

Boxoft Image To PDF Demo. Purchase from
www.Boxoft.com to remove the watermark

*Для прогрессивно мыслящих руководителей,
которые хотят достичь новых высот
в короткий срок*

Chris Ertel, Lisa Kay Solomon

MOMENTS OF IMPACT

HOW TO DESIGN
STRATEGIC CONVERSATIONS
THAT ACCELERATE CHANGE



Simon & Schuster

Крис Эртел, Лиза Кэй Соломон

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ

КАК ОБЕСПЕЧИТЬ
ПОЯВЛЕНИЕ ПРОРЫВНЫХ ИДЕЙ
И НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ
ПРОБЛЕМ

Перевод с английского



Москва
2019

УДК 658.5
ББК 65.291.21+88.566.3
Э82

Переводчик С. Новицкая
Редактор Н. Нарциссова

Эртел К., Соломон Л.К.

Э82 Стратегическая сессия: Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем / Крис Эртел, Лиза Кэй Соломон; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 248 с.

ISBN 978-5-9614-5047-7

Любая компания сталкивается со стратегическими проблемами, например рост конкуренции на рынке, снижение спроса на предлагаемые товары и услуги, работа в условиях нестабильной экономической ситуации в стране. Для того, чтобы выработать план действий по этим вопросам, недостаточно собрать обычное совещание и провести мозговой штурм — необходимо провести стратегическую сессию. Авторы этой книги Крис Эртел и Лиза Кэй Соломон, которые уже 15 лет помогают руководителям делать стратегические совещания более результативными, делятся своими профессиональными секретами. Они раскрывают перечень действенных инструментов проведения стратегической сессии, позволяющие вовлечь всех участников не только в аналитическую дискуссию, но и в творческий и эмоциональный процесс, что обеспечивает появление поистине прорывных идей и решений.

УДК 658.5
ББК 65.291.21+88.566.3

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу ru@alpin.ru.

© Chris Ertel and Lisa Kay Solomon, 2014

© Издание на русском языке,
перевод, оформление.

ООО «Альпина Паблишер», 2019

ISBN 978-5-9614-5047-7 (рус.)
ISBN 978-1-4516-9762-9 (англ.)

Руководитель проекта
А. Деркач

Корректор
С. Мозалёва

Компьютерная верстка
А. Абрамов

Дизайн
В. Молодов

Подписано в печать 22.01.2019. Формат 70×100 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 15,5 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Оглавление



Введение	7
Как разработать стратегическую сессию	23
Определите цель	39
Привлеките широкий спектр мнений	61
Выберите фокус рассмотрения проблемы	83
Подготовьте место действия	101
Сделайте сессию незабываемым опытом	119
Как противостоять возражениям «да, но...»	141
Найдите свой «момент истины»	161
Набор для начинающих	173
Введение	175
Определите цель	183
Привлеките широкий спектр мнений	195
Выберите фокус рассмотрения проблемы	205
Подготовьте место действия	215
Сделайте сессию незабываемым опытом	227
Благодарности	237
Библиография	243

Введение

Важнейшие лидерские навыки, которым не обучают даже в Гарвардской школе бизнеса



Когда нам позвонили, до конференции оставалось восемь дней. Звонящий — назовем его Брюс — был очень взволнован. Топ-менеджер Агентства по международному развитию, он готовился провести одно из самых важных в своей карьере мероприятий.

По его приглашению 40 ведущих мировых экспертов собирались приехать в Джакарту, чтобы обсудить перспективы экономического развития Азии. Но чем ближе была дата начала конференции, тем сильнее Брюс опасался, что мероприятие может обернуться провалом.

Мы задали ему несколько вопросов:

— Какова цель конференции? Каких результатов вы хотели бы достичь?

— Мы просто хотим, чтобы люди могли встретиться, поговорить и обменяться опытом, — сказал Брюс. — В конце концов, ведь все они эксперты.

— По каким вопросам ваши эксперты сходятся во мнении, а по каким — расходятся?

— Мы думали разобраться в этом по ходу конференции. У нас не было времени поговорить с каждым заранее.

— Как вы будете ставить задачи?

— Мы включили в повестку дня список из восьми приоритетных задач и предполагаем, что будем прорабатывать их поочередно.

— Как вы собираетесь организовать рабочее пространство, чтобы конференция прошла максимально продуктивно?

— Конференция будет проходить в крупном отеле недалеко от центра города. Я там еще не был, но можно посмотреть их страничку в Интернете. Выглядит неплохо.

— Какой опыт, по вашему мнению, участники получат в результате конференции?

— Э-э, что вы имеете в виду?

По мере того, как мы засыпали Брюса вопросами «Кто начнет встречу и что будет сказано во вступительном слове? Каких решений и действий вы ожидаете от участников встречи после ее окончания?», мы чувствовали, что он только все больше и больше нервничает. Брюс не продумал многие основные и крайне важные моменты. А время уже ушло.

Чтобы понять, что можно сделать в столь сжатые сроки, мы решили обратиться к методу определения приоритетности задач. Но у Брюса была другая идея: «Сможете ли вы быть в Джакарте в понедельник?»

ПОДГОТОВКА ВСТРЕЧИ ПО ОБСУЖДЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ: УМЕНИЕ, А НЕ ДЕЛО СЛУЧАЯ

Брюс — квалифицированный, хорошо образованный специалист, имеющий многолетний опыт проведения встреч и конференций. Однако за свою карьеру он никогда не учился организовывать мероприятия, подобные тому, которое он собирался провести в Джакарте, а именно продуктивное совещание, направленное на совместное решение сложных перспективных задач. Это не просто рядовое совещание. Это совещание по обсуждению стратегических вопросов — стратегическая сессия.

Если вы поднимаетесь по карьерной лестнице или уже занимаете руководящую должность, наверняка вам приходилось организовывать по крайней мере несколько подобных мероприятий. На каком-то этапе почти все руководители — на всех уровнях организации — проводят стратегические сессии с целью решения самых насущных проблем. В такие моменты все обращаются к вам — но не в поисках ответов на все вопросы, а для того, чтобы вы помогли им в процессе совместной работы прийти к решению проблемы.

Бывает так, что у вас есть идеи по поводу того, как организовать стратегическую сессию, но нет полной уверенности в ее успешном исходе. Большинство руководителей испытывают беспокойство, подготавливая подобные мероприятия, потому что никогда не обучались этому умению.

Насколько нам известно, ни одна крупная школа бизнеса или программа по обучению руководящих работников не включает в себя курс (или даже тематический модуль) подготовки к обсуждению стратегических вопросов.

Задумайтесь над этим. Мы прилагаем большие усилия и тратим значительные средства, чтобы объединить наши таланты, навыки и опыт, полученный в различных сферах деятельности, для решения сложнейших проблем. И при этом мы очень мало знаем о том, как эту нужно делать, — и с точки зрения руководителя, и с точки зрения участника встречи.

Ситуация выглядит достаточно странно. Представьте себе, что профессионального игрока в гольф обучили всем тонкостям игры, но не научили выполнять патт. Он может ударить по мячу так, что тот пролетит 250 ярдов (228,6 м) по фервею, выполнить точный чип, но споткнется на грине. Нельзя стать профессиональным гольфистом, если не научиться делать патт. И точно так же руководитель не может рассчитывать на успех, если у него нет навыков организации продуктивного совещания, направленного на решение острых проблем.

Недостаточное внимание к этому навыку ведет к тому, что каждый день эффективный во всех других вопросах руководитель проводит стратегические совещания, не имея четкой цели. Или же совещания по стратегическому планированию изобилуют презентациями, в которых излагаются факты без акцента на имеющиеся альтернативы. Или устраиваются приятные выезды за город, где участников просят выразить свое «мнение», когда очевидно, что решение уже давно принято руководителями. Или проводятся мозговые штурмы в свободной форме, где «любая идея хороша». Мы могли бы продолжать этот список бесконечно. И уверены, что вы без труда можете сделать то же самое.

Даже усвоив основные принципы проведения подобных мероприятий, нельзя рассчитывать на безоговорочный успех. Правильная аудитория, четко поставленный вопрос, довольно хорошее содержание, и все же... Почему-то ничего не происходит. Участники ходят «вокруг да около» насущных вопросов, но безрезультатно. Мы называем это синдромом пробуксовки. Вы думаете, что включили нужную передачу, но почему-то каждый раз коробка передач вашего автомобиля оказывается в нейтральном положении.

Позже мы узнали, что встреча Брюса в Джакарте прошла хорошо. Эксперты выдвинули нескольких интересных идей и завязали между собой несколько полезных знакомств. Но должного выброса энергии не произошло. А значит, нельзя сказать, что работа была доведена до конца. После конференции люди взяли свои чемоданы, сели в самолеты и разлетелись по домам, и на этом все закончилось. Для Брюса эта конференция могла стать ключевым моментом в его карьере, а вместо этого она обернулась лишь нервным напряжением.

Большинство стратегических встреч проходят хорошо — без особого успеха, но и не провально. Но на самом деле ничего хорошего в таких мероприятиях нет. Они очень затратны. Расходуются драгоценное время и деньги — иногда речь идет о сотнях тысяч долларов. Они демотивируют участников и заставляют их задуматься о некомпетентности руководителей. Но хуже всего то, что подобные встречи могут привести к принятию решений, которые поставят под удар карьеру отдельного человека или даже целую организацию.

При этом правильно проведенное мероприятие по обсуждению стратегических вопросов может привести к *моменту истины*, за которым последуют положительные изменения в организации. Оно дает возможность генерировать прорывные идеи и находить нестандартные решения, объединяющие лучшие предложения людей с различными взглядами и профессиональным опытом. Оно поднимает участников над рутинной ежедневных забот и поиском собственной выгоды, переключая их внимание на достижение более высокой коллективной цели. И, наконец, оно приводит к глубоким, устойчивым переменам, которые могут преобразить будущее организации. Мы видели немало тому примеров.

Однако разница между просто «хорошей» встречей по вопросам стратегии и встречей, ставшей переломным моментом в жизни организации, не определяется только лишь случайностью. Подготовка обсуждения стратегических вопросов — это умение, а не дело случая, и оно включает в себя набор основных принципов и ключевых практик, которые и могут превратить совещание формата «был там, сделал это» в незабываемое по своей продуктивности мероприятие.

«Стратегическая сессия: Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем» — это книга с определенной миссией. Мы хотим искоренить как можно больше бесполезных встреч по решению стратегических вопросов, которые лишь высасывают энергию и впустую тратят время, чтобы им на смену пришли вдохновляющие и продуктивные мероприятия. И мы готовы предоставить помощь тем руководителям, которые хотят проводить эффективные стратегические сессии для того, чтобы изменить к лучшему будущее своих организаций.

«МОМЕНТ ИСТИНЫ» НИЛА ГРИММЕРА

Нил Гриммер — страстный приверженец принципов здорового питания, особенно когда речь заходит о двух его маленьких дочерях. Гриммер является соучредителем, президентом и «главным папой» компании Plum Organics, производящей продукты детского питания. Компания была от-

крыта в 2007 г., и ее основатели ставили перед собой задачу изменить подход к тому, как и что должны кушать маленькие дети. Она предлагает экологически чистые натуральные продукты (включающие в себя необычные ингредиенты, такие как фиолетовая морковь) в оригинальной упаковке, например в повторно герметизируемых пакетах, импортируемых из Японии. К 2011 г. у Plum Organics была сформирована база постоянных клиентов, а годовой доход компании приближался к \$40 млн.

В начале 2012 г. Гриммер почувствовал, что его бизнес переживает переломный момент. На рынок стали выходить другие компании-конкуренты с аналогичными товарами, неся с собой угрозу перенасыщения рынка. Кроме того, Plum уже привлекла внимание лидеров отрасли, таких как Gerber и Beech-Nut. «Большинством наших доходов мы обязаны их потерям, — говорит Гриммер. — Но заполнять полки своей продукцией можно лишь до тех пор, пока крупные игроки этого не заметят и не начнут совершать ответные действия».

Гриммер понял, что пришло время провести стратегическое совещание с членами совета директоров, который состоял из пяти человек — успешных предпринимателей или крупных инвесторов с многолетним опытом ведения бизнеса, умеющих определить верный курс в условиях конкуренции. Ему нужны были их советы и рекомендации. И, кроме того, он прекрасно понимал, что для получения желаемых результатов ему необходимо применить отличающийся от привычного подход к проведению совещания. «Мы и раньше обсуждали тему "а что если конкуренты..."», однако это были распылчатые теоретические предположения, — рассказывает Гриммер. — А на этот раз предстояло провести встречу, нацеленную на поиск нестандартных решений и на действия».

В такой ситуации большинство руководителей остановились бы на разработке традиционного бизнес-плана и прибегли бы к привычным инструментам стратегического планирования. Однако Гриммер — скульптор и дизайнер по образованию — прибег к творческому подходу. Вместо того чтобы подготовить несколько презентаций и докладов о главных конкурентах компании Plum, которые уже были так или иначе знакомы членам совета директоров, он придумал задание в форме военной игры.

Программа совещания была рассчитана всего на два часа. Гриммер разделил его участников на пары, в каждую из которых входил представитель совета директоров и сотрудник Plum. Каждая пара представляла собой компанию-конкурента Plum. В течение первого часа он поручил каждой паре провести несколько исследований, используя интернет-ресурсы, а затем представить всей группе свой план действий. Задание заключалось в том, чтобы найти способ захватить небольшую, но растущую долю рынка компании Plum. Чтобы задать правильный тон происходящему, Гриммер начал

с показа слайда, на котором было написано «Битва за детское питание» и изображен очаровательный малыш в боксерских перчатках.

Начала совещания Гриммер ждал с некоторой тревогой. Как бывший консультант он считал, что шансы на успех были высоки. Но как президент компании сомневался, с пониманием ли отреагируют членов правления на такой необычный формат встречи. «Сначала я хотел предоставить им подробные справочные материалы, — поясняет Гриммер. — А потом решил, чтобы они должны провести первичные исследования самостоятельно. Это могло вызвать у них протест. А если бы настрой с самого начала был отрицательным, то вся встреча пошла бы прахом».

Но Гриммер переживал напрасно. Участники с головой погрузились в предложенное им задание. Так как каждая команда могла наблюдать за тем, с каким усердием трудятся другие команды, дух конкуренции все усиливался. В какой-то момент Гриммер заметил, что две команды собрались вместе. Пара, представляющая бренды под собственной торговой маркой, была в сговоре с парой, представляющей нишевого игрока, схожего с компанией Plum. Когда все снова собралась в одну большую группу, эти две объединившиеся команды раскрыли свой заговор. Они собирались стать доминирующей компанией на рынке органических продуктов детского питания, используя разные бренды, но единую логистическую сеть и каналы распространения.

«Если говорить об актерских талантах участников этих групп, то конкуренция была очевидна, — вспоминает Гриммер. — Все выглядело очень правдиво. В этот момент мы чувствовали себя так, как будто сами присутствовали на заседании правления нашего конкурента. После этого другие игроки тоже вошли в образ и показали отличную игру».

В итоге результаты превзошли все ожидания Гриммера. «Мы ушли с совещания с выверенным решением, которое не смогли бы принять при других условиях», — говорит он. Предложенное задание четко определило ключевые задачи, стоящие в будущем перед компанией Plum, — а также действия, которые необходимо было предпринять для того, чтобы противостоять растущей конкуренции. Кроме того, члены правления лучше поняли динамику конкурентной борьбы на своем рынке. В последующие месяцы стало ясно, что для укрепления своих позиций Plum нужно более активно выходить на международный уровень. В начале 2013 г. она приобрела британскую компанию с аналогичной сферой деятельности и таким же названием: Plum UK.

Несмотря на наполненность рынка, компания продолжила расти огромными темпами. В 2012 г. ее совокупный доход составил более \$90 млн. В середине 2013 г. она была продана Campbell's Soup Company. И хотя успех компании определяется многими факторами, концепция под названием

«Битва за детское питание» стала тем самым переломным моментом, который направил Plum по верному курсу.

Эта концепция сработала по ряду причин. Сработала, потому что члены правления оказались активно вовлечены в процесс решения проблем, вместо того чтобы в очередной раз, откинувшись на спинку кресла, оценивать работу управленческой команды. Сработала, потому что вызвала заинтересованность и зажгла искру среди участников совещания. И еще потому, что Гриммер решил рискнуть, понимая, что стандартная схема действий не принесет нужных результатов.

При этом Гриммеру не потребовалось ни огромное количество реквизита, ни информационные материалы, ни особые организаторские навыки. Все, что было нужно, — это творческий подход и смелость, а самое главное — новое мышление.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕССИИ: ТРЕТИЙ СПОСОБ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Столкнувшись с трудными задачами, требующими совместного решения, такими, например, как усилившееся давление со стороны конкурентов или изменения в бизнес-модели, большинство руководителей обращаются к одному из двух испытанных путей: к стандартному совещанию или мозговому штурму. Хотя оба они подходят для многих ситуаций, ни один из них недостаточен, если вы стоите перед лицом сложных и не ограниченных временными рамками вызовов.

Как говорит Патрик Ленсиони в своей провокационной книге «Смерть от совещаний»⁶, большинство стандартных совещаний не обеспечивают вовлеченности всех участников, необходимой для решения трудных вопросов. Участникам отводятся определенные роли, в то время как вопрос о многоплановости и неоднозначности поставленных задач даже не рассматривается. Согласно Киту Соьеру, профессору психологии, специализирующемуся на изучении творческого мышления, мозговой штурм также зарекомендовал себя не с лучшей стороны с точки зрения результативности. «Десятилетия исследований неизменно показывают, что при коллективном обсуждении проблем (мозговом штурме) рождается меньше идей, чем в ситуации, когда такое же количество людей работает сначала в одиночку, а затем объединяет свои идеи в группе», — считает он.

Должен существовать третий путь, и, к счастью, он есть. Это стратегические сессии. Они не похожи на обычные заседания или мозговые штурмы.

⁶ Ленсиони П. Смерть от совещаний. — М.: Вильямс, 2007.

Стратегическая сессия — это интерактивная встреча, направленная на решение стратегических проблем, во время которой участники вовлекаются не только в аналитическую дискуссию, но и в творческий и эмоциональный процесс.

Подобные совещания проходят во многих местах. Они не связаны лишь с корпоративной стратегией и не являются прерогативой отделов стратегического планирования. Они могут проходить в официальной или неофициальной форме — от заседания совета директоров до встреч в рамках отдела — и принимать вид семинаров, рабочих совещаний или модулей в рамках очередного заседания. В большинстве случаев они предусматривают участие по крайней мере от пяти до десяти человек и длятся как минимум полдня. Для них характерны наличие крайне актуальных проблем, отсутствие ясных ответов и генерирование спонтанных идей участниками в процессе совместной деятельности, а не подготовленные сценарии — на всех уровнях организации.

Вот несколько примеров неоднозначных, многоплановых и крайне актуальных для компании ситуаций, требующих решения с помощью стратегической сессии:

- ▶ *Команда разработчиков пытается найти новый продукт для своих клиентов.*
- ▶ *Начальник отдела кадров хочет вовлечь сотрудников организации в разработку стратегии реализации личных способностей.*
- ▶ *Команда управленцев пытается разобраться в том, как события в мире могут повлиять на их отрасль и рынки.*
- ▶ *Школьный комитет планирования пытается решить вопрос кадровой и технической оснащенности при наличии ограниченных ресурсов.*
- ▶ *Руководитель коммерческого подразделения ищет пути расширения в условиях замедленного роста.*
- ▶ *Руководство стартап-компании сталкивается с вопросом, надо ли резко менять стратегию или продолжать действовать в соответствии с первоначальной бизнес-моделью.*
- ▶ *Руководитель ИТ-отдела пытается найти новую технологическую платформу для поддержки разноплановых структур организации.*

Многие сотрудники считают, что в их организации проводится и так слишком много бесполезных встреч. И, вероятно, они правы. Но мы подозреваем, что эти же организации не проводят стратегических сессий, столь необходимых в наше время.

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В МИР VUCA

Насколько бы банально ни звучали слова о том, что сегодня мир меняется очень быстро, это не делает их менее актуальными. Непредвиденная турбулентность стала настолько привычным явлением в нашем мире, что военные стратеги, в числе прочих, дали ей официальный термин. Они назвали это явление VUCA, поскольку в современном мире постоянно присутствуют изменчивость (volatility), неопределенность (uncertainty), сложность (complexity) и неясность (ambiguity).

Мир VUCA чем-то напоминает парк развлечений: в нем много захватывающих аттракционов, но не все они одинаково веселые. Это мир, где цены на акции сильно варьируются каждую неделю и целые отрасли промышленности становятся всего лишь частью более крупной системы. Мир, в котором из ниоткуда внезапно появляются новые конкуренты, а передовые технологии в одночасье уничтожают привычные бизнес-модели. Мир, где политический переворот или цунами на другой части планеты может нанести сокрушительный удар по рынку.

Pure Digital Technologies — производитель видеокамер Flip Video — является собой яркий пример того, как направление рынка может поменяться в мире VUCA. Два предпринимателя, работавшие в маленьком офисе над ювелирным магазином в центре Сан-Франциско, решили создать ультрадешевый и простой в обращении видеомагнитофон. Первые флип-камеры, с которых можно было легко загрузить видео напрямую через USB-порт, появились в 2007 г. Они стоили чуть больше \$100 и в течение нескольких недель после появления на Amazon.com стали лидером продаж.

В течение следующих нескольких лет флип-камеры вошли в категорию низкобюджетных видеокамер, несмотря на то что такие гиганты, как Sony, стали их копировать. Flip использовал преимущество маленького размера своих камер, внедряя такие усовершенствования, как высокая разрешающая способность и возможность настройки скинов, быстрее, чем крупные игроки на этом рынке, сохраняя при этом низкую стоимость. В марте 2009 г. компания Cisco Systems приобрела Pure Digital Technologies за \$590 млн.

Всего два года спустя, в апреле 2011 г., компания Cisco прекратила производство флип-камер и распродала оставшийся товар с большой скидкой. К тому времени функция видеозаписи стала широко применяться в недорогих мобильных телефонах и фотоаппаратах. Cisco также изменила свою стратегию, уйдя в сторону от рынка потребительских товаров и сосредоточившись на своей основной деятельности на корпоративных рынках.

Вот как быстро происходят сегодня перемены: новая компания может прийти из ниоткуда и перейти из разряда стартапов в категорию лидеров рынка, получить крупнейшую в своей практике прибыль, а затем кануть

в лету, и все это за каких-то четыре года. В мире VUCA организации постоянно сталкиваются с неожиданными поворотами событий. Как только вы решили, что вам удалось определить тенденцию на рынке, выясняется, что она уже изменилась.

АДАПТИВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ТРЕБУЮТ АДАПТИВНОГО ЛИДЕРСТВА

Рональд Хейфец больше двух десятилетий работает в Гарвардском институте государственного управления им. Джона Кеннеди. Вместе с коллегами он написал серию книг, где описано различие между техническими и адаптивными проблемами, что важно понимать, работая в мире VUCA. Эти знания являются основополагающими в нашем подходе к стратегическим сессиям.

Технические проблемы требуют применения отточенных навыков для решения четко поставленных задач, таких, например, как строительство моста или организация производственной линии. Технические проблемы могут быть сложными, однако они успешно решаются привычными методами. В таких ситуациях хорошо работают традиционные, иерархические подходы к руководству. Если вам нужно провести операцию на сердце, вы, несомненно, захотите, чтобы ею руководил опытный хирург и не станете собирать консилиум врачей, чтобы выслушивать по ходу дела мнение каждого из них.

Адаптивные проблемы, в отличие от технических, запутанны, бессрочны и не имеют четкой постановки. Во многих случаях трудно бывает верно сформулировать вопрос, не говоря уже об ответе. Наиболее важные стратегические задачи, с которыми сегодня сталкиваются организации, — это как раз адаптивные проблемы.

Для топ-менеджера или небольшой группы руководителей решить адаптивные проблемы в одиночку почти невозможно: они требуют знаний и навыков многих людей с разными взглядами. Они также требуют объединения различных мнений таким образом, чтобы создать новые идеи и возможности, до которых ни один человек не смог бы додуматься самостоятельно.

Выявление и решение адаптивных проблем требует наличия совершенно определенных навыков — умения задавать вопросы по существу, добиваться полного вовлечения коллег в процесс и объединять идеи из различных источников. Но хотя многие руководители самостоятельно работают над тем, чтобы развить у себя эти навыки, их не оценивают в ходе ежегодных аттестаций и не осваивают в бизнес-школах. И поскольку эти навыки продолжают оставаться малоизученными, очень часто руководители пытаются выработать свой собственный подход к решению адаптивных проблем

и останавливаются на методе, который в лучшем случае позволяет решить только часть проблемы.

СТРАТЕГИЯ «МЕСТА НАЗНАЧЕНИЯ»?

Принимая во внимание реалии мира VUCA, многие руководители остерегаются использовать традиционные инструменты, которые были выработаны в более стабильные времена для решения в основном технических, а не стратегических проблем. В наши дни трех- или пятилетние стратегические планы, предусматривающие предсказуемые и незначительные изменения, выглядят очень странно, больше напоминая пережиток советской эпохи, чем практику динамичного современного бизнеса. Генри Минцберг сказал об этом еще в 1994 г. в своей главной работе «Взлет и падение стратегического планирования». Тем не менее и сейчас во многих организациях проводятся совещания по годовому стратегическому планированию. Как правило, это формальное мероприятие, в ходе которого координируется деятельность компании, но не генерируется никаких новых идей.

Между тем идея корпоративной глобальной стратегии в качестве источника устойчивого конкурентного преимущества также сдает свои позиции. Часто цитируемые примеры последовательных, надежных и успешных корпоративных стратегий очень хорошо известны — Southwest Airlines, Apple, Enterprise Rent-A-Car — именно потому, что их не так уж много. В то время как идея создания прочного стратегического направления по-прежнему привлекательна, ее не так-то просто осуществить, когда границы игрового поля не определены и футбольные ворота постоянно передвигают.

Тем не менее большинство организаций чувствуют себя обязанными поддерживать репутацию, разрабатывая официальные стратегии и планы. Как подметил герой мультфильма Дилберт⁹, такие документы, как правило, состоят из стандартных фраз типа «Удовлетворить потребности клиентов», «Увеличить долю присутствия на целевых рынках» и банальностей из серии «Увеличить стоимость долей партнеров» или из списка текущих задач вроде «Увеличить индекс потребительской лояльности на 5%», «Сократить убытки логистической цепи» — либо из того и другого вместе. Вероятно, они создаются не столько для того, чтобы принять важные решения, сколько для того, чтобы дать сотрудникам и инвесторам уверенность в том, что за штурвалом компании не спят. Стратегии, подобные этим, напоминают голливудские декорации старого городка на Западе. Все отлично смотрится, но только не надо ничего трогать — а то рассыпется.

⁹ Дилберт — имя главного героя серии комиксов и мультсериала, в которых рассказывается об офисной жизни, менеджерах, инженерах, маркетологах, боссах и т.д. — Прим. ред.

Ричард Румельт, профессор Высшей школы управления им. Д. Андерсона при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, уже 40 лет преподает и консультирует по вопросам стратегии и написал по этой теме несколько книг. Его последняя работа «Хорошая стратегия, плохая стратегия»⁴ дает обширную картину того, что представляет собой стратегия сегодня. На самом деле, ничего хорошего. Вот что пишет Румельт:

К сожалению, хорошая стратегия является исключением, а не правилом. И проблема эта становится все серьезнее. Все больше и больше руководителей организаций заявляют о том, что у них есть стратегия, но это не так. На самом деле они поддерживают то, что я называю плохой стратегией. Плохая стратегия имеет тенденцию пропускать скучные детали, такие, например, как проблемы. Она игнорирует силу выбора и направленности, стремясь взамен вместить множество противоречивых требований и интересов. Наподобие защитника, который может дать товарищам по команде единственный совет «Давайте побеждать!», плохая стратегия маскирует свои неудачи, используя высокопарные фразы, огромные амбиции и чувство собственной значимости.

РАСЦВЕТ «СПЕЦИАЛИСТОВ ПО СТРАТЕГИИ»

И все же стратегия не умирает, она эволюционирует. Если несколько десятилетий назад она походила на игру в шахматы с высокими ставками, то сейчас ее можно сравнить с игрой в хоккей — в ней присутствуют скорость, риск и невозможность уследить за всеми комбинациями. Импровизации в ней не меньше, чем элементов планирования.

На уровне организации руководители компании, как правило, задают общее направление, полагая, что будут иметь дело с меняющимся набором задач, а не с тщательно разработанным на много лет вперед планом действий. А тем временем руководители и менеджеры по всей организации на всех уровнях сталкиваются с адаптивными проблемами, принимая все больше решений в условиях неопределенности и отсутствия руководства к действиям.

Таким образом, в большинстве организаций стратегия становится чем-то всеобъемлющим и крайне изменчивым, когда глобальные проблемы и задачи возникают в разных сферах в разное время, требуя применения целого ряда различных подходов. И несмотря на то что лишь некоторые руководители готовы признать вслух, что в этом и заключается стратегия, она, возможно, остается единственным реальным способом справиться с бесконечным потоком проблем в мире VUCA.

⁴ Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

В результате вокруг появляется все больше так называемых «стратегов через дефиц» — людей, в названиях должностей которых присутствует слово «стратегия» или «стратегический»: директор по стратегическому маркетингу, директор по развитию стратегического продукта и т. д. Мы полагаем, что большинство крупных организаций сегодня имеют гораздо больше подобных «специалистов по стратегии», чем людей, которые реально готовы к сложной и серьезной работе.

Однако в этой изменчивой обстановке одно остается неизменным: если вы хотите добиться прогресса в решении адаптивных проблем, вам необходимо использовать идеи и суждения ваших лучших сотрудников, особенно если они с чем-то не согласны. Старая поговорка гласит: одна голова хорошо, а две лучше. И еще: реализовать стратегические решения намного сложнее, если люди, участвующие в процессе, не присутствуют на стратегической сессии.

Руководители сталкиваются со сложнейшей задачей: им необходимо принять верное стратегическое решение в условиях неопределенности, эффективно привлекая к этому все больше людей с различными мнениями — и делать это надо максимально быстро. Для того чтобы справиться с подобной задачей, надо понимать, что сегодня стратегия как никогда подразумевает общение.

ТОЧКА ОТСЧЕТА

Последние 15 лет мы посвятили тому, чтобы помочь руководителям сделать стратегические сессии более результативными. Мы успешно провели более 100 совещаний в более чем 20 отраслях промышленности и секторах экономики. Предметы обсуждения были самыми разными — от инвестиционных услуг до офисной мебели, от мировой логистики до бытовой электроники, от фармацевтики до программного обеспечения, от высшего образования в Мексике до будущего Японии. Нами были охвачены все сферы, где возможно применение стратегического планирования, — от корпораций и их подразделений до инновационных разработок, изучения рынка, технологий и кадрового потенциала.

Мы участвовали в заседаниях советов директоров, в задушевных встречах в неформальной обстановке, в общекорпоративных совещаниях и в виртуальных международных переговорах через спутниковые каналы. Мы охотились на индеек во время встречи команды руководителей в Австралии, налаживали диалог между лидерами католической церкви из более чем 80 стран в Риме и помогали нескольким тысячам крупных руководителей предвосхитить мировой финансовый кризис 2008 г. Мы потратили на работу по этой теме больше нескольких десятков тысяч часов своего времени.



Наша работа и эта книга стоят на трех китах: это стратегия, планирование и обсуждение (или групповой диалог). Наша цель заключается не в том, чтобы предложить новшества в этих трех областях, без того изобилующих великими идеями и исследованиями, о которых мы будем рассказывать на страницах этой книги. Скорее, мы будем уделять наше внимание точке их *пересечения*. Это пространство, которое на сегодняшний день не получает достаточного внимания, но становится все более важным для достижения успеха, а порой и для выживания организаций.

Назовем это пространство искусством и наукой разработки стратегической сессии.

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Это книга для амбициозных руководителей, которые решают в своих организациях самые сложные и неприятные стратегические вопросы, для предпринимателей, стремящихся привлечь совет директоров компании к активному участию в ее жизни, для активистов в сфере социальных преобразований, ищущих новые модели воздействия на общество,

для перспективных преподавателей и практикующих врачей, работающих в медленно реагирующих на перемены отраслях, и для предприимчивых студентов бизнес-школ, которые хотят попробовать свои силы на поприще решения глобальных проблем.

Взявшись за написание этой книги, мы поставили перед собой цель «взломать тайный код» и вызнать секреты проведения эффективных стратегических сессий. Для этого мы взяли интервью у более чем 100 человек, среди которых много руководителей и квалифицированных специалистов в этой области, т. е. у людей, которых мы называем «обладателями черных поясов». Мы обсуждали наиболее важные темы, относящиеся к вопросу проведения стратегических сессий, с ведущими экспертами в вопросах лидерства — Рональдом Хейфецем и Чипом Конли, в вопросах стратегии — Питером Шварцем и Джо Фуллером, в сфере дизайна — Билом Могриджем и Джоном Маздой. Мы также общались с мастерами группового диалога Артом Клейнером и Дэвидом Сиббетом, с экспертами в области визуального мышления Нэнси Дуарте и Дэнном Розмом, со специалистами по экспериментальным проектам Натаном Шедрофом и Джеймсом Гилмором и со знатоками в области проведения онлайн-совещаний Клей Ширки и Лизой Гански.

Одной из причин, по которой так трудно развивать навыки обсуждения и решения стратегических вопросов, является полное отсутствие открытых для публики примеров. Большинство подобных обсуждений проходит за закрытыми дверями, и их не наблюдает никто, кроме небольшой группы участников. Трудно преуспеть в чем-либо, не увидев хотя бы несколько раз собственными глазами, «что такое хорошо».

Эта книга продемонстрирует вам самые яркие примеры стратегических сессий. Вы узнаете, как руководители Hagerty Insurance вернулись к своей главной цели, когда им пришлось столкнуться с выбором имеющихся возможностей роста, и как Фонд Рокфеллера собрал практикующих специалистов в новой области социально направленных инвестиций, чтобы создать глобальную сеть для решения социальных проблем. Мы также расскажем о стратегических сессиях с достаточно смелой постановкой целей и нестандартным форматом проведения. Примерами нам послужат фирма по разработке и продаже программного обеспечения Intuit, где применили игру «Охота на мусор», чтобы помочь руководителям найти новые возможности на рынке мобильных приложений, и последователи католической конгрегации «Братья христианских школ», которые, когда количество ее приверженцев стало стремительно сокращаться, использовали сделанную на заказ настольную игру для того, чтобы представить себе будущее.

Книга «Стратегическая сессия: Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем» построена таким образом, чтобы вы смогли быстро схватить суть нашего подхода и методично формулиро-

вать свое понимание того, как это работает. Следующая глава («Как разработать стратегическую сессию») раскрывает концепцию стратегических сессий — что это такое и почему они необходимы — и дает характеристику пяти основных принципов нашего процесса разработки таких мероприятий. Последующие пять глав рассказывают о пяти ключевых практиках, стоящих за каждым из этих принципов, с небольшим количеством теории и подробными иллюстрациями. В главе «Как противостоять возражениям "да, но..."» мы поговорим о темной стороне стратегических совещаний, что поможет вам подготовиться к трем основным препятствиям, которые могут встретиться у вас на пути. Заключительная глава («Найдите свой "момент истины"») подытоживает все сказанное в предыдущих главах и предлагает несколько советов, как настроить себя на успех.

Но это еще не все. В этой книге также имеется «Набор для начинающих» — перечень действенных инструментов и советы на тему, как внедрить основные принципы книги на практике и повысить качество вашей следующей стратегической сессии.

В мире VUCA первоочередной задачей руководителей становится помощь организациям и обществу в целом в разрешении адаптивных проблем. Мы надеемся, что наша книга подготовит вас к разработке совещаний, которые будут очень много значить для будущего вашей организации, для вашей карьеры и, возможно, даже для всего мира.

Как разработать стратегическую сессию



Вероятно, вы уже представляете, что нужно, чтобы провести успешное совещание. Вы знаете, что для этого необходимо определить четкие цели с учетом имеющихся временных рамок. Что на совещание стоит приглашать участников, способных помочь в достижении этих целей. Что в ваших информационных материалах — презентациях и докладах — все вопросы должны быть изложены предельно четко. Что комната для совещания должна быть достаточно просторной и снабжена необходимым оборудованием и расходными материалами. Что ваш план работы должен заканчиваться определением последующих действий и распределением ролей и обязанностей.

Эта базовая модель отлично подходит для подавляющего большинства встреч: текущих собраний, официальных заседаний совета директоров, плановых совещаний и т. д. Но только не для тех случаев, когда на повестке стоят чрезвычайно важные и одновременно неопределенные задачи. Вот когда вам нужен более мощный инструмент.

НЕ РУБИТЕ ДРЕВЕСИНУ КИСТЬЮ

Мы познакомились с Марсело Кардосо, когда искали профессионалов в области стратегических совещаний. Тогда он был вице-президентом, отвечающим за совершенствование организационной структуры и развитие

бразильской компании Natura, производителя и поставщика товаров личной гигиены. Основанная в 1969 г. на принципах экологической устойчивости и экономического развития, Natura является одной из самых успешных компаний в Южной Америке. Ее ежегодный доход составляет около \$3 млрд, а в сфере прямых продаж (аналогично компаниям Avon или Amway) на нее трудятся более миллиона женщин в более чем десяти странах Америки, Европы, и Австралии.

Среди прочего в обязанности Кардосо входила организация совещаний для руководящих работников по решению адаптивных проблем. Во время нашего разговора он делал тонкие и проницательные замечания, но тем не менее к концу беседы признался, что его последняя стратегическая сессия прошла не очень успешно, и он знал почему.

Совет директоров и исполнительный комитет Natura собрались, чтобы обсудить ценность и качество брендов основной продукции компании. Стратегия бренда является сложной системной задачей, которую невозможно решить только с помощью анализа. Это классическая адаптивная проблема, ради которой необходимо проведение тщательно спланированной стратегической сессии.

Размышляя о нем, Кардосо осознал, что совершил две ошибки. Во-первых, сессия проводилась в той же комнате, где проходят все собрания правления компании. Во-вторых, в повестке дня обсуждение стратегии бренда стояло между двумя плановыми общими вопросами. Эти два фактора привели к тому, что совещание прошло в стандартном формате. Менеджеры представили презентации, ориентированные на достижение конкретного результата, вместо того чтобы закидать присутствующих провокационными вопросами, стимулирующими дискуссию, как их и просили сделать. Вместо решения стратегических задач члены совета директоров стали критически оценивать выступления менеджеров и искать недочеты в их аргументации. Конечно, это совещание не стало провалом — но оказалось упущенной возможностью. В нем отсутствовал «момент истины». «Не произошло ничего особенного, — пояснил нам Кардосо. — Мы просто провели вместо стратегической сессии обычное обсуждение результатов нашей деятельности».

Кардосо знает, каких усилий требует проведение результативной стратегической сессии. Он делал это неоднократно. Но в тот раз он не сумел преодолеть стереотип проведения совещаний, существующий как в Natura, так и в большинстве других компаний. И позже сожалел об этом.

Когда вы собираете людей на встречу, в вашем распоряжении имеется три профессиональных инструмента: обычное заседание, мозговой штурм или стратегическая сессия. Каждый пригоден для достижения разных целей. Главное — знать, когда и какой инструмент лучше использовать.

Очень важно вовремя осознать, что перед вами стоит адаптивная проблема, недвусмысленно указать на нее и разработать совещание в формате стратегической сессии. Затем будьте готовы не сдавать позиции, когда неизбежно проявятся силы инерции, толкающие вас назад в более удобный — и менее эффективный — стандартный формат проведения совещаний. В противном случае вы рискуете получить «стандартные» малопродуктивные результаты. Если вам нужно разрубить пополам полено, то кисть для этого явно не годится — даже самая хорошая и дорогая.

