

Крис Эртель
Лиза Кэй Соломон

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ

КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ПОЯВЛЕНИЕ
ПРОРЫВНЫХ ИДЕЙ
И НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ
ПРОБЛЕМ



**Лиза Кэй Соломон
Крис Эртел
Стратегическая
сессия: Как обеспечить
появление прорывных
идей и нестандартное
решение проблем**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22623590

*Стратегическая сессия: Как обеспечить появление прорывных идей
и нестандартное решение проблем / Крис Эртел, Лиза Кэй Соломон:*

Альпина Паблишер; Москва; 2015

ISBN 978-5-9614-3899-4

Аннотация

Любая компания сталкивается со стратегическими проблемами, например рост конкуренции на рынке, снижение спроса на предлагаемые товары и услуги, работа в условиях нестабильной экономической ситуации в стране. Для того чтобы выработать план действий по этим вопросам, недостаточно собрать обычное совещание и провести мозговой штурм – необходимо провести стратегическую сессию. Авторы этой

книги Крис Эртел и Лиза Кэй Соломон, которые уже 15 лет помогают руководителям делать стратегические совещания более результативными, делятся своими профессиональными секретами. Они раскрывают перечень действенных инструментов проведения стратегической сессии, позволяющие вовлечь всех участников не только в аналитическую дискуссию, но и в творческий и эмоциональный процесс, что обеспечивает появление поистине прорывных идей и решений.

Содержание

Введение	7
Подготовка встречи по обсуждению стратегических вопросов: умение, а не дело случая	9
«Момент истины» Нила Гриммера	14
Стратегические сессии: третий способ решения проблем	19
Добро пожаловать в мир VUCA	22
Адаптивные проблемы требуют адаптивного лидерства	25
Стратегия «места назначения»?	27
Расцвет «специалистов по стратегии»	30
Точка отсчета	32
Для кого эта книга	35
Как разработать стратегическую сессию	39
Не рубите древесину кистью	40
Уроки крестного отца стратегических сессий	43
Конец ознакомительного фрагмента.	48

**Лиза Кэй Соломон,
Крис Эртел
Стратегическая
сессия: Как обеспечить
появление прорывных
идей и нестандартное
решение проблем**

Переводчик *С. Новицкая*

Редактор *Н. Нарциссова*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Корректор *С. Мозалёва*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Дизайн *В. Молодов*

© Chris Ertel and Lisa Kay Solomon, 2014

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО

«Альпина Пабlishер», 2015

«Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть

электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ)».

** * **

*Для прогрессивно мыслящих руководителей,
которые хотят достичь новых высот в короткий
срок*

Введение

Важнейшие лидерские навыки, которым не обучают даже в Гарвардской школе бизнеса

Когда нам позвонили, до конференции оставалось восемь дней. Звонящий – назовем его Брюс – был очень взволнован. Топ-менеджер Агентства по международному развитию, он готовился провести одно из самых важных в своей карьере мероприятий.

По его приглашению 40 ведущих мировых экспертов собирались приехать в Джакарту, чтобы обсудить перспективы экономического развития Азии. Но чем ближе была дата начала конференции, тем сильнее Брюс опасался, что мероприятие может обернуться провалом.

Мы задали ему несколько вопросов:

– Какова цель конференции? Каких результатов вы хотели бы достичь?

– Мы просто хотим, чтобы люди могли встретиться, поговорить и обменяться опытом, – сказал Брюс. – В конце концов, ведь все они эксперты.

– По каким вопросам ваши эксперты сходятся во мнении, а по каким – расходятся?

– Мы думали разобраться в этом по ходу конференции. У нас не было времени поговорить с каждым заранее.

– Как вы будете ставить задачи?

– Мы включили в повестку дня список из восьми приоритетных задач и предполагаем, что будем прорабатывать их поочередно.

– Как вы собираетесь организовать рабочее пространство, чтобы конференция прошла максимально продуктивно?

– Конференция будет проходить в крупном отеле недалеко от центра города. Я там еще не был, но можно посмотреть их страничку в Интернете. Выглядит неплохо.

– Какой опыт, по вашему мнению, участники получат в результате конференции?

– Э-э, что вы имеете в виду?

По мере того, как мы засыпали Брюса вопросами «Кто начнет встречу и что будет сказано во вступительном слове? Каких решений и действий вы ожидаете от участников встречи после ее окончания?», мы чувствовали, что он только все больше и больше нервничает. Брюс не продумал многие основные и крайне важные моменты. А время уже ушло.

Чтобы понять, что можно сделать в столь сжатые сроки, мы решили обратиться к методу определения приоритетности задач. Но у Брюса была другая идея: «Сможете ли вы быть в Джакарте в понедельник?»

Подготовка встречи по обсуждению стратегических вопросов: умение, а не дело случая

Брюс – квалифицированный, хорошо образованный специалист, имеющий многолетний опыт проведения встреч и конференций. Однако за свою карьеру он никогда не учился организовывать мероприятия, подобные тому, которое он собирался провести в Джакарте, а именно продуктивное совещание, направленное на совместное решение сложных перспективных задач. Это не просто рядовое совещание. Это совещание по *обсуждению стратегических вопросов* – стратегическая сессия.

Если вы поднимаетесь по карьерной лестнице или уже занимаете руководящую должность, наверняка вам приходилось организовывать по крайней мере несколько подобных мероприятий. На каком-то этапе почти все руководители – на всех уровнях организации – проводят стратегические сессии с целью решения самых насущных проблем. В такие моменты все обращается к *вам* – но не в поисках ответов на все вопросы, а для того, чтобы вы помогли *им* в процессе совместной работы прийти к решению проблемы.

Бывает так, что у вас есть идеи по поводу того, как организовать стратегическую сессию, но нет полной уверенности

в ее успешном исходе. Большинство руководителей испытывают беспокойство, подготавливая подобные мероприятия, потому что никогда не обучались этого умению. Насколько нам известно, ни одна крупная школа бизнеса или программа по обучению руководящих работников не включает в себя курс (или даже тематический модуль) подготовки к обсуждению стратегических вопросов.

