Групповое исследование «насколько мы инноваторы»

#### ИНСТРУМЕНТЫ ИННОВАЦИОННОСТИ

- Спираль знаний
- Инновационные стратегии и структуры
- ДНК инноватора
- Жизненный цикл творческой личности

#### ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Самооценка инновационности группы

### 1 ЧАС 30 МИНУТ (ВКЛЮЧ. ПЕРЕРЫВ)

- Презентация инструментов продвижения инноваций
- Подготовка презентаций идей участников
- Позитивное завершение с настройкой на готовность к поиску, принятию и продвижению решений («самурайская решительность»)

#### ИНСТРУМЕНТЫ ИННОВАЦИОННОСТИ

- FOREST (Дэн Роэм)
- «Тест лифта»
- «Формула преодоления сопротивления новому»
- Метод аббревиатур
- Метод «слушание по Диснею»

#### ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Решения и описание первых шагов по реализации

Участники получают **раздаточный материал** для закрепления и дополнительного изучения инструментария.

**Позитивный и творческий настрой** групп в сессии поддерживается работой по различным каналам интеллектов Гартнера, то есть в продуктах активно задействуются:

- логические задачи,
- работа со словом,
- групповое взаимодействие,
- пластическая энергетизация,
- музыкальное сопровождение,
- техники визуализации,
- саморефлексия,
- влияние среды работы.

Это обеспечивает активное вовлечение, позитивный настрой и высокое качество творчества.

# КОМАНДНЫЙ КОУЧИНГ

**ЭКСПЕРТЫ:** Светлана Баронене, Виктор Буртный,  
Екатерина Иванова, Мария Королькова,  
Максим Шмакотин, Галина Яковенко

## КОУЧИНГ КОМАНДЫ

технология работы с командой (группа людей во главе с лидером, объединенная общими целями) для обеспечения высокоэффективной работы отдела, направления или проектной группы, создание культуры ответственности за результат и повышение вовлеченности сотрудников

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

развитие команды, командный результат, достижение амбициозных целей, высокоэффективная слаженная работа, снижение конфликтности, формирование взаимных договоренностей.

## ПРИНЦИПЫ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ В КОУЧИНГЕ

- Баланс интересов Команды и Сотрудника. Прояснение общего видения, помогающего достигать общий результат, разделяемые всей командой.
- Принятие на себя ответственности — как индивидуальной, так и за систему, учитывая свою собственную позицию и «позицию команды».
- Баланс отношений и результата. Контакт и взаимное сотрудничество, направленное на решение задачи.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

руководители среднего уровня и топ-уровня управления и их подчиненные

## СТРУКТУРА РАБОТ

### 1. УСТАНОВОЧНАЯ ВСТРЕЧА С ЛИДЕРОМ КОМАНДЫ

Определение целей коучинга

Выделение ситуаций в управленческой работе, которые требуют применения командного коучинга

1 сессия продолжительностью 1 час

Принимают участие: Лидер команды и коуч.

### 2. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

Установочная встреча с командой

Исследуем и оцениваем готовности команды к коучингу. Может быть использован любой формат :

- интервью со всеми членами команды;
- включенное наблюдение;
- очная сессия;
- оценка команды при помощи анкетирования.

Коуч проводит сессию 40—60 мин с каждым участником команды.

### 3. ОСНОВНОЙ ЭТАП

Команда намечает необходимые изменения, создает новые договоренности

Очные сессии с командой:

- Уточняем цели коучинга и развития, проектируем желаемый результат и его измерители.
- Прояснение ожиданий и установление договоренностей
- Ревизия существующего положения вещей. Рефлексия и групповое обсуждение
- Создание коллективного диалога. Команда намечает необходимые изменения, создает новые договоренности

3-4 командных сессии по 4 часа

Регулярность проведения сессий — 1 раз в 7-10 дней

### 4. ИТОГОВЫЙ ЭТАП

Подведение итогов и определение дальнейших шагов развития

Планирование необходимых действий ради достижения коллективного результата. Вовлечение всех членов команды в новые практики и привычки.

