



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХI ВЕКЕ

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

Людмила Дудорова

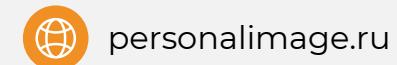
# Людмила Дудорова

- 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](http://www.sessiondesign.ru)
- Преподаватель бизнес-школ МГИМО, Сберуниверситет и др.

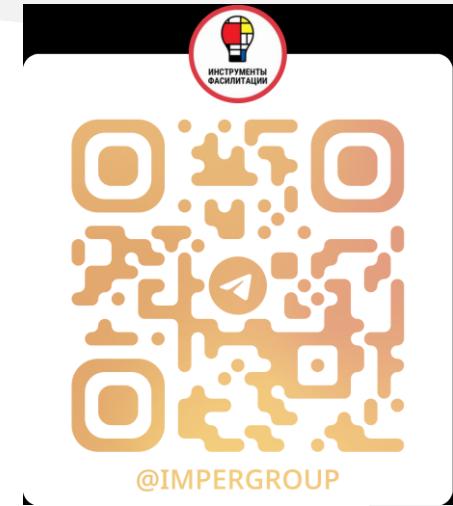


Email: [ld@personalimage.ru](mailto:ld@personalimage.ru)  
Telegram: [@liudmila\\_dudorova](https://t.me/liudmila_dudorova)

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



Подготовлено более 7500  
фасилитаторов с 2005 года  
[www.personalimage.ru](http://www.personalimage.ru)



**ТГ Канал «Инструменты  
фасилитации»**

# О чём 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»



personalimage.ru

## 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	Вызов	Выбор	Вклад	Вера
Это смысловая идентификация. Способность формулировать цель и ответ на вопрос «а зачем?»	Постоянное развитие. Осознание вызова, принятие ситуации как учителя. Действовать из интереса	Потребность в автономности. Я делаю это по собственной воле. Я инициатор. Я влияю на процесс	Видеть собственный вклад в общем результате. Осознавать свою ответственность. Видеть влияние на стейкхолдеров	Презумпция доверия. Уверенность в своих силах, самооценка



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



personalimage.ru

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 ресурсообеспечения для каждого поля

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





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



personalimage.ru

Видимость и ценность усилий, культуры 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")





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

**"Вера, Основанная на Данных"** 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	Вызов	Выбор	Вклад	Вера
Это смысловая идентификация. Способность формулировать цель и ответ на вопрос «а зачем?»	Постоянное развитие. Осознание вызова, принятие ситуации как учителя. Действовать из интереса	Потребность в автономности. Я делаю это по собственной воле. Я инициатор. Я влияю на процесс	Видеть собственный вклад в общем результате. Осознавать свою ответственность. Видеть влияние на стейкхолдеров	Презумпция доверия. Уверенность в своих силах, самооценка

# Встречи команды. Матрица командных сессий

Л. Дудорова, А. Дудоров



personalimage.ru

Как мы  
взаимодействуем и  
движемся  
к цели

## Сессии

- ✓ Выработка плана действий
- ✓ Распределение ответственности
- ✓ Роли, ритмы, процедуры
- ✓ Улучшение процессов
- ✓ Решение проблем
- ✓ Ретроспектива

Внутри

## Сессии

- ✓ Знакомство. Новые люди, лидер
- ✓ Развитие команды, доверие
- ✓ Правила взаимодействия, принципы
- ✓ Решение конфликтов
- ✓ Результаты исследования вовлеченности
- ✓ Празднование побед

Наши  
отношения

Цели

Люди

## Сессии

- ✓ Стратегическая
- ✓ Постановка, каскадирование целей
- ✓ Ожидания стейкхолдеров
- ✓ Наша миссия, предназначение
- ✓ Наши ценности

