

06.06.2016

СТРАТЕГИРОВАНИЕ* СЕГОДНЯ



* Стратегирование — это совокупность процессов планирования, прогнозирования и управления; формирование будущего с опорой на многоаспектное описание существующей реальности, знания о законах изменений и способность реагировать на меняющуюся реальность.

Не секрет, что теория менеджмента (в том числе и стратегического) создавалась в более стабильном и определенном мире, нежели современная VUCA-реальность. Поэтому важно отметить ключевые особенности современного процесса стратегирования, которые еще не перешли в учебники, зато доказывают свою эффективность в бизнес-практике:

1. Процесс стратегирования становится непрерывным.
2. Сокращается горизонт планирования, растет частота стратегически-ориентированных событий. Место пятилетних планов занимают ежеквартальные встречи управленческой команды.
3. Требуется постоянное сканирование все большего количества переменных и согласование представлений все более широкого круга людей: партнеров, клиентов, сотрудников компании.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КОМАНДА

Разработка стратегии и ее реализация — это всегда конкретные люди. Люди разных ролей: те, кто инициируют... задают стратегический вектор. Те, кто участвуют в реализации намеченного. Те, кто коммуницируют стратегию, участвуют в процессе ее «приземления» на места, каскадирования*.

* Это, кстати, отдельный тип работы: как разработанное в высоких кабинетах, бордах и правлениях доносить до людей, непосредственно исполняющих. Не информирование в режиме «обязательно к исполнению», а вовлечение в процесс реализации стратегии «в чем может быть ваш вклад? какие вы можете предложить инициативы/проекты в рамках этих КПЭ?».

Совокупные багаж знаний и способность оценивать риски у команды больше, чем у любого одного — даже самого сверх информированного — человека. Команда — это синергия. Информационная: совокупный объем знаний команды больше индивидуального. Коммуникационная: при правильно организованном процессе, в ходе самой сессии рождаются идеи, которых до этого не было ни у одного из авторов (будь то внешние консультанты или сами первые лица компании). Команда — это возможность порождать принципиально новые идеи.

ПОСТРОЕНИЕ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

форматы

Для повышения «качества» стратегии и ее внедрения сегодня важно дополнять «классические» стратегические сессии и конференции живыми игровыми форматами.

Очень хороший пример — технология форсайта. Когда в рамках стратегической сессии задействуются инструменты прогнозирования, оказывающие определяющее воздействие на рынок, отрасль... страну.

Другой пример (а также, в общем виде, важный элемент современного процесса стратегирования) стратегически-направленные поиски/экспедиции. Это могут быть перемещения по стране и миру, знакомства с интересными прототипами и опытами, которые в последствии могут стать точками заимствования (сочетание и комбинирование идей других компаний и сервисов).

Часто в стратегический процесс включаются деловые и коммуникативные игры для поиска, «обкатки» и моделирования прорывных решений.

сроки и регулярность

Частота стратегически-ориентированных событий сильно зависит от изменчивости среды и самой ситуации в компании, но сегодня мы с заказчиками (как и в своей компании) больше не говорим в терминах «раз в год» или «в 5 лет». Компании сегодня ставят стратегические сессии/диалоги на ежеквартальные рельсы,.. сочетая такие собрания стратегического комитета с ежемесячными «малыми формами»: сканирование, поиск, знакомства. Например, выступления разработчиков новых продуктов или интересных сервисов, лекции и практикумы от специалистов смежных — или наоборот кардинально противоположных — областей деятельности. Это способ «держать руку на пульсе» изменений.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ

Стратегические сессии, тем не менее остаются важной и наиболее сфокусированной частью процесса стратегирования. Формат приобретает новые черты, отражающие особенности времени.

Уплотняется задача повестка сессий: к стандартному набору «Цели и их согласованность (КПЭ, ±, шаги)» добавляется работа с информационным полем (согласование и расширение представлений) и мотивация участников сессии (движение от отчетов и постановки КПЭ к проектированию будущего).

Часто решение этих экстр-задач лежит в поле привлечения с выступлениями внешних экспертов и внутренних ключевых фигур, а также в проектировании и технологизации среды самой сессии / конференции.

Важно помнить, что стратегические сессии и события должны проектироваться с учетом «сверхзадачи» — что действительно компания хочет получить в результате подобной работы. Определение такой сверхзадачи — основной вызов подготовительного периода. Если же задача определена, трансляция ее участникам может быть подготовлена в виде мотивационных спичей, элегантной визуализации, вдохновляющей презентации... — главное, чтобы инструментарием и содержанием владели первые лица и лидеры мнений.

ВНЕШНЕЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

В таких условиях необходимо предъявлять к внешним экспертам, сопровождающим процесс стратегирования в компаниях, следующие требования:

- разумный баланс фасилитационных методик и экспертных вбросов. Сегодня консультанты должны уделять особое внимание процессному сопровождению, оставляя небольшие гэпы для восполнения или расширения знаний
- согласование интересов и представлений разных людей: носителей ключевых компетенций, знаний, элементов стратегии
- работа с многофигурными управленческими командами
- богатый арсенал форм и форматов работы — консультационно-инструментальный микс. В том числе системы оптимизации работы, мобильные и цифровые технологии и инструменты динамической фасилитации.
- готовность работать в экспертной команде или даже возглавить ее

И сложно формализуемые:

- умение внешнего эксперта не только гармонично сочетать фасилитацию и «просвещение», но и способность сконструировать стратегическое моделирование... прожить с участниками модельное действие, а не говорить о нем.

- работа не только с показателями, но и смыслами стратегии (понимание, присвоение, коммуникация), а также коммуникацией стратегии (стратегический слоган, позиционирующее сообщение, символическая, метафорическая и даже физическая упаковка стратегического послания)

[Марк Кукушкин](#)

тренер-консультант, ведущий стратегических сессий, коуч,
лидер темы «Стратегический менеджмент»,
автор Интегральной практики,
старший партнер Тренинг-Бутика

и [Владимир Данкин](#)

тренер-консультант, ведущий стратегических сессий,
лидер темы «Клиентоориентированность и партнерство»,
автор практики «Развитие инновационности компаний и коллективов»,
партнер Тренинг-Бутика

© ООО «Центр Развития Корпоративной Культуры», 2004—2017

© Imagology, разработка сайта, 2011

[Наши координаты](#) (495) 545-77-19 contact@tboutique.ru

[CRM](#) портал знаний