

ПОЛОСА

ТРЕНИНГ

27 сентября в Якутске стар-
тует проект, направленный на
поддержку руководящих кадров.
Проект предусматривает прове-
дение тренинга "Стратегичес-
кий стиль мышления", который
проведет Михаил Пронин, пред-
седатель межрегионального
объединения тренеров и кон-
сультантов. Печатный вариант
тренинга мы предлагаем ваше-
му вниманию.

*Я ничего не буду придумывать.
Все факты, которые можно прове-
рить, на самом деле суть факты.
Имена - настоящие. События имели
место. Остальное - ложь.*

Кир Бульчев.

Стратегическое мышление -
это, то, что у вас остается, когда
судьба заставляет в очередной
раз выкинуть в корзину ваш, так
называемый, стратегический
план. Главное не планы, а спо-
собность работать с вашей жиз-
нью и вашей организацией в
стратегическом ключе. Вот об
этих самых "ключках" от рая, в
котором рождаются и реализуются
стратегические замыслы, мы
и поговорим...

СТИЛЬ СТРАТЕГИИ

Кто такой стратег? Стратег - это
диссидент поневоле. Спросите поче-
му? Расскажу такую историю.

Как-то, уже на заре перестройки,
один известный "бывший советский
писатель" на вопрос "за что его вы-
слали?" несколько озадаченно отве-
тил: "Сам не пойму - у меня не было
никаких принципиальных расхожде-
ний с советской властью, а те что бы-
ли - носили исключительно стилисти-
ческий характер..."

Несмотря на то, что Абрам Терц -
человек с большим политическим
юмором, его пример другим наука:
как только вы решили заняться стра-
тегическими вопросами - вы первый
кандидат на вылет из организации.
Если только вы не собственник. Но и
в этом случае вам не избежать кон-
фликтов со своими партнерами. Кон-
фликтов, в общем-то, не принци-
пальных, возникающих на пустом -
стилистическом, - месте. Вы это уже
проходили? Так вот, какой пример
можно привести, когда речь идет о
стиле мышления, стиле восприятия
мира?

У летчиков есть два способа вос-
приятия полета на малых высотах:



"земля набегаёт на самолет (на вас)"
или "самолет (вы) набегаёт(е) на
землю"... Причем летчик может осо-
знанно и произвольно переключаться
между этими режимами работы. Для
того чтобы понять и проверить эту
методику, необязательно быть летчи-
ком, достаточно уметь водить авто-
мобиль. Но самое интересное - в од-
ном режиме авария - не хочу гово-
рить катастрофа, - неизбежна, а в
другом нет. Как вы думаете - в ка-
ком?..

Если вы мыслите и живете в ре-
жиме работы офисной интеллиген-
ции, то крушение стратегических
планов неизбежно. Если вы не живе-
те интересами коллектива, то не
только реализовать стратегические
замыслы, но и остаться среди этих
коллег достаточно проблематично.
Что вы выбираете - коллектив или
одиночное плавание? Подумайте и
ответьте на этот вопрос для себя, не
заглядывая в правильное решение,
что приведено ниже.

К сожалению, "или - или" - это
неправильная постановка проблемы,
потому что стратег - это человек с
двойной моралью. Он говорит "Да!"
настоящему, хвалит сотрудников за
результаты, достигнутые сегодня, и
он говорит "Да!" будущему. А если
будущее принципиально отличается
от настоящего (стратегия - это не
мысли о том, что мы будем делать
сегодня после обеда), то сегодняшнее
в нем уже не имеет ценности: за-
чем за это хвалить других или тешить
свое самолюбие? Поэтому у стратега
две системы ценностей, две морали.
Такая у него философия.

Технологии "или - или" в страте-
гическом пространстве не работают.
Просто разбить все на подзадачи
здесь не получится, хотя реализовы-
вать процессы придется именно так.

