



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ




Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

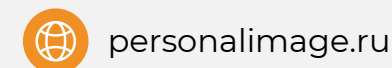
Секреты вовлечения. Как сделать
сотрудников активными и "болеющими"
за свою команду и компанию

Людмила Дудорова

Людмила Дудорова

- Мастер фасилитации,
- Ведущая стратегических и командных сессий (более 700)
- Руководитель консалтинговой компании «Имидж персонал»
- Президент российской Ассоциации фасилитаторов
- Заведующая кафедрой «Фасилитация и Модерация» АСТ
- Автор книги «Главная книга о фасилитации»
- Автор Конструктора сессий  www.sessiondesign.ru
- Преподаватель бизнес-школ МГИМО, Сберуниверситет и др.

Email: ld@personalimage.ru
Telegram: [@liudmila_dudorova](https://t.me/liudmila_dudorova)



**Крупнейший в России
центр по подготовке
фасилитаторов и
вовлекающих лидеров**



Подготовлено более 7500
фасилитаторов с 2005 года
www.personalimage.ru



**ТГ Канал «Инструменты
фасилитации»**



О чем сегодня

1. Исследование вовлеченности
2. 5 витаминов вовлеченности
3. Матрица командных сессий
4. Вовлекающее лидерство
5. Открытая и безопасная среда
6. Лидер как фасилитатор.
Инструменты, практики
7. Полезные ресурсы

14.30-15.00



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

Центр
Командных
Компетенций

30 ноября 2025 г.
онлайн

**10 СЕКРЕТОВ ВОВЛЕЧЕНИЯ.
КАК СДЕЛАТЬ СОТРУДНИКОВ
АКТИВНЫМИ И «БОЛЕЮЩИМИ»
ЗА СВОЮ КОМАНДУ И КОМПАНИЮ**

ЛЮДМИЛА ДУДОРОВА



ИССЛЕДОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ (1)

Результаты Всероссийского мониторинга вовлеченности персонала 2024 «ЭКОПСИ»

По итогам 2024 года:

- индекс вовлеченности снизился на 3 п. п. — с 67% в 2023 году до 64% в 2024-м.
- индекс лояльности сотрудников — eNPS — снизился на 13 п. п.: с 32 до 19.

«ЭКОПСИ» оценивает интегральный показатель — индекс вовлеченности, который формируется на основе этих трех компонентов.

«Модель вовлеченности состоит из трех элементов:

- **увлеченность работой** (любит свою профессию, увлечен работой),
- **приверженность компании** (любит компанию и чувствует сопричастность)
- **инициатива** (проактивен, делает больше, чем формально должен).

ИССЛЕДОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ (2)

Результаты Всероссийского мониторинга вовлеченности персонала 2024 «ЭКОПСИ»

Топ-5 факторов, влияющих на готовность покинуть компанию

1. Неэффективные процессы и ощущение бессмысленности работы — избыточность ненужных совещаний, бюрократия.
2. Токсичная среда и неблагоприятные отношения с коллегами — увольняются от людей, а не задач.
3. Отсутствие веры в будущее компании — недоверие к правильности стратегии компании и неясность целей.
4. Отсутствие понимания личной эффективности и вклада в результат.
5. Размытость зоны ответственности и неясные критерии оценки.



ВИТАМИН ВОВЛЕЧЕННОСТИ 5 В

Витамин вовлеченности 5В

Модель вовлеченности А.Дудоров, Л.Дудорова

Вектор

Это смысловая идентификация. Способность формулировать цель и ответ на вопрос «а зачем?»

Вызов

Постоянное развитие. Осознание вызова, принятие ситуации как учителя
Действовать из интереса

Выбор

Потребность в автономности. Я делаю это по собственной воле. Я инициатор
Я влияю на процесс

Вклад

Видеть собственный вклад в общем результате. Осознавать свою ответственность. Видеть влияние на стейкхолдеров

Вера

Презумпция доверия. Уверенность в своих силах, самооценка

Вектор

Purpose & Direction

Ясность и актуальность «ЗАЧЕМ?» (миссия, страт цели, цели периода), понятная каждому в контексте его роли

"Живой Вектор" Регулярный (ежеквартально!) пересмотр целей командой с вопросом: "Актуально ли это СЕЙЧАС? Что изменилось?"