Про смысл: наш фокус, что от  
нас ожидают, что нас  
объединяет

Вовне

2 1

3 4



Отношения  
со стейкхолдерами

# Вовлекающее лидерство



personalimage.ru



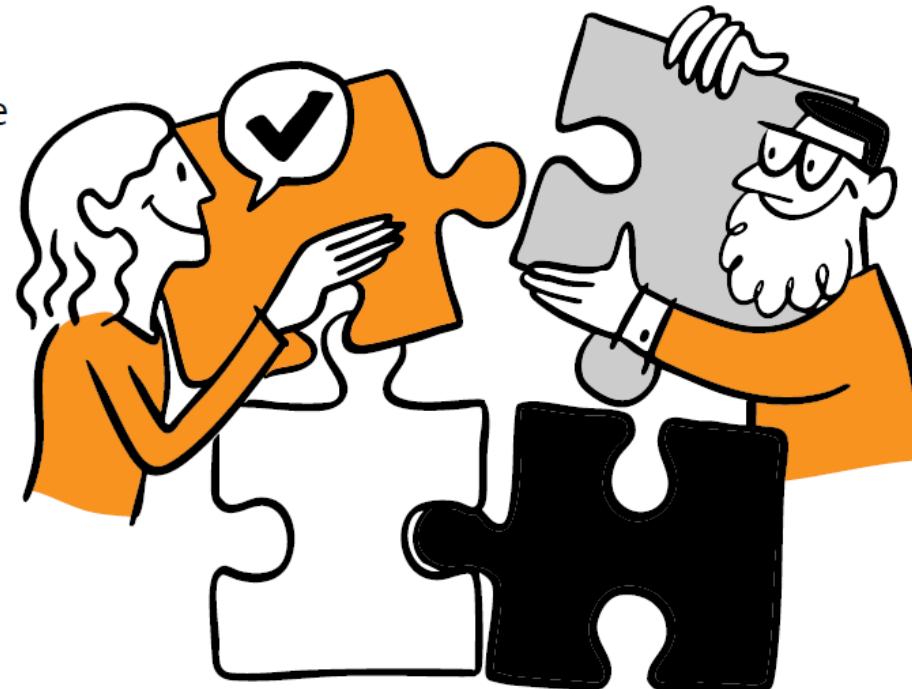
Поддержка команд  
через взаимодействие  
и совместные  
решения



Максимум  
потенциала людей  
исключительные  
результаты



Годовой цикл встреч  
с фасилитацией



Участие  
=  
приверженность



Смена "шляп":  
фасилитатор  
↔  
руководитель



Самостоятельность  
команды важнее  
"правильных"  
решений сверху



# Лидер-фасилитатор

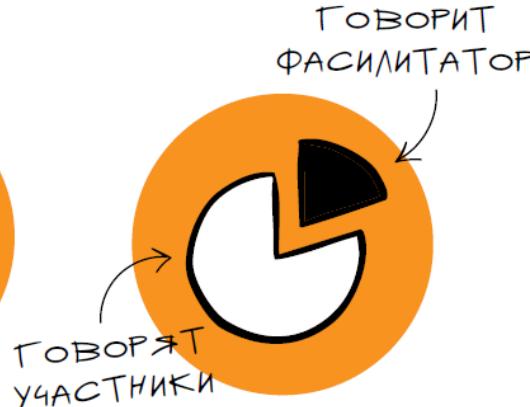


personalimage.ru

Фасилитатор управляет процессом групповой работы и обсуждения



Фасилитатор  
нейтрален



Короткие  
привокационные  
вопросы



Коммуникационные  
навыки

# Фасилитация это...

Вера в потенциал команды

Встреча людей  
(лидера, команды,  
фасilitатора)

