

# ВІТОВЕ

## Экспертный опыт консалтинговой группы ВІТОВЕ

- Подход к проведению сессий
- Типология сессий: описание и кейсы



# Консалтинговая группа ВІТОВЕ в цифрах

## ВІТОВЕ —

крупнейшая на Северо-Западе России консалтинговая компания, оказывающая услуги в области управленческого и кадрового консалтинга, обучения и оценки персонала



Оказываем  
услуги с

**2000**

года



В компании  
работает более

**50**

консультантов  
и экспертов



Проведено  
более

**500**

сессий  
и модераций

## СЕССИЯ –



групповая работа, направленная на генерацию согласованных со всеми участниками сессии решений в контексте задач компании и формирование плана по их реализации



## Сессия подразумевает наличие модератора

Модератор, являясь специалистом в области проведения переговоров и развития коммуникативной компетентности, управляет беседой.

Он не принимает участия в содержательной части дискуссии и не является руководителем или ведущим. Его задача – нести ответственность за соблюдение правил и поддержание динамического равновесия в группе.

Консультанты ВІТОВЕ владеют различными техниками модераций, в числе которых авторские разработки, способствующие оперативному достижению группой желаемых результатов.



Сессии не являются обучающими мероприятиями, хотя некоторые приёмы или логические конструкции, применяемые в процессе работы на сессиях, могут быть перенесены участниками в повседневную работу.

# Отличия сессии от обучения



## СЕССИЯ

- Расширение картины мира за счёт консолидации знаний и опыта участников
- Формирование единого понятийного аппарата в рамках целей и задач компании
- Выработка совместных решений относительно целей и задач компании



