

# 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*