УРОКИ КРЕСТНОГО ОТЦА СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ

Пьер Вак — один из самых влиятельных бизнес-гуру второй половины прошлого века, хотя вы, вероятно, о нем даже не слышали. Наполовину француз, наполовину немец, этот харизматичный, обладавший мощным интеллектом человек сумел оказаться в нужное время в нужном месте. В любую другую эпоху трудно было бы представить себе, чтобы человек, изучавший мистический суфизм и куривший в своем офисе марихуану, сумел подняться до уровня топ-менеджера в нефтяной промышленности. Но период с 1971 по 1981 г., когда Вак занимал должность руководителя легендарной команды группового планирования в компании Royal Dutch Shell, пришелся на то время, когда и отрасль, и мир в целом стремительно менялись.

Нефтяная промышленность первой испытала на себе особенности функционирования в мире VUCA. В начале 1970-х руководители в этой отрасли были вынуждены ежедневно иметь дело с нестабильностью, неопределенностью и сложностью ситуации, выражающейся в непредсказуемых скачках цен на нефть.

Цена на нефть имеет огромное значение при планировании деятельности нефтяной компании. Она определяет необходимые объемы геологоразведки и бурения, а также влияет на определение расходов по разработке новых месторождений. На планирование и запуск новых буровых вышек или прокладку межконтинентальных трубопроводов уходят годы, а за это время цены на нефть могут значительно упасть или вырасти.

Ошибочный прогноз легко может стоить миллиардов долларов. Тем не менее весь предыдущий мировой опыт показывает, что никто не в состоянии предсказать цену на нефть. Она зависит от многочисленных внешних факторов, неподконтрольных компании: экономического положения, стоимости капитала, поведения потребителей, новых технологий, изменений в законодательных и нормативных актах, геополитической ситуации и многого другого. Большую часть 1950-х и 1960-х гг. эти силы действовали

в пределах узкой зоны вариативности, что позволяло без проблем планировать бизнес. Но к концу 1960-х и в 1970-х гг. ситуация изменилась.

К тому моменту как в 1971 г. Пьер Вак занял руководящую должность, высшее руководство компании Shell было разочаровано ограниченностью традиционного стратегического планирования. Было ясно, что общепринятый подход — попытка с помощью анализа преодолеть неопределенность ситуации — не работает. Но никто не имел ни малейшего представления, чем его можно заменить.

Вак тоже не знал, что предпринять, но горел желанием экспериментировать. Он изучил работу Германа Кана, выдающегося американского военного стратега, который послужил прототипом главного героя черной комедии режиссера Стэнли Кубрика «Доктор Стрейнджлав». Во времена холодной войны, используя сценарное планирование и другие техники проигрывания военных действий, Кан обучал военных стратегов «думать о невымыслимом», чтобы предугадать потенциальные действия Советского Союза и других стран, а главное — чтобы предотвратить угрозу ядерной войны.

Вак использовал сценарное планирование — с которым в Shell уже экспериментировали — как дополнение к традиционным методикам. Вместо того чтобы безуспешно пытаться предсказать цену на нефть в будущем, его команда создавала детальные, многовариантные сценарии того, почему и как она может резко взлететь или опуститься. С помощью этих сценариев они проверяли на прочность различные стратегии компании.

В теории этот подход был замечательным, но первые попытки Вака применить его на практике не имели успеха. Он и его команда потратили несколько месяцев на исследование, анализ всех ключевых моментов и создание ясного и понятного коммуникационного пакета. Но его ранние проекты сценарного планирования не находили поддержки у руководства Shell, завода и его, и руководство компании в тупик.

Во время своего годового творческого отпуска в Японии Вак много времени посвятил изучению различий между результативными и нерезультативными отчетами или планами. В течение следующих десятилетий его простой, но важный вывод окажет значительное влияние как на будущее Shell, так и на развитие стратегических сессий.

Много лет спустя в статье для журнала *Harvard Business Review* Вак рассказал, как внезапно он осознал, в чем заключается проблема:

Я понял, что главная сложность заключается в получении эмоционального одобрения со стороны руководства, чтобы они сказали: «Ara! Вот оно!» Это одобрение не появляется просто так, само по себе, когда ты предоставил на рассмотрение все альтернативы, не зависит от того, насколько красноречивым и убедительным было твоё выступление или насколько превосходно подготовлены наглядные

материалы. Это происходит, когда твое послание достигает микрокосма (ментальной модели) человека, принимающего решения, заставляет его пересмотреть свои представления о функционировании делового мира, приводит к изменению и реорганизации своей внутренней модели реальности.

Говоря другими словами, Вак осознал, что ему и его команде необходимо не столько сосредоточиться на своих гениальных теоретических исследованиях, сколько уделить больше внимания образу мышления и проблемам аудитории. Сталкиваясь с трудной, непонятной информацией, люди очень редко меняют свое мнение. В большинстве случаев они с гибкостью акробатов Цирка дю Солей искажают данные так, чтобы те «вписались» в их систему взглядов.

Вак понял, что «достучаться» до руководителей можно, только если принять, а не оспаривать уже имеющийся у них багаж знаний и опыта. Эта основополагающая идея повлекла за собой ряд важных для него лично и для команды в целом выводов. Во-первых, требовалось увидеть и даже прочувствовать ситуацию с точки зрения руководителей, используя интервьюирование и другие методы. Затем необходимо было видоизменить презентации и вывести их за рамки предоставления фактических данных. Нужно было создать устные и визуальные материалы, которые будут переключаться с существующими ментальными моделями руководителей и установят связь с отделами мозга, отвечающими не только за аналитическое мышление, но и за эмоции и распознавание образов.

Отные совещания Вака начинались со сценария «общепринятого мнения» — истории, которая наиболее полно отражала существующие взгляды и представления руководителей. Вак относился к этому базовому сценарию с должным уважением и показывал, что многие установки и воззрения имеют право на существование. Затем он постепенно расширял поле зрения, рассматривая установки руководителей под разными углами и выводя их на новые горизонты. Таким образом Вак постепенно менял ментальные модели тех, кому предстояло принимать решения, вместо того чтобы ломать их. В качестве заголовка одной из своих статей Вак придумал поэтический термин, описывающий его подход: «Тонкое искусство перевосприятия».

Результаты деятельности Вака и его команды оказали огромное влияние на корпорацию Shell и стали хрестоматийным примером сценарных технологий. Его деятельность помогла компании заранее подготовиться к нефтяному кризису 1973 г. (нефтяное эмбарго), а также к обвалу цен на нефть в 1979 г. Его работа придала руководству компании смелость действовать вопреки тенденциям рынка: в то время как все покупали танкеры с нефтью, Shell избавлялась от них. В результате она совершила скачок из аутсайдеров среди крупных нефтяных компаний в лидеры промышленности.

Вак и его команда сценарного планирования стали героями, а Shell и сейчас пользуется его методом.

Наибольшую известность Вак приобрел благодаря тому, что перенес метод сценарного планирования из военной науки в сферу бизнеса. Но его наследие гораздо глубже и шире. С нашей точки зрения, Вак положил начало искусству проведения стратегических сессий, превратил его в общепринятую практику. Он трансформировал ментальные модели руководителей задолго до появления общепринятых методик подобной деятельности. Его работа предшествовала проведенным в последние десятилетия исследованиям в области когнитивистики, поведенческой экономики, системной динамики, методов групповой дискуссии и визуализации данных. Не имея доступа ко всему вышеперечисленному, Вак черпал идеи и вдохновение откуда только возможно — из восточной философии, военной теории, работ Питера Друкера — и создал действенный метод.

В ходе интервью несколько признанных профессионалов рассказали нам о моменте озарения, схожим с тем, что испытал Вак, — о моменте, когда они поняли, что их целью было не найти готовое решение адаптивной проблемы, а задать рамки ее восприятия и принимаемых решений. Отдают они себе в этом отчет или нет, но все, кто занимается разработкой стратегических сессий сегодня, опираются на сильные плечи Пьера Вака.

«ВЫРЕЗАТЬ КУБИКИ ИЗ ТУМАНА» — ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ТВОРЧЕСКОГО ПОДХОДА

В 1970-е гг. энергетика была знаковой отраслью промышленности, а сейчас эта роль отведена высоким технологиям с их гораздо быстрее сменяющимися циклами стратегии и планирования. И если в 1970-е знаковой компанией была Shell, то в наше время эту нишу занимает Apple, пережившая один из самых удивительных экономических валетов в истории бизнеса.

В середине 1990-х Apple боролась за выживание. К 2012 г. она на некоторое время стала самой крупной публичной корпорацией в мире — и 11-й крупнейшей компанией по капитализации на Нью-Йоркской фондовой бирже с 1925 г. Это поставило ее в один ряд с такими представителями бизнес-элиты, как General Electric, IBM, Exxon-Mobil. И все это с товарным ассортиментом, легко умещающимся на обычном кухонном столе.

Несомненно, что за головокружительным успехом Apple стоит много факторов, но в числе первых в этом списке — дизайн, или разработка. В течение последних лет Стив Джобс и его коллеги преподали миру бесценный урок использования возможностей дизайна.

Концепция дизайна может показаться загадочной, но основные ее моменты достаточно просты и понятны. Дизайн — это подход к решению задач, при котором обращаются к потребностям и нуждам потребителя — часто неотчетливым, — используя продуманный творческий подход. Выдающийся дизайн — это нахождение решений, которые органично сочетают форму и функциональность. Такие решения, говоря словами Оливера Уэнделла Холмса, достигают «простоты по ту сторону сложности».

Хорошо продуманные товары, услуги, строения и интернет-сайты не только замечательно выглядят, но и отлично работают и вызывают чувство удовлетворения — часто на подсознательном уровне, которое сложно объяснить рационально. Этот эффект наглядно демонстрирует кресло Aeron от производителя Herman Miller, которое поддерживает вас в любом положении, одновременно не ограничивает свободу движений и позволяет вашей коже дышать. Также его демонстрируют рестораны с мишленовскими звездами, которые предоставляют безупречный ресторанный сервис. А еще его можно обнаружить в интернет-магазине обуви Zappos, ориентированном на удовлетворение ваших индивидуальных потребностей и вкусов. Настоящий дизайн восхищает и поражает нас. Он предлагает решения, о которых мы, возможно, и не думали, — но которые мы хотим получить немедленно.

Такие решения являются результатом последовательного процесса, где соблюдаются несколько основных принципов и жестких правил. Эти принципы включают в себя:

- ▶ развитие глубинного понимания потребителей и их потребностей и умение поставить себя на место другого;
- ▶ цикличное прохождение через периоды дивергентного мышления для нахождения разнообразных источников вдохновения;
- ▶ создание черновых прототипов потенциальных решений и последующую их доработку в соответствии с ответной реакцией потребителей и рынка;
- ▶ первичное тестирование этих решений на ограниченном количестве потребителей и представление их более широкому кругу потребителей только после того, как подтвердилась их эффективность.

Несмотря на то что процесс разработки четко нацелен на решение проблем, порой он может казаться бессистемным, потому что в ходе него часто приходится двигаться в обратном направлении и апробировать новые комбинации идей, многие из которых могут оказаться несостоятельными. Так происходит не потому, что разработчики недисциплинированы, а потому, что они решают чрезвычайно сложные проблемы. Если слишком струк-

турировать процесс нахождения решений, то можно задушить на корню творчество.

Так что разработчики и дизайнеры грамотно прокладывают себе путь в мире адаптивных проблем. Как любит говорить Ларри Кили, один из соучредителей инновационной консалтинговой компании Doblin, дизайн — это искусство и наука «вырезания кубиков из тумана». Но такая практика подходит не только для создания новых товаров или услуг. Возможно, самый главный урок, который Стив Джобс преподавал миру, заключается в том, что творческий подход одинаково полезен при создании новых моделей бизнес-процесса, разработке профессиональных услуг и построении целых рыночных систем.

Сегодня самые разные организации обращаются к творческому, дизайнерскому подходу для решения задач, которые выходят за рамки их привычной сферы деятельности. Государственные школы, например в округе Менло-Парк, мотивируют преподавателей ставить себя на место учащихся при пересмотре расписания занятий, а также «примерять на себя» стрессовую нагрузку, возникающую в результате академических и внеклассных занятий. General Electric использует прием творческого планирования, чтобы превратить процедуру ультразвукового исследования в педиатрии в увлекательное приключение в джунглях. Онлайн-овые креативные коллективные проекты, такие как Kickstarter и Quirky, придумали новый способ, как мелкие предприниматели могут получить финансирование, разработать свои товары и услуги, а затем представить их на рынке. И даже в армии США солдат обучают творческому подходу, чтобы в реальной боевой обстановке они могли успешнее справиться с возникающими сложными и опасными ситуациями.

«Успешные разработчики — в бизнесе или искусстве — это великие фокусники, — пишет профессор факультета экономики и предпринимательства Виргинского университета Джин Лидтка, изучавшая взаимодействие стратегии и дизайна. — Способность к творческой визуализации — умение создать образ будущей реальности, которая не существует сегодня, — является основой дизайна».

В сегодняшнем мире VUCA компаниям следует искать новые пути решения адаптивных проблем. Им необходимо освоиться с неопределенностью и обратиться к новым источникам в поисках прорывных идей. Им надо постоянно находить и пересматривать не только ответы, но и вопросы, которые они ставят перед собой. Одним словом, им требуется подойти к перспективному планированию не с технической, а с творческой стороны.

Но вести разговор о творческом планировании, это, если перефразировать старую поговорку, то же, что «танцевать об архитектуре». Понять эту практику можно только опытным путем.

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ РАЗРАБОТКИ УСПЕШНОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ

Давайте вернемся к началу этой главы. Для разработки результативной стратегической сессии необходимо соблюсти все основные требования к просто хорошо организованному совещанию — и сделать еще кое-что. Но что именно? Что значит «Разработать стратегическую сессию»?

Это значит — создать условия для такого взаимодействия, при котором актуальные вопросы перспективного планирования разбираются с разных точек зрения. Условия, при которых изучаются все представления о текущей ситуации и происходящих изменениях. Условия, при которых варианты, ведущие к успеху, продумываются, анализируются и дорабатываются. Условия, которые вовлекают участников в обсуждение так глубоко, как они прежде не могли себе и представить.

Пять основных этапов, о которых мы расскажем далее, являются главными составляющими процесса разработки стратегических сессий. На первый взгляд они могут показаться незначительными дополнениями к пяти составляющим просто хорошо организованного совещания. Но это далеко не так.

ПЕРВЫЙ ЭТАП

Поставьте задачи. Определите цель

Для проведения хорошо организованного совещания необходимо начать с постановки четких задач и определения желаемых результатов, целесообразных и реалистичных, учитывая имеющиеся временные ресурсы. Обычно они фиксируются в виде списка, который выдают каждому участнику в начале совещания. В конце совещания участники могут посмотреть на список и оценить, были ли достигнуты запланированные цели.

Для проведения хорошо организованной стратегической сессии необходимо также четко обозначить, чего эта группа людей должна добиться совместными усилиями и как в этом поможет совещание. Так как адаптивные проблемы редко (если вообще когда-либо) «решаются» в ходе одного-единственного совещания, необходимо понимать цель каждой стратегической сессии в контексте стремления к глобальным переменам в компании. В целом есть три повода для созыва совещания по обсуждению стратегических проблем: необходимость добиться взаимопонимания, сформулировать альтернативы и принять решение. Каждое совещание должно быть посвящено одному — и только одному — пункту из этого списка.

ВТОРОЙ ЭТАП

Определите состав участников. Обеспечьте широкий спектр мнений

Для проведения хорошо организованного совещания необходимо определить наиболее подходящих участников для данной встречи и подготовить их заранее. Это означает, что надо продумать, кто из руководителей, сотрудников, принимающих решения, и специалистов в данном вопросе должен присутствовать на совещании. Это также означает, что надо заблаговременно определить возможные спорные моменты и, если надо, заранее проработать их с участниками.

Для проведения хорошо организованной стратегической сессии необходимо пойти дальше и понять, каковы взгляды, принципы и опасения каждого из участников, а также групп заинтересованных лиц. Нужно иметь представление, по каким ключевым моментам мнения участников сходятся, а по каким — нет. Надо тщательно продумать, какие точки зрения (не только участников), должны быть представлены, например мнения потребителей или сотрудников, которые физически отсутствуют. Но самое главное — необходимо найти способ получить эффект от взаимодействия различных точек зрения, опыта и профессиональных знаний сотрудников данной организации.

ТРЕТИЙ ЭТАП

Подготовьте информационные материалы. Выберите фокус рассмотрения проблемы

Для проведения хорошо организованного совещания необходимо, чтобы информационные материалы отвечали поставленным целям и были ясны и понятны. Статистические данные или раздаточные материалы должны быть ориентированы на достижение взаимопонимания по поставленным вопросам или на обозначение проблематики для предварительного обдумывания участниками совещания. При проведении живой презентации необходимо предоставлять четкие данные, выводы или рекомендации.

Для проведения хорошо организованной стратегической сессии также необходимо, чтобы информационные материалы освещали различные аспекты проблемы, с которой вы столкнулись, включая и то, как отдельные части взаимодействуют с целым. Это должно помочь участникам осмыслить многогранность, сложность стоящей перед ними задачи, ухватить суть проблемы и будет способствовать координации усилий и скорейшему ее решению.

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП

Найдите помещение для проведения совещания.

Подготовьте место действия

Для проведения хорошо организованного совещания необходимо найти подходящее помещение, учитывая количество участников и тему обсуждения. Участникам должно быть комфортно в предоставленном помещении, они должны быть обеспечены оборудованием, канцелярскими принадлежностями и другими материалами, необходимыми для плодотворной совместной деятельности.

Для проведения хорошо организованной стратегической сессии необходимо также продуманно подойти к выбору всех элементов рабочей обстановки — от пространства как такового до предметов искусства и украшений. Расстановка мебели в комнате и распределение мест должны настраивать участников на определенный формат взаимодействия. Еда и все необходимое для их комфорта должны соответствовать настрою совещания. Как в успешной театральной постановке, все части должны быть органично соединены в целое.

ПЯТЫЙ ЭТАП

Определите повестку дня.

Сделайте сессию незабываемым опытом

Для проведения хорошо организованного совещания необходимо в логической последовательности придерживаться пунктов повестки дня, которая обычно начинается с координирования, а заканчивается тем, какие шаги необходимо предпринять. По каждому пункту должно быть ясно, какие темы будут затронуты и как это будет способствовать достижению общей цели. К концу совещания всем участникам должно быть понятно, что именно нужно делать в дальнейшем и почему.

Для проведения хорошо организованной стратегической сессии необходимо также обратиться к эмоциональным и психологическим аспектам. Опыт сессии должен побудить участников не только логически мыслить, но и использовать интуицию, а также зарядить их энергией. Необходимо использовать все возможности и способности участников — логические и эмоциональные, аналитические и творческие. Грамотная стратегическая сессия заключается не только в использовании умственных способностей, но и в приобретении ценного и незабываемого опыта.

Ниже кратко сформулированы существенные различия между хорошо организованным совещанием и хорошо организованной стратегической сессией, которые мы в деталях раскроем в следующих главах.

ПРАВИЛЬНО ВЫБРАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПОСЛУЖИТ КОМПАСОМ

Приведенный ниже рисунок в виде мишени демонстрирует основные пять этапов стандартного подхода к проведению совещаний. Мы специально выбрали такое изображение. Если при занятии большинством видов спорта требуется лишь некоторая мышечная память и многократное повторение движений, то в стрельбе из лука эти аспекты крайне важны. Задача стрелка заключается в повторении одних и тех же действий одним и тем же способом снова и снова. Несомненно, когда вы натягиваете тетиву, то необходимо учитывать ветер и другие моменты. Но в основном успех зависит от того, насколько вы смогли абстрагироваться от различных отвлекающих факторов и добросовестно повторить то, что уже многократно делали в прошлом.



**Хорошо организованное совещание:
когда цель ясна, легко попасть в яблочко**

Компании во многом похожи на стрелков из лука. В большинстве случаев организация представляет собой группу людей, каждый день повторяющих действия, которые они уже многократно осуществляли в прошлом для получения более-менее эффективного результата. Точно так же проведение стандартного совещания можно сравнить с попыткой попасть в цель. Она заключается в том, чтобы сосредоточить всю энергию и ресурсы на точечной задаче, такой как маркетинговый план или квартальный бюджет. Для большинства рутинных задач стандартный подход к проведению совещаний абсолютно уместен.

Но не тогда, когда ситуация изменилась. Например, потребитель теряет интерес к производимой вашей компанией продукции. Или же появление новых технологий грозит переменами в той отрасли промышленности, в которой работает ваша компания. В подобной ситуации может оказаться, что мишень, в которую вы целились, пока вы отвлеклись, сдвинулась. Но для многих очень сложно прекратить делать то, что приносило им успех в прошлом, даже если это уже не работает.



**Хорошо организованная стратегическая сессия:
как найти выход в ситуации, когда непонятно, куда идти**

Когда возникают адаптивные проблемы и очень сложно поставить четкие цели, для выхода из ситуации вам требуется нечто новое, отличное от старого. Нечто, похожее на компас.

При возникновении адаптивных проблем важную роль в процессе их решения будет играть характер вашего взаимодействия с остальным миром. Истинное стратегическое планирование происходит в процессе общения с живыми людьми, а не с безжизненными документами или компьютерными программами. Следование пяти основным этапам, представленным на данном рисунке, поможет вам разрабатывать свои стратегические сессии для достижения долгосрочных результатов.

Эти этапы можно также рассматривать, как пять шагов в процессе творческого планирования. Но, несмотря на то что мы пронумеровали эти пять этапов — и в данной книге будем рассматривать их именно в этой последовательности, — необязательно сначала завершать первый этап, а затем переходить ко второму в линейном порядке. Вы неизбежно будете хаотично перемещаться между этапами в процессе вашего творчества. В частности, когда вы обрисуете проблему, это повлияет на ваш выбор состава участников.




Основные этапы процесса творческого планирования

Если вы вдумчиво подойдете к вопросу приобретения незабываемого опыта в процессе сессии, то, возможно, захотите выбрать другое помещение. Рассматривайте пять этапов как гибкую, а не строгую последовательность действий — как перила, а не оковы. В процессе приобретения навыка разработки стратегических сессий вы обогатите процесс специфическими, подходящими именно для вас деталями и усовершенствованиями. Это замечательно. Мы хотели бы, чтобы вы использовали этот процесс и набор средств как платформу, с которой вы отправитесь к вершинам мастерства и на этом пути будете с каждой новой сессией приспосабливать их к вашим потребностям.

ОСНОВНЫЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ

ХОРОШО ОРГАНИЗОВАННЫМ СОВЕЩАНИЕМ	ХОРОШО ОРГАНИЗОВАННОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИЕЙ
<p>Поставить задачи</p> <p>Перед участниками поставлены конкретные задачи (обычно в виде списка), акцент делается на переход к последующим этапам.</p>	<p>Определить цель</p> <p>Цель совещания всем понятна, акцент делается на продвижение глобального процесса перемен.</p>
<p>Определить состав участников</p> <p>«Нужные» люди присутствуют на собрании, акцент делается на скорейшую выработку единого мнения по заявленным вопросам.</p>	<p>Привлечь широкий спектр мнений</p> <p>На совещании представлены разные точки зрения и мнения, что повышает его эффективность благодаря объединению идей из разных источников.</p>
<p>Подготовить информационные материалы</p> <p>Соответствующие материалы представлены в полном объеме и хорошо организованы.</p>	<p>Выбрать фокус рассмотрения проблемы</p> <p>Проблемы представлены в рамках будущих возможностей и ключевых вариантов выбора.</p>
<p>Найти помещение для проведения собрания</p> <p>Помещение соответствует количеству участников и поставленным задачам.</p>	<p>Подготовить место действия</p> <p>Все элементы пространства тщательно продуманы и организованы для оказания поддержки участникам и стимулирования взаимодействия между ними.</p>
<p>Определить повестку дня</p> <p>Повестка дня представлена в логической последовательности.</p>	<p>Сделать сессию незабываемым опытом</p> <p>Совещание разработано таким образом, что созданные условия позволяют в полной мере задействовать эмоциональные и аналитические способности участников.</p>

Определите цель



В фильме «Человек, который изменил все» (Moneyball), снятом по мотивам книги Майкла Льюиса, есть замечательный эпизод. Билли Бин (его играет Брэд Питт) является генеральным менеджером бейсбольной команды «Окленд Атлетикс». Сезон 2001 г. команда закончила, выиграв 102 игры, но не добрав очков в плей-офф. И сейчас перед ней стоит серьезная проблема. Три ее лучших игрока переходят в другие, более богатые клубы. В эпизоде несколько скаутов старой закалки, которых играют настоящие скауты, садятся за стол переговоров, чтобы обсудить, кем можно заменить этих трех звезд. После очередного перечисления уже не раз обсуждавшихся вариантов Бин терпит поражение.

Бин: Слушайте, перестаньте. Вы рассуждаете так, будто речь идет о традиционном бизнесе. Но это не так.

Грэйди Фьюзон (скаут): Мы пытаемся решить проблему.

Бин: Не таким образом. Вы даже не смотрите в корень проблемы.

Фьюзон: Мы не просто понимаем суть проблемы, с которой мы все сейчас столкнулись, — каждый из присутствующих здесь уже неоднократно сталкивался с подобными проблемами и раньше.

Бин: Довольно, прекратите. Проблема в том, что это нечестная игра. Есть богатые команды, бедные команды, отбросы и такие, как мы. А сейчас нас просто потрошат. «Ред Сокс» забрали у нас почки, а «Янкиз» — сердце.

Бин пытается провести со своей командой что-то наподобие стратегического совещания. И хотя создается впечатление, что они работают над одной и той же проблемой — формированием команды-победителя в следующем сезоне, — на самом деле это не так. С точки зрения Бина, команда не сможет

победить более богатые клубы, используя ту же самую кадровую стратегию, но с меньшими ресурсами.

Скауты с ним не соглашались. Фьюзон говорит: «У нас слишком мало времени, чтобы паниковать. Именно таким образом мы решали проблему в течение последних 150 лет. Давайте уже займемся делом».

Скауты рассматривают проблему команды как техническую задачу и предлагают использовать проверенные временем методы. Бин, напротив, считает, что это адаптивная проблема, требующая креативного подхода. И он совершенно прав. Единственным выходом из ситуации может стать новый подход к решению проблемы комплектации команды. Но эта проблема настолько знакома скаутам, что они не могут взглянуть на нее по-другому. Они пытаются попасть в яблочко уже использованной однажды стрелой, когда все, что им требуется, — это компас, с помощью которого они смогут найти дорогу.

Но адаптивные проблемы невозможно решить в ходе одной стратегической сессии. Что касается Бина, то ему приходится идти путем исследований и открытий — через множество разнообразных действий и обсуждений, — который приведет его к радикально новой стратегии. В конечном счете даже вопреки сильному сопротивлению со стороны скаутов он использует передовые технологии по обработке данных, чтобы найти «настоящие жемчужины», отличных игроков, которых не заметили другие команды. Он добивается успеха в формировании команды-победителя, располагая мизерным бюджетом, — и навсегда меняет рынок поиска талантливых бейсболистов.

КЛЮЧЕВАЯ ПРАКТИКА № 1

Ловите момент

Представьте себе, что ваша организация сталкивается с трудной адаптивной проблемой. Возможно, новый энергичный конкурент пытается завладеть вашей долей рынка или перед вами открывается привлекательная, но непростая возможность роста.

Многие организации реагируют на присущую адаптивным проблемам неопределенность попытками «приручить» их с помощью сложно-структурированного процесса, который укладывается в границы их зоны комфорта. Но проблемы, подобные той, с которой столкнулся Билли Бин, невозможно решить с помощью диаграммы Ганта или методики шести сигм. Они требуют креативного подхода, схожего с тем, что уже много лет используют для достижения оптимального результата дизайнеры.

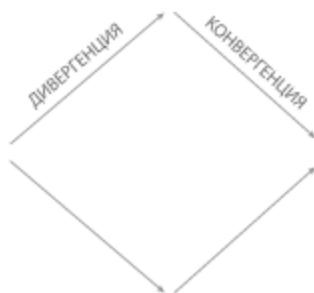
Как только организация осознает, что она столкнулась с адаптивной проблемой, она, как правило, встает на тернистый путь исследований,

обсуждений и действий, который в итоге приводит ее к принятию решений и получению результатов. Этот мощный процесс стратегических исследований и открытий может длиться несколько месяцев или даже лет. Он включает в себя множество различных действий и точек соприкосновения, которых со временем становится все больше, включая неофициальные дебаты, интенсивные исследования, официальные обзорные совещания, собрания рабочих групп и — самое главное — стратегические сессии.

И даже если проведение исследований и получение результатов кажутся несколько хаотичными процессами по сравнению с другими сферами деятельности компании, при надлежащем подходе к ним они становятся весьма упорядоченными. На самом простом уровне этот вид креативного решения проблемы представляет собой дугу дивергенции и конвергенции, как показано на рисунке ниже. Вы начинаете с более широкого взгляда на проблему, постепенно переходя к более четкому ее определению и — с течением времени — выявлению возможных решений.

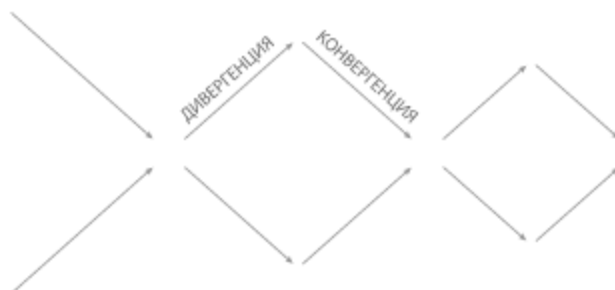
Давайте предположим, что ваша организация плохо представлена в социальных сетях, и нескольким сотрудникам поручено решить этот вопрос.

Вероятнее всего, работающая над этой задачей команда начнет с узкого технического подхода к проблеме — например, задумается, как улучшить присутствие компании в Facebook и Twitter. Но чем глубже она будет вникать в суть проблемы, тем больше начнет осознавать ее сложность. Какой вид общения организация хотела бы поддерживать со своими клиентами? Насколько открытой она хочет и может быть для них? Такие вопросы приведут команду к размышлениям над общей стратегией бренда, что в свою очередь подтолкнет ее к анализу сегментов рынка, наиболее важных для развития компании, что вызовет... В общем, мысль ясна.



Цикл дивергенция/конвергенция в процессе креативного решения проблемы

В результате этот процесс будет выглядеть, как на диаграмме, представленной ниже, с несколькими циклами дивергенции/конвергенции. Команда расширяет и сужает область исследований в различных точках, с тенденцией к сужению с течением времени. Что трудно предсказать точно, так это момент, когда они должны будут расходиться, так как каждый цикл управляется новыми идеями, возникающими в процессе.



**Циклы дивергенции/конвергенции в процессе
креативного решения проблемы**

Этот процесс неизбежно включает в себя циклы эмоциональных взлетов и падений. Люди испытывают радость, когда им удастся совершить прорыв в своих исследованиях или получить поддержку со стороны других людей. И разочаровываются, когда попадают в тупиковые ситуации или встречают сопротивление со стороны коллег. Существует бесконечное количество возможных путей прохождения этого процесса, и каждая ситуация и организация добавляют свои виражи в этот аттракцион под названием «американские горки».

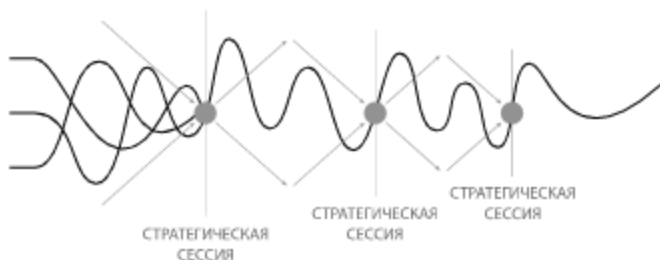
Серьезные исследования в области творческой деятельности указывают на то, что эти циклы эмоциональных взлетов и падений присущи и необходимы любому творческому процессу. Ими можно управлять, но невозможно избежать их — и вам не стоит пытаться уйти от них. Как на американских горках, эти «виражи» вызывают у вас подъем энергии и повышают общий тонус. Новые идеи редко рождаются без этих взлетов и падений.

Это приводит нас к необходимости проведения стратегических сессий. Стратегические сессии являются ключевыми синтезирующими моментами в этом мощном процессе. Они позволяют участникам добиться ясности и согласованности в определении адаптивных проблем — и помогают руководящим группам достичь более высокого уровня взаимопонимания



Эмоциональные взлеты и падения в процессе креативного решения проблемы

и сотрудничества. Хотя решить адаптивную проблему за одну стратегическую сессию удастся крайне редко, но если она хорошо разработана, это позволяет высвободить огромный запас энергии и создать импульс для движения вперед.



Стратегические сессии как «моменты истины»

Эти «моменты истины» помогают продвигаться вперед в процессе решения проблемы, часто открывая новые возможности для понимания и взаимодействия на этом пути.

КЛЮЧЕВАЯ ПРАКТИКА № 2

Выберите одну задачу

Ана Мид — менеджер по стратегическому планированию в компании Toyota Financial Services (TFS), т. е. человек, который имеет дело с финансовой стороной вопроса, когда речь идет о покупке или аренде Highlander или Prius. Важной частью ее работы является организация встреч и стратегических

сессий. Несколько лет назад руководители фирмы стали осознавать, что они тратят много времени на безрезультатные совещания. Чтобы понять, что с этим можно сделать, компания создала целевую группу.

Одним из способов решения проблемы стала разработка простой формы заявки (на одну страницу), которую сотрудник должен был заполнить, если хотел встретиться с кем-то из высшего руководства. В верхней части формы было большое поле, в котором претендент должен был указать цель встречи. Кроме того, требовалась отметить один — и только один — пункт из нижеперечисленных:

- ▶ для информации;
- ▶ просьба о предоставлении указаний и обратная связь;
- ▶ принятие решения.

Все просто, не правда ли? Но не на начальном этапе. «Мы столкнулись с сопротивлением людей, желающих побеседовать с руководством не только по одному вопросу», — говорит Мид, которая помогала внедрить этот проект сразу после того, как он получил одобрение. «Мы должны были убедить их, что они могут выбрать только один вариант... Некоторые люди считают, что каждая встреча должна заканчиваться принятием какого-либо решения, но это не так».

В конечном счете эта маленькая инновация заставила желающих встретиться с руководством более четко излагать суть вопроса и помогла топ-менеджерам фирмы понимать, чего люди ждут от этих встреч. В результате они стали более целенаправленными и продуктивными. «Выбор одного варианта в установленной форме очень помог, — говорит Мид. — Этот подход помог обеим сторонам прояснить ситуацию».



Три типа стратегических сессий

Состоящая из трех частей формула почти идентична той, которую мы уже давно используем для стратегических сессий. И если для того, чтобы собрать группу людей, существует бесконечное множество причин, то у стратегических сессий есть всего три главные цели: выработка взаимопонимания, поиск альтернатив и принятие решений. Любая стратегическая сессия должна преследовать одну из этих целей.

И как уже уяснили для себя сотрудники TFS, хорошо продуманная стратегическая сессия должна быть сосредоточена на одной — и только одной — из этих трех целей.

ОПРЕДЕЛИТЕ ВЕРНУЮ ЦЕЛЬ

Поскольку стратегическая сессия предполагает живое общение между людьми с разными точками зрения и мнениями, вы никогда не знаете, чем оно может закончиться. Тем не менее вы должны начать разработку процесса совещания, понимая, каких результатов вы хотите добиться, но не стремясь придать этому результату законченный вид.

Первое, что необходимо понять, — это какой тип совещания актуален на данный момент. Если его участники имеют смутное представление о самой проблеме — или радикально противоположные взгляды на нее, — вам необходимо нацелиться на выработку взаимопонимания. Если же у них предостаточно знаний, но они никак не могут прийти к консенсусу, значит пришло время для совещания, направленного на поиск альтернатив. И только когда вы достаточно успешно справитесь с этими двумя задачами, можно переходить к совещанию с целью принятия решения.

Скорее всего, некоторые участники — причем с самыми что ни на есть благородными намерениями — начнут подталкивать вас к тому, чтобы вы объединили в одном совещании разные цели, или давить на вас, убеждая, что группа уже готова «двигаться дальше», в то время как это совсем не так. *Не идите у них на поводу!* Иначе ваше совещание окажется провальным. В частности, в некоторых организациях есть ярко выраженная тенденция видеть в каждой стратегической сессии только одну цель — принятие решения, — даже когда группа участников к этому не готова или не обладает соответствующими полномочиями.

Безусловно, ваша стратегическая сессия может иметь признаки и другого типа совещаний. Например, совещание, нацеленное на достижение взаимопонимания, может завершиться зарождением новых идей, в перспективе заслуживающих рассмотрения. Совещание, направленное на поиск альтернатив, может вначале походить на совещание по выработке взаимопонимания или закончиться непредусмотренным голосованием за пред-

ложенные варианты. И это нормально. Но участники всегда должны четко понимать, на совещании какого типа они будут присутствовать.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ, НАЦЕЛЕННАЯ НА ВЫРАБОТКУ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ: ЧЕТКО СФОРМУЛИРУЙТЕ ЗАДАЧУ

Достижение взаимопонимания — это то, с чего все начинается. Это основа любого процесса, который в конечном итоге приводит к решению адаптивной проблемы. При проведении совещаний, направленных на поиск альтернатив или принятие решений, трудно чего-либо добиться, пока вы не выработаете общее представление о стратегических вопросах, которые бросают вызов вашей организации.

Выработка взаимопонимания — это тяжелый труд. Поскольку адаптивные проблемы не упорядочены и не имеют четких временных границ, сложно бывает понять, с чего начать, как к ним подступиться. Возникает искушение собрать группу людей, чтобы совместно проанализировать проблему, не определив при этом цель совещания. На таких встречах рождается много отличных идей, но они не приводят к реальным переменам. И если содержание такого совещания может стать отличным материалом для практических семинаров на выезде или для курсов повышения квалификации, то со стратегическим совещанием это не имеет ничего общего.

Однако пусть стратегические сессии, направленные на выработку взаимопонимания, в силу своей природы носят исследовательский характер, это не отменяет необходимости получения конкретного результата по их завершении. Вместо того чтобы предлагать участникам «пережевывание» общих вопросов, вам необходимо поставить перед ними четкие задачи, требующие решения.

Представьте, что вы топ-менеджер крупного книжного издательства и сейчас ломаете голову над тем, как решить проблему неожиданных глобальных изменений в процессе производства, дистрибуции и продажи книг. Ваши любимые книжные магазины закрываются один за другим, так как все большую популярность приобретают электронные книги. Сайт Amazon.com, ваш самый крупный и быстро растущий канал продаж, становится вашим конкурентом, публикуя свои книги. Некоторые из авторов ваших бестселлеров начинают выходить напрямую к своим читателям, самостоятельно издавая свои произведения. Короче говоря, ваша отрасль находится в разгаре преобразований, а для этого периода характерны высокая степень неопределенности и огромные риски.

Вам было поручено провести однодневное стратегическое совещание с группой руководителей на тему перспектив развития вашего рынка в течение следующих трех лет. Ваши коллеги — топ-менеджеры — достаточно хорошо знакомы с проблемой, но слишком много противоречий и разногласий говорят о необходимости нацелить совещание на выработку взаимопонимания, прежде чем вы обратитесь к формату поиска альтернатив.

Сначала вы испытываете гордость оттого, что вам поручили такое ответственное задание. Но чем ближе день совещания, тем больше вы начинаете волноваться. Вы понимаете, как много проблем и задач предстоит рассмотреть, а каждое проведенное вами интервью или научный доклад, с которым вы знакомитесь, только расширяют этот список. У вас есть всего один день, чтобы «выжать» из участников совещания лучшие идеи — а они рассчитывают на то, что вы возьмете на себя ответственность за то, чтобы их время не было потрачено впустую. После того как вы проработали содержание, вам нужно выбрать один из четырех вариантов совещаний. На чем вы остановитесь?

