



**МАРК КУКУШКИН**

ТРЕНИНГ-БУТИК  
BEST T&D GROUP

**11** КОНФЕРЕНЦИЯ  
РОССИЙСКИХ  
ФАСИЛИТАТОРОВ



**КОМАНДНЫЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
СЕССИИ: ОНЛАЙН И ОФФЛАЙН**

---

**ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
И КОМАНДНЫХ СЕССИЙ – 2020:  
20 ЛЕТ ОПЫТА И 20 ИНСАЙТОВ**

---

ОРГАНИЗАТОР:



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



# ЗАМЫСЕЛ И ПЛАН ВСТРЕЧИ

## *Цели:*

1. Поделиться личным опытом и инсайтами проведения стратегических и командных сессий.
2. Найти отклик и стимулировать размышления коллег о стратегических и командных сессиях в своих компаниях, вовлечь в то, чтобы поделиться инсайтами

## *План:*

- Тезисы о стратегии и трендах стратегических сессий
- Специфика стратегирования в кризис
- Сценарии проведения стратегических сессий и «сценарные ходы»
- Тренды, лайфхаки, эксперименты
- Стратегические сессии: корпоративные ставки



# МАРК КУКУШКИН: ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

ПРАКТИК РАЗВИТИЯ / КОРПОРАТИВНЫЙ АНТРОПОЛОГ

тренер, консультант, коуч, ведущий сессий

Основатель, акционер компаний:

Best T&D Group / Бест-тренинг (с 1998)

Тренинг-Бутик (с 2004)

Assessment Systems Russia (с 2014)

Автор проектов

ОТУМКа – Открытый Тренерский Университет (с 2002)

ПиР: Практики Развития (с 2012)

Образование: МГУ, ВШЭ, РАНХиГС, SSE и др.

Профессор Синергии, преподаватель в ВШЭ, СШЭ

премии Trainings & HR EXPO

Тренер Года (2006, 2011)

Гуру в области развития

и обучения персонала (2008, 2009)

За вклад в развитие рынка (2007, 2012)

Своя колея (2019)

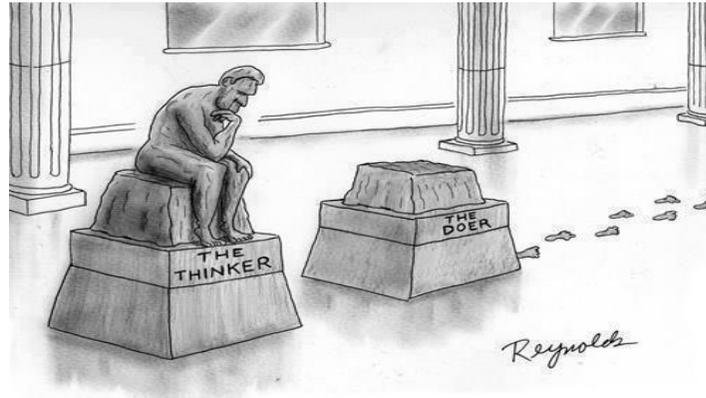


Тренинг-Бутик

Марк Кукушкин

Материалы Тренинг-Бутика, 2020. При использовании ссылка на источник обязательна.

# МАРК КУКУШКИН: В КАРТИНКАХ



Тренинг-Бутик

Марк Кукушкин

Материалы Тренинг-Бутика, 2020. При использовании ссылка на источник обязательна.