Командная сессия продолжительностью 2-3 часа

С одной Командой работают 2 коуча (основной коуч и ассистент), что позволяет охватить больше уровней работы в рамках команды.

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ  
УРОВЕНЬ



# ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

**ЭКСПЕРТЫ:** Люся Карклэ, Мария Королькова, Елена Симульман, Галина Яковенко

## ПРОБЛЕМЫ / СИТУАЦИИ ПРИМЕНЕНИЯ

- в условиях неопределенности нужно сохранять личный боевой дух и боевой дух сотрудников;
- внедрение изменений не «силовыми» методами, ситуации убеждения, «продажи» идей;
- решения руководства, спускаемые сверху, формально принимаются, но фактически саботируются персоналом;
- сотрудников необходимо мотивировать на достижение результата и внедрение изменений нематериально

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Кадровый резерв топ-уровня, резерв на руководящие должности.

## ЦЕЛИ ТРЕНИНГА

Развитие эмоциональной компетентности руководителей через предоставление инструментов повышения самосознания и управления эмоциями, а также уровнем и направленностью энергии. Развитие способности влияния и управления в сложных ситуациях взаимодействия.

## ЗАДАЧИ

- осознать влияние эмоций на процесс и результат рабочей деятельности, формирование отношений к эмоциям, как к управленческому ресурсу;
- научиться распознавать собственные эмоции и причины их возникновения;
- совершенствовать навыки управления собственными эмоциями, перенаправлять эмоции в нужное русло, чтобы эффективно справляться с трудными ситуациями;
- научиться понимать эмоции других, отработать навыки выражения эмпатии;
- освоить приемы управления эмоциями других людей;

- оценить собственный уровень эмоциональной компетентности, получить персональные рекомендации по дальнейшему совершенствованию;
- научиться использовать эмоциональный интеллект для повышения вовлеченности сотрудников, управления конфликтными ситуациями и выстраивания отношений.

## ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ

2 дня

## ФОРМАТЫ РАБОТЫ

Практика — упражнения занимают 75% времени. Все упражнения направлены на работу с эмоциональными состояниями. Каждый участник получит не менее 10 практик, направленных на развитие ЭИ.

Используемые методы: С. Хеллера, практики осознанности, рационально-эмотивная терапия, коучинг в группе, авторские практики тренера

- мини-лекции;
- отработка навыков с ведущим и обсуждение результатов;
- работа в малых группах (ведение друг друга по практикам);
- передача точных инструкций участникам;
- практикование инструментов (в том числе через двигательные практики);
- групповое обсуждение и выработка коллективных договоренностей;
- групповое обсуждение и выработка договоренностей на посттренинговую самостоятельную практику;
- тренинговые формы обучения: информирование, дискуссии, упражнения.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

По итогам тренинга участники научатся:

- Определять и выражать собственные эмоции для достижения результата.
- Распознавать эмоции других для управления отношениями и эмоциональной атмосферой коллектива.

# ОСНОВНЫЕ БЛОКИ ПРОГРАММЫ

## 1 ДЕНЬ

### **БЛОК 1 «ВВЕДЕНИЕ В ТРЕНИНГ: СТРУКТУРА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА (ЭИ)»**

- Обсуждение понятия и проявлений высокого ЭИ в людях
- Место ЭИ в системе лидерских компетенций (спич о компетенциях — треугольник компетенций)
- Ключевые факторы современного мира, влияющие на психоэмоциональное состояние человека (VUCA мир)
- История, Модель и составляющие ЭИ. Важность развития ЭИ для себя, других, системы: повторяем, уточняем, обсуждаем исследования и кейсы

### **БЛОК 2 «САМОСОЗНАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ»**

- Саморефлексия. Автопортрет эмоциональной компетентности (персонально). Проявление своих сильных сторон и «узких» зон. Фиксация практики.
- Окна «Джохари». Практики «открытия окон». Выход на «прямые сообщения» в «скрытом Я», обратную связь в «слепом Я», творчество и эксперименты в «неизвестном Я»
- Обсуждения. Кейсы. Фиксация практик. Практикование прямого сообщения в малых группах (чувства, ценности— на выбор).

