

# CLIMB



## EXECUTIVE SENIOR TEAM DEVELOPMENT

(Coaching. Leadership. Implementation. Motivation. Business)



ЕЛЕНА ПАВЛИЧЕНКО

CEO & FOUNDER

ПРЕДИСЛОВИЕ

# РАЗВИТИЕ ЛИДЕРОВ

Коучинг и развитие команд топ лидеров – это новая тенденция, но она стремительно развивается и приобретает все большее значение. Серьезные изменения на рынке, сложнейшие условия бизнес среды предъявляют новые требования к команде лидеров компании. Сейчас недостаточно иметь «команду Аполлонов», где каждый хорош и профессионален сам по себе. Изменяется суть деятельности команды топов, потому что появляются вызовы, которые не существовали ранее. И топы должны стать единым целым, единым голосом, единой силой. Это тот ресурс, который позволит организации ставить и достигать невероятных целей. «Реальная команда» или «Лебедь, рак и щука» – именно такой выбор стоит перед многими командами руководителей.

# ИССЛЕДОВАНИЯ

Многие исследования показывают неэффективность введения в компанию новых руководителей топ уровня и неэффективность внедрения изменения новых стратегий.

## 50%

*Число топов, неуспешных в новой роли*

“Many companies leave executive onboarding to chance and, as a result, experience failure rates in excess of 50% when it comes to retaining new executive talent.”

EGON ZENDER INTERNATIONAL

## 40%

*Число топов, которые покидают пост*

40% of newly appointed leaders & executives are out of their jobs within 18 months.

MANCHESTER ASSOCIATES & CENTRE

## 68%

*Число неуспешных изменений*



# МОДУЛИ CLIMB

В системе есть 6 модулей, из которых составляются две основные программы, индивидуальная (SOLO) и групповая (TEAM), а также можно создавать другие программы в любых комбинациях в зависимости от целей и задач.

## SOLO

Введение нового ТОП-менеджера в должность / введение ТОП-менеджера в новую должность



ONBOARDING



GAME PLANNING



EXECUTIVE COACHING

## TEAM

Развитие команды лидеров для достижения новых целей / повышения эффективности



TEAM EDUCATION



CONSULTING



TEAM COACHING

# ДВЕ ПРОГРАММЫ

## CLIMB SOLO

### СОЛО ВОСХОЖДЕНИЕ

ВВОД В КОМПАНИЮ НОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ / НАЗНАЧЕНИЕ НА НОВУЮ ДОЛЖНОСТЬ (Executive Launch).

«Внедрение» нового лидера – необходимо связать его деятельность, компетенции, установки и опыт с бизнес стратегией и деятельностью компании. Executive Launch потребует сочетания трех модулей. Сначала OnBoarding – понимание себя самого и целей, глубокое понимание организации, ее целей, стратегии, ожиданий руководства. Потом Game Planning (План Большой Игры) – что и как нужно будет сделать для того, чтобы «внедрение» нового руководителя прошло максимально быстро и эффективно. При этом во внимание принимаются все области – организационное изменение, изменение себя, создание своего имиджа в новой организации, создание своей команды. Коучинг идет параллельно, начиная с подготовки и в процессе запуска.

## CLIMB TEAM

### ПОКОРЕНИЕ ВЕРШИНЫ КОМАНДОЙ

НОВЫЕ ЦЕЛИ ТРЕБУЮТ НОВОГО УРОВНЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОМПЕТЕНЦИЙ КОМАНДЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ. Данная программа предполагает развитие компетенций и механизмов взаимодействия команды лидеров для достижения новых высот. Коучинг команды представляет собой процесс, в котором члены команды анализируют текущее состояние команды, определяют, как именно нужно измениться, чтобы новые цели могли стать реальностью. В результате каждый индивидуум берет на себя обязательство изменения, для того, чтобы вся команда могла двигаться вперед. Процесс касается как изменения индивидуальных аспектов, так и характера взаимодействия всей команды и новых навыков, которыми должны обладать все руководители.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

# CLIMB SOLO

СОЛО ВОСХОЖДЕНИЕ



# SOLO CLIMB



## EXECUTIVE COACHING

**План создания нового мира: изменение себя и своей деятельности.**



## ONBOARDING

**Введение нового руководителя в компанию или назначение руководителя на новую должность.**



## GAME PLANNING

**Предназначен для развития навыков лидера, которые влияют на всю организацию.**

# ТЕХНОЛОГИИ

## ➤ АССЕССМЕНТ

Понимание текущего уровня: 360 градусов, глубинное интервью

## ➤ МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ

Анализ и изменение (для создания нового подхода в восприятии и решении сложных проблем).

