

Стратегическая сессия как средство материализации чувственных идей

*«Нет ничего труднее и опаснее,
чем руководить внедрением нового порядка.
У каждого новшества будут вялые сторонники,
которые не уверены, что им станет лучше,
и активные противники,
которые уверены, что им станет хуже».*
Никколо Макиавелли

На страницах журнала с названием «Стратегический менеджмент», видимо, нет никакой необходимости доказывать саму необходимость наличия корпоративной стратегии. Но, тем не менее, считаю целесообразным, остановиться на некоторых ключевых моментах, если и не для убеждения убеждённых, то – для краткого обобщения известных вещей. Говорят, что избитая истина не перестаёт быть истиной только лишь от факта своей избитости. Кроме того, в процессе, как разработки, так и внедрения стратегии компании делают те досадные ошибки, которые сводят на «нет» весь возможный положительный эффект.

Итак, попробуем договориться о терминах. Стратегия представляет собой детальное описание того набора действий, которые фирма собирается предпринять с целью ведения успешной конкурентной борьбы. Все эти действия должны быть логически взаимоувязаны между собой, как по последовательности исполнения, так и по взаимной сочетаемости, а как минимум – по отсутствию ресурсных и иных противоречий.

Проблема в том, что для успешной компании количество возможных направлений развития и, следовательно, связанных с этим действий, достаточно велико.

Известно, что даже четыре цифры дают 9999 возможных комбинаций, поэтому можно легко себе представить, насколько велика вероятность *успешного* управления без детального и структурированного изложения собственного представления Первого Лица о будущих действиях компании.

Конечно, ключевым тут является вопрос о том, как именно мы определяем успешность.

Например, мы с Вами можем решить, что одной из ключевых составляющих успешности является эффективность. В этом случае именно наличие документированной стратегии будет той стартовой точкой, с которой может начаться точная настройка всей системы корпоративного управления.

Но, может быть, эффективность нас пока не сильно беспокоит? Тогда необходимо оценить уровень структурированности рынка. Возможно, у Вас в сегменте или – в сегментах - ещё продолжается период «Цветущих лопат»? И - любое начинание, предпринятое с малым отступлением от полного идиотизма в сторону гениальной прозорливости, оборачивается нешуточным успехом? В этом случае, конечно, стратегия Вам абсолютно без надобности, можете не напрягаться.

Но, если Ваши клиенты достаточно грамотны, чтобы предъявлять высокие требования, да ещё у них и выбор есть, так как Вы не одиноки в своём стремлении урвать себе малую толику от их бюджетов, то отсутствие стратегии может элементарно помешать реализации Ваших грандиозных замыслов.

В общем, для меня достаточно очевидно, что так, увы, распространённая идея «стратегия находится в гениальной голове руководителя» представляет собой управленческий нонсенс. Равно бессмысленной, на мой взгляд, является ещё одна формулировка, которая звучит примерно так: «Ну, мы уже десять лет занимаемся..., поэтому, в принципе, знаем, что делать».

Именно стратегия позволяет компании перейти от приблизительных, пусть и верных, по сути, представлений, к точному и эффективному планированию.

Разработка стратегии даёт, как минимум, три дополнительных возможности

Возможность системного анализа предпосылок: очень часто стратегию путают с декларацией о намерениях. В чём принципиальные отличия? В стратегии анализ - хотя бы качественный – «поля сил», как то – тенденций экономики, динамики сегмента, конкуренции, потребительского поведения и, по ситуации, много чего ещё – предшествует формулировке действий компании. В декларации же о намерениях присутствие аналитической части абсолютно необязательно, можно сразу переходить к выводам и начинать заявлять о своих желаниях по достижению тех или иных результатов. Кроме того, разработка стратегии обязательно должна включать в себя и аудит системы корпоративного управления, на предмет – насколько она сможет обеспечить реализацию стратегических планов. А это, согласитесь, «в уме» даже оценить проблематично, не говоря уже о том, чтобы внести в эту самую систему необходимые преобразования.

