

Кейс «Стратегическая сессия «Миссия и зоны ответственности»»



Ольга Клепцова

Дипломированный бизнес-тренер, консультант по стратегическим сессиям, фасилитатор. Член Российской Ассоциации фасилитаторов.

www.OlgaKleptsova.ru +7 (916) 150 76 77 Olga.Kleptsova@yandex.ru



О чем я расскажу...

Почему выбран именно этот кейс для «марафона кейсов».

В чем состоял запрос заказчика: в начале и потом. Цели сессии.

Вызовы, стоящие перед фасилитатором сессии. И ответы на них.

Подробный сценарий проведенной сессии.

Результаты сессии и их оценка заказчиком: после сессии, через 2,5 месяца после сессии.

Алгоритм разработки миссии в контексте групповой работы (готовый, «бери и делай»).

Заказчик сессии



Благотворительный Фонд «Детская больница» (Speransky Hospital fund).

Создан в 2001 году для помощи ДГКБ № 9 им. Сперанского и крупнейшему в России Ожоговому центру, где ежегодно лечатся около 1500 детей, получивших сильные ожоги.

Оказывает помощь в приобретении современных медицинских материалов и оборудования, которые не предусмотрены бюджетом больницы или необходимы в срочном порядке.

Фонд помогает пациентам Детского ожогового центра и их семьям. В том числе - оказывает профессиональную психологическую поддержку (как самим пациентам, так и их близким), а также помогает решать другие неотложные проблемы, возникающие в связи с этой тяжелой ситуацией.

Запрос на сессию

Изначально:

Перераспределить задачи и обязанности между сотрудниками в связи с предстоящими изменениями в организации.



После интервью:

Сформулировать актуальную миссию организации

... а также – перераспределить задачи и обязанности.

Цели сессии, определенные совместно

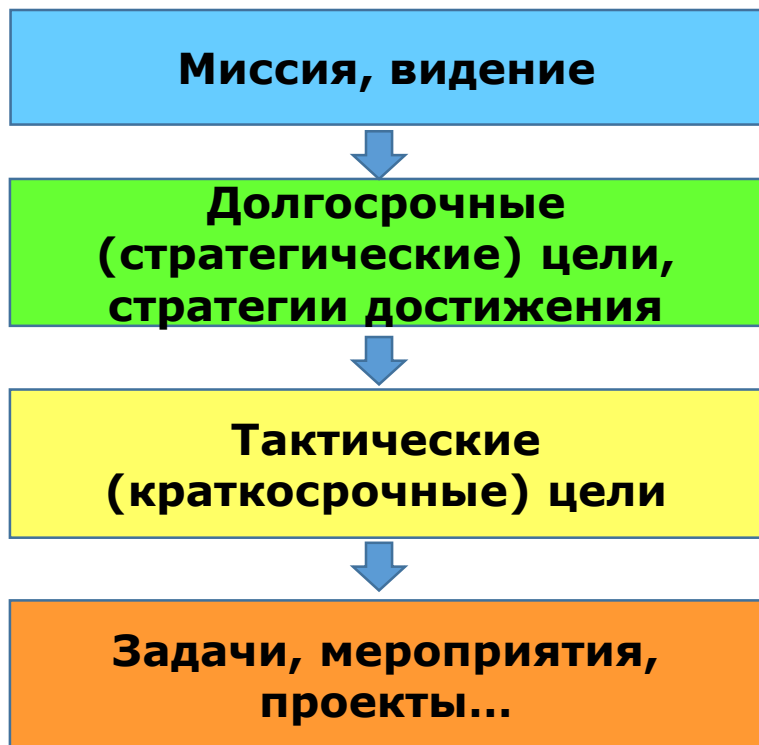


- 1. Сформировать единое понимание миссии Фонда. Сформулировать миссию в нескольких простых фразах.**
- 2. Определить возможные зоны ответственности каждого сотрудника с учетом предстоящего изменения состава коллектива.**
- 3. Определить возможную потребность в новых сотрудниках: какие люди и для каких задач.**