### **БЛОК 3 «УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ: ЭФФЕКТИВНОЕ ПРИСУТСТВИЕ»**

- Шесть гармоний ЭИ
- «3 ума» человека: механизм формирования эмоций
- Метод С.Хеллера и подход к управлению эмоциями через невербальное.
- Невербальное поведение: направление — балансы — состояния — чувства
- Диагностика собственных привычных эмоциональных состояний и их влияния на особенности и стилистику взаимодействия, а также результаты деятельности
- Базовая практика перехода соединенности с пятью ключевыми ресурсными состояниями для достижения целей контакта «5 эффективных состояний», включая нейтральный баланс.

### **ЗАВЕРШЕНИЕ ДНЯ**

## 2 ДЕНЬ

### **БЛОК 4 «УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ: ПРАКТИКИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ СОСТОЯНИЙ»**

- Практика «Активация сознания»: осознание себя в моменте (в большой группе) и «прямое сообщение» о состоянии и его причинах (в малой группе). Центрированное присутствие и свободное дыхание как базовые практики в развитии ЭИ
- Реакции на стресс и их связь с эффективными движениями и состояниями.
- Практика коммуникации из разных «эффективных состояний». Рефлексия полученного опыта.
- Рефлекторный испуг. Хроническое напряжение и его профилактика. Практика «Чистка эмоциональных зубов»; «Прими испуг для возврата в свой центр»
- Ментальные стратегии работы с эмоциями. Модель ABC работы эмоциональными ситуациями («Кино»: начальник ругается, муж не звонит, Модель, — факты и домыслы работа в малых группах —3 ситуации ABC, DE— Рейфреминг-практика

Персональная работа в большой группе с карточками эмоций

- Инструмент работы с ЭИ «Веер эмоций»
- распознавание эмоций
- нахождение ресурсных состояний

### **БЛОК 5 «СОЦИАЛЬНАЯ ВОСПРИИМЧИВОСТЬ: ЭМПАТИЯ»**

- Эмпатия и навыки глубинного слушания
- Тренировка и выражение эмпатии
- Эмпатичное слушание
- Симпатия и Антипатия

### **БЛОК 6 «УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ»**

- Регуляция эмоциональных состояний во время взаимодействия
- Речевые техники для преодоления сложных ситуаций во взаимодействии
- Виды речевых нападения. Техники управления критикой

### **БЛОК 7 «ВЫДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ИДЕЙ И ПОЛЕЗНЫХ ПРАКТИК, ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ»**

Выбор участниками персональной Практики развития ЭИ

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ: РУКОВОДИТЕЛЬ- МЕДИАТОР

**ЭКСПЕРТЫ:** Светлана Баронене, Елена Симульман

## ПРОБЛЕМА / СИТУАЦИЯ ПРИМЕНЕНИЯ

- в компании ориентация на сотрудничество и открытость в коммуникациях; внедрение новых организационных привычек в части поведения в конфликтах — повышение самоорганизации сотрудников; внедрение этического кодекса;
- в компании есть привычка — решать все проблемы с руководителем; при этом — нездоровая конкуренция подразделений, ведущая к недостижению общих целей; привычка к формированию образа «врага» в межличностном или межгрупповом взаимодействии, возможно сокрытие информации в компании; обиженные, открыто конфликтующие или тихо саботирующие решения сотрудники; и т. п.