"Пирамида Смысла" Связь каждого уровня: Корпоративная Миссия -> Стратегия Департамента -> Цели Команды -> Индивидуальные Задачи

Визуализация! Каждый участник видит свою точку в системе. Индивидуализация: Помощь сотруднику найти его личный смысл в общем Векторе

ВЫЗОВ

Challenge & Growth



Оптимальная зона роста + баланс с рутиной. Задачи требуют развития навыков, содержат новизну, но не ведут к хроническому стрессу

"Индивидуальная и командная ЗБР" (Зона Ближайшего Развития) Определение для команды и для каждого сотрудника что "оптимальный вызов"

Визуальное разделение задач команды RUN – CHANGE - DISRUPT. Разные стратегии управления и ресурсобеспечения для каждого поля

"Защита от Выгорания" Мониторинг индикаторов стресса (опросы, наблюдение), нормализация перерывов. Способность переварить новые вызовы



ВЫБОР

Choice & Agency



Реальная автономия в рамках зоны ответственности + эффективные механизмы решений

"Карта Полномочий" (Empowerment Map) Четкое определение по RACI или аналоги: Кто Решает (Accountable), Кто Ответственен за исполнение (Responsible), Кого Консультируют (Consulted), Кого Информируют (Informed) – по ключевым решениям/процессам. Прозрачно для всех!

"Принцип консента" Проверка на критические возражения. Обязательная обратная связь – почему решение именно такое

"Автономия по Уровню Готовности" Масштаб выбора зависит от компетенции, опыта и надежности сотрудника (Модель Hersey-Blanchard)

"Ответственность (Accountability) как Якорь" Четкие договоренности о последствиях (позитивных и негативных) за решения и действия. Ритуалы отчетности о результатах



ВКЛАД (Влияние)

Contribution – Recognition - Impact



Видимость и ценность усилий, культура ОС связка с результатами во вне

"Вклад → Результат → Влияние" "Карта Влияния": Наши Действия -> Наши Результаты (KPI) -> Влияние на Клиента (удовлетворенность, лояльность, NPS) / Бизнес (прибыль, доля рынка) / Общество (экология, соц. эффект)

"Голос Клиента/Стейкхолдера" Регулярное включение фидбэка от клиентов, партнеров, других отделов в командную работу (видео, отзывы, цифры). "Ваш продукт сэкономил мне 10 часов в неделю!"

"Про Обратную Связь" Обязательное обучение навыкам ОС (конкретность, поведение vs. личность, запрос/предложение). Тренировка форматов: "ОС за 5 минут", "Развивающая ОС-сессия". ОС – часть рутины

"Видимость Невидимого" Специальные номинации/ритуалы для признания вклада в псих. климат, поддержку коллег, наставничество (напр., "Хранитель Командного Духа")



БЕРА

Belief & Trust

Уверенность в способности команды достигать целей + устойчивое доверие (к коллегам, лидеру, процессам) даже в неопределенности

"Вера, Основанная на Данные" Активное использование «Якорей Побед» (истории успеха, преодоления кризисов) и данных о Влиянии как доказательства возможностей

"Культура Восстановления Доверия" Четкий протокол действий при сбоях доверия: 1) Признание ошибки/сбоя, 2) Анализ причин без поиска виноватых, 3) План исправления/предотвращения, 4) Компенсация (если нужно), 5) Ритуал "закрытия" инцидента

"Коллективное Лидерство + Доверие к Процессам" Развитие лидерских качеств у всех членов команды. Построение прозрачных, справедливых процессов, которым доверяют больше, чем харизме отдельного лидера

"Конструктивный Конфликт и Сомнения" Поощрение выражения альтернативных мнений и сомнений по правилам: "Уважение + Аргументы". Ритуал "Адвокат Дьявола" на важных решениях.

Витамин 5В

Модель вовлеченности А.Дудоров, Л.Дудорова

Вектор

Это смысловая идентификация. Способность формулировать цель и ответ на вопрос «а зачем?»

Вызов

Постоянное развитие. Осознание вызова, принятие ситуации как учителя Действовать из интереса

Выбор

Потребность в автономности. Я делаю это по собственной воле. Я инициатор Я влияю на процесс

Вклад

Видеть собственный вклад в общем результате. Осознавать свою ответственность. Видеть влияние на стейкхолдеров