# ТЕЗИСЫ О СТРАТЕГИИ

- Стратегия (в полном объеме) почти никогда не реализуется (1)
- И при этом стратегия необходима: «планирование важнее плана»
- Сокращение горизонта планирования, стратегирование как процесс (2)
- VUCA-мир и agile не отменяют стратегию: И... И... (3)
- Изменения как константа современного мира, трансформация как постоянный процесс
- Поиск уникального способа стратегирования (для) конкретной компании (4)
- Определение самих понятий: «стратегия», «стратегирование» для данной компании (5)
- Постоянное пере-изобретение компании – каждые 3-5 лет (6)
- Период успеха – один из самых рискованных. Переизобретать лучше в «жирные» времена (7)



# ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О БУДУЩЕМ

- Будущее нельзя предсказать абсолютно достоверно...
- Будущее вариативно и вероятно
- Но будущее можно практиковать: «угадывать» и «создавать»
- Будущее зависит от прилагаемых усилий, его можно создать, вовлекая в создание будущего стейкхолдеров. ставки в отношении будущего и критическая масса «ставящих» на данный тренд позволяют проявиться определенным сценариям будущего (8)
- Будущее может быть спрогнозировано в некоторых областях с высокой точностью
- Будущее требует для разработки сценариев широкого спектра инструментов
- Способность управления будущим как базовая способность самообучающейся организации
- Будущее «исчезает» в кризис, прежние инструменты «стратегической работы» девальвируются (9)



# ТРЕНДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ РАБОТЫ (2000-2020)

- Стратегия как постоянный процесс (пересмотр стратегии)
- Изнутри – наружу / извне - внутрь: вовлечение в процесс работы над стратегией широкого круга сотрудников, клиентов, партнеров (10)
- Растущая важность смыслов (11)
- Краткая формулировка миссии (миссия – слоган) (12)
- Вовлечение интуитивного, иррационального в стратегию («построить, потом осмыслить») – (13)
- Небольшое количество ключевых стратегических показателей – «рычажность» (14)

*Что еще?*



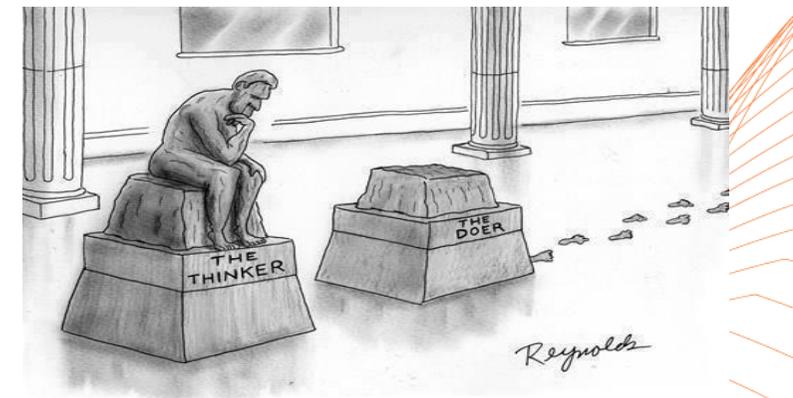
# СТРАТЕГИРОВАНИЕ В КРИЗИС: СПЕЦИФИКА (2020 И ДР.)

- Ответ на вопрос про смысл: (не «за что?», а «для чего?») - уникальный ответ компании
- Экзистенциальные мотивы стратегических сессий: биографический метод и др. (15)
- Кризис – прекрасное время для выявления «хрупкого» (Н.Талеб): негативный путь (16)
- Расширение контекстов, контактов, увеличение количества сценариев
- «Резать кости» – мало, сочетать работу оперштаба с работой стратегической команды (17)
- «Все в поля» и «тестировать все» (18)
- Значимый рост гипотез и прототипов + скорость реализации (19)
- Стратегические сессии в он-лайн формате: можно, короче такт, длиннее сет (20)
- Не ведение сессий, а выстраивание стратегического процесса (21)
- Встраивание консультанта в реализационный механизм (22)
- Опора не на будущее, а на прошлое и настоящее (23)



