

Как научить стратегичности

Работа с руководителями разного возраста, опыта и уровня подготовки все чаще наводит на грустные размышления. Да, они знают основы менеджмента, умеют организовать деятельность на своем участке, многие неоднократно проходили разного рода тренинги и обладают «корочками» престижных учебных заведений. Но есть одно обстоятельство, точнее недостаток немаловажного качества – умения мыслить стратегически.

В понятие «стратегическое мышление» я вкладываю умение оценивать ситуацию в целом, а не вдаваться в мелкие незначимые детали, способность развивать абстрактный подход – видеть не только частности, но и закономерности, стремление понять технологии управления, а не искать маленькие инструменты для решения локальных задач.

Представьте себе ситуацию ремонта в квартире. Можно оценить желаемое состояние, определить необходимые материалы, осуществить закупку в одном-двух супермаркетах, осуществить параллельно-последовательные действия: пока один человек занимается окнами, другой готовит стены, третий убирает мусор. Можно пойти и другим путем. Долго выбирать в Интернете, какие кисточки подобрать (производитель, размер, качество), рассмотреть особенности разных строительных смесей (с учетом их многообразия процесс займет часы, а то и дни), объезжать все магазины города, сравнивая цены, потом повторить объезд уже для покупок. Далее тщательно и всей бригадой работать над одним квадратным метром. Если речь не идет о реставрационных работах, очевидно, что второй путь будет и длительнее, и дороже, и едва ли результат оправдает вложенные усилия. Хотя, если рассматривать отдельные детали, придаться не к чему. Именно поэтому нужен грамотный руководитель, который определит цель, спланирует пути достижения цели, оценит ресурсы, материальные и временные, и целесообразность выбора маршрута.

Как же отсутствие стратегического («руководительского») подхода проявляется на занятиях? Например, обсуждается тема «Что препятствует обучению взрослых людей». Вопрос далеко не теоретический, так как при постоянном совершенствовании технологий людям для того, чтобы качественно выполнять свою работу необходимо постоянно осваивать новые знания и навыки. Это когда-то обучение помогало в первую очередь повысить профессиональные навыки, продвинуться по службе. Сейчас обучение в высокотехнологичных и наукоемких отраслях – обязательное условие повседневной жизни. И, как это ни парадоксально, большинство руководителей разного уровня сталкиваются с тем, что подчиненные явно и неявно сопротивляются внедрению новшеств.

Тема интересует всех участников занятий. Начинаем разбирать конкретную ситуацию, предложенную одним из руководителей. Существуют современные программы для проектирования, но большинство людей независимо от возраста всеми правдами и неправдами стараются оттянуть момент перехода на новые методы. Вдруг дискуссия «делает зигзаг» – и все начинают обсуждать важный, но не имеющий к делу вопрос: когда наличие программы подменяет интеллектуальные усилия работника. С энтузиазмом говорят о том, что есть талантливые ученые, которым и программа не так нужна, и есть армия середняков, которым современные средства помогают скрыть свои слабые способности.

Вроде бы, вопрос важный, но... К делу в данном случае он никакого отношения не имеет. Приходится приложить усилия, чтобы вернуть группу к теме. И так по многим вопросам – вместо того чтобы сконцентрировать силы на главном направлении, выбирается какая-либо мелочь, и дискуссия уходит в сторону. Рассматриваем планирование отношений с заказчиком – переходим на обсуждение деталей характера отдельных представителей заказчика. Почти по любому вопросу начинается набор историй на тему: «А вот у меня был такой случай...» И случаи, эти, увы, непосредственного отношения к теме не имеют.

Конечно, преподаватель может порадоваться значительной активности учащихся. Но эта активность не конструктивна, свидетельствует о неумении расставить приоритеты и действовать для достижения цели. Это один из колоссальных источников потерь рабочего времени – вместо обсуждения вопроса по существу любое совещание превращается в посиделки. В итоге все устают, часть вопросов остается нерешенной, а полдня пролетает незаметно. Парадокс заключается в

том, что чем лучше межличностные отношения в коллективе, тем неэффективнее зачастую проходят совещания и рабочие группы.