Вера

Презумпция доверия. Уверенность в своих силах, самооценка



Встречи команды. Матрица командных сессий

Л. Дудорова, А. Дудоров



Вовлекающее лидерство



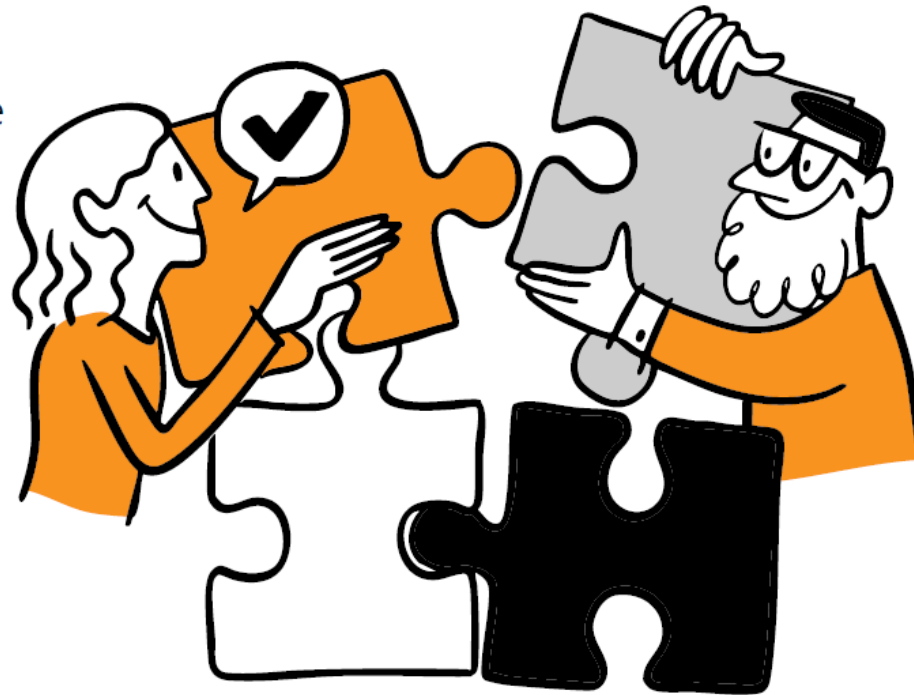
Поддержка команд
через взаимодействие
и совместные
решения



Максимум
потенциала людей
исключительные
результаты



Годовой цикл встреч
с фасилитацией



Участие
=
приверженность



Смена "шляп":
фасилитатор
↕
руководитель



Самостоятельность
команды важнее
"правильных"
решений сверху

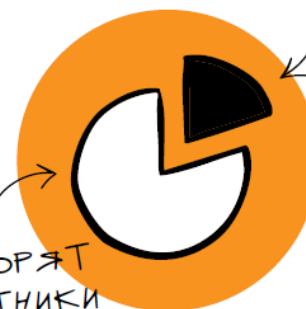


Лидер-фасилитатор

Фасилитатор управляет процессом групповой работы и обсуждения



Фасилитатор
нейтрален



Короткие
провокационные
вопросы



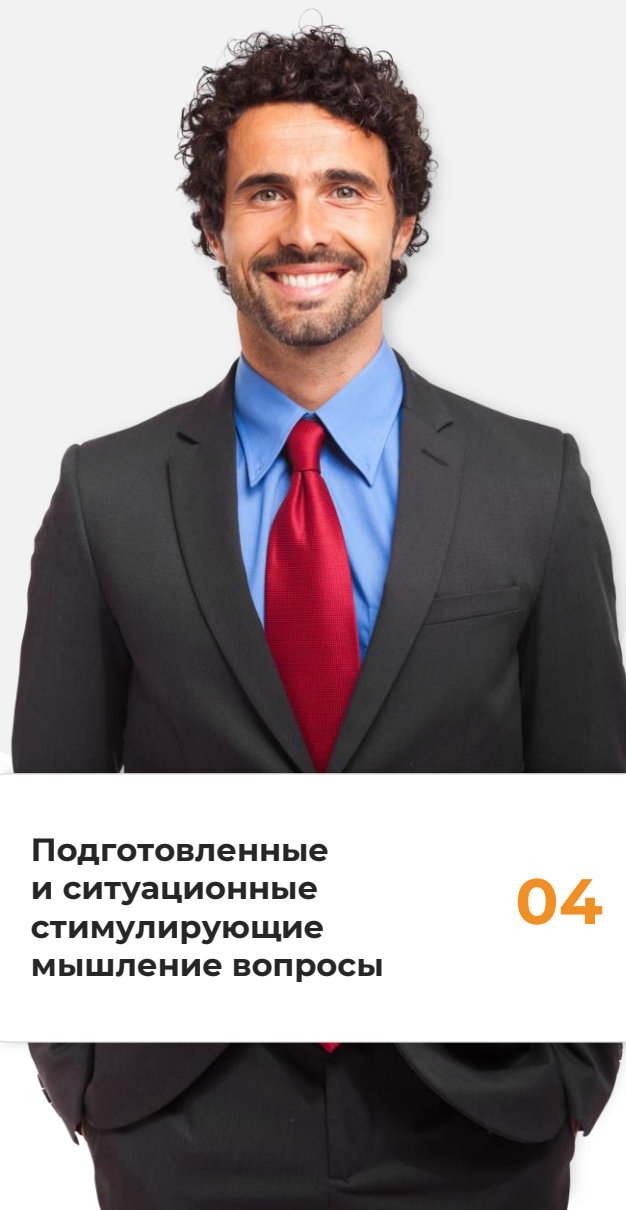
Коммуникационные
навыки

ГОВОРИТ
ФАСИЛИТАТОР

ГОВОРЯТ
УЧАСТНИКИ

Фасилитация это...