## ПРОГРАММА ПОМОЖЕТ:

- проблематизировать пространство корпоративных привычек;
- показать культурные аналоги и бенчмарки в сфере менеджмента, на основе которых могут быть сформированы новые корпоративные привычки в компании;
- освоить технологию посредничества в конфликтных ситуациях и потренировать навыки медиативного поведения;
- спроектировать и внедрять систему менеджмента, построенную на новых практиках

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

руководители структурных подразделений организации

## ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ РАБОТЫ

Развитие коммуникативных навыков в части управления конфликтами в организации, с целью усиления культуры сотрудничества и повышения качества организационных решений

## ЗАДАЧИ

- Сформировать понимание феномена конфликта, функциональных и дисфункциональных последствий конфликтов
- Опробовать диагностику типа конфликта: внутриличностного, межличностного, межгруппового, организационного. Научиться различать причины каждого из типов конфликта
- Освоить навыки:
  - составления карты конфликта
  - выбора способов урегулирования конфликта, как способов структурных, так и межличностных
  - медиатора в переговорах между сторонам конфликта с целью конструктивного решения проблемы: применить техники каждой стадии урегулирования конфликта путем переговоров
  - осознанности и саморегуляции в ходе разрешения конфликта
- Обсудить способы предотвращения каждого из типов конфликтов в организации, развития культуры управления конфликтами

## ВОЗМОЖНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Понимание руководителей важности прояснения потребностей сторон конфликта, знания о способах нахождения конструктивных решений, способность к гибкости в выборе и реализации способов урегулирования конфликтов.

Качественные решения, повышающие качество взаимодействия в организации, расположенность коллег более к сотрудничеству чем к соперничеству, открытость коммуникаций — своевременное проявление и учет важной информации.

## ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ПРОГРАММЫ

2 дня

## КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ

10-15. Вариант работы с большей группой:  
от 20 до 45 человек 2-3 соведущими.

# СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

## 1 ДЕНЬ

### 1 СЕССИЯ. КАРТА КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

---

- Вводный блок (введение в тренинг, цель программы, правила), Карта тренинговых навыков
- Структура конфликта
- Управленческая установка: основания конструктивного отношения к конфликту
- Причины и следствия каждого из 4 типов конфликта. Модель потребностей SCARF
- Диагностика причин конфликтов, решение кейсов
- Способы предотвращения конфликтов, их влияние на устранение причин

### 2 СЕССИЯ. КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ И НЕЭФФЕКТИВНЫЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ

---

- Основные периоды и этапы динамики конфликта
- Ограничивающие убеждения и стереотипы: формирование «образа врага» в конфликте

### 3 СЕССИЯ. ЭНЕРГИЯ КОНФЛИКТА. САМОРЕГУЛЯЦИЯ

---

- Управление эмоциями в напряженной ситуации: Метод Пола Линдена (с)being in movement

## 2 ДЕНЬ

### 4 СЕССИЯ. ЭФФЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В БИЗНЕС-КОНТЕКСТЕ

---

- Практика построения карты конфликта — решение кейса
- Способы урегулирования различных типов конфликтов: структурные, межличностные
- Модель Томаса-Килмена в практике урегулирования конфликтов. Гибкость выбора Тест

### 5 СЕССИЯ. ПОСРЕДНИЧЕСКАЯ ПОЗИЦИЯ В КОНФЛИКТЕ

---

- Позиция модератора (посредника) при решении деловых ситуаций
- Технологии опосредования. Модель Фридмана Шульц фон Туна
- Инструменты модератора
- Алгоритм деятельности руководителя по урегулированию конфликтов

### ПРОГРАММА ПРЕДУСМАТРИВАЕТ ВОЗМОЖНОСТИ:

---

- согласования с заказчиком акцентов и установок в соответствии с особенностями корпоративной культуры компании
- согласования с заказчиком организационных кейсов и примеров
- посттренинговое сопровождение участников в формате коуч-сессий
- создание онлайн-тренажера для развития навыков диагностики конфликтов и выбора способов решения и/или профилактики конфликтов
- создания онлайн-тренажера для развития навыков последовательного урегулирования конфликта путем медиации в переговорах