Задумайтесь над этим. Мы прилагаем большие усилия и тратим значительные средства, чтобы объединить наши таланты, навыки и опыт, полученный в различных сферах деятельности, для решения сложнейших проблем. И при этом мы очень мало знаем о том, как эту нужно делать, – и с точки зрения руководителя, и с точки зрения участника встречи.

Ситуация выглядит достаточно странно. Представьте себе, что профессионального игрока в гольф обучили всем тонкостям игры, но не научили выполнять патт. Он может ударить по мячу так, что тот пролетит 250 ярдов (228,6 м) по фервею, выполнить точный чип, но споткнется на грине. Нельзя стать профессиональным гольфистом, если не научиться делать патт. И точно так же руководитель не может рассчитывать на успех, если у него нет навыков организации продуктивного совещания, направленного на решение острых проблем.

Недостаточное внимание к этому навыку ведет к тому, что каждый день эффективный во всех других вопросах руководитель проводит стратегические совещания, не имея чет-

кой цели. Или же совещания по стратегическому планированию изобилуют презентациями, в которых излагаются факты без акцента на имеющиеся альтернативы. Или устраиваются приятные выезды за город, где участников просят выразить свое «мнение», когда очевидно, что решение уже давно принято руководителями. Или проводятся мозговые штурмы в свободной форме, где «любая идея хороша». Мы могли бы продолжать этот список бесконечно. И уверены, что вы без труда можете сделать то же самое.

Даже усвоив основные принципы проведения подобных мероприятий, нельзя рассчитывать на безоговорочный успех. Правильная аудитория, четко поставленный вопрос, довольно хорошее содержание, и все же... Почему-то ничего не происходит. Участники ходят «вокруг да около» насущных вопросов, но безрезультатно. Мы называем это синдромом пробуксовки. Вы думаете, что включили нужную передачу, но почему-то каждый раз коробка передач вашего автомобиля оказывается в нейтральном положении.

Позже мы узнали, что встреча Брюса в Джакарте прошла хорошо. Эксперты выдвинули нескольких интересных идей и завязали между собой несколько полезных знакомств. Но должного выброса энергии не произошло. А значит, нельзя сказать, что работа была доведена до конца. После конференции люди взяли свои чемоданы, сели в самолеты и разлетелись по домам, и на этом все закончилось. Для Брюса эта конференция могла стать ключевым моментом в его карьере,

а вместо этого она обернулась лишь нервным напряжением.

Большинство стратегических встреч проходят хорошо – без особого успеха, но и не провально. Но на самом деле ничего хорошего в таких мероприятиях нет. Они очень затратны. Расходуется драгоценное время и деньги – иногда речь идет о сотнях тысяч долларов. Они демотивируют участников и заставляют их задуматься о некомпетентности руководителей. Но хуже всего то, что подобные встречи могут привести к принятию решений, которые поставят под удар карьеру отдельного человека или даже целую организацию.

При этом правильно проведенное мероприятие по обсуждению стратегических вопросов может привести к *моменту истины*, за которым последуют положительные изменения в организации. Оно дает возможность генерировать прорывные идеи и находить нестандартные решения, объединяющие лучшие предложения людей с различными взглядами и профессиональным опытом. Оно поднимает участников над рутиной ежедневных забот и поиском собственной выгоды, переключая их внимание на достижение более высокой коллективной цели. И, наконец, оно приводит к глубоким, устойчивым переменам, которые могут преобразить будущее организации. Мы видели немало тому примеров.

Однако разница между просто «хорошей» встречей по вопросам стратегии и встречей, ставшей переломным моментом в жизни организации, не определяется только лишь случайностью. Подготовка обсуждения стратегических вопро-

сов – это умение, а не дело случая, и оно включает в себя набор основных принципов и ключевых практик, которые и могут превратить совещание формата «был там, сделал это» в незабываемое по своей продуктивности мероприятие.

«Стратегическая сессия: Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем» – это книга с определенной миссией. Мы хотим искоренить как можно больше бесполезных встреч по решению стратегических вопросов, которые лишь высасывают энергию и впустую тратят время, чтобы им на смену пришли вдохновляющие и продуктивные мероприятия. И мы готовы предоставить помощь тем руководителям, которые хотят проводить эффективные стратегические сессии для того, чтобы изменить к лучшему будущее своих организаций.

«Момент истины» Нила Гриммера

Нил Гриммер – страстный приверженец принципов здорового питания, особенно когда речь заходит о двух его маленьких дочерях. Гриммер является соучредителем, президентом и «главным папой» компании Plum Organics, производящей продукты детского питания. Компания была открыта в 2007 г., и ее основатели ставили перед собой задачу изменить подход к тому, как и что должны кушать маленькие дети. Она предлагает экологически чистые натуральные продукты (включающие в себя необычные ингредиенты, такие как фиолетовая морковь) в оригинальной упаковке, например в повторно герметизируемых пакетах, импортируемых из Японии. К 2011 г. у Plum Organics была сформирована база постоянных клиентов, а годовой доход компании приближался к \$40 млн.

В начале 2012 г. Гриммер почувствовал, что его бизнес переживает переломный момент. На рынок стали выходить другие компании-конкуренты с аналогичными товарами, неся с собой угрозу перенасыщения рынка. Кроме того, Plum уже привлекла внимание лидеров отрасли, таких как Gerber и Beech-Nut. «Большинством наших доходов мы обязаны их потерям, – говорит Гриммер. – Но заполнять полки своей продукцией можно лишь до тех пор, пока крупные игроки этого не заметят и не начнут совершать ответные дей-

ствия».