Вера в потенциал команды



Встреча людей
(лидера, команды,
фасилитатора)

01

Поддержка решения
бизнес-задач с
максимальным
вовлечением

02

Технология
проектирования
маршрута сессии

03

Подготовленные
и ситуационные
стимулирующие
мышление вопросы

04

Синхронизация команды:
типа мышления и
ментальной картины
мира

05

Инструменты и форматы
для ясной логики
обсуждения. Более 240
в sessiondesign.ru

06

Развитие качества
коммуникации в
команде и компании

07

Открытая и безопасная среда

Глава 4

КАК ФОРМИРОВАТЬ ОТКРЫТУЮ СРЕДУ ОБСУЖДЕНИЯ И ВОВЛЕЧЬ КАЖДОГО



ДОВЕРИЕ



начинается
с контрактинга



БЕЗОПАСНАЯ СРЕДА:

- Уважение ко всем
- Безоценочность
- Равенство статусов



ПРАВИЛА ПРОЦЕССА:

- Каждый говорит за себя
- Один микрофон
- Без статусов



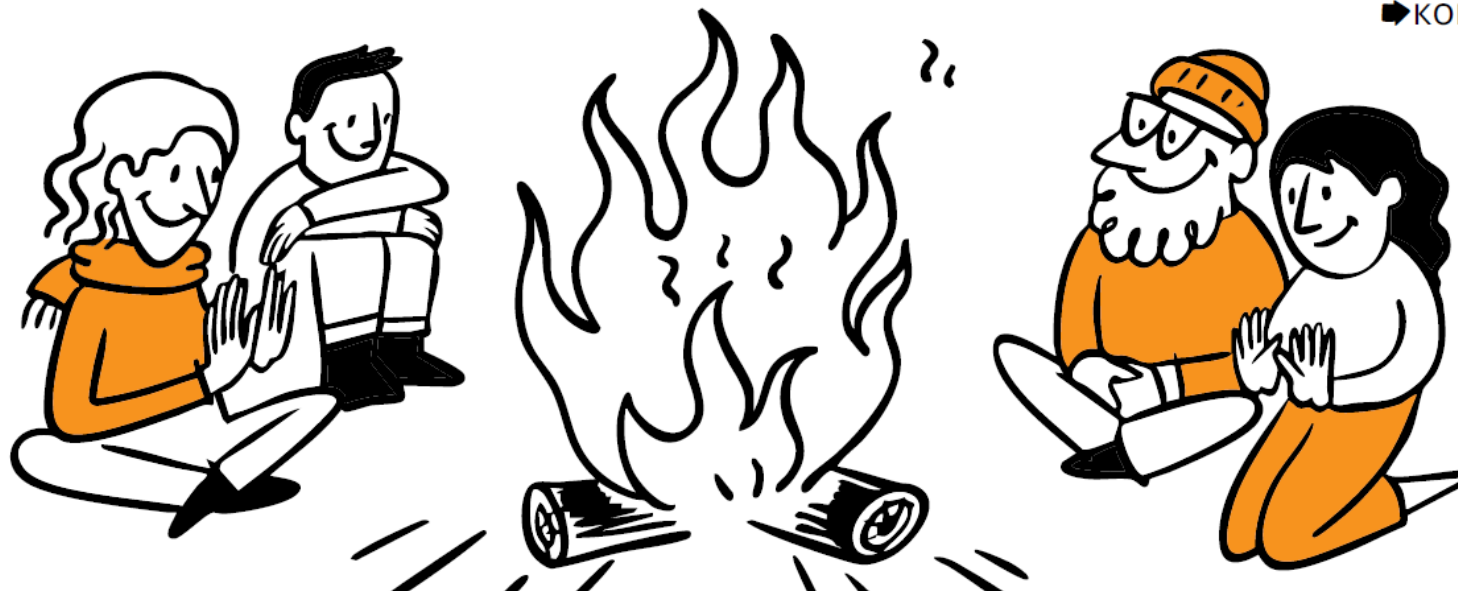
РАЗНЫЕ ФОРМАТЫ:

индивидуально

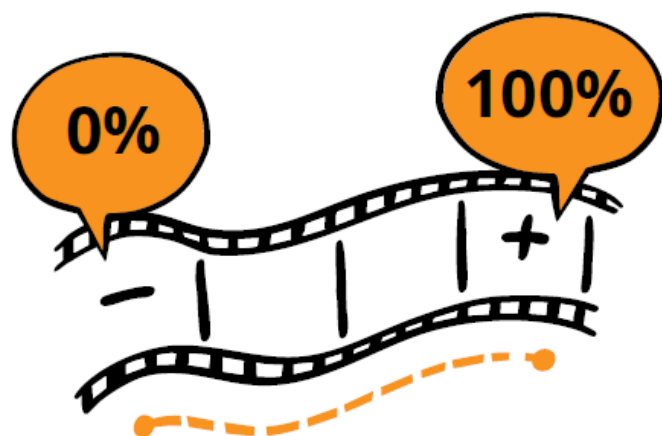
➡ пары

➡ тройки

➡ команда



Инструменты фасилитации



ТРЕЙЛЕР



Я - Мы - Все
Me - We - Us



РЕТРОСПЕКТИВА

Me-We-Us (Я-Мы-Все)



анализ ситуации
видение будущего
изучение трудностей
поиск и отбор решений



15 - 60 минут



от 4 до 150 человек

Me-We-Us (Я-Мы-Все)

Позволяет включить каждого участника в обсуждение и найти лучшие ответы на поставленный вопрос.