Ресурсная обоснованность: без должной детализации планируемого набора действий невозможно оценить как необходимость тех или иных ресурсов, так и достаточность таковых. Действительно, мы говорили о том, что для успешно развивающейся компании существует множество вариантов выбора проектов. Но, к сожалению, не все оптимистично выбранные и, в принципе, перспективные проекты можно закончить. В процессе реализации компания обнаруживает, что ресурсов для того, чтобы обеспечить завершение, продолжение либо – должную концентрацию сил, элементарно недостаёт. Срабатывает пакостная закономерность «На всё всего не хватает». Конечно, компания может попытаться привлечь ресурсы извне. Но – сколько? Неправильный прогноз зачастую приводит к тому, что в итоге как раз «чуть-чуть» и не хватает. Кроме того, привлекая ресурсы, необходимо правильно учитывать динамику развития проекта. А как тут обойтись без точных расчетов, которые бы опирались отнюдь не на веру в успех, а на ту самую тщательную детализировку? Отдельный вопрос – фактор времени. Даже если в распоряжении компании имеется необходимое количество материальных ресурсов, то стратегические проекты могут развиваться слишком медленно и терять, в связи с этим, свою актуальность и ценность.

«Включение» персонала: к сожалению, как статистика, так и практика, показывает, что для успешной реализации самых блестящих, по содержанию, замыслов невозможно без использования человеческого потенциала компании. Конечно, харизматичный лидер может «зажечь» что топ-менеджмент, что рядовой персонал. Но в процессе исполнения сотрудникам необходимы не только вера и надежда, но и понимание - что и как им следует делать. Если Вы не «продадите» им как цели, так и способы достижения оных, то первоначальный энтузиазм никак не превратится в

набор целенаправленных, взаимосвязанных и последовательных действий, по крайней мере – если у Вас в компании работает больше чем пять человек. В этой статье я, как раз, и хочу остановиться не на том, какие методики целесообразно использовать для разработки этой самой стратегии, а на том, как обеспечить максимальное «включение» персонала. Кстати, одна из основных причин срыва внедрения стратегий заключается в том, что персонал компании, так или иначе, сопротивляется организационным преобразованиям. Это может привести как к остановке самого процесса преобразований, так и к увеличению его стоимости и/или – срыву сроков и, соответственно, обесцениванию стратегических планов.

Для чего проводится стратегическая сессия?

Стратегическая сессия проводится для того, чтобы обеспечить максимальное «включение» персонала в процесс выработки управленческих решений. Кроме того, нам желательно не только полноценно использовать все человеческие ресурсы, но и обеспечить долгосрочную лояльность, равно как и надлежащую целеустремленность персонала.

Проблема в том, что сам факт разработки, а тем более – последующего внедрения стратегии, уже изначально может вступить и вступает в противоречие с частными, так сказать, интересами многих руководителей. Под этим мы не будем иметь в виду некую злонамеренность, а, всего лишь, то самое человеческое, которое, как говорят, никому не чуждо.

Во многих компаниях процесс распределения тех или иных ресурсов находится в полной зависимости от структуры реальной власти, величина которой далеко не всегда совпадает с должностями и декларируемыми полномочиями. Эта самая величина, зачастую, зависит не только и не столько от реальных возможностей оказать положительное влияние на проекты, сколько от тех механизмов торможения или блокировки, которые находятся в распоряжении руководителей. Это, как бы, незримое и необъявляемое, но – хорошо понимаемое всеми, своего рода, могущество, приносит владельцам соответствующих ресурсов неплохие дивиденды. Стратегия же привносит в систему корпоративного управления тот элемент рационализма, который неизбежно разрушает сложившиеся, на текущий момент, взаимоотношения и может подорвать существующую систему «сдержек и противовесов». Поэтому и, зачастую, возникает сопротивление, и начинается оно с уровня Топ – менеджмента. Не то чтобы они хотят зла компании, нет, но – своя рубашка, как говорится, к телу ближе. Тем более, что наш мозг неистощим по части изобретения убедительных обоснований моральности собственных интересов. Каждый легко и просто себя уверит, что, саботируя те или иные решения, он, на самом деле, действует в интересах компании. Соосность же предпринимаемых действий со своими интересами – не более чем случайное и второстепенное совпадение.

С одной стороны, естественная реакция персонала всех уровней – бороться против разрушения традиционных взаимоотношений, структуры власти и распределения привилегий. С другой стороны, никому особенно не интересно брать на себя ответственность за решение тех задач, которые ставит перед компанией бизнес-

среда. Вот тут-то и пресловутая детализация планов, как раз, и являет собой чётко понимаемую всеми угрозой достигнутой «зоне комфорта».