# ЛИДЕРСТВО БЕЗ СЛОВ. НЕВЕРБАЛЬНАЯ ВЛИЯТЕЛЬНОСТЬ

**ЭКСПЕРТ:** Люся Карклэ

## ФОРМАТ ОБУЧЕНИЯ

мастер-класс (3 часа)

## ЦЕЛИ МАСТЕР-КЛАССА ДЛЯ УЧАСТНИКОВ

Развить самосознание и повысить уровень эмоционального интеллекта, способствующего развитию и раскрытию лидерского потенциала, что означает:

1. **Повысить уровень осознанности в управлении эмоциями.** Передать простые и легко применимые инструменты управления собственным эмоциональным состоянием в контексте профессиональной деятельности. Обновить и усилить способность сохранять работоспособность и ресурсное состояние в сложных ситуациях взаимодействия.
2. **Усилить свое понимание других людей** (сотрудников, партнеров, клиентов). Повысить эффективность влияния на окружающих (сотрудников, партнеров, клиентов) посредством открытия доступа к «правильным» — ресурсным эмоциональным состояниям.
3. **Увеличить личную силу и уверенность в себе** в условиях изменений, неопределенности и высокой интенсивности, сложных и стрессовых ситуациях

## ПО ИТОГАМ СЕССИИ УЧАСТНИКИ ПОЛУЧАТ:

Доступ к практике, которая существует и развивается уже более 50 лет и обладает огромной базой исследований и опыта применения в коммерческих организациях.

Мастер-класс построен на использовании инструментов метода «Невербальный коучинг. Система «Пять колец» Стюарта Хеллера (США), PhD. Система является синтезом нескольких дисциплин: психология, цигун, восточные единоборства, китайская медицина, телесная терапия.

*Метод «Пяти колец» С. Хеллера похож на магию.*

*Пара почти незаметных изменений в положении тела или в жесте приводит к драматическим переменам в том, какое воздействие мы оказываем на окружающий мир. Как говорил Артур Кларк: «любая действительно продвинутая технология неотличима от магии».*

## ПРОГРАММА МАСТЕР-КЛАССА

### ЛИДЕРСТВО И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ (ЭИ), КАК ОСНОВА ВЛИЯТЕЛЬНОСТИ (60 минут)

- Эмоциональное лидерство и проявление высокого ЭИ
- Место ЭИ в системе лидерских компетенций («треугольник компетенций»)
- Ключевые факторы современного мира, влияющие на психоэмоциональное состояние человека (VUCA мир)
- История, модель и составляющие ЭИ. Важность развития ЭИ для себя, других, системы: обсуждаем исследования и кейсы.

### ПРАКТИКИ ЭФФЕКТИВНОГО ПРИСУТСТВИЯ. РАЗВИТИЕ СТИЛЕВОГО РЕПЕРТУАРА ЛИДЕРА (120 минут)

- Шесть гармоний ЭИ
- «3 ума» человека: механизм формирования эмоций
- Невербальное поведение: пять простых движений жизни — пять эффективных состояний для управления собой и коммуникацией
- Диагностика собственных привычных эмоциональных состояний и их влияния на особенности и стилистику взаимодействия. Реакции на стресс и их связь с эффективными движениями и состояниями.
- Практики Центрированного Присутствия как базовые практики управления своим состоянием

# УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ. АНТИ-VUCA: КАК БЫТЬ, ЧТОБЫ ЖИТЬ

**ЭКСПЕРТ:** Люся Карклэ

## ФОРМАТ ОБУЧЕНИЯ

мастер-класс (3 часа)

## ЦЕЛИ МАСТЕР-КЛАССА ДЛЯ УЧАСТНИКОВ

1. Развить способность осознанно управлять внутренними энергоресурсами для повышения качества «корпоративной жизни»
2. Подобрать «ключи» к процессу управления энергией, как ресурсом
3. Освоить практики и упражнения для усиления навыков саморегуляции и стрессоустойчивости
4. Увеличить личную силу и выносливость