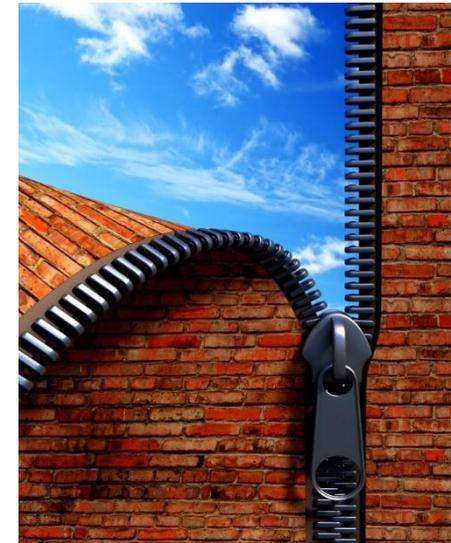
# ВОЗМОЖНЫЕ ЦЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ

- Разработка стратегии (миссии, ценностей)
- Согласование позиций и интересов ключевых стейкхолдеров
- Коммуникация стратегии
- Мониторинг и уточнение, обновление, корректировка стратегии (стратегических инициатив)
- Инициация изменений в компании – запуск процесса трансформации
  
- Осмысление происходящего – справиться с происходящим, подготовиться к будущему
- Стратегическая сессия как медленное время компании (24)



# СПЕЦИФИКА РАБОТЫ СО СТРАТЕГИЕЙ В ГОСКОМПАНИЯХ

- Вертикаль власти, наличие рычагов в одних (немногих) руках
- «Политичность» ландшафта и коммуникации (во внутреннем и внешнем планах)
- Само изменение способа коммуникации и способа обсуждения – уже стратегическая трансформация (25)
- Ограниченность возможностей открытого сопротивления
- Огромные возможности для саботажа принятых решений
- Сопротивление «западным» подходам, «у советских собственная гордость»
- Высокая конфиденциальность – «только вы никому не сможете об этом рассказать»



# ЗАПУСК ПРОЦЕССА ТРАНСФОРМАЦИИ В КОМПАНИИ (1)

## *Обязательно:*

- Сразу планировать цикл сессий: регулярность и преемственность
- Работа между сессиями. Ритм стратегической работы (26)
- Воля первого лица
- Команда поддержки (ближний круг)
- Изменение содержания и характера коммуникации, начиная с первых лиц
- Невозможность «жить по старому» - убедительная демонстрация этого (цифры, примеры, истории)
- Первый «необратимый» шаг, программа действий (27)
- Готовность к тому, что «все не выигрывают» (28)



# ЗАПУСК ПРОЦЕССА ТРАНСФОРМАЦИИ В КОМПАНИИ (2)

*Дополнительно:*

- Ситуация внешнего давления (вызова)
- Задача, поставленная «сверху» (Президент, Правительство)
- Яркая, амбициозная цель
  
- Форсайт-сессии, широкий взгляд
- Наличие бенчмарков (29)
- Знаки перемен, события, новые процессы, тезаурус (30)

*Что еще?*



# ОДНАЖДЫ В ЦИНДАО

- В 1985 году Чжан Жуйминь, вновь назначенный глава убыточного завода холодильников Циндао (Китай) разбил кувалдой 76 холодильников с дефектами
- ... на глазах своих сотрудников и вместе с ними
- Холодильник в тот момент стоил около двух годовых зарплат сотрудника, многие сотрудники плакали когда уничтожали холодильники
- Так начался «Путь Haier» - мирового лидера бытовой техники
- Кувалда – центральный экспонат музея Haier



# СЦЕНАРНЫЕ «ХОДЫ» СТРАТСЕССИИ ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

- Стратегия в «длинном» горизонте (в сочетании долгосрочного и среднесрочного горизонтов)
- Исследование прошлого (31)
- Исследование клиентского опыта, приглашение клиентов «внутрь» сессии (32)
- Кейсы и приглашение спикеров из успешных компаний
- Моделирование конкурентных стратегий: «и у конкурентов есть стратегия» (33)
- Подготовка к встрече с первым лицом, акционером, наблюдательным советом (34)
- Другая коммуникация (развернуть лицом, изменить характер коммуникации)
- Персональное и стратегическое (35)