**Формирование и регламентация плана по реализации выработанных решений**



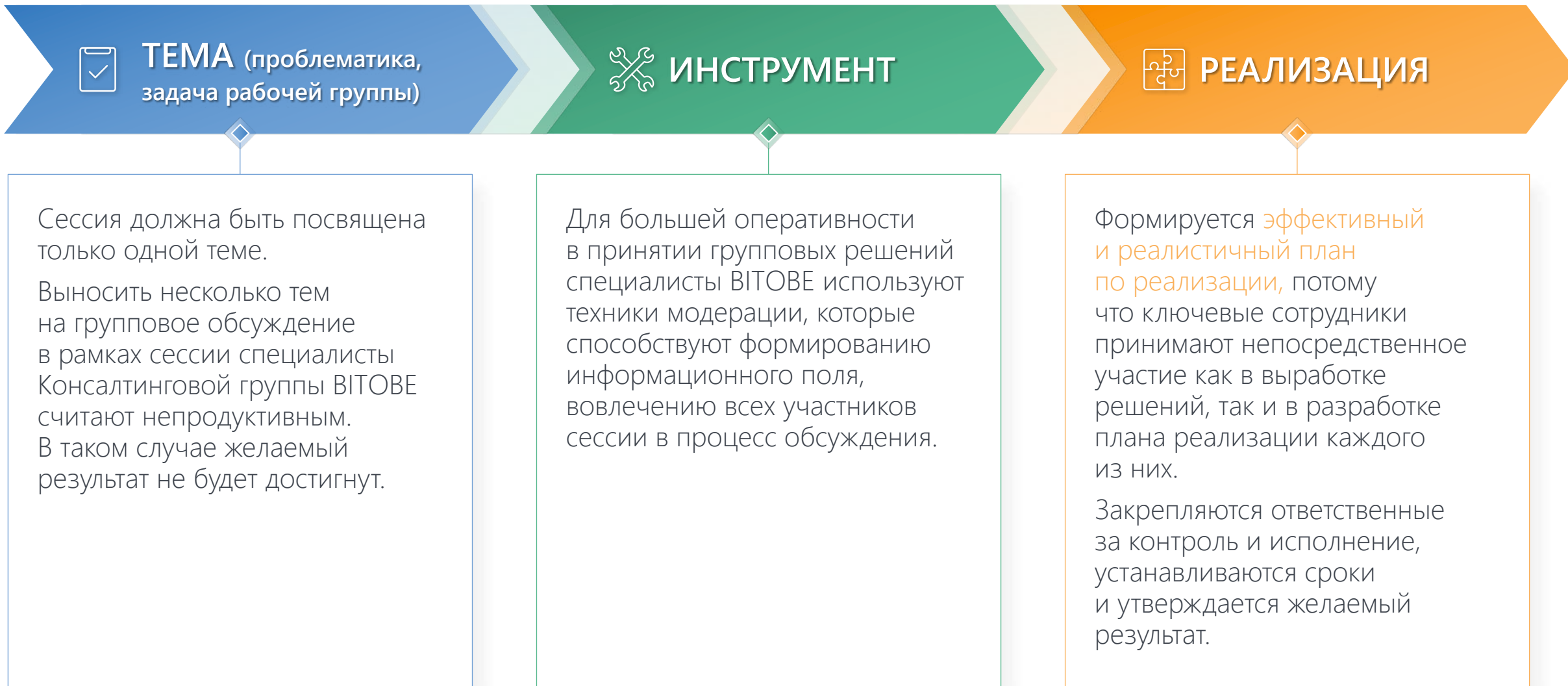
## ОБУЧЕНИЕ

- Расширение картины мира на основании разработанной методологической базы
- Формирование единого понятийного аппарата в рамках методологической базы обучения
- Формирование умений и навыков



**Развитие компетенций**

# Подход ВІТОВЕ к проведению сессий



# Этапы сессий

## 01 ЭКСПРЕСС- ДИАГНОСТИКА

- Интервью с руководителями: видение, цели
- Изучение рыночной аналитики, сопоставление со статистикой компании
- Систематизация ключевых идей и проблемных вопросов
- Распределение задач для аналитической проработки сотрудниками



2–3 дня

## 02 АНАЛИТИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА

- Определение структуры и формата представления аналитических данных
- Проработка аналитических задач рабочей группой
- Регулярное обсуждение промежуточных материалов
- Подготовка презентаций к сессии



2–4 недели

## 03 СЕССИЯ И РЕЗЮМЕ

- Обсуждение презентаций, включающих аналитические данные
- Принятие решений по ключевым вопросам компании
- Формирование плана мероприятий по реализации принятых решений
- Введение организационных механизмов для реализации плана мероприятий



1–3 дня



# Направления модераций и виды сессий



**Модерация** – совокупность техник и методов по организации взаимодействия в группе с целью принятия решений. Преобразуем существующие ресурсы группы в согласованные решения!



## Консультационная модерация

### Стратегическая сессия

Выработка стратегии компании

### Дизайн-сессия

Проектирования ключевых договоренностей/моделей внутри консалтинговых проектов

### Сессия по разработке миссии, ценностей, идеологии компании

Разработка миссии компании и ее ценностей, управление корпоративной идеологией и создание системы транслирования идеологии и ценностей сотрудникам и рынку

### Сессия по внедрению изменений

Выработка согласованной позиции относительно ценности изменений и проектированию плана их внедрений

### Сессия-ретроспектива

Подведение итогов деятельности за квартал или год, ретроспектива запуска прошедших проектов или программ

### Стартовая сессия

Групповая работа управленческой команды на этапе старта проекта



## Модерация для развития команд

### Коммуникационная сессия

Обмен опытом и лучшими практиками, направленный на формирование общего видения и взаимодействия участников

### Сессия по повышению командной эффективности

Выработка единой согласованной позиции по ключевым вопросам развития и стратегии командной работы

### Сессия для команды первого уровня

Развитие команды топ-менеджмента

### Краш-тест сессия

Проверка прочности команды

### Образовательная сессия

Контекстное обучение и проектирование решений, которые применимы в бизнесе участников

### Командообразующая сессия

Сплочение команды

### Фрейм-сессия

Формат групповой работы, за основу которого берется конкретная модель/фрейм



## Модерация для разработки новых продуктов и идей

### Форсайт-сессия

Активное прогнозирование будущего компании, в ходе которого происходит оценка возможностей и рисков появления тех или иных событий и их сопоставление с текущей деятельностью компании

### Креативная сессия

Разработка новых продуктов, генерация идей и поиск нестандартных решений для существующих задач

### Стартап-сессия

Поиск бизнес-инициативы с целью формирования конкурентного преимущества

### Продуктовая сессия

Формированию и развитие нового продукта



## Модерация для решения тактических задач

### Антикризисная сессия

Выработка механизма действий в ситуации риска

### Менеджерская сессия

Групповая работа с руководителями подразделений, отделов, департаментов, направленная на проработку внутренних задач/проблем и выработку согласованного плана мероприятий по их реализации

### Проблемно-ориентированная сессия

Решение конкретной проблемы группы и выработка способов самостоятельного преодоления проблемных ситуаций

### Функциональная сессия

Групповая работа сотрудников функциональных направлений для решения таких задач как каскадирование стратегии, корректировке процедур, регламентов и пр.