Гриммер понял, что пришло время провести стратегическое совещание с членами совета директоров, который состоял из пяти человек – успешных предпринимателей или крупных инвесторов с многолетним опытом ведения бизнеса, умеющих определить верный курс в условиях конкуренции. Ему нужны были их советы и рекомендации. И, кроме того, он прекрасно понимал, что для получения желаемых результатов ему необходимо применить отличающийся от привычного подход к проведению совещания. «Мы и раньше обсуждали тему “а что если конкуренты...”, однако это были расплывчатые теоретические предположения, – рассказывает Гриммер. – А на этот раз предстояло провести встречу, нацеленную на поиск нестандартных решений и на действия».

В такой ситуации большинство руководителей остановились бы на разработке традиционного бизнес-плана и прибегли бы к привычным инструментам стратегического планирования. Однако Гриммер – скульптор и дизайнер по образованию – прибег к творческому подходу. Вместо того чтобы подготовить несколько презентаций и докладов о главных конкурентах компании Plum, которые уже были так или иначе знакомы членам совета директоров, он придумал задание в форме военной игры.

Программа совещания была рассчитана всего на два часа. Гриммер разделил его участников на пары, в каждую из ко-

торых входил представитель совета директоров и сотрудник Plum. Каждая пара представляла собой компанию-конкурента Plum. В течение первого часа он поручил каждой паре провести несколько исследований, используя интернет-ресурсы, а затем представить всей группе свой план действий. Задание заключалось в том, чтобы найти способ захватить небольшую, но растущую долю рынка компании Plum. Чтобы задать правильный тон происходящему, Гриммер начал с показа слайда, на котором было написано «Битва за детское питание» и изображен очаровательный малыш в боксерских перчатках.

Начала совещания Гриммер ждал с некоторой тревогой. Как бывший консультант он считал, что шансы на успех были высоки. Но как президент компании сомневался, с пониманием ли отреагируют членов правления на такой необычный формат встречи. «Сначала я хотел предоставить им подробные справочные материалы, – поясняет Гриммер. – А потом решил, чтобы они должны провести первичные исследования самостоятельно. Это могло вызвать у них протест. А если бы настрой с самого начала был отрицательным, то вся встреча пошла бы прахом».

Но Гриммер переживал напрасно. Участники с головой погрузились в предложенное им задание. Так как каждая команда могла наблюдать за тем, с каким усердием трудятся другие команды, дух конкуренции все усиливался. В какой-то момент Гриммер заметил, что две команды собрались

вместе. Пара, представляющая бренды под собственной торговой маркой, была в сговоре с парой, представляющей нишевого игрока, схожего с компанией Plum. Когда все снова собралась в одну большую группу, эти две объединившиеся команды раскрыли свой заговор. Они собирались стать доминирующей компанией на рынке органических продуктов детского питания, используя разные бренды, но единую логистическую сеть и каналы распространения.

«Если говорить об актерских талантах участников этих групп, то конкуренция была *очевидна*, – вспоминает Гриммер. – Все выглядело очень правдиво. В этот момент мы чувствовали себя так, как будто сами присутствовали на заседании правления нашего конкурента. После этого другие игроки тоже вошли в образ и показали отличную игру».

В итоге результаты превзошли все ожидания Гриммера. «Мы ушли с совещания с выверенным решением, которое не смогли бы принять при других условиях», – говорит он. Предложенное задание четко определило ключевые задачи, стоящие в будущем перед компанией Plum, – а также действия, которые необходимо было предпринять для того, чтобы противостоять растущей конкуренции. Кроме того, члены правления лучше поняли динамику конкурентной борьбы на своем рынке. В последующие месяцы стало ясно, что для укрепления своих позиций Plum нужно более активно выходить на международный уровень. В начале 2013 г. она приобрела британскую компанию с аналогичной сферой де-

тельности и таким же названием: Plum UK.

Несмотря на наполненность рынка, компания продолжила расти огромными темпами. В 2012 г. ее совокупный доход составил более \$90 млн. В середине 2013 г. она была продана Campbell's Soup Company. И хотя успех компании определяется многими факторами, концепция под названием «Битва за детское питание» стала тем самым переломным моментом, который направил Plum по верному курсу.

Эта концепция сработала по ряду причин. Сработала, потому что члены правления оказались активно вовлечены в процесс решения проблем, вместо того чтобы в очередной раз, откинувшись на спинку кресла, оценивать работу управленческой команды. Сработала, потому что вызвала заинтересованность и зажгла искру среди участников совещания. И еще потому, что Гриммер решил рискнуть, понимая, что стандартная схема действий не принесет нужных результатов.

При этом Гриммеру не потребовалось ни огромное количество реквизита, ни информационные материалы, ни особые организаторские навыки. Все, что было нужно, – это творческий подход и смелость, а самое главное – новое мышление.

Стратегические сессии: третий способ решения проблем

Столкнувшись с трудными задачами, требующими совместного решения, такими, например, как усилившееся давление со стороны конкурентов или изменения в бизнес-модели, большинство руководителей обращаются к одному из двух испытанных путей: к стандартному совещанию или мозговому штурму. Хотя оба они подходят для многих ситуаций, ни один из них недостаточен, если вы стоите перед лицом сложных и не ограниченных временными рамками вызовов.

Как говорит Патрик Ленсиони в своей провокационной книге «Смерть от совещаний»¹, большинство стандартных совещаний не обеспечивают вовлеченности всех участников, необходимой для решения трудных вопросов. Участникам отводятся определенные роли, в то время как вопрос о многоплановости и неоднозначности поставленных задач даже не рассматривается. Согласно Киту Сойеру, профессору психологии, специализирующемуся на изучении творческого мышления, мозговой штурм также зарекомендовал себя не с лучшей стороны с точки зрения результативности. «Десятилетия исследований неизменно показывают, что

¹ Ленсиони П. Смерть от совещаний. – М.: Вильямс, 2007.

при коллективном обсуждении проблем (мозговом штурме) рождается меньше идей, чем в ситуации, когда такое же количество людей работает сначала в одиночку, а затем объединяет свои идеи в группе», – считает он.