## ➤ БРЕНД ЛИДЕРА

Создание нового личного бренда, образа самого себя и восприятия другими.

## ➤ САМОРАЗВИТИЕ

Что необходимо будет развивать: навыки, модели поведения, стратегии действий, технологии.

## ➤ ЗАЩИТА

Механизмы защиты от перегрузок, стресса новой ситуации. Как взлететь, но не сгореть в стратосфере.



# ОПИСАНИЕ ПРОГРАММ



## ONBOARDING

**Введение нового руководителя в компанию или назначение руководителя на новую должность.**

Фокус на том, как быстро запустить изменения без долгой раскачки. Понимание новой территории, правил игры, своей новой роли, сильных и слабых сторон, совпадения/расхождения в ценностях и установках. Данный модуль предполагает подготовку для связывания целей, культуры, приоритетов организации с собственными планами и стратегиями. Нужно быстро занять новую позицию, быстро, но аккуратно перезапустить команду, понять, как развивать команду, создать четкие новые правила в новой команде.



## GAME PLANNING

**План создания нового мира: изменение себя и своей деятельности**

Пошаговый план, который позволит думать более глубоко, системно и в большей степени стратегически, чем когда-либо ранее. Фокус на использовании логического и креативного мышления, чтобы перевести все мечты, приоритеты и мысли в четко сформулированные планы. Это каркас мышления и планирования, который в дальнейшем превратится в четкий, но очень гибкий план действий и развития.

1. Ситуационный анализ – какие изменения нужно сделать (организационные и собственные).
2. Синтез – разработка плана действий.



## EXECUTIVE COACHING

**Предназначен для развития навыков лидера, которые влияют на всю организацию.**

Коучинг развивает лидера в реальном времени в контексте их текущей работы или назначения. Фокус на аспекте «где я хочу быть» и «как мне туда попасть». Понимание того, что именно лидер стремится достичь и помощь в самопознании, поиске собственных ответов на вопросы, эксперименты с новыми стратегиями действий, анализ и коррекция поведения. Требуется для проработки и тестирования планов, понимания нового Я, определения пути быстрого движения к этому новому Я.

# ONBOARDING



OnBoarding – это процесс, который разработан для ускорения адаптации нового руководителя в течение первых 90 дней, позволяя ему более глубоко и быстро понять новую организацию и начать вносить вклад в достижение стратегии.

CLIMB предлагает вам то, что вы можете ожидать от программы мирового уровня: Психологический **АССЕССМЕНТ** для более точного и полного осознания текущей ситуации, определения сильных и слабых сторон и выделения приоритетных областей развития. Это позволяет создать прочную базу для дальнейшего изменения.

**НАВЫКИ СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ** для того, чтобы провести взаимосвязь между опытом, компетенциями, установками нового руководителя и целями компании.

**МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ** для формирования новых подходов к восприятию и решению сложных проблем и задач.

**EXECUTIVE COACHING**, который позволяет поддерживать и направлять процесс развития человека.

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ** при необходимости.

**СОЗДАНИЕ БРЕНДА ЛИДЕРА** позволяет проанализировать и создать тот образ, который будет адекватен новой роли.

**САМОРАЗВИТИЕ** дает возможности получать техники и технологии, которые позволят человеку в дальнейшем развиваться самому.

**ЗАЩИТА** дает техники и методики работы со стрессом и эмоциональными перегрузками.

# GAME PLANNING

Алгоритм анализа ситуации и конструктор планирования для топ-руководителя. «План игры» – это пошаговый процесс, который позволяет руководителю анализировать ситуацию более глубоко, более системно, более четко. Процесс способствует развитию креативного и логического мышления, когда руководитель систематизирует свои приоритеты и транслирует свои мысли в четко составленные планы. План позволяет рассмотреть все аспекты бизнеса (деловые и личностные), понять, какая коммуникация необходима для претворения плана, какая мотивация должна быть задействована, продумать ключевые сообщения для различных уровней подчиненных, продумать план внедрения изменений.