## *Зона рискованного земледелия:*

- Обсуждение персональной стратегии ключевых лиц компании
- Биографический метод применительно к компании



# ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА РАБОТЫ НА СЕССИИ (ПРИМЕР)

- Ориентация на результат. Новые смыслы и конкретные действия
- «Достаточно хорошо и достаточно безопасно» (36)
- Принцип искусного участия: является ли мое участие лучшим вкладом в работу команды? (37)
- Великая И: и то, и другое, и даже больше. Ориентация на интеграцию (38)
- Сотрудничество с коллегами и ведущими. Консенсус vs консент
- Следование программе vs гибкость. Терпение и сострадание. Итерационность.
- Фиксация максимального количества идей / продуктов работы группы
- Внимание говорящему. Фокус – поднятая рука (все, кто видит, тоже поднимают руку)
- Первый день – мораторий на обсуждение денег (39)



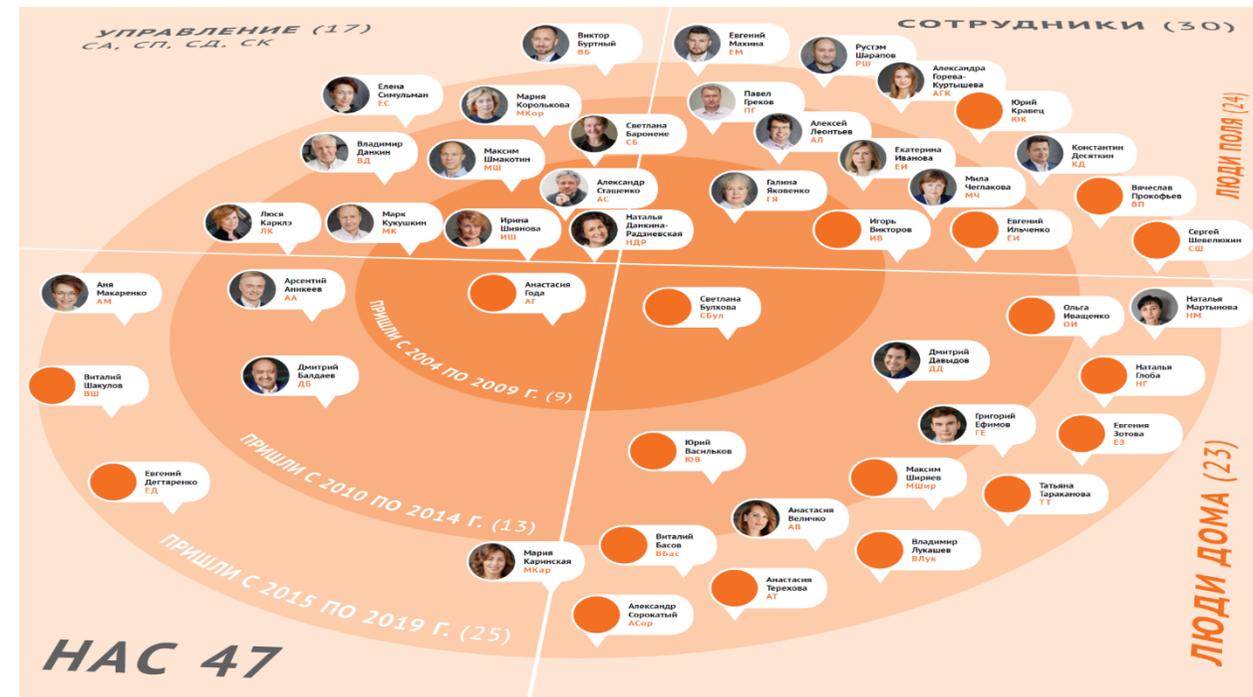
# ОБЩАЯ ЛОГИКА «ДОВОЕННОЙ» СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ

- Реконструкция «прошлых» стратегий
- оценка текущего состояния компании, диагностика ключевых проблем
- ключевые вызовы: «мир изменился»
- определение ключевых факторов успеха компании в горизонте стратегии
- создание образа будущего компании
- определение стратегических целей и показателей
- формирование пакета стратегических проектов и инициатив
- создание плана реализации стратегии



# ЛАЙФ-ХАКИ ТРЕНИНГ-БУТИКА

- Несколько тактов обсуждения / подготовки сессии (в круге ключевых людей)
- Сессия, в которой каждый блок ведет один ключевой сотрудник (40)
- Представительство разных страт в стратегической команде (41)
- Самоуправление в стратегической команде
- Корпоративная антропология (42)



# КОРПОРАТИВНАЯ АНТРОПОЛОГИЯ: ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СЕССИЙ

- Обсуждение феноменов
- «Культурный код» компании
- Культурные практики в качестве прототипа (43)
  
- Привычки важнее стратегии
- Прошлое как потенциал для будущего
- Кризис – время формирования новых привычек

<https://synergymentor.ru/books/knigi-biznes-forumov/vremya-silnoy-kompanii-pochemu-privychki-vazhnee-strategii/>

Промокод – НовыйМир (слитно)

МАРК КУКУШКИН

## ВРЕМЯ СИЛЬНОЙ КОМПАНИИ

ПОЧЕМУ  
ПРИВЫЧКИ  
ВАЖНЕЕ  
СТРАТЕГИИ



Тренинг-Бутик

Марк Кукушкин

Материалы Тренинг-Бутика, 2020. При использовании ссылка на источник обязательна.

SYNERGY BOOK  
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

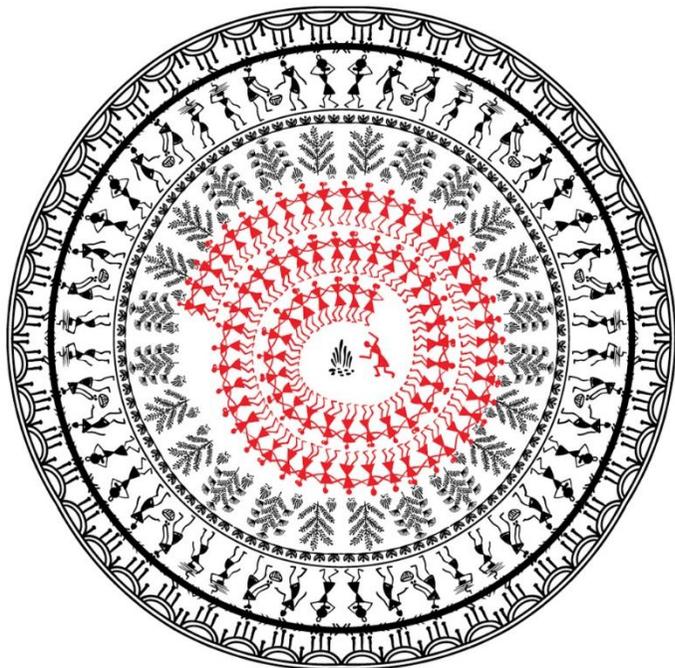
Итске Крамер  
Даниэль Браун



Как управлять  
корпоративным  
племенем



## Как управлять корпоративным племенем



Прикладная антропология  
для топ-менеджера

Итске Крамер, Даниэль Браун

Котла для инклюзивного принятия решений

Беседа у костра при деловом  
бракосочетании

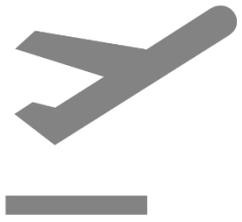
Разговор среди охотников за  
головами

Беседа у костра для торговых и  
клиентских отношений

Беседа у костра для вирусных  
изменений

Крики у костра – решение конфликтов

Беседа у костра, чтобы извиниться



# Check In

1. **Вопрос для чек-ина: оставаться ли мне на этой встрече?**
2. **Говори всё (в тройках):**  
первый круг: почему вы хотите быть здесь?  
второй круг: почему вы НЕ хотите быть здесь? (45)
3. **Что трогает из услышанного? (в тройках):**  
почему меня это трогает? Не обсуждаем
4. **Решение – возврат к изначальному вопросу (в тройках):**  
примите решение: остаетесь ли вы?  
дополнительные решения, которые важно принять
5. **В общем кругу:**  
кто хочет поделиться в общем кругу, что затронуло? Почему остаетесь?