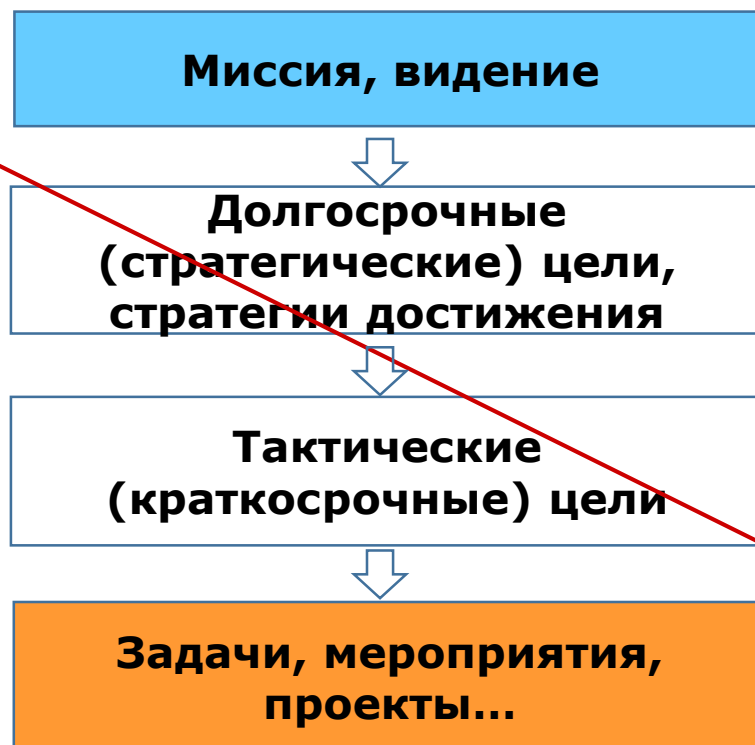
Вызовы, стоящие перед фасилитатором

Вызов № 1

Традиционная логика



Наша ситуация



Вызовы, стоящие перед фасилитатором

Вызов № 2

Чтобы перераспределить обязанности, необходимо, как минимум, сначала выяснить, какие вообще обязанности (функции, зоны ответственности) существуют в организации, и на ком они находятся в данный момент.

Как собрать и обработать эту информацию в рамках одного дня (6-8 часов), когда кроме этого есть еще один «объемный вопрос» - миссия?



Вызовы, стоящие перед фасилитатором

Вызов № 3



**Как проводить перераспределение обязанностей и функций,
не ломая сложившуюся организационную культуру,**

в которой принято брать на себя любую работу добровольно по собственной инициативе, а не по приказу руководителя или должностной инструкции?

Проведение сессии.



10:00 – 13:00

Открытие сессии

Рабочая фаза

Работа с миссией

14:00 – 17:30

**Работа с зонами
ответственности**

Заккрытие сессии

Проведение сессии.

Разработка миссии.

Шаг 1. «Теория». Понятие «миссия». Определения. Примеры миссий.

Шаг 2. Работа с контрольными вопросами в мини-группах, «карусель».



Что делает наша организация?

Для кого существует наша организация?

Какие потребности людей, для которых мы работаем, мы стремимся решить?

Что определяет наш успех или что сделает нас успешными в будущем?

Шаг 3. 5-7 ключевых слов \словосочетаний с каждого листа.

На карточках, выклеиваем и получаем смысловое поле.

Шаг 4. Индивидуальные формулировки миссии, с использованием смыслового поля. С опорой на чек-лист «критерии хорошей миссии».



Шаг 5. Выбор наиболее удачных вариантов.

Существующая формулировка миссии тоже принимала участие.

