

Стратегічна дієта

Для багатьох людей і фірм стратегічне планування — здебільшого, така ж безрезультатна дія, як і рішення почати нове життя з першого січня.

В обох випадках причини одні й ті ж. Ми вже давно знаємо, як покращити наше життя: зайнятись спортом, кинути палити й розумно

харчуватись. Стратегічні плани компаній також усім зрозумілі: побудувати правильні взаємовідносини з клієнтами, добитись ефективної роботи команди, налагодити облік і т.д. Але, як не дивно, життя не змінюється з першого січня, а компанія не починає добре працювати з понеділка.

Все дуже просто: абсолютно беззмістовно вирішувати, що буде корисніше — схуднути, кинути палити чи зібрати команду професіоналів, якщо немає дисципліни, щоб довести до кінця хоча б щось із задуманого.

Зрозуміло, що починати треба насамперед із себе. Безумовно, цікаво обговорювати «сильні і слабкі сторони, ризики і можливості», але реальних проблем таким чином не вирішиш. Справа полягає не тільки у проведенні якісного аналізу, але і в РІШУЧОСТІ. Потрібний конкретний результат стратегічного планування — не глибокий аналітичний висновок на основі аналізу, а рішення виконання запланованого.

Бажаючи перейти на нові стандарти, багато компаній поспішають дізнатись, як повинні змінитись і працювати «рядові» співробітники. Але це точно не те, з чого потрібно починати. Якщо лідери хочуть переконати організацію в тому, що нова стратегія потрібна і справді виконується, вони повинні довести свою готовність до змін у власній роботі: у своїй поведінці, критеріях оцінки працівників і т.д. (випадок із практики: замовляючи програму підвищення ефективності роботи для менеджерів середньої ланки, вище керівництво дало таку вказівку: «будь-ласка

не торкайтесь теми співпраці з вищим керівництвом. Там і так все запущено. Зараз не час про це говорити, нехай спочатку

налагодять свою роботу») Важко уявити собі ще менш ефективний спосіб заставити співробітників прагнути до вищих стандартів



Наташа Мухітдінова
Сертифікований гештальт-терапевт (Московський гештальт-інститут). Консультує великі і малі підприємства в регіонах і столиці. Основний напрямок діяльності — управлінський та кадровий консалтинг.

Стратегією розвитку однієї компанії було приблизно таке: «задовольнити усіх клієнтів». Ця компанія займалася перевезенням вантажів, та аж ніяк не наданням інтимних послуг

у своїй роботі. Це, скоріш за все, спосіб навчити, а потім вигнати розумних людей з компанії, залишивши тільки тих, хто бездумно виконуватиме будь-які вказівки. Такі собі організаційні зомбі.

Щоб приймати правильні стратегічні рішення на кожному рівні організації, працівники повинні бути впевнені, що керівництво їх підтримає і нагородить (або, принаймні, не покарає), і, що вибір стратегічної дієти не зміниться через тиждень. Оскільки для успішного втілення будь-якої

зиту — наше життя не зміниться. Спалахи активності тільки спочатку приносять короткотривале покращення, а потім взагалі можуть травмувати. Якщо ми приймаємо рішення бути здоровими і сильними, то це рішення, мабуть, повинне бути не на один день.

Один з обов'язків лідера — діяти як тренер: звернути увагу на недоліки, викликати незадоволення існуючим станом речей та допомогти знайти шляхи покращення. Але для цього потрібна не тільки майстер-

стратегії визначається тільки нашими бажаннями. А тренер лише може вказати на їх реальність чи утопічність. Якщо моя вага 140 кг, а я бажаю бути балериною, то без тренера, який вкаже на мою велику уяву, як слабку сторону, не обійтись. Наші бажання можуть визначати стратегію, але опиратись вони повинні на дійсність. (Усі бажання здійснюються — бажай обережно!) Тренером у визначенні стратегії може стати, напевно, будь-хто: мама, друзі, вороги, партнери і т.д.,

але чію стратегію, чий бажання ви будете реалізовувати? І що потім робити з тими результатами? Можна все життя грати на скрипці, збирати

Розробка стратегії компанії дуже цікавий, захоплюючий процес. Напевно тому в одній із компаній стратегія змінювалась мало не щокварталу. Найцікавіше те, що до цього дійства залучались усі менеджери вищої та середньої ланки, які потім переробляли всі плани і т.д. Відкритим залишається питання: чого вони досягали і коли вони працювали?