Его также можно использовать для разработки корпоративной стратегии, создания процесса внедрения стратегии, координации деятельности различных кросс функциональных подразделений, постановки функциональных целей и объединения команд для их достижения, коучинга топ руководителей в процессе проведения значительных изменений, введения новых руководителей в должность, развития потенциальных лидеров на топ позиции. Можно использовать на уровне CEO, Senior Teams, руководителей департаментов и направлений, функциональных руководителей, HiPo.



# EXECUTIVE COACHING

Задача заключается в том, чтобы определить цели развития, поставить приоритеты и создать план действий. В отличие от обычного коучинга по развитию, в этом случае цели и задачи развития также привязываются и согласовываются с целями организации.

Коучинг может концентрироваться на следующих аспектах:

- Разработка и внедрение стратегии.
- Повышение качества деятельности и исполнительности.
- Повышение личного влияния как лидера.
- Подготовка к изменениям в карьере.
- Развитие собственной команды.
- Совершенствование навыков стратегического и/или системного мышления.
- Создание собственного бренда лидера.
- Создание и внедрение личного плана развития.

КОМАНДНОЕ РАЗВИТИЕ

# CLIMB TEAM

ПОКОРЕНИЕ ВЕРШИНЫ КОМАНДОЙ



# CLIMB TEAM



## КОУЧИНГ КОМАНДЫ

Развитие всей команды руководителей



## ОБУЧЕНИЕ КОМАНДЫ

Тренинги и семинары по обучению и развитию новых навыков и компетенций

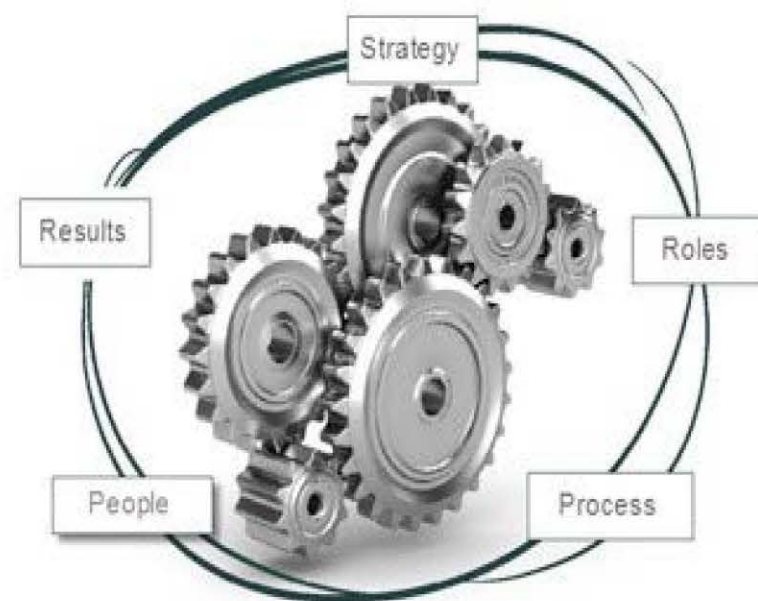


## КОНСАЛТИНГ

Фасилитация конкретных сессий и workshops

Простой тренинг по построению команды не дает значительного результата. Он обеспечивает лишь кратковременный эмоциональный эффект.

Развитие руководителей возможно только при постоянной системной работе в нескольких направлениях:



## РЕЗУЛЬТАТЫ

Лидеры должны понимать, для достижения каких именно результатов им нужна эффективная команда, что именно они стремятся достичь.

## СТРАТЕГИЯ

Команда должна четко определить стратегию достижения результата, в которой развитие команды будет неотъемлемой частью.

## РОЛИ

Лидеры должны ПОНИМАТЬ, как именно выглядит успешная команда топов, понимать и принимать свою роль.

## ПРОЦЕСС

Все лидеры должны понимать, как именно будет выглядеть процесс развития, и быть готовыми в нем полноценно участвовать.