СТРАТЕГИЧ
МЫШЛЕНИЕ
ДИССИДЕНТ

Скажите парадокс? Да - для сознания
офисной интеллигенции, и ничего
уничжительного в таком определе-
нии нет. Просто это такой стиль жиз-
ни, это такие люди. А самая большая
сложность состоит в том, что этот
стиль "укореняется" в человеке пси-
хофизиологически и живет своей
собственной жизнью. Самое трудное
- сдвинуть эту самую психофизиоло-
гию человека и коллектива. И хоть к
сегодняшнему разговору этот факт
имеет опосредованное отношение,
несколько слов об этой проблеме
здесь все же нужны. Любый руково-
дитель переживал ситуацию когда
"разговор не получился": поговорил с
сотрудником, тот пообещал сделать
все, что приказали, и позже, дейст-
вительно, сделает. И вроде бы на-
чальник все объяснил, и человек по-
нял, и дело, вроде, сделано, но шеф
чувствует, что "разговор не получился".
Почему? Просто руководитель и
исполнитель в разных пространствах,
у них разная картина мира. И дело не
столько в ее глубине, подробности и
прочих факторах, вытекающих из
большого опыта или знаний руково-
дителя, сколько в стиле, режиме ее
производства. У руководителя-стра-
тега другой стиль, режим обработки
"картинки" мира: не "мир наезжает
на него", а он "наезжает на мир". Это
две больших разницы, как говорят в
Одессе. Можно приказать, но не до-
казать или объяснить. Можно объяс-
нить или доказать, но не убедить.
Убедил - разговор "получился", не
убедил - "не получился". А убежде-
ния - это уже философия, мировоз-
зрение. Как у вас с этим на осознан-
ном и произвольном уровне? Много
ли вы знаете технологий в управле-
нии, основанных не на послушании и
морковках, а на единомыслии?

К слову, из названных стилей мы-
шления один - очень экономичный
(чего суетиться под клиентом), а вто-
рой - крайне энергозатратный, тре-
бующий всего человека. Думаю, что

вы уже сообразили, какой из них
стратегический. Правда, как посмот-
реть: некоторые, кто "работу работа-
ет", просто мечтают о непыльном
времяпрепровождении за принятием
стратегических решений.

Если опуститься на уровень праг-
матики, то важно сказать вот о чем.
Вменяемый руководитель-стратег
управляет временем не с помощью
"матрицы Эйзенхауэра", где главную
позицию занимает срочное и важное
(иными словами, разрешение кризи-
са), а с "советской матрицей" управ-
ления (хоть по Брежневу, хоть по
Сталину), где к срочному и важному
добавляется главное (или перспек-
тивное). Простой пример: многие
центральные станции московского
метро построены в 1943 году. А год
учреждения званий и орденов "Мать-
героиня" и медали "материнство" -
1944-ый. Согласитесь, что это дру-
гое пространство для принятия ре-
шений. Что у нас в стране за послед-
нее время сделано из главного, пер-
спективного?

Ну и еще одно короткое наблю-
дение, чтобы помочь вам поразмыш-
лять над этим вопросом. В 80%
(принцип Паретто: 20/80 или 30/70)
срочное - это несколько раз отложен-
ное важное. Остальные 20 или 30% -
это, мягко говоря, "странные" сроч-
ные запросы сверху: от руководите-
лей или органов государственной
власти.

Как вы думаете, наши сегодняш-
ние общероссийские национальные
проекты - это главное (перспектив-
ное) или несколько раз отложенное
важное? Не находите, что это стили-
стический вопрос?..

ТРИ ВОПРОСА
РЕЗЕРФОРДА
ЧЕРНОМЫРДИНУ

Приобретение опыта в стратеги-
ческом пространстве складывается
из ответов на три простых вопроса,
проверенных временем. Что я (или

ЧЕСКИИ СТИЛЬ ЛЯ ИЛИ IT ПО ПРИЗВАНИЮ

мы) нового заметил (заметили)? Что я (мы) нового понял (поняли)? Что я (мы) нового сделал (сделали)? Скажете, просто? Попробуйте осмелиться и задать эти вопросы в любой успешной, считающей себя "развивающейся", организации. Увидите, какие будут ответы. Особенно, если к последнему вопросу добавите - "...из того, о чем вас никто не просил". Боюсь, чаще всего ответом будет: "Новое это хорошо, но это - не наш функционал". Офисная интеллигенция тем-то и отличается, что живет в пространстве функционала.

Чтобы понять, откуда взялись именно такие стратегические вопросы, мы продолжим разговор о том, кто эти вопросы задает - о стратеге.