01

Поддержка решения  
бизнес-задач с  
максимальным  
вовлечением

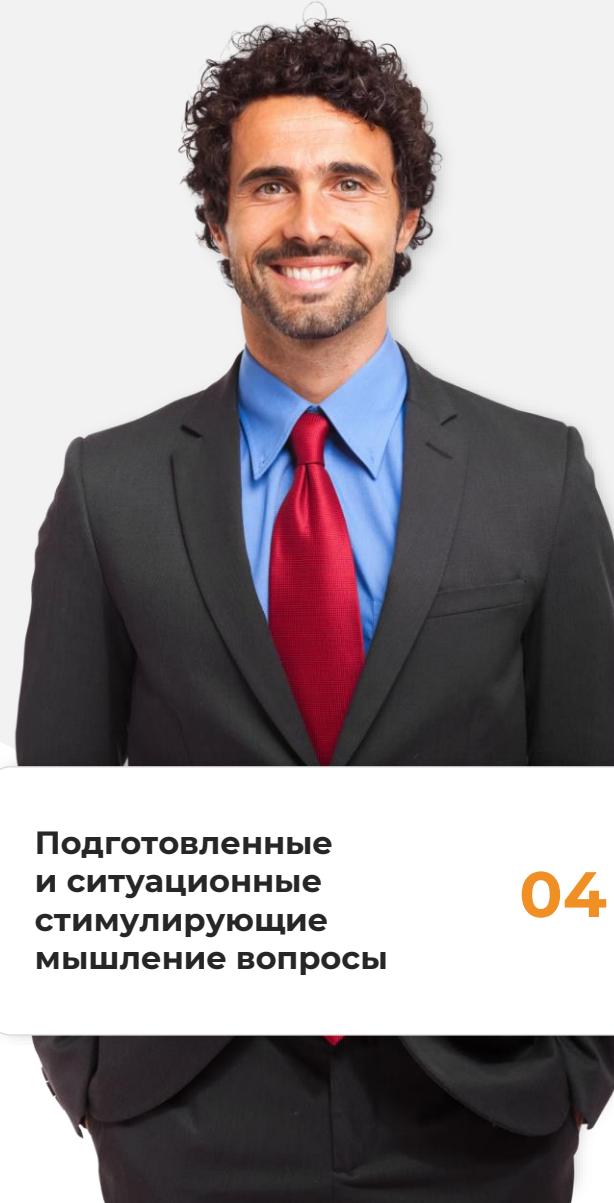
02

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 логистики  
обсуждения. Более 240  
в [sessiondesign.ru](http://sessiondesign.ru)