Должен существовать третий путь, и, к счастью, он есть. Это стратегические сессии. Они не похожи на обычные заседания или мозговые штурмы. Стратегическая сессия – это интерактивная встреча, направленная на решение стратегических проблем, во время которой участники вовлекаются не только в аналитическую дискуссию, но и в творческий и эмоциональный процесс.

Подобные совещания проходят во многих местах. Они не связаны лишь с корпоративной стратегией и не являются прерогативой отделов стратегического планирования. Они могут проходить в официальной или неофициальной форме – от заседания совета директоров до встреч в рамках отдела – и принимать вид семинаров, рабочих совещаний или модулей в рамках очередного заседания. В большинстве случаев они предусматривают участие по крайней мере от пяти до десяти человек и длятся как минимум полдня. Для них характерны наличие крайне актуальных проблем, отсутствие ясных ответов и генерирование спонтанных идей участниками в процессе совместной деятельности, а не подготовленные сценарии – на всех уровнях организации.

Вот несколько примеров неоднозначных, многоплановых и крайне актуальных для компании ситуаций, требующих ре-

шения с помощью стратегической сессии:

- Команда разработчиков пытается найти новый продукт для своих клиентов.
- Начальник отдела кадров хочет вовлечь сотрудников организации в разработку стратегии реализации личных способностей.
- Команда управленцев пытается разобраться в том, как события в мире могут повлиять на их отрасль и рынки.
- Школьный комитет планирования пытается решить вопрос кадровой и технической оснащенности при наличии ограниченных ресурсов.
- Руководитель коммерческого подразделения ищет пути расширения в условиях замедленного роста.
- Руководство стартап-компании сталкивается с вопросом, надо ли резко менять стратегию или продолжать действовать в соответствии с первоначальной бизнес-моделью.
- Руководитель ИТ-отдела пытается найти новую технологическую платформу для поддержки разноплановых структур организации.

Многие сотрудники считают, что в их организации проводится и так слишком много бесполезных встреч. И, вероятно, они правы. Но мы подозреваем, что эти же организации не проводят стратегических сессий, столь необходимых в наше время.

Добро пожаловать в мир VUCA

Насколько бы банально ни звучали слова о том, что сегодня мир меняется очень быстро, это не делает их менее актуальными. Непредвиденная турбулентность стала настолько привычным явлением в нашем мире, что военные стратеги, в числе прочих, дали ей официальный термин. Они называли это явление VUCA, поскольку в современном мире постоянно присутствуют изменчивость (volatility), неопределенность (uncertainty), сложность (complexity) и неясность (ambiguity).

Мир VUCA чем-то напоминает парк развлечений: в нем много захватывающих аттракционов, но не все они одинаково веселые. Это мир, где цены на акции сильно варьируются каждую неделю и целые отрасли промышленности становятся всего лишь частью более крупной системы. Мир, в котором из ниоткуда внезапно появляются новые конкуренты, а передовые технологии в одночасье уничтожают привычные бизнес-модели. Мир, где политический переворот или цунами на другой части планеты может нанести сокрушительный удар по рынку.

Pure Digital Technologies – производитель видеокамер Flip Video – являет собой яркий пример того, как направление рынка может поменяться в мире VUCA. Два предпринимателя, работавшие в маленьком офисе над ювелирным магазином в центре Сан-Франциско, решили создать ультраде-

шевый и простой в обращении видеомagneтофон. Первые флип-камеры, с которых можно было легко загрузить видео напрямую через USB-порт, появились в 2007 г. Они стоили чуть больше \$100 и в течение нескольких недель после появления на Amazon.com стали лидером продаж.

В течение следующих нескольких лет флип-камеры вошли в категорию низкобюджетных видеокамер, несмотря на то что такие гиганты, как Sony, стали их копировать. Flip использовал преимущество маленького размера своих камер, внедряя такие усовершенствования, как высокая разрешающая способность и возможность настройки скинов, быстрее, чем крупные игроки на этом рынке, сохраняя при этом низкую стоимость. В марте 2009 г. компания Cisco Systems приобрела Pure Digital Technologies за \$590 млн.

Всего два года спустя, в апреле 2011 г., компания Cisco прекратила производство флип-камер и распродала оставшийся товар с большой скидкой. К тому времени функция видеозаписи стала широко применяться в недорогих мобильных телефонах и фотоаппаратах. Cisco также изменила свою стратегию, уйдя в сторону от рынка потребительских товаров и сосредоточившись на своей основной деятельности на корпоративных рынках.

Вот *как* быстро происходят сегодня перемены: новая компания может прийти из ниоткуда и перейти из разряда стартапов в категорию лидеров рынка, получить крупнейшую в своей практике прибыль, а затем кануть в лету, и все это за

каких-то четыре года. В мире VUCA организации постоянно сталкиваются с неожиданными поворотами событий. Как только вы решили, что вам удалось определить тенденцию на рынке, выясняется, что она уже изменилась.

Адаптивные проблемы требуют адаптивного лидерства

Рональд Хейфец больше двух десятилетий работает в Гарвардском институте государственного управления им. Джона Кеннеди. Вместе с коллегами он написал серию книг, где описано различие между техническими и адаптивными проблемами, что важно понимать, работая в мире VUCA. Эти знания являются основополагающими в нашем подходе к стратегическим сессиям.

Технические проблемы требуют применения отточенных навыков для решения четко поставленных задач, таких, например, как строительство моста или организация производственной линии. Технические проблемы могут быть сложными, однако они успешно решаются привычными методами. В таких ситуациях хорошо работают традиционные, иерархические подходы к руководству. Если вам нужно провести операцию на сердце, вы, несомненно, захотите, чтобы ею руководил опытный хирург и не станете собирать консилиум врачей, чтобы выслушивать по ходу дела мнение каждого из них.

Адаптивные проблемы, в отличие от технических, запутанны, бессрочны и не имеют четкой постановки. Во многих случаях трудно бывает верно сформулировать вопрос, не говоря уже об ответе. Наиболее важные стратегические зада-

чи, с которыми сегодня сталкиваются организации, – это как раз адаптивные проблемы.