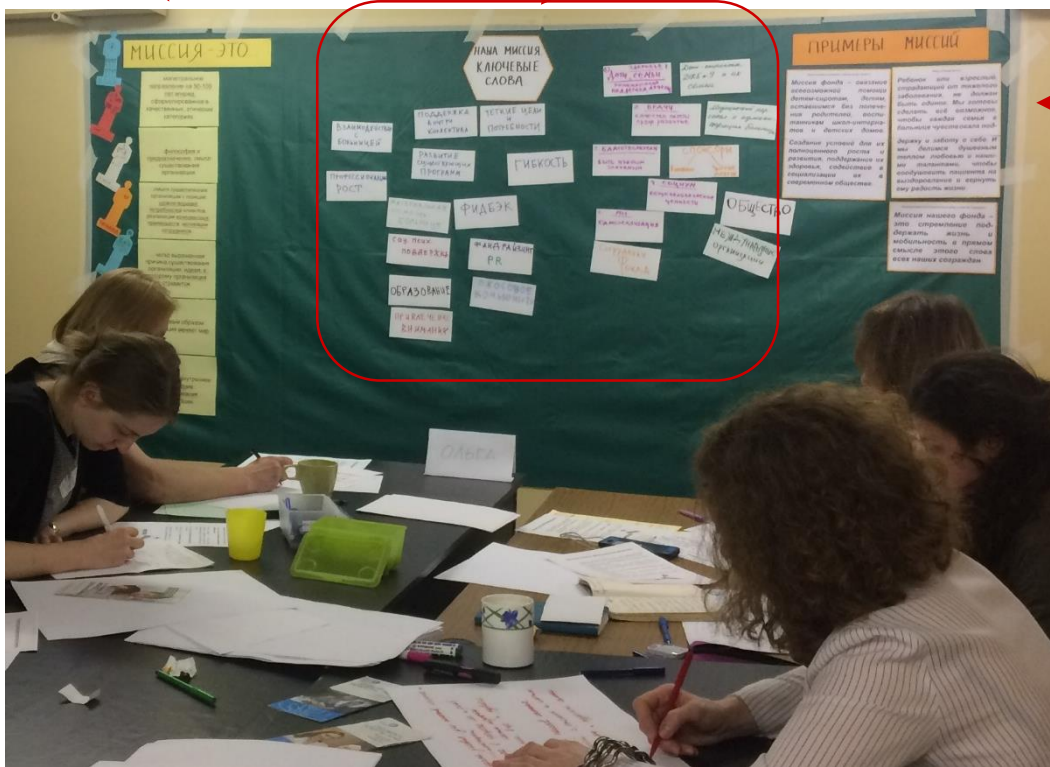
Проведение сессии.

Разработка миссии.

Определения миссии

Смысловое поле (ключевые слова \ словосочетания, полученные из подробных ответов на четыре контрольных вопроса).

Примеры миссий



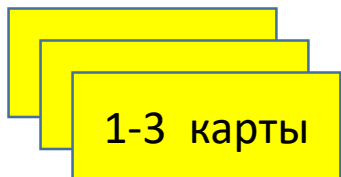
Индивидуальная работа.
Формулировки миссии.

Проведение сессии.

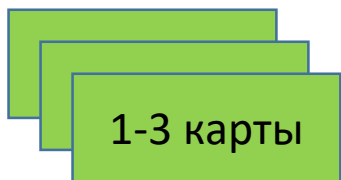
Зоны ответственности.

ОТВЕТ НА ВСЕ
ТРИ ВЫЗОВА

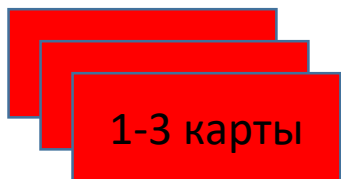
Шаг 1. Трехмерный Карточный опрос.



Каков сегодня мой главный вклад в работу фонда? Какие ключевые задачи\функции я выполняю?



Что я мог(ла) бы делать еще, с учетом моих возможностей и нашей миссии?



Какие важные функции я не смогу больше выполнять в связи с изменением моего графика работы или по иным причинам?

Опрос НЕ анонимный. У каждой карточки есть имя написавшего.

Проведение сессии.

Зоны ответственности.

Шаг 2. Смысловая группировка.



