

Время на стратегию

Как не потратить его впустую

Исследователи подсчитали, что большинство руководителей выделяют на принятие стратегических решений лишь три часа в месяц. Если эксперты правы, то в сумме набегает не больше недели в год. Хуже того, многие из нас тратят эти драгоценные часы на разговоры и обсуждения вместо того, чтобы принимать практические и обоснованные решения.

Результат? Решения, которые запаздывают, ведут к бесполезной трате средств, упущенным возможностям и скудным долгосрочным инвестициям. Компания тратит больше времени на выбор дизайна для поздравительной открытки, чем на обсуждение насущной стратегии конкуренции на развивающемся рынке? Самое время задуматься о том, как избежать подобных ловушек.

Общий подход прост: действуйте по принципу большей отдачи. Тратьте основное время, выделенное вами для принятия стратегических решений, на вопросы, которые могут оказать наибольшее влияние на долгосрочное благополучие вашей компании. Не смешивайте рутину и стратегию — выделяйте для обдумывания долгосрочных инициатив особое время, в которое вас ничто не будет отвлекать на «неотложные дела». Рассматривайте альтернативы, оценив, по крайней

Рассмотрим эти рекомендации чуть подробнее.

Беритесь за стратегию тогда, когда голова не занята текучкой

Проводите совещания по вопросам повседневной деятельности компании и совещания по перспективным вопросам отдельно. Например, совет директоров датского банковского гиганта ABN AMRO обычно тратил лишь около часа в месяц на обсуждение стратегии, тогда как основное время совещаний уделялось каждодневным вопросам работы. Но изменения на рынке требуют большей концентрации на стратегических вопросах. Сейчас совет собирается вместе на чуть меньшее время, но уделяет гораздо больше из этого времени стратегии, как правило, около 10 часов в месяц.

зачем именно участники совещания должны прочитать их (например, только для информации, или обсуждения, или принятия решения). Это настроит участников на то, чтобы посвятить драгоценное время решению ключевых вопросов.

Оцените реальную значимость каждого из пунктов повестки

Распределите пункты повестки совещания согласно их значимости в перспективе. Рассматривайте лишь вопросы с высокой значимостью и делегируйте малозначимые вопросы более низкому организационным звеньям.

Рассматривайте альтернативы

Оцените как минимум три жизнеспособные альтернативы действий до того как одобрить любую стратегию. Это способствует тому, что команды выберут не просто самое очевидное, но наилучшее направление действия.

Придерживайтесь задуманного

Четко и однозначно договоритесь о том, что было решено на совещании. Затем определите ресурсы (время, людские способности и деньги), требуемые для претворения стратегии в жизнь, а также финансовые результаты, которых вы должны достичь. **M**



Компания тратит больше времени на выбор дизайна для поздравительной открытки, чем на обсуждение насущной стратегии конкуренции? Ситуацию пора менять

мере, три жизнеспособных варианта каждой стратегии. Используйте ваше «стратегическое время» для принятия решений, а не просто для обсуждений, фиксируйте, что было решено, и не затягивайте с вычеркиванием дел из стратегической повестки дня.

Фокусируйтесь на решениях, а не на обсуждениях

Улучшайте эффективность и скорость принятия решений, например, заранее раздав перед совещанием материалы к прочтению. Уточните,