Стратегия – сложное и потенциальное мощное орудие, с помощью которого компания может не только противостоять давлению рынка, но и – устанавливать в сегментах собственные «правила игры».

Но надо понимать, что внедрение и использование обходятся компании недешево во всех смыслах, так как никоим образом не дополняет естественное поведение работающих в компании сотрудников. Поэтому надо это понимать, учитывать и не удивляться тому, что сопротивление процессу разработки и внедрения стратегических планов неизбежно, если не в открытом виде, то уж в форме тихого саботажа - наверняка.

Проведение стратегической сессии позволяет не только нейтрализовать сопротивление и увеличить отдачу от человеческого потенциала, но и выявить тех, кто категорически не готов к конструктивному взаимодействию в новых реалиях. Конечно, сам факт «прозрения» психологически неприятен, но – полезен и позволяет «Первому Лицу» принять правильные кадровые решения для укрепления и обуздания, как это у нас принято говорить, вертикали власти.

Что отличает стратегическую сессию от других видов рабочих собраний?

Как проходит стандартная встреча «Первого Лица» с сотрудниками? Не так важно место проведения – офис ли это либо выезд в какое-либо особое место, типа загородной базы или остова Крит. Главное – порядок действий.

Вначале, как правило, следует доклад о достижениях, возможно – с указанием имевших место отдельных недостатков. Далее – информация относительно дальнейших, чаще всего – амбициозных, планов. В конце – убеждённости в достижимости целей, уверения в огромности потенциала, призыв к усердию, сплочённости и конструктивному взаимодействию. Кажется, я ничего не упустил. Завершается сие действие двумя сакральными вопросами «Всё ли понятно?» и «Есть ли вопросы?». Понятно присутствующим обычно всё, а вопросов, как водится, ни у кого нет. Реакцию собравшихся вполне можно понять. Если это собрание, то всем хочется, чтобы оно поскорее закончилось и, можно было бы, либо разойтись по домам, либо – заняться своей работой, которой более чем достаточно. Ну а если собрание проходит «на выезде», то все с нетерпением предвкушают мероприятия, гораздо более привлекательные, чем пресловутое собрание.

Что ещё способствует такой, с позволения сказать, бессмысленной ритуальности?

Часто уже сам регламент проведения собрания и не предполагает места для сколько-нибудь серьезного обсуждения чего бы то ни было. Те самые сакральные вопросы руководитель задаёт, аккуратно, за 5 минут до обозначенного в расписании времени окончания события. Предположим, что в собрании участвует, хотя бы, семь человек. Ежу, как говорится, понятно, что бесполезно и поднимать какую-либо тему, проще обозначить привычное и, вдобавок, ожидаемое всеми, непротивление.

Да и докладчик, чаще всего, не готов к вопросам либо, не дай бог, сумлениям, что и демонстрирует собравшимся как невербально, так и - манерой выступления. Так, например, присутствуя на подобных мероприятиях, я неоднократно замечал, что

«финальные» вопросы докладчик задаёт, собирая свои материалы или – фактически уже отвернувшись от зала.

Может быть, я несколько упрощаю и гиперболизирую, но, уверяю Вас – ненамного. Задумайтесь, пожалуйста, о том, как сии мероприятия проходят в вашей компании, ладно?

Понятное дело, что в реальности, как с разделением объявленных планов, так и с пониманием, а также – с наличием вопросов, всё обстоит далеко не так гладко.

Всё проявит себя, в должное время и должным образом.

Несогласие проявится либо в виде откровенной обструкции, либо - в тихом саботировании. Недостаточное понимание и наличие нераскрытых неясностей – в бездействии или, наоборот, в большом количестве активных, но - неправильных усилиях.

