



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

# Управленческая фасилитация и командный менеджмент

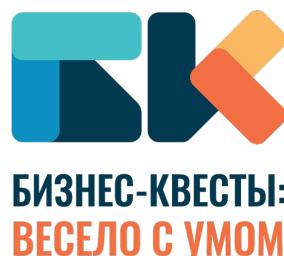
Аболмасов Алексей

# Группа компаний «Новатор»



**Алексей Аболмасов**

Руководитель ГК «НОВАТОР»,  
президент ассоциации  
методологов человеческого  
фактора «Метода»



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ



«Человек один  
не может ни черта»



Напишите в чат:  
Что вы не сможете  
сделать в одиночку?

Эрнест Хемингуэй, американский писатель, публицист,  
лауреат Нобелевской премии по литературе

# Логика появления управленческой фасилитации

1. Цивилизационный кризис
2. Непрерывное развитие без остановки операционной деятельности
3. Вовлечение сотрудников в жизнь и деятельность организации
4. Новая парадигма управления по смыслам и ценностям
5. Совместная созидательная и содержательная деятельность
6. Система управленческой фасилитации
7. Руководитель – фасилитатор



Напишите в чат: почему возникают новые управленческие школы?

# Дефиниция управленческой фасилитации (УФ)

**Управленческая фасилитация** – это регулярная совместная содержательная деятельность руководителя и команды, в основе которой лежат технологии фасилитации:

- создание содержательных продуктов;
- выработка управленческих решений;
- организация регулярной работы функций и команд;
- развитие команд через фасилитацию.

**Технологии УФ нужны для решения актуальных задач операционной эффективности и непрерывного развития.**



А.П. Александров, И.В. Курчатов, Л.М. Неменов с коллегами в ЛФТИ, 1932 год



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХI ВЕКЕ

# Четыре функции системы УФ в организации

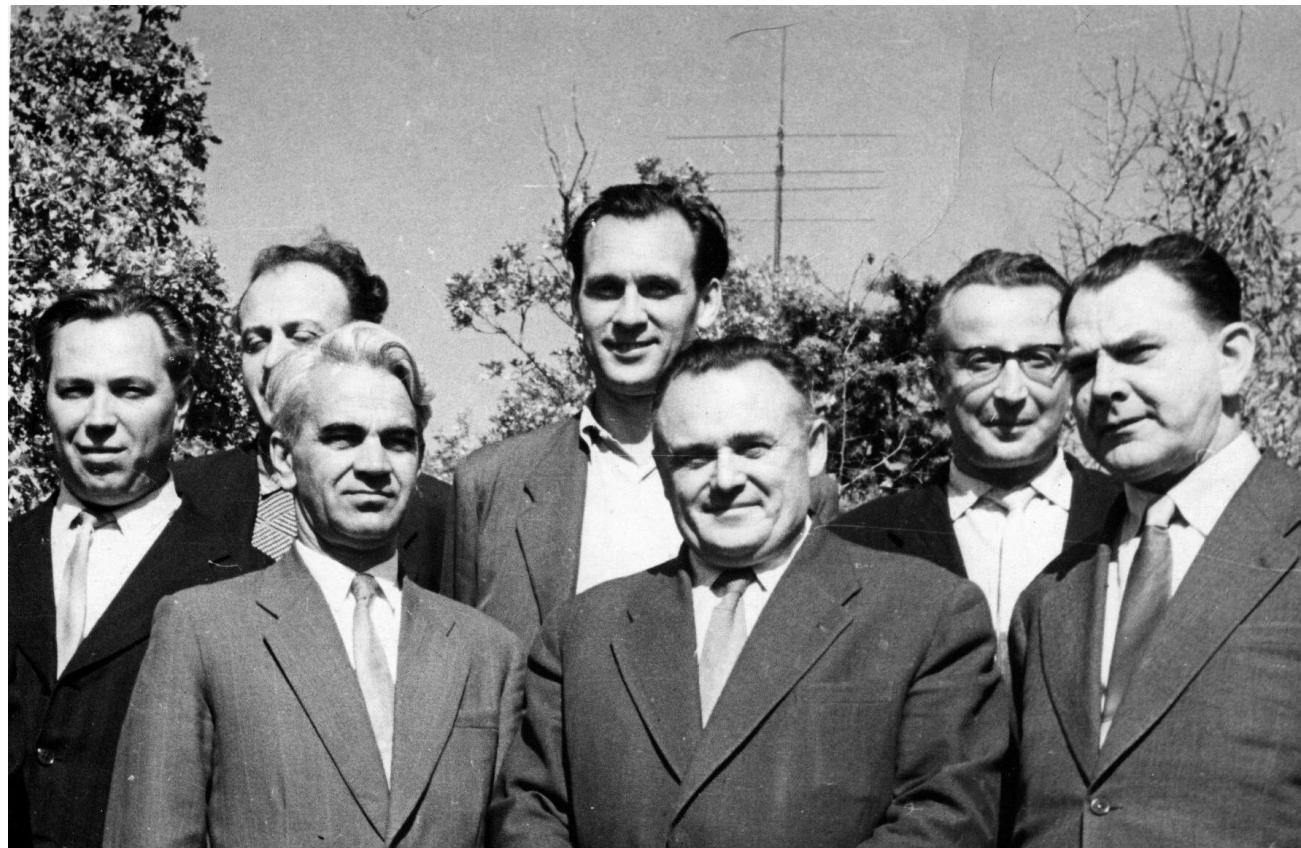
Подсистемы организации	Функции системы управленческой фасилитации
Производство	Организация регулярной работы и деятельности функций и команд
Управление	Разработка управленческих решений
Бизнес	Создание содержательных продуктов
Компания	Развитие всех видов команд в организации