- ▶ **Вариант 1** (в центре внимания — бизнес-цель): соответствие темпам роста и требуемому уровню дохода в меняющихся условиях. *Книгоиздательство столкнулось с существенными изменениями во всех областях бизнеса — начиная с момента приобретения прав на книгу и выхода ее в печать и заканчивая способами дистрибуции, продажи и даже ее прочтения. На этом совещании мы рассмотрим, как можно достичь поставленных бизнес-целей на приоритетных для нас рынках в условиях растущей неопределенности и перемен.*
- ▶ **Вариант 2** (в центре внимания — устойчивые тенденции): будущее книгоиздательства. *Мир книг и чтения претерпевает серьезные изменения. На этом совещании мы рассмотрим целый ряд тенденций, которые могут повлиять на книгоиздание, включающих в себя новые технологии, существенные изменения в потребительских предпочтениях и в поведении в целом, а также рост конкуренции.*
- ▶ **Вариант 3** (в центре внимания — бизнес-модель): какие новые бизнес-модели являются наиболее перспективными для книгоиздательства? *Исторически сложившиеся бизнес-модели в книгоиздательстве требуют пересмотра, даже несмотря на то что новые медиаплатформы создают интересные возможности. На этом совещании мы определим несколько новых бизнес-моделей, которые могут появиться в издательском деле — причем как для новичков на рынке, так и для постоянных игроков.*

- ▶ Вариант 4 (в центре внимания — поведение читателя): как люди предпочитают читать в условиях неограниченного выбора и ограниченного времени? *Потребителям предлагают все больше и больше вариантов для ознакомления с различного рода информацией, но у них по-прежнему остается всего 24 часа в сутках. На этом совещании мы рассмотрим самые свежие социальные и потребительские тренды и разработаем гипотезу о том, как будет меняться поведение читателя в ближайшие годы.*

Все варианты достаточно интересны. Но вам необходимо выбрать один, так что давайте рассмотрим их плюсы и минусы.

Вариант 1 предлагает участникам «жить по средствам» и сосредоточить свое внимание на прибыли и росте. Выглядит заманчиво, но такой подход слишком узок. Как в случае со скаутами Билли Бина, подобная постановка задачи провоцирует людей на рассмотрение уже существующих идей. И хотя этот вариант заставляет сконцентрироваться на бизнес-цели, что является его преимуществом, он едва ли будет способствовать развитию творческого мышления.

Уделяя основное внимание будущему книгоиздательства, вариант 2 охватывает больше аспектов. На первый взгляд кажется, что здесь есть место и для творчества. Но если весь день рассматривать всевозможные тенденции без определенной цели, то возникает вероятность того, что такое совещание может обернуться интересным, но совершенно бесцельным мероприятием, после которого участники просто вернуться к привычной работе. Иногда мы становились свидетелями того, что такие совещания приносили хорошие результаты — но во всех этих случаях они проходили при содействии профессионалов, которые уже «набили руку» на импровизациях в режиме реального времени. Это слишком высоко установленная планка для достижения успеха.

Варианты 3 и 4 гораздо предпочтительнее. И тот и другой формируют четкие и относящиеся к делу задачи, которые требуют творческого решения в процессе совместной работы. Какой из этих вариантов лучше? Не имея достаточно информации о конкретной ситуации, сказать трудно. И, возможно, это не имеет особого значения. Выбор одного из этих вариантов повлечет необходимость подумать и о другом. Ведь если вы хотите создать новую бизнес-модель для издательского дела, вам нужно понимать, какие изменения происходят в поведении читателей и в их предпочтениях.

Взгляните еще раз на варианты 1 и 2 и попробуйте понять, на каком из них вы в конечном итоге остановитесь. Непросто, не так ли? Теперь посмотрите на варианты 3 и 4. Каждый из них имеет конкретное предложение — либо поиск специфических новых идей, либо проверку гипотезы.

Наличие конкретного предложения существенно упрощает разработку совещания для достижения глубокого понимания проблемы и разработки последующих действий

Для любого совещания, направленного на выработку взаимопонимания, существует не один «верный» путь для дальнейшего определения вашей цели. Главное — правильная и четкая постановка задачи, которая будет способствовать организации диалога и расширению границ мышления группы. Вы поймете, что ваше совещание прошло успешно, если участники покинут его с ощущением общего понимания проблемы, разработают ряд гипотез, которые необходимо проверить, определят текущие исследовательские задачи или другие альтернативы, способствующие движению вперед.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИИ, НАПРАВЛЕННАЯ НА ПОИСК АЛЬТЕРНАТИВ: ЧЕТКО СФОРМУЛИРУЙТЕ ПРОБЛЕМУ

После того как вы создадите устойчивую платформу для взаимопонимания, придет время подумать о проведении совещания с целью поиска альтернатив. Ориентированные на практические действия руководители не могут долго ограничиваться разговорами — им нужно делать что-то конкретное. Выработка конкретных альтернативных решений обычно вызывает мощный выброс энергии.

«Создание новых стратегических возможностей, особенно тех, которые являются по-настоящему новыми, — это вершина творчества в сфере бизнеса», — пишут Роджер Мартин, декан Школы менеджмента им. Джозефа Ротмана при Университете Торонто, и Алан Лафли, бывший генеральный директор Procter & Gamble. Но есть большая разница в том, каким путем вы идете к созданию этих возможностей. Одно дело спросить группу: «Что мы можем сделать, чтобы усилить присутствие в социальных сетях?» И совершенно другое — поручить ей создать и протестировать специфические модели, направленные на использование в работе преимуществ присутствия в социальных сетях.

Процесс поиска альтернатив идет по схеме поиска дизайнерского решения: начинается с формирования общего представления о проблеме, движется к расстановке приоритетов, а затем к оценке и проверке наиболее оптимальных вариантов ее решения. Такой процесс требует осмысления большого количества данных — от социальных и рыночных тенденций до базовых и широко используемых на практике знаний, — а также тщательного анализа и творческого синтеза.

Многие люди ассоциируют дизайн с процессом генерирования идей, когда на стены наклеивают огромное количество бумажек на липкой основе. Но выработка общих идей в огромном количестве является лишь небольшой частью процесса дизайна, и не самой главной. Куда больше времени тратится на критику и совершенствование наиболее перспективных идей. Большая часть тяжелой работы прodelывается как раз на таких «критических» совещаниях, когда идеи всесторонне рассматриваются и бурно обсуждаются.

В своей книге «Зарисовка опыта пользовательского взаимодействия» (Sketching User Experiences) Билл Бакстон, глава исследовательского подразделения компании Microsoft, показывает фундаментальное различие между эскизами и прототипами. Эскизы — наброски идей, используемые для изучения возможностей, правильной постановки вопросов и для провокации. Прототипы — детализированные модели, предназначенные для опробования, оттачивания и проверки потенциальных решений.

Эти принципы также применимы и к стратегическим сессиям. На более ранних стадиях совещания в формате поиска альтернатив ваша группа должна в общих чертах набросать большое количество идей, касающихся стратегических возможностей. На более поздних стадиях нужно отобрать меньшее количество вариантов-прототипов, но проработать их более подробно. И хотя может возникнуть некоторый конфликт между двумя понятиями, все же больше времени необходимо уделять прототипам, а не эскизам.

Очень важно, чтобы участники уделяли достаточно внимания деталям в течение всего процесса. Но если они будут слишком углубляться в детализацию на этапе набросков, есть риск, что они могут отвергнуть перспективные идеи. Если же они недостаточно продумают детали в процессе разработки прототипов, то рискуют застрять на этапе их воплощения.

При поиске альтернатив вы должны вовлечь участников в процесс постоянного переключения с рисования картины вдохновляющего успеха в будущем на проверку того, как это сможет работать в реальном мире. И если это будет удаваться вам с каждым разом все лучше и лучше, успех вам обеспечен.

ПОИСК АЛЬТЕРНАТИВ В TOYOTA FINANCIAL SERVICES

Помните историю про Toyota Financial Services (TFS) и их поиски простой формулы того, как сделать совещания более продуктивными? В 2012 г. TFS столкнулась с более сложной дилеммой. Изменения в отрасли и на рынках грозили компании потерями в \$7,4 млрд годового дохода и \$1,5 млрд прибыли. Клиенты, купившие машины достаточно давно, не спешили при-

обретать новые автомобили. Очень много молодежи стало обращаться к компаниям, предлагающим услуги совместного пользования прокатным автомобилем, таким как Zipcar, и к услугам вызова такси, как, например, у компании Uber. Между тем, покупатели новых автомобилей требовали предоставить им более выгодные условия займа, схему финансирования и мобильную систему платежей.

В TFS не было проблемы с выработкой взаимопонимания. В компании четко знали, что происходит на их рынке. Но они не были уверены, что именно с этим надо делать.

Генеральный директор Джордж Борст не собирался сидеть сложа руки, и смотреть, как падает прибыль TFS. «Я понял, что нам нужен призыв к объединению сил для совместных действий, — говорит Борст. — Нам надо было внимательно посмотреть на каждый технологический процесс, на каждую методику и на продукт, который мы выпускаем. Чтобы иметь надежную прибыль, мы должны были перевернуть работу TFS с ног на голову и преобразовать процессы», — иначе компания рисковала безнадежно отстать.

Борст поручил Энн Байби, вице-президенту по вопросам стратегического планирования TFS, разработать стратегическую сессию продолжительностью два с половиной дня для 55 топ-менеджеров компании из всех дочерних организаций, функциональных подразделений и региональных отделений компании. И Борст, и Байби установили высокую планку. Они хотели, чтобы совещание проходило в формате интересной совместной работы, но с опорой на текущую ситуацию в бизнесе. Так, чтобы, одновременно вдохновляя участников на генерирование прорывных бизнес-идей, можно было определить опции по сокращению расходов. В конечном итоге основной задачей этого совещания был поиск надежных вариантов действий, которые TFS могла бы сразу начать реализовывать, — а не просто список хороших идей. «Я не хотел, чтобы мы застряли на уровне удачных задумок, — пояснил Борст. — Мы должны были разработать варианты и уйти с совещания с четким пониманием того, как их использовать, чтобы двигаться вперед».

Чтобы придать совещанию структурность и воспользоваться мнением независимого эксперта, Байби пригласила Патрика Ван дер Пиля, генерального директора Business Models Inc. и издателя книги «Построение бизнес-моделей»⁴. Ван дер Пиль помогает организациям в вопросах поиска решений, начиная с общего понимания их фундаментальной бизнес-модели.

Он открыл совещание с того, что попросил участников описать, как выглядит сегодня TFS, с помощью «макета» бизнес-модели — визуальной

⁴ Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

карты, состоящей из девяти элементов устойчивой бизнес-модели: достоинства предложения, пользовательские сегменты, источники доходов, отношения с заказчиком, каналы поставки, основные виды деятельности, ключевые ресурсы, ключевые партнеры и структура затрат (см. таблицу ниже).

Несмотря на несколько скептических замечаний («Мы отлично знаем свой бизнес»), участники предложили огромное количество разнообразных мнений по этим важным вопросам.

МАКЕТ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ	ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ДОСТОИНСТВА ПРЕДЛОЖЕНИЯ	ОТНОШЕНИЯ С ЗАКАЗЧИКАМИ	СЕГМЕНТЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ
	КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ		КАНАЛЫ ПОСТАВКИ	
СТРУКТУРА ЗАТРАТ			ИСТОЧНИКИ ДОХОДОВ	

Источник: BusinessModelGeneration.com

«Это был незабываемый опыт. Мы услышали множество различных мнений по главным темам, таким, например, как “кто является нашим клиентом”, — вспоминает Джулия Вада, вице-президент по работе с персоналом. — Такое открытое обсуждение вывело нас на более открытый разговор о том, кто мы есть и куда хотим двигаться».

За две недели до встречи Байби и Ван дер Пиль попросили участников подготовить свои идеи по продвижению бизнеса TFS. На совещании они записали на доске около 60 вариантов, отсортировав их по трем направлениям: возможности поэтапного роста, возможности по сокращению расходов и смелые, прорывные идеи. Участники были разочарованы тем, что почти 80% их идей попали в первые две категории. К тому моменту они были гораздо больше настроены на смелые шаги. Что же действительно может перевернуть бизнес с ног на голову — в хорошем смысле этого слова?

В конечном итоге группа оставила четыре потенциальных варианта развития для TFS. Первый вариант — улучшение механизма страхования — был достаточно консервативным, в то время как оставшиеся три предполагали коренную перестройку. Что, если TFS станет финансовым брендом, выбранным потребителем? Что, если TFS сократит свои расходы наполовину? Что, если TFS удивит своих дилеров новой продукцией или новыми услугами?

Работая в маленьких группах, участники составили подробную бизнес-модель для каждого из этих четырех вариантов. Они с головой погрузились в обсуждение каждого элемента и проработку собственных идей. А затем, вместо того чтобы просто передать результаты своей работы по кругу, каждая группа сделала театральную постановку, представив свою бизнес-модель от лица потребителей, дилеров и сотрудников. Такой подход преобразовал то, что могло бы стать просто абстрактной идеей, в конкретные схемы действий, базирующиеся на историях успеха и неудач простых людей.

После каждой истории Ван дер Пиль задавал участникам два вопроса: «Что вам больше всего понравилось? Почему это никогда не сработает на практике?» Затем участники вновь собрались в группы, чтобы подробнее обсудить детали. Кроме того, они графически изображали свои открытия рядом с макетом существующей бизнес-модели TFS и определяли возможности и ограничения, лежащие в основе каждого варианта. Что стало бы залогом успеха для каждого стратегического направления? От чего TFS стоит отказаться?

Этот метод исследования новых возможностей отличался от всех ранее испытанных группами методов. «Люди входили в азарт и активно критиковали идеи друг друга, — рассказывает Крис Баллинджер, главный финансовый директор TFS. — Такое впечатление, что прямо в комнате был маховик, и каждый старался хоть немного подтолкнуть его. Они знали, в каком направлении он крутится, и хотели раскрутить его еще больше».

«В ходе выездных встреч рождается множество идей, но нет уверенности в том, что у них есть будущее, — говорит Баллинджер. — В этот раз мы четко обозначали идеи и решили, что будем делать с ними дальше, прежде чем завершили совещание. У нас не было недостатка в желающих работать над этими идеями. Я никогда прежде не сталкивался с подобной ситуацией».

НАЙДИТЕ (ИЛИ СОЗДАЙТЕ) СТРУКТУРУ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ВАШИХ ИДЕЙ

Большинство участников уже на ранней стадии понимают, на какое совещание они пришли. Но по окончании встречи они не всегда могут четко объяснить, почему оно прошло успешно или не очень. В случае с совещанием в TFS можно сказать, что по крайней мере три конкретных фактора обеспечили ему успех.

Во-первых, подход TFS предполагал работу участников с конкретными вариантами. Очень часто организации обсуждают полусырые идеи. Высказывания типа «Мы должны купить компанию X» или «Мы должны расширить наш бизнес в Китае» могут звучать как побуждение к действию, особенно

если они подкреплены грудой информации. Но до тех пор, пока эти идеи не будут детально обдуманы, они больше похожи на фрагменты идей, чем на хорошо отработанные стратегические возможности. На совещании в TFS использование схемы с девятью элементами способствовало тому, что участники систематично проработали все важные аспекты рассматриваемой ими бизнес-модели.

Во-вторых, в TFS фокус внимания был направлен на ключевые предположения, а не субъективные точки зрения. Это очень тонкий, но важный момент. Если вы захотите, чтобы участники группы дали вам односложный ответ «да» или «нет» на вопросы типа «Нужно ли покупать компанию X», то заметите, что многие из них достаточно быстро определятся с ответом и затем найдут обоснования своего ответа. Но если вы предложите им детализировать, во что конкретно выльется приобретение компании X — как один из возможных вариантов — то, скорее всего, столкнетесь с другой реакцией.

Такой подход способствует тому, чтобы участники решали проблему, а не просто отстаивали свою точку зрения. Он приглашает их определять и прорабатывать наиболее важные предположения, стоящие за каждой идеей. Совместима ли корпоративная культура компании X с нашей? Если нет, в чем ее отличие и что мы можем с этим сделать?

В конечном итоге подход TFS дает возможность представить все варианты в четкой и понятной визуальной форме — в виде картины построения бизнес-модели, — что приглашает участников к активному обсуждению. Более подробно мы расскажем об этом в главе «Подготовка места действия».

Принцип, используемый TFS, — это только один из возможных путей поиска альтернатив, характерный для создания новых бизнес-моделей. В одной из последних своих работ Роджер Мартин и Алан Лафли описали основной принцип разработки и тестирования предложений. В основе этого процесса лежит набор вопросов, применимых к большому количеству стратегических ситуаций. Любая стратегическая альтернатива должна заключать в себе четкие и взаимосвязанные ответы на следующие пять вопросов:

1. В чем мы хотим одержать победу?
2. Где мы будем действовать? (Например, с какими потребителями будем работать?)
3. Как мы победим? (Например, как мы выведем наше конкурентное предложение на рынок?)
4. Какие мощности нам необходимы?
5. Какие системы управления требуются?

Независимо от того, какие процессы или инструменты вы выберете, важно найти — или создать — гибкую и в то же время упорядоченную

структуру, которая подведет участников к разработке альтернатив, заставит сосредоточить внимание на ключевых предположениях, стоящих за каждой из них и сделает их осозаемыми. Любой подход, обеспечивающий достижение этих трех целей, должен привести к плодотворному и продуктивному стратегическому совещанию в формате поиска альтернатив.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕССИИ В ФОРМАТЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ РАЗРАБАТЫВАЮТСЯ КРАЙНЕ РЕДКО

Мы подошли к третьей категории стратегических сессий. Как мы уже упоминали, совещания в формате принятия решений редко планируются как творческие и совместные процессы решения проблем. Мы знаем всего несколько примеров, когда стратегические сессии разрабатывались непосредственно с целью принятия решения.

Почему так? Наиболее очевидный ответ заключается в том, что организации не являются демократическими обществами. Даже самые продвинутые руководители не готовы использовать в полном объеме коллективный подход к принятию решений для самых важных стратегических задач. В большинстве организаций — крупных или мелких, коммерческих или некоммерческих — важные решения принимаются высшим руководством и ограниченным кругом доверенных лиц, а вовсе не в комнате, заполненной участниками стратегической сессии.

Конечно, люди постоянно собираются в группы, чтобы принимать решения, — на заседаниях правления, встречах команды управленцев и т. д. Но эти собрания редко подпадают под наше определение настоящей стратегической сессии. Чаще они превращаются в «неофициальный опрос общественного мнения» или «обмен стереотипными фразами». В ходе неофициального опроса группе людей, не имеющих права принимать решения, предлагают высказать свое мнение по поводу некоторых важных вопросов, решить которые на самом деле предполагается позже узким кругом лиц. А «обмен стереотипными фразами» обычно представляет собой встречу, целью которой является утверждение решения, уже заранее принятого небольшой группой влиятельных и связанных между собой людей. Все остальные участники присутствуют лишь для того, чтобы узнать об этом готовом решении.

Хорошая новость заключается в том, что если вы постарались, когда готовили совещания в формате выработки взаимопонимания и поиска альтернатив, то задача по разработке совещания, нацеленного на принятие решения, существенно упрощается. После первых двух этапов окончатель-

ное решение часто приходит как разрядка напряжения или свершившийся факт. В больших группах может отсутствовать право голосования, но если участникам предоставляется право голоса на одной или более стратегической сессии, то они действительно влияют на исход дела.

КЛЮЧЕВАЯ ПРАКТИКА № 3

Тише едешь, дальше будешь

«Созидательное разрушение» стало мощной силой в динамичной современной экономике. Этот эволюционный процесс был впервые описан политическим экономистом Йозефом Шумпетером в 1942 г. Согласно Шумпетеру, новаторские компании постоянно вытесняют с рынка своих хуже адаптирующихся конкурентов. Шумпетер пришел к выводу, что компании, стремящиеся избежать «созидательного разрушения», должны найти золотую середину между использованием существующих идей и исследованием рубежей новых знаний — между достижением текущих целей и разумными инвестициями в будущее.

Эта золотая середина определяется каждой организацией в зависимости от ситуации. Некоторые рынки — например, рынок высоких технологий — требуют больше исследовательской деятельности, чем другие. Тем не менее в наш век можно быть уверенным в двух вещах. Во-первых, мы продолжаем нанимать и вознаграждать сотрудников прежде всего за их способности использовать существующие идеи (другими словами, решать технические проблемы). Во-вторых, мир VUCA преподносит нам огромное количество адаптивных проблем, требующих в большей степени исследовательского подхода и все большего количества людей, знающих, как с ними работать.

Сара Бекман занимается тем, что ищет эту золотую середину. Она ведет курс «Обнаружение проблемы, решение проблемы» в Школе бизнеса им. У. Хааса Калифорнийского университета в Беркли. Это попытка помочь студентам, получающим бизнес-образование, расширить диапазон навыков, с помощью которых они могли бы уверенно и компетентно справляться как с техническими, так и с адаптивными задачами.

Осенью 2010 г., чтобы лучше понять свою аудиторию, Бекман попросила всех своих 243 студентов оценить свои собственные стили обучения, используя проверенный инструмент (модель Колба). Результаты не стали открытием для тех, кто работает с программами MBA: большинство студентов попали под категорию «Конвергенция» — это стиль обучения, который использует анализ и формальную логику для того, чтобы быстро достичь результата.

Работа с адаптивными проблемами требует умения хорошо переносить ситуацию неопределенности. Но многие руководители, для которых характерен стиль обучения по типу «Конвергенция», нетерпимы к такой ситуации. Перемены неизбежно затрагивают любую отрасль, и от быстроты реакции на них руководящего состава зависит, будет ли компания победителем или побежденным на рынке, существующем в условиях жесткой конкуренции. Кроме того, годы жесткого контроля затрат привели к тому, что большинство руководителей взвалили на себя огромный груз ответственности, оставив слишком мало времени на размышления. Их повседневный рабочий день до отказа заполнен бесполезной деятельностью, такой как безрезультатные совещания и избыток бюрократических действий.

И все же организации, не способные проявить терпение в борьбе с неопределенностью, сложностью и нестабильностью, характерными для нашего времени, не могут противостоять могучим ветрам созидательного разрушения, которые рано или поздно сметут с лица земли многие фирмы. Скауты из «Окленд Атлетикс» могут сколько угодно применять классические стратегии найма персонала, но богатые «Янкиз» будут продолжать уничтожать их до тех пор, пока они не решатся потратить время на поиск креативного решения

ПОЯВЛЕНИЕ ПРОРЫВНЫХ ИДЕЙ

При подготовке стратегической сессии его участники часто стремятся создать такой план действий, который быстрее подтолкнет их к единодушию и принятию решения, но при этом будет менее реалистичным. И в этом проблема, потому что людям необходимо время и пространство для того, чтобы совместно проработать сложные адаптивные проблемы.

В конце 1990-х гг., во времена особенно быстрых перемен в мире бизнеса, в крупной финансовой компании разработали и провели совещание в формате выработки взаимопонимания. Развивающаяся интернет-экономика влияла на инвестиционное поведение американцев. Люди, которые до этого не отличали акции от долговых обязательств, стали вдруг заниматься продажей акций в быстро растущих интернет-компаниях. Огромные денежные суммы, включая пенсионные фонды миллионов американцев, оказались вовлечены в эту игру.

Их штаб-квартира находилась далеко от Кремниевой долины, однако руководители этой компании уже понимали, чтоб им необходимо разобратся в том, как интернет-экономика будет развиваться в ближайшем будущем. Проектная команда разработала трехдневную «обучающую поездку» — выезд в «поле» с целью исследования новых веяний и конь-

юнктуры. Поездка включала в себя посещение порядка дюжины новых экономических «горячих точек», расположенных в Сан-Франциско, среди которых были молодые, но достаточно перспективные компании, такие как Yahoo! и Google.

После трех дней полного погружения в эпицентр интернет-экономики было решено потратить еще один день на проведение стратегической сессии.

За несколько недель до мероприятия некоторые участники стали настаивать на том, что оно должно быть нацелено на конкретные действия — то есть совещание должно быть проведено в формате поиска альтернатив или принятия решений. Тем не менее по завершении трехдневной обучающей поездки все участники были настолько переполнены новой информацией, что говорить о каких-либо действиях было неуместно. Им требовалось время для того, чтобы осознать ключевые моменты, пока те не ускользнули от их внимания.

Во время однодневного совещания в формате выработки взаимопонимания участники сошлись на двух ключевых моментах: на том, что интернет-экономика на самом деле существует и им необходимо более активно в нее внедряться, и на том, что инвестиционный климат вокруг интернет-экономики достиг границ «экономического бума», что неизбежно приведет к корректировке рынка. С высоты сегодняшнего дня эти два ключевых момента кажутся вполне очевидными, но в то время это было не так. Соглашение по этим двум вопросам было огромной победой.

В последующие месяцы эти два ключевых момента послужили основой для еще нескольких стратегических сессий, что привело компанию к принятию удачных решений и эффективным действиям. В частности, руководители компании не поддались соблазну существенно нарастить производственные мощности и людские ресурсы в «горячие» 1999-й и 2000-й, и в итоге, когда интернет-бум достиг в 2001 г. своего апогея, процесс адаптации к новым условиям дался им намного проще, чем большинству конкурентов.

Итак, это очень важно, так что нелишне будет повторить: *перед* стратегической сессией большинство участников будут предлагать ставить цели, к реализации которых они в итоге сами окажутся не готовы. А *по* ходу самого совещания они сами же будут сопротивляться попыткам прийти к каким-либо результатам, т. к. станет очевидно, что говорить об этом еще слишком рано.

Как разработчик стратегической сессии вы должны помочь всем сохранять терпение, необходимое, чтобы участники пришли к глубинному пониманию проблемы *прежде*, чем они начнут предпринимать какие-либо действия. Некоторые специалисты по проведению стратегических сессий

описывают это так: «Тише едешь, дальше будешь». Возможность повременить и помочь участникам прояснить для себя проблему, прежде чем они перейдут к конкретным действиям, исключительно важна. Время от времени вас будут проверять на прочность, но в конечном итоге вы и ваша группа оцените результаты такого промедления.

СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ ОКАЖУТСЯ НАМНОГО ПРОЩЕ, ЕСЛИ ВСЯ ГРУППА НАХОДИТСЯ НА ОДНОЙ ВОЛНЕ

При проведении любой встречи или стратегической сессии важно подготовить четкий список последующих действий. Ограниченные во времени управленцы относятся к этому пункту очень ответственно, т. к. уже не раз обжигались на нем. Так же, как и Баллинджер из TFS, они принимали участие в стратегических сессиях, где предлагались к рассмотрению отличные идеи, которые так и не получили после встречи никакого развития.

Недостаточное внимание к высказанным мнениям может также негативно сказаться на исходе стратегической сессии. И не потому, что участники не знают, как высказать свои идеи, а потому, что в группе не было согласованности мыслей и действий.

Ограниченное во времени руководство компании, сталкиваясь со сложными адаптивными проблемами, побуждает сотрудников переходить к следующим шагам прежде, чем они успеют прийти к единому мнению по какому-либо вопросу. Как и следовало ожидать, большинство людей пытаются тянуть время. Во время совещания они придерживаются позиции «поприветствовал присутствующих и замолчал», т. е. предпочитают пассивно слушать. А за пределами совещания эта позиция переходит в стадию «и это пройдет» или даже в стадию пассивного сопротивления. Можно составить длинный список последующих действий, но не добиться заинтересованности.

Психолог Тереза Амабайл в своем скрупулезном исследовании личных рабочих дневников руководителей, пришла к выводу, что единственным важным фактором, определяющим моральный дух и эффективность работы специалистов, является ощущение успешности приложенных усилий. В случае со стратегическими сессиями важно понимать, что является прогрессом. Группы, которые пытаются достичь «момента истины» — другими словами, прийти к консенсусу по наиболее важным вопросам, — видят движение вперед как раз в этом. После того как они достигают этого момента, они обычно начинают действовать — и быстро.

Разумеется, все мы предпочитаем уйти с совещания, чувствуя, что достигли согласия по всем вопросам, и имея определенный план действий.

Но если бы нам пришлось выбирать одно из двух, мы бы каждый раз отдавали предпочтение полному согласию. Если вы уходите со стратегической сессии, не придя к консенсусу, никакой список последующих действий — независимо от того, насколько вы ориентированы на действия — вам не поможет. И наоборот: когда участники совещания покидают зал заседаний, имея общее мнение по важным вопросам, определить дальнейшие шаги можно и чуть позже.

Привлеките широкий спектр мнений



Имонн Келли столкнулся с проблемой. В середине 1990-х он занимал должность начальника отдела перспективного планирования в агентстве экономического развития Шотландии Scottish Enterprise. Должностные обязанности Келли включали в себя расстановку приоритетов и координацию мероприятий в структурных подразделениях, проектах и функциональных отделах всего агентства. Но как и во многих организациях, руководство и сотрудники компании были сосредоточены на достижении результатов исключительно внутри своих отделов. Они особо не задумывались о деятельности своих коллег из других подразделений.

В большинстве случаев в результате узконаправленной деятельности эффективность работы повышается. Но у подобной ограниченности есть и минусы. Сложно содействовать экономическому росту всей страны при отсутствии взаимодействия между отделами, отвечающими за программы развития трудовых ресурсов, экспорта, а также за поддержку малого предпринимательства.

Келли столкнулся с классическим примером проблемы, затрагивающей интересы многих сторон. У руководителей многочисленных проектов и подразделений агентства имелось множество ценных идей, но они не могли реализовать их. В результате не удавалось выявить ключевые тренды и совместно решать приоритетные задачи. Приступая к разработке стратегической сессии, Келли понимал, что нужно достичь более тесного сотрудничества между его коллегами. Но каким образом? Чтение нотаций

руководителям отделов несомненно привело бы к обратному результату. Ему необходимо было найти способ сделать так, чтобы они сами этого захотели.

В итоге Келли придумал то, что мы условно назвали игрой в «Давать и получать». В начале совещания он разделил 40 участников на пять команд. Каждая состояла из представителей таких сфер деятельности агентства, как предпринимательство, обучение, инфраструктура бизнеса, развитие бизнеса и предоставление услуг. Затем Келли выдал каждой команде восемь листов, на которых следовало детально описать взаимодействие с остальными четырьмя командами. Например, команда предпринимательства на одном листке описала свой вклад (т. е., что она дает каждой из остальных команд), а на другом выгоды (т. е., что она получает от каждой команды). То же самое проделали все остальные.

Команды в быстром темпе записывали свои мысли, стараясь ничего не упустить. Когда они закончили и ушли на перерыв, Келли собрал все листы и развесил их в ряд, как картины в художественной галерее. В итоге в одном месте были собраны точки зрения разных команд.

Когда участники совещания вернулись, они увидели, что все без исключения списки сделанных ими вкладов длиннее, чем списки получаемых выгод. Компоновка листов наглядно показала, что каждый отдел полагал: он дает больше, чем получает. Это противоречило логике и здравому смыслу. Тот факт, что участники переходили от одного листа к другому, иронизируя над списками остальных, не мог не вызвать смех в аудитории.

Очевидно, что ранее участники не замечали, как именно они взаимодействуют друг с другом. В ходе последующей дискуссии они к своему удивлению обнаружили, что их коллеги из других подразделений были неплохо осведомлены о проблемах и трудностях разных отделов компании.

Оказалось, что ценные интеллектуальные ресурсы, которые были так необходимы, все это время находились в соседних офисах.

МНОГООБРАЗИЕ БЕРЕТ ВЕРХ НАД ГРУППОВЫМ МЫШЛЕНИЕМ

Адаптивные проблемы слишком сложны, чтобы в них можно было разобраться в одиночку, и слишком неоднозначны, чтобы их можно было решить с помощью только лишь аналитического подхода. Для этого требуются проорывы, внезапные озарения, которые обычно возникают в результате обмена различными идеями.

Тем не менее на совещаниях часто используется метод группового мышления — смертельный враг стратегической сессии. Психолог Ирвинг Дженис

больше 40 лет назад описал все опасности группового мышления. О наличии этого феномена можно говорить в тех случаях, когда группа людей испытывает пиетет перед руководством или общественным мнением, подавляет несогласных или уклоняется от анализа обоснований принятия важных решений. Этот феномен был одной из причин краха многих организаций, способствовал провалу нескольких военных операций и даже крушению космического корабля «Челленджер» в 1986 г.

Феномен группового мышления можно обнаружить почти в любой организации. Именно его демонстрировали скауты команды «Окленд Атлетикс» в сцене из фильма «Человек, который изменил все», когда настаивали на том, что победить «Янкиз» можно при помощи старых привычных методов. Вот что обычно получается, когда один и тот же состав собирается в привычном месте для решения проблемы проверенными способами.

Напротив, исследования в области инноваций и креативности подчеркивают значимость разных точек зрения в поисках новых решений. Это характерно для сфер искусства, науки и бизнеса. Везде, где возникает много свежих идей, люди обмениваются мнениями и точками зрения. Это смешение людей и идей можно было увидеть в 1920-е гг. в кафе Парижа, в последние десятилетия в барах и ресторанах рядом с Сэнд-Хилл-роуд в Кремниевой долине, а сегодня — на некоторых каналах YouTube.

Наличие разных мнений характерно и для стратегических сессий. В них есть магия кофеен, научных лабораторий и ночных баров, где великие кулинары, музыканты, предприниматели обмениваются свежими идеями. Если вы хотите заставить эту магию работать на себя, вам необходимо соблюсти как минимум три условия: свести воедино несколько точек зрения, создать основу для взаимодействия и использовать основные расхождения во взглядах таким образом, чтобы разжечь «управляемый огонь» продуктивного конфликта мнений.

КЛЮЧЕВАЯ ПРАКТИКА № 1

Соберите команду мечты

Создание эффективной команды — залог успешного проведения стратегической сессии. Тем не менее составление списка участников может оказаться очень непростым делом. Этот процесс сравним с выматывающим нервы составлением списка приглашенных на свадьбу, где количество мест ограничено. Слишком часто стресс приводит к тому, что команда проекта почти сразу же идет на компромисс. Хочется создать команду мечты, а заканчивается все тем, что формируется команда «нужных людей» — лиц, которых следует пригласить вместо тех, кто реально необходим для дела.

Команда «нужных людей» обычно включает в себя четыре вида деятелей: спонсоры, эксперты, исполнители и участники с правом наложения вето. Спонсоры — это руководящий персонал, чья поддержка необходима для продвижения идей. Эксперты — это сотрудники, обладающие профессиональными знаниями и опытом по обсуждаемым проблемам. Исполнители — это люди, которые будут способствовать продвижению проекта. Участники с правом наложения вето — это те, кто обладает возможностью приостановить или полностью закрыть проект. Несомненно, мнение и поддержка всех этих людей очень важны. Но такая команда больше подходит для анализа и внедрения новых идей, но не для их генерирования.

Проблемы с составлением списка участников почти неизбежны. Зачастую в него включают тех, кого команда проекта чувствует себя обязанной пригласить, и исключают, либо даже не думают о тех, кто мог бы оказать проекту реальное содействие.

Выбор между командой мечты и командой «нужных людей» может склонить чашу весов в пользу не успешного стратегического, а обыкновенного, стандартного совещания. Если вы стремитесь к тому, чтобы решением важных задач занималась команда мечты, то вам потребуется изменить привычный образ мышления и критерии отбора участников.

ПРОЕКТ «МИКСОЛОГИЯ 101»: НАУКА СОСТАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ГРУПП

Мы считаем, что для создания команды мечты особенный интерес представляют три вывода, сделанные из недавних исследований по творческому взаимодействию.

Во-первых, свежие идеи часто возникают в результате налаживания взаимосвязей между отдельными людьми и группами из разных профессиональных сфер. В своей книге «Откуда берутся хорошие идеи»⁶ Стивен Джонсон использует термин *смежные возможности*. Он описывает, как из взаимодействия различных смежных факторов возникает нечто новое. Например, в процессе биологической эволюции высока вероятность того, что новые индивидуальные черты появятся в результате скрещивания особей одной популяции (например, разных видов обезьян), а не скрещивания разных биологических видов (например, гориллы и акулы). «История человечества и человеческой культуры может быть представлена как постепенное, но беспрестанное взаимодействие смежных возможностей, открывающее новые пути для исследования», — пишет Джонсон. Такой подход объясняет причину бурного прогресса в разных сферах именно в городах. Людям проще

⁶ Джонсон С. Откуда берутся хорошие идеи. — М.: АСТ, 2013.

взаимодействовать друг с другом и обмениваться идеями, находясь в непосредственной близости друг к другу.

Давно известно, что люди склонны искать работу через «слабые связи» — через незнакомых людей или через знакомых своих знакомых, а не напрямую через близкого друга. Это проявление эффекта смежности. Однако, говоря языком теории социальных сетей, большинство людей живут в компактных «маленьких мирах» социального взаимодействия, между которыми существуют разрывы, или, иначе говоря, «структурные пустоты». Те, кто может преодолеть эти разрывы, эффективно взаимодействуют с людьми, а также обмениваются идеями.

В своей широко цитируемой работе «Социальные истоки хороших идей» (The Social Origins of Good Ideas) социолог из Чикагского университета Рональд Берт описывает эффективность взаимодействия между смежными маленькими мирами внутри одной организации. Его исследование было основано на тщательном анализе работы 673 менеджеров по управлению поставками крупной компании, производящей электронику. В процессе исследования каждому менеджеру предложили назвать имена коллег, с которыми он или она наиболее часто обсуждал(а) свои идеи. Данные опроса позволили создать подробную карту личных связей. Менеджеры также поделились своими идеями по улучшению качества работы отдела поставок в компании. Полученные 455 идей были представлены на рассмотрение группе руководителей высшего звена, которые оценили их по пятибалльной шкале потенциальной ценности для развития бизнеса.

Результаты исследования подтвердили предположение Берта: руководство выше оценило идеи менеджеров с развернутыми сетями социальных связей, чем менеджеров с ограниченными сетями (не зная, кто из них кто). Менеджеры, активно взаимодействовавшие с коллегами из разных подразделений компании, обладали огромным преимуществом при генерировании новых идей.

Во-вторых, часто люди со стороны или неспециалисты находят инновационные решения трудноразрешимых проблем. История инноваций изобилует примерами, когда человек со стороны совершал прорыв, изумлявший экспертов в данной области. Такие люди могут работать в смежных с деятельностью компании областях или просто возникнуть из неизвестности. Скромный клерк из Бюро патентов Альберт Эйнштейн сделал величайшее открытие в теоретической физике. Аналитик хеджевого фонда Салман Хан совершил революцию в сфере доступа к высококачественному образованию. Два интернет-предпринимателя без опыта в издательском деле Джимми Уэйлс и Ларри Сэнгер навсегда изменили способ создания и использования энциклопедий, придумав Википедию. Эти и многие другие новаторы отчасти обязаны своим успехом тому, что не были привязаны к устоявшимся стереотипам в выбранной ими сфере деятельности.

Именно эта идея легла в основу центра InnoCentive. Это онлайн-брокерская компания, предоставляющая доступ к услугам нескольких тысяч специалистов из разных областей деятельности. Услугами центра пользуются в основном крупные компании, работающие в сфере фармацевтики, производства потребительских товаров и в химической промышленности. В большинстве таких организаций выделяются значительные суммы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, в штате работает много докторов наук. Тем не менее для решения нестандартных задач научного и технического характера они прибегают к услугам InnoCentive. В процессе исследования историй успеха InnoCentive оказалось, что в области химии в основном физики, а не химики с большей долей вероятности могли найти решение задач. В свою очередь химики могли с успехом решать задачи в области биологии. Этот парадоксальный результат служит подтверждением эффективности привлечения свежих взглядов и идей для решения сложных проблем.