## ПО ИТОГАМ ВСТРЕЧИ УЧАСТНИКИ НАУЧАТСЯ

- Осознанно влиять на свое состояние, чтобы присутствие было более эффективным и результативность росла
- Быстро и эффективно восстанавливать энергию и приходить в состояние большей собранности
- Быть в тонусе и при этом не «сгорать»
- Опережать время замедляясь :)

Мастер-класс построен на использовании инструментов метода «Невербальный коучинг. Система «Пять колец»» Стюарта Хеллера (США), PhD. Система является синтезом нескольких дисциплин: психология, цигун, восточные единоборства, китайская медицина, телесная терапия.

# «МИНУТА ЯСНОСТИ» ПРОТИВ СТРЕССА

**ЭКСПЕРТЫ:** Люся Карклэ, Мария Королькова,  
Елена Симульман, Александр Стащенко

## ПРОБЛЕМА / СИТУАЦИЯ ПРИМЕНЕНИЯ

Многие руководители задумываются о своем здоровье, но современный менеджер настолько перегружен задачами, ответственностью и негативными эмоциями, что ему и некогда, и сил уже нет: все дела — важные, все задачи — срочные, дедлайн — вчера... С другой стороны, большинство антистрессовых книг и курсов только показывают как, но не решают задачу снижения стресса, поскольку не формируют новые привычки.

Наше решение этой проблемы: персональное мобильное обучение, основанное на технологии позитивной нейропластичности, которая позволяет поменять привычные стрессовые реакции («драться», «бежать» или «тупить») — на здоровое и эффективное поведение в любых ситуациях.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Руководители всех уровней

## ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ РАБОТЫ

Быстрое снижение стресса и восстановление работоспособности

- освоение техники релаксации «Минута ясности»
- регулярная практика для увеличения скорости прихода в норму

## ВОЗМОЖНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- снижение конфликтности и стресса
- повышение уровня ментальной и физической энергетики
- сохранение здоровья

## ОСНОВНЫЕ БЛОКИ ПРОГРАММЫ И ФОРМАТЫ РАБОТЫ

- объяснение методики позитивной нейропластичности
- освоение техники релаксации «Минута ясности»
- регулярные поддерживающие «напоминалки» и практики
- персональный коучинг (онлайн, по запросу)

Для обучения достаточно мобильного телефона с доступом в интернет. Средняя продолжительность освоения практики — 8 часов в течение 4 недель. Дальше вы сами спокойно приходите в норму после любых стрессов.

# EXECUTIVE-КОУЧИНГ: ПРОЖИВАЯ СВЕРХМАСТЕРСТВО

**ЭКСПЕРТЫ:** Люся Карклэ, Мария Королькова,  
Галина Яковенко

## НАПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Осознанное мастерство в том, что делаешь

## КЛАСТЕРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

### УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

- Эмоциональный интеллект
- Вовлеченность ключевых сотрудников
- Развитие сотрудников

### УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

- Внешние и внутренние контуры информации
- Информационная достаточность и избыточность
- Трансляция информации

### УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ

- Формирование команды
- Коммуникации в команде
- Обучение в команде
- Командный коучинг

### ЛИДЕРСТВО В ИЗМЕНЕНИЯХ

- Инициирование изменений
- Управление проектами изменений
- Команды изменений

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

руководители топ-уровня

## ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ РАБОТЫ

Повышение качества управленческих действий и развитие продуктивных персональных стратегий

## ВОЗМОЖНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Интенсивное развитие промфессиональных и управленческих компетенций

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ КОУЧИНГА

### УСТАНОВОЧНЫЙ ЭТАП

- Определение тем коучинга
- Установление «треугольника изменений» — контекст, роль и качество действий
- Формирование целей развития
- Приглашение свидетеля (референтное лицо, которое сможет дать неформальную обратную связь по итогам коучинга)