Для топ-менеджера или небольшой группы руководителей решить адаптивные проблемы в одиночку почти невозможно: они требуют знаний и навыков многих людей с разными взглядами. Они также требуют объединения различных мнений таким образом, чтобы создать новые идеи и возможности, до которых ни один человек не смог бы додуматься самостоятельно.

Выявление и решение адаптивных проблем требует наличия совершенно определенных навыков – умения задавать вопросы по существу, добиваться полного вовлечения коллег в процесс и объединять идеи из различных источников. Но хотя многие руководители самостоятельно работают над тем, чтобы развить у себя эти навыки, их не оценивают в ходе ежегодных аттестаций и не осваивают в бизнес-школах. И поскольку эти навыки продолжают оставаться малоизученными, очень часто руководители пытаются выработать свой собственный подход к решению адаптивных проблем и останавливаются на методе, который в лучшем случае позволяет решить только часть проблемы.

Стратегия «места назначения»?

Принимая во внимание реалии мира VUCA, многие руководители остерегаются использовать традиционные инструменты, которые были выработаны в более стабильные времена для решения в основном технических, а не стратегических проблем. В наши дни трех- или пятилетние стратегические планы, предусматривающие предсказуемые и незначительные изменения, выглядит очень странно, больше напоминая пережиток советской эпохи, чем практику динамичного современного бизнеса. Генри Минцберг сказал об этом еще в 1994 г. в своей главной работе «Взлет и падение стратегического планирования». Тем не менее и сейчас во многих организациях проводятся совещания по годовому стратегическому планированию. Как правило, это формальное мероприятие, в ходе которого координируется деятельность компании, но не генерируется никаких новых идей.

Между тем идея корпоративной глобальной стратегии в качестве источника устойчивого конкурентного преимущества также сдает свои позиции. Часто цитируемые примеры последовательных, надежных и успешных корпоративных стратегий очень хорошо известны – Southwest Airlines, Apple, Enterprise Rent-A-Car – именно потому, что их не так уж много. В то время как идея создания прочного стратегического направления по-прежнему привлекательна, ее не

так-то просто осуществить, когда границы игрового поля не определены и футбольные ворота постоянно передвигают.

Тем не менее большинство организаций чувствуют себя обязанными поддерживать репутацию, разрабатывая официальные стратегии и планы. Как подметил герой мультфильма Дилберт², такие документы, как правило, состоят из стандартных фраз типа «Удовлетворить потребности клиентов», «Увеличить долю присутствия на целевых рынках» и банальностей из серии «Увеличить стоимость долей партнеров» или из списка текущих задач вроде «Увеличить индекс потребительской лояльности на 5 %», «Сократить убытки логистической цепи» – либо из того и другого вместе. Вероятно, они создаются не столько для того, чтобы принять важные решения, сколько для того, чтобы дать сотрудникам и инвесторам уверенность в том, что за штурвалом компании не спят. Стратегии, подобные этим, напоминают голливудские декорации старого городка на Западе. Все отлично смотрится, но только не надо ничего трогать – а то рассыпется.

Ричард Румельт, профессор Высшей школы управления им. Д. Андерсона при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, уже 40 лет преподает и консультирует по вопросам стратегии и написал по этой теме несколько книг. Его

² Дилберт – имя главного героя серии комиксов и мультсериала, в которых рассказывается об офисной жизни, менеджерах, инженерах, маркетологах, боссах и т. д. – *Прим. ред.*

последняя работа «Хорошая стратегия, плохая стратегия»³ дает обширную картину того, что представляет собой стратегия сегодня. На самом деле, ничего хорошего. Вот что пишет Румельт:

К сожалению, хорошая стратегия является исключением, а не правилом. И проблема эта становится все серьезнее. Все больше и больше руководителей организаций заявляют о том, что у них есть стратегия, но это не так. На самом деле они поддерживают то, что я называю плохой стратегией. Плохая стратегия имеет тенденцию пропускать скучные детали, такие, например, как проблемы. Она игнорирует силу выбора и направленности, стремясь взамен вместить множество противоречивых требований и интересов. Наподобие защитника, который может дать товарищам по команде единственный совет «Давайте побеждать!», плохая стратегия маскирует свои неудачи, используя высокопарные фразы, огромные амбиции и чувство собственной значимости.

³ Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Расцвет «специалистов по стратегии»

И все же стратегия не умирает, она эволюционирует. Если несколько десятилетий назад она походила на игру в шахматы с высокими ставками, то сейчас ее можно сравнить с игрой в хоккей – в ней присутствуют скорость, риск и невозможность уследить за всеми комбинациями. Импровизации в ней не меньше, чем элементов планирования.

На уровне организации руководители компании, как правило, задают общее направление, полагая, что будут иметь дело с меняющимся набором задач, а не с тщательно разработанным на много лет вперед планом действий. А тем временем руководители и менеджеры по всей организации на всех уровнях сталкиваются с адаптивными проблемами, принимая все больше решений в условиях неопределенности и отсутствия руководства к действиям.

Таким образом, в большинстве организаций стратегия становится чем-то всеобъемлющим и крайне изменчивым, когда глобальные проблемы и задачи возникают в разных сферах в разное время, требуя применения целого ряда различных подходов. И несмотря на то что лишь некоторые руководители готовы признать вслух, что в этом и заключается стратегия, она, возможно, остается единственным реальным способом справляться с бесконечным потоком проблем в мире VUCA.

В результате вокруг появляется все больше так называемых «стратегов через дефис» – людей, в названиях должностей которых присутствует слово «стратегия» или «стратегический»: директор по стратегическому маркетингу, директор по развитию стратегического продукта и т. д. Мы полагаем, что большинство крупных организаций сегодня имеют гораздо больше подобных «специалистов по стратегии», чем людей, которые реально готовы к сложной и серьезной работе.

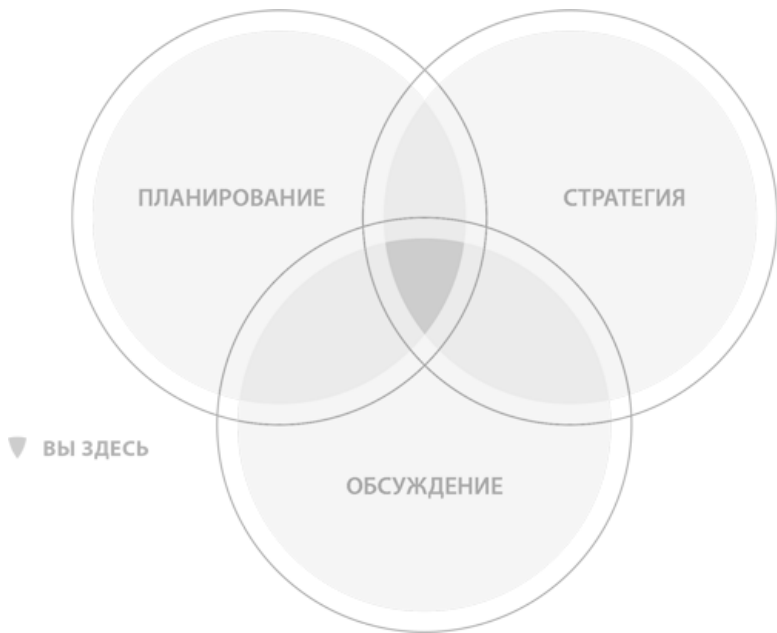
Однако в этой изменчивой обстановке одно остается неизменным: если вы хотите добиться прогресса в решении адаптивных проблем, вам необходимо использовать идеи и суждения ваших лучших сотрудников, особенно если они с чем-то не согласны. Старая поговорка гласит: одна голова хорошо, а две лучше. И еще: реализовать стратегические решения намного сложнее, если люди, участвующие в процессе, не присутствуют на стратегической сессии.

Руководители сталкиваются со сложнейшей задачей: им необходимо принять верное стратегическое решение в условиях неопределенности, эффективно привлекая к этому все больше людей с различными мнениями – и делать это надо максимально быстро. Для того чтобы справиться с подобной задачей, надо понимать, что сегодня стратегия как никогда подразумевает общение.

Точка отсчета

Последние 15 лет мы посвятили тому, чтобы помочь руководителям сделать стратегические сессии более результативными. Мы успешно провели более 100 совещаний в более чем 20 отраслях промышленности и секторах экономики. Предметы обсуждения были самыми разными – от инвестиционных услуг до офисной мебели, от мировой логистики до бытовой электроники, от фармацевтики до программного обеспечения, от высшего образования в Мексике до будущего Японии. Нами были охвачены все сферы, где возможно применение стратегического планирования, – от корпораций и их подразделений до инновационных разработок, изучения рынка, технологий и кадрового потенциала.

Мы участвовали в заседаниях советов директоров, в задушевных встречах в неформальной обстановке, в общекорпоративных совещаниях и в виртуальных международных переговорах через спутниковые каналы. Мы охотились на индеек во время встречи команды руководителей в Австралии, налаживали диалог между лидерами католической церкви из более чем 80 стран в Риме и помогали нескольким тысячам крупных руководителей предвосхитить мировой финансовый кризис 2008 г. Мы потратили на работу по этой теме больше нескольких десятков тысяч часов своего времени.



Наша работа и эта книга стоят на трех китах: это стратегия, планирование и обсуждение (или групповой диалог). Наша цель заключается не в том, чтобы предложить новшества в этих трех областях, без того изобилующих великими идеями и исследованиями, о которых мы будем рассказывать на страницах этой книги. Скорее, мы будем уделять наше внимание точке их *пересечения*. Это пространство, которое на сегодняшний день не получает достаточного внимания, но становится все более важным для достижения успе-

ха, а порой и для выживания организаций.

Назовем это пространство искусством и наукой разработки стратегической сессии.

Для кого эта книга

Это книга для амбициозных руководителей, которые решают в своих организациях самые сложные и неприятные стратегические вопросы, для предпринимателей, стремящихся привлечь совет директоров компании к активному участию в ее жизни, для активистов в сфере социальных преобразований, изыскивающих новые модели воздействия на общество, для перспективных преподавателей и практикующих врачей, работающих в медленно реагирующих на перемены отраслях, и для предприимчивых студентов бизнес-школ, которые хотят попробовать свои силы на поприще решения глобальных проблем.

Взявшись за написание этой книги, мы поставили перед собой цель «взломать тайный код» и вызнать секреты проведения эффективных стратегических сессий. Для этого мы взяли интервью у более чем 100 человек, среди которых много руководителей и квалифицированных специалистов в этой области, т. е. у людей, которых мы называем «обладателями черных поясов». Мы обсуждали наиболее важные темы, относящиеся к вопросу проведения стратегических сессий, с ведущими экспертами в вопросах лидерства – Рональдом Хейфецем и Чипом Конли, в вопросах стратегии – Питером Шварцем и Джо Фуллером, в сфере дизайна – Биллом Могриджем и Джоном Маэдой. Мы также общались с масте-

рами группового диалога Артом Клейнером и Дэвидом Сиббетом, с экспертами в области визуального мышления Нэнси Дуарте и Дэном Роэмом, со специалистами по экспериментальным проектам Натаном Шедрофом и Джеймсом Гилмором и со знатоками в области проведения онлайн-совещаний Клей Ширки и Лизой Гански.

Одной из причин, по которой так трудно развивать навыки обсуждения и решения стратегических вопросов, является полное отсутствие открытых для публики примеров. Большинство подобных обсуждений проходит за закрытыми дверями, и их не наблюдает никто, кроме небольшой группы участников. Трудно преуспеть в чем-либо, не увидев хотя бы несколько раз собственными глазами, «что такое хорошо».

