

ГЛУБОКОЕ ПОГРУЖЕНИЕ:

Три дисциплины стратегического мышления*

Автор: Rich Horwath



* – Оригинал статьи находится на ресурсе: <https://www.strategyskills.com/free-resources/white-papers/>

Вы всё понимаете? Перевожу: вы стратег? Часто ли вы слышите, как группа обсуждает лидера и говорит, что он просто ничего не понимает? Они говорят это о вас? Так вы тактик или стратег? И вообще, имеет ли это значение?

Четыре отдельных исследования по лидерству, опубликованные журналами Wall Street Journal, Chief Executive Magazine, HR Magazine, а также Американской ассоциацией менеджмента, показали, что сегодня наиболее ценный навык лидера – это стратегическое мышление.

К сожалению, последние данные, опубликованные в Harvard Business Review, показывают, что только 23% руководителей в США сильны в стратегическом мышлении.

Исследования авторов Carroll и Mui подчеркивают важность на организационном уровне стратегического мышления. Авторы изучили 750 банкротств компаний с активами не менее 500 миллионов долларов в последних кварталах с 1981 по 2005 годы. Анализ показал, что причиной банкротства №1, почти в 50% случаев, — это плохая стратегия. В большинстве случаев ситуации, которых можно было избежать, были ни чем иным, как результатом плохой исходной стратегии и некомпетентного их исполнения. Если лидеры, на разных уровнях вашей организации, сегодня не могут мыслить стратегически, у вас завтра может не быть бизнеса.

Так что да, способность мыслить стратегически важна и для отдельных лиц, и для целых организаций.

Главный вопрос — как мы можем постоянно оттачивать свои навыки стратегического мышления, чтобы не просто выживать, но и процветать?

Дело в том, что сегодня перед руководителями стоит задача становиться успешнее, затрачивая как можно меньше ресурсов. У всех руководителей есть ресурсы — время, талант и капитал, представленные в том или ином количестве. Так что, технически, все руководители — стратеги. Однако, на практике выходит, что это далеко не так. И в этом заложены великие возможности! Чем глубже вы сможете погрузиться под «поверхность» в бизнесе и найти новые стратегические решения, тем более ценным вы станете для своей организации.

Стратегическое мышление — это постоянное формулирование новых идей и выводов с целью достижения преимущества. Стратегическое мышление отличается от стратегического планирования. В то время как стратегическое мышление — это генерация идей, стратегическое планирование — это направление этих идей в практическое русло для достижения конкретных целей и задач.

Ключевое различие между стратегическим мышлением и стратегическим планированием заключается в том, что стратегическое мышление должно происходить на регулярной основе как часть нашей повседневной деятельности,

в то время как стратегическое планирование происходит периодически — ежеквартально, раз в полгода или ежегодно.

Во время регулярных встреч с начальниками, коллегами, клиентами, поставщиками и другими лицами вы наверняка замечали, что стратегическое мышление может быть представлено на разных уровнях — от выда-

ющегося до нулевого.

Чтобы помочь вам понять концепцию стратегического мышления, я выделил четыре типа стратегических мыслителей на основе исследований работы руководителей из 154 компаний.

При оценке способностей мыслить стратегически важно учитывать два критерия: «частоту появления идей» и «значимость таких идей». Воспользуемся аналогией с дайвингом и выделим четыре типа стратега:

- Первый тип — это «пляжный отдыхающий». Это руководитель, который ходит вокруг и не вносит существенного вклада в бизнес.

В этом заключаются великие возможности: Чем глубже вы сможете погрузиться под «поверхность» в бизнесе и найти новые стратегические решения, тем более ценным вы станете для своей организации!

- Второй тип стратега – это «ныряльщик с трубкой». Этот тип руководителя лишь бегло касается проблем. И хотя они первые, кто машет рукой и говорит - «у нас проблемы», они не предлагают никаких потенциальных решений.

- Третий тип стратега – это «аквалангист». Подобно аквалангисту, эти руководители оснащены необходимыми инструментами и инструкциями и могут сформировать стратегические идеи.

- Последний тип стратега – «фридайвер». Такие люди могут погружаться под воду на глубину до 250 метров на одном дыхании. Это позволяет им на регулярной основе генерировать новые и эффективные идеи для бизнеса.

Исследования показывают, что только трое из десяти руководителей являются действительно стратегами, т.е. находятся на уровне фридайверов.

Реальность такова, что большинство людей не могут задержать дыхание более чем на полторы минуты, в то время как мировой рекорд для фридайвинга, задержать дыхание на 11 минут 35 секунд.

Почему разница так велика? Фридайверы оттачивают дыхательные техники, они умеют использовать свой ресурс – кислород, более эффективно, чем все остальные. Так и в бизнесе, стратегическое мышление – это способность использовать свои ресурсы-время, талант и бюджет – более эффективно, чем конкуренты.