В-третьих, наиболее продуктивными являются группы, где соблюдается баланс взаимоотношений.

Когда участники группы впервые работают совместно, они тратят много времени на установление взаимодействия друг с другом. В противном случае, если группа постоянно трудится над проектами, то люди будут придерживаться привычных схем взаимодействия, препятствующих возникновению новых идей. Было проведено исследование постановок, идущих на Бродвее в течение нескольких десятилетий. Результаты показали, что в наиболее успешных — как в коммерческом, так и в творческом плане — постановках труппы состояли из основной группы людей, давно работающих вместе, и нескольких новичков. Коллективы, состоявшие исключительно из людей, имевших большой опыт совместной работы или впервые сотрудничавших друг с другом, в среднем имели гораздо меньший успех у критиков и зрителей.

МНОГООБРАЗИЕ «ЗАДАЕТ КУРС» — НО КАКОЕ ИМЕННО?

Итак, если вы заинтересованы в поиске инновационных решений, то вам необходимо свести воедино разные точки зрения. Но многообразие — даже внутри одной компании — может принимать разные формы (см. таблицу ниже). Вы не сможете учесть все возможные комбинации взглядов и мнений при разработке стратегической сессии. Но к счастью, это и не требуется. Ваша задача заключается не в том, чтобы собрать «Ноев ковчег» всех возможных точек зрения, а в том, чтобы найти креативные и эффективные решения сложных насущных проблем.

ЧЕМ ПОРОЖДАЕТСЯ МНОГООБРАЗИЕ**МНОГООБРАЗИЕ ВНУТРИ КОМПАНИИ**

Должностью и сферой компетенции
 Должностными обязанностями
 Принадлежностью к подразделению
 Географическим местоположением (региональным и местным)
 Типом стейкхолдера

СОЦИАЛЬНОЕ МНОГООБРАЗИЕ

Полом
 Возрастом и принадлежностью к определенному поколению
 Этнической или расовой принадлежностью
 Культурой и языком

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ МНОГООБРАЗИЕ

Типом личности
 Особенности восприятия и мышления
 Религиозными, политическими и другими системами ценностей
 Личностной мотивацией

При разработке стратегической сессии необходимо задаться вопросом, какого рода многообразию наиболее важно для решения насущных проблем.

- ▶ Если проблема связана с выходом на рынок нового товара и при этом 50% ваших клиентов составляют женщины, а участники совещания на 80% процентов — мужчины, то необходимо гендерное многообразие.
- ▶ Если стоит проблема формирования кадрового потенциала и большинство новых сотрудников моложе 30 лет, а большинство руководителей старше 45, то нужен разновозрастный состав участников.
- ▶ Если сектор экономики изменяется таким образом, что это разрушает основной бизнес компании, то необходимо привлечь людей с опытом работы в смежных сферах экономики.
- ▶ Если группа уже безуспешно пыталась решить проблему в прошлом, то необходимо разбавить ее свежими людьми со стороны. Например, привлечь людей с другими типами личности из подразделений компании или из сторонних организаций, обладающих необходимым опытом в данной сфере деятельности.

Несмотря на очевидность всего вышесказанного, удивительно, насколько часто это игнорируется. При составлении списка участников многие

команды неохотно выходят за пределы привычной среды и редко стимулируют руководство к выходу из зоны комфорта, даже если в этом есть насущная необходимость.

КАК СФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ МЕЧТЫ

Учитывая все вышесказанное, какой же в итоге должна быть команда мечты? Помните случай из предыдущей главы, когда вас попросили поставить задачу для совещания в формате выработки взаимопонимания, направленного на поиск перспектив развития издательского дела? Представьте, что это совещание состоится в ближайшем будущем. Вы решили сосредоточиться на выявлении новых бизнес-моделей. Помните, что ваш сектор экономики претерпевает глобальные изменения. Вам необходимо найти новые стратегии поставки продукции и услуг на рынок, иначе вашему бизнесу грозит долгосрочный кризис.

Ваша первая задача заключается в составлении списка из 20 участников. Учитывая, что большинство ваших коллег являются специалистами в книгоиздательском деле, вы с легкостью можете пригласить сотрудников компании. Именно так и поступают в большинстве организаций. Но такой подход больше напоминает формирование команды нужных людей, а не команды мечты. После первых десяти сотрудников компании любой человек со схожим профессиональным опытом не внесет особо значимого вклада в общее дело.

Итак, давайте приступим к формированию команды мечты, которая все же начинается со специалистов, работающих в компании. Принимая во внимание межотраслевой характер совещания, начните с комплектации основной группы. Она должна состоять из десяти сотрудников компании с опытом работы в таких сферах деятельности, как маркетинг, продажи, редакторская деятельность, финансирование и производственная деятельность.

В идеале эти сотрудники должны представлять собой спонсоров, экспертов и исполнителей, способных внести значительный вклад в обсуждение стоящей проблемы. Самое главное — убедитесь в том, что основная масса участников адекватно воспринимает ситуацию неопределенности и согласна с необходимостью глобальных перемен.

Как же заполнить оставшиеся места? Мы предлагаем привлечь одного-двух представителей следующих категорий:

- ▶ «голоса с переднего края» — это сотрудники, работающие в экспериментальном отделе компании или в отделениях, которые в силу своего географического положения сталкиваются с переменами раньше других;

- ▶ «посредники и соединители» — сотрудники компании, устанавливающие взаимосвязи между разными группами;
- ▶ «умельцы» — те, кто работает с передовыми технологиями в сфере медиа, это могут быть как сотрудники компании, так и специалисты, привлеченные со стороны;
- ▶ «потребители новинок» — те, кто экспериментирует с новыми возможностями в сфере СМИ в качестве пользователя (это также могут быть как сотрудники компании, так и специалисты, привлеченные со стороны);
- ▶ *специалисты в смежных областях* — те, у кого имеются знания и опыт работы в создании новых бизнес-моделей вне сферы традиционного издательского дела (как сотрудники компании, так и люди со стороны);
- ▶ *представители потребителя* — это может быть владелец книжного магазина, дистрибьютор с развитой сетью клиентов или выдающийся литературный критик (специалисты, привлеченные со стороны).

Как вы думаете, какая стратегическая сессия окажется наиболее результативной — та, на которой будут присутствовать исключительно специалисты в сфере книгоиздательства, работающие в компании, или та, где основная группа присутствующих будет состоять из десяти сотрудников компании и десяти вышеперечисленных специалистов? У какого совещания больше шансов выработать новые бизнес-модели? На каком собрании вы хотели бы присутствовать?

Оптимальный состав участников зависит от ситуации и цели совещания. Перечисленные выше категории подойдут для цели достижения взаимопонимания. Для поиска альтернатив необходим несколько иной состав участников. В этом случае потребуется меньше людей, генерирующих новаторские идеи. Предпочтение следует отдать участникам, которые будут заниматься реализацией проектов, анализировать их целесообразность и рентабельность. Но и в этом случае применим тот же принцип: для достижения нужного результата сделайте состав участников как можно более разнообразным.

РАСПАХНИТЕ ОКНА И ДВЕРИ И ОСВОБОДИТЕ ЗАЛОЖНИКОВ!

Мы понимаем, что собрать команду мечты довольно непросто. Всегда есть искушение пригласить нужных людей. Часто приходится идти на компромисс и выбирать что-то среднее. Но прежде чем вы поддадитесь этому искушению, попробуйте поискать другие варианты.

Это подводит нас к простому, но важному выводу: притом, что мнения и точки зрения высказываются людьми, совсем необязательно, чтобы эти люди присутствовали на совещании физически. Их мнения можно представить в виде данных, полученных в ходе личных бесед и опросов, с использованием аудио- и видеоматериалов и т.п. Из этого следуют два важных для формирования группы вывода.

Во-первых, таким образом у вас появляется возможность привлечь нужных, но не очень заинтересованных в присутствии на совещании людей. Вам наверняка знаком такой типаж: они похожи на шустрых заложников — сбегают с совещания при первой возможности и с упоением стучат по экранам смартфонов во время обсуждения ключевых моментов. Эти люди разрушат всю атмосферу вашего совещания. Поэтому предложите им донести свою точку зрения до собрания с помощью предварительно проведенного интервью. Несмотря на то что большинство людей хотели бы принять участие в решении глобальных стратегических задач, далеко не все горят желанием посвятить этому целый день (и тем более несколько дней).

Во-вторых, подойдя к делу творчески, вы можете привлечь гораздо больше мнений, чем вы думаете. Даже если мировой эксперт по вашей проблеме не может приехать на совещание, может быть, она найдет возможность провести часовую видеоконференцию. Или, если вам требуется узнать точку зрения потребителей, почему бы не дать им возможность выступить, а не представлять их мнение в виде результатов обработки данных? Как обнаружил Кевин Блю, даже полтора-минутный показ интервью людей со стороны может сыграть важную роль.

Блю работает заместителем директора по развитию физической культуры и спорта в Стэнфордском университете. Для содержания десятка университетских спортивных команд требуется достаточно много средств. Несколько лет назад Блю заметил, что более 70% всех отчислений поступает от выпускников, окончивших университет больше 40 лет назад. При этом процент возрастных жертвователей в случае со спортом был выше, чем в целом по университету. В связи с этим возник вопрос о перспективах сбора средств на развитие университетского спорта.

Блю обратился к руководству университета с просьбой выделить средства и ресурсы для привлечения к жертвованию средств более молодых выпускников. Несмотря на то что у него имелись весомые факты в поддержку своей идеи, для достижения цели ему требовалось нечто большее. Так что он взял недорогую видеокамеру и отправился на съемки. Блю брал интервью у студентов и недавних выпускников. Он задавал им единственный вопрос: «Вы знаете о существовании организации Buck/Cardinal Club?» (Это название клуба жертвователей в поддержку спортивных команд Стэнфордского университета, основанного в 1934 г.)

«Многие из них не имели ни малейшего представления, о чем я говорю, — вспоминает Блю. — Особенно меня поразил разговор со спортсменом, получившим грант на обучение. Мы беседовали в тренажерном зале, который был построен на средства Buck/Cardinal Club, и грант спортсмен получил от этого же клуба. Но когда его спросили, что такое Buck/Cardinal Club, он не смог ответить. А иногда мне давали забавные ответы, например: “Я не знаю, это что-то типа родео?”»

Совет директоров уже был в курсе сложившейся ситуации, но полтора-минутный ролик представил ситуацию настолько ярко, как не смогла бы ни одна диаграмма или таблица. «Таким способом я наглядно продемонстрировал проблему совету директоров, — говорит Блю. — Когда они увидели запись, у них буквально рты раскрылись от удивления».

В результате совет директоров выделил Блю и его команде средства на проведение более интенсивной агитационной кампании среди молодежи. Несмотря на то что студенты и молодые выпускники не присутствовали на совещании, их голоса были услышаны и существенно помогли делу.

КЛЮЧЕВАЯ ПРАКТИКА № 2

Создайте общую платформу

Как только вы завершите первый этап, необходимо приступить к созданию, как говорят профессионалы, *общей платформы* для творческого взаимодействия. Это очень важная задача, так как в ходе стратегических сессий проявляются наши не самые лучшие черты характера.

В своей книге «Мозг. Инструкция по применению»⁴ Дэвид Рок делает обзор последних исследований в области нейробиологии, которые объясняют, почему профессиональная деятельность ведет к стрессу. Несколько факторов, которые, с его точки зрения, вызывают стресс, имеют непосредственное отношение к стратегическим сессиям.

Стратегические сессии вызывают дискомфорт из-за ситуации неопределенности. Человеческий мозг похож на вычислительную машину, которая постоянно пытается вычислить, что будет дальше. Но на стратегических сессиях основной упор делается именно на факторах неопределенности, что может вызвать у участников ощущение дискомфорта и чрезмерное напряжение при усвоении и переработке информации.

Стратегические сессии вызывают чувство тревожности. В процессе эволюции выживание наших далеких предков зависело от установления

⁴ Рок Д. Мозг. Инструкция по применению. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

социальных связей. Несмотря на то что социальная среда претерпела с того времени значительные изменения, наш мозг на примитивном уровне все равно воспринимает любую угрозу нашему положению в обществе как угрозу для выживания. Так как в любом стратегическом совещании всегда присутствует элемент оценки личной эффективности, то возникает угроза потери статуса, что приводит к возникновению тревожности.

Стратегические сессии связаны с возможностью потерь. В ходе проведения стратегических сессий неизбежно появляются победившие и проигравшие. В зависимости от ситуации одни индивиды или отделы компании станут победителями, а другие — наоборот. Некоторые стратегические сессии могут даже поставить под сомнение жизнестойкость компании в целом. (Стратегические сессии также несут в себе огромные возможности для развития и роста компании. Но учитывая характерную для человечества склонность бояться потерь, мы страшимся их гораздо сильнее, чем стремимся к выгоде.)

Стратегические сессии могут привести к конфликту. Несмотря на то что участники, как правило, обладают достаточными социальными навыками адекватного поведения, в ходе совещания могут возникнуть серьезные конфликты. Конфликты в свою очередь запускают психологическую реакцию борьбы или бегства.

По поводу последнего Рок пишет следующее: «Ответная реакция на угрозу требует большого напряжения мозга и пагубно влияет на продуктивность как отдельной личности, так и организации в целом. Так как в процессе ответной реакции происходит понижение уровня сахара и кислорода в крови, то, соответственно, в отделы головного мозга поступает меньше этих веществ, включая отделы мозга, отвечающие за оперативную память, где и происходит обработка новой информации и идей. Это приводит к ухудшению аналитического мышления, препятствует возникновению вспышек озарения и решению проблем. Говоря другими словами, именно в тот момент, когда умственные способности особенно нужны, прибегнуть к внутренним ресурсам мозга оказывается невозможно».

Неудивительно, что стратегические сессии бывают физически и эмоционально утомительны для участников. Факторы стресса особенно ярко проявляются в случаях, когда на повестке дня стоят действительно важные проблемы, когда участники не очень хорошо знакомы друг с другом или их точки зрения радикально различаются.

Ваша задача как разработчика стратегической сессии заключается в том, чтобы управлять стрессом путем создания общей платформы для творческого взаимодействия. В этих случаях часто используют термин «выравнивание» группы, под которым подразумевается создание условий, при которых участники начинают совещание с обмена информацией для формирования

коллективной базы данных. Несомненно, этот аспект очень важен, но исходя из нашего опыта, это всего лишь одна из восьми «опор», составляющих крепкую общую платформу стратегической сессии.

ВОСЕМЬ ОСНОВНЫХ «ОПОР» ОБЩЕЙ ПЛАТФОРМЫ

1. Чувство наличия единых целей и задач (описано в предыдущей главе).
2. Групповая и социальная самоидентификация.
3. Одинаковое понимание проблем.
4. Ощущение их безотлагательности.
5. Единая языковая система или единообразие основных терминов.
6. Наличие коллективной базы данных.
7. Способность обсуждать спорные вопросы.
8. Единый формат рассмотрения проблем (будет описан в следующей главе).

Конечно, группа может удержаться и на платформе, состоящей из пяти крепких и трех хлипких опор, но более уверенно она себя будет чувствовать, если все восемь опор устойчивы. Возможно, в вашей группе присутствует общее понимание проблем, но отсутствует ощущение их безотлагательности? Или присутствует групповая самоидентификация, но группа избегает обсуждать спорные вопросы? В зависимости от цели совещания и особенностей группы, вы, вероятно, захотите укрепить несколько опор.

В случае, описанном в начале этой главы, Имонн Келли использовал игру «Давать и получать» для создания платформы, способствующей эффективному взаимодействию группы по вопросам стратегических инициатив в Scottish Enterprise. По нашим подсчетам, ему недоставало как минимум трех опор, и нужно было помочь группе одинаково посмотреть на проблемы (опора 3), подстегнуть ощущение безотлагательности (опора 4) и подвести ее к обсуждению спорных вопросов (опора 7).

Наш коллега Эндрю Блау пошел при проведении стратегической сессии для школы искусств другим путем. Большинство из 30 участников совещания уже давно работали в тесном контакте друг с другом — некоторые больше 20 лет. Как и сотрудники Scottish Enterprise, они пришли на совещание, представляя больше интересы своих отделов, а не организации в целом. Кроме того, стратегические проблемы, представленные на обсуждение, могли вызвать чувство тревожности и привести к борьбе за ограниченные ресурсы. Блау отдавал себе отчет в том, что по крайней мере несколько участников придут на совещание с чувством неприятия и отторжения.

В данной ситуации Блау решил усилить у группы чувство наличия общей цели (опора 1). В начале совещания он попросил каждого участника описать

событие из своего детства, которое заставило его в дальнейшем выбрать именно эту сферу деятельности. После того как первое чувство удивления, вызванное этим вопросом, прошло, люди разоткровенничались. Один мужчина вспомнил, как поздно вечером, уложив его спать, мама играла на фортепьяно, потому что только тогда у нее находилось на это время. Другая участница поделилась историей о том, как она садилась в школьный автобус, битком набитый радостно взволнованными детьми, а потом очень долго ехала до Чикаго, чтобы увидеть свою первую в жизни большую театральную постановку — «Щелкунчик». Еще один участник рассказал о том, как его отругала бабушка за то, что нарисовал на стене своей спальни граффити.

Несмотря на то что многие участники были близко знакомы, они почти никогда не рассказывали друг другу, что определило их выбор профессии. И хотя один-единственный вопрос не может привести к полному исчезновению внутренней конкуренции, это упражнение помогло создать крепкую платформу для работы над сложными проблемами. В противном случае в группе мог возникнуть раскол.

Международная транспортная компания после кризиса 2008 г. оказалась в сложных условиях ведения бизнеса. Как и многие другие предприятия отрасли, в течение нескольких лет перед кризисом она проводила агрессивную инвестиционную политику в расчете на экономический рост. После кризиса ей требовалось сориентироваться в изменившейся обстановке и сменить направление деятельности. Консалтинговая группа начала свою работу с опроса более чем 30 руководителей компании, понимая, что, скорее всего, они будут настроены пессимистично. Но оказалось, что дело обстоит намного хуже: налицо был полномасштабный кризис доверия к высшему руководству организации.

Испытывая некоторые опасения, консалтинговая группа представила первичный отчет по результатам проведения интервью на собрании ограниченного числа руководителей высшего звена. К их удивлению, мрачный отчет вызвал больше зевков, чем бурных эмоций. Высшее руководство восприняло результаты не заслуживающими внимания.

После собрания члены консалтинговой группы размышляли о такой необычной реакции. В любом случае результаты интервью были информативными и важными. Группа планировала озвучить их на грядущем стратегическом совещании с большим количеством участников. После такой реакции руководства они поняли, что необходимо найти более наглядный способ представления информации, чем просто слайдовая презентация. К счастью, в течение последующих недель группа придумала гениальный способ ознакомления с результатами интервью.

В первый вечер двухдневного выездного мероприятия, перед ужином, участники собрались в просторном холле отеля. Позади остался день, на-

полненный бурными дискуссиями, многие чувствовали себя уставшими. Однако в холле их ждал сюрприз: необычная инсталляция, похожая на интерактивный музейный экспонат, состоящий из восьми кабинок-радиостанций. Когда участники вошли в кабинки, то со всех сторон раздалось выразительное чтение отрывков из проведенных интервью. Но в эфире звучали не голоса респондентов, наиболее яркие моменты были зачитаны профессиональными актерами.

Выдержки из интервью, в которых участвовали отсутствующие люди, нарисовали неприглядную картину. Тем не менее эксперимент оказал на удивление позитивный эффект. Так как комментарии озвучивались незнакомыми голосами, их невозможно было отождествить с конкретными людьми. Это дистанцирование позволило участникам по-новому осмыслить услышанную информацию.

На следующий день диалог проходил более оживленно. Темы, на которые еще вчера было наложено табу, сегодня поднимались открыто. Наконец группа была готова к обсуждению спорных вопросов (опора 7). При наличии общей платформы участники смогли приступить к работе.

И наконец, при создании общей платформы вам необходимо учитывать тип группы, с которой вы имеете дело. Ее участники постоянно работают вместе? Или они незнакомы друг с другом?

При работе с группой, участники которой хорошо знают друг друга, очень важно разобраться в сложных взаимоотношениях между ними, так как это неизбежно влияет на формат взаимодействия внутри группы. Кроме того, созданная вами платформа может действовать еще в течение длительного времени после окончания совещания. В случае работы с целевыми группами приемлемо создание более легкой платформы, которая просуществует два-три дня. При работе с комбинацией предыдущих двух групп целесообразно подумать об установлении контакта между участниками из устоявшейся группы и теми, кто пришел извне.

КЛЮЧЕВАЯ ПРАКТИКА № 3

Запустите процесс управляемого горения

Как только группа будет уверенно стоять на общей платформе, настанет пора встряхнуть ее. Как и все инновации, креативные идеи и неожиданные решения появляются в результате образования новых комбинаций. Необходимо отойти от устоявшихся идей, чтобы прийти к чему-то новому. Инновациям сложно появиться на свет без борьбы мнений и конфликта.

В большинстве организаций принято избегать конфликтных ситуаций. Но в некоторых, наоборот, приветствуется борьба мнений. В этом случае

люди обычно либо высказывают свое мнение, либо мысленно готовятся продолжить дебаты, при этом почти не слушая друг друга. Эти две крайности могут быть в равной степени фатальны для совещания. В то время как избегающие конфликта группы склонны утопить стратегическое совещание в любезностях, группы, приветствующие борьбу мнений, душат его спорами.

Существует лучший способ обсуждения сложных и спорных вопросов. Рональд Хейфец называет его «дирижировать конфликтом». Мы предпочитаем термин «управляемый огонь». Можно провести аналогию с управляемым пожаром, который специально разжигают службы пожарной охраны для защиты и заботы о лесных экосистемах. Время от времени лесам необходим огонь для очистки от валежника и создания благоприятной среды для роста растений. При соблюдении всех условий умело разведенный пожар способствует возрождению лесов, не грозя превратиться в бедствие. В областях, где не устраивают управляемых пожаров, возгорания происходят нечасто, но если уж случаются, то принимают характер катастрофы.

В большинстве случаев при проведении стратегической сессии для появления новых, прорывных идей целесообразно запустить процесс управляемого горения. Ниже приведены восемь способов того, как можно обсуждать «легковоспламеняющиеся» проблемы и при этом дистанцироваться от пышущего от них жара. Эффективный подход обычно заключается в сочетании приемов, так что будьте готовы составить свою собственную комбинацию, подпитывающую (или гасящую) огонь.

ВОСЕМЬ ПРИЕМОВ КОНТРОЛЯ НАД ПРОЦЕССОМ УПРАВЛЯЕМОГО ГОРЕНИЯ

1. Обозначьте временную перспективу стоящих перед вами проблем.
2. Рассматривайте проблему «снаружи и внутри», обращая особое внимание на внешние стимулы перемен.
3. Используйте игровые методики или имитационное моделирование.
4. Сосредоточьте внимание на ключевых гипотезах, а не выводах.
5. Заставьте каждого почувствовать себя на месте оппонента.
6. Стимулируйте группу идти на компромиссы.
7. Договоритесь о применении объективных, единых критериев при выборе альтернатив.
8. Установите и придерживайтесь четких границ и правил взаимоотношений.

При запуске процесса управляемого горения необходимо осознать, требует ли ситуация подбросить топлива в огонь или, наоборот, усмирить пламя.

Помните Нила Гриммера, генерального директора компании по продаже продуктов детского питания Plum Organics? Он решил «добавить жару» в сфере конкурентоспособности компании. Совет директоров компании был в курсе существующей проблемы, но не осознавал, насколько она неотложна. В сложившейся ситуации Нил применил игровую методику (прием 3), которая заставила членов совета директоров поставить себя на место конкурентов компании (прием 5).

Представьте, что вы входите в состав совета директоров Plum Organics. Во время совещания Гриммер обращается к вам с вопросом: «Если в этом году мы успешно достигнем плановых показателей экономического роста, то как, по вашему мнению, отреагирует Gerber?» Поскольку вы внимательно следите за ситуацией на рынке детского питания, у вас, несомненно, найдется, что сказать по этому поводу.

А что, если Гриммер сформулирует вопрос иначе, используя игровой прием? И задаст его следующим образом: «Я хочу, чтобы вы сыграли роль Gerber. Вы — ведущая компания в области детского питания с более чем 80-летней историей, за которой стоит мощь корпорации Nestlé. Я — всего лишь небольшая компания в этой сфере, перехватившая у вас нескольких наиболее выгодных клиентов. В этом году мы планируем более агрессивно расширять бизнес. Что вы предпримете в данной ситуации?»

В этом и заключается разница между построением умозрительных заключений о возможных действиях других людей или стратегии компаний и тем, чтобы поставить себя на их место. Нейробиологи и психологи используют для описания этого явления термины *ментализация*, *теория сознания*, *теория восприятия* (в различных контекстах). Но какой терминологии ни придерживаться, когда происходит подобное смещение в сознании, можно в буквальном смысле слова проследить запуск этого процесса, изучив результаты сканирования мозга. Применив метод, заставивший совет директоров поставить себя на место конкурента, Гриммер «добавил жару» в стратегическое совещание, что привело к эффективному результату.

Иногда, наоборот, требуется притушить огонь. Несколько лет назад в компании бытовой электроники проводилось стратегическое совещание по достаточно «легко воспламеняющейся» теме: распределение скудных бюджетных ресурсов во времена глобальных перемен.

После продолжительного переходного периода в рыночной экономике перед руководством компании одновременно встали две серьезные проблемы. Потребители все чаще стали использовать для выхода в Интернет планшеты и мобильные телефоны, а не персональные компьютеры. Одновременно онлайн-медиа составили серьезную конкуренцию традиционным рекламным каналам по популярности и получению прибыли. Эти изменения требовали пересмотра ассортимента продукции

и маркетинговых стратегий компаний, которые привели ее к успеху в прошлом.

Особенно критичной ситуация была для директора по маркетингу (ДМ), отвечающего за планирование и бюджетирование маркетинга компании. На ДМ возлагались большие надежды по сохранению компанией позиций на рынке в текущем году. Он и его команда работали над вопросами изменения маркетинговых ресурсов. Изменения заключались в уходе от продуктов на базе ПК и переходе на другие компьютерные платформы, а также в отказе от традиционных каналов маркетинга (телевидение и печатная реклама) в пользу проведения маркетинговых кампаний в таких социальных сетях, как Facebook и Twitter.

Ежегодное планирование бюджета не какое-то неординарное событие в жизни компании, однако для большинства людей этот процесс окутан тайной. Отделы и подразделения подготавливают на следующий год сметы, которые иногда напоминают список пожеланий для Санта-Клауса, и передают их по инстанции. Общая сумма смет, как правило, превышает имеющийся бюджет, иногда намного. Это создает предпосылки для активного закулисного лоббирования. Затем бюджет принимается и публикуется, но его логическое обоснование остается неясным.

В большинстве случаев «засекреченный» процесс бюджетирования проходит гладко. Но только не в том случае, когда возникает адаптивная проблема. Учитывая быстро изменяющуюся динамику рынка, ДМ понимал, что для достижения успеха необходимо привлечь ведущих маркетологов компании. Вместо того чтобы лично проработать представленные сметы, он решил собрать четыре команды маркетологов из разных подразделений компании и в процессе живого стратегического обсуждения достичь консенсуса по бюджету. Но эта хорошая идея таила в себе большую опасность: при отсутствии должного управления процессом обсуждение могло привести к острому политическому конфликту внутри компании.

В течение нескольких недель перед совещанием команда ДМ занималась созданием условий для управляемого горения. Они проводили много времени с каждой маркетинговой группой, разговаривая о проблемах и изучая начальные сметы каждой из них. Они также работали с каждой группой по выработке объективных критериев для принятия решений.

В процессе стратегического совещания 30 человек — в основном ведущие маркетологи компании и четырех ее подразделений — совместно трудились в течение одного дня. Большую часть утра группа провела, обсуждая мировые тенденции, которые привели к изменениям на рынке сбыта компании. Эта дискуссия ясно показала, что существующую в компании схему бюджетирования необходимо пересмотреть, и привела к созданию мощной общей платформы.

Днем команда проекта разделила участников на четыре группы, в каждой из которых имелись представители от всех четырех подразделений. Каждой группе предоставили список целей и принципов компании, а также большую матрицу для распределения ресурсов по различным видам продукции и каналам рекламы. Группам дали задание составить новый маркетинговый бюджет для всей компании. На выполнение этой работы участникам отводилось всего несколько часов.

Таким образом каждая группа была вовлечена в процесс управляемого горения внутри четко обозначенных границ. Их задача заключалась не в принятии бюджета за один день — в конечном счете это прерогатива директора по маркетингу. Скорее, она состояла в том, чтобы поделиться своими идеями и точками зрения и сгенерировать новые идеи. Они возникали из слияния уже имеющихся. На практике команда проекта применила четыре из восьми наших приемов: фокус был сделан на внешних стимулах перемен (прием 2), участникам пришлось пойти на компромиссы (прием 6), использовались объективные критерии (прием 7), были установлены четкие границы и правила (прием 8).

Четыре группы предоставили проект бюджета, который был более реалистичен, чем составленные до совещания сметы. Также было достигнуто редкое в таких случаях согласие. Благодаря такому удачному старту директор по маркетингу представил окончательный вариант бюджета всего лишь через несколько недель. Этот вариант отвечал требованиям рынка и получил широкое одобрение во всех подразделениях компании.

При планировании стратегической сессии самые важные решения заключаются в ответах на вопросы где, когда и как разжечь огонь, приводящий к появлению инновационных идей. Для этого спросите себя, *какие переменные вы можете добавить в совещание для возникновения конфликта и борьбы мнений. Поставленная вами задача разжигает пламя или, наоборот, гасит его? Какая комбинация восьми приемов будет наиболее эффективна в данном случае?*

БУДЬТЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ СЛУШАТЕЛЕМ

Для решения глобальных адаптивных проблем необходимо использовать разные точки зрения. Хорошая новость заключается в том, что в большинстве организаций разные мнения и точки зрения встречаются в изобилии. Но плохо то, что у многих людей отсутствует видение проблемы в масштабе компании. Человеческая природа такова, что в целях защиты мы устанавливаем барьеры вокруг себя как отдельных личностей и отдельных коллек-

тивов. Это не изменится никогда. Более того, жесткое давление на людей с целью заставить их сотрудничать друг с другом редко приносит результат. В лучшем случае они на несколько часов подчинятся, но все равно не будут работать с полной отдачей.

В этой главе мы представили несколько приемов эффективного использования разных мнений и точек зрения. Эти приемы могут принести колоссальную пользу, убирая разъединительные барьеры, пусть даже на время. Но одних этих приемов недостаточно. Нужно знать один секрет, известный всем специалистам по стратегическим сессиям.

Они слушают — и слушают много. При разработке каждой успешной стратегической сессии, описанной в нашей книге, команда проекта проводила предварительные собеседования с большинством участников. И каждый раз это не было формальным делом, которое нужно закончить побыстрее. Мы активно слушали, а затем внимательно анализировали каждое интервью с целью нахождения скрытых моделей поведения.

Когда вы слушаете, как люди рассказывают о сложных проблемах, с вами многое происходит: во-первых, вы начинаете смотреть на проблему с разных сторон. Во-вторых, вы вовлекаетесь в процесс и в какой-то мере сопереживаете даже тем людям, с чьей точкой зрения не согласны. И, наконец, вы начинаете понимать подспудные движущие силы проблемы, включая истоки конфликта и предпосылки достижения согласия. Когда вы слушаете активно и несколько дистанцированно, эти закономерности видны вам лучше, чем самим участникам процесса.

Разумеется, вы никогда не сможете полностью понять другого человека. Люди склонны умалчивать о некоторых щекотливых темах личного характера. Кроме того, вы рассматриваете ситуацию через призму собственного опыта. Но если вы внутренне примете мнения всех сторон, ваша способность использовать разные точки зрения возрастет в разы.

Если вы вдумчиво слушаете участников, то сможете творчески подойти к вопросу нахождения альтернатив, отражающих их точку зрения. Когда начнется совещание, каждый участник почувствует, что его услышали, даже если он или она не согласится с предложенными вами вариантами. Когда люди чувствуют, что их услышали, они выходят из состояния стресса. Когда люди не напряжены, то они более открыты для восприятия чужого мнения. Проявляя искреннее чувство эмпатии, вы создадите среду, в которой участники проявят эмпатию по отношению друг к другу.

Время от времени мы проводили совещания, не имея возможности организовать предварительное собеседование с участниками. В этих случаях результаты нас не радовали. Практикующий специалист всегда найдет возможность спланировать и провести стратегическое совещание на профессиональном уровне. Но результаты будут отличаться так же, как костюм,

просто купленный в магазине, отличается от костюма, сшитого на заказ. Костюм, приобретенный в магазине, может быть очень качественно сшит — но он не был сшит для вас.

Если вы потратите время и силы, чтобы изначально вдумчиво выслушать участников, остальной процесс пройдет гораздо легче. Вы лучше и точнее сформулируете проблемы, подготовите место действия и добьетесь того, что совещание станет незабываемым опытом для всех участников, о чем мы и поговорим в следующих главах. Одним словом, вы существенно повысите ваши шансы на достижение «момента истины».

Выберите фокус рассмотрения проблемы



Вы когда-нибудь видели невидимую гориллу? Несколько лет назад профессор психологии Гарвардского университета Дэниел Саймонс дал студентам задание снять минутный видеоролик. Впоследствии это любительское видео получило широкую известность. В этом ролике две команды, состоящие из трех игроков, передавали друг другу баскетбольный мяч. Одна команда была одета в белые футболки, вторая — в черные. Зрителей просили сосчитать количество пасов, сделанных командой в белом, игнорируя при этом пасы команды в черном. Для усложнения задания игроки должны были постоянно передвигаться, так что зрителям приходилось максимально концентрировать внимание.

Где-то в середине клипа в круг игроков вошла девушка в костюме черной гориллы и стала бить себя кулаками в грудь, а потом вышла из круга и исчезла. Когда клип закончился, реакция аудитории оказалась абсолютно одинаковой и очень удивила исследователей. Когда зрителей спросили, заметили ли они что-нибудь необычное, как минимум половина не смогла ответить на этот вопрос. Дело в том, что они просто не обратили внимания на гориллу и были очень удивлены, когда им показали видео еще раз. Как такое возможно?

Это явление называется *слепотой невнимания*, и о нем очень подробно рассказывает в книге Дэниела Саймонса и Кристофера Шабри «Невидимая горилла»⁶. Проще говоря, избирательная слепота означает, что мы

⁶ Саймонс Д., Шабри К. Невидимая горилла. — М.: Карьера Пресс, 2011.

видим то, что хотим увидеть. Видеоролик про гориллу-невидимку преподнес очень важный для стратегических совещаний урок: мы очень легко можем не заметить нечто огромное прямо у себя под носом, если наше внимание сосредоточено на предметах, находящихся в нескольких шагах от нас.

КАРТИНКА НА КОРОБКЕ ОТ ПАЗЛА

Стратегические сессии требуют от участников обработки огромного количества информации и исследования различных источников и точек зрения, причем все это должно происходить одновременно. Но для того, чтобы успешно решить в ходе совещания адаптивную проблему, вам как разработчику необходимо сделать больше, чем просто собрать для участников всю полезную информацию. Вам нужно выбрать, к каким именно разнообразным и часто противоречивым аспектам необходимо привлечь внимание участников. Смысл этого процесса заключен в слове «фокус». Фокусировка — это средство концентрации внимания участников, управления их умственной деятельностью.

Задача для аудитории в видеоролике про гориллу была определена заранее выбранным фокусом, определяющим, на что следует обращать внимание, а на что нет. В отличие от этого задания, правильно выбранный фокус рассмотрения проблемы нацелит ваше внимание на стратегическом совещании в сторону наиболее важных вопросов, одновременно позволяя наблюдать боковым зрением за происходящими вокруг событиями.

Проведение стратегической сессии без фокусировки похоже на складывание пазла без картинки. Это, конечно, возможно — но очень непросто. Если вам когда-либо приходилось участвовать в неудачном стратегическом совещании, вполне вероятно, что причиной этого провала была именно неудачная фокусировка. Она не дала вам увидеть важные знаки, указывающие на перемены, — даже бьющую себя в грудь гориллу, — которые были прямо у вас перед носом.

Как разработчик стратегического совещания вы должны помнить о том, что важной частью вашей работы является необходимость выбрать (и, если нужно, в процессе изменить) фокус рассмотрения проблемы таким образом, чтобы направить внимание участников группы в нужное русло. Профессионалы используют этот инструмент подобно тому, как фотографы применяют объектив. Когда необходимо, они смещают фокус внимания прямо в ходе совещания или придают мероприятию несколько иной настрой. Если в вашей группе преобладает узкий взгляд на проблему, вам потребуются расширить границы. Если же информация, наоборот, очень запутанна и ее более чем достаточно, следует сузить их. Если же участники группы видят

только риски, то нужно направить их внимание так, чтобы можно было увидеть и возможности.

В любом случае всегда старайтесь определиться с фокусировкой задолго до начала совещания. Это поможет вам правильно выбрать, что нужно включить в повестку дня, а что — исключить. Однако фокусировка — дело непростое. Большинство профессионалов, уже набивших на этом умении руку, учились ему буквально на ощупь, путем проб и ошибок. Тем не менее они следовали нескольким ключевым практикам, которые позволяют достичь глубинного понимания проблемы быстрее и эффективнее. В частности, они стараются раздвинуть границы — но без противостояния — существующих представлений участников; они создают предпосылки для того, чтобы участники могли рассмотреть проблему всесторонне; и они направляют их

ОПАСНОСТИ НЕУДАЧНОЙ ФОКУСИРОВКИ

Неверная фокусировка стала причиной провала многих стратегических сессий. Остерегайтесь попасть в следующие ловушки:

- ▶ *Отсутствие или расплывчатость фокуса рассмотрения проблемы.* Пожалуй, это одна из самых распространенных ошибок. На многих стандартных встречах содержание не определено никакими границами. Тема совещания «расплывается», и его участники выступают с рядом не связанных между собой презентаций по различным вопросам. Группе остается только отобрать наиболее важные исследования по теме и попытаться каким-то образом сделать определенные выводы.
- ▶ *Слишком привычный или узкий взгляд.* Привычные проблемы, заключенные в привычные границы, обычно приводят к генерированию все тех же старых идей. Очень часто среди конкурентов традиционно рассматриваются только равные; о потребителях говорят только в контексте текущего состояния рынка; возможное направление развития оценивают с учетом существующих подразделений. Все тот же фокус рассмотрения, все те же результаты.
- ▶ *Излишнее увлечение очерчиванием аспектов проблемы.* Порой консультанты увлекаются и начинают с помощью инструментов фокусировки пытаться заострить внимание участников совещания сразу на многих моментах. Если от участников стратегического совещания ожидают, что они одновременно сконцентрируются на нескольких аспектах проблемы, на которых сделан усиленный акцент, это может привести к умственному переутомлению и неразберихе.
- ▶ *Необъективные или излишне узкие границы рассмотрения.* Эта ошибка является менее распространенной, но зато «смертельной». Иногда руководители заинтересованы только в подтверждении выбранной ими стратегической альтернативы, поэтому они высвечивают проблему и возможные варианты ее решения таким образом, чтобы свести все к уже принятому ими решению. Такая фокусировка весьма прозрачно намекает участникам на то, что они находятся на совещании, где их присутствие — лишь формальность и никто не ждет от них непосредственного участия в процессе.

усилия на рассмотрение тех аспектов, которые могут оказать существенное влияние на принятие решения впоследствии. Так как первые две практики очень подробно представлены в других главах этой книги, большая часть этой главы посвящена последней из них: как обдумать фокус рассмотрения так, чтобы он определил направление вашего следующего стратегического совещания.