В процессе обучения я, в том числе, стараюсь приучить руководителей к тому, что молчание группы – отнюдь не, как это принято считать, знак согласия. Наоборот – отсутствие внятной реакции или, не дай Бог, единогласное одобрение, являются весьма тревожным сигналом, который неопровержимо свидетельствует о том, что, в лучшем случае, аудитория просто не поняла ни сути Вашего предложения, ни того, как и в чём оно должно отразиться на их положении и содержании работ. А когда осознают – вот тут-то всё и начнётся. Хотя, конечно, с психологической точки зрения и выступающего можно понять: раз ничего явно плохого не происходит, то – всё хорошо, поехали дальше, упрёмся – разберёмся. Дело ещё и в том, что многие сильные руководители подсознательно воспринимают идею конструктивного взаимодействия с подчинёнными как нечто такое, что, теоретически, безусловно, полезное, но – не очень нужное. Нет, с логикой всё в порядке – они всё, вроде бы, понимают, но в глубине души считают такие собрания пустой тратой времени либо данью модным веяниям, что ли. Так что первопричины происходящего часто две: неверие в целесообразность и неумение правильно организовать процесс обсуждения. Что тут первично, а что – вторично - вопрос, на мой взгляд, достаточно риторический.

Неудивительно, что многие руководители склонны обвинять своих подчинённых в лени, зажатости, неблагодарности, косности, безынициативности и прочих «смертных грехах».

В отличие от обычного порядка вещей, порядок проведения стратегической сессии изначально выстроен так, чтобы процесс вовлечения персонала как в разработку необходимых решений, так и в обсуждение уже принятых, в минимальной степени зависел бы от личных качеств и готовности персонала к активному диалогу. Более того, организация стратегической сессии – очень эффективный способ для разрывания того описанного выше порочного круга, который, как правило, склонен образовываться в компаниях.

Хотелось бы заметить, что одной из важнейших задач внедрения инструментов «регулярного менеджмента» вообще и стратегической сессии, в частности, как раз и является понижение уровня персонализированности.

Возможно, Вы решите, что наблюдается некое противоречие. Автор, с одной стороны, призывает к вовлечению персонала, с другой – толкует о снижении персонализированности. На самом же деле никакого противоречия нет.

Мы с Вами отнюдь не ведём речь о кошмарной, для любого здравомыслящего руководителя, ситуации «Новгородского вече». В одном из демонстрировавшихся по телевидению в период перестройки театральных «капустников» промелькнула такая

шутка: фильм-катастрофа «Пролетарии всех стран соединились». Несложно себе представить кошмар: раздухарившийся персонал начинает участвовать во всём, что ни попадя, стремясь выразить своё мнение по делу и не по делу, невзирая на чины и звания.

Мы говорим об *управляемом* участии, что предполагает максимально возможное использование накопленных персоналом знаний и опыте с минимальной вероятностью возникновения деструктивного поведения.

Возможны ли такие чудеса в реальной жизни? Да, и для того, чтобы оценить вероятность успеха, давайте рассмотрим алгоритм проведения пресловутой стратегической сессии, после чего уже и будем принимать решение относительно практической пользы сего действия.

Как следует проводить стратегическую сессию?

Для того, чтобы лучше понять технологию, целесообразно вначале правильно оценить первопричины неизбежности возникновения сопротивления. Кроме уже упоминавшегося выше нарушения существующего баланса, есть и иные соображения, более общего, что ли, характера.

Подавляющему большинству нормальных людей изначально присуще стремление сохранить ту ситуацию, которая им представляется относительно нормальной.

Человеку издавна свойственно воспринимать всё новое как потенциально опасное: старая ситуация является комфортной в силу своей привычности, человек к ней приспособился, изучил все правила и максимизирует свою прибыль путём снижения издержек на выполнение знакомой работы. Всякая же новая ситуация опасна, так как нет гарантии, что человек сумеет в ней быть успешным.

И вдруг спокойствие нарушается, появляется руководитель с очередной гениальной идеей: новые цели, новые сегменты, новый продукт, новая программа, новые правила – список продолжите сами. Всё, что первым делом понимают Ваши сотрудники: теперь придётся напрягаться и приспособливаться!

Эта реакция у большинства людей генетически «записана» на подкорку в виде устойчивого динамического стереотипа и, следовательно, является автоматической. Кроме того, даже те, кто хочет изменений, обычно представляют их совсем не так, как счастливый автор новой идеи. Чаще всего тот, кто активно желает изменений, предполагает, что, в первую очередь, должны что-либо изменить... другие участники событий.