### Сессия по оперативному управлению

Разработка и улучшению бизнес-процессов, запуск новых проектов, повышение эффективности совещаний, решение конкретных бизнес-задач, улучшение взаимодействия между командами и внутри команд

## Консультационная модерация





# Консультационная модерация. Стратегическая сессия

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ

**СЕССИЯ** – групповая работа управленческой команды по выработке стратегии компании

### КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Разобщенность управленческой команды
- В вопросах видения текущего положения компании: ее целей, стратегии и тактики развития, распределения ответственности
- Сопротивление принятию решений



## ЦЕЛИ

01

Корректировка миссии и ценностей компании в соответствии с новой стратегией компании

02

Выработка единой позиции у руководителей компании и ключевых сотрудников относительно стратегических целей и задач

03

Анализ внешней среды и приоритетных направлений для развития, выработка плана мероприятий, необходимого для реализации стратегии

04

Распределение обязанностей по исполнению стратегических задач и регламентация сроков реализации

05

Формирование из участников сессии команды единомышленников, проводников изменений, принимающих единые ценности и разделяющих общее видение будущего компании



от 10  
до 100 человек

Оптимальное число участников стратегической сессии

# Консультационная модерация. Дизайн-сессия

**ДИЗАЙН-СЕССИЯ** – форма групповой работы с целью проектирования ключевых договоренностей/моделей внутри консалтинговых проектов

## КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Необходима диагностика текущего состояния компании, анализ и описание ситуации
- Необходима разработка и согласование планируемых мероприятий



## ЦЕЛИ

**01** Анализ основных потребностей ключевых пользователей

**02** Формирование образа желаемого результата

**03** Создание дорожной карты проекта

**04** Формулирование требований к техническому заданию



от **10**  
до **50 человек**

Оптимальное число участников дизайн-сессии

# Консультационная модерация.

## Сессия по разработке миссии, ценностей, идеологии компании

### СЕССИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ МИССИИ, ЦЕННОСТЕЙ, ИДЕОЛОГИИ КОМПАНИИ

– групповая работа по разработке миссии компании и ее ценностей, управлению корпоративной идеологией и созданию системы транслирования идеологии и ценностей сотрудникам и рынку

### КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Неумение применять миссию, ценности и идеологию компании как реальный управленческий инструмент
- Отсутствие осознания необходимости изменений



### ЦЕЛИ

- 01** Формулирование миссии и видения компании
- 02** Формулирование ценностей и разработка плана действий по внедрению ценностей в корпоративную культуру компании
- 03** Осознание участниками необходимости изменений
- 04** Формулирование вдохновляющей цели компании



от **10**  
до **50 человек**

Оптимальное число участников сессии

# Консультационная модерация. Сессия по внедрению изменений

## СЕССИЯ ПО ВНЕДРЕНИЮ

**ИЗМЕНЕНИЙ** – групповая работа по выработке согласованной позиции относительно ценности изменений и проектированию плана их внедрений

### КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Отсутствие стандарта по управлению изменениями
- Низкий уровень взаимопонимания и высокий уровень сопротивления изменениям
- Отсутствие плана по внедрению изменений



## ЦЕЛИ

- 01** Запуск нового проекта/продукта/бизнес-процесса
- 02** Внедрение нового корпоративного стандарта
- 03** Активизация и вовлечение сотрудников в процесс внедрения изменений (при необходимости)
- 04** Составление дорожной карты по минимизации рисков внедрения изменений
- 05** Снижение уровня сопротивления изменениям



от **10**  
до **50 человек**

Оптимальное число участников сессии по внедрению изменений

# Консультационная модерация. Сессия-ретроспектива

## СЕССИЯ-РЕТРОСПЕКТИВА –

групповая работа по подведению итогов определенного работы или проекта с целью извлечения опыта и планирования дальнейших действий

## КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Команда считает, что у нее нет проблем, ее рабочий процесс достаточно хорош, и не видит смысла в его улучшении
- У команды нет единого видения общей картины событий
- В команде не принято говорить открыто



## ЦЕЛИ

01

Выстраивание событийно-эмоциональной шкалы анализируемого периода времени (события, что было позитивно, что пошло не так, важные моменты)