КЛЮЧЕВАЯ ПРАКТИКА № 1

Раздвиньте границы представлений

Каждый, кто углублялся в тему хоть ненадолго, неизбежно попадал в ловушку «проклятия знаний»: чем более осведомленными вы становитесь, тем быстрее забываете, что значит не знать то, что вы уже знаете. При подготовке к стратегическому совещанию это «проклятие» может начать действовать в полную силу. Вам будет сложно поставить себя на место участников и легче попасть в ловушку — организовать совещания таким образом, что будет иметь смысл для вас, но не для других.

К счастью, «проклятие знаний» можно преодолеть — но только если вы найдете время и прежде всего постараетесь понять вашу аудиторию. Помните историю Пьера Вака? Его первые попытки привлечь менеджеров Shell к сценарию планированию закончились полным провалом. И хотя его команда провела отличное исследование, их презентации сценариев о будущем бизнеса не получили должного отклика. Но Вак сделал важный вывод: каждый проект надо начинать с исследования образа мышления и точек зрения менеджеров, и только потом приступать к созданию альтернативных сценариев, используя полученную информацию. Когда Вак начал разрабатывать свои сценарии, принимая во внимание образ мышления и систему мировоззрения менеджеров, результаты существенно улучшились.

Вак сделал для себя одно важное открытие — люди более восприимчивы к новым идеям, которые раздвигают границы их представлений, чем к тем, которые вступают в противоречие с ними. Ваши участники, несомненно, придут на совещание со своими устоявшимися взглядами — часто скрытыми, не обозначенными четко. Если вы заранее не определите их и не примете во внимание, то неизбежно возникнет конфликт между ними и той концепцией, которую вы тщательно разработали перед началом совещания.

Поэтому, продумывая содержание стратегического совещания, нужно одновременно принимать во внимание образ мыслей участников, т.е. пытаться сделать то, что сделала команда Вака: усердно работать над тем, чтобы понять точки зрения участников, прежде чем разрабатывать свои предложения. Это также означает необходимость заблаговременно обсудить ваши

идеи с несколькими ключевыми фигурами, чтобы заручиться их поддержкой. Когда вы выносите предложения, которые раздвигают (а не нарушают) границы представлений участников, появляется хороший шанс «завязать» отношения, заложив прочный фундамент для стратегического совещания.

КЛЮЧЕВАЯ ПРАКТИКА № 2

Умение мыслить в непривычных ситуациях

Очень часто группу, столкнувшуюся с адаптивной проблемой, призывают «мыслить незаурядно» — это избитая фраза, которая не содержит в себе какого-либо полезного руководства к действиям. Чтобы найти креативное решение, вам нужно помочь вашей группе взглянуть на уже знакомые им проблемы с разных точек зрения и под разными углами. Другими словами, вам нужно, чтобы они искали решение в ситуациях, отличающихся от тех, к которым они привыкли.

Есть много способов достижения этой цели, и мы будем рассказывать о них на протяжении всей книги. Проведение военных игр — таких, например, как «Битва за детское питание» Нила Гриммера. Другие варианты включают в себя сценарное планирование, моделирование и разыгрывание ролей, скажем, роли специфического заказчика, который сморит на проблему со своей точки зрения.

Вот один из способов, который, на наш взгляд, отлично сработал. Представьте, что вам нужно подготовить стратегическое совещание для руководителей сети розничных магазинов одежды, которая стабильно несет убытки от продаж в бутиках и через интернет-торговлю. Вы хотите помочь им найти креативные решения, но они боятся, что могут снова вернуться к стандартным подходам. Один из способов разбудить фантазию — это разработать новый собственный логотип в стиле знаменитых брендов, таких как Google, Apple и Starbucks. А затем попросить участников мыслить с учетом новой ситуации.

Как бы странно это ни звучало, но когда вы видите название своей компании, «переливающееся» яркими красками наподобие логотипа Google, это будоражит воображение.

Что бы сделала компания Google, чтобы решить вашу самую трудную стратегическую проблему?

Возможно, совсем не то, что пытались сделать вы. При изменении ситуации обычно людям в голову приходят более интересные идеи, чем если бы они пытались их найти, мысля стандартно в привычных рамках — или размышляя в ситуации без ограничений, что выглядит очень привлекательно, но абсолютно не работает на практике

КЛЮЧЕВАЯ ПРАКТИКА № 3

Выберите несколько ключевых моментов

Большинство стратегических совещаний построено вокруг нескольких ключевых моментов, трех или меньше. Привлечение участников к рассмотрению большего количества важных аспектов, безусловно, приведет к неразберихе. При выборе этих ключевых моментов самое главное — направить внимание группы в одну и ту же точку и убедиться в том, что все участники собирают один и тот же пазл.

Эта «точка» может представлять собой вопросы, броские фразы и метафоры, визуальные схемы и истории. Некоторые формы чаще используются для достижения определенных целей: вопросы обычно или расширяют, или сужают точки зрения участников, в то время как визуальные схемы помогают увидеть четкие контуры проблемы. Большую часть этой главы мы посвятим рассмотрению этих различных форм.

ОПРЕДЕЛИТЕ ФОКУС РАССМОТРЕНИЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ ПРОБЛЕМЫ

Если бы вы заболели раком и вам предложили сделать операцию, которая на 90% повысит ваши шансы на излечение, стали бы вы раздумывать? А что если бы вам сказали, что существует вероятность, один к десяти, что после операции вы долго не проживете?

Вопросы почти одного порядка, но поставлены по-разному. Люди, скорее, ответят положительно на первый вариант вопроса, который подчеркивает открывающиеся возможности, чем на второй, делающий акцент на рисках. Сотрудники служб опроса общественного мнения давно знают, что постановка вопроса существенно влияет на ответы. Это наблюдение работает и в случае со стратегическими совещаниями, где правильно сформулированный вопрос может стать мощным орудием. Всем известно выражение американского изобретателя и инженера-технолога Чарльза Кеттеринга: «Правильно поставленная проблема уже наполовину решена».

Частная школа Нуэва, расположенная в северной Калифорнии, пользуется большой известностью. До недавнего времени дети обучались там с дошкольного возраста и до восьмого класса. Основанная в 1967 г., Нуэва славится своими передовыми образовательными программами, направленными на креативный подход к обучению, работу в группах, инновации и социальное и эмоциональное развитие учеников. Но каждый год, по мере того как приближался выпускной, восьмиклассников и их родителей не оставляло ощущение того, что они слишком рано покидают стены

этой уникальной школы, и они постоянно поднимали вопрос об открытии старших классов.

В 2010 г. Диана Розенберг, директор школы Нуэва, создала специальную оперативную группу, куда вошли родители, члены правления, учителя, волонтеры и эксперты, чтобы изучить существующие возможности. Команда из более чем 30 волонтеров месяцами работала над этим проектом, проводя мозговые штурмы, интервью с экспертами в области образования, изучая статистику по показателям работы в старших классах. Кроме того, они посетили более 50 других школ по всей стране, чтобы лучше понять, какие параметры лягут в основу программы для старших классов.

Одним из поворотных моментов стало стратегическое совещание, проведенное на базе школы с участием президентов университетов, деканов колледжей и прогрессивных педагогов.

Основной целью этого круглого стола стал сбор различных мнений о том, что необходимо изучать выпускникам старших классов с точки зрения образовательных учреждений, в которые они намерены поступать по окончании школы.

Готовясь к этому совещанию, организаторы рассмотрели два возможных центральных вопроса: 1) «Сможет ли Нуэва открыть школу для старшекласников?» и 2) «Должна ли Нуэва открывать школу для старшекласников?».

Простой выбор между двумя вопросами менял все. При обсуждении вопроса о том, сможет ли Нуэва открыть школу для старшекласников, была бы затронута тема перспективности этого проекта, предполагаемого бюджета, кадрового обеспечения, требований к помещению и т. д. Обсуждая второй вопрос, все сосредоточилось бы на том, нужна ли принципиально новая по своей сути старшая школа.

Руководство школы понимало, что в конечном итоге им нужно было рассмотреть оба вопроса. Но для этого совещания они выбрали вопрос «Должна ли?». Соответственно они включили в рамки стратегического совещания рассмотрение более широких вопросов: какие социальные аспекты влияют на школьников? Как технологические тренды влияют на способы их обучения и взаимодействия друг с другом? Как может полученное образование помочь школьникам подготовиться ко все более усиливающейся глобализации мира? С учетом всех существующих трендов, чего не хватает в текущей школьной программе для того, чтобы еще лучше подготовить школьников к поступлению в университеты и приобретению значимой для них профессии?

Изучая эти вопросы, руководители высших образовательных учреждений выразили серьезную обеспокоенность возросшим уровнем стресса, депрессии и психологических расстройств среди студентов-первокурсников. Студенты приходили в университеты с гораздо более впечатляющим набо-

ром знаний и результатами деятельности, чем в предыдущих поколениях, но за этим часто скрывалась хорошо замаскированная эмоциональная или социальная незрелость. Руководители задумались о возможности включения в программу наряду с обязательным образовательным компонентом курсов по развитию эмоциональной компетентности. Во время откровенных дискуссий руководители представили веские доводы в пользу нового типа старшей школы, в которой упор будет делаться на междисциплинарные инновационные навыки, характерные для XXI века, эмоциональную устойчивость и выносливость наряду с традиционными гуманитарными и естественными науками.

Такое стратегическое совещание — с заданным фокусом рассмотрения основной проблемы и подкрепленное информацией, полученной в результате четырехлетних исследований, — помогло руководителям школы Нуэва и местному сообществу разглядеть тот факт, что пришло время для создания старшей школы нового типа, которая будет способствовать воспитанию и развитию будущих студентов с широким кругозором, востребованных в лучших университетах. Новая школа открыла свои двери для первых учеников девятого класса в августе 2013 г.

При разработке стратегического совещания очень важно понять, какую именно проблему вы будете решать, но не всегда бывает просто определить ее правильно. Поскольку готового рецепта, как это сделать, нет, всегда полезно подготовить три или четыре центральных вопроса, которые могут направить обсуждение в несколько разные русла (см., например, различные формулировки проблем при прогнозировании будущего издательского дела в главе «Определите вашу цель»). Потом вы можете обсудить эти варианты с некоторыми ключевыми фигурами, чтобы понять, какие из них вызывают благоприятную реакцию.

Не поддавайтесь соблазну пойти на компромисс, объединив несколько вопросов для обсуждения. Сделав выбор между *возможностью* и *необходимостью*, руководители школы Нуэва получили от участников круглого стола четкий и выверенный результат. А если бы они пытались за то же время решить оба вопроса, едва ли совещание оказалось бы настолько продуктивным.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПРЕДЕЛЕННЫХ СЛОВ: ГРОМКИЕ ФРАЗЫ И МЕТАФОРЫ

Что общего у следующих цитат из стратегического совещания?

- ▶ «Новый ассортимент нашего конкурента ставит нас перед *дилеммой инноватора*».

- ▶ «Единственный способ получить преимущество — это найти возможность *голубых океанов*, где еще существует низкая конкурентная среда».
- ▶ «Если нам удастся донести наше послание до *объединителей* и *знатоков* в течение первых недель после совещания, то мы сможем достичь *переломного момента*».
- ▶ «После того как мы запустили процесс, следует применить *сбалансированную систему показателей* для того, чтобы оценить достижения».

Каждая из этих фраз отражает популярную идею — или мем, — используемую в бизнес-литературе. Вы столкнетесь с этими мемами на многих стратегических совещаниях. Иногда они имеют форму бессмысленных громких фраз и приходят и уходят так же, как морские приливы и отливы. В другом случае мем может стать ключевым понятием, условным обозначением более сложной идеи или аргумента. Как и в случае с приведенным выше списком, самые запоминающиеся фразы обычно становятся яркими метафорами. И несмотря на то, что вы можете найти в бизнес-литературе множество таких ярких понятий, лучшими все равно остаются разработанные под конкретную ситуацию.

Несколько лет назад топ-менеджеры крупного интернет-провайдера решили выйти на едва зародившийся рынок просмотра онлайн-видео из Интернета по телевизору. В то время немного американских семей могли пользоваться подобной услугой. И хотя было очевидно, что однажды просмотр по телевизору загруженного с помощью Интернета видео станет очень популярен, ответ на вопрос, когда рынок созреет для такой опции, оставался открытым. Выход на него задолго до конкурентов мог принести огромную прибыль. Но если выступить в качестве первопроходцев слишком рано, дело могло оказаться слишком затратным.

У руководителей была другая проблема: им было трудно обсуждать возможные варианты, не увязая во множестве сложных аспектов предстоящего решения. Проведая огромную исследовательскую работу, команда, чтобы помочь руководителям компании, предложила простую концепцию, получившую название «Капля и Лавина».

«Капля» отражала динамику, которая больше десяти лет наблюдалась в сфере деловой прессы. С конца 1990 г. количество читателей газет и выручка с рекламы начали постепенно снижаться, т. к. основная масса населения стала просматривать новости и получать информацию из других источников, которых становилось все больше. Правда, к моменту проведения этого стратегического совещания каких-либо существенных изменений в этой сфере не наблюдалось. Газетный бизнес оставался фактически прежним, просто с каждым годом он становился менее привлекательным.

«Лавина» отражала динамику изменений в музыкальной индустрии. В середине 2000-х гг. в ней произошли значительные изменения. Apple произвела коренную ломку бизнес-модели, позволив своим пользователям покупать и загружать музыку со своего сервиса iTunes, что они и делали очень охотно. Таким образом Apple — компания бытовой электроники — переписала правила музыкальной индустрии, сделав одних победителями, а других — побежденными. Музыкальная индустрия после этого в корне изменилась.

На тот момент на рынке видеоразвлечений все еще прослеживалась динамика «Капли». Люди постепенно отказывались от телевизионных передач в пользу просмотра шоу на YouTube, Hulu, Vimeo, и других онлайн-ресурсах, в то время как основная бизнес-модель кабельного телевидения продолжала удерживать позиции. При этом казалось неизбежным, что видеорынок в итоге придет к лавинообразной динамике, давая возможность потребителям платить за то, что они хотят смотреть, а не за месячную подписку на множество каналов, которые им не нужны. Главный вопрос был, когда — и как — наступит период лавинообразного движения. Выход на новый рынок по крайней мере частично зависел от того, насколько быстро потребители «отойдут» от традиционных источников. В конечном итоге, «Капля» должна была превратиться в «Лавину» — только когда?

На стратегическом совещании команда управленцев использовала концепцию «Капли и Лавины» в качестве основного инструмента, который они продолжали применять и потом. С каждой новой порцией информации — о развитии новых технологий, мерах, предпринятых конкурентами или изменениях предпочтений потребителей — они задавали себе вопрос: «Ускорит ли это или замедлит приход "Лавины"?» Такой подход помогал им быстрее обрабатывать комплексный поток информации, принимать более грамотные стратегические решения и четко доносить их до остальных.

ВИЗУАЛЬНЫЕ МАКЕТЫ: НАНЕСИТЕ БИЗНЕС-ЛАНДШАФТ НА КАРТУ

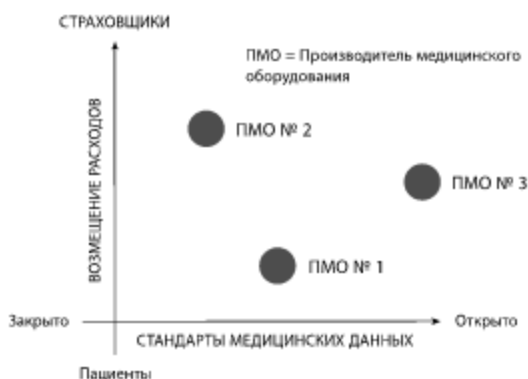
Простое визуальное изображение — лучший способ помочь всей группе увидеть одно и то же одновременно. Большинство наиболее влиятельных идей в стратегическом планировании имели запоминающуюся визуальную форму, например матрица БКГ, известная с конца 1960-х гг. (с ее дойными коровами, звездами, собаками и знаками вопроса), модель пяти сил конкуренции Майкла Портера, появившаяся в конце 1970-х гг. (с его конкурентами, потребителями, поставщиками, новыми игроками и продуктами-заменителями), и матрица Маккинси, созданная в конце 1990-х гг. (с ее основой, горизонтами роста и развития).

Визуальные матрицы могут быть общего вида (как приведенные выше примеры) или быть адаптированы под контекст. И если матрицы общего типа актуальны в течение длительного времени — иногда даже на протяжении десятилетий, — большинство адаптированных под контекст матриц теряют свою актуальность через несколько лет, т. к. они были созданы для решения определенной проблемы, возникшей на тот момент времени. И все же адаптированные под контекст матрицы могут быть очень полезны, даже если они используются только для одного стратегического совещания.

Несколько лет назад руководители компании, производящей медицинское оборудование, пытались рассчитать сумму инвестиций в систему дистанционного мониторинга.

Они потратили массу времени, изучая, как другие производители оборудования на их рынке инвестируют в подобные системы, и размышляя над характеристиками и стоимостью своих товаров в сравнении с ассортиментом конкурентов.

Такое пристальное внимание к каждому шагу соперников типично для большинства организаций. Но в наши дни конкуренты могут появиться из самых неожиданных мест, например, ими могут стать ваши самые крупные партнеры-дистрибьюторы (вспомните выход Amazon на рынок издательского дела); компании-новички, о которых вы даже не догадывались (внезапная экспансия Airbnb на рынке гостиничного бизнеса); или необычное партнерство (Nike объединяется с Apple при создании популярной обуви

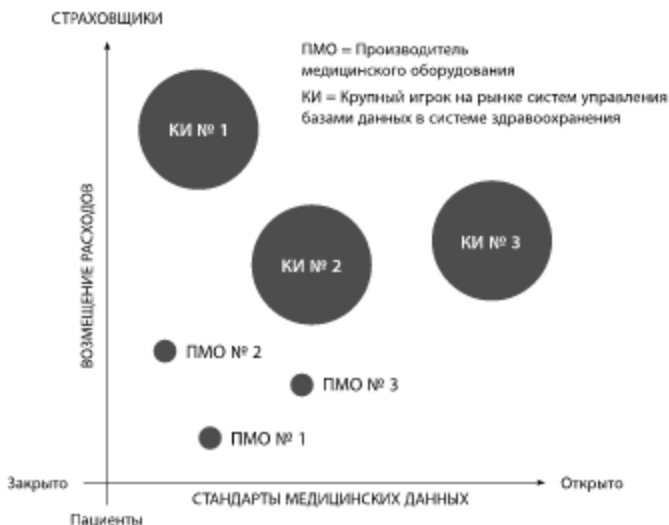


Конкурентный ландшафт на рынке мониторинга медицинского оборудования

Nike+ со специальной платформой для бега с тем, чтобы отслеживать и делиться личными результатами или достижениями в беге).

С учетом этого часто бывает полезно раздвинуть границы конкуренции, включив в них смежные рынки и отрасли производства. В данном случае для того, чтобы расширить горизонты мышления, компания подготовила стратегическое совещание на тему конкуренции, напоминавшее пьесу, состоящую из двух актов. В первом акте его организаторы попросили участников посмотреть варианты позиционирования на рынке в условиях привычной конкурентной среды, состоящей из других производителей оборудования. Некоторое время команда управленцев обсуждала динамику развития конкурентов по представленной схеме, делая выводы, которые мало чем отличались от уже имевшихся соображений.

Затем команда создала визуальный макет, изображающий конкурентную среду, куда они включили более широкий диапазон конкурентов на рынке систем управления базами данных в здравоохранении. Эта новая схема достигала таких размеров, что привычная среда конкурентов на рынке производства подобного оборудования выглядела всего лишь маленьким



Конкурентный ландшафт на рынке систем управления базами данных в здравоохранении

участком на огромном поле, где большую часть занимают такие крупные игроки, как Siemens, Oracle и IBM. Увеличение размеров макета неожиданно привело к выводу о том, что считыванием данных с медицинского оборудования в конечном итоге будут заниматься сложные комплексные системы, а не небольшие приборы, которые разрабатывало большинство производителей оборудования.

Не всегда легко обращать внимание людей на очевидные вещи, особенно когда они сами этого не видят. В данном случае грамотное использование визуальных схем помогло участникам переклестить внимание с размышлений на тему, как «стать победителями» на текущем рынке, в сторону выбора абсолютно другого, не планировавшегося пути дальнейшего развития.

Визуальные макеты — это только один из инструментов, стимулирующих образное мышление, которые помогут обогатить ваши стратегические совещания, и к этой теме мы вернемся в следующей главе. В сочетании с другими инструментами они становятся еще более эффективны. Можете спросить сотрудников Hagerty.

КОНСТРУИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО В HAGERTY INSURANCE

Hagerty Insurance — крупнейший частный работодатель в Траверс-Сити, маленьком городке на северо-западе Мичигана, куда туристы приезжают, чтобы позаниматься водными видами спорта, посетить винодельню и походить по бутикам. Но Hagerty не является среднестатистическим местным страховым агентством. Это ведущее мировое агентство в узкоспециализированном сегменте рынка: страхование коллекционных лодок и автомобилей.

Супруги Фрэнк и Луиза Хагерти основали компанию в 1983 г., когда попали в безвыходное положение. Будучи страстными коллекционерами лодок, они не могли застраховать их. И в этом они были не одиноки. Когда они разместили свое первое объявление в журнале для тех, у кого есть такое же хобби, их автоответчик очень быстро оказался переполнен сообщениями. В 1991 г. Хагерти расширили свою деятельность, предлагая страховку и для коллекционных автомобилей — еще одно увлечение с более широким рынком.

К 2012 г. количество сотрудников компании составило около 450 человек. Рост компании Hagerty произошел благодаря многим факторам, включая грамотную стратегию и политику связей с общественностью, ориентированность на клиента и позицию на нишевом рынке, которую упорно игнорировали крупные страховые компании. Но, наверное, наиболее важным фактором стала страсть к коллекционированию, которую на сегодняшний день разделяют все сотрудники компании.

В 2008 г., когда финансовые рынки стремительно развивались, руководители Hagerty задумались о расширении сферы обслуживания — возможно, путем включения в страховые покрытия и других предметов коллекционирования, например ружей, спортивных реликвий или произведений искусства. Рассматривая варианты, они столкнулись с классическим стратегическим выбором: после более чем десяти лет устойчивого роста они могли либо удвоить ставки на то, что сделало их успешными (и, возможно, в ближайшей перспективе столкнуться с падением роста), либо выйти на смежные рынки (тем самым ослабив свои позиции).

Генеральные директора компании Ким Хагерти и Маккил Хагерти (дочь и сын основателей) решили создать 18 топ-менеджеров, чтобы пересмотреть стратегическое направление. Для этого совещания они выбрали упражнение по сценарию планированию с фокусированием на перспективах развития бизнеса в ближайшие 12 лет, а именно — до 2020 г.

Сценарное планирование представляет собой упражнение на создание картинки будущего. Участников группы просят представить себе, как они будут работать в условиях, отличающихся от существующих, но в то же время вполне правдоподобных ситуаций в будущем, и поэкспериментировать с возможными стратегическими направлениями в каждой из них. Это упражнение базируется на трех основных принципах: взгляд на проблему с точки зрения долгосрочной перспективы, задействование множества точек зрения и генерирование идей в нестандартной ситуации. При этом больше внимания уделяется тому, как меняется мир и рынок, и меньше — самой организации.

В феврале 2008 г. руководство Hagerty провело трехдневное совещание в гостинице Ritz-Carlton в Чикаго. Первый день был посвящен изучению движущих сил, которые помогают сформировать будущее компании. Топ-менеджеры размышляли о том, будет ли экономика сильнее или слабее. Они рассмотрели вопрос роста или падения цен на нефть. Они пытались представить, как смена поколений и глобализация отразится на коллекционировании как хобби. Чтобы обогатить дискуссии, Хагерти пригласили пять участников со стороны, которые поделились своим опытом и высказали беспристрастное мнение по всем этим вопросам. Затем группа перешла к самому сложному этапу процесса: участники должны были выбрать одну визуальную матрицу.

Группе поручили задание найти матрицу, взяв за основу два наиболее критичных фактора неопределенности из длинного списка движущих сил. И если не существует такого понятия, как «правильная» сценарная матрица, некоторые все же бывают лучше, чем остальные. Выбор матрицы оказывает огромное влияние на последующее стратегическое совещание.

Достичь единодушия в группе, состоящей из более чем 20 человек, — почти смертельный номер. Сотрудники Hagerty мужественно бились над

разработкой собственной матрицы. Они не были уверены в том, сколько внимания стоит уделить макросилам (таким как экономика или цены на нефть) в сравнении с факторами, влияющими на данный сектор экономики в целом (таким как консолидация на рынке страхования) или факторам потребительского спроса (смена поколений или изменение вкусов в коллекционировании разных предметов).

В первый день после обеда участники разделились на четыре маленькие группы, чтобы проработать несколько разных предложенных вариантов сценарной матрицы. Затем каждая группа поделилась одной матрицей, которая, на их взгляд, являлась наиболее эффективной. Имея в наличии четыре потенциально эффективные матрицы, объединенные в одну, группы не смогли решить, на какой из них остановить выбор. Они отложили этот вопрос на следующий день и пошли ужинать (важный момент в любом творческом процессе).

Второй день начался с обсуждения проделанной днем раньше работы. При этом приглашенные гости играли в этом обсуждении очень важную роль. Они выслушали идеи руководителей Hagerty о перспективах развития компании и всесторонне обсудили их. Приглашенные эксперты наблюдали за тем, как команда Hagerty «примеряла», как одежду, различные возможные стратегии. И как настоящие друзья, которые отправляются с вами в магазин, чтобы помочь добрым советом, они выработали понимание того, что согласуется с культурой и ценностями компании — а что нет.

Эксперты отметили, что дискуссии в группах проходили более оживленно, когда участники пытались понять, как лучше позаботиться о нуждах коллекционеров, чем когда они говорили о расширении присутствия на смежных рынках страхования.

Для Эрика Окерсторма, вице-президента по стратегическому менеджменту Hagerty, ключевым моментом встречи стало наблюдение одного из экспертов Марка Миллера, работавшего тогда редактором в *Crain's Chicago Business*: «Вы рассуждаете совсем не как среднестатистическая страховая компания. Ни слова о "душевном спокойствии" и рисках. Вы говорите только о коллекционерах и их хобби».

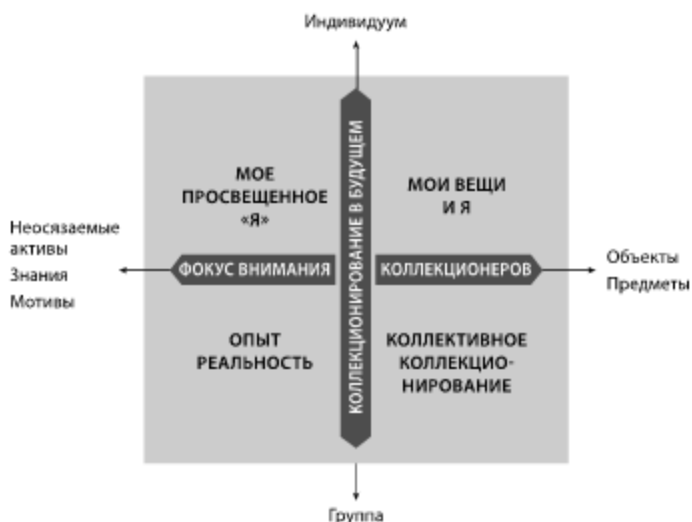
Таким образом сторонние наблюдатели помогли сотрудникам компании сделать шаг назад и посмотреть на себя со стороны. «Я, если честно, не уверен, что у нас случился бы такой прорыв без помощи приглашенных участников, — вспоминает Джонатан Стар, консультант, который вел совещание. — Они, как зеркало, отражали наши шаги на протяжении всего обсуждения и побуждали руководителей Hagerty к конструктивным и значимым действиям».

Команда Hagerty приняла во внимание ценные замечания гостей и после этого быстро определилась с совершенно новой сценарной матрицей. Она

опиралась на два важных аспекта: 1) масштабы, до которых коллекционирование будет развиваться в будущем как хобби для отдельно взятых людей или сообществ; и 2) масштабы, до которых коллекционеры будут уделять внимание материальному имуществу (например, лодкам и автомобилям) в сравнении с неосязаемыми активами, связанными с этими материальными предметами (такими как обучение или опыт).

Все четыре матрицы сконцентрированы на том, как будет меняться увлечение коллекционеров своим хобби в течение последующих нескольких десятилетий. Важным открытием стало понимание того, что если руководители Hagerty сумеют спрогнозировать и поддержать увлечения своих коллекционеров, то другие силы «позаботятся» о себе сами.

Завершая совещание, руководители Hagerty сошлись на одном простом и энергичном слогане, состоящем из трех слов: «Мы поддерживаем коллекционеров». Следуя этой цели, компания продолжила ориентироваться на коллекционирование как хобби — через открытие молодежных программ, запуск интернет-контента и новых консьерж-служб, общественную деятельность и т. д.



Сценарная матрица Hagerty:
четыре варианта развития коллекционирования в будущем

Преимущественно вследствие этих инвестиций Hagerty продолжала неуклонно расти и развиваться даже в разгар сильнеешего со времен Великой депрессии экономического кризиса в США, когда существенно пострадали и финансовый сектор, и автомобильная промышленность в Мичигане.

«Мы продолжали инвестировать в то, что считали нужным, во времена, когда многие компании — особенно котируемые на биржах — прекращали делать это», — говорит Окерсторн.

Опыт Hagerty демонстрирует, как правильно разработанная концепция в сочетании с другими проектными решениями может способствовать получению значимых результатов. Выбрав центральный вопрос с долгосрочным горизонтом и сценарную матрицу, нацеленную на увлечение клиентов, они посвятили стратегическое совещание пристальному рассмотрению факторов, влияющих на успех. Вряд ли на этом совещании руководители Hagerty узнали что-то, чего раньше совсем не знали. Скорее наоборот. В совместной работе — посредством мощного обмена опытом — они смогли убедиться в необходимости действовать в соответствии со своими убеждениями.

КОНЦЕПЦИИ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ПРОГРЕССУ НА СОВЕЩАНИИ

Не стоит также забывать и о другом важном моменте. После проведенного стратегического совещания последнее, чего бы вам хотелось, это того, чтобы все «озарения» и прорывные идеи так и остались нерезализованными. Чтобы этого не случилось, вам нужно создать итоговую концепцию. Итоговая концепция — мост между тем, что произошло на совещании, и тем, что должно быть предпринято после него. Она создает транзитную линию от стратегического совещания до следующего шага, который необходимо предпринять на этом долгом пути. Если вы не работаете в маленькой организации, то, по всей вероятности, в совещании примет участие лишь небольшая группа людей, имеющая влияние на его результаты; до многих других сотрудников и инвесторов информацию нужно будет донести впоследствии.

Однако очень часто участники совещания испытывают проблемы с тем, чтобы передать содержание и *атмосферу* самой встречи тем, кто там не присутствовал, ограничиваясь демонстрацией слайдов. Лишь немногие следуют секторной диаграмме или мотивируются «боевыми лозунгами». Удачная итоговая концепция помогает преодолеть эти проблемы, транслируя опыт и прорывные идеи, появившиеся в результате совещания, посредством слогана, визуальных материалов или историй, которые отсутствующие на совещании люди смогут прочувствовать. Если вы только что провели стратегическое совещание в формате выработки взаимопонимания, возможно, вы разрабо-

таете что-то наподобие концепции «Капли и Лавины», которая поможет вам продвинуться на пути к совещанию с целью поиска альтернатив.

Если вы разрабатываете стратегическое совещание для поиска альтернатив, вам нужно будет применить что-то наподобие сценарной матрицы, созданной руководителями Hagerty, которая помогает структурировать и оценить основные варианты максимально рационально.

Создание запоминающейся истории может оказаться самым эффективным способом донести до всей организации то глубинное понимание проблемы, которое было достигнуто на совещании. Достоинство истории как инструмента в том, что она рассказывают о произошедшем, задействуя воображение слушателя и побуждая захотеть узнать больше. Это стусок информации, уложенный в логическую упаковку в эмоциональной обертке. Люди *понимают* истории, и если это хорошая история, то слушателям намного легче следовать вашей логике и делиться ею с другими. В этом смысле истории более действенны, чем большинство других видов коммуникации.

У историй есть еще одна важная характеристика: их легко изменять и адаптировать в зависимости от ситуации. Вспомните о руководителях Hagerty. В конце стратегического совещания у них появилось новое броское выражение: «Мы поддерживаем коллекционеров», которое четко обозначило будущее направление развития и перспективы. Опираясь на суть этого послыа, они смогли затем создать истории, которые нашли отклик у широкой аудитории.

Для сотрудников это могла быть история мастерской в Чикаго, проясняющая, как они пришли к этому соглашению. Для клиентов это выражение можно было ассоциировать с историей создания компании, возвращая их во времена, когда основатели Hagerty вдохновились идеей удовлетворять потребности коллекционеров.

Для акционеров это оказалась история об особых инвестициях, которые планируется сделать для того, чтобы разжечь энтузиазм коллекционеров, и о том, как это повлияет на развитие бизнеса в будущем.

Как говорит Майкл Шраге, научный сотрудник Массачусетского технологического института и выдающийся консультант по стратегиям и инновациям: «Итоговой целью стратегического совещания является не просто хороший разговор о том, что есть стратегия. Главной целью является создание структуры регулирования дальнейших действий, которые приведут вас к нужным результатам».

При разработке следующего стратегического совещания вам нужно будет заблаговременно продумать, с чего вы начнете, — т.е. поставить задачи и выбрать содержания обсуждения, — а также сформулировать, на какой результат вы рассчитываете в конце. Чем лучше вы справитесь с этой задачей, тем выше будет эффективность участников группы.

Подготовьте место действия



Вы когда-нибудь приносили с собой в ресторан тарелки? А кровать в гостиницу? Кресло в самолет? Так зачем же Дарси Драфт и ее команда из Amway Corporation завезли в элитный, полностью укомплектованный чикагский Swissotel мебель?

Чтобы внести разнообразие и расшевелить людей.

«Когда люди приходят на совещание, они обычно ожидают увидеть стандартную квадратную комнату, иногда без окон, с длинным прямоугольным или с круглым столом», — говорит Драфт, менеджер по стратегическому планированию в Amway, компании, которая является мировым лидером в сфере прямых продаж и имеет штаб-квартиру в г. Ада, штат Мичиган.

Драфт хотела разрушить эти стереотипы наряду со стандартным «настроением на совещание». Дело в том, что это было не просто совещание, а стратегическая сессия, где должны были обсуждаться перспективы развития сети дистрибьюторов Amway, которая состоит из миллионов независимых предпринимателей по всему миру.

Драфт и ее команда намеренно выбрали треугольную комнату с колоннами и выделили в ней три зоны: кафе, кинозал и мастерскую. Затем они заменили стандартную мебель отеля диванами, большими удобными креслами и барными стульями с круглыми мягкими сиденьями. Эта мебель создала в разных зонах атмосферу либо уютного домашнего кабинета, либо места для неформального общения.

«Когда люди вошли в комнату, они сказали: “Ух ты, как интересно, а чем мы будем заниматься?” — вспоминает Драфт. — Они были удивлены и заинтересованы». Но она провела подготовительную работу не затем, чтобы

шокировать участников. «Если вы стремитесь изменить способ мышления людей, вам надо поместить их в другую среду и другие условия».

Возможно, замена мебели — чересчур радикальный метод, но он очень показателен. Большинство людей в процессе выбора подходящего места для совещания зададутся следующим вопросом: «Где найти помещение, в котором имеется все необходимое?» Профессионалы по проведению стратегических бесед вместо этого зададутся вопросом: «Где и каким образом мы сможем создать определенную среду, способствующую достижению наших целей?» Они мыслят не как менеджеры проекта или устроители мероприятий, а как режиссеры-постановщики или ведущие программы на телевидении.

Профессионалы тщательно подходят к выбору места, а затем еще прилагают много усилий, чтобы оно соответствовало их требованиям. Они применяют техники визуального мышления при разработке совещания. И наподобие команды из Amway с их тщательно подобранной мебелью, они уделяют внимание мелочам — по максимуму.

КЛЮЧЕВАЯ ПРАКТИКА № 1

Создайте свое пространство

Вспомните все рестораны, в которых вы бывали, — только помещения, без учета меню, обслуживания или посетителей. Несомненно, обстановка там была очень разная — спокойная или оживленная, прохладная или теплая, традиционная или авангардная. В каждом присутствовал свой настрой, который, в свою очередь, передавался вам. При выборе ресторана вы автоматически соотносили обстановку с форматом будущего мероприятия. Вы же не будете проводить детский день рождения в чопорном французском ресторане или делать предложение руки и сердца в убогой забегаловке-пиццерии.

Так почему же многие выбирают для проведения стратегического совещания место, которое абсолютно не пригодно для этой цели? Отчасти потому, что найти подходящее помещение гораздо сложнее, чем кажется. Большинство стандартных залов для совещаний в офисах или отелях либо посредственны, либо откровенно ужасны. Если вы хотите услышать, как профессионал по стратегическим совещаниям будет долго и громко возмущаться, спросите Кори Форда, что он думает по поводу стандартных залов заседания. Форд регулярно участвует в стратегических совещаниях многих компаний Кремниевой долины. Он управляющий директор Matter Ventures, так называемого «стартап-ускорителя». Его фирма предоставляет финансирование и оказывает другие виды поддержки молодым предпринимателям

в сфере СМИ. Он также является обладателем премии «Эмми» и успешным сценаристом документальных фильмов. Так что он точно знает, что нужно, чтобы подготовить место действия.

«Окружающее пространство оказывает на нас огромное влияние, но его воздействие на поведение людей и на результат их деятельности большинство, как правило, игнорирует, — говорит Форд. — Я мало встречал людей, правильно использующих пространство. Обычно все стараются придерживаться общепринятого стандарта. Как правило, это зал заседаний с большим столом в центре».

Мало где в зале есть электронная доска. А еще присутствующие разединены многочисленными барьерами — экранами компьютеров, мебелью, ноутбуками. Кроме того, в зале почти отсутствует свободное пространство, что явно не способствует возникновению новых идей. Это среда с низкой энергетикой, приводящая к упадку сил. Неудивительно, что участники совещания, как правило, сидят, откинувшись на спинку стула, не проявляя никакого интереса к происходящему.

Не только здравый смысл говорит нам о том, что очень важно правильно выбрать место для проведения совещания. Это подтверждают и многочисленные исследования по влиянию пространства на настроение, поведение и продуктивность людей. Было обнаружено, что естественное освещение повышает академическую успеваемость, производительность труда, улучшает психологическое и физиологическое состояние человека. Цветовая гамма комнаты оказывает влияние на подход к решению проблем — синий цвет стимулирует творчество, а красный повышает активность. Информация хуже усваивается, если температура в помещении становится некомфортной. Средний уровень фонового шума улучшает мыслительный процесс.

Теоретически мы допускаем возможность того, что прогрессивная идея возникнет в зале заседаний без окон, со стенами, выкрашенными в блеклый цвет, с плохой системой кондиционирования и доносящимся сквозь стены шумом дороги, но в нашей практике мы с таким еще не встречались.

НАЙДИТЕ ПОДХОДЯЩЕЕ ПОМЕЩЕНИЕ СО СВОБОДНОЙ ПЛАНИРОВКОЙ

Для проведения стратегического совещания абсолютно не требуется перегружать пространство дополнительными элементами. Для начала необходимо найти основу — помещение со свободной планировкой, которое впоследствии можно будет оборудовать в соответствии с конкретными задачами или под определенную группу.