Любые попытки руководителя внести изменения в деятельность компании будет успешны только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам будет уделено столько же внимания, как и самой специфике изменений. Процесс изменений неизбежно связан с эмоциями участников, но инициаторы ошибочно полагают, что основную сложность представляет решение чисто «технических» вопросов.

Поэтому мы с Вами будем действовать именно с учётом отмеченных поведенческих закономерностей.

Сессия проходит в три этапа.

Этап №1 «Продажа проблемы»: под термином «продажа» мы имеем в виду, конечно, эффективное убеждение. Что, в свою очередь, предполагает умение вначале

понять точку зрения того, кого Вы собрались убеждать, а уже потом – конструирование и предъявление соответствующих аргументов.

В первую очередь Вам необходимо «продать» настоятельную потребность что-либо менять в принципе. Вместо выбора «менять или не менять» следует показать выбор как «меняемся или умираем»!

Таким образом, мы с самого начала формируем единый взгляд на проблему и её последствия для компании и лично для каждого. После этого уже можно обсуждать, способы выхода из ситуации, в качестве чего и следует предложить свою «светлую» идею. Таковой может служить как формулировка корпоративных целей, так и представление заблаговременно составленной, самостоятельно или «со товарищи», стратегией. Точных рецептов тут нет, всё зависит от таких факторов, как количество и состав участников, а также - их квалификация и положение в корпоративной иерархии.

Этап №2 «Выявление возражений»: поскольку мы понимаем, что предложение неизбежно будет встречено негативно, то необходимо вывести возражения на предметный уровень, вскрыть «нарыв» и обеспечить открытое обсуждение.

Идея выглядит странно, но аудитории надо дать возможность «стравить пар» и поговорить о том, что им кажется важным. Единственное ограничение – с одной стороны, не препятствовать обсуждению, с другой - держать обсуждение в рамках повестки дня, иначе есть шанс исчерпать регламент и ничего не решить.

Для того, чтобы обеспечить искомое, я применяю такую методику. После того, как закончился первый этап – на него следует отводить от двух до четырёх часов – аудитории предлагается... найти как можно больше слабых мест в презентованном им предложении. Например, если обозначены корпоративные цели, предлагается перечислить причины, которые могут помешать их выполнить. Аналогично поступаем и с предварительно разработанной стратегией: предлагаем найти недостатки, как в аналитической части, так и в выводах. Причём препятствия предлагается искать и на рынке, и в самой компании. Интересная закономерность: в процессе объяснения методики проведения сессии я часто замечаю в глазах собеседника некий священный ужас: как же так, надо же, наоборот, народ на позитив настраивать, а тут предлагается такое...

Не надо бояться: для того, чтобы перепрыгнуть через канаву, вначале требуется отойти назад. Препятствия и сомнения надо преодолевать осознанно и целенаправленно, а не закрывать глаза и бросаться вперёд в порыве всеобщего воодушевления.

Анализ и группировка всех возможных препятствий проводится письменно.

Практика показывает, что такой способ более эффективен, чем популярный «мозговой штурм». Нам ведь требуется не высокая эмоциональность участников, а, наоборот, вдумчивый анализ ситуации.

При формулировке задания людям необходимо предупредить о том, что каждый должен будет готов презентовать свой перечень потенциальных проблем.

Если участников много, то для конструктивности процесса целесообразно разделить их на группы, учитывая специфику их работы и/или целесообразность совместного взаимодействия в перспективе.

На такую работу также следует выделить время от двух до четырёх, а иногда – и более часов. Здесь главное – не скорость, а глубина вскрытия проблематики. Немаловажный нюанс: участники не должны бояться того, что к ним могут быть применены карательные меры за, цитируя Стругацких, «невосторженность мыслей». Если у руководства уже существует подобная репутация, то следует, открыто сообщить участникам собрания об имевших место ранее перегибах и пообещать, что впредь подобного происходить не будет. Не сомневайтесь – если Ваши подчинённые ещё не разбежались по улицам, а работают у Вас в компании, то у Вас есть один, как минимум, шанс на изменение их сознания. Если обманете – я Вам не завидую.

После того, как возражения сформулированы и препятствия описаны, участники должны презентовать свои списки. Очень важно открыто договориться о правилах обсуждения: участники имеют право задавать «докладчику» вопросы информационного характера, но не имеют право дискутировать или оппонировать содержанию выступления.