02

Анализ временной шкалы с точки зрения выводов, которые можно сделать на будущее

03

Создание плана действий для дальнейших работ с фокусировкой на действиях, которые принесут максимальный эффект

04

Контроль движения команды к цели и координация действий

05

Корректировка социально-психологической атмосферы внутри команды



от 10  
до 50 человек

Оптимальное число участников сессии по внедрению сессии-ретроспективы



# Консультационная модерация. Стартовая сессия

**СТАРТОВАЯ СЕССИЯ** – форма групповой работы управленческой команды на этапе старта проекта с целью формирования конкурентного преимущества

## КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Отсутствие у участников проектной команды понимания значения проекта для компании
- Недостаточная осведомленность о реализации подобных кейсов в успешных компаниях

На этапе запуска проекта необходимо уделять большое внимание не только планированию, но и бенчмаркингу.



**БЕНЧМАРКИНГ** – метод эталонного сравнения, предполагающий ориентацию на успешные компании



## ЦЕЛИ

01

Анализ передовых приёмов и практических методов, применяемых в успешных компаниях

02

Разработка плана мероприятий на основе опыта успешных компаний



от 5  
до 25 человек

Оптимальное число участников стартовой сессии



**Модерация для  
развития команд**



# Модерация для развития команд. Коммуникационная сессия

## КОММУНИКАЦИОННАЯ СЕССИЯ

– форма групповой работы по обмену опытом и лучшими практиками, направленная на формирование и каскадирование общего видения и повышение эффективности командного взаимодействия

## КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Разобщенность подразделений/блоков в вопросах видения стратегии, ценностей и образа будущего компании
- Наличие коммуникационных разрывов между членами разных подразделений



## ЦЕЛИ

- 01 Каскадирование стратегии / ценностей / образа будущего компании
- 02 Формирование дорожной карты
- 03 Обсуждение и закрепление обновленного целевого образа / стратегии и др.
- 04 Выстраивание диалога между представителями подразделений / блоков / дирекций компании



от 15  
до 100 человек

Оптимальное число участников коммуникационной сессии

# Модерация для развития команд.

## Сессия по повышению командной эффективности

### СЕССИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОМАНДНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ –

выработка единой согласованной позиции по ключевым вопросам развития и стратегии командной работы

### КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Деструктивный климат в команде
- Нестабильная эффективность командного взаимодействия
- Отсутствие практики присвоения каждым членом команды ответственности за общий результат



### ЦЕЛИ

- 01** Анализ проблемных зон и зон роста в командном взаимодействии
- 02** Выработка принципов командного взаимодействия и плана действий по их внедрению
- 03** Со-настройка участников
- 04** Актуализация ценности командной работы и фокусировка участников на обеспечении ответственности каждого члена команды за общий результат



от **10**  
до **50 человек**

Оптимальное число участников сессии по повышению командной эффективности

# Модерация для развития команд. Сессия для команды первого уровня

## СЕССИЯ ДЛЯ КОМАНДЫ ПЕРВОГО УРОВНЯ

– групповая работа с руководителями первого уровня (ГД-1), направленная на развитие команды топ-менеджмента

### КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Несовпадение личных целей участников команды с общей целью команды
- Соперничество за ресурсы
- Преследование личных интересов и неготовность к открытым диалогам
- Нестабильная эффективность команды первого уровня



## ЦЕЛИ

01

Изменение видения и установок команды, достижение баланса персональной и коллективной ответственности

02

Закрепление командных/функциональных ролей в бизнес-процессах компании

03

Коммуникационная фокусировка и трансляция ценности трансформации команды

04

Формирование командного плана развития (КПР) и оценка соответствия КПР бизнес-цели



от 3  
до 20 человек

Оптимальное число участников сессии для команды первого уровня

# Модерация для развития команд. Краш-тест сессия

**КРАШ-ТЕСТ СЕССИЯ** – форма групповой работы, направленная на проверку прочности команды

## КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

У команды наблюдаются сбои при работе в сложных ситуациях



## ЦЕЛИ

01

Аудит существующих договоренностей, оценка реагирования в сложных ситуациях

02

Выбор мер в качестве «желтых карточек» за нарушение договоренностей



от 5  
до 15 человек

Оптимальное число участников краш-тест сессии



# Модерация для развития команд. Образовательная сессия

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СЕССИЯ –

групповая работа по контекстному обучению и проектированию решений, которые применимы в бизнесе участников

## КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

Существование разрывов между обучающими программами и применением предлагаемых теоретических инструментов и подходов для решения конкретных бизнес-задач



## ЦЕЛИ

01

Проведение контекстного обучения по интересующей тематике

02

Обсуждение применимости услышанного при выполнении конкретных бизнес-задач

03

Проектирование применимых в бизнесе решений, исходя из проведенного анализа



от 10  
до 100 человек

Оптимальное число участников образовательной сессии



# Модерация для развития команд. Командообразующая сессия

## КОМАНДООБРАЗУЮЩАЯ

**СЕССИЯ** – формат групповой работы, направленный на сплочение команды

### КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Не выстроены правила взаимодействия в новой команде
- Наблюдается низкая внутренняя мотивация и эмоциональное выгорание сотрудников
- Произошло изменение структуры организации
- Возникают конфликты на почве отсутствия взаимопонимания



## ЦЕЛИ

01

Отработка навыков взаимодействия в кросс-функциональной команде

02

Формирование правил взаимодействия / общности / командной работанности

03

Формирование образа будущего

04

Усиление взаимодействия в команде

05

Формирование роли и ценности функции / подразделения / дирекции в компании



от 15  
до 100 человек

Оптимальное число участников командообразующей сессии

# Модерация для развития команд. Фрейм-сессия

**ФРЕЙМ-СЕССИЯ** – формат групповой работы, за основу которого берется конкретная модель / фрейм

## КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

В зависимости от фрейма, который взят за основу в рамках сессии. Проблемными областями могут быть:

- Стратегирование
- Командное взаимодействие
- Продукты и услуги
- Факторы влияния
- И т.д.



## ПРИМЕРЫ ЦЕЛЕЙ В СООТВЕТСТВИИ С ФРЕЙМАМИ

01

Стратегическое планирование (бизнес-модель Остервальдера)

02

Формирование профиля команды (фрейм – Team Canvas)

03

Разработка нового продукта (Lean Canvas)

04

Анализ внешней и внутренней среды, определение факторов, оказывающих влияние на компанию (PEST-анализ + SWOT-анализ)



от 15  
до 100 человек

Оптимальное число участников фрейм-сессии

**Модерация для  
разработки новых  
продуктов и идей**



# Модерация для разработки новых продуктов и идей. Форсайт-сессия

**ФОРСАЙТ-СЕССИЯ** – форма групповой работы по активному прогнозированию будущего компании

## КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Существование разрывов между стратегией и реальной деятельностью компании
- Отсутствие единого представления о предпочтительном сценарии будущего компании
- Отсутствие ясного видения возможностей и угроз бизнеса



## ЦЕЛИ

01

Оценка возможностей и рисков появления тех или иных событий, сопоставление их с текущей деятельностью компании

02

Определение проектов и событий, которые позволят увеличить нежелательные риски и увеличить вероятность появления благоприятных для компании событий

03

Формирование единого представления о том, какой вариант будущего наиболее предпочтителен для компании



от 7  
до 20 человек

Оптимальное число участников форсайт-сессии

# Модерация для разработки новых продуктов и идей. Креативная сессия

**КРЕАТИВНАЯ СЕССИЯ** – форма групповой работы с целью формирования пула идей в соответствии с заданной тематикой/проблемной областью

## КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Решение текущей задачи бизнеса требует нетривиального подхода
- Компания находится в поиске новых путей продвижения продуктов или услуг, усиления конкурентного преимущества, новых концепций ассортимента, идей wow-продукта



## ЦЕЛИ

01

Освоение различных методик активизации креативного мышления

02

Выработка широкого спектра идей

03

Отбор наиболее конструктивных идей для дальнейшей проработки



от 5  
до 15 человек

Оптимальное число участников креативной сессии



# Модерация для разработки новых продуктов и идей. Стартап-сессия

**СТАРТАП-СЕССИЯ** – групповая работа команды, направленная на поиск бизнес-инициативы с целью формирования конкурентного преимущества

## КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

В компании возникла потребность в формировании новой бизнес-инициативы



## ЦЕЛИ

01

Анализ передовых приёмов и практических методов успешных компаний

02

Разработка плана мероприятий на основе опыта успешных компаний

03

Анализ и выбор новых возможностей, соответствующих обозначенным целям



от 3  
до 15 человек

Оптимальное число участников стартап-сессии



# Модерация для разработки новых продуктов и идей. Продуктовая сессия

## ПРОДУКТОВАЯ СЕССИЯ –

групповая работа команды по формированию и развитию нового продукта

## КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Есть потребность придумать идею для нового продукта, который будет востребован на рынке
- Необходимо сформулировать перспективные гипотезы по новым продуктам и придумать способ их проверки
- Важно продумать сценарий вывода нового продукта на рынок