## ЛЮДИ

Композиция команды – в некоторых случаях требуется изменение состава или структуры команды. Лидеры так же нуждаются подчас в развитии навыков и умений.

## ОТНОШЕНИЯ

Работа над взаимоотношениями в команде – это обязательная часть коучинга команды.

# ОПИСАНИЕ ПРОГРАММ



## КОУЧИНГ КОМАНДЫ

Процесс развития всей команды руководителей (Board, senior team, top team). При постановке новых целей, в ситуации кардинальных изменений команда руководителей должна начинать изменение и развитие с самих себя. Понять, в чем компетенции, механизмы взаимоотношений не соответствуют новым реалиям и запланировать развитие.



## ОБУЧЕНИЕ КОМАНДЫ

Новые реалии могут потребовать формирования новых навыков, совершенствование текущих навыков.



## КОНСАЛТИНГ

Предназначен помочь топ команде в разработке конкретных концепций, стратегий идей.



# TEAM COACHING

Коучинг топ команды предполагает продолжительный процесс от 6 до 9 месяцев, который включает в себя большое количество активностей. Ключевой аспект – это готовность и обязательство всех членов топ команды к изменениям. Это важно понимать, что процесс мотивации и включения каждого члена команды не проводится коучем. Коуч может помочь в организации и проведении первых сессий, целью которых будет вовлечение всей команды в изменения. После процесса постановки целей, диагностики, составляется план действий, который проводится под наблюдением и контролем коуча. Все действия заранее согласовываются и вносятся в расписание. Ниже приведены возможные активности:

- Lock-ins – Технология «Закрытые двери»
- Board to Board B2B – «Стенка на стенку»
- Whole team mentoring – Наставничество над всей командой
- Team observations – Наблюдения за командой
- Speed dating – Скоростные встречи
- External Programs – Внешние программы
- Networks & team reports – Групповые и командные отчеты
- Team succession planning – Планирование
- World café – метод «Мировое кафе»
- Team Away Day – Выездное командное мероприятие
- Team talk – командные обсуждения
- Team Analysis – Анализ команды
- 1-1 Coaching session to support Leader to follow up – Коучинговая сессия для поддержки лидера в рамках дальнейшего развития
- Shadow Day – «День теней»
- Observe the team in a Board or Leadership team meeting – Наблюдение за командой на заседании правления или собрании руководителей