### ОСНОВНОЙ ЭТАП

1. Исследование
  - Как коучи делает то, что он делает?
  - В чем особенность внутренней хореографии коучи?
2. Работа с проблемным пространством
  - Как устроено проблемное пространство?
  - Какие задачи вызывают трудности?
  - Какая привычная реакция на возникающие проблемы у коучи?
  - Какие способы справиться с проблемами реализует коучи?
3. Моделирование стратегии мастерства
  - Что коучи делает особенно мастерски?
  - Какие способности и внутренние убеждения реализует коучи в состоянии мастерства?
  - Какие внешние условия способствуют проявлению мастерства коучи?
  - Какова стратегия мастерства коучи?
4. Ресурсирование
  - Какие закономерности становятся очевидными для коучи?
  - Что могло бы стать открывающим новые возможности для коучи, в чем эти возможности?
  - Какие простые действия могут помочь привнести новое в то, что коучи делает ежедневно?
  - В чем радость следующего шага коучи?

### ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

- Подведение итогов коучинга
- Получение обратной связи от свидетеля изменений

Количество часов — в среднем 16

Регулярность — раз в две-три недели

# ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-КОУЧИНГ

**ЭКСПЕРТЫ:** Светлана Баронене, Екатерина Иванова,  
Мария Королькова, Галина Яковенко

Системный инструмент личностно-профессионального развития сотрудников компании

## ПРИНЦИПЫ КОУЧИНГА

- **Баланс интересов Компании и Сотрудника.** При установлении целей коучинга коучи получает обратную связь руководителя/ проходит оценку на основе корпоративного профиля компетенций. Окончательный выбор целей коучинга осуществляет коучи
- **Баланс самостоятельности и поддержки.** Основная часть коучинговой работы реализуется коучи самостоятельно между сессиями. При этом коуч оказывает помощь в исследовании личного и профессионального потенциала коучи
- **Баланс дисциплины и свободы.** Инициирование коучинговых встреч может исходить как от коуча, так и коучи. Процесс коучинга может быть приостановлен/ завершен по договоренности участников процесса

## ДЛЯ КОГО

- ключевые и высокопотенциальные сотрудники
- руководители среднего и высокого уровней управления

## ЭТАПЫ КОУЧИНГА

### ЭТАП 1. УСТАНОВОЧНЫЙ

#### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ КОУЧИНГА

1. Оценка компетентности сотрудника согласно корпоративной модели компетенций. Для оценки может быть использован любой формат оценочных процедур, принятых в Компании: iWAM-исследование, индивидуальный центр оценки, оценка «360 градусов» и т.д.
2. Понимание сотрудником своих сильных сторон и зон развития
3. Фиксация целей развития посредством коучинговых инструментов/ИПР

#### ФОРМАТ ЭТАПА:

Установочная сессия — 1 сессия. Продолжительность — 1,5 — 2 часа

Принимают участие — руководитель коучи, коучи и коуч

### ЭТАП 2. ОСНОВНОЙ

#### РАБОТА В ЗОНЕ РАЗВИТИЯ

Участник совместно с коучем работает над достижением желаемых результатов в рамках целей коучинга/ ИПР

#### ФОРМАТ ЭТАПА:

Базовая программа коучингового сопровождения — от 3 до 5 сессий

Продолжительность каждой сессии — 1,5 часа

Регулярность проведения сессий — 1 раз в 10-14 дней

Сессии могут включать наблюдение за участником в ходе его повседневной деятельности — во время совещаний, встреч, коммуникаций с подчиненными и т.д.

Между сессиями участники выполняют развивающие задания.