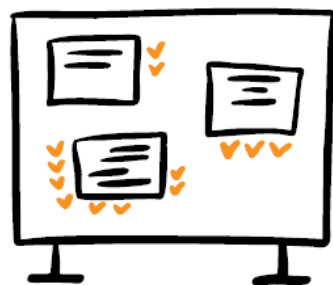
Как применять

- 1 Сформулируйте ключевой вопрос, на который надо найти ответ в ходе групповой работы.
- 2 **Me- Я.** Попросите каждого участника индивидуально сформулировать свое мнение по предложенной проблеме и записать свои мысли. Это возможность подумать одному в тишине.
- 3 **We- Мы.** Попросите участников объединиться в группы и обсудить идеи в мини-группах (2-5 человек). Это обмен идеями в безопасной среде, возможность высказаться каждому.
- 4 **Us – Все.** Предложите группе поделиться открытиями и идеями с обсуждений на общей встрече, представить результаты командной работы.

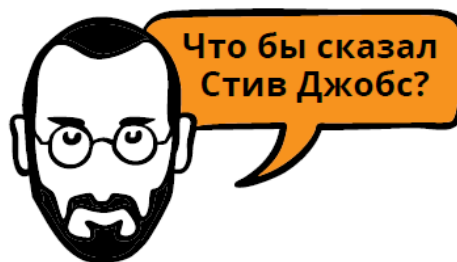
Результат

Результат: все участники вовлечены, внесли свой вклад в поиск идей и решений, согласованные предложения.

Инструменты фасилитации



ОТКРЫТЫЙ СБОР ИДЕЙ
с помощью
модерационных карт



АНАЛОДЖИК



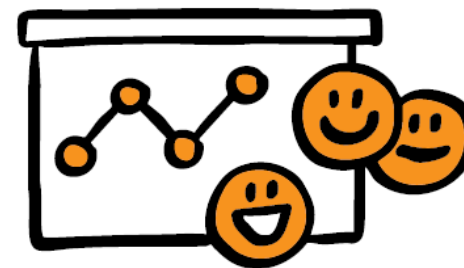
МИРОВОЕ КАФЕ
World Cafe



МОЗГОВОЙ ШТУРМ



ПОТОК ИДЕЙ



ГРУППОВОЕ
ИССЛЕДОВАНИЕ

Конструктор сессий



КОНСТРУКТОР СЕССИЙ

– ваш помощник создания сценария продуктивных встреч и мероприятий – быстро, креативно и результативно!

Электронный сервис
www.sessiondesign.ru

Авторы: Александр и Людмила Дудоровы IMPER Group

Практики

В следующий раз, когда на обсуждении/совещании уже будет казаться, что все пришли к единому решению, спросите: **«Скажите, пожалуйста, а у кого есть другое мнение?»** или **«А какие еще два альтернативных мнения могут быть?»**

Возьмите себе за правило постоянно делать такой запрос на альтернативное мнение



Книга. Подробнее о вовлекающем лидерстве



АЛЕКСАНДР ДУДОРОВ — директор IMPER GROUP, орг. консультант, наставник собственников и топ-менеджеров, ведущий стратегических сессий. Обучает технологии фасилитации и внимательному отношению к себе, процессу и людям. Преподает в Школе бизнеса в МГИМО, СберУниверситете и других. Совтор «Конструктора сессий».



ЛЮДМИЛА ДУДОРОВА — мастер фасилитации, заведующая кафедрой «Фасилитация и модерация» Академии социальных технологий, основатель и президент Ассоциации фасилитаторов, руководитель Консалтинговой компании «Инджир персонал». Совтор Конструктора сессий.

«Наконец-то! Людмила и Александр — лидеры российского сообщества фасилитаторов — резюмируют годы профессионального опыта в книге. Перед нами системная и блестящая работа, с практическими инструментами (а их 29!), кейсами, приложениями. Рекомендую новичкам в профессии фасилитатора начинать именно с нее. Как и профессионалам — именно к этой книге стоит обратиться в первую очередь для аудита и развития своих профессиональных навыков».

МАРК КУКУШКИН,
основатель компании «Тренинг-Бутик»,
Открытого Тренерского Университета,
вице-президент Академии Социальных Технологий

«Эта книга — практическое руководство по вовлекающему лидерству. В ней собраны инструменты групповых коммуникаций и синхронизации команд, вовлечения сотрудников в достижение целей компании. Очень интересны, реальные истории из опыта работы с компаниями в России. Книга будет полезна лидерам, предпринимателям и слушателям бизнес-школ».