Эта книга продемонстрирует вам самые яркие примеры стратегических сессий. Вы узнаете, как руководители Nagerty Insurance вернулись к своей главной цели, когда им пришлось столкнуться с выбором имеющихся возможностей роста, и как Фонд Рокфеллера собрал практикующих специалистов в новой области социально направленных инвестиций, чтобы создать глобальную сеть для решения социальных проблем. Мы также расскажем о стратегических сессиях с достаточно смелой постановкой целей и нестандартным форматом проведения. Примерами нам послужат фирма по разработке и продаже программного обеспечения Intuit, где применили игру «Охота на мусор», чтобы помочь руководителям найти новые возможности на рынке мобильных при-

ложений, и последователи католической конгрегации «Братья христианских школ», которые, когда количество ее приверженцев стало стремительно сокращаться, использовали сделанную на заказ настольную игру для того, чтобы представить себе будущее.

Книга «Стратегическая сессия: Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем» построена таким образом, чтобы вы смогли быстро схватить суть нашего подхода и методично формулировать свое понимание того, как это работает. Следующая глава («Как разработать стратегическую сессию») раскрывает концепцию стратегических сессий – что это такое и почему они необходимы – и дает характеристику пяти основных принципов нашего процесса разработки таких мероприятий. Последующие пять глав рассказывают о пяти ключевых практиках, стоящих за каждым из этих принципов, с небольшим количеством теории и подробными иллюстрациями. В главе «Как противостоять возражениям “да, но...”» мы поговорим о темной стороне стратегических совещаний, что поможет вам подготовиться к трем основным препятствиям, которые могут встретиться у вас на пути. Заключительная глава («Найдите *свой* “момент истины”») подытоживает все сказанное в предыдущих главах и предлагает несколько советов, как настроить себя на успех.

Но это еще не все. В этой книге также имеется «Набор для начинающих» – перечень действенных инструментов и

советы на тему, как внедрить основные принципы книги на практике и повысить качество вашей следующей стратегической сессии.

В мире VUCA первоочередной задачей руководителей становится помощь организациям и обществу в целом в разрешении адаптивных проблем. Мы надеемся, что наша книга подготовит вас к разработке совещаний, которые будут очень много значить для будущего вашей организации, для вашей карьеры и, возможно, даже для всего мира.

Как разработать стратегическую сессию

Вероятно, вы уже представляете, что нужно, чтобы провести успешное совещание. Вы знаете, что для этого необходимо определить четкие *цели* с учетом имеющихся временных рамок. Что на совещание стоит приглашать *участников*, способных помочь в достижении этих целей. Что в ваших информационных материалах – презентациях и докладах – все вопросы должны быть изложены предельно четко. Что комната для совещания должна быть достаточно просторной и снабжена необходимым оборудованием и расходными материалами. Что ваш *план работы* должен заканчиваться определением последующих действий и распределением ролей и обязанностей.

Эта базовая модель отлично подходит для подавляющего большинства встреч: текущих собраний, официальных заседаний совета директоров, плановых совещаний и т. д. Но только не для тех случаев, когда на повестке стоят чрезвычайно важные и одновременно неопределенные задачи. Вот когда вам нужен более мощный инструмент.

Не рубите древесину кистью

Мы познакомились с Марсело Кардосо, когда искали профессионалов в области стратегических совещаний. Тогда он был вице-президентом, отвечающим за совершенствование организационной структуры и развитие бразильской компании Natura, производителя и поставщика товаров личной гигиены. Основанная в 1969 г. на принципах экологической устойчивости и экономического развития, Natura является одной из самых успешных компаний в Южной Америке. Ее ежегодный доход составляет около \$3 млрд, а в сфере прямых продаж (аналогично компаниям Avon или Amway) на нее трудятся более миллиона женщин в более чем десяти странах Америки, Европы, и Австралии.

Среди прочего в обязанности Кардосо входила организация совещаний для руководящих работников по решению адаптивных проблем. Во время нашего разговора он делал тонкие и проницательные замечания, но тем не менее к концу беседы признался, что его последняя стратегическая сессия прошла не очень успешно, и он знал почему.

Совет директоров и исполнительный комитет Natura собрались, чтобы обсудить ценность и качество брендов основной продукции компании. Стратегия бренда является сложной системной задачей, которую невозможно решить только с помощью анализа. Это классическая адаптивная проблема,

ради которой необходимо проведение тщательно спланированной стратегической сессии.

Размышляя о нем, Кардосо осознал, что совершил две ошибки. Во-первых, сессия проводилась в той же комнате, где проходят все собрания правления компании. Во-вторых, в повестке дня обсуждение стратегии бренда стояло между двумя плановыми общими вопросами. Эти два фактора привели к тому, что совещание прошло в стандартном формате. Менеджеры представили презентации, ориентированные на достижение конкретного результата, вместо того чтобы закидать присутствующих провокационными вопросами, стимулирующими дискуссию, как их и просили сделать. Вместо решения стратегических задач члены совета директоров стали критически оценивать выступления менеджеров и искать недочеты в их аргументации. Конечно, это совещание не стало провалом – но оказалось упущенной возможностью. В нем отсутствовал «момент истины». «Не произошло ничего особенного, – пояснил нам Кардосо. – Мы просто провели вместо стратегической сессии обычное обсуждение результатов нашей деятельности».

Кардосо знает, каких усилий требует проведение результативной стратегической сессии. Он делал это неоднократно. Но в тот раз он не сумел преодолеть стереотип проведения совещаний, существующий как в Natura, так и в большинстве других компаний. И позже сожалел об этом.

Когда вы собираете людей на встречу, в вашем распоря-

жении имеется три профессиональных инструмента: обычное заседание, мозговой штурм или стратегическая сессия. Каждый пригоден для достижения разных целей. Главное – знать, когда и какой инструмент лучше использовать.