### ЭТАП 3. ИТОГОВЫЙ

#### ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДАЛЬНЕЙШИХ ШАГОВ РАЗВИТИЯ

Участник и коуч подводят итоги выполнения задач коучинга. Совместно определяют — что удалось, а что не удалось достичь. Фиксируется степень достижения желаемого результата коучи, фиксируются дальнейшие задачи развития

#### ФОРМАТ ЭТАПА:

Подготовка отчета. Коуч и участник формируют отчет об итогах коучинга и передают отчет руководителю/ кураторам коучинговых программ в Компании.

Важно: содержание коучинговых сессий является строго конфиденциальным, поэтому отчет составляется с фиксацией конечных результатов и формальных рамок работы: количество сессионных часов, время работы, место работы и т. д.

## ВОЗМОЖНЫЕ ТЕМЫ КОУЧИНГА

### **ТЕХНОЛОГИИ ПЕРСОНАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

---

- Эффективная коммуникация
- Презентационные навыки и публичные выступления
- Навыки ведения переговоров
- Управление временем
- Стрессоустойчивость и эмоциональный интеллект

### **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ**

---

- Целеполагание. Управление по целям
- Планирование. Практика различных видов планирования
- Организация. Постановка задачи, координация, технологизация процессов управления
- Контроль. Практика различных видов контроля
- Материальная и нематериальная мотивация персонала

### **ЛИДЕРСТВО**

---

- Делегирование полномочий
- Эмоциональное лидерство
- Формирование команды, управление командой
- Управление изменениями

**ЭКСПЕРТЫ**



### АРСЕНТИЙ АНИКЕЕВ

управляющий базой знаний компании,  
руководитель партнерских проектов  
(Denison Consulting, Human Dimensions)



### СВЕТЛАНА БАРОНЕНЕ

партнер компании, кандидат философских наук, тренер-консультант,  
лидер темы «Стратегия и управление изменениями»,  
доцент НИУ ВШЭ-Санкт Петербург



### ВИКТОР БУРТНЫЙ

партнер компании,  
тренер-консультант,  
коуч



### ВЛАДИМИР ДАНКИН

партнер компании, тренер-консультант,  
консультант по развитию корпоративной культуры,  
лидер темы «Корпоративная культура»



### КОНСТАНТИН ДЕСЯТКИН

бизнес-тренер,  
ведущий программ MBA,  
консультант по организационному развитию



### ДАРЬЯ ДМИТРИЕВА

кандидат культурологии,  
проректор Московского  
международного университета



### ЕКАТЕРИНА ИВАНОВА

коуч



### ЛЮСЯ КАРКЛЭ

управляющий партнер компании, тренер-консультант,  
executive-коуч (международный сертификат PCC ICF),  
руководитель школы невербального коучинга



### МАРИЯ КОРОЛЬКОВА

тренер-консультант,  
лидер темы «Технологии персональной эффективности»,  
executive-коуч (международный сертификат PCC ICF)



### МАРК КУКУШКИН

старший партнер компании,  
тренер-консультант, коуч,  
консультант по развитию корпоративной культуры



### МАРИНА КУЛИНИЧ

тренер-консультант



### ЕВГЕНИЙ МАХИНА

тренер-консультант,  
спикер



### ЕЛЕНА СИМУЛЬМАН

тренер-консультант,  
коуч



### АЛЕКСАНДР СТАШЕНКО

тренер-консультант,  
лидер темы «Управление знаниями»,  
коуч



### **ЛЮДМИЛА ЧЕГЛАНОВА**

кандидат социологических наук,  
тренер-консультант,  
доцент НИУ ВШЭ Москва



### **РУСТЭМ ШАРАПОВ**

тренер-консультант



### **ИРИНА ШИЯНОВА**

кандидат филологических наук,  
тренер-консультант,  
консультант по развитию корпоративной культуры



### **МАКСИМ ШМАКОТИН**

партнер компании, тренер-консультант,  
консультант по развитию корпоративной культуры,  
лидер темы «Лидерские, управленческие и командные технологии»



### **ГАЛИНА ЯКОВЕНКО**

тренер-консультант,  
executive-коуч (международный сертификат PCC ICF)