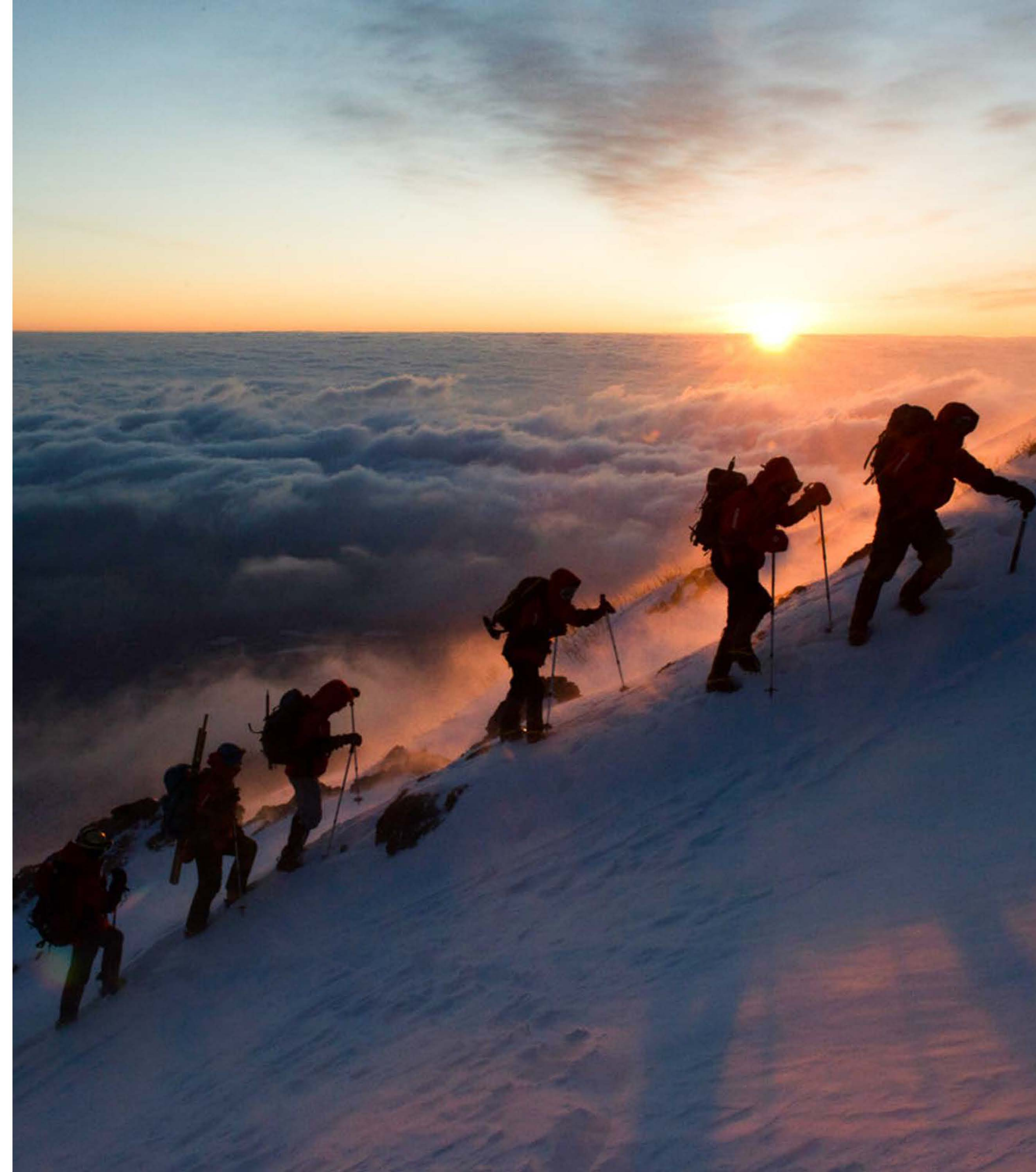
# ОБУЧЕНИЕ КОМАНДЫ

Обучение топ руководителей является обязательной частью процесса развития. Причин может быть несколько:

- ✓ Поскольку меняется ситуация и среда, то зачастую оказывается, что топ руководители не обладают необходимыми компетенциями и навыками.
- ✓ Руководители должны иметь представление о том, какие навыки изучили их подчиненные в процессе корпоративного обучения.
- ✓ Руководители получали знания и навыки из разных источников и у них отсутствует единая платформа и единые подходы.
- ✓ Любые навыки необходимо совершенствовать и развивать.
- ✓ Возникают новые компетенции, которые раньше не были востребованы.

Наиболее часто встречающиеся потребности:

- Навыки межличностной коммуникации
- Ораторское искусство
- Убеждение и влияние
- Навыки коучинга
- Формирование корпоративной культуры
- Управление изменениями
- Системное мышление



# КОНСАЛТИНГ

В данном аспекте консалтинг означает организацию и проведение сессий по разработке и созданию программ, стратегий, концепций по различным темам:

- Будущее развитие команды топ руководителей
- Видения
- Миссии
- Ценностей
- Стратегии развития
- Качественного сервиса
- Программы работы с HiPo
- Планов по подготовке ключевых руководителей
- Системы внутренней коммуникации
- Проведение изменений

Данные сессии помогают топ команде в процессе развития найти наиболее эффективные решения, посмотреть на ситуацию в системе, провести более глубокий анализ текущего состояния.



# ЧЕТЫРЕ ЭТАПА

Полное выполнение программы развития предполагает, что будут использованы все модули программы: технологии ассессмента и анализа композиции команды, консалтинговые сессии по разработке планов и концепций, тренинги по необходимым навыкам, коучинг сессии.