Строение 20 Массачусетского технологического института — это яркий пример помещения со свободной планировкой. Сконструированное за один день для проведения военных исследований в годы Второй мировой войны, строение 20 так и не получило официального названия. Но в течение 55 лет оно был неотъемлемой частью кампуса университета, а со временем приобрело статус культового здания. Строение 20 обычно описывали в двух словах — *утилитарное* и *спартанское*. Трехэтажное здание общей площадью 2320 кв. м не отличалось никакими особенными характеристиками за исключением того, что было просторным и прочным. Каркас здания был деревянный, пол сделан из бетонных панелей, а передвижные стены изготовлены из дешевых материалов. Здание было полностью лишено архитектурных или эстетических изысков.

Но пусть строение было ничем не примечательно, зато в нем рождались необыкновенные идеи. Именно там осуществлялись многочисленные университетские экспериментальные и междисциплинарные программы. Строение 20 было тем местом, где двигали вперед ядерную физику, науку об электромагнитных явлениях, лингвистику, технологию производства продуктов питания и т. д. Под его крышей трудились девять лауреатов Нобелевской премии; многие технологические компании, такие как Digital Equipment Corporation и Bose Acoustics, зародились именно в его стенах. Строение 20 заслуженно получило прозвище Волшебный инкубатор.

В чем же секрет этого строения? В институте имелись десятки гораздо лучше оборудованных зданий, не получивших, тем не менее, такой широкой известности. Результаты исследований показали, что в основе такого успеха лежат два фактора. Первый заключается в эксплуатационной гибкости и адаптивности здания. Так как строение создавалось как временное, люди свободно модифицировали его под свои нужды. Они по собственному усмотрению прокладывали провода, переносили стены, а также окружали себя личными вещами, стимулирующими творческий процесс. Во-вторых, в здании имелись широкие коридоры и удачно расположенные места общего пользования, которые способствовали непринужденному общению людей и спонтанному обмену идеями.

В процессе поиска собственного помещения со свободной планировкой вспоминайте о строении 20. При поиске помещения необходимо в первую очередь обратить внимание на наличие базовых характеристик, включая эксплуатационную гибкость, чтобы впоследствии адаптировать его под свои нужды.

Было бы неплохо получить и другие опции. Например, замечательный вид из окна, зоны отдыха на открытом воздухе, приятную цветовую гамму, удобно расположенные уборные. Наш список требований к «Комнате 101» (см. врезку) включает в себя основные характеристики искомого помеще-

ния, и поверьте нашему опыту — найти место, отвечающее всем требованиям, довольно непросто. Иногда, чтобы подыскать подходящее помещение со свободной планировкой, надо отказаться от привычных стандартных залов в отелях или офисных зданиях. Мы проводили стратегические совещания в абсолютно разных местах: в школах, галереях искусств, ночных клубах, на стадионах и даже в монастыре в Малайзии.

«КОМНАТА 101»

Вот наш список требований к помещению для проведения стратегического совещания.

Выберите помещение, соответствующее следующим критериям.

- ▶ *Размер*: в нем не чувствуешь себя стесненно или как в пещере.
- ▶ *Форма*: позволяет видеть всех и быть на виду у всех.
- ▶ *Площадь*: подходит как для пленарных, так и для секционных заседаний (которые могут проходить либо в отдельных комнатах, либо в одной) с достаточным открытым пространством.
- ▶ *Наличие окон*: впустите в помещение солнечный свет!

Оно должно легко изменяться под ваши требования.

- ▶ *Мебель*: переносные сборные комплекты мебели, устанавливаемые по необходимости.
- ▶ *Рабочая поверхность*: у участников должно быть место, где они могут писать, делать наброски или рисовать, а также фиксировать идеи на бумаге.
- ▶ *Свободная поверхность стен*: должно быть достаточно места, чтобы повесить постеры, временные графики, таблицы и другие наглядные материалы.

В помещении не должно быть отвлекающих факторов, и оно должно быть комфортным.

- ▶ *Места для сидения*: удобные и «дышащие».
- ▶ *Температура в комнате*: регулируемая, установленная на комфортном уровне.
- ▶ *Акустика*: все слышат друг друга хорошо, без отвлекающего фонового шума.
- ▶ *Минимум визуальных отвлекающих факторов*: никаких излишеств вроде психоделических ковров, безвкусных предметов искусства, куч хлама, а также никакого интенсивного движения за окном.

СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ — АДАПТИРУЙТЕ ПОМЕЩЕНИЕ ПОД СОБСТВЕННЫЕ НУЖДЫ

Как только вы нашли подходящее место со свободной планировкой, необходимо модифицировать его под собственные нужды. Часто для этого необходимо придумать основную тему, лозунг или девиз совещания.

Помните ребят из Amway? Драфт и ее команда получили редкую возможность привлечь группу лидеров к выявлению потребностей дистрибьюторов компании. Несколько десятков руководителей из различных подразделений организации прилетели в Чикаго с четырех континентов для участия в двухдневном мероприятии. В процессе подготовки к встрече команда провела исследования 20 основных трендов — от урбанизации и появления новых развивающихся рынков до изменения роли женщины в обществе. Учитывая огромный объем информации, они понимали, что сложность и многообразие затронутых тем может привести к переутомлению участников. Кроме того, члены команды сильно сомневались, что у участников нашлось время внимательно прочитать материалы предварительной рассылки.

Так что команда начала мероприятие с погружения участников в ознакомление с материалами «живую». Именно для этого предназначались три зоны — кафе, кинозал и мастерская.

Команда Драфт разделила участников на три группы по восемь человек и каждой отвела свою зону. В кафе Expertista, оформленном в стиле местной кофейни, участники в неформальной обстановке общались с тремя приглашенными экспертами по вопросу социально-экономических изменений. (С целью улучшения взаимодействия между участниками пленарное заседание также проводилось в этой зоне.) В кинозале участники, расположившись в удобных креслах, смотрели записи выступлений на конференции TED (Technology Entertainment Design — Технологии, развлечения, дизайн) на тему новых моделей ведения бизнеса. В мастерской участники с ножницами и клеем в руках трудились над созданием тематических коллажей из тщательно отобранных статей и картинок из журналов. Так команда Amway использовала не одну, а три темы для начала совещания и сделала самую сложную часть — информативную — более увлекательной.

Далеко не всегда есть возможность пользоваться такой свободой действий. Иногда приходится работать в условиях жестких ограничений. В этом случае еще важнее проявить креативность.

Джервейс Томпкин, глава архитектурной компании Gensler, однажды получил необычный заказ: помочь команде клиента разработать проект по дизайну нового комплекса административных зданий не как обычно — за месяц, а всего за четыре часа.

Не располагая большим запасом времени для дискуссий, зато имея в наличии длинный список задач, команда Gensler придумала забавный способ оптимизировать совещание, на котором требовалось быстро принять конкретные решения. Они придумали фирменное название для совещания «Черное и белое», исключив таким образом возможность использовать какие-либо оттенки серого. При проведении совещания участников попро-

силы активно и достаточно быстро обсудить каждый пункт повестки дня, проголосовать по принятому решению и двигаться дальше. Чтобы подчеркнуть характер совещания, все материалы, подготовленные к нему, а также оформление помещения, были выполнены в черно-белой цветовой гамме. Дресс-код команды в этот день? Только черное и белое. Тема двух цветов помогла подготовить место для проведения результативного совещания — привнесла чуточку юмора, чтобы снизить уровень стресса.

Но иногда подготовка места действия означает отказ от привязки к конкретному помещению. Наш коллега Имонн Келли однажды получил задание помочь руководителям отдела продаж справиться с глобальными переменами в их сфере деятельности. В течение многих лет наиболее ходовой товар компании занимал почти монопольное положение на рынке. А прибыль, получаемая компанией от его продажи, была достаточно велика. Но когда срок действия патента на продукт истек, специалисты по продажам столкнулись с жесточайшей конкуренцией на рынке.

Чтобы помочь им справиться с новой реальностью, Келли решил переместить руководителей из привычного пространства — в прямом и переносном смысле. Он отправил их в образовательное путешествие. На пути «студентам» предстояло сделать восемь остановок, во время каждой из которых они получали урок, как справляться с текущей ситуацией. Четвертой остановкой было казино. Там руководители очень скоро обнаружили, что терпят унижительное поражение в покере от актрисы Мими Роджерс, которая оказалась искусным игроком.

Роджерс позволила «студентам» ощутить, на что похожа непредвиденная, нарастающая конкуренция. «Она показала им, что в ситуации, когда количество игроков увеличивается, динамика за игровым столом полностью изменяется, — говорит Келли. — Когда игроков больше, то шансы выиграть при каждой раздаче сильно уменьшаются, так что в стратегию игры и блефа также необходимо вносить изменения». Урок был достаточно понятным, и руководители быстро его усвоили.

В процессе подготовки места для вашего следующего стратегического совещания помните, что люди становятся все более взыскательными и требовательными к среде своего обитания. (Подумайте, сколько ресторанов, курортов и крупных торговых центров изменились за последние 20 лет.) Эта волна повышенных ожиданий докатилась уже и до деловых совещаний. Мы сами видим, что организаторы и участники совещаний все чаще отказываются от «стерильных», ничем не примечательных залов заседаний, которые все еще используются в бизнес-среде. Рано или поздно наступит время, когда лишь очень немногие готовы будут рассматривать возможность проведения важного стратегического совещания в таких унылых местах.

КЛЮЧЕВАЯ ПРАКТИКА № 2

Используйте визуальные средства

Люди по природе своей чаще прибегают к визуальному мышлению. Результаты исследований показывают, что в плане обучения и запоминания информации зрительное восприятие превосходит все остальные виды восприятия. Это явление известно как *эффект превосходства изображений*. «Можно сказать, что текст или устное изложение не просто менее эффективны для удержания в памяти определенной информации, они *гораздо* менее эффективны, — пишет в своей книге «Правила мозга»⁴ ученый-когнитивист Джон Медина. — Если информация представлена в устной форме, то по результатам тестов через 72 часа после презентации в памяти остается только 10% изложенного материала. Но этот показатель поднимается до 65%, если к тексту добавить изображение».

Профессионалы в разработке совещаний всегда ищут способы задействовать визуальное восприятие участников. Качественные наглядные материалы могут приблизить наступление «момента истины» или нахождения консенсуса. Однако достаточно часто наглядным материалам либо не уделяется достаточно внимания, либо они имеют низкое качество, либо проблема и в том и в другом. Необходимо всего лишь немного подумать и приложить некоторые усилия для эффективного использования наглядного материала, вместо того чтобы показывать презентацию на основе клипарта.

Для проведения стратегического совещания подходят шесть видов визуальных материалов. Они перечислены в таблице ниже. Почти на каждом известном нам успешном стратегическом совещании использовалась та или иная комбинация этих материалов. Главное — вдумчиво выбрать, что, где, когда, зачем и как продемонстрировать.

ИСКУССТВО ВИДЕТЬ ОДНО И ТО ЖЕ ОДНОВРЕМЕННО

Наглядные материалы не только хорошо запоминаются. Точно отображая идеи, они способствуют установлению взаимопонимания между людьми. Так как на стратегических совещаниях обсуждаются комплексные и неоднозначные адаптивные проблемы, часто непонятно, как и с чего начать. Правильное использование наглядных материалов во многих случаях является наилучшим способом помочь группе перейти непосредственно к решению вопросов и начать продвигаться вперед.

⁴ Медина Д. Правила мозга. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ВИЗУАЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО СОВЕЩАНИЯ

Самые распространенные визуальные элементы, использующиеся специалистами в стратегических совещаниях, можно условно разделить на фиксированные (созданные заранее) и стихийные (создаваемые в процессе). Это могут быть:

- ▶ *заранее подготовленные материалы*, такие как слайды, постеры, раздаточный материал или графики;
- ▶ *базовые формы* — шаблоны, разработанные для прохождения участниками определенной последовательности действий;
- ▶ *концептуальные материалы* — визуальные модели, которые структурируют совещание и увязывают отдельно взятые проблемы с глобальной задачей; могут быть простыми, как, например, графики, или сложными, как системные диаграммы;
- ▶ *макеты* — чертежи или другие изображения рабочего варианта идей и решений; могут быть набросками или тщательно проработанными материалами, заранее подготовленными или созданными в процессе совещания;
- ▶ *материалы, фиксирующие происходящее*: флипчарты, графическая фиксация, фото-графики и цифровые интерфейсы (такие как «Вики»), которые фиксируют и сохраняют информацию в режиме реального времени;
- ▶ *интерактивные заметки*: любой графический интерфейс, используемый для поиска и создания идей в режиме реального времени, такой как построение ассоциативных диаграмм, эскизное представление или импровизированная роспись стен.

Как мы уже упоминали в предыдущей главе, историю стратегического мышления можно отследить посредством запоминающихся визуальных матриц. Матрица БКГ, модель пяти сил конкуренции Портера и три горизонта роста Маккинзи — это идеи, которые можно быстро изобразить схематически, применить к текущей ситуации и ознакомить с ними других участников.

В истории о Toyota Financial Services мы рассказывали о современной визуальной схеме под названием «макет бизнес-модели» и ее девяти составляющих. Этот макет больше всего напоминает пазл, по которому видно, как элементы складываются в единую взаимосвязанную систему. Модель называется макетом в том смысле, что вы используете ее для визуального изображения вашей будущей собственной бизнес-модели.

Вероятно, группе будет непросто решить такую сложную задачу, как разработка бизнес-модели. Ведь в нее входят такие элементы, как структура затрат, пользовательские сегменты, каналы сбыта и потоки поступлений дохода. Макет стимулирует людей выражать свои идеи четко и ясно и показывать, каким образом они соотносятся друг с другом. Без наглядной схемы большинство будет бесцельно переходить от одного пункта к другому в длинном списке проблем и при этом не придет к соглашению ни по одному из них.

«Самый главный урок, полученный мной за последние три года, это то, что наглядные материалы не просто удобная штука, — говорит Александр

Остервальдер, один из авторов книги «Построение бизнес-моделей». — При проведении стратегических совещаний они являются главным фактором воздействия визуальных средств. С их помощью можно легко понять схему создания бизнес-модели и объяснить этот процесс другим людям. При проведении семинаров я всегда вижу разницу между ситуациями, когда люди просто разговаривают и когда они используют наглядные материалы».

Еще одним широко распространенным способом использования визуальных элементов в стратегических совещаниях является графическая фиксация. Она заключается в зарисовке ключевых моментов по мере их обсуждения и выставлении их на всеобщее обозрение. При надлежащем исполнении такая наглядная запись приносит гораздо больше пользы, чем просто ведение записей по ходу совещания. Участники получают полную и оперативную обратную связь. Они понимают, что их идеи были услышаны. Это снижает стрессовость ситуации и делает их более восприимчивыми к идеям других людей. Ключевые моменты и идеи становятся видимыми и понятными. Повышается вероятность того, что в дальнейшем к ним обратятся вновь. Большинство таких графических изображений делается от руки, что привносит в совещание теплоту и человечность, а это, в свою очередь, создает атмосферу открытости. При этом визуальную запись совещания можно сохранить, и в будущем это поспособствует дальнейшему обсуждению проблемы больше, чем аналитические записи и отчеты.

«Визуальные материалы притягивают взгляд — и вовлекают в происходящее», — рассказывает Гретхен Гшейдл, руководитель отдела исследований в Herman Miller, компании — производителе товаров для организации рабочего места. Гретхен часто использует графическую фиксацию при проведении стратегических совещаний. «Я не раз вводила таким образом в курс дела людей, которые отсутствовали на первом дне семинара, в особенности, сотрудников, приехавших из международных отделений», — говорит Гретхен. — Наглядные изображения помогают им почувствовать себя участниками событий прошедшего дня, а не просто отвлеченно слушать, как я рассказываю о мероприятии».

Автор популярных книг «Визуальное мышление. Как продавать свои идеи при помощи визуальных образов»^{*} и «Бла-бла-бла. Что делать, когда слова не работают»^{**} Дэн Розм большую часть своего времени проводит, помогая организациям «начертить» выход из сложных ситуаций. При этом он использует способ, который называет методом салфетки (это визуализация идеи с помощью салфетки и карандаша). «Основная идея заключается в том,

^{*} Розм Д. Визуальное мышление. Как продавать свои идеи при помощи визуальных образов. — М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013.

^{**} Розм Д. Бла-бла-бла. Что делать, когда слова не работают. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

что мыслительный процесс протекает иначе, если он происходит не только в моем мозгу, — говорит Розм. — Мы все становимся участниками одного мыслительного процесса, как бы разделяем его. Если мы выражаем процесс мышления с помощью изображений, то он становится более предметным и заставляет нас размышлять о проблеме определеннее».

Его подход, как и многие визуальные методы, основан на теории распределенного познания, в которой доказывается, что в группах мыслительный процесс отличается от мыслительного процесса отдельной личности. Когда вы переносите идеи из голов участников на бумагу, стратегическое обсуждение становится более предметным и эффективным.

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ НОВОГО УНИВЕРСАЛЬНОГО РАБОЧЕГО МЕСТА — ВСЕГО ЗА ПЯТЬ ДНЕЙ

Тема рабочего места, возможно, не заставит ваше сердце биться чаще, но для многих организаций она очень важна. Недвижимость и связанные с ней затраты являются самой большой статьёй расходов в текущем бюджете многих организаций. Планировка офиса может оказать кардинальное влияние на производительность труда сотрудников. Стиль его оформления может либо улучшить, либо подорвать имидж компании в глазах клиентов, партнеров и сотрудников. Выбор рабочего места и возможность получить доступ к бытовым удобствам могут накалить атмосферу в коллективе. В конце концов, многие люди проводят большую часть дня в офисе.

Архитектурное бюро Gensler помогает организациям справиться с этими сложными задачами. Несколько лет назад бюро получило от международной производственной компании задание в стиле «миссия невыполнима»: разработать проект рабочих мест, которые подойдут десяткам тысяч сотрудников, работающих на разных рынках и в разной культурной среде. При этом требовалось проделать основную часть работы за одно пятидневное совещание. В состав участников совещания входили основные региональные лидеры, а также специалисты по производственному процессу, управлению персоналом и брендингу.

В большинстве работ Gensler акцентируется на влиянии пространства на производительность труда. В этом плане их офис представлял собой идеально подходящее помещение: просторный зал, где много воздуха и солнечного света, а на кирпичных стенах достаточно полезного свободного пространства. Но решающую роль в этом совещании сыграло использование в процессе работы образного мышления.

Проектом руководил Джервейс Томпкин, знакомый вам по рассказу о совещании в формате «Черное и белое». Томпкин и его команда пришли к выводу,

что единственно возможным способом реализовать проект за пять дней будет скоростное макетирование. В качестве лозунга для этого совещания они выбрали слово *charrette* — термин, относящийся к Парижской школе изящных искусств XIX века. Слово переводится как «тележка» и относится к способу создания предметов искусства методом итерации. (Когда тележка подъезжала к месту работы студента, это означало, что время вышло и работу надо положить в тележку.) В данном случае метод применялся, чтобы получить одновременно два результата: комплект письменных руководящих инструкций и сопутствующие иллюстрации (чертежи). По словам Томпкина, в течение всего совещания, «чтобы выразить мысли и поделиться идеями, мы постоянно переходили от слов к изображениям и чертежам и обратно».

Как обычно бывает при проведении любого длительного мероприятия, работа шла то в быстром, то в медленном темпе. В течение первых двух дней были выработаны основные принципы и договоренности. В среду, когда многие вопросы еще не были решены, а до пятницы — срока сдачи проекта — оставалась всего пара дней, многие участники были настроены по поводу успешного завершения проекта скептически. Все волновались, что же они представят в отчете по возвращении домой.

На этой стадии чертежная доска Томпкина перешла из разряда удобной штуки, которая не мешает, в разряд предметов первой необходимости. Когда участники совещания начинали нервничать из-за отсутствия ясности или консенсуса по проблеме, Томпкин возвращал их в рабочее состояние с помощью набросков. Если участнику сложно было представить себе, как предложенный дизайн будет реализован на практике, Томпкин внимательно выслушивал все возражения, а затем молниеносно набрасывал карандашами озвученный план офисов в разных странах мира, таких как Германия и Япония, Бразилия и Индия.

«Я просто непрерывно рисовал эти наброски и испытывал их на группе, задавая вопрос: “Это именно то, что вы имеете в виду?” до тех пор, пока рисунки не начинали соответствовать их представлениям», — вспоминает Томпкин. Учитывая высокий темп его работы, наброски были очень простыми, но вполне подходящими для его целей. Таким образом участники проработали большинство стоящих перед ними проблем и достигли согласия по ряду принципиальных вопросов. Они разработали проекты, где соблюдался баланс между единообразием в глобальном плане и вариативностью с учетом региональных особенностей.

Участники покидали мероприятие, получив мощный импульс для дальнейшего развития, что вряд ли было бы возможно, если бы они не побывали участниками изобилующего визуальными материалами стратегического совещания. Невозможно себе представить достижение подобного результата только с помощью электронной почты или телеконференций — особенно

за пять дней. Если бы недельная встреча происходила без визуальных материалов, то была бы достигнута только «общая договоренность», которая испарилась бы в ту же минуту, как участники сели бы в самолеты и разлетелись по домам. Наглядные макеты позволили участникам увидеть, как их совместные идеи воплощаются в реальности. Это послужило стимулом к дальнейшей плодотворной деятельности.

КЛЮЧЕВАЯ ПРАКТИКА № 3

Уделяйте особое внимание мелочам

Если когда-нибудь с вами случится несчастье и вы попадете в тюрьму, но у вас будет шанс подать ходатайство на условно-досрочное освобождение, попытайтесь добиться, чтобы ваше дело рассматривалось первым с утра или сразу после обеда. От этого может зависеть ваша свобода. Этот феномен обнаружила группа научных работников Колумбийского университета и Университета имени Бен-Гуриона.

Команда тщательно изучила с точки зрения статистики материалы 1112 слушаний по условно-досрочному освобождению, проходивших в Израиле в 2009 г., и пришла к ошеломляющему выводу. В среднем шансы на благоприятный исход составляли 65%, если слушание проходило утром самым первым, и стабильно стремились к нулю непосредственно перед обеденным перерывом. Сразу же после обеда цифра опять возвращалась к 65% и вновь скатывалась до нулевой отметки ближе к вечеру (с небольшим подъемом после короткого перерыва во второй половине дня). Если ваше дело рассматривалось в суде в девять утра или в час дня, ваши шансы на освобождение составляли два к одному. Но если слушание происходило в 11:45 или в 16:45, то шансов почти не было.

Обладая большим объемом статистических данных, ученые постарались определить возможные причины таких показателей. Такие, например, как дискриминация, сложные случаи и т.д. Они пришли к единственно правильному выводу: по истечении некоторого времени без отдыха и без приема пищи судьи устают и раздражаются, что влияет на их решение. Нет оснований полагать, что только в Израиле судьи ведут себя таким образом. Ученые подчеркивают, что результаты исследования демонстрируют биологический и психологический феномен (известный как «умственная усталость»), который может быть применим к любой группе людей, принимающей решения в течение длительного времени.

Несмотря на то что средства массовой информации ухватились за результаты исследований, те, кто уже провел несколько стратегических совещаний, не испытывают особого удивления. Мы уже видели примеры того,

как какие-то мелочи — например, как давно участники делали перерыв или ели, — могут изменить настроение и поведение людей и повлиять на результат совещания. Результаты изучения работы израильских судей доказывают, насколько важными могут быть незначительные детали.

КОГДА НЕВРОЗ НАВЯЗЧИВЫХ СОСТОЯНИЙ ИДЕТ НА ПОЛЬЗУ

Создание чего-либо стоящего невозможно без пристального внимания к деталям. Примерами тому могут служить идеальная сборка BMW, безупречные постановки на Бродвее или замысловатые фрагменты фасада собора Парижской Богоматери. Основатель Apple Стив Джобс был известен своим настойчивым стремлением к тому, чтобы все составные продукции Apple — девайсы, программное обеспечение и сфера продаж — были первоклассными. Разработчики стратегических совещаний ничем от него не отличаются. Они точно знают, что детали имеют огромное значение, всегда помнят об этом, безостановочно ищут способы свести до минимума факторы риска и сделать все возможное для приобретения участниками положительного опыта.

Главный фактор риска для любого совещания — отвлечение внимания. Несмотря на то что стратегические совещания мало похожи на слушания по досрочному освобождению, нечто общее между ними все же есть: для большинства людей они физически и умственно утомительны. Стратегические совещания требуют, чтобы человек оставался сосредоточенным в течение длительного времени, что является редкостью в наш век мультизадачного режима работы в быстром темпе. Люди часто используют малейший предлог для переключения внимания.

Вот пример досадной ситуации, которой хотелось бы избежать. У ключевой участницы совещания не находится ручки — приходится отправиться за ней. Едва выйдя из зала, женщина бросает взгляд на свой смартфон и видит пропущенный вызов. Она решает сделать всего один звонок, потом понимает, что ей необходимо посетить дамскую комнату и... Не успеешь оглянуться, и вот уже прошло полчаса, а ключевая участница отсутствует на совещании. Теперь она не сможет полноценно следить за ходом обсуждения. А все началось с того, что под рукой не оказалось ручки.

По нашему мнению, одним из самых распространенных факторов отвлечения внимания является доставка еды, которая происходит в 11:30 перед полуденным перерывом на обед. Может показаться, что это всего лишь пустяк, но он может привести к серьезным последствиям. Если еда находится в зоне видимости, а особенно если она еще и горячая и вкусно

пахнет, половина группы гарантированно отвлечется. Помыслы и желудки присутствующих будут стремиться к накрытому столу. Так, не принимая мелочи всерьез, можно потерять полчаса продуктивной работы.

Профессионалы упорно выявляют и избегают от всех факторов, отвлекающих внимание участников. Это означает, что на место проведения совещания они приезжают заранее и специально вызывают у себя нечто вроде невроза навязчивых состояний в отношении вещей, на которые в другой ситуации не обратили бы внимания. Они проверяют, есть ли в помещении все необходимое оборудование и расходные материалы, умеренная ли там температура, удобна ли мебель, не мешают ли посторонние шумы и будет ли еда доставлена в нужное время и в нужное место.

Но внимательное отношение к мелочам подразумевает не только управление рисками. Как мы уже обсуждали, стратегические совещания вызывают у людей чувство дискомфорта. Обсуждаемые проблемы сложны и иногда даже несут в себе угрозу. Участники вынуждены действовать спонтанно, иногда в ситуации сложной политической обстановки. Поэтому для того, чтобы совещание было результативным, вам необходимо постараться свести факторы дискомфорта к минимуму.

Чтобы участники смогли немного расслабиться, выберите удобное помещение с приятным видом из окна или сделайте им какой-нибудь подарок. Но, безусловно, самым важным инструментом в вашем арсенале является еда. В ходе стратегического совещания активная работа мозга вызывает сильнейшее чувство голода. Кроме того, людей нервирует то, что они вынуждены находиться в одном помещении в течение длительного времени. В результате на совещаниях многие едят больше, чем обычно, что делает вопрос питания еще более актуальным.

Мы могли бы посвятить еде целую главу, но ограничимся одним советом: найдите способ с помощью пищи создать участникам совещания комфортные условия, но не прибегайте к еде, богатой простыми углеводами, такой как макароны или сладости. Простые углеводы являются смертельными врагами стратегических совещаний, так как они приводят к снижению уровня сахара в крови, что, в свою очередь, вызывает вялость и сонливость. При составлении меню для вашей группы найдите способ побаловать участников едой, которая придаст им заряд бодрости, а не нагонит на них сон.

ОЧАРОВАНИЕ В ДЕТАЛЯХ

Предусмотреть все и продумать даже мельчайшие детали невозможно, поэтому вам надо решить, какие из них наиболее важны для подготовки места действия. В случае с Gensler команда проекта создала огромную,

размером с плакат, повестку дня на пять дней, так что участники всегда понимали, на каком этапе они находятся. Команда проекта изготовила из картона фигуры вымышленных персонажей в натуральную величину, чтобы в сознании участников всегда присутствовали образы ключевых клиентов, отсутствующих на совещании. Они также подобрали музыкальное сопровождение — смесь быстрой электронной музыки и мелодий босанова, — чтобы создавать ощущение движения вперед или служить «акустическим занавесом», когда надо объявить антракт.

Команда Amway сосредоточилась на других деталях (в дополнение к мебели). Они установили в кафе Expertista доску для зарисовки идей — наподобие тех, на которых пишут мелом кофейное меню в кофейнях. Они придумали логотип для всех материалов совещания — futureInsight*, чтобы объединить таким образом разнообразные и разнородные наработки. Они раздали участникам фирменные высокие стаканы для кофе, которыми можно было пользоваться во время совещания, а потом забрать в качестве сувенира домой.

В процессе проработки деталей постарайтесь сделать так, чтобы все элементы обстановки соответствовали вашей задаче и общему замыслу. Когда вы уделяете внимание мелочам, то люди замечают это — часто подсознательно — и степень их вовлеченности и доверия возрастает. Если же вы наделаете ошибок, то они *стопроцентно* не оставят это без внимания, и доверие и к вам, и к процессу обсуждения может быть подорвано.

НИКАКИХ ОПРАВДАНИЙ: ВОЗЬМИТЕ ВСЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА СЕБЯ

Мы отдаем себе отчет, что некоторые истории, представленные в этой главе, кажутся несколько «неправдоподобными». Далеко не в каждой компании есть целеустремленная команда по проведению специальных мероприятий, которая прорабатывает каждую деталь (как в Amway), грамотные специалисты по визуальному конструированию (как в Gensler) или имеется достаточно средств для привлечения звезды в качестве инструктора по игре в покер.

Но все это не так важно. Очень многое для проработки деталей можно сделать в любом месте и при любом бюджете. Не требуется больших затрат для показа нескольких интересных видеороликов, которые будут стимулировать творческий процесс, аудио- или видеозаписей, наглядно демонстрирующих точку зрения клиента, или для прогулки всей группой

* Игра слов, переводится как «грядущее озарение» или «обозримое будущее». — Прим. пер.

в близлежащем парке во время перерыва. Рассматривая ситуацию с точки зрения сценариста и ведущего программы, вы найдете достаточно «дешевых и сердитых» вариантов.

Порой приходится работать с помещением, которое далеко от идеального. В таком случае найдите способ обойти ограничения.

Однажды Берни Яворски, профессор кафедры менеджмента и гуманитарных наук им. Питера Друкера в Университете последипломного образования Клермонта, вошел в помещение, выделенное ему для проведения стратегического совещания, и обнаружил, что это зал без окон, похожий на зал для игры в боулинг. Он был настолько узким и длинным, что при общепринятом расположении участников люди, сидящие на одном конце стола, не смогли бы ни увидеть, ни услышать, что происходит на другом конце.

Негромко выразив возмущение, Яворски принялся за работу. Он придвинул столы к стенам, а стулья расставил по кругу, оставив в центре пустое пространство наподобие сцены для выступлений докладчиков и участников. В течение нескольких минут — и не потратив ни копейки — он преобразил комнату с отвлекающими внимание деталями в место для диалога. Простой перестановкой мебели и принятием на себя ответственности за проведение совещания Яворски наглядно продемонстрировал подход к ситуации с точки зрения сценариста и ведущего программы.

Подготовка места действия требует от нас множества усилий. Но стоит ли это того? Дарси Драфт из Amway абсолютно уверена в том, что стоит. «Я бы предпочла, чтобы к концу дня люди обсуждали проблемы Amway и стратегию компании, а не ужасный сервис, неудобные стулья и отсутствие окон в помещении», — говорит она.

Спустя полтора года после проведения совещания в Чикаго Драфт рассказывает, что сотрудники Amway все еще вспоминают это мероприятие. «В тот раз мы собрались, чтобы обсудить десятилетний план для наших групп дистрибьюторов по всему миру, — говорит она. — Но по окончании совещания поняли, что подняли глобальные вопросы, касающиеся нашего бизнеса в целом, которые сейчас помогают нам формировать долгосрочную стратегию развития компании».

Сделайте сессию незабываемым ОПЫТОМ



Не обижайтесь, но память у вас неважная. И это нормально — у нас такая же. Она у людей, как известно, коротка. Исследования этого феномена выявили, что показания очевидцев — даже те, в которых мы абсолютно уверены, — часто оказываются крайне ненадежными. В своей книге «Семь грехов памяти» (The Seven Sins of Memory) психолог из Гарвардского университета Дэниел Шахтер рассказывает о том, как несколько ключевых аспектов памяти одновременно имеют положительные и отрицательные качества («дефекты»). Хит-парад этого списка качеств/дефектов возглавляет способность мозга включать режим автопилота при выполнении механических заданий, требующих минимального внимания, таких как вождение автомобиля или мытье посуды.

Режим автопилота — это здорово! С его помощью мы можем работать над выполнением нескольких задач и рутинных дел одновременно. Он также помогает нам расставлять приоритеты в обработке поступающих в мозг сигналов к действию — если бы мы не умели включать режим автопилота, нам приходилось бы уделять внимание всему происходящему вокруг нас. Но у этого режима также есть свои недостатки: мы можем легко пропустить что-то важное, когда наш мозг находится в режиме круиз-контроля.

Представьте, что вы ходите по квартире, занимаясь домашними делами, и вдруг понимаете, что не можете найти очки. Вы их сняли и куда-то положили. Только куда — вот вопрос. В действительности, находясь в режиме

автопилота, вы не заметили, как сняли их и теперь просто не знаете, где их искать. Говоря техническими терминами, в тот момент, когда вы сняли очки, вы не *закодировали* эту информацию в голове. Если на то пошло, невозможно забыть то, о чем вы не знали.

Каким образом это связано со стратегическими сессиями? Дело в том, что мы ежедневно проводим много времени в режиме автопилота, — а стандартные совещания просто созданы для того, чтобы включать людей в этот режим. Знакомый зал для конференций со знакомыми лицами коллег, «вооруженных» гигантскими слайдами для презентаций, выглядит как готовое приглашение для нашего мозга расслабиться. И даже если люди физически находятся в зале, гарантированно можно сказать, что некоторые из них — если не большая часть присутствующих — мыслями далеки от этого места.

Думайте быстро: что вы ели на обед шесть недель назад? А сегодня? Будет удивительно, если вы сможете вспомнить. Снова думайте быстро: какие три основные темы последнего совещания вы запомнили? В зависимости от того, как давно оно было, возможно, вы сумеете ответить на этот вопрос быстрее, чем на предыдущий. Но мы не раз видели, с каким трудом люди пытаются вспомнить содержание крупномасштабных совещаний — даже тех, которые проходили совсем недавно.

Если уже через несколько недель после проведенной стратегической сессии никто не помнит главные пункты его повестки дня, то можно ли говорить о том, что оно вообще было? Можете называть нас мечтателями, но мы считаем, что стратегические совещания, на которых речь идет о перспективах развития компании, должны быть гораздо более запоминающимися, чем меню вашего обеда. Возможно, самая распространенная жалоба, которую мы слышим в отношении стратегических совещаний, это то, что они не приводят к дальнейшим действиям. Но как можно ожидать каких-либо действий от людей, если они с трудом могут вспомнить, о чем шла речь?

ПОВЕСТКА ДНЯ — НЕ ТО, ЧТО МОЖЕТ ЗАПОМНИТЬСЯ НАДОЛГО

Как мы уже говорили, большинство людей воспринимают стратегическое совещание просто как важную встречу, а не как определенный жанр. И поэтому они могут планировать действовать одним из двух способов.

Первый — это *пошаговая проработка* относящейся к повестке дня информации. С этой точки зрения, разработка повестки дня представляет собой процесс постановки задач и определения приоритетности их рассмотрения. Однако при решении адаптивной проблемы — например, если речь идет о том, что существующая бизнес-модель почему-то перестала работать, —

использование этого подхода может привести к рискованным допущениям. Предполагается, что если вы просто в логической последовательности пройдетесь по всем задачам — с использованием имеющихся у вас информационных данных и инструментов — то найдете для себя ответы. То есть вы сможете аналитическим путем решить адаптивную проблему. Но для таких проблем технические решения не подходят. Они больше похожи на загадки с подвохом, чем на сложные математические задачи.

Второй — это поиски *баланса интересов*. Для стратегических сессий характерно маневрирование и борьба за определенное положение среди участников, даже если это вполне доброжелательная среда. При подготовке к важному совещанию его организаторы тщательно продумывают этот момент с тем, чтобы эффективно справляться с ним непосредственно во время встречи. Повестка дня должна предполагать некий компромисс, отражая интересы всех присутствующих в аудитории людей — полчаса нужно будет уделить домашнему питомцу Боба, один час — питомцу Джанет и т. д.

Оба эти подхода одинаково важны. Каждое стратегическое совещание должно опираться на четкий план действий — но не стоит забывать, что, концентрируя внимания на информации и слайдах, можно существенно ограничить сам процесс взаимодействия с другими участниками. Вам также нужно будет погрузиться в личностную и групповую динамику — но уделяя слишком много внимания личностному аспекту, можно прийти к компромиссу, сохранив таким образом мир и порядок, но не к генерированию прорывных идей.

При планировании повестки дня стратегической сессии вашей главной задачей должна быть следующая — сделать ее *ярким совместным переживанием*. Такой подход поможет вам найти золотую середину между содержательной стороной и фокусированием на людях.

Подобный акцент на переживании может показаться нелогичным. Многие люди рассматривают «переживание» как некий дополнительный бонус — представляя его как проведение совещания с последующим ужином в хорошем ресторане или поиск отличного места для выездной встречи, или как красивое оформление материалов для совещания. Но в рамках стратегического совещания переживание, впечатление, полученный опыт значат куда больше. В свете этого стратегическое совещание должно рассматриваться как не только интеллектуальный, но и психологический, и эмоциональный процесс.

В первой главе мы стали свидетелями того, как Пьер Вак пришел к пониманию: чтобы стратегическое совещание стало результативным, ему необходимо научиться читать мысли руководителей компании Shell. В этой главе мы постараемся взглянуть на проблему шире: читать мысли — это

еще не все, надо проникнуть в сердце и душу участников. Лучший способ сделать это — превратить совещание в незабываемый опыт.

Далее мы вкратце расскажем о двух стратегических сессиях, в которых опыт, полученный участниками, способствовал появлению поистине прорывных идей. Представьте, что в обоих случаях вы отвечаете за разработку двухдневного совещания в формате выработки взаимопонимания.

- ▶ Ситуация 1: вступление в мобильное будущее крупной компании-разработчика программного обеспечения. Компания Intuit — ведущий поставщик бухгалтерского ПО для малого бизнеса. В 2012 г. годовой доход компании составил около \$4 млрд. В 2010 г. руководители компании поняли, что они все еще не поставляют достаточное количество программных приложений для мобильных платформ, таких как смартфоны или планшеты, набирающих огромную популярность. Необходимость перемен была очевидна, однако у приложений для мобильных платформ не было естественных предпосылок для развития в каком-либо из существующих товарных подразделений компании — в действительности они даже должны были бы конкурировать за инвестиционные ресурсы. Основатель компании Скотт Кук и ее генеральный директор Брэд Смит решили организовать стратегическое совещание для 18 руководителей с тем, чтобы обсудить потребность в укреплении своей позиции на рынке мобильных платформ — и начать работать над принятием решений по этому вопросу.
- ▶ Ситуация 2: сокращение числа приверженцев Католического ордена «Братья христианских школ» — вторая по величине (после Ордена иезуитов) конгрегация в Католической церкви, занимающаяся педагогической деятельностью. Она насчитывает около 6000 монахов, преподающих в сотнях школ, колледжей и университетов в более чем 80 странах мира. Как и во многих других орденах, число братьев из года в год снижается, новые члены не успевают заменить ушедших на пенсию или умерших. В 2002 г. руководители ордена из Австралии, Новой Зеландии и Папуа — Новой Гвинеи собрались вместе, чтобы обсудить сложившуюся ситуацию. На кону стояло будущее нескольких десятков школ, многие из которых были открыты специально для детей из малоимущих семей. Через два дня участники совещания определились с целью — принять обязательство по сохранению этой важной миссии, несмотря на то что братьев становится все меньше и меньше.

