

**Евгений Филиппов**  
**КАК ПРОВЕСТИ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ СЕССИЮ?**  
*Руководство по подготовке и проведению*

Впервые методика доступна для всех.  
Уникальная компетенция за один день



Евгений Филиппов

**Как провести стратегическую  
сессию? Руководство  
по подготовке и проведению**

«Издательские решения»

**Филиппов Е.**

Как провести стратегическую сессию? Руководство по подготовке и проведению / Е. Филиппов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-934144-0

Впервые простым языком излагается методика проведения стратегических сессий с помощью технологии проблемно-деловой игры (ПДИ). Руководство даёт пошаговое описание подготовки и проведения ПДИ. Прочитав её, вы сможете самостоятельно написать сценарий и провести сессию. Книга будет полезна директорам по развитию, маркетингу и персоналу, собственникам и топам предприятий. Консультантам в области управления и маркетинга. Психологам, желающим освоить новую компетенцию.

ISBN 978-5-44-934144-0

© Филиппов Е.

© Издательские решения

# Содержание

Введение	6
Воспоминания о ПДИ	10
ЛИРИЧЕСКОЕ ВСТУПЛЕНИЕ	10
НАЧАЛО. 1986 ГОД	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# **Как провести стратегическую сессию? Руководство по подготовке и проведению**

**Евгений Филиппов**

© Евгений Филиппов, 2018

ISBN 978-5-4493-4144-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

**\*\*\***

*Впервые методика доступна для всех. Уникальная компетенция за один день*

## Введение

Представим себе, что у собственника или руководителя есть замечательная идея развития бизнеса. Нужно, чтобы управленческая команда с энтузиазмом рванулась её реализовывать. Есть два альтернативных способа решения задачи. Первый – отдать приказ. Мы быстро донесли то, что мы хотим коллективу и получаем «сопротивление среды» во всём её разнообразии: от тихого саботажа до прямых конфликтов. Второй полюс – мы долго всем объясняем, мотивируем, убеждаем. «Сопротивление среды» значительно ниже, но это долго. Пока всех уговоришь, ситуация опять изменится и надо уже что-то другое объяснять. Заколдованный круг. Нужен инструмент его разрывающий.

Может, позвать консультантов для проведения стратегической сессии? Пока им всё объяснишь, уйдёт куча времени. Потом они не имеют отраслевого опыта и не могут знать всех нюансов нашей ситуации. Что-то конечно с ними получится. Но «светить» свою «кухню» перед чужими людьми не хочется. Они конечно не болтуны, но лучше бы сделать самому. Как самому провести стратегическую сессию? Как быстро освоить новую компетентность?

Книга «Руководство по подготовке и проведению стратегической сессии» позволит вам:

- *быстро приобрести новую компетентность;*
- *сэкономить деньги и время на консультантах;*
- *не беспокоиться об «утечке» информации о ваших планах*
- *сделать так, чтобы работники воспринимала ваши идеи как свои;*
- *чтобы они трудились не только за деньги, но и за идею, причём за вашу идею.*

В этой книге впервые простым языком излагается методика проведения стратегических сессий с помощью технологии проблемно-деловой игры (ПДИ). Руководство даёт пошаговое описание подготовки и проведения ПДИ. Прочитав её, вы сможете самостоятельно написать сценарий и провести сессию. Вы узнаете: как ПДИ использовать для индивидуальной работы, в чём разница между ПДИ, ОДИ и фасилитацией, о нетрадиционных препятствиях на пути развития в виде целеустремлённости, интеллекта и очевидности, как инвестору понять, команда перед ним или нет.

Это технология проверена более чем тридцатилетней успешной практикой на предприятиях РФ и за её рубежом. Книгу написал автор психологического механизма ПДИ. Опыт подготовки и проведения стратегических сессий с применением технологий проблемно-деловых игр (ПДИ) на территории РФ от Санкт-Петербурга до Красноярска более 30 лет. Автор более 20 научных работ по психологии и методологии управления. Дипломированный психолог. В 1988 году стал действительным членом Общества психологов СССР. В 1991 году стал членом-корреспондентом Ассоциации разработчиков игрового социального имитационного моделирования. Имеет опыт руководителя маркетинговой службой предприятий более семи лет. Прошёл курс «Практический маркетинг» по программе «Менеджер-профессионал» Открытого Университета Великобритании. С 2009 собственник и директор рекрутингового агентства «Актив-Про». Более 20 лет работает Помощником у собственников и первых лиц компаний в области управления, маркетинга и внедрения инноваций.