# Основы здоровья (46)



Человек-человек (группа 3-10 человек):

Говорите прямо с конкретным человеком в группе

Задайте вопрос или поделитесь чем-то о себе с конкретным человеком в группе

Создайте основу здоровья

- 1 вещь, которую вы делаете, чтобы поддерживать свое здоровье, заботясь о себе
- Что дает вам радость?
- Расскажите о части своей жизни, которая вас удовлетворяет и вдохновляет!
- Какая ваша любимая часть дня

Обратная связь/влияние

- Шаг 1: Когда вы сказали / сделали “X” ...
- Шаг 2: ...на меня это повлияло Y”



*вдохновлено практикой Амины Нолан*



Предыдущие стратегии



Текущая ситуация



**Кольцо  
нового стратегического опыта**

**1** Событие

**2** Рефлексия  
(что ощущаем,  
чего боимся  
и почему)

*Запрет целеполагания  
и очерчивания  
контуров будущего!*  
(47)

**4** Инсайты  
и проектные  
решения

**3** Поиск смысла  
(в чем энергия)



Урок	В программе
Информатика/ математика	Анализ алгоритмов работы бизнеса и почему они не работают в текущей ситуации, фиксация текущих проблем. Все просчитать и запрограммировать, как раньше, уже невозможно, ввиду множества неизвестных.
История (49)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. С какой мечтой о себе рождалась компания (импульсы основателей)</li> <li>2. Позитивное исследование того, что у нас получалось</li> <li>3. Боковые ходы: те или иные активности/инициативы/действия в свое время рождались, но не получили продолжения</li> </ol>
Анатомия	Какие «органы» компании ключевые, диагноз состояния, гипотезы о лечении и профилактике.
Литература	Смыслы и тексты, анализ страхов и их смыслов. Аналогия по книгам Камю, Сартра, Хайдеггера. «Сочинение» по ключевым вопросам смыслового поиска.
Философия	Онтологические рамки смыслов, анализ внешней среды и ее смысла для компании

**Выпускная работа – корпоративные «опоры» для будущего.  
Развитие стратегического иммунитета**



## **МАРК КУКУШКИН**

### **история**

Управляющий партнер BEST T&D Group  
Бизнес-тренер  
Консультант по организационному  
развитию и развитию корпоративной  
культуры



## **АЛЕКСАНДР БЕЛОВ**

### **литература**

Генеральный директор  
и методолог BEST T&D GROUP  
Бизнес-тренер  
Разработчик и ведущий  
стратегических сессий



## **АРКАДИЙ ЦУКЕР**

### **анатомия**

Бизнес-тренер  
Консультант по стратегическому  
маркетингу  
Автор оригинальной технологии  
стратегического моделирования  
развития бизнеса

**СПАСИБО!**



kukmark@yandex.ru





**МАРК КУКУШКИН**

ТРЕНИНГ-БУТИК  
BEST T&D GROUP

**11** КОНФЕРЕНЦИЯ  
РОССИЙСКИХ  
ФАСИЛИТАТОРОВ



**КОМАНДНЫЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
СЕССИИ: ОНЛАЙН И ОФФЛАЙН**

---

**ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
И КОМАНДНЫХ СЕССИЙ – 2020:  
20 ЛЕТ ОПЫТА И 20 ИНСАЙТОВ**

---

ОРГАНИЗАТОР:



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