АНЖЕЛИКА МИРЗОЕВА,
к.п.н, доцент, директор Школы бизнеса
и международных компетенций
МГИМО МИД России

«Эта книга позволит значительно улучшить качество ваших встреч и диалога в команде. Авторы щедро делятся опытом подготовки и проведения широкого спектра встреч для бизнес-команд от стратегических, командных, креативных сессий до ежедневных митингов. Считаю книгу обязательной к прочтению как начинающим руководителям и HRD, так и опытным лидерам — с ее помощью они смогут обогатить свой инструментарий».

СЕРГЕЙ НОВОСАД,
директор департамента по работе
с персоналом АКБ «Абсолют Банк»



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА — лидер на рынке полных и дополняющих книг. Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

АЛЕКСАНДР ДУДОРОВ
ЛЮДМИЛА ДУДОРОВА

ГЛАВНАЯ КНИГА
О ФАСИЛИТАЦИИ

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ДЛЯ РАБОТЫ С КОМАНДАМИ



АЛЕКСАНДР ДУДОРОВ ЛЮДМИЛА ДУДОРОВА

ГЛАВНАЯ КНИГА
О ФАСИЛИТАЦИИ

ПРАКТИЧЕСКОЕ
РУКОВОДСТВО
ДЛЯ РАБОТЫ
С КОМАНДАМИ



БОЛЕЕ
25 ЛЕТ ОПЫТА
В ФАСИЛИТАЦИИ



Gortaining, Бомбора,
Литрес, маркетплейсы



Онлайн-курс по книге
«Мастерство
фасилитатора»

Мастерство фасилитатора

Курс по мотивам «Главной книги
о фасилитации»