# Результат применения технологии УФ

Вызов современному бизнесу –  
**непрерывное развитие без  
остановки операционной  
деятельности.**

Применение УФ как «эпизода» – одна  
сессия – **устранение  
организационной «пробки».**

Применение УФ как «сериала» –  
**реализация проекта изменений.**



Сергей Королев с командой ученых и конструкторов  
НПП «Квант».



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

4 функции управленческой фасилитации

×

3 уровня управления

=

12 стратегических задач  
управленческой фасилитации

# 12 стратегических задач управлеченческой фасилитации:

## Создание содержательных продуктов:

1. Разработка методологических содержательных основ деятельности организации, как системы для ее непрерывного развития без остановки операционной деятельности.
2. Разработка технологических содержательных основ для планирования и организации деятельности, а также ее коррекции.
3. Разработка методических содержательные основы для повседневной работы сотрудников, команды, функции.

## Организация регулярной работы и деятельности функций и команд:

1. Стабильное и эффективное функционирование Большой команды за счет фасилитации работы её институций и институтов.
2. Стабильная и эффективная совместная работа и деятельность смежников за счет фасилитации эффективного регулярного и форс-мажорного кросс-функционального взаимодействия.
3. Стабильная и эффективная работа и деятельность функциональных и проектных команд за счет фасилитации их работы.

## Разработка управлеченческих решений:

1. Разработка и принятие своевременных и сильных стратегических решений.
2. Разработка и принятие своевременных и сильных оперативных решений.
3. Разработка и принятие своевременных и сильных тактических решений.

## Развитие всех видов команд в организации:

1. Развитие корпоративного социума в Большую команду.
2. Развитие эффективного взаимодействия кросс-функциональных команд смежников до уровня «интеграции» (1+1+1 = 3).
3. Развитие результативности функциональных и проектных команд до уровня командной синергии (1+1+1 = 5).

12 целей управленческой фасилитации

×

4 подсистемы организации

=

48 задач управленческой  
фасилитации

# Организация регулярной работы и деятельности функций и команд:

1. Формирование единого информационного поля (ЕИП) деятельности организации.
2. Вовлечение корпоративного социума в жизнь и деятельность организации, в том числе, в проекты изменений.
3. Отработка и шлифовка основного бизнес-процесса.
4. Разрешение ценностных конфликтов.
5. Формирование единого информационного поля (ЕИП) деятельности смежников.
6. Слаживание команд и работы смежников.
7. Отработка и шлифовка бизнес-процессов в точках пересечения интересов и ответственности разных функций.
8. Разрешение структурных конфликтов.
9. Формирование единого информационного поля (ЕИП) деятельности функциональных и проектных команд.
10. Мотивирование функциональных команд на работу и проектных команд на проект.
11. Отработка и шлифовка технологий и алгоритмов.
12. Разрешение межличностных конфликтов.

# Разработка управленческих решений:

13. Анализ внешней среды организации для подготовки принципиального решения: «делать – не делать».
14. Принятие стратегических решений (инвестиции, ресурсы, полномочия): «что будем делать».
15. Принятие экспертных решений (ключевые технологии деятельности организации): «как будем делать».
16. Актуализация коллективного договора с учетом стратегии: «кто и почему это будет делать».
17. Анализ внутренней среды организации.
18. Принятие операционных решений: приоритеты и планы.
19. Принятие экспертных решений: организация производства.
20. Актуализация кросс-функционального контракта с учетом изменений БП или большого числа ошибок.
21. Разбор полетов деятельности команды.
22. Принятие тактических решений: распределение работ.
23. Принятие экспертных решений: выбор метода и инструментов профессиональной деятельности.
24. Актуализация лидерского контракта в ситуации изменения условий работы.

# Создание содержательных продуктов:

- 25. Работа со смыслами и ценностями.
- 26. Разработка стратегии.
- 27. Оптимизация архитектуры организации.
- 28. Извлечение живого знания из деятельности организации и описание ключевых бизнес-процессов.
- 29. Декомпозиция философии и идеологии.
- 30. Декомпозиция стратегии.
- 31. Оптимизация деятельности функции.
- 32. Извлечение живого знания из деятельности функций и описание технологических решений.
- 33. Заземление корпоративной философии и идеологии.
- 34. Разработка плана работ и изменений на рабочем месте.
- 35. Оптимизация работы и деятельности команды.
- 36. Извлечение живых знаний из специалистов и описание новых практик.

# Развитие всех видов команд в организации:

- 37. Сплочение всех сотрудников организации на базе общих смыслов и ценностей.
- 38. Развитие большой команды за счет участия в разработке стратегии.
- 39. Анализ петель обратной связи организации с внешней и внутренней средой.
- 40. Универсальные командные практики работы большой команды.
- 41. Сплочение участников кросс-функциональных команд за счет согласования общих целей.
- 42. Развитие кросс-функциональных команд за счет совместного участия в проектах изменений.
- 43. Анализ петель обратной связи в масштабе бизнес-процессов.
- 44. Универсальные командные практики кросс-функционального взаимодействия.
- 45. Сплоченность участников функциональных и проектных команд за счет совмещения командных и личных целей.
- 46. Развитие функциональной или проектной команды за счет принятия и управления изменениями на рабочем месте.
- 47. Анализ петель обратной связи в масштабе проектной или функциональной команды.
- 48. Универсальные функциональные командные практики и практики развития команды.

4 функции системы УФ

×

4 подсистемы организации

=

сквозные технологии УФ

# Сквозные технологии управленческой фасилитации

## Организация регулярной работы и деятельности функций и команд:

1. Технология создания ЕИП
2. Технология мотивации «вдолгую»
3. Технология оптимизации бизнес-процессов
4. Технология разрешения организационных конфликтов

## Разработка сильных и своевременных управленческих решений для всех уровней организации как системы:

5. Технология анализа внешней и внутренней среды организации, а также деятельности
6. Технология разработки и принятия управленческих решений
7. Технологии разработки и принятия экспертных решений
8. Технология коллективных договоренностей

## Создание содержательных продуктов:

9. Технология разработки идеологических документов
10. Технология разработки стратегии
11. Технология оптимизации архитектуры организации
12. Технология извлечения «живого знания»

## Развитие всех видов команд в организации:

13. Технология сплочения сотрудников
14. Технология вовлечения команды в разработку стратегии и проектов изменений
15. Технология анализа петель обратной связи в системе
16. Технология создания здоровой социальной среды в команде



# Резюме и выводы

- Фасилитация появилась, когда появилось первое племя людей.
- У руководителя нет времени глубоко изучать философию, психологию, нейронауки и другие дисциплины, чтобы полностью понимать логику фасилитационного процесса и психологию группы.
- У руководителя нет компетенций и времени разрабатывать методы решения большого количества конкретных задач.

**Управленческая фасилитация – это  
конечный список целей и задач, а значит,  
под каждую задачу можно и нужно  
изобрести типовое решение.**



«Вероломная восьмёрка» бывших сотрудников У. Шокли,  
заложившая дух Кремниевой долины.



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

# Как меняется управление сегодня: пять статей, которые задают новый стандарт

1. Новая роль лидера

 <https://dzen.ru/a/aN-d1i9k71BnCDDB>

2. Фасилитация — сердце нового менеджмента

 <https://dzen.ru/a/aN-gpW75czv5GFmf>

3. Циклы управления: как фасилитация превращает план в действие

 <https://dzen.ru/a/aN-ihpjkEAXFk-2P>

4. 48 задач УФ и зачем она нужна бизнесу

 <https://dzen.ru/a/aPtukuSiEmTiz40y>

5. Новая управленческая культура

 <https://dzen.ru/a/aQMpsokWGCYalAm>