Как бы вы подошли к разработке таких совещаний? Какой опыт мог бы стать полезным для этих организаций? Через некоторое время мы вернемся к этим примерам.

КЛЮЧЕВАЯ ПРАКТИКА № 1

Открывайте что-то новое, а не просто говорите

Одной из самых распространенных жалоб, касающихся совещаний, является необходимость часами слушать чьи-либо выступления, подкрепленные бесконечным количеством презентационных слайдов.

Исследования этой проблемы показывают, что у слушателей вырабатывается стойкий иммунитет против получения каких-либо знаний из таких презентаций — даже если бы они этого хотели. Тогда почему мы тратим столько времени впустую?

Отчасти причиной этому привычка и традиции. К тому моменту, когда человек начинает свою профессиональную карьеру, он уже имеет опыт многочасового прослушивания лекций в школе и высшем учебном заведении. Такой подход все еще доминирует в образовательной сфере: усадить слушателей за парты, попросить их открыть глаза и уши и начать «вливать» в них информацию и знания.

Такой традиционный подход подвергается сильнейшей критике со стороны ведущих педагогов. Один из самых выдающихся среди них — Карл Виман, американский физик, лауреат Нобелевской премии, профессор Университета Британской Колумбии. На протяжении многих лет он агитирует своих коллег внедрять научные методы изучения в процесс преподавания естественных наук. Его поражает тот факт, что, несмотря на впечатляющие достижения как в сфере технологии, так и в области исследования процесса получения знаний, доминирующей моделью преподавания остается выступление «мудреца на сцене».

Виман вместе с коллегами провел скрупулезное исследование, направленное на то, чтобы понять, сколько информации и знаний остается в голове у студентов после прослушанных лекций. Результаты оказались обескураживающими. Выяснилось, что даже сразу после лекции большинство студентов не помнили, о чем шла речь. Они выглядели так, как будто только что вышли с просмотра фильма «Вечное сияние чистого разума» и все еще трут глаза, пытаясь проснуться. Лекции настолько дискредитировали себя как способ донесения информации до слушателей, что к концу семестра многие старшекурсники показали *более низкий* уровень знания основных концепций физики, чем при поступлении. А ведь речь шла о лучших студентах лучших университетов.

Лекции неэффективны по двум причинам: 1) они перегружают слушателей информацией, которую мозг не способен переработать за один раз; и 2) слушатели занимают пассивную позицию. Виман сравнивает продолжающееся чтение лекций с применением кровопускания в средневековой

медицине. И напротив, одно исследование за другим подтверждает, что наиболее эффективным методом является *эмпирическое обучение*, которое позволяет самостоятельно, при минимальном участии со стороны педагогов, определять для себя основные понятия и концепции.

Джо Редиш, профессор физики Мэрилендского университета помогает студентам изучить второй закон Ньютона, выбрасывая из окна второго этажа сразу два разных по весу мяча. Интуиция подсказывает нам, что более тяжелый мяч должен упасть быстрее, в то время как закон Ньютона говорит о том, что такое мнение ошибочно.

И после того, как оба мяча одновременно ударятся о землю, студентам уже сложно будет забыть этот факт, даже если через какое-то время сама формула начисто сотрется из памяти. Знания, полученные наглядным путем, забываются с трудом.

Презентации неэффективны, эффективно эмпирическое обучение. Тем не менее, существующие «передовые практики» донесения информации во время стратегических сессий до сих пор похожи на университетские лекции: слайдовая презентация для пассивных слушателей. Какие три основных вопроса обсуждались на последнем совещании? Ну, назовите хотя бы тему этого совещания?

ВХОЖДЕНИЕ КОМПАНИИ INTUIT В МОБИЛЬНОЕ БУДУЩЕЕ

Давайте рассмотрим историю компании Intuit и парадоксальную ситуацию вокруг нее. На дворе 2010 г., и весь мир стремительно движется в сторону мобильных платформ — настолько быстро, что Intuit за ним не поспевает. Такие перемены открывают для компаний ряд возможностей, но одновременно таят в себе и риски. Если промедлить с внедрением изменений, то компания может легко потерять долю на рынке, уступив ее хорошо финансируемым и быстро растущим стартапам. Но, с другой стороны, эти платформы еще не доказали свою рентабельность на рынке, и если выйти на рынок слишком рано, это грозит чрезмерными затратами и потерями.

Ставки слишком высоки, участники совещания не знают, на что решиться, и последнее, что им сейчас нужно, — выслушать лекцию на тему последних ключевых трендов. Представьте, что у вас есть всего два дня драгоценного времени, чтобы провести их с 18 топ-менеджерами компании. Что вы будете делать?

Если бы вы оказались на месте Карен Хэнсон, вице-президента отдела инновационных разработок компании Intuit, то начали бы думать о том, как организовать получение эффективного эмпирического опыта.

Опыта, который продемонстрирует существующую проблему управления, наслышанным о мобильном образе жизни, но все еще не уделяющим ему должного внимания.

Хэнсон и ее команда разработали двухдневную программу с полным погружением, которая включала несколько уже знакомых нам элементов. Собрание началось с того, что руководители компании обозначили план действий, а затем последовали презентации по мобильным трендам и встреча с приглашенными представителями других компаний, которые уже вышли на рынок мобильных платформ. Несколько энергичных «первых мобильных» клиентов — предпринимателей, которые переключились на использование при ведении бизнеса мобильных телефонов в качестве основной платформы, — также заглянули на собрание, чтобы пообщаться с руководством в маленьких группах.

Но настоящий «момент истины» — тот, что превратил собрание в незабываемый опыт — случился за стенами зала для конференций.

По словам Джозефа О'Салливана — дизайн-директора Intuit, организовавшего большую часть работы, — команда понимала, что программа должна включать в себя реальный опыт взаимодействия с надвигающимся мобильным будущим, а не просто «демонстрацию» новых мобильных функций. «Мы хотели поставить участников в немножко стрессовую ситуацию, когда им нужно будет использовать все аспекты мобильной связи, чтобы чего-то добиться», — рассказывает О'Салливан.

После рассмотрения нескольких вариантов решено было остановиться на игре «Охота на мусор» на центральных улицах города Хаф-Мун-Бэй — морского курорта на юге Сан-Франциско, где проходило собрание. Участников разделили на пять групп. Каждой группе дали смартфоны на платформе iPhone и Android, которые они должны были использовать при поиске. План действий для всех был одинаковый, но последовательность разная. Все группы вышли из гостиницы и отправились на поиски.

Полтора часа команды бегали по городу в поисках ключей к разгадке. Чтобы найти тайник, спрятанный где-то в кустах, они использовали GPS. Чтобы перевести подсказку с испанского языка, они воспользовались приложением Word Lens app. В булочной они открыли приложение Foodspotting, чтобы загрузить картинки с различными блюдами — и найти следующий ключ к разгадке, спрятанный в одном из опубликованных там отзывов. В винном баре они изучали этикетки на бутылках с помощью приложения RedLaser, чтобы прочитать отзывы и добавить свои. Попутно они зарегистрировались на Foursquare для обмена информацией с другими группами.

«Наша цель заключалась в том, чтобы сломать привычное представление и не оставить никаких сомнений в том, что современный телефон — это намного больше, чем просто телефон», — рассказывает О'Салливан. Участ-

ники использовали телефоны как устройство GPS, фотоаппарат, кредитную карту, сканер штрих-кода, диктофон и карманный переводчик — каждый раз в новом качестве. Более того, эта игра показала, что привычное времяпрепровождение — например, за бокалом вина — можно «обогащать» с помощью мобильного доступа к информации из внешних источников и социальной активности.

Элемент дружеского соревнования оживил игровой процесс, т. к. каждая команда стремилась закончить игру первой — даже если это не было обозначено в правилах игры. «Участники проявили невероятную конкурентоспособность», — вспоминает Хэнсон. Но они также проявили высокий уровень компетентности. «Когда они вернулись в зал для конференции, то были очень взволнованы. То и дело слышались фразы вроде: “Надо же, а я и не знал, что у моего айфона есть такие функции!”», — вспоминает О’Салливан.

«Тот факт, что мы вывели участников из гостиницы на улицы города и предоставили им возможность использовать телефоны в реальных условиях, стал катализатором процесса. Можно было бы, конечно, сделать отличную презентацию. Но именно использование приложений на телефоне помогло участникам совещания понять, что будущее уже наступило — здесь и сейчас. Даже самые “продвинутые” пользователи телефонов признались, что вынесли для себя из этой игры что-то новое».

Не так много компаний решились бы отправить своих руководителей на стратегическое совещание подобного рода. А что если руководитель отдела маркетинга посчитает такой подход недостаточно серьезным? А что если финансовый директор вернется с такого совещания раздраженным, а не полным энтузиазма?

Вот поэтому нужна подготовка к совещаниям. «Мы тщательно изучаем все возможные варианты такого опыта до тех пор, пока не поймем, какой из них гарантированно приведет к “озарениям”», — говорит Хэнсон и добавляет, что команда прошла десять этапов игры «Охота на мусор», прежде чем достигла цели. В день, когда проводилась игра, от логистической команды потребовалась серьезная работа, чтобы все мероприятия шли по плану. «Для участников — это некое волшебство. Для нас — тяжелая работа».

Но дело того стоило. После совещания руководители компании с энтузиазмом поддержали идею развития мобильных технологий, запустив целый ряд продуктов, позволяющих владельцам малого бизнеса работать за пределами офиса, выполняя самые разные операции — от мобильных платежей до управления затратами на персонал и оформления налоговых деклараций. В течение последующих двух лет годовой доход от мобильных продуктов из мизерного вырос до \$70 млн. Генеральный директор компании Брад Смит объявил этот сегмент рынка основным направлением будущего роста компании. И хотя многие факторы способствовали этому росту, участие

руководителей в игре «Охота на мусор» стало самым запоминающимся событием. Она была настолько эффективна и популярна, что компания решила повторить эту программу для 80 исполнительных директоров с тем, чтобы донести важность мобильных технологий до всех работников организации.

Делая выводы на основании всех наших исследований и экспериментов, мы можем сказать, что совещания, разработанные в формате получения опыта, дают гораздо более эффективные результаты, чем стандартные собрания. Тогда почему же до сих пор большинство компаний не используют такой подход для разработки стратегических совещаний?

«Я думаю, что люди просто не привыкли к такому формату, — говорит Хэнсон. — Это выглядит очень рискованно — а вдруг не сработает? Но однажды попробовав, вы уже не сможете вернуться к старым методам».

«Инерция — самая мощная сила во Вселенной. Просматривая слайды в зале для конференций, вы знаете точно, что ничего плохого не случится. Но с той же вероятностью не случится и ничего хорошего».

КЛЮЧЕВАЯ ПРАКТИКА № 2

Всецело задействуйте участников

Если вы столкнулись с необходимостью принять важное решение, что будет правильнее — тщательно изучить информацию или положиться на интуицию?

На стороне принятия решений, подкрепленных данными или исследованиями, стоят бесчисленные программы MBA и консалтинговая индустрия, нацеленная на выдачу рекомендаций, разработанных с применением строгих аналитических методов. На стороне смелых решений стоит легион ярких личностей — генеральных директоров — начиная со Стива Джобса и заканчивая Джеком Уэлчем, а также автор бестселлера «Озарение. Сила мгновенных решений»⁶ Малкольм Гладуэл, описывающий преимущества импровизированного подхода.

Но предлагать такой выбор — неправильно. Принятие решений, основанных только на данных, — даже если бы такое было возможно, — грозит «аналитическим параличом» или риском остановиться на решении, внешне логичном, но не работающем на практике. С другой стороны, не менее пугающей выглядит ситуация, когда лидеры смело принимают решения без опоры на какие-либо исследования или данные. Последнее, в чем нуждаются такие руководители, работающие в мире VUCA, — это в оправдании их желания тщательно обдумывать ситуацию.

⁶ Гладуэл М. Озарение. Сила мгновенных решений. — М.: Альпина Паблшер, 2010.

Такая дилемма стоит перед человечеством еще со времен Древней Греции. В течение многих лет ученые разделяли эмоции и здравый смысл, рассматривая их как противоборствующие начала. Но в последние несколько десятилетий активно работает новое направление науки, изучающее человеческие эмоции. И даже если нам все еще предстоит постичь много неизвестного, исследования, проведенные учеными в последние годы, уже совершили прорыв в области разработки стратегических совещаний.

ИРРАЦИОНАЛЬНОСТЬ ЧИСТОГО РАЗУМА

В своей книге «Ошибка Декарта: эмоции, разум и мозг человека» (Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain) нейробиолог Антонио Дамасио рассказывает историю удивительного пациента по имени Эллиот. Врачи-хирурги спасли ему жизнь, удалив опухоль головного мозга размером с апельсин. Со стороны казалось, что Эллиот просто счастливчик. Кроме небольших повреждений в лобной доле мозга, никаких других очевидных проблем со стороны умственной или физической активности у него не наблюдалось. После выздоровления двигательные рефлексы, память, языковые навыки и способность думать оставались у него в полном порядке. С точки зрения квалифицированного медицинского работника, у него не было никаких проблем.

Однако к тому времени как Дамасио с ним познакомился, — ему тогда было уже за тридцать и после операции прошло несколько лет, — карьера Эллиота была разбита, а брак распался. Новые попытки найти работу или завязать отношения ничем не заканчивались. Этот высокообразованный и когда-то успешный человек обеднел и катился по наклонной.

Задача Дамасио заключалась в том, чтобы разобраться, почему жизнь Эллиота без всякой видимой причины пришла в упадок. Как любой хороший ученый, он провел с Эллиотом ряд тестов, среди которых были тесты на IQ, на способности к языкам, на память, расстройства личности, ориентирование в пространстве, способность к рассуждениям на формальном уровне и к моральной оценке. Эллиот показал средние и даже выше среднего баллы в каждом из них. Дамасио был озадачен — он не мог найти какой-либо когнитивный или психологический тест, который бы поставил этого человека в тупик.

В конечном итоге он пришел к двум выводам. Во-первых, исходя из всех наблюдений — включая наблюдения самого Эллиота — его жизнь пошла под откос из-за череды принятых им неправильных решений. Он не выполнял обязательства перед своей семьей и коллегами, доверял не тем людям и принимал поспешные решения. Во-вторых, в то время как после операции он

совсем не изменился как личность, существовало одно «но»: у него нарушилась эмоциональная сфера. Даже когда он рассказывал трагическую историю своей жизни, его повествование было безжизненным. Он говорил так, будто речь шла о каком-то другом человеке. И если он в полной мере осознавал трагизм своей ситуации, то эмоционально это никак не выражалось.

После исчерпывающего поиска причин всех несчастий Эллиота, Дамасио пришел к выводу, что *утрата Эллиотом способности выражать эмоции настолько повлияла на его суждения, что он больше не мог принимать здравых решений*. И несмотря на то, что его интеллект и разум оставались в полном порядке — на самом деле показатели были даже выше среднего, — он не мог успешно сделать самый простой выбор.

Дамасио не мог помочь Эллиоту вернуться к прежней жизни, но последние несколько десятилетий он провел в изучении того, как взаимосвязаны эмоции и разум. Другие случаи, подобные тому, что пережил Эллиот, связаны с людьми, перенесшими черепно-мозговые травмы, в результате чего пострадала их эмоциональная сфера и, как следствие, способность принимать решения. Для многих воздействие было настолько серьезным, что приводило к трудностям в принятии даже самых простых решений, например какую рубашку надеть или что съесть на обед.

Ученые все еще работают над проблемой понимания точных механизмов воздействия эмоций на принятие решений. Но совершенно очевидно, что эмоции и разум тесно связаны между собой. И даже если бы мы могли разделить их, результаты получились бы ужасающими.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СОВЕЩАНИЙ

Дизайнеры уже давно поняли, что разум и эмоции взаимосвязаны. В своей известной книге «Дизайн привычных вещей» (*The Design of Everyday Things*) когнитивный психолог и теоретик дизайна Дон Норман подробно рассказывает о том, как отличный дизайн чего бы то ни было — продуктов, строений или услуг — привлекает внимание и впечатляет пользователей и всех остальных людей.

Подумайте о своей самой любимой вещи. Это может быть автомобиль, инструмент, какое-нибудь техническое устройство, предмет одежды — или даже ваш дом. Почему он вам нравится? Причины могут идти как «от ума», так и «от сердца». Вот, например, ваш гриль для барбекю. Вам нравится его плавные линии и то, как он поддерживает определенную температуру при жарке, а также воспоминания, связанные с бесчисленными семейными праздниками. И даже если вы можете разложить все эти причины по разным

полочкам, ваша любовь к этому предмету является результатом их слияния и взаимодействия.

Вот точно таким же образом удачное стратегическое совещание должно завладеть вашим разумом и вашим сердцем, и вам не надо делать выбор в пользу одного или другого. Принято думать, что во время важных совещаний надо придерживать свои эмоции, т. к., выйдя из-под контроля, они могут заставить нас проявить наши худшие качества. Однако аудитория, состоящая исключительно из гиперрациональных мистеров Споков, едва ли способна справиться с адаптивной проблемой.

Разрабатывая стратегическое совещание, задайте себе вопрос: как мы сможем вовлечь в процесс всех участников? Каким образом мы установим с ними логическую и эмоциональную связь, что приведет к более эффективным поискам решения?

КАК РЕШИЛАСЬ ПРОБЛЕМА КАТОЛИЧЕСКОГО ОРДЕНА

Конгрегация «Братья христианских школ», основоположником которой является французский священник и педагог де ла Салль, — один из крупнейших образовательных орденов Католической церкви. В ее ведении находятся сотни школ, университетов и учреждений по воспитательной работе. Ее педагоги обучают более 900 000 школьников и студентов в более чем 80 странах мира, отдавая преимущество детям из малоимущих семей. На протяжении трех столетий братья помогали бесчисленному множеству людей по всему миру получать качественное образование, базирующееся на крепких моральных и духовных принципах. Но количество приверженцев ордена неуклонно сокращается, поскольку братья стареют, а поток новых последователей редет. Несмотря на всю привлекательность истории и миссии ордена, традиционные обеты нестяжания, целомудрия и послушания больше не являются для талантливых людей той притягательной силой, которой они были когда-то.

В 2002 г. руководители региональных школ ордена из разных уголков Австралии, Новой Зеландии и Папуа — Новой Гвинеи были вынуждены разработать план по сохранению ордена. На тот момент в 18 школах, действующих в трех странах этого прихода, работали 79 братьев. Многие из этих учебных заведений специализировались на помощи бедным или проблемным детям.

Католический орден, мягко говоря, не является среднестатистической бизнес-организацией. Представьте себе, что вы и ваши друзья взяли на себя обязательства работать в определенной организации до конца своих дней.

В организации, где вся молодежь должна пройти один и тот же тренинг по развитию. В организации, где после окончания рабочего дня вы идете домой и встречаете там своих же коллег.

Короче говоря, это организация, где работа, семья, сообщество и социальная жизнь объединены и связаны пожизненными обязательствами.

В то время избранным главой прихода был брат Дэвид Хоук, новозеландец с добрым сердцем, готовый оказать поддержку всем, кто в этом нуждается. Его помощником и следующим по старшинству лидером был Амброс Пейн, деятельный идеалист с отличными организаторскими навыками, который также был директором старшей школы в пригороде Сиднея, населенном иммигрантами.

Братья Дэвид и Амброс понимали, что для создания значимых стратегий, направленных на развитие прихода, от всех братьев требуется осознание того, что число последователей Ордена стремительно сокращается. Они также понимали, что это задача не из простых с учетом естественного стремления братьев избегать проблем или оставлять их решение руководителям.

В тесном сотрудничестве с Дэвидом и Амбросом проектная группа разработала трехдневное стратегическое совещание для 20 лидеров прихода, включая трех не имеющих отношения к духовенству партнеров (т.е. коллег, но не братьев). «Пожалуйста, поймите, что это мероприятие не просто очередное совещание по планированию, — написал брат Дэвид в приглашении к участникам. — На карту поставлена жизнеспособность всей миссии в приходе».

Совещание, проведенное в марте 2002 г. в тихом австралийском курортном городе Наруме в 350 км к югу от Сиднея, включало в себя ряд уже знакомых нам мероприятий по стратегии и планированию и два ключевых экспериментальных элемента.

В первый день большая часть времени была посвящена обзору информации по проблеме и определению приоритетности ключевых вопросов. Первый «эксперимент» состоялся после ужина, когда группа смотрела получивший премию документальный фильм «Нарушая тишину» (Breaking Silence: The Story of the Sisters at Desales Heights). В фильме рассказывается о ликвидации 150-летнего монастыря в Западной Виргинии. Эта история о том, как 12 пожилых монахинь готовятся к тому, чтобы оставить единственно знакомый им как уже взрослым людям образ жизни и войти в совершенно неизвестный внешний мир. В фильме показана боль женщин, целиком отдавших себя служению Богу и осознающих теперь, что все, что они делали, больше не имеет значения.

И если сами братья держались во время просмотра этого очень грустного фильма стоически, некоторые из присутствующих гостей (не входящих в конгрегацию) были впечатлены и расстроены буквально до слез. После

окончания фильма все ушли спать молча. Это был очень напряженный момент, обсуждение которого нужно было отложить на другой день.

А утром после обсуждения фильма началось главное мероприятие: имитационная игра под названием «Демография в действии». Цель игры заключалась в том, чтобы в режиме реального времени, зная о выходе на пенсию 24 братьев — что составляет одну треть монахов, работающих в 18 школах прихода, — спланировать работу на следующие восемь лет.

Участников разделили на три команды по восемь игроков в каждой. Каждая команда представляла собой окружной совет (руководящую группу) с одним участником в роли инспектора, который имел право принимать окончательные решения. Каждая команда проигрывала события предстоящих восьми лет на большой, красочной, выполненной вручную игровой доске, передвигаясь по всей территории прихода, где работали братья. «Фигурками» на этой игровой доске были 79 братьев, каждый из которых был представлен веселым (безмянным) персонажем наподобие мультипликационного героя. На ботинке у него была указана дата его выхода на пенсию.

Командам давалось несколько минут на то, чтобы ознакомиться с предполагаемыми датами выхода на пенсию и составить план. После этого звенел звонок, оповещающий о том, что прошел один год — а значит, с доски необходимо убрать всех братьев, которые должны уйти на пенсию в 2003 г. Командам дали немного времени, чтобы принять определенные меры — закрыть или объединить учебные заведения, в соответствии с этим перераспределить братьев, продвинуть коллег (не состоящих в ордене) на руководящие роли или оставить все на своих местах. И так повторялось восемь раз — каждый год с 2003-го по 2010-й был отмечен звонком, после которого давалось время на реагирование. С каждым звонком времени выделялось все меньше и меньше, чтобы ускорить развитие событий и создать ощущение ускользающего времени.

К удивлению проектной группы, заряд энергии у участников совещания был очень высок. Они даже получали удовольствие, преодолевая возможные трудности, вызванные сокращением их числа.

«Игра потрясла всех участников, — вспоминает брат Амброс. — Она захватила воображение каждого из нас и помогла выпустить ситуацию на волю. Как только вы попадаете в атмосферу игры, появляется возможность отбросить стандартное восприятие многих проблем». Если, имея дело с неопределенной и тягостной ситуацией, вы преобразовываете ее в игру, в течение которой группа может предпринять определенные действия, появляется больше шансов достичь результатов, которых в противном случае все стараются избежать.

Впоследствии, обсуждая игру, участники отметили, что главной ее целью была провокация. Все три команды представили разные вариации трех ос-

новых идей. Первая идея: «Нам необходимо распределять нашу энергию более эффективно и перестать браться за несколько дел одновременно». Вторая идея: «Если мы будем действовать на опережение, то сможем оставаться в хорошей форме и иметь больше вариантов выбора в будущем». Третья идея: «Если у вас нет хорошего плана действия, вы будете постоянно застигнуты врасплох». И хотя каждая из трех команд сделала во время игры свой выбор, они не стали дискутировать на тему, чей план был лучше. Они осознали, что на этом этапе пути составление плана было не главной задачей. Участники отнеслись к игре серьезно, но не преувеличивали ее значимость. И хотя каждый из братьев мог легко определить свое место и свою школу на игровой доске, никто из них не стал тратить время на то, чтобы отстоять свою территорию. В конце концов, это была «просто игра».

«Более того, — рассказывает брат Дэвид, — просмотр документального фильма в сочетании с настольной игрой помог нам открыто взглянуть в лицо неприглядным перспективам. Сам фильм — эмоционально очень тяжелый — задел чувства участников. А затем игра внесла в работу групп оживление. Совещание в целом стало катализатором последующих действий».

Но даже если игра удалась бы сама по себе, она была бы другой, если бы не просмотренный накануне фильм. Он создал некое эмоциональное напряжение, требующее высвобождения — которое и произошло при выбросе положительной энергии во время настольной игры.

Нужна ли была вся эта проектная работа? Что, если бы проектная группа выбрала более стандартный подход и представила подробные отчеты с конкретными рекомендациями, исходя из того, какие ресурсы имеются у прихода? «Это было бы абсолютно стандартно, — говорит брат Амброс. — Вряд ли это произвело бы такое впечатление».

В течение нескольких месяцев после совещания лидеры прихода совершали поездки по региону, проводя совещания и задействовав почти всех братьев, проживающих в разных уголках этих трех стран. На каждом совещании они показывали фильм и играли в настольную игру. Так они запустили непрерывный процесс стратегического планирования, который до сих пор дает удивительные результаты.

Если в 2002 г. встреча братьев была посвящена в основном консолидации их действий, то с тех пор масштабы и объемы работы в приходе значительно расширились. Этого удалось достичь за счет передачи руководящих функций коллегам, не являющимся членами ордена. Сегодня преподаватели и администраторы без духовного сана начинают занимать освободившиеся после выхода братьев на пенсию руководящие посты в школах. А представители конгрегации уделяют повышенное внимание программам подготовки руководящих кадров, чтобы быть уверенными в том, что новые лидеры перенимают наследие и миссию ордена.

«Наша миссия сегодня сильна, как и раньше, — возможно, даже еще сильнее, — говорит брат Дэвид. — Одно только совещание в Наруме не могло бы нам достичь таких результатов, но оно стало одним из важнейших катализаторов. Если бы мы не прошли через этот опыт, я не знаю, где бы мы были сейчас».

КЛЮЧЕВАЯ ПРАКТИКА № 3

Задайте линию повествования

На первый взгляд, определение повестки дня стратегического и стандартного совещания происходит одинаково. В обоих случаях вам необходимо составить список задач и действий, а затем распределить их в логической последовательности, чтобы уложиться в отведенное время.

Тем не менее профессиональные разработчики подходят к делу в этих двух случаях по-разному — даже если окончательный результат будет выглядеть на бумаге похоже. Они мыслят категориями создания «линии повествования» — череды событий, происходящих с самого начала и до конца, наподобие хорошей сюжетной линии в истории.

Концепция линии повествования имеет свои истоки в мире драматургии. На рисунке ниже показана линия повествования, изображенная немецким писателем Густавом Фрейтагом еще в середине XIX века. Она состоит из пяти частей — знакомство с героями/вступление, завязка, кульминация, развязка и финал — и создает линию развития сюжета большинства пьес.

В других жанрах есть своя линия. В книге Сида Филда «Сценарий» (Screenplay) представлена базовая формула большинства голливудских



Линия повествования по Фрейтагу

фильмов. Книга Нэнси Дуарте Resonate* рассказывает о базовой структуре, характерной для большинства успешных речей. Многие линии создаются интуитивно, основываясь на общих принципах, а не на установленных формулах. Музыкальные исполнители или диджеи создают сет-листы — последовательность исполнения песен, — которые вызывают разное настроение и задают разный ритм, создавая и снимая напряжение определенным образом. Это как Брюс Спрингстин, которого поклонники готовы слушать бесконечно даже на концертах, которые длятся больше трех часов.

Все эти подходы — в драматургии, кино, концертах и публичных выступлениях — объединяет то, что они фокусируются на переживаниях с точки зрения участников событий. Когда вы смотрите фильм Стивена Спилберга, трудно не заметить, сколько мыслей и идей вложено в каждый эпизод, в последовательность кадров и общую картину создания переживания. Этот подход противоположен большинству подходов, используемых в бизнес-презентациях, когда докладчики предлагают к рассмотрению информацию, базирующуюся на логике собственного мышления, а не на опыте аудитории.

Учитывая, что стратегические совещания более подвижны по структуре, чем пьесы или фильмы, — участники могут активно вносить предложения относительно направления развития — профессиональные разработчики совещаний не придерживаются установленной формулы для создания линии повествования. Исходя из понимания проблем, стоящих перед участниками, они демонстрируют более гибкий подход.

Если говорить о конкретных примерах, рассмотрите два разных варианта повестки дня и построения линии повествования для стратегического совещания, проведенного «Братями христианских школ». Первая схема показывает, как могла бы выглядеть повестка дня, если бы команда использовала стандартный подход к разработке совещания.

Такая повестка имеет смысл и даже может привести ко вполне хорошим результатам. По истечении двух дней, при грамотной поддержке со стороны организаторов совещания, группа имеет шанс осознать характер и степень сложности проблемы и выработать первичный план действий для достижения успешных результатов. Но у этого подхода есть одна проблема: он лишен эмоциональной окраски. Он побуждает группу рассматривать проблему как сложную математическую задачу, а не как что-то, что важно для каждого участника совещания и для тысячи детей, которые надеются получить образование.

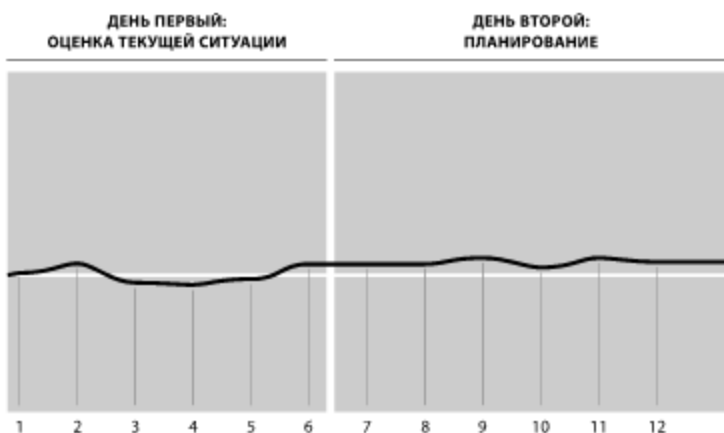
Фактическая повестка совещания включала в себя множество названных выше элементов, но концентрировалась в большей степени на эмоциональ-

* Дуарте Н. Resonate. Захвати аудиторию своей яркой историей. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

ных и психологических аспектах, значимых для участников совещания. На второй схеме показана повестка дня совещания, выраженная в виде линии, отображающей опыт участников.

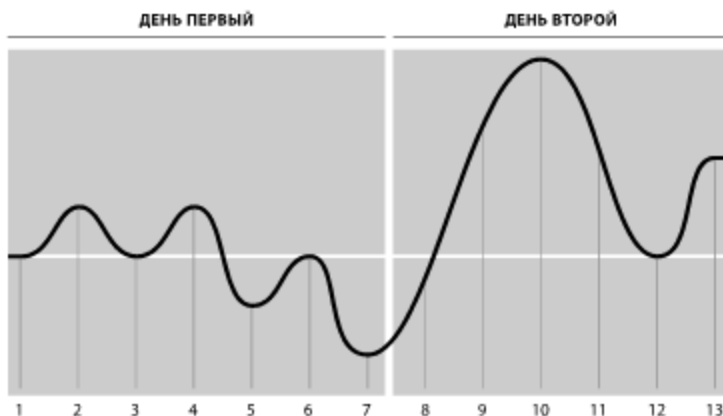
Как мы уже говорили, настоящей неожиданностью на этом совещании стало то, что игра «Демография в действии» вызвала у участников огромный энтузиазм — хотя братья были вынуждены взглянуть в лицо проблеме сокращения численности своего ордена. Отчасти свою роль сыграла шутливая

**ПРОЕКТ ПОВЕСТКИ ДНЯ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ
«БРАТЬЕВ ХРИСТИАНСКИХ ШКОЛ»**



- | | |
|--|--|
| 1. Приветствие и знакомства | 7. Краткий обзор результатов работы первого дня |
| 2. Цели и повестка дня | 8. Коллективные идеи по укреплению стабильных и находящихся в группе риска школ |
| 3. Обзор деятельности прихода
Достижения в сфере образования, финансовые показатели, человеческие ресурсы. | 9. Работа в группах
Создание 10-летнего плана модификации прихода (в четырех малочисленных группах) |
| 4. Анализ существующих резервов
Демографические и финансовые прогнозы для прихода на ближайшие 10 лет | 10. Доработка проектов 10-летнего плана |
| 5. Анализ портфолио
Подробное рассмотрение текущей деятельности и проектов самой школой | 11. Обобщение
Определение, по каким пунктам плана выработано общее мнение, а по каким есть разногласия |
| 6. Обобщение
Распределение школ по трем основным категориям (сильные, стабильные и находящиеся в группе риска) | 12. Следующие шаги
Принятие на себя обязательств по непрерывному процессу развития |

ЛИНИЯ ПОВЕСТВОВАНИЯ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ
«БРАТЬЕВ ХРИСТИАНСКИХ ШКОЛ»



- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Цели совещания и повестка дня 2. Вступительное слово руководителей, освещающее необходимость принятия безотлагательных мер, и постановка проблемы 3. Предварительное обсуждение возможных перспектив развития прихода в 2010 г. 4. Получение обратной связи и обсуждение соглашения по ключевым вопросам 5. Получение обратной связи и обсуждение. Расстановка приоритетов по решению ключевых вопросов 6. Перерыв на ужин 7. Просмотр документального фильма о закрытии монастыря в США | <ol style="list-style-type: none"> 8. Краткое обсуждение просмотренного фильма.
Размышление на заданную тему 9. Обзор заранее прочитанных материалов о том, каким образом другие ордена решали проблему сокращения числа последователей 10. Моделирование будущего.
Проведение настольной игры «Демография в действии» в маленьких группах 11. Сдача полученных проектов по моделированию будущего и пленарные обсуждения 12. Соглашение по дальнейшим действиям 13. Принятие руководителями ответственности за дальнейшее продвижение плана действий |
|---|---|

форма настольной игры и способ ее подачи. Но не менее важным было и то, что участники совещания уже достигли критической точки, когда накануне вечером посмотрели эмоциональный фильм о закрытии монастыря. И поскольку они уже пережили катарсис, подготовивший их к самому худшему, они эмоционально освободились для того, чтобы взглянуть на проблему своего будущего открыто, смело — и даже с юмором.

Важно понимать, что очень трудно — если не невозможно — вызвать к жизни «момент истины» на стратегической сессии, если в ходе нее не обсу-

даются эмоционально волнующие проблемы. Конечно, лучше всего было бы разработать совещание, начинающееся с эмоционально яркого момента, чтобы потом эмоции только нарастали.

Но надо признаться, что мы никогда с таким не сталкивались. Зато на каждом успешном совещании, участниками которого нам довелось быть, возникал по крайней мере один момент, когда группа испытывала сильное эмоциональное напряжение. И наоборот, большинство стандартных совещаний обычно начинаются на нейтральной эмоциональной волне и продолжают оставаться на ней в течение всего процесса. Неудивительно, что такие совещания не оставляют после себя никакого следа.

В следующий раз, разрабатывая повестку дня стратегического совещания, постарайтесь поменьше думать, как авиадиспетчер, «жонглирующий» списком задач, и постарайтесь настроиться на волну сценариста или диджея.

НЕЗАБЫВАЕМЫЙ ОПЫТ ВЫЗЫВАЕТ ЖЕЛАНИЕ ДЕЙСТВОВАТЬ

Стратегические сессии, проходящие в соответствии с тремя описанными ключевыми практиками — активного обучения, вовлечения участников в процесс и создания линии повествования, — могут привести к получению незабываемого опыта. Участники таких сессий вспоминают их ключевые моменты даже десятилетия спустя. Такой яркий опыт надолго откладывается в памяти, а сильные впечатления сложно забыть даже при большом желании.

Но дело не просто в том, что они остались незабываемыми. Если бы суть была в этом, то хитрые рекламные трюки, например шоу фейерверков или неожиданное появление знаменитости, не имеющее никакого отношения к программе, легко достигали бы своей цели. Две истории, рассказанные в этой главе, являются ярким примером того, что можно создать незабываемый опыт при минимуме времени и ресурсов. Вспомните, что «Битва за детское питание» Нила Гриммера заняла всего два часа и потребовала минимальной предварительной подготовки...

В своей провокационной статье под названием «Стратегия как практика» (Strategy as Experienced) профессор Высшей школы делового администрирования имени Дардена в Виргинском университете Жанна Лиедтка представила свое объяснение тому факту, что многие стратегические совещания проходят неэффективно. «Проблема в том, — говорит она, — что в действительности никто не придает значения этим стратегиям. Руководители должны действовать, выходя за рамки простого использования эффективного стратегического мышления и коммуникаций в качестве необходимых

условий достижения успешных результатов: стратегии должны быть прочувствованы как лично значимые и привлекательные для всех участников организации, которые должны перенять новый стиль работы с тем, чтобы внедрить его в практику. Само по себе мышление не поможет вам достичь этих результатов».

Лиедтка проводит различие между понятием *стратегия как мышление* и понятием *стратегия как практика*, каждое из которых одинаково значимо. Задача стратегии как мышления заключается в выработке четких целей, к которым группа людей будет стремиться. Задача стратегии как практики — генерирование общих желаний. «Желание, а не содержание цели, — пишет она в своей статье, — является истинным двигателем изменения поведения».

После того как возникает желание что-то делать, определение цели становится более ясным процессом. Но четкие цели, не подкрепленные желанием, не смогут послужить мотивацией. Стратегические совещания в компании Intuit и в католическом ордене обязаны своей эффективностью тому факту, что в обоих случаях их участники *почувствовали* необходимость перемен сильнее, чем это могло бы произойти на стандартном совещании. После обоих совещаний трудно было представить, что, вернувшись к «реальной» работе, участники смогут проигнорировать достигнутые соглашения.

Вы можете сказать, что в обоих случаях такие результаты были неизбежны. Компания Intuit не имела другого выбора, кроме как внимательно изучить мобильные платформы — так как именно это направление интересовало их клиентов. Монахи должны были решить проблему сокращения их числа как можно скорее, если хотели продолжить свою важную образовательную миссию. И все же, как мы будем обсуждать в следующей главе, организации, как правило, игнорируют очевидные факты, порой доводя себя до самоуничтожения.

Как мы отмечали ранее, почти невозможно решить адаптивную проблему за одно стратегическое совещание. Но вполне реально разработать такой опыт, который заставит участников понимать и чувствовать необходимость действовать. В обоих случаях, представленных в этой главе, было очевидно, что использование текущих стратегий для достижения результатов уже невозможно. При столкновении с адаптивной проблемой самое главное — найти в себе мужество не оставлять все как есть.

Как противостоять возражениям «да, но...»



Сейчас, когда вы уже знаете, как разрабатывать стратегические сессии, и видели, как они могут привести к «моменту истины», — пришло время взглянуть на обратную сторону медали.

Надо думать, к этому моменту у вас уже возникло множество возражений по принципу «да, но...». Ларри Кили, мировой эксперт по инновациям в бизнесе, описывает это состояние ума так: «Да, действительно, все это выглядит замечательно, — но вот почему это никогда не будет работать в моей организации». Ниже приведен список наших не самых успешных совещаний. (По понятным причинам некоторая информация скрыта или изменена.)