Эта книга была написана для себя в 2014 году. Я описал свой опыт использования технологии проведения стратегических сессий в виде проблемно-деловой игры (ПДИ). Решил опубликовать в 2018, потому что ко мне стали обращаться за консультациями по методике

проведения. Каждый раз пересказывать основы стало не интересно. Поэтому решил опубликовать подробное описание методики, чтобы каждый желающий мог свободно с ней ознакомиться. Конечно, всех нюансов в книге не расскажешь. Ситуация применения каждый раз уникальная. Но эту задачу можно решить в индивидуальных консультациях с теми, кто решил освоить этот метод. Если возникнут дополнительные вопросы по нюансам использования, вы можете связаться со мной по электронной почте [evfiliprov@mail.ru](mailto:evfiliprov@mail.ru) или через фейсбук <https://www.facebook.com/profile.php?id=100024482289793>.

## АВТОРУ ЧАСТО ЗАДАЮТ ВОПРОСЫ.

*Кому эта технология реально нужна в повседневной практике?*

Методика будет полезна директорам по развитию, поскольку внедрение инноваций для них обычная работа. Директорам по маркетингу, так как реализация результатов стратегического планирования – это привычная часть их забот. Директорам по персоналу, потому что формирование команд под проекты и сплочение коллектива предприятия – это часть их обязанностей. Конечно собственникам и топам предприятий вследствие того что они курируют все перечисленное выше, если они хотят стать не просто хорошими, а выдающимися руководителями. Стать лидерами своей отрасли и сохранять за собой эту позицию долгие годы. Консультантам в области управления и маркетинга. Студентам, интересующимся проблемами управления. Психологам, желающим освоить новую компетенцию.

*Какие требования к тем, кто хочет освоить? Может ли любой руководитель провести стратегическую сессию?*

Освоить и адекватно применить технологию может не любой руководитель. Нужно чтобы у него был опыт стратегического планирования. Хорошо если он увлекается психологией и имеет знания из этой сферы. Необходим опыт в управлении более пяти лет. С другой стороны, профессиональный психолог или философ также в состоянии освоить и применять эту методику. Но им нужно уметь опираться на опыт стратегического планирования управленческой команды предприятия, с которым им предстоит работать.

*Есть ли ограничения по сфере применения этого метода?*

Технология не универсальна и имеет ограничения в области применения. Этот инструмент нет смысла применять для решения текущих задач тактического уровня, технологических, изобретательских или технических задач.

*В чём состоит результат применения технологии ПДИ?*

Результатом применения методики является концепция долгосрочного развития предприятия и команда реализации концепции. В концепцию входит долгосрочная цель предприятия (от года до пяти лет) и стратегия её достижения. Сбор необходимой информации и черновая разработка вариантов концепции происходит на этапе подготовки. На сессии происходит «обкатка» вариантов и выбор наиболее подходящей концепции. После нее идет обобщение материалов и оформление плана работы. Формирование команды реализации является первым этапом внедрения концепции в жизнь предприятия. Они становятся «проводниками» распространения новых идей.

*Зачем нужна данная технология? Для каких задач она может быть использована?*

Собственники и топы используют эту методику для проверки того насколько их стратегические идеи «ложатся» на коллектив управленцев разного уровня и функционала. Эта техно-

логия предназначена для решения задачи внедрения стратегических нововведений. Для этого в технологию «защиты»:

- процесс целеполагания;
- оценка жизнеспособности, «обкатка» и корректировка корпоративных стратегий;
- формирование команды реализации инноваций;
- вовлечение в подготовку решений по стратегическим вопросам большего количества работников предприятия;
- управление мотивацией и лояльностью персонала через формирование нематериальной мотивации на достижение целей предприятия;
- стимулирование генерации новых идей;
- аттестации персонала.

*Зачем в компании нужна такая компетенция?*

Ценность технологии ПДИ в снижении рисков при внедрении управленческих нововведений, новых целей и стратегий компании. Проверка концепции на штабных учениях по затратам не соизмеримы с материальными и психологическими потерями в случае неудачного выбора. Кроме того, навыки и опыт, приобретаемые персоналом в ходе ПДИ, потом используются в повседневной работе, что положительно влияет на микроклимат коллектива. Например, опыт коллективной рефлексии методов и результатов работы, опыт перевода проблемной ситуации в задачу, навык конструктивного обсуждения проблемы без эмоциональных оценок.

## ОТЗЫВЫ.

Показателем положительной оценки результата применения технологии ПДИ может служить срок её использования с 1986 года по настоящее время. Есть компании, которые ее практиковали регулярно. Это ПО «Тантал» в Саратове, АО «Томскнефть» и другие предприятия.

В 2018 году я попросил дать отзыв на книгу директора по маркетингу и PR Научно-производственного альянса «RUBEZH» Голубева А. Е. Вот что он мне написал, прочитав черновик книги: «Начну с того, что проделанная автором работа позволяет систематизировать свои представления и осознать технологию работы с проблемными ситуациями, повсеместно окружающими управленцев разного уровня иерархии. Для меня это, в первую очередь, определение пути развития бизнеса, направления, процесса, функции и формирование команды, которая этот путь должна пройти.