06

Развитие качества  
коммуникации в  
команде и компании

07

# Открытая и безопасная среда



personalimage.ru

Глава 4

## КАК ФОРМИРОВАТЬ ОТКРЫТУЮ СРЕДУ ОБСУЖДЕНИЯ И ВОВЛЕЧЬ КАЖДОГО



**ДОВЕРИЕ**

начинается  
с контрактинга



**БЕЗОПАСНАЯ СРЕДА:**

- Уважение ко всем
- Безоценочность
- Равенство статусов



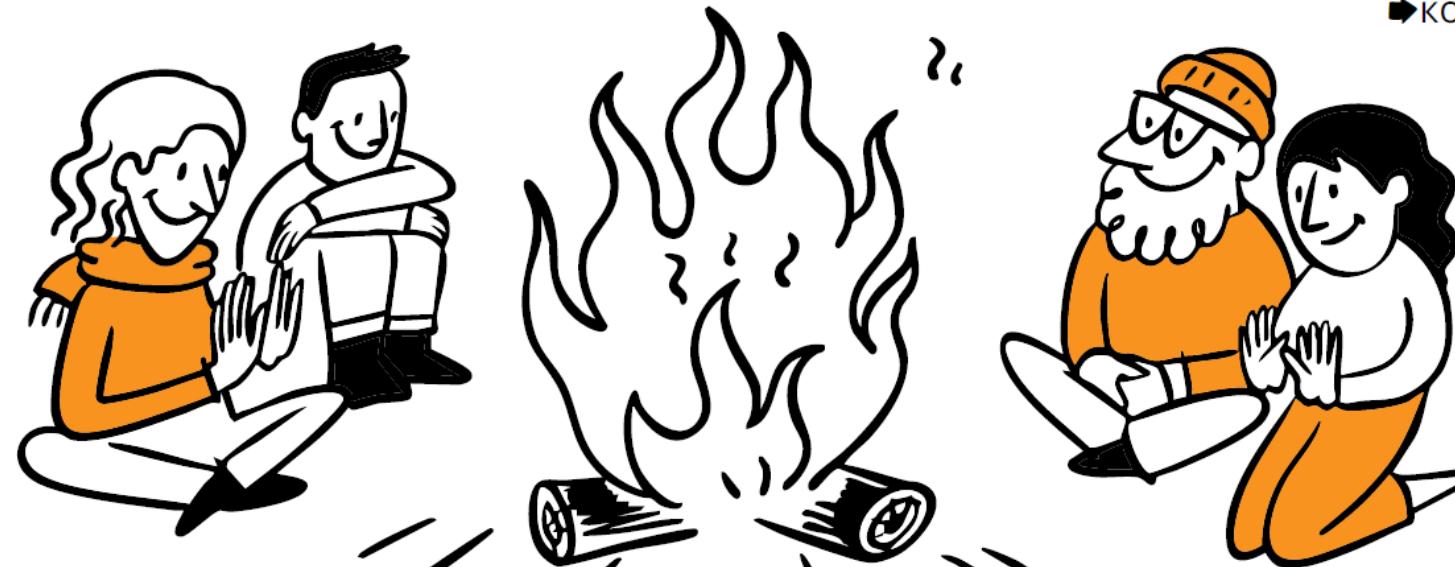
**ПРАВИЛА ПРОЦЕССА:**

- Каждый говорит за себя
- Один микрофон
- Без статусов

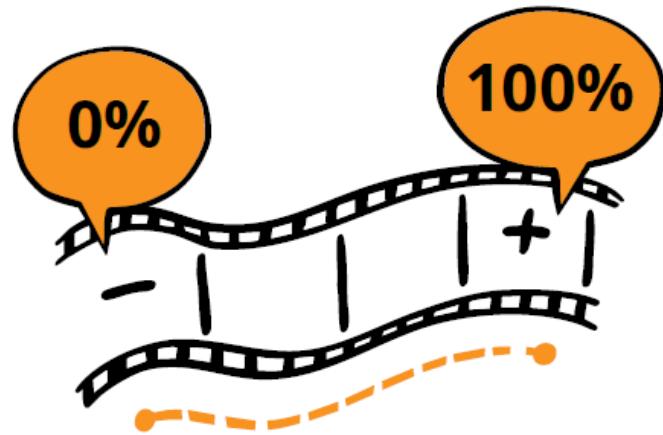


**РАЗНЫЕ ФОРМАТЫ:**

индивидуально  
► пары  
► тройки  
► команда



# Инструменты фасилитации



ТРЕЙЛЕР



Я - Мы - Все  
Me - We - Us



РЕТРОСПЕКТИВА



## Me-We-Us (Я-МЫ-ВСЕ)



© sessiondesign.ru

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 **Ме- 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.