Очень важно вовремя осознать, что перед вами стоит адаптивная проблема, недвусмысленно указать на нее и разработать совещание в формате стратегической сессии. Затем будьте готовы не сдавать позиции, когда неизбежно проявятся силы инерции, толкающие вас назад в более удобный – и менее эффективный – стандартный формат проведения совещаний. В противном случае вы рискуете получить «стандартные» малопродуктивные результаты. Если вам нужно разрубить пополам полено, то кисть для этого явно не годится – даже самая хорошая и дорогая.

Уроки крестного отца стратегических сессий

Пьер Вак – один из самых влиятельных бизнес-гуру второй половины прошлого века, хотя вы, вероятно, о нем даже не слышали. Наполовину француз, наполовину немец, этот харизматичный, обладавший мощным интеллектом человек сумел оказаться в нужное время в нужном месте. В любую другую эпоху трудно было бы представить себе, чтобы человек, изучавший мистический суфизм и куривший в своем офисе марихуану, сумел подняться до уровня топ-менеджера в нефтяной промышленности. Но период с 1971 по 1981 г., когда Вак занимал должность руководителя легендарной команды группового планирования в компании Royal Dutch Shell, пришелся на то время, когда и отрасль, и мир в целом стремительно менялись.

Нефтяная промышленность первой испытала на себе особенности функционирования в мире VUCA. В начале 1970-х руководители в этой отрасли были вынуждены ежедневно иметь дело с нестабильностью, неопределенностью и сложностью ситуации, выражающейся в непредсказуемых скачках цен на нефть.

Цена на нефть имеет огромное значение при планировании деятельности нефтяной компании. Она определяет необходимые объемы геологоразведки и бурения, а также

влияет на определение расходов по разработке новых месторождений. На планирование и запуск новых буровых вышек или прокладку межконтинентальных трубопроводов уходят годы, а за это время цены на нефть могут значительно упасть или вырасти.

Ошибочный прогноз легко может стоить миллиардов долларов. Тем не менее весь предыдущий мировой опыт показывает, что никто не в состоянии предсказать цену на нефть. Она зависит от многочисленных внешних факторов, неподконтрольных компании: экономического положения, стоимости капитала, поведения потребителей, новых технологий, изменений в законодательных и нормативных актах, геополитической ситуации и многого другого. Большую часть 1950-х и 1960-х гг. эти силы действовали в пределах узкой зоны вариативности, что позволяло без проблем планировать бизнес. Но к концу 1960-х и в 1970-х гг. ситуация изменилась.

К тому моменту как в 1971 г. Пьер Вак занял руководящую должность, высшее руководство компании Shell было разочаровано ограниченностью традиционного стратегического планирования. Было ясно, что общепринятый подход – попытка с помощью анализа преодолеть неопределенность ситуации – не работает. Но никто не имел ни малейшего представления, чем его можно заменить.

Вак тоже не знал, что предпринять, но горел желанием экспериментировать. Он изучил работу Германа Кана, выда-

ющего американского военного стратега, который послужил прототипом главного героя черной комедии режиссера Стэнли Кубрика «Доктор Стрейнджлав». Во времена холодной войны, используя сценарное планирование и другие техники проигрывания военных действий, Кан обучал военных стратегов «думать о немыслимом», чтобы предугадать потенциальные действия Советского Союза и других стран, а главное – чтобы предотвратить угрозу ядерной войны.

Вак использовал сценарное планирование – с которым в Shell уже экспериментировали – как дополнение к традиционным методикам. Вместо того чтобы безуспешно пытаться предсказать цену на нефть в будущем, его команда создавала детальные, многовариантные сценарии того, почему и как она может резко взлететь или опуститься. С помощью этих сценариев они проверяли на прочность различные стратегии компании.

В теории этот подход был замечательным, но первые попытки Вака применить его на практике не имели успеха. Он и его команда потратили несколько месяцев на исследование, анализ всех ключевых моментов и создание ясного и понятного коммуникационного пакета. Но его ранние проекты сценарного планирования не находили поддержки у руководства Shell, заводя и его, и руководство компании в тупик.

Во время своего годового творческого отпуска в Японии Вак много времени посвятил изучению различий между ре-

зультативными и нерезультативными отчетами или планами. В течение следующих десятилетий его простой, но важный вывод окажет значительное влияние как на будущее Shell, так и на развитие стратегических сессий.

Много лет спустя в статье для журнала *Harvard Business Review* Вак рассказал, как внезапно он осознал, в чем заключается проблема:

Я понял, что главная сложность заключается в получении эмоционального одобрения со стороны руководства, чтобы они сказали: «Ага! Вот оно!» Это одобрение не появляется просто так, само по себе, когда ты предоставил на рассмотрение все альтернативы, не зависит от того, насколько красноречивым и убедительным было твоё выступление или насколько превосходно подготовлены наглядные материалы. Это происходит, когда твоё послание достигает микрокосма (ментальной модели) человека, принимающего решения, заставляет его пересмотреть свои представления о функционировании делового мира, приводит к изменению и реорганизации своей внутренней модели реальности.

Говоря другими словами, Вак осознал, что ему и его команде необходимо не столько сосредоточиться на своих гениальных теоретических исследованиях, сколько уделить больше внимания образу мышления и проблемам аудитории. Сталкиваясь с трудной, непонятной информацией, люди очень редко меняют свое мнение. В большинстве случаев

они с гибкостью акробатов Цирка дю Солей искажают данные так, чтобы те «вписались» в их систему взглядов.

Вак понял, что «достучаться» до руководителей можно, только если принять, а не оспаривать уже имеющийся у них багаж знаний и опыта. Эта основополагающая идея повлекла за собой ряд важных для него лично и для команды в целом выводов. Во-первых, требовалось увидеть и даже прочувствовать ситуацию с точки зрения руководителей, используя интервьюирование и другие методы. Затем необходимо было видоизменить презентации и вывести их за рамки представления фактических данных. Нужно было создать устные и визуальные материалы, которые будут перекликаться с существующими ментальными моделями руководителей и установят связь с отделами мозга, отвечающими не только за аналитическое мышление, но и за эмоции и распознавание образов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.