Таким образом, каждый участник обсуждения получает гарантию того, что будет выслушан. Такая практика не только помогает выявлению точки зрения участников на возможные препятствия к реализации великих планов, но и – способствует повышению их удовлетворённости от обсуждения. Это достигается как раз тем, что человек получает возможность беспрепятственно донести до коллег и руководства свою точку зрения. Почему я склонен считать этот фактор таким важным? Практика показывает, что сопротивление возникает не только потому, что сотрудник не видит способа решить проблемы. Очень часто сопротивление является отличным способом показать самому себе и окружающим свою значимость. Маленькие дети безобразничают для того, чтобы привлечь внимание родителей. Взрослые дяди и тётки, зачастую, немногим отличаются от детей, это вам скажет любой психолог или социолог.

После того, как каждый участник или – представитель группы, изложил своё видение, следует обобщить все выступления и составить единый список проблем. Безусловно, часть проблем при этом взаимоуничтожится. Остальные необходимо выстроить в порядке «приоритетной вредоносности» для реализации наших замыслов.

Для того, чтобы правильно составить рейтинг проблем, уже необходимо открытое обсуждение. Продолжается оно довольно долго и тут, опять таки, важнее не скорость, а качество проработки и активное участие сотрудников.

Очень большая нагрузка при этом ложиться на модератора/фасилитатора или как там его не называть. С одной стороны, необходимо обеспечить открытость и активность, с другой – поддерживать конструктивность и вовремя гасить демагогию. Опять же, надо контролировать обоснованность аргументации, не позволять манипулировать мнением участников, удерживать руководителей от попыток давления авторитетом и учитывать множество подобных нюансов. Но – всё это вполне реально, а, главное – результат стоит затраченных на это усилий.

По завершению этого этапа мы имеем перед собой структурированный и приоритизированный перечень внутренних и внешних проблем.

Интересно, что при этом проявляются ещё два, как минимум, дополнительных эффекта. Во-первых, многие видят, что те проблемы, которые им казались

первостепенными и приоритетными для решения, отнюдь не выглядят таковыми на общем фоне. Таким образом, у участников обсуждения формируется единое видение и снижается влияние «местнического» подхода. Во-вторых, руководство компании получает возможность увидеть ситуацию глазами своих подчинённых, что почти всегда приводит к некоторому пересмотру своих взглядов на актуальность той или иной проблемы.

Теперь, когда портреты «врагов» и степень их вредоносности для наших планов всем одинаково очевидны, самое время озаботится следующим вопросом: что со всем этим делать?

Этап №3 «Разработка решений»: участники обсуждения разрабатывают планы по нейтрализации выявленных препятствий и реализации поставленных задач. Все выявленные проблемы распределяются на участников, опять-таки, с учётом их квалификации и положения в компании. Часть проблем берёт себе и «Первое Лицо», либо – топ-менеджмент, в зависимости от состава участников. Кроме того, руководители помогают остальным участникам, предоставляя им необходимую для выработки конструктивных решений информацию относительно ресурсов и/или ограничений.

Очень важно при этом помогать участникам, но – не возглавлять обсуждение, так как в этом случае всякая активность мгновенно прекращается и все начинают записывать мудрые слова шефа. Если Вам необходима именно такая реакция, то нет необходимости устраивать такое грандиозное мероприятие.

Кроме того, в процессе выработки конкретных решений абсолютно недопустима тезисность. Так, например, если выявлена плохая работа службы логистики, то нельзя написать «Улучшить работу службы логистики до необходимого уровня». От такого решения, как Вы понимаете, никому легче не станет. Сначала надо детализировать негативную оценку – что именно плохо, а уж потом – разработать конкретные мероприятия по устранению чётко сформулированных недостатков. Если же, допустим, один департамент имеет претензии к работе другого департамента, то, понятное дело, он сам не сможет разработать перечень действенных мер по исправлению ситуации. В этом случае необходима точная формулировка запроса: чего, собственно, хотим от коллег?

В процессе работы необходима активная и конструктивная «обратная связь» между различными группами: при разработке конкретных действий, как формулировки, так и рейтинг проблем, могут претерпевать различные изменения.