Чтобы помочь руководителям на всех уровнях мыслить стратегически, я разработал концепцию стратегического мышления. В ней – три дисциплины:

1. Проницательность – генерация ключевых бизнес-идей,

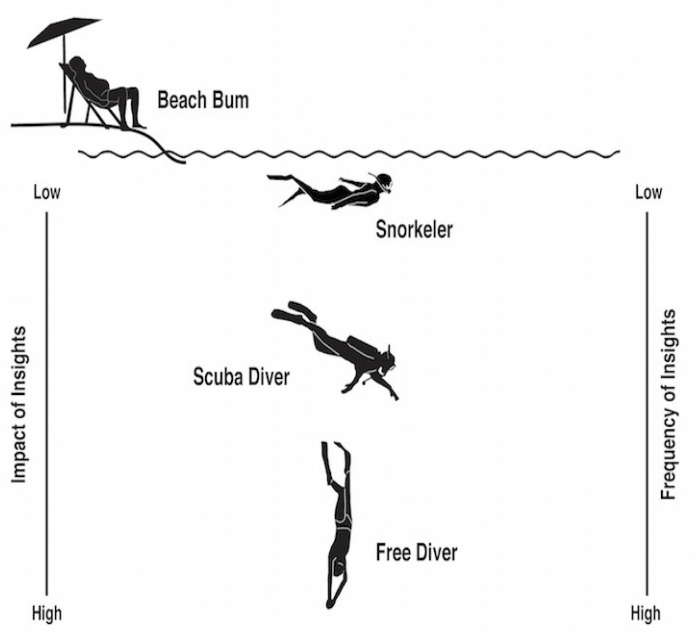
2. Управление ресурсами – распределение ресурсов на основе компромиссов, и

3. Действия – реализация стратегии для достижения целей.

Дисциплина номер 1 – Проницательность

Один из интересных парадоксов стратегии состоит в том, что для того, чтобы развить свое мышление и сформировать понимание ситуации,

нужно сначала погрузиться под поверхность проблем и сделать выводы. Стратегический вывод – это новая идея, которая объединяет два или более фрагмента информации для того, чтобы повлиять на общий успех бизнеса и привести к появлению конкурентного преимущества.



Модель айсберга иллюстрирует этот феномен, когда дело доходит до понимания ситуации. Если айсберг представляет собой совокупность идей на рынке. Слишком часто компании сражаются друг с другом, используя информацию, доступную каждому, а это – вершина айсберга. Под поверхностью, где находится его большая часть, скрыта информация, которую труднее увидеть и, – ценнее всего использовать.

Ключевой вопрос этой дисциплины – какие ключевые представления дают импульс инициативе, активности или проекту?

Дисциплина номер 2 – Распределение ресурсов

Одно дело – иметь стратегию, расписанную на бумаге, но реально реализованные стратегии организаций – это результат решений о распределении ресурсов, принимаемых руководителями каждый день. Поэтому очень важно иметь четкое представление об имеющихся ресурсах и о том, как максимально использовать в организации их потенциал. Поскольку компании с многомиллиардными оборотами регулярно терпят банкротство, становится очевидным, что обладание большими ресурсами ничего не гарантирует.

То, как мы распределяем ресурсы, имеет очень важное значение!

После того, как содержание стратегии было создано с помощью дисциплины Проницательность, следующий ключевой компонент при принятии решений – это распределение ресурсов. Определение стратегии начинается с разумного распределения имеющихся ограниченных ресурсов. Таким образом, эта дисциплина также лежит в основе стратегии. По сути, обсуждение стратегии сводится к тому, как распределить ограниченные ресурсы так, чтобы максимизировать бизнес-потенциал.

Ключевой вопрос этой дисциплины – какие компромиссы будут предприняты, чтобы распределить доступные ресурсы?

Дисциплина номер 3 – Действие

Часто предполагается, что после формулирования подробной стратегии её воплощение произойдёт само по себе. Исследования же указывают на обратное!

Опрос более 400 компаний показывает, что 49% бизнес-руководителей сообщают о разрыве между способностью организации сформулировать стратегическое видение и их эффективностью в реализации этого видения.

Ключевой вопрос третьей дисциплины – это Какие действия я могу предпринять, чтобы добиться преимущества?

Большинство семинаров и учебных программ касаются только первых трех уровней стратегии: корпоративного, организационного и функционального. Но все они – части самого важного уровня стратегии – это вас!

В действительности, стратегия создается на индивидуальном уровне. К сожалению, 90% директоров и вице-президентов никогда не имели возможностей для обучения и развития стратегического мышления. Хорошая новость – развивая свое стратегическое мышление, вы сможете подняться от тактического уровня к стратегическому. Новость ещё лучше – при этом вы не только станете более ценным для своей организации, но и отделите себя и свой бизнес от конкурентов. Так вы понимаете?

К сожалению, 90% директоров и вице-президентов никогда не имели возможностей для обучения и развития стратегического мышления!