Людмила и Александр
Дудоровы

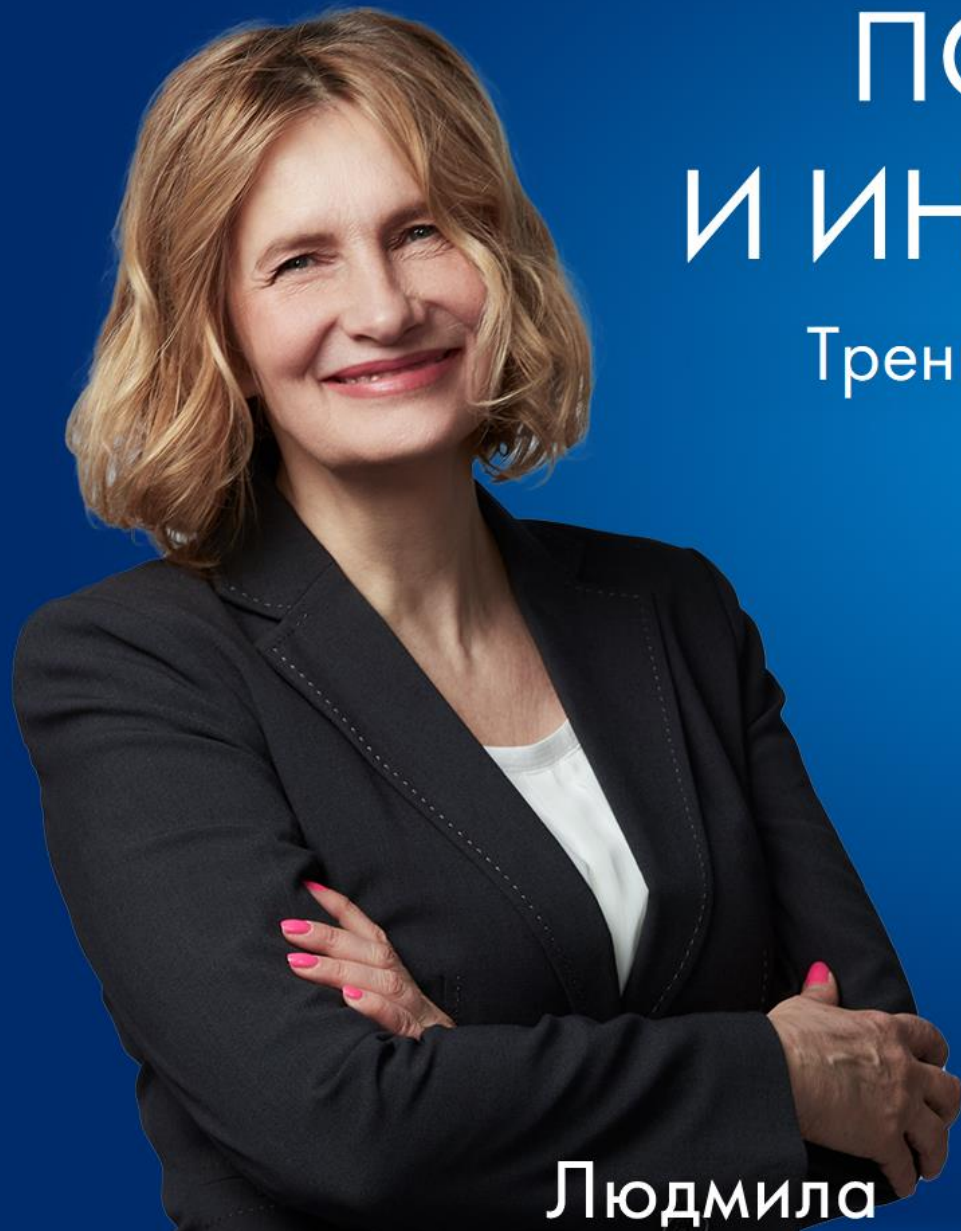


Стать участником

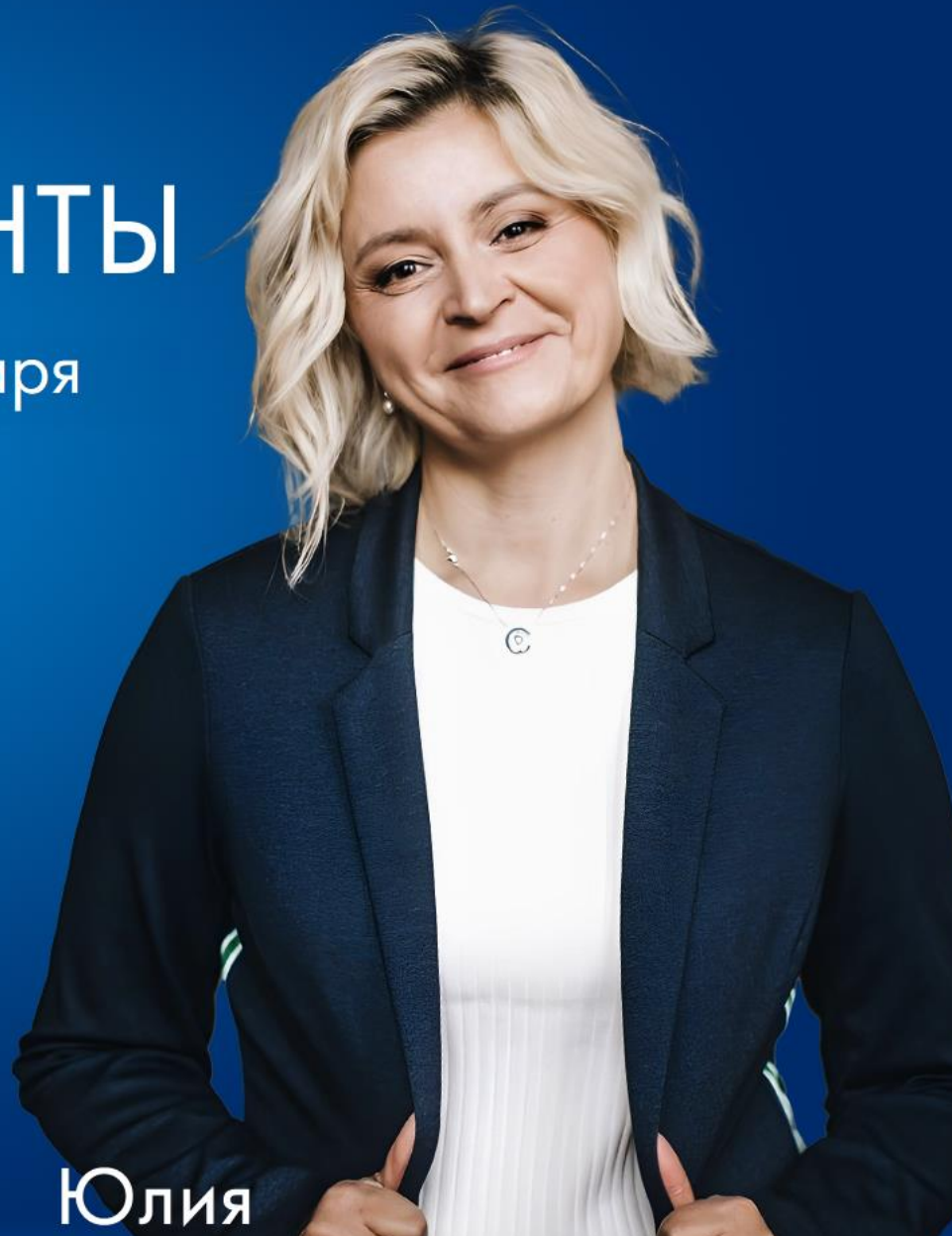


КОМАНДНЫЕ СЕССИИ: ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

Тренинг | 29-30 января



Людмила



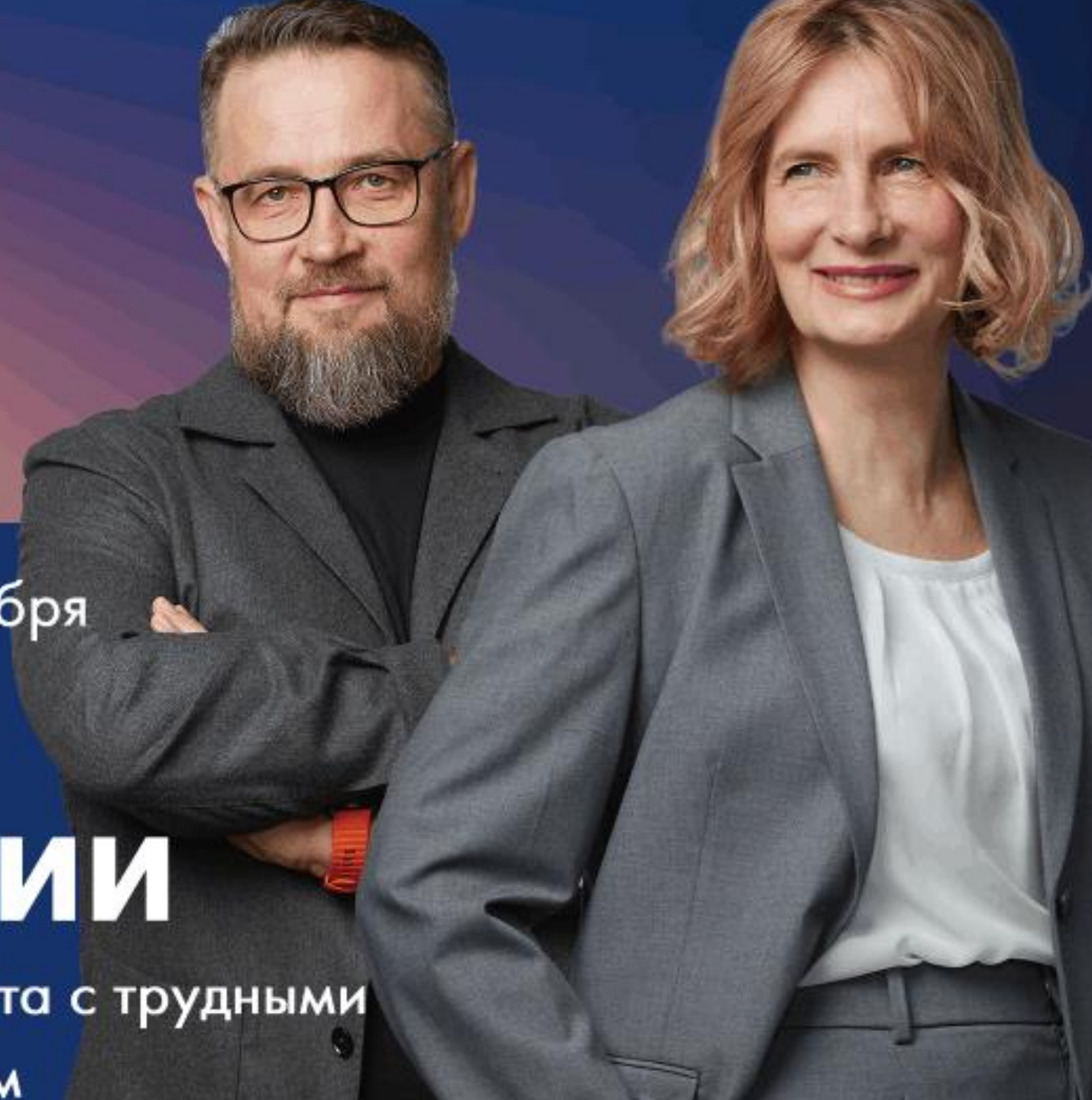
Юлия



3 модуль курса | 9–10 декабря

МАСТЕР ФАСИЛИТАЦИИ

Практика фасилитации. Работа с трудными
ситуациями и сопротивлением



КОНКУРС
ЛУЧШИЙ
ФАСИЛИТАТОР
2025

Представь свой проект и стань лучшим!



Дополнительные ресурсы для вовлекающих лидеров и фасилитаторов



**КОНФЕРЕНЦИЯ
ФАСИЛИТАТОРОВ**
www.facilitators.ru

10 И 11 АПРЕЛЯ 2026



**Канал «Инструменты
фасилитации»**
t.me/mpergroup



**Платформа для создания
эффективных процессов, сессий**
www.sessiondesign.ru

Более 200 методов фасилитации
и групповой работы. Библиотека сценариев



**Магазин прикладных инструментов
для Фасилитации и Тренинга**
www.gotraining.ru

Всё что нужно для профессиональных сессий



Статьи на сайте
www.personalimage.ru



**Курс подготовки профессиональных
фасилитаторов «МАСТЕР
ФАСИЛИТАЦИИ»**

Пожалуй, лучшая программа подготовки/
www.personalimage.ru



Контакты IMPERGROUP

Людмила Дудорова



+7 905 527 22 22
+7 925 500 60 69



ld@personalimage.ru
mail@personalimage.ru