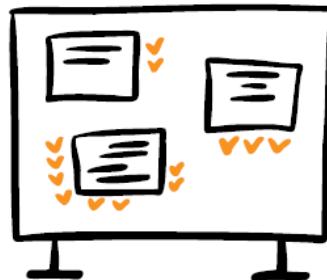
#### Результат

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

© sessiondesign.ru



# Инструменты фасилитации



ОТКРЫТЫЙ СБОР ИДЕЙ  
с помощью  
модерационных карт



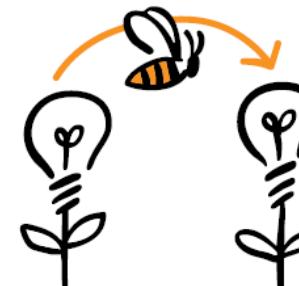
АНАЛОДЖИК



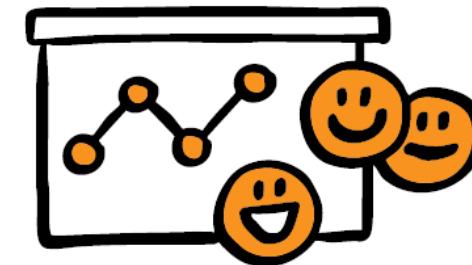
МИРОВОЕ КАФЕ  
World Cafe



МОЗГОВОЙ ШТУРМ



ПОТОК ИДЕЙ



ГРУППОВОЕ  
ИССЛЕДОВАНИЕ

Активация Windows  
Чтобы активировать Windows, перейдите

# Конструктор сессий



# КОНСТРУКТОР СЕССИЙ

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

Электронный сервис  
[www.sessiondesign.ru](http://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



personalimage.ru

АЛЕКСАНДР ДУДОРОВ — директор IMPER GROUP, орг. консультант, науч. 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. Савтор «Конструктора сессий».

ЛЮДМИЛА ДУДОРОВА — мастер фасилитации, заведующая кафедрой «Фасилитация и moderation» Академии социальных технологий, основатель и президент Ассоциации фасилитаторов, руководитель Консалтинговой компании «Индиж персонал». Савтор 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 профессионалам — именно к этой книге стоит обратиться в первую очередь для аудита и развития своих профессиональных навыков».

МАРК КУКУШКИН, основатель компании «Тренинг-Бутик», Открытого Тренингового 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

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

ISBN 978-5-04-208241-2  
БОМБОРА издаательство  
БОМБОРА — лидер на рынке полиграфии и издательских книжных. Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать мир, пробовать новое, расти, быть счастливими. Быть на волне.

9 785042 082412

АЛЕКСАНДР ДУДОРОВ  
ЛЮДМИЛА ДУДОРОВА

ГЛАВНАЯ КНИГА  
О ФАСИЛИТАЦИИ

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ РАБОТЫ С КОМАНДАМИ

БОЛЕЕ 25 ЛЕТ ОПЫТА В ФАСИЛИТАЦИИ

БОМБОРА издаательство



Gortaining, Бомбара, Литрес, маркетплейсы



Онлайн-курс по книге  
«Мастерство  
фасилитатора»

# Мастерство фасilitатора

Курс по мотивам «Главной книги  
о фасилитации»