Еще один пугающий момент – позиция «так все делают, так было всегда». Чем крупнее и стабильнее организация, тем чаще это встречается. Хорошие условия труда и быта, социальная защищенность иногда способствуют не творческому поиску, а стремлению приспособиться к среде. Недавно один из топ-менеджеров стабильной организации сетовал, что все попытки заставить людей думать, искать новые пути терпят неудачу. Когда на работу принимаются новые сотрудники, чтобы обеспечить свежий взгляд, эти новые сотрудники быстро приспосабливаются к обстановке, и бурные ручейки вливаются в спокойную и неспешную реку повседневности. При этом на тактическом уровне все задачи выполняются, а вот насколько современно и эффективно – это уже другой вопрос.

Примеры: обсуждаем тему должностных инструкций – руководители с удивлением спрашивают, зачем. Ведь это не их вопрос, а службы кадров. Говорим о том, что неправильный прием на работу приводит к значительным финансовым потерям – недоумевают: «Почему? Ведь можно по окончании испытательного срока уволить и взять нового, где же здесь затраты». Надо регулярно пересматривать бизнес-процессы – а зачем? Ведь есть регламентирующие документы, которые худо-бедно все описывают.

Едва ли не самая тяжелая тема в обучении – особенности разных организационных структур, преодоление присущих им недостатков, анализ и совершенствование деятельности и бизнес-процессов. Поначалу большинство слушателей даже не понимает, к чему нужна «вся эта теория». А ведь именно эта так называемая «теория» имеет самое важное практическое применение. Надо научиться видеть картину мира в целом, обеспечить системный подход, а не осуществлять точечные мероприятия. Точечные мероприятия – удел исполнителей, а не строящих карьеру менеджеров.

Большой уклон идет в сторону поиска «таблетки»: есть проблема, ее надо решить, скажите конкретно, как. Представим себе водителя, который не хочет понимать принципы дорожного движения, а ждет четких инструкций, когда перестроиться, куда повернуть, какой сигнал включить. Ехать он будет медленно и странно. Любая неожиданность на дороге, например, в виде неработающего светофора, приведет его в стрессовое состояние – ведь по инструкции на этом перекрестке надо дожидаться разрешающего сигнала, а его нет. Присутствует стремление получить четкую информацию «как это происходит в компании X, чтобы мы могли повторить». А скопировать нельзя ничего, так как не бывает абсолютно одинаковых условий.

Впрочем, не все так безнадежно, как кажется на первый взгляд.

Важно своевременно идентифицировать проблему, работать над ее решением, и результат будет достигнут достаточно быстро, по крайней мере, для большинства. Группа, которая на первом занятии за полчаса с трудом решала простейшую управленческую задачу, через несколько занятий за пятнадцать-двадцать минут структурированно обсуждает серьезный вопрос и формулирует четкие выводы, которые оказываются действительно полезными для организации. Они поняли технологию постановки и решения задачи, основные принципы организации совещаний. Тот, кто в начале со скучающим видом воспринимал информацию о должностных инструкциях, вдруг просит подробнее рассказать о принципах разработки этой инструкции. Причем не формально, не для кадрового делопроизводства, а для лучшей организации работы и взаимодействия у себя в отделе. И интерес этого руководителя неожиданно поддерживается всей группой – казавшийся ненужным раздел из теории переходит в практическую плоскость. Мнение «это не наше дело, у нас что-то такое есть, и так все работает» оказывается забытым. Человек, скептически реагирующий на любое нововведение, сообщает, что стал применять метод саморегистрации для анализа собственной деятельности, и уже получил результаты.

Если своевременно помочь руководителю посмотреть на мир широко открытыми глазами, мы получим то самое повышение эффективности, о котором так много говорят. Инструменты для этого – не только обучение, но и работа непосредственного начальника (если сам этот начальник отличается умением мыслить стратегически). Когда на занятиях мы рассматривали метод управления по целям, один из молодых руководителей сказал, что по отношению к нему начальник действует именно так (увы, только один). И этот руководитель обладал явными управленческими, а не исполнительскими характеристиками, сформированными в процессе повседневной работы.

Самым оптимистичным для меня стало высказывание одного руководителя по завершении учебного курса. Он отметил, что многое из услышанного он и так знал (логично, ведь менеджмент – это не изобретение инопланетян). Самое важное, что он извлек для себя – то, что не надо всю жизнь действовать по одному образцу, как бы хорош он ни был, надо научиться видеть разные варианты и возможности, все время искать пути совершенствования. Такую позицию декларируют многие. А вот когда ей будут следовать многие – мы и получим нормальных стратегически мыслящих руководителей.

Е. Борисова,

*генеральный директор
ООО «Ю-Консалт»,
С.-Петербург*