К сожалению, реалии сегодняшней ситуации во многих бизнесах таковы, что ни собственники, ни, даже, ТОП-менеджмент, не хотят вникать и осваивать подобные технологии. Такие руководители «перешли» в новый формат взаимодействия с окружающим миром – назову его «plug and play» или сокращенно PnP. Этот формат означает нежелание самому разбираться в сложившихся ситуациях, проблемах, новых технологиях, тенденциях отрасли и рынка, искать и внедрять решения, а купить готовое решение, которое либо само себя «запустит», либо разработчики такого решения сами же его и внедряют.

А ведь разработка стратегии, бизнес-модели, формирование команды управления или команды прорыва – это ключевые решения, неподдающиеся шаблонированию и содержащие в своих основах те конкурентные преимущества, за счет которых компания должна стать успешной. А, как известно, в основе конкурентных преимуществ лежат стратегические способности или корневые компетенции. И именно «выращивание» внутри компании способно-



сти организации и проведения стратегических сессий на основе применения технологий проблемно-деловой игры (ПДИ) и есть одна из важнейших стратегических компетенций.

Читайте, пробуйте, внедряйте и развивайте в своих компаниях методологию автора, включающую целостную систему организационных, психологических и игротехнических технологий, подсказок, техник и опыта из реальной практики. Научитесь, играя обыгрывать конкурентов!».

## Воспоминания о ПДИ

### ЛИРИЧЕСКОЕ ВСТУПЛЕНИЕ

Все началось для меня неожиданно. В результате – я, студент психологического отделения Саратовского государственного университета, веду сопровождение группы на проблемно-деловой игре (ПДИ) «Перспектива» в Доме творчества кинематографистов в Болшево. 1986 год – мероприятие проводится по инициативе секретариата правления Союза кинематографистов СССР. Официальная версия темы – анализ и коррекция модели кинематографа в СССР. Неофициальная – Госкино СССР начинает сдавать свои позиции. В кино появилась новая сила – секретариат СК СССР.

В моей группе – Пётр Тодоровский. Оказывается, фильм «Верность», который получил приз за лучший дебют на Венецианском кинофестивале 1965 года, он снимал в Саратове. Кроме него запомнился Фёдор Хитрук – классик советской мультипликации. Его фильм «История одного преступления» считается началом нового стиля в советской мультипликации. Наиболее известны его мультфильмы о Винни-Пухе и Бонифации. Интересно было общаться с народной артисткой СССР Нонной Мордюковой и Павлом Лебешевым (был оператором-постановщиком у таких режиссёров, как Никита Михалков, Сергей Соловьёв, Лариса Шепитько, Георгий Данелия).

На второй день прибегает игротехник и тащит меня в другую группу и по пути шипит мне в ухо о том, что у методолога проблема и ситуация очень сложная. Ему не хватило психолога, и помочь не кому. Лидер группы парализовал обсуждение. Оказывается, они уже час не работают, а слушают речь о судьбе кинематографа. Захожу. Держит речь Г. Н. Чухрай – все загипнотизированы авторитетом и харизмой. Объясню, кто такой Григорий Наумович – это тогда ещё живой классик советского кино. Режиссер фильма «Баллада о солдате». Лауреат Ленинской премии. Кроме того, это человек почти двух метров роста и явно крутого нрава. Во время Великой Отечественной войны воевал в воздушно-десантных войсках.

И такого человека мне, студенту из Саратова, надо остановить. Как вы бы поступили на моём месте? Спрашиваю у участника – есть ли шанс, что устанет. Мне объяснили, что нет – может говорить часами. На подготовку доклада отведено два часа. Ситуация критическая. Срабатывает интуиция и психологическая квалификация. Словами мне его не остановить, это я понял сразу. Вхожу в его личное пространство – т.е. встаю рядом с ним, чтобы он меня чувствовал. Несколько секунд (мне показалось минут) он меня не замечает. Но потом дискомфорт срабатывает. «Опять эти психологи мешают работать» – в сердцах размахивает руками и сбивает со стола хрустальную пепельницу. Она вдребезги. Григорию Наумовичу стало неловко и, о чудо, он замолчал. Всё, задача решена – обсуждение продолжилось.

Это было очень давно. Более 30 лет назад. Остались воспоминания и фотография с датой на снимке – 5 декабря 1986 года.



Фотография пресс-конференции этой игры (я в центре снимка).

## **НАЧАЛО. 1986 ГОД**

Так начиналась моё участие в ПДИ. Это была вторая игра. Первая была в марте 1986 году в Саратове в ИСЭП АПК АН СССР.

Социальная технология ПДИ создавалась коллективом ученых Саратова, в состав которой входили философы, экономист, математик и я, единственный на тот момент психолог. Участвуя в обсуждении первого сценария, удивлялся их смелости. Они «ныряли» в абсолютно неизведанную для них сферу, пытаясь создать, по сути, новый инструмент изменения людей. Называли его «методом управления общественным развитием».

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.