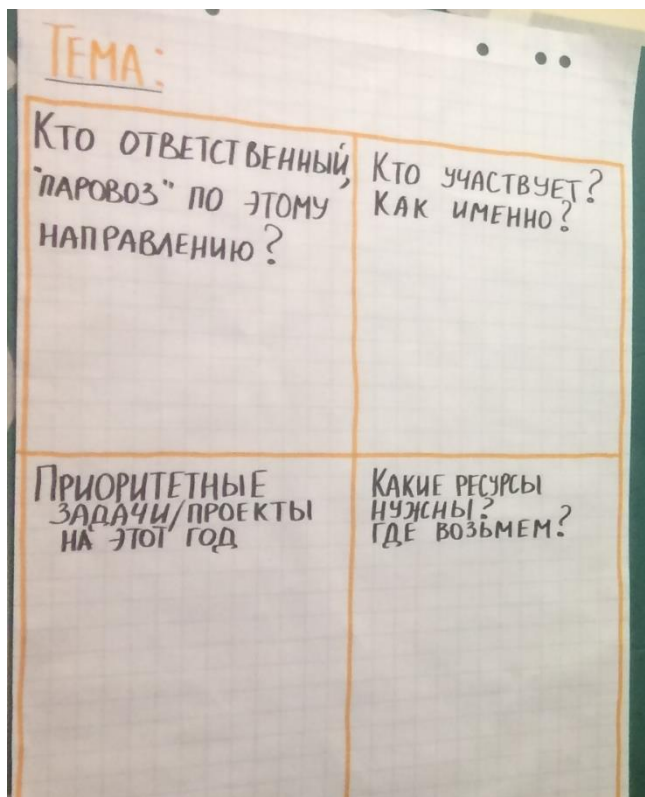
Основание для группировки НЕ задавалось фасилитатором. По факту получились направления деятельности. **В одной и той же группе могли находиться карточки разных цветов. Сразу видно «выпадающие» функции и возможность их компенсировать.**

После группировки – ранжирование методом множественного голосования. Ранжирующий вопрос: «Я думаю, что в первую очередь нам нужно обсудить...»

Проведение сессии.

Зоны ответственности.

Шаг 3. Работа в мини-группах по предложенному сценарию обсуждения.



Каждая мини-группа прорабатывает одно направление (тему).

Дополнительная инструкция мини-группам :

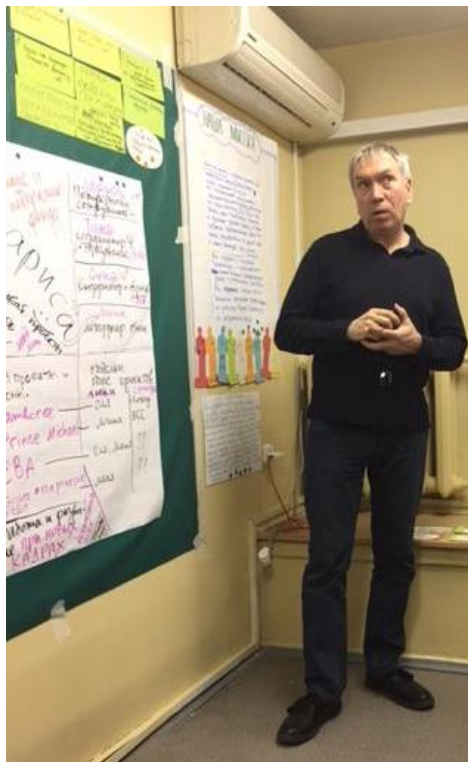
При определении «кто ответственный...» и «кто участвует...» – особое внимание цвету карточек.

Для каждой красной карточки должна быть «зеленая пара», а в случае ее отсутствия – предложение от мини-группы, на кого можно возложить данную функцию.

Проведение сессии.

Зоны ответственности.

Шаг 4. Презентации мини-групп.



**КАЖДАЯ МИНИ-ГРУППА ПРЕДСТАВИЛА СВОЙ
ВАРИАНТ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
ПО НАПРАВЛЕНИЮ:**

Кто и что будет делать.

Каким образом (кем) закроются

«выпадающие» функции (красные карточки).

Какие приоритетные проекты на этот год.

ОБСУЖДЕНИЕ КАЖДОГО ДОКЛАДА.

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ.

**ФИКСАЦИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ИДЕЙ И
ПРЕДЛОЖЕНИЙ.**

Результаты сессии.

Ушло ощущение
тревожности,
вызванное
ожиданием
перемен.

Есть актуальная
миссия Фонда,
одинаково
понимаемая всеми.

Всем понятно, как
будет строиться
работа в новом
составе
коллектива.