Собственно, стратег - это человек, бегущий "вперед паровоза", тогда как вся теория едет в пятом вагоне. То есть, вы сделали что-то, чего еще никогда в мире не было. Вы организовали систему по производству нового фабриканта, как говорил Генри Форд - старший или первый. Только потом придут специалисты и опишут ваш опыт. Затем кто-то его осмыслит и превратит в теорию или "лучшую практику". И лишь на пятом шаге о вашем опыте начнут рассказывать всем остальным. Вы этим заниматься не будете - вам просто некогда, да и неинтересно. Вам, как стратегу, интересно другое.

Посмотрите на многие бизнес-бестселлеры: разрыв между выходом "у них" и у нас в среднем два-три года. Прибавьте к этому еще два-три года, ушедшие на описание, теоретизацию и производство книги - вот вам и отставание в пятилетку. Вы помните, что вы делали три года назад? А пять? Вот-вот: они уже забыли, а мы только начинаем осваивать.

Во многих наших деловых газетах пишут о западных гуру консалтинга как о знатоках современного бизнеса. Это, конечно, важно - для офисной интеллигенции. Наиболее про-

двинутые из них расскажут вам о тенденциях в бизнесе. Но проще и быстрее, если вы поговорите не с теми, кто про тенденции знает, а с теми, кто их создает. Общеизвестно, что многие инновации создавались в сараях или гаражах. Когда вам в последний раз презентовали западного гуру из сарая? Не помните? Я тоже.

Но вернемся к происхождению трех вопросов. В какой-то момент в лаборатории Эрнеста Резерфорда работали шестеро будущих лауреатов Нобелевской премии в области физики. Собрались специалисты, чей совокупный опыт в этой сфере превосходил знания по этому вопросу у всего остального населения Земли. Каждую неделю, по средам, они собирались и обсуждали итоги своей работы. В конце концов, они сошлись именно на этих трех вопросах: "Что нового мы заметили за прошедшую неделю?", "Что нового мы поняли?" и "Что нового мы сделали?". Поэтому эти три вопроса сформулированы людьми, бегущими вперед паровоза.

Как вы знаете, любые проблемы, объекты, процессы или явления могут быть описаны в двух подходах: иррациональном - образном, художественном, и рациональном - логическом, научном. Вот еще две принципиальных цитаты на уже затронутую нами тему: "Жизнь на десять процентов состоит из того, что вы в ней делаете, а на девяносто - из того, как вы ее принимаете" (Соммерсет Моэм) и "Опыт это не то, что с нами происходит. Опыт - это то, что мы делаем с тем, что с нами происходит" (Альберт Эйнштейн). Как мы видим - все великие говорят об одном и том же.

Что произойдет, если не задавать себе стратегические вопросы? За ответом далеко ходить не надо. У вас разовьется синдром Черномырдина: будете хотеть как лучше, а получать-

ся будет как всегда... И какое чувство у вас теперь вызывает фраза "опытный руководитель"?

Итак, есть три главных барьера в любом стратегическом начинании, или к ним можно свести все их множество: барьер наблюдения, барьер понимания и барьер действия или реализации. Эти барьеры помогают преодолеть три стратегических вопроса. И стратег упражняется в ответе на них каждую неделю. По средам.

ВЕЛИКИЙ КОМБИНАТОР — ЧАСТНЫЙ СЛУЧАЙ

Все, я думаю, знают поговорку "Не говори гоп, пока не перепрыгнешь!". Но не все слышали ее продолжение: "А коли перепрыгнул и сказал гоп, - посмотри куда вскочил". Приняв стратегическое решение и реализовав его, вы попадаете в пространство, в котором нет ни законов, ни правил. Точнее, они есть, но вы о них еще не знаете.

В быту такую ситуацию не надо путать с "синдромом Остапа Бендера", который и не знал, что на 18 досках играл испанскую партию, а в оставшихся 12 черные защищались от великого комбинатора хоть и устаревшей, но достаточно эффективной защитой Филидора. Это другой синдром - синдром "умного дурака". О нем Эрнест Резерфорд писал так: "Мы делали больше, чем понимали". Но быть "умным дураком" противостоит и очень затратно. Умный - потому что сообразил, смог, добежал, допер. Но дурак, потому как до конца не понимаешь, куда вскочил и как все будет развиваться дальше...

Стратегия - это работа не просто в зоне комфорта, это постоянная жизнь в "зоне смерти". Но это уже совсем другая тема.

Михаил Пронин.