## ЦЕЛИ

01

Анализ существующей линейки продуктов

02

Проектирование прорывных идей новых продуктов

03

Разработка бизнес-модели новых продуктов и механизмов вывода их на рынок



от 5  
до 15 человек

Оптимальное число участников продуктовой сессии

# ВІТОВЕ

Модерація  
для рішення  
тактичних задач



# Модерация для решения тактических задач. Антикризисная сессия

## АНТИКРИЗИСНАЯ СЕССИЯ

– групповая работа управленческой команды по выработке механизма действий в ситуации кризиса

### КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Появились острые вопросы и конфликты, требующие выработки решений в формате «здесь и сейчас»
- Решения, которые были актуальны до кризиса, перестали работать в ситуации кризиса
- Высокий уровень тревожности в команде



## ЦЕЛИ

01

Выявление возможных угроз и формирование единого согласованного механизма действий в ситуации кризиса

02

Систематизация положительного опыта компании и конкурентов, позволившего сохранить позиции на рынке

03

Выработка и регламентация механизма действий в ситуации кризиса



до 50 человек

Оптимальное число участников антикризисной сессии

# Модерация для решения тактических задач. Менеджерская сессия

## МЕНЕДЖЕРСКАЯ

**СЕССИЯ** – форма групповой работы с руководителями подразделений, отделов, департаментов, направленная на проработку внутренних задач/проблем и выработку согласованного плана мероприятий по их реализации

## КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Подразделениях компании не выработан единый понятийный управленческий аппарат
- Отсутствует единый согласованный план мероприятий, реализуемых на уровне подразделений



## ЦЕЛИ

01

Формирование единого понятийного управленческого аппарата среди руководителей компании

02

Выработка и утверждение мероприятий для реализации компанией на уровне конкретных подразделений, отделов, департаментов



до 300 человек

Оптимальное число участников менеджерской сессии

# Модерация для решения тактических задач. Проблемно-ориентированная сессия

## ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ СЕССИЯ

– форма групповой работы, направленная на решение конкретной проблемы группы и на выработку способов самостоятельного преодоления проблемных ситуаций

### КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

- Отсутствие у команды единого видения процесса изменений
- Наличие проблемы/конфликтной ситуации, требующей глубокого анализа и совместного поиска решений



## ЦЕЛИ

**01** Формирование общего видения процессов изменений

**02** Управление организационными изменениями

**03** Анализ «узких мест»

**04** Выстраивание диалога и формирование предложений по решению проблемных / конфликтных ситуаций



от **15**  
до **30 человек**

Оптимальное число участников проблемно-ориентированной сессии



# Модерация для решения тактических задач. Функциональная сессия

## ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ

**СЕССИЯ** – форма групповой работы руководителей функциональных направлений в организации (например: HR, PR)

## КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

Изменение стратегии компании и возникающая в связи с этим потребность в ее каскадировании и обсуждении на уровне функциональных подразделений



## ЦЕЛИ

01

Каскадирование стратегии компании на функциональные уровни

02

Определение новых требований к специалистам и руководителям функционального направления

03

Корректировка процедур, регламентов и политики функционального направления



от 5  
до 50 человек

Оптимальное число участников функциональной сессии



# Модерация для решения тактических задач. Сессия по оперативному управлению

**СЕССИЯ ПО ОПЕРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ** – групповая работа, направленная на разработку методов и механизмов оперативного управления компанией

## КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ:

Необходимость формирования плана оперативных изменений и принятия быстрых управленческих решений



## ЦЕЛИ

- 01** Анализ и усовершенствование бизнес-процессов
- 02** Определение/изменение функциональных обязанностей сотрудников
- 03** Совершенствование системы материальной мотивации
- 04** Решение наиболее острых краткосрочных оперативных задач компании
- 05** Разработка ключевых показателей эффективности



от **7**  
до **20 человек**

Оптимальное число участников сессии по оперативному управлению



# BITOBE

тел./факс: +7 (812) 677 50 88  
e-mail: [info@bitobe.ru](mailto:info@bitobe.ru)

[www.bitobe.ru](http://www.bitobe.ru)