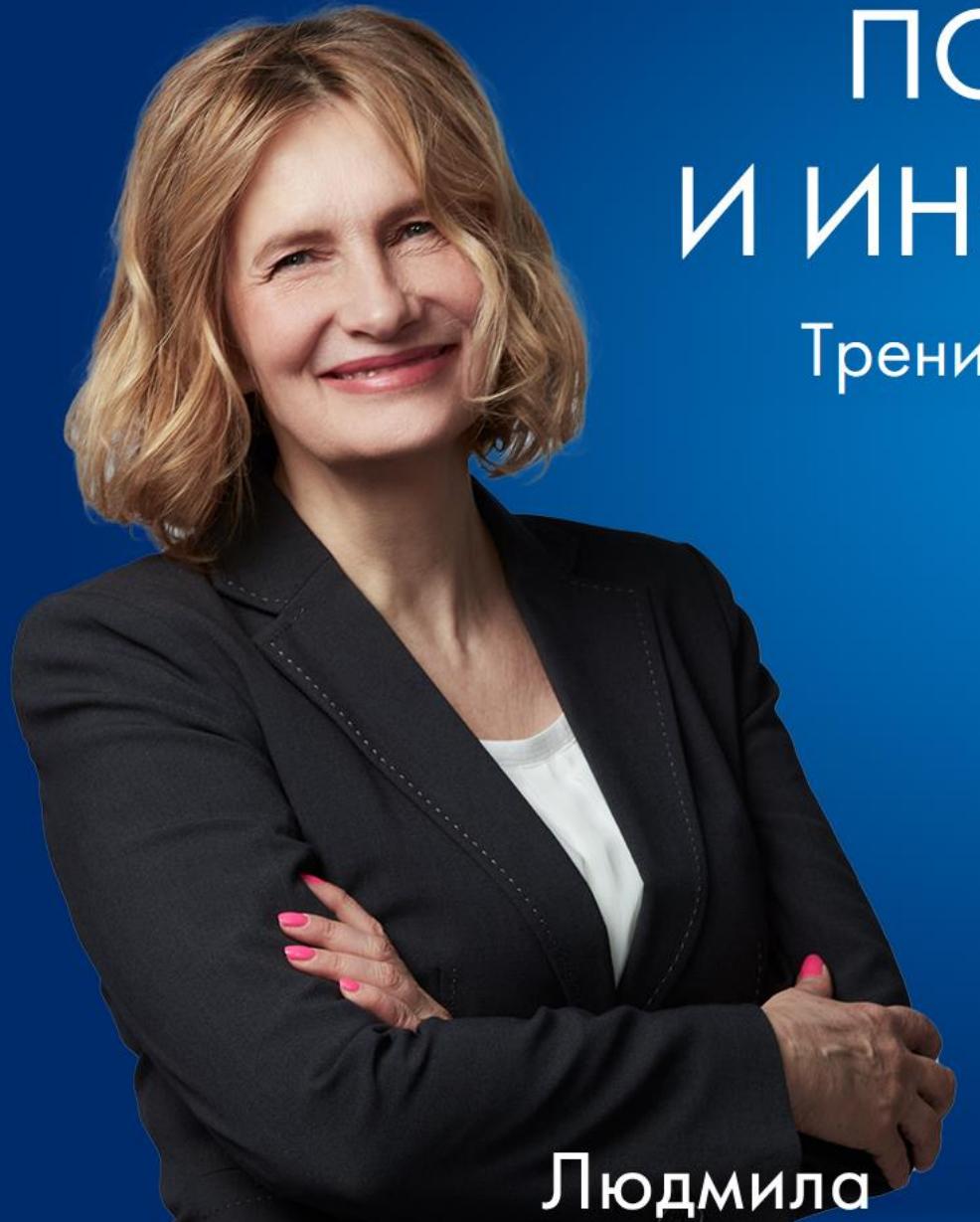
Людмила и Александр  
Дудоровы



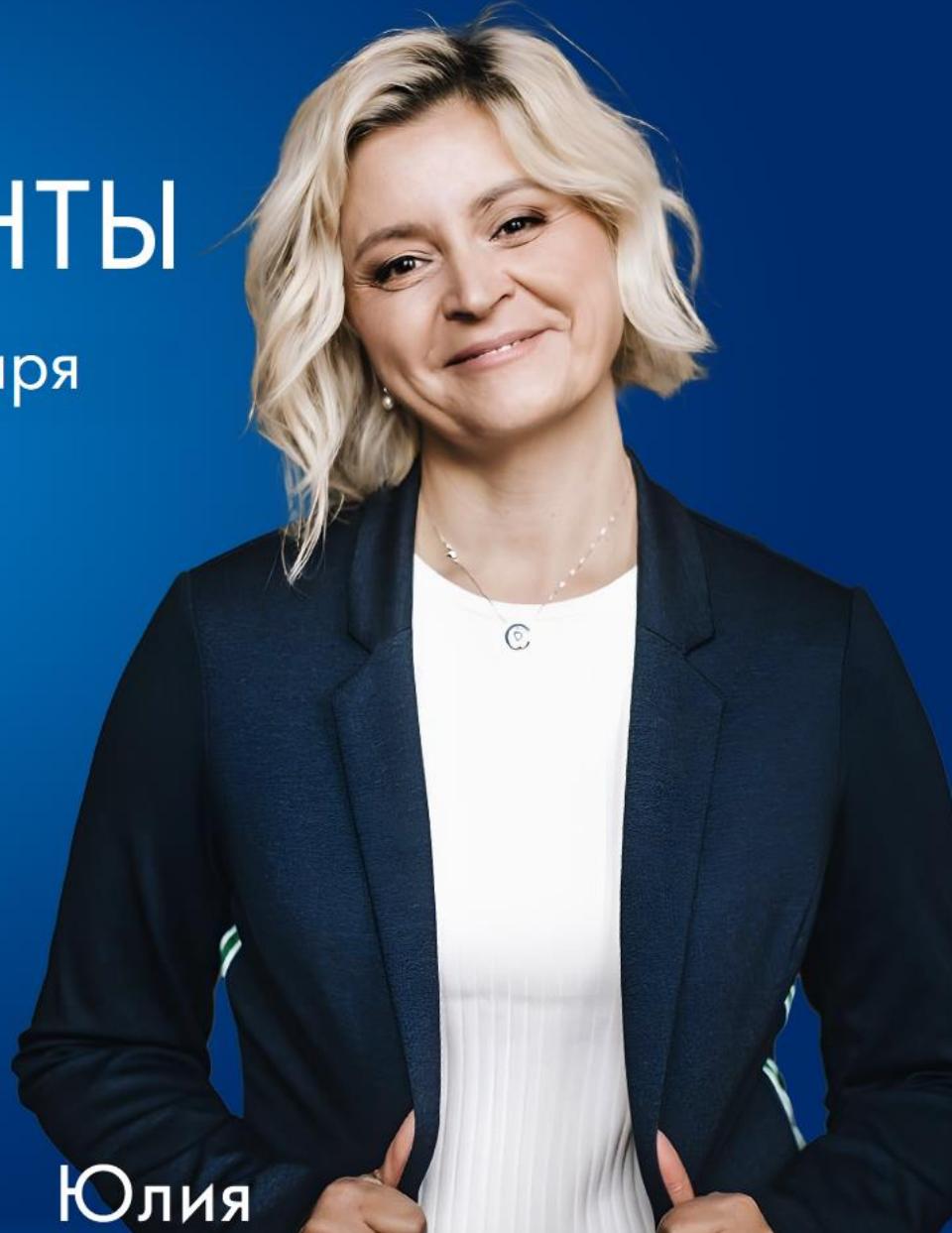
Стать участником

# КОМАНДНЫЕ СЕССИИ: ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

Тренинг | 29-30 января



Людмила

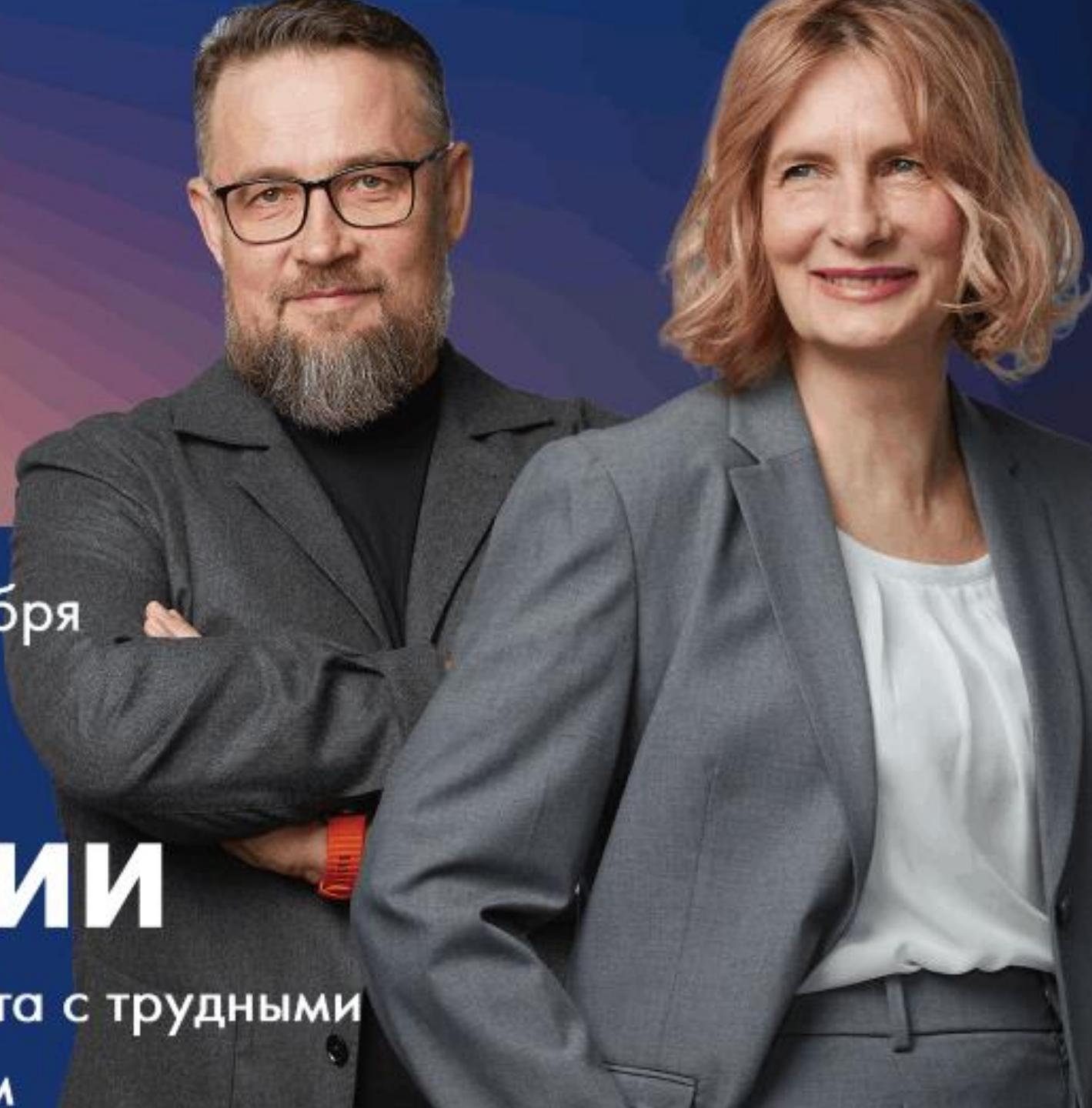


Юлия

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!



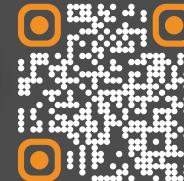
# Дополнительные ресурсы для вовлекающих лидеров и фасилитаторов



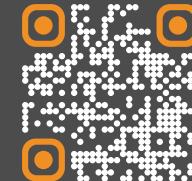
personalimage.ru

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

10 И 11 АПРЕЛЯ 2026



Канал «Инструменты  
фасилитации»  
[t.me/mpergroup](https://t.me/mpergroup)



Платформа для создания  
эффективных процессов, сессий  
[www.sessiondesign.ru](http://www.sessiondesign.ru)

Более 200 методов фасилитации  
и групповой работы. Библиотека сценариев



Магазин прикладных инструментов  
для Фасилитации и Тренинга  
[www.gotraining.ru](http://www.gotraining.ru)



Всё что нужно для профессиональных сессий

Статьи на сайте  
[www.personalimage.ru](http://www.personalimage.ru)



Курс подготовки профессиональных  
фасилитаторов «МАСТЕР  
ФАСИЛИТАЦИИ»

Пожалуй, лучшая программа подготовки/  
[www.personalimage.ru](http://www.personalimage.ru)



Людмила Дудорова



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



ld@personalimage.ru  
mail@personalimage.ru

Контакты IMPERGROUP