Практика показывает, что, чем глубже сделана декомпозиция, тем больше шансов на реальное внедрение разработанных мероприятий. Если же времени сессии не хватает для достижения должного уровня детализации, то необходимо договариваться об объёме и сроках самостоятельной работы, а также – о дате следующей встречи.

Итогом работы должен стать подробнейший сетевой график. Он должен учитывать реальные, с учётом параллельного исполнения работ, которые не связаны со стратегическими преобразованиями, временные затраты, а также – иные потребные для внедрения наших планов, ресурсы.

Этап №4 «Реализация планов»: происходит обычная работа в соответствии с составленными планами. Конечно, не всё будет проходить гладко, неизбежно

возникновение незамеченных во время сессии деталей, равно как и возможно изменение точки зрения на те или иные вопросы. Всё это может и должно координироваться на регулярных, опять-таки, сессиях, но уже менее масштабных по времени и, возможно, по составу участников.

В каких случаях стратегическая сессия может быть наиболее полезна?

Можно выделить несколько типичных ситуаций, в которых применение стратегической сессии наиболее «показано»:

- **Изменение рыночной ситуации или прогноз таковой:** спад, рост, принципиально новые конкурентные вызовы или вводные, что вызывает необходимость выработки адекватных ответных либо упреждающих действий;
- **Собственник планирует отход от оперативного управления:** необходимо создание такой формы единого видения в отношении целей и способов их достижения, которая бы, во-первых, по максимуму исключала вероятность возникновения множественного истолкования, во-вторых, позволила бы дистанционно, эффективно и с должной периодичностью контролировать ход выполнения принятых совместных решений и оценивать качество их реализации ;
- **Компания планирует привлечь инвесторов:** одним из необходимых условий может быть наличие обоснованного и детального плана развития, в котором будут обоснованы потенциал роста и привлекательность инвестиций в компанию;
- **У компании есть большое количество стратегических альтернатив:** необходимо учесть плюсы и минусы каждого варианта, синергетичность решения, а также – учесть мнение всех руководителей;
- **Размеры компании предполагают необходимость формирования «интерфейсов» между иерархическими уровнями;**
- **Необходимость увеличения эффективности корпоративного управления:** такая необходимость часто возникает по завершении фазы экспансивного развития;
- **Разногласия между различными иерархическими уровнями и/или между субъектами одного уровня:** между собственниками и ТОП – менеджментом, между ТОП – менеджерами, между ТОП – менеджерами и руководителями среднего звена. Речь идёт не об обычных рабочих моментах, а о хронических «блоках», которые очевидно вредны для корпоративного развития;

- **Внедрение организационных изменений:** применяется с целью нейтрализации возможного сопротивления персонала. Случаи могут быть самые различные: изменение организационной структуры, реформирование системы мотивации, ввод новых продуктов и т.д. и т.п.
- **Периодическая «настройка» взаимодействия:** практика показывает, что бывает весьма полезно проводить такие сессии для различных групп не только в моменты острой необходимости, но и в профилактически-поддерживающем режиме. В этом случае стратегическая сессия снимает неизбежно накапливающиеся противоречия до того, как это приведёт к снижению уровня мотивации или, того хуже, к деструктивному поведению;

Конечно, надо понимать, что стратегическая сессия отнюдь не является панацеей от всех бед и должна быть применена совместно с другими методиками эффективного управления. Принимая решение о том, проводить ли такую сессию самостоятельно, следует учитывать степень собственной компетентности в области управления группой. Тренироваться на собственной компании – дело не очень благородное. Возможно, что лучше использовать, хотя бы – на первый раз, внешних подрядчиков. Но, если примете такое решение, учитывайте то, что Вам необходим не просто модератор, а специалист, который владеет и методиками разработки стратегических решений. В противном случае Вы рискуете получить некий «Пикник на обочине», в процессе которого будут, весело и интересно, придуманы стандартные, положительно звучащие, необоснованные и ничего не решающие тезисы в стиле «Дальше, больше, лучше». От чего, понятное дело, никому легче не станет. Несмотря на то, что у нас становится модным рассматривать каждый случай совместного пребывания большого количества сотрудников как фактор исключительно положительный абсолютно вне зависимости от того, какой «сухой остаток» был получен по завершении процесса.

Александр Фридман,
управляющий партнёр
консалтинговой компании «Amadeus Group»