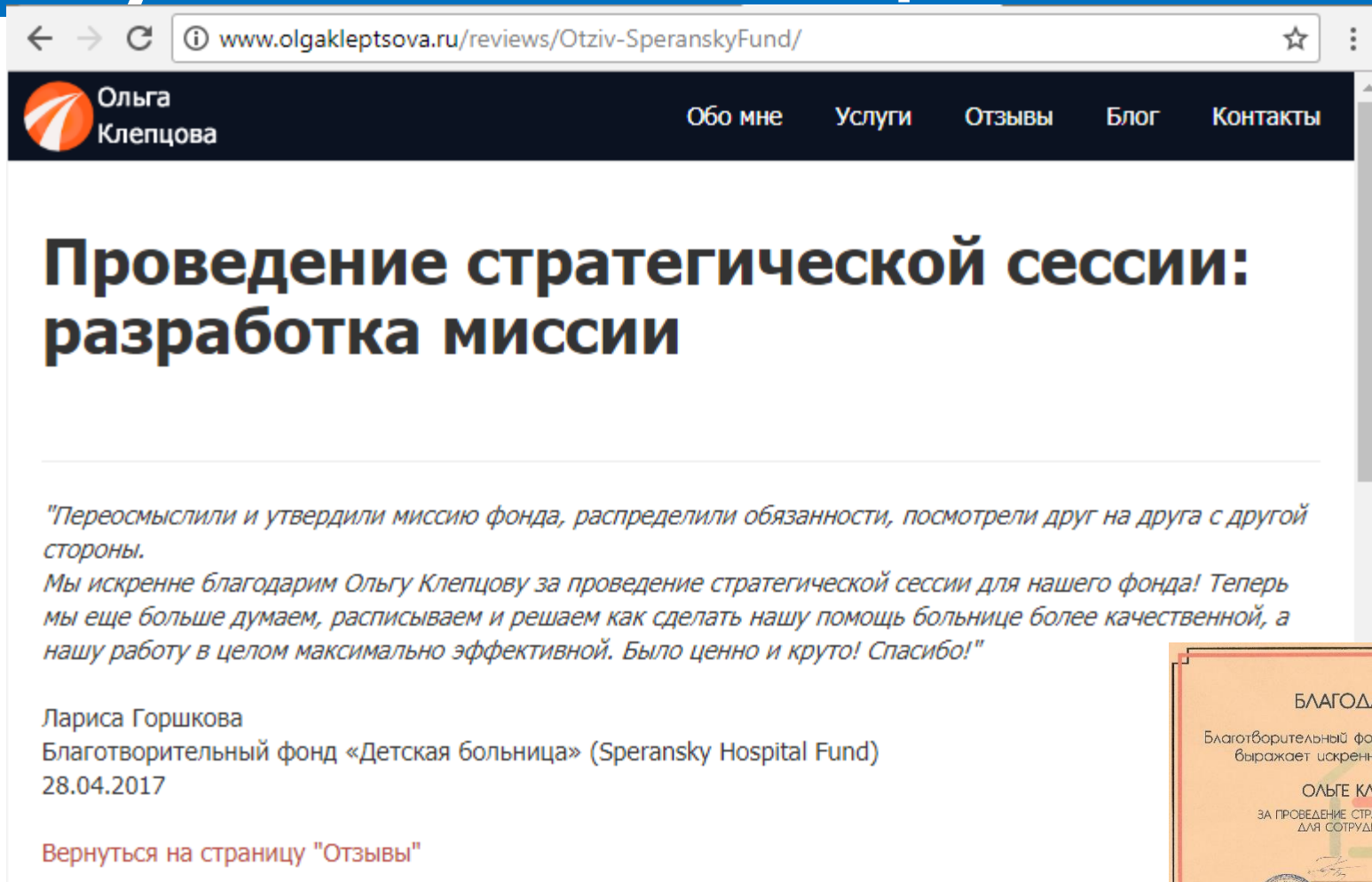
Новый сотрудник
100%
интегрирован в
работу.

**RESULTS**

Участники
обменялись
важными деталями
относительно своих
текущих проектов.

Есть четкий список
направлений
деятельности и их
«паровозов».

Результаты сессии. Оценка заказчиком



Кейс «Стратегическая сессия «Миссия и зоны ответственности»»



**ВОПРОСЫ И
ОТВЕТЫ**



Ольга Клепцова

Дипломированный бизнес-тренер, консультант по стратегическим сессиям, фасилитатор. Член Российской Ассоциации фасилитаторов.

www.OlgaKleptsova.ru +7 (916) 150 76 77 Olga.Kleptsova@yandex.ru