стратегії потрібний не тільки рішучий початок, але й дотримання її протягом тривалого часу. Все, на жаль, як у житті: одноразове рішення відвідування тренажерного залу не зробить нас стрункими і спритними, та й після третього ві-

ність, а й знання того шляху, на який штовхатимете.

Все одно питання лишається відкритим: «як визначити стратегію розвитку?» Це дуже індивідуально, як, до речі, і з фізичною формою. Але, безумовно, напрям

грамоти, вчитись на відмінно, бо цього завжди хотіла мама; а насправді мріяти про хокей узимку і збирання грибів улітку.

Якщо у визначенні стратегії вам допомагатиме досвідчений консультант, то принаймні

Ще в одній компанії, де директорами були колишні працівники СБУ, місія проводилася під грифом «таємно» тільки перевіреними людьми. Мотивація дуже проста: робота з консультантом була дорога, тому до такої цінності долучати всіх не можна

з'явиться шанс знайти саме свою стратегію розвитку, зрозуміти свої бажання щодо власного бізнесу. Тоді завзяття для реалізації такої стратегії буде значно більше, нею можна буде зарадити своїх працівників. Таким чином стратегія перестає бути банальним набором тактичних прийомів, вона стає принциповою. Її легше буде дотримуватись протягом тривалого часу, в неї простіше буде повірити не тільки вам, як лідеру, а й працівникам. Причина в тому, що люди приймають стратегію і втілюють її на відмінно, коли не хочуть підвести того, хто її створив. Саме лідер повинен запропонувати ідеологію, яка зможе об'єднати людей, але це тільки перший крок. Реалізація програми «самовдосконалення» буде успішною тільки в тому випадку, якщо учасники будуть втілювати її для себе, а не для дружини, родичів, партнерів або когось ще.

Будьмо відверті, більшості здається, що все дуже просто: можна розібратися і без консультантів. Стратегія — заробити щонайбільше грошей, або з кожного мешканця міста зробити свого задоволеного клієнта. З цього моменту життя перетворюється на цирк, де ви у головній ролі та в усіх іпостасях: клоун, жонглер, слон і т.п. (анекдот: «у цирку аншлаг — привезли кобилу, яка вміє говорити. Всі люди в очікуванні дива, а на арену цирку виводять стару обдерту коняку без зубів. Обв'язують її канатами, підтягують до купола цирку і кидають на арену. Так роблять декілька разів. Нарешті коняка встає і говорить: “боже, коли вже я здохну?”») Обравши собі за стратегію, зробити усіх мешканців міста своїми задоволеними клієнтами, ви ризикуєте перетворитися на таких коняк, які вміють говорити.

Гідна стратегія базується і на конкурентних перевагах.

Неможливо розвиватись в усіх напрямках одночасно (стратегія — це здатність вирішити, які замовлення ви не будете приймати). Стратегія для того і потрібна, щоб з розумінням вибрати критерії, за якими фірма бажає конкурувати, а потім, доклавши всіх зусиль і винахідливості, організувати роботу так, щоб все було спрямовано на надання і підтримку цих конкурентних переваг. Знову ж таки, це все можна робити самому, можна запросити друзів на пиво і поговорити з ними. Але це доволі ризиковано. Для того, щоб набути гарної фізичної форми, мало балакати про це з друзями, або дивитися як вони це роблять. У них своя форма, у нас зовсім інша. Тільки тренер, пильно оцінивши критичним поглядом зі сторони, зможе підібрати для нас потрібний комплекс вправ. Але обирайте тренера уважно!