## ЭТАП 1

### ДИАГНОСТИКА

- Определение целей и задач
- Аудит команды (состав, фокус, динамика команды)
- План развития на основе диагностики
- Обязательство команды и базовые правила

## ЭТАП 2

### РАЗВИТИЕ

- Обучение (тренинги)
- Развитие (коучинг сессии)
- Workshops

## ЭТАП 3

### ЗАКРЕПЛЕНИЕ

- Внедрение новых стратегий и навыков
- Поддержка
- Индивидуальный коучинг

## ЭТАП 4

### ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

- Детальный анализ индивидуального и командного развития
- Оценка изменений и планирование новых горизонтов

# ВОЗМОЖНЫЕ ТЕХНИКИ

ДИАГНОСТИКА	РАЗВИТИЕ	ЗАКРЕПЛЕНИЕ	ОЦЕНКА
<p><b>Определение целей и задач</b>  <i>Индивидуальная встреча с CEO:</i> понять причины, которые привели к данной потребности, приоритеты, готовность к проведению проекта.</p> <p><b>Аудит команды</b> (состав, фокус, динамика команды) <i>360° assessment, Тест LDPI</i></p> <p><i>Индивидуальные интервью:</i> готовность каждого человека к развитию, понять приоритеты развития, понять основные проблемы, анализ личных потребностей: понимание мотивации каждого члена команды.</p> <p><b>Shadow Week:</b> Наблюдение за процессом принятия решений и определение вклада каждого человека, определение проблемных мест и неэффективных стратегий.</p> <p><b>Team profiling:</b> Понимание взаимоотношений между членами команды, влияния друг на друга, определение сильных и слабых сторон.</p> <p><b>Discovery Insights Profiles:</b> понимание стратегий деятельности членов команды и их влияние друг на друга.</p> <p><b>Emotional Intelligence Questionnaire:</b> оценка эмоциональных и социальных компетенций для понимания.</p> <p><b>Maturity Matrix:</b> определение приоритетов, проблемных мест и оценка качества деятельности.</p>	<p>План развития команды на основе диагностики</p> <p><b>Objectives Review Workshop:</b> Сообщение и обсуждение плана деятельности; обязательство команды и базовые правила.</p> <p><b>Развитие</b></p> <p><b>Development Workshop:</b> Определения ролей, процессов взаимодействия, изучение и согласование взаимных ожиданий. Активности, которые дают возможность выстроить эффективные взаимоотношения, определить и понять различные стили деятельности.</p> <p>Обсуждение и согласование процесса принятия решений и контроля исполнения. Создание плана действий команды «5 point Team Action Plan». Создание индивидуальных планов</p> <p><b>Обучение</b></p> <p><b>The Leadership Modules and Business simulations:</b> короткие обучающие модули, направленные на развитие приоритетных компетенций</p> <p><b>Технологии и навыки коучинга:</b> Обучение лидера команды.</p>	<p>Внедрение новых стратегий и навыков</p> <p><b>Lock-ins:</b> Проведение совещаний или сессий по решению проблем по новым правилам взаимодействия. Все члены команды реально закрываются на 1-3 часа для решения вопроса без возможности контактов с окружающими.</p> <p><b>Shadow Day:</b> внешнее наблюдение за качеством деятельности и внедрением новых стратегий поведения и навыков.</p> <p><b>Практические проекты</b> с последующим обсуждением: Возможность каждому участнику топ команды предоставить друг другу конструктивную обратную связь по качеству деятельности и взаимодействия.</p> <p><b>Практические сессии:</b> Развитие стратегического мышления и возможность заново оценить стратегические возможности компании.</p> <p><b>Coaching sessions:</b> индивидуальные обсуждения прогресса каждого человека.</p> <p>Поддержка</p> <p>Командные проекты и сессии по развитию новых навыков: Регулярные обзоры качества деятельности команды.</p> <p>Коучинг всей команды (2-4 сессии): Определение прогресса и коррекция действий.</p>	<p><b>День финальной презентации</b></p> <p>Детальный анализ индивидуального и командного развития, оценка изменений и планирование новых горизонтов.</p>

EXECUTIVE SENIOR DEVELOPMENT

# СИСТЕМА CLIMB



ОРИЕНТАЦИЯ НА БИЗНЕС-ЦЕЛИ И  
СТРАТЕГИИ

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ И ЗАДАЧИ  
В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МИРОВОГО  
ОПЫТА И ЛОКАЛЬНЫХ КЕЙСОВ