- ▶ *Группа консультантов потратила несколько недель на подготовку стратегического совещания с руководителями крупной производственной компании. Накануне совещания консультанты узнали, что председатель правления — чье присутствие не планировалось — ненадолго посетит мероприятие, чтобы сообщить о новой стратегии развития организации. Как и следовало ожидать, он приехал во второй половине дня, выставил консультантов из зала и приказным тоном выдал руководителям указания по поводу дальнейшего развития компании. Тем самым он превратил стратегическое совещание в бесполезный спектакль.*
- ▶ *Высокорентабельный бизнес по производству бытовой техники оказался в сложной ситуации в связи с появлением новых прорывных технологий. Руководители компании собрали команду специалистов*

в разных областях, в том числе в области предпочтений потребителей и новых бизнес-моделей на совещание, чтобы обсудить возможности внедрения инноваций. Местом проведения мероприятия была выбрана VIP-ложа на бейсбольном стадионе. На второй день генеральный директор компании начал регулярно высказываться из зала совещания, чтобы подготовиться к телеконференции по вопросу финансовой деятельности компании.

К концу совещания, когда эксперты уже представляли на рассмотрение участников свои самые перспективные идеи, генеральный директор в очередной раз выскочил из зала со словами, которые свели на нет все усилия специалистов: «Черт побери! Ни одна из этих идей не поможет нам достичь нужных показателей в следующем квартале! Разве вы не понимаете?! Крупные компании не внедряют инновации! Это делают небольшие фирмы, а мы их покупаем! Что же нам покупать сейчас?» Через несколько лет компания потерпела крах, но генеральный директор покинул ее задолго до этого.

- ▶ В 2008 г. незадолго до мирового финансового кризиса руководители крупной страховой компании собрались на совещание, чтобы рассмотреть возможные последствия для их бизнеса четырех вариантов развития мировой экономики. Три варианта были относительно оптимистичными, но последний, под кодовым названием «Крах», рисовал картину мирового финансового кризиса, который начнется с США. Когда обсуждение дошло до этого варианта, некоторые руководители высшего звена просто отказались рассматривать его. Причина заключалась в том, что в данном случае невозможно было бы реализовать краткосрочные задачи финансовой политики компании. После ожесточенных споров группа решила, что этот вариант неправдоподобен, и не стала его рассматривать. Уже в течение ближайших месяцев этот «неправдоподобный» сценарий стал развиваться у них на глазах, разрушая их бизнес.

Конечно, организаторы совещаний очень переживают, опасаясь подобных провалов, но в реальности такое случается крайне редко. Мы не встречали профессионала, который мог бы вспомнить больше одного-двух случаев. Вместо этого на стратегических совещаниях негативно сказываются другие факторы — прозаические и малозаметные, но тем не менее опасные.

Мы изучили все случаи неэффективных стратегических сессий и обнаружили несколько ясно прослеживающихся закономерностей. Как правило, когда совещание заканчивалось ничем, причиной служили следующие три фактора: политика в компании, краткосрочная перспектива и так называемые

мое проклятье караоке. Эти факторы присутствуют как фоновые помехи в любой компании, но при проведении стратегических совещаний они становятся более ощутимыми. Любой из них может привести к провалу совещания, и все вместе они могут создать систему сопротивления, которую будет очень непросто преодолеть. В предыдущих главах мы обучали вас практическим навыкам организационной деятельности, а эту главу посвятим тому, чтобы подготовить вас к сражению. Если вы хотите, чтобы ваше следующее совещание оправдало потраченное на него время, силы и деньги, вам придется встретиться с «противником» лицом к лицу.

«ДА, НО...» № 1

Политика

Если вы считаете, что офисные интриги — штука коварная, понаблюдайте за жизнью шимпанзе.

Голландский приматолог Франс де Валь и его коллеги провели тысячи часов, изучая шимпанзе в зоопарке нидерландского города Арнем. Его легендарная книга «Политика у шимпанзе: власть и секс у приматов»⁴, впервые изданная в 1982 г., представляет собой захватывающее описание сообщества человекообразных обезьян. Но несмотря на то, что книга посвящена братьям нашим меньшим, она позволяет очень многое узнать о людях.

Наши ближайшие родственники — ДНК шимпанзе и человека совпадает на 95% — могут быть на удивление искусными политиками. В книге де Валь шимпанзе постоянно интригуют для достижения положения в обществе и «подхалимничают» перед теми, кто выше них по статусу. Они оказывают услугу за услугу своим союзникам и создают сложные, изменяющиеся с течением времени коалиции. Когда шимпанзе проявляют агрессивность, они стараются достичь своих целей, не переходя черту дозволенного. Время от времени они осуществляют захват власти, перераспределяющий баланс сил.

Де Валь и его команда провели серию тщательно продуманных экспериментов, которые показали насколько обезьяны искусны и продвинуты в политике. Однажды, когда самый свирепый альфа-самец по кличке Ероен находился рядом с двумя своими главными соперниками, исследователи принесли порцию особенной еды, чтобы отследить последующие действия шимпанзе.

«Недавно мы провели эксперимент, выбросив из окна для наблюдений множество дубовых листьев. Увидев это, Ероен быстро побежал к ним, по пути угрожая остальным. Никто из обезьян не осмелился подойти к листьям. Ероен собрал

⁴ Де Валь Ф. Политика у шимпанзе. Власть и секс у приматов. — М.: ВШЭ, 2014.

все листья, но десять минут спустя каждый, от мала до велика, получил свою долю трофея. Для взрослого самца неважно, каким количеством ресурсов он обладает. Что действительно имеет значение, так это кто занимается их распределением внутри группы».

Эта сцена демонстрирует высокоразвитое умение ставить цель и планировать ее достижение, которое мы обычно не ожидаем увидеть у животных. Де Валь четко дает понять, что Броен рисковал получить серьезное телесное повреждение, потому что два других самца могли сразиться с ним. Но он пошел на риск не для того, чтобы съесть листья самому, а чтобы укрепить свое положение в стае.

Когда в следующий раз в борьбе по вопросам бюджета руководители будут поддерживать «своих» людей, помните, что не мы изобрели политические игры. Они запрограммированы в нашей ДНК. Тем не менее, за редким исключением, люди обсуждают политические игры как нечто, чем лично они не занимаются. Вы когда-нибудь слышали, чтобы кто-нибудь сказал: «Я играю в политические игры»? В большинстве случаев считается приемлемым сказать коллеге: «Мне хотелось бы получать больше денег». Но признание того, что вы стремитесь к власти, является одним из строжайших табу, существующих в организации.

Слова в выражении «политическая организация» дублируют друг друга, так как во всех организациях присутствует политика. Каждый участник стратегического совещания преследует какие-то свои интересы, даже если вслух он об этом не говорит. Если вы прочитаете книгу де Валя, то поймете, что, наблюдая за хитростями обезьян, можно узнать много нового о политических играх в большинстве человеческих сообществ. А если вы ознакомитесь с книгой Макиавелли «Государь», написанной в 1513 г., то детальное описание способов достижения, использования и сохранения власти дополнит эту картину.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ИЕРАРХИЯ — ЭТО ИЛЛЮЗИЯ

Если вы изучили поведение приматов, прочитали книгу Макиавелли и классические древнегреческие трагедии или трагедии Шекспира, то знаете все, что только можно, о современной политической деятельности в офисе. Если же вы хотите углубиться в тему, то советуем ознакомиться с книгой Арта Клейнера «Кто на самом деле главный: теория ключевых групп как источника власти, привилегий и успеха» (Who Really Matters: The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success). Эта книга представляет собой детальный анализ принципов организационной политики.

В книге Клейнера описываются два важных в плане стратегических совещаний моменты.

Во-первых, группы руководителей в действительности не принимают ответственных решений. На вершине каждой организации — и многих структурных подразделений — находится группа под названием исполнительный комитет или команда руководителей высшего звена. Но эти команды редко являются руководящими органами, хотя позиционируют себя именно так. Скорее, они существуют для координации деятельности между сотрудниками, возглавляющими различные структурные подразделения и службы. То есть выполняют иную, хотя и чрезвычайно важную функцию.

Клейнер говорит о том, что в большинстве организаций именно неформальная подгруппа лидеров, которую он называет «ключевой группой», в действительности принимает значимые решения. Представители команды руководителей, не входящие в ключевую группу, такие как начальник отдела информационных технологий или руководитель небольшого подразделения, лишены возможности принимать участие в политических играх компании. На большинстве собраний руководства, где обсуждаются важные стратегические задачи, члены ключевой группы доводят до сведения других участников заранее принятые ими решения. Часто этот процесс происходит под видом открытого диалога.

Это очень важный момент, потому что он рассеивает туман тайны, окутывающий организационную политику и проникающий на стратегические совещания. Аналогично тому, как большинство дебатов в Конгрессе США происходит за кулисами, так в большинстве случаев и ключевые вопросы в организациях обсуждаются вне рамок официальных совещаний и мероприятий.

Второе открытие Клейнера заключается в том, что не бывает ситуаций, когда в организации нет политических игр, просто бывает «плохая» и «хорошая» политика. Суть плохой политики заключается в продвижении личных интересов, контроле над ресурсами и создании империи. Захват и удержание власти, а также пользование сопутствующими благами является в данном случае самоцелью. И напротив, хорошая политика подразумевает проведение открытых и откровенных обсуждений идей и ценностей компании, а также стратегии ее развития.

Как правило, легко бывает понять, какой именно политике отдается предпочтение в организации. При проведении интервью с высшим руководством компании, где доминирует плохая политика, высказывания лидеров изобилуют подробностями, почему именно их отдел, структурное подразделение или команда работают эффективно, а проблемы в компании возникают по вине других отделов. Такие руководители постоянно рисуются и подчеркивают свое положение.

И наоборот, когда вы опрашиваете руководителей высшего звена в организации, где доминирует хорошая политика, основное внимание в их комментариях уделяется вопросам широкого плана — мнению клиентов, тому, какие тренды ведут к переменам на рынках сбыта и т.д. Когда же разговор заходит о внутренних вопросах, то прослеживается стремление учитывать индивидуальные особенности сотрудников и динамику поведения коллектива, а не просто «играть» людьми.

Конечно, не все так однозначно. Большинство участников стратегических совещаний приходят туда со смешанными мотивами. Даже «хорошим» политикам необходимо прикладывать усилия, чтобы захватить и сохранить власть. Самое главное — внимательно отслеживать политические ловушки, чтобы не угодить в них. Нужно своевременно разрешать связанные с ними проблемы таким образом, чтобы перевести стратегические совещания из плоскости плохой политики в хорошую.

РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ЛОВУШКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

Порой стратегические совещания терпят неудачу именно из-за «плохой» политики. В книге «Ваше официальное будущее. Искусство предвидения и планирования будущего»^{*} футурист и бизнес-стратег Питер Шварц описывает ситуацию, когда генеральный директор созвал совещание якобы для проведения открытого диалога по дальнейшему развитию компании. Но истинная его цель заключалась в том, чтобы обнаружить всех руководителей, чье мнение не совпадало с его собственным, и избавиться от них. (Впоследствии Шварц отказался продолжать работу с этим клиентом.)

Однако чаще политика вредит стратегическим совещаниям более коварными способами. Ниже мы привели список распространенных политических ловушек, в которые можно угодить, проводя стратегическое совещание. И если вы заметите какую-либо из них, будьте уверены: методы плохой политики стали определяющими в вашей организации.

- ▶ *Неясно, кто уполномочен принимать окончательное решение.* Удивительно, как много руководителей отказывается публично заявить, кто будет принимать окончательное решение, даже если это очевидно. Большинство людей в состоянии спокойно отнестись к тому, что у них нет такого права, если видят, что все происходит открыто и легитимно. Но когда непонятно, за кем закреплено это право, участники начинают вести себя так, будто находятся на совещании по принятию решений, что создает путаницу.
- ▶ *Фиктивное участие.* Руководители высшего звена иногда созывают стратегическое совещание в ситуации, когда они мало или вообще не заинтересованы выслушивать различные мнения. Хуже того, порой они стремятся навязать свои решения, но хотят, чтобы это выглядело так, будто идея исходила от группы. Однако люди, как правило, чувствуют, когда их хотят обмануть. Когда создается лишь видимость того, что нужно мнение участников, а на самом деле к нему не прислушиваются, люди просто абстрагируются от происходящего.

^{*} Шварц П. Ваше официальное будущее. Искусство предвидения и планирования будущего. — М.: АСТ, 2008.

- ▶ **Охрана границ.** Каждая организация сталкивается с «проблемой разрозненности», или наличием самостоятельных функциональных подразделений внутри организации, которые противопоставляют свою личную выгоду или индивидуальность другим подразделениям либо организации в целом. Иногда эти самостоятельные группы воздвигают вокруг себя такие высокие барьеры, что почти отрезают возможность конструктивного диалога или взаимодействия между подразделениями.
- ▶ **Чрезмерное почтение.** Естественно, участники будут уделять пристальное внимание мнению и поведению руководителей, участвующих в стратегическом совещании. Однако в этой ситуации может случиться так, что группа будет неохотно оспаривать идеи, предложенные руководством.
- ▶ **Проблемы, о которых все знают, но предпочитают не замечать.** В каждой организации существуют проблемы, которые сложно обсуждать открыто в присутствии коллектива. Иногда это неудобство переходит в разряд табу на обсуждение определенных тем или использование определенных слов. Если одна из этих тем будет затронута на стратегическом совещании, то диалог может быстро закончиться.
- ▶ **Монополизация повестки дня.** И наоборот, иногда обсуждению некоторых вопросов уделяется чрезмерное внимание, на них тратится гораздо больше времени и сил, чем они заслуживают. Это происходит в том случае, когда участник монополизировать повестку дня, чтобы протолкнуть свою идею или проект, который имеет опосредованное отношение к целям совещания.
- ▶ **Перекалывание ответственности.** Однажды при проведении стратегического совещания в компании, предоставляющей финансовые услуги, руководитель филиала услышал много критики в свой адрес из-за резкого падения доходов в его подразделении — несмотря на то что продажи в этой сфере снизились в целом по отрасли. Руководство компании отказалось рассматривать влияние внешних факторов на проблему, для решения которой требовалась коллективная работа всей компании. Вместо этого они постоянно называли падение доходов «проблемой Хэнка». Они полагали, что, вызывая у него чувство стыда, они возложат на него ответственность за случившееся.
- ▶ **Уклонение.** Это, возможно, самая распространенная ловушка. Некоторые или многие из участников считают, что, честно и открыто выражая свое мнение, они больше потеряют, чем приобретут. Так что они уклоняются от участия в обсуждении, тем самым оказывая негативное влияние на качество взаимодействия.

«ДА, НО...» № 2

Краткосрочная перспектива

Помните MySpace? В 2006 г. она была самой популярной социальной сетью, опережая по количеству посетителей Google. До 2009 г. она шла наравне с Facebook, но потом, в процессе реализации противоположных стратегий развития, пути MySpace и Facebook разошлись навсегда.

Facebook сделала ставку на то, чтобы удивлять и радовать своих приверженцев. Ее команда много времени посвятила изучению возможностей

и принципов работы социальных сетей, а затем использовала полученные данные для разработки и внедрения усовершенствований, превосходящих запросы пользователей.

MySpace сфокусировалась на достижении таких краткосрочных целей, как увеличение просмотров страниц сайта и выполнение плана по доходам, чтобы упрочить позицию компании на рынке. В то время как Facebook продолжала внедрять ориентированные на пользователя функции, что привлекало миллионы пользователей, страницы MySpace были настолько перегружены рекламой, что многочисленные приверженцы этой сети стали массово искать другие варианты.

В 2011 г. News Corporation продала MySpace всего за \$35 млн, т. е. значительно дешевле стоимости приобретения, которая в 2005 г. составляла \$580 млн. В следующем году Facebook превратилась из частной компании в публичную, количество пользователей по всему миру превысило миллиард, а доходы достигли примерно \$4 млрд в год.

MySpace стала не первой и не последней компанией, на собственном опыте осознавшей, что ориентация на достижение краткосрочных целей приводит к потерям в долгосрочной перспективе. В современной быстро меняющейся среде компаниям следует находить баланс между достижением целей ближайшего будущего и перспективным развитием, если они стремятся к долговому процветанию. Тем не менее всего лишь малая часть инновационных компаний владеет таким умением.

В своей книге «Спасти капитализм от постановки краткосрочных целей» (Saving Capitalism from Near-Termism) опытный финансовый аналитик Альфред Раппопорт раскрывает эту проблему во всех неутешительных подробностях. Ранее фондовый рынок был местом, где простые люди могли сделать себе состояние. С середины 1980-х гг. большинство из обращающихся на рынке пакетов акций приобретались индивидуальными инвесторами, которые покупали их и придерживали, пока акции не вырастут в цене. В настоящее время фондовая биржа — это место, где трейдеры (и компьютеры) стремятся к быстрому заработку. Большинство акций приобретается корпоративными инвесторами — пенсионными фондами или менеджерами паевых инвестиционных фондов, — которые придерживают их в среднем в течение года, прежде чем снова выставить на торги. Между тем, как замечает Раппопорт, генеральные директора и другие руководители высшего звена сменяются на своих постах с необычайной скоростью. Это происходит так быстро, что они воспринимаются всего лишь как высокооплачиваемые контрактники, а не управляющие в своих организациях.

Подобная ориентация на краткосрочность прослеживается во всей организации. Несмотря на произносимые руководителями высокопарные речи о видении будущего, нормативы, которые они устанавливают и выполнения

которых требуют, свидетельствуют об истинной задаче: достижении краткосрочных целей. В результате рабочий процесс в наши дни похож на бесконечную гонку по трассе «Формулы-1». В этой гонке ценятся технологии, позволяющие пребывать в состоянии готовности 24 часа в сутки семь дней в неделю. Но, гоня по одной и той же трассе — по кругу, все быстрее и быстрее, — далеко не уедешь.

«Мы неверно истолковали идею соревнования на скорость в бизнесе, — говорит Питер Джонсон, в течение многих лет занимающий должность начальника отдела перспективного планирования фармацевтической компании Eli Lilly and Company. — В действительности, когда события происходят слишком быстро, становится *еще важнее* вовремя остановиться и уделить время тщательному анализу ситуации». Когда мы резко поворачиваем на скорости 150 км/ч, то недолго и разбиться. Скоростное шоссе бизнеса усеяно обломками фирм (и людей), которые сами привели себя к катастрофе в погоне за высокими ежеквартальными результатами.

К сожалению, достижение краткосрочных целей запрограммировано в нашем мозгу. Одним из наиболее подробно описанных когнитивных устройств является нарушение регуляции произвольной деятельности. Оно заключается в том, что люди придают большее значение выгодам или затратам, с которыми они столкнулись сейчас, а не тем, которые они получат в будущем. Нарушение регуляции произвольной деятельности часто служит причиной того, что мы не занимаемся спортом, поддаемся соблазну лишний раз поесть, «забываем» использовать зубную нить, не откладываем деньги на пенсию или страдаем от пагубных привычек.

При проведении знаменитого эксперимента с зефиром ученые из Стэнфордского университета обнаружили, что способность детей отложить вознаграждение, выбирая возможность получить две сладости через 20 минут, а не одну, но прямо сейчас, зависит от наличия у них долгосрочного прогностического видения. При дальнейшем исследовании оказалось, что дошкольники, которые выдержали и получили два зефира, став взрослыми, обладали лучшим самоконтролем и добились большего успеха в жизни.

Организациям можно многому поучиться у этих детей. Если мы хотим процветать в будущем, то нам необходимы мощные стимулы, чтобы противостоять нарушению регуляции произвольной деятельности, а не усиливать его воздействие.

Стратегическое совещание по определению имеет дело с самыми важными проблемами, стоящими перед организацией. Тем не менее иногда нас просто поражает, сколько участников делают все возможное, чтобы только перевести разговор в комфортную плоскость обсуждения очевидных проблем и принятия непродуманных скороспелых решений. А в такие моменты, когда люди лихорадочно выскакивают из зала, чтобы ответить

на телефонный звонок или сообщение электронной почты, становится особенно заметно, как стремление получить что-либо быстрее преобладает над пониманием важности проблем.

«ДА, НО...» № 3

Проклятие караоке

Вы когда-нибудь бывали в караоке-баре? После пары стаканчиков даже обычный менеджер по маркетингу, не говоря уж о председателе правления компании, поверит, что может спеть песню *My Way* не хуже Фрэнка Синатры. Ведь когда другие поют хорошо, кажется, что ничего сложного в этом нет. Реалити-шоу, такие как *American Idol*, создают иллюзию, что среднестатистический человек, немного попрактиковавшись, может стать суперзвездой.

Увы, на самом деле так не бывает. В то время как у всех нас имеется врожденная склонность к определенным сферам деятельности, талант не разовьется в нечто значимое, если не приложить массу усилий. В книгах Малкольма Гладуэлла «Гении и аутсайдеры»^{*} и Джеффа Колвина «Выдающиеся результаты. Талант ни при чем!»^{**} разъясняется, что те люди, которые, как нам кажется, обладают удивительным врожденным талантом, потратили на практику и достижение мастерства минимум 10 000 часов. Примером тому служит виолончелист Йо-Йо Ма, который начал играть на виолончели в возрасте четырех лет.

Мы придумали термин «навыки караоке» для обозначения сфер деятельности, где люди обычно оценивают свои способности слишком самоуверенно. Классическим примером навыков караоке является вождение автомобиля. Результаты опросов показывают, что большинство людей оценивают себя как водителей «выше среднего». И наоборот, существуют некоторые сферы деятельности, которые абсолютно не подходят под категорию навыков караоке, такие как нейрохирургия, ядерная физика, гимнастика, китайская каллиграфия и пожаротушение. Если вы не занимаетесь этим профессионально, то вряд ли будете считать себя в них успешными.

В процессе стратегической сессии часто проявляются некоторые навыки караоке. В большей степени это касается навыков презентации, координации групповой работы, умения работать в коллективе и др. Самым важным среди них является навык стратегического мышления. Как и при совершенствовании остальных навыков и умений, требуется много времени, чтобы достичь вершин мастерства в стратегическом мышлении. Так что, увидев

^{*} Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. — М.: Юнайтед Пресс, 2010.

^{**} Колвин Д. Выдающиеся результаты. Талант ни при чем! — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.

человека в деле, вы сразу же поймете, кто перед вами — профессионал или исполнитель караоке.

В течение последних нескольких лет Эллен Голдман проводила исследования на тему того, каким образом высшее руководство совершенствует свои умения и навыки стратегического мышления. В прошлом консультант, а в настоящее время преподаватель в Университете Джорджа Вашингтона, за последние 30 лет Голдман либо сама организовывала, либо участвовала в сотне стратегических сессий. Несмотря на то что по большей части она работала с организациями в сфере здравоохранения, результаты ее интервью с генеральными директорами компаний и данные многочисленных исследований актуальны для всех сфер деятельности.

«В исследованиях для моей диссертации, — рассказывает Голдман, — большинство генеральных директоров, с которыми я общалась, говорили нечто вроде: “Я думал, раз назначили генеральным директором, я автоматически начну мыслить в соответствии с новой должностью”. Генеральные директора понимали, что им необходимо будет поработать над совершенствованием коммуникативных навыков или над финансовой хваткой, но ни один из них до вступления в должность не рассматривал навык стратегического мышления как приоритетный. «При проведении интервью один за другим они повторяли одно и то же: “Раньше я никогда не задумывался над этим вопросом”».

Большинство руководителей высшего звена получают свои должности благодаря успехам в основной работе, а не умелым навыкам стратегического мышления. Но как только они занимают руководящую должность, стратегическое мышление *становится* их основной работой. Голдман обнаружила, что для формирования навыка стратегического мышления требуется планомерная практика его применения с повышением уровня сложности задач в течение длительного времени, как правило, десяти лет, а иногда и больше. Она выделяет девять видов навыков и умений, приобретаемых в процессе практической деятельности, которые необходимы для формирования стратегического мышления. В их числе руководство большим проектом по развитию компании, координация действий в кризисной ситуации, а также учеба у опытного наставника, обладающего развитыми навыками стратегического мышления.

В большинстве организаций не принято заниматься систематическим развитием навыков руководителей. Курсы при бизнес-школах, вырванные из контекста реальной работы, могут помочь лишь до определенной степени. В результате даже в крупных организациях команды руководителей не имеют должного уровня навыков стратегического мышления.

Вам не потребуются эти навыки для участия в стратегическом совещании. Любой человек с идеями, полученными в результате наблюдения за

деятельностью его или ее организации и за рабочей средой, может внести в совещание значимый вклад. Эти умения необходимы для эффективного руководства стратегическим совещанием, чтобы в результате были найдены новые идеи, а в перспективе достигнуты долгосрочные результаты. Несмотря на то что руководящую роль может взять на себя любой человек, стратегические совещания приносят больше пользы, если присутствующие на них топ-менеджеры владеют хорошо развитыми навыками стратегического мышления.

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Ниже приведен перечень того, что характеризует развитость навыков стратегического мышления.

- ▶ *Системное мышление*: постоянно создавайте умозрительные модели функционирования бизнеса и экспериментируйте с ними для решения проблем и выявления новых возможностей.
- ▶ *Постоянный поиск данных*: неустанно ищите новую информацию и черпайте вдохновение из разных источников, включая и те, что находятся вне сферы вашей деятельности.
- ▶ *Критический подход к идеям*: стимулируйте других людей оспаривать как собственные идеи, так и исходные данные для мыслительного процесса.
- ▶ *Нахождение баланса между настоящим и будущим*: анализируйте текущие и перспективные задачи, связанные с развитием вашего бизнеса одновременно, без противопоставления одного другому.
- ▶ *Обобщение данных и сторителлинг*: используя разнообразные идеи и наблюдения, полученные в различных ситуациях, продумывайте и проговаривайте варианты будущего компании.
- ▶ *Проверка гипотезы*: с помощью простых экспериментов (в формате «дешево и сердито») пробуйте свои идеи на практике, чтобы определить, какие из них в действительности будут работать.

Часто руководители настолько сосредотачиваются на принятии решений, что у них не хватает терпения на проведение стратегического совещания. Однажды в производственной компании генеральный директор преврал совещание внезапным эмоциональным выступлением: «Я не понимаю, почему вы все так усложняете! Нам всего лишь необходимо производить продукцию и предоставлять услуги в соответствии с запросами потребителей и по цене, которую они готовы заплатить. Что тут сложного?!» После подобного заявления можно было воочию наблюдать, как капли пота выступают на лбу вице-президента по стратегическому планированию.

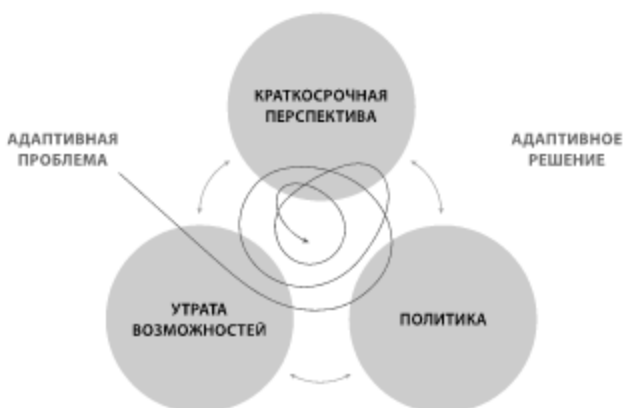
Руководители с несформированными навыками стратегического мышления часто пытаются «устранить» адаптивные проблемы теми же методами, какие они использовали для решения технических задач. Как говорится в известном высказывании, если у вас в руках молоток, то все проблемы кажутся гвоздями. Сталкиваясь с необъяснимым падением дохода или неожиданным появлением нового конкурента на рынке, такие руководители обычно хватают самый удобный молоток, находящийся под рукой, будь то реорганизация, поглощение другой компании или «стратегический» план, чтобы продолжать делать то же самое, что и раньше, только еще более рьяно.

БОРЬБА С ПРЕПЯТСТВИЯМИ КАК С СИСТЕМОЙ

Чаще всего препятствия трех основных видов — политические игры, нацеленность на краткосрочную перспективу и проклятие караоке — вполне преодолимы. Но иногда они объединяются, чтобы серьезно осложнить вам жизнь.

Давайте рассмотрим возможные варианты того, как три вида препятствий влияют на человека. Представьте себе руководителя высшего звена, не обладающего развитыми навыками стратегического мышления, чья поддержка вам необходима. Скорее всего, в течение всего времени совещания он будет испытывать чувство дискомфорта, столкнувшись с неопределенностью и неоднозначностью ситуации. Если его коллеги продемонстрируют при этом умение мыслить стратегически, то такой руководитель может встревожиться, и у него сработают инстинкты политического игрока. Тогда он проигнорирует задачи на долгосрочную перспективу и сведет обсуждение к решению насущных проблем, чтобы чувствовать себя комфортно. Вуаля! Один человек = три проблемы.

Подобная динамика, представляющая собой самоусиливающуюся цепь обратной связи, может быть характерна и для компании в целом. Большинство организаций состоят из подразделений, эффективность которых отслеживается по результатам их работы и которые постоянно соперничают друг с другом за ресурсы. Всегда одни подразделения показывают более высокие результаты, чем другие. Обычно отделы, испытывающие затруднения, находятся под давлением необходимости догонять остальных. В результате все силы и ресурсы тратятся на достижение краткосрочных целей, а долгосрочные цели и задачи уходят на второй план. Это создает помехи, что неприятно, но не смертельно. Однако когда перед организацией встают адаптивные проблемы, препятствия начинают подниматься в полный рост. Повышается концентрация на краткосрочных экономических выгодах, все активнее перекладывается ответственность, деятельность по развитию



Замкнутый круг препятствий

компании останавливается. По мере того как каждое возражение набирает силу, оно усиливает остальные.

С течением времени, если не разрешать вопросы, порождающие эти препятствия, деятельность организации приобретает узконаправленный и ограниченный характер. Руководители заботятся в основном о квартальных результатах и внутренней политике. В итоге неспособность разработать новый рыночный продукт или использовать новые рыночные возможности ослабляет компанию. Соответственно, слабеет и способность разрабатывать успешные стратегии дальнейшего развития. Когда препятствия действуют в полную силу, компания не способна справиться с адаптивными проблемами.

Возникший в результате замкнутый «порочный круг» может действовать в течение многих месяцев или лет, в зависимости от темпа перемен в самой компании и на рынках сбыта. Но если всякий раз, сталкиваясь с серьезной адаптивной проблемой, компания позволяет препятствиям и возражениям разрастаться, конечный результат всегда будет одинаков.

«ЗАМКНУТЫЙ КРУГ» НА ПРИМЕРЕ БРИТАНСКОЙ ЭНЦИКЛОПЕДИИ

Больше двух веков Британская энциклопедия была наиболее авторитетным англоязычным энциклопедическим изданием. Первый ее выпуск вышел в 1768 г. Тома энциклопедии стояли на полках домашних библиотек таких

известных людей, как Джордж Вашингтон и Томас Джефферсон. Альберт Эйнштейн, Чарльз Дарвин и Джон Кеннеди писали для нее статьи. В течение многих лет армия торговых агентов маршировала от двери к двери, объясняя родителям, насколько важна энциклопедия в 30 томах для образования их детей. Сегодня мы с трудом представляем, как можно потратить \$1500 или даже \$2000 на энциклопедию в хорошем перешлете, которая заполнит всю гостиную. Но до 1980 г. Британская энциклопедия стояла в домах всех образованных американцев.

В 1985 г. Microsoft, тогда еще молодая компания, предложила Britannica принять участие в проекте создания цифровой версии Британской энциклопедии. Билл Гейтс полагал, что эта электронная версия будет способствовать повышению продаж ПК на внутреннем рынке. Но, не желая обесценить свой основной продукт, Britannica не приняла предложение Гейтса и решила прокладывать свой собственный путь в эру цифровых технологий.

В последующие годы она была на шаг впереди всех, экспериментируя с новыми медиаформатами. В 1989 г. она издала первую энциклопедию на компакт-диске, хотя в то время всего 15% домохозяйств в Америке владели компьютерами. В сентябре 1994 г., за месяцы до появления новаторского веб-браузера Netscape 1.0, была запущена онлайн-версия Британской энциклопедии Britannica Online 1.0.

В 1993 г. Microsoft выпустила свою собственную энциклопедию на компакт-диске под названием Encarta. Поскольку она не была настолько полной и популярной, как Британская, Encarta стоила всего \$99 за диск. Microsoft установила такую небольшую цену за энциклопедию, потому что главной задачей компании было не книгоиздание, а рост сегмента ПК с операционной системой Microsoft на внутреннем рынке.

Классический пример «подрывных инноваций», Encarta понравилась многим покупателям. В течение первого года было продано 350 000 дисков, т. е. в три раза больше, чем дисков Британской энциклопедии. В течение второго года уровень продаж Encarta превысил миллион дисков в год. Как и надеялся Гейтс, Encarta содействовала росту рынка ПК, что, в свою очередь, приводило к росту продаж Encarta, стимулируя движение вверх по спирали.

Несмотря на то что основными покупателями Encarta были люди, в принципе впервые приобретающие энциклопедию, ее появление на рынке нанесло Britannica тяжелый удар. Уровень продаж престижного печатного издания упал с 117 000 копий в 1993 г. до всего лишь 55 000 в 1996 г.

При этом Britannica совершила серьезную олошность при выпуске на рынок собственной электронной энциклопедии. Компания создала свой первый мультимедийный продукт в 1980 г. — версию энциклопедии для школьников Compton's Encyclopaedia, рассчитанную на потребителя с низ-

ким доходом. При этом была выбрана отталкивающая покупателей стратегия ценообразования. Покупателям был предложен выбор: приобрести полный комплект печатных изданий, они получали издание на цифровых носителях бесплатно, что казалось достаточно выгодным вариантом. При этом стоимость цифровой версии как таковой, без комплекта книг в придачу, составляла \$895. Неудивительно, что очень немногие воспользовались этим предложением.

В 1994 г., столкнувшись с резким падением продаж печатного издания, компания выпустила на рынок новое цифровое издание полной Британской энциклопедии, пытаясь сыграть на популярности своей ведущей марки. При этом Britannica опять выбрала ту же самую неудачную стратегию ценообразования, но уровнем выше. Приобретая комплект печатных изданий, покупатели снова получали цифровую версию бесплатно, а иначе должны были заплатить чудовищную сумму \$1200. Как и в прошлый раз, читатели в массе своей отказались от покупки.

Что же произошло? Продукт Britannica был гораздо лучше, чем у ее конкурентов, а в определенный момент компания занимала лидирующую позицию в использовании новых медиатехнологий. Почему же она предприняла такие странные шаги? Причиной стратегических неудач наподобие тех, что постигли Britannica, могут быть несколько факторов, но среди них неизбежно присутствует уже знакомая нам комбинация препятствий и возражений «да, но...». Они возникали в среде торговых представителей компании.

В начале 1990-х гг. Britannica приняла в штат более 2000 торговых агентов, которые приносили ей основную массу доходов, получали высокую зарплату и обладали политической властью в компании. При взгляде назад становится очевидно, что для Britannica наиболее благоприятным был бы вариант перехода на новую модель ведения бизнеса с увеличением объема продаж цифровых продуктов по более низкой цене. Но торговый персонал не был заинтересован в новых бизнес-моделях, при которых они могли лишиться своей стандартной комиссии от \$500 до \$600 за комплект. Руководство Britannica не смогло найти новую бизнес-модель, удовлетворяющую требованиям как покупателей, так и торговых агентов. В результате большинство последних лишилось работы.

Руководство Britannica заранее предвидело наступление цифровой эры, но, тем не менее, ее приход сильно ударил по компании. В 1990 г. уровень продаж и доходов Britannica достиг рекордно высокой отметки. К 1996 г., когда продажи и доходы снизились почти в два раза, компания была продана финансисту из Ливана Якобу Сафра всего лишь за \$135 млн (эквивалент трети годового дохода на тот период). В последующие годы, когда новый владелец старался вернуть Британской энциклопедии былую славу, Google

и Wikipedia столкнулись с теми же проблемами, зародившимся при расширении рынка ПК и выпуске Enkarta. В 2012 г. Britannica объявила о прекращении выпуска печатных изданий, и сегодня она — всего лишь бледная тень того, чем была раньше.

ОТСУТВИЕ ЗНАНИЙ — НЕ ПРОБЛЕМА

В повести Габриэля Гарсия Маркеса «Хроника объявленной смерти» почти все в городе знают, что братья Викарио собираются убить Сантьяго Назара за то, что он опорочил доброе имя их сестры. Братья рассказывают о своем плане всем подряд. Несмотря на то что никто не хочет, чтобы убийство свершилось, и неясно, готовы ли братья действительно осуществить задуманное, история с мрачной неизбежностью приближается к трагическому финалу. Когда братья все-таки стреляют в Назара, наступает спад напряжения. Впоследствии все недоумевают, почему же никто не предотвратил трагедию.

В большинстве случаев руководители компаний, находящихся в сложной ситуации, не только ощущают приближение момента выстрела — они постоянно это обсуждают. Они проводят нескончаемые презентации на тему, какая у пули скорость, сила удара и траектория полета. По мере приближения этого момента возникают многочисленные инициативные группы по вопросам изучения пули и целевые группы по выставлению щита. К тому времени, как пуля достигает цели, все уже обладают настолько исчерпывающей информацией по этому вопросу, что он успевает всем наскучить. Тем не менее они все равно позволяют пуле попасть в себя.

История падения Britannica, как и поведение жителей города в повести Маркеса, показательны, потому что руководители компании заранее ощущали приближение пули. Они пристально следили за революцией в сфере цифровых технологий и предприняли правильные шаги в нужном направлении. Но эти шаги не смогли преодолеть сопротивление торговых агентов, которые рассматривали новые медиапродукты как угрозу для получения дохода. Хотя мы никогда не узнаем, какие именно совещания проводились в Britannica, когда в начале 1990-х гг. дела шли все хуже, можно с большой долей уверенности предположить, что краткосрочная перспектива и политические игры сыграли важную роль в таком развитии событий.

Обратите внимание на любую организацию, которая не сумела воспользоваться хорошей возможностью или не отреагировала на возникновение адаптивной проблемы, и вы обнаружите там группу растерянных людей. Скорее всего, это замечательные люди, столкнувшиеся с последствиями неудачных экспериментов и непродуктивных стратегических совещаний.

История бизнеса изобилует рассказами о великих компаниях, которые заранее предвидели развитие событий и, однако, позволили другим занять лидирующие позиции. Kodak экспериментировала с цифровыми фотоаппаратами в середине 1970-х гг., Xerox PARC занималась разработкой нескольких важных составляющих современных ПК; музыкальные компании предвидели цифровую революцию, но тем не менее именно Apple, в то время еще аутсайдер в своей отрасли, перехватила инициативу.

Еще 500 лет назад Макиавелли очень точно раскрыл суть этой динамики в книге «Государь», отрывок из которой мы приводим ниже:

«А надо знать, что нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые. Холодность же эта объясняется отчасти страхом перед противником, на чьей стороне законы; отчасти недоверчивостью людей...»

Американский писатель Эптон Синклер описал это явление более скатно: «Трудно заставить человека понять что-то, если его зарплата зависит от непонимания этого».

Мы участвовали во многих стратегических совещаниях с командами, находящимися во власти замкнутого круга, и из этой ситуации очень сложно найти выход. Ясно, что в стратегическом совещании доминируют возражения «да, но...», если участники:

- ▶ Часто употребляют фразу «если бы». «Если только клиент X начнет покупать в тех же объемах, что и раньше» или «Если бы мы получали на 10% процентов больше дохода от реализации продукции».
- ▶ Избирательно подходят к отбору данных, лихорадочно хватаясь за отдельные куски информации, поддерживающие слабые теории, и отделяются поверхностным объяснением неудобных фактов, не укладывающихся в их теорию.
- ▶ Становятся все более замкнутыми и оторванными от коллектива, игнорируют дружескую критику и не допускают, чтобы приглашенные специалисты озвучили свое мнение.
- ▶ Говорят о прошлом чаще, чем о будущем, и отчаянно стремятся вернуться в прошлое, в те далекие времена, когда бизнес компании процветал.
- ▶ Тратят больше времени на то, чтобы найти виноватых, и на внутренние коммуникации, чем на решение проблем.

Если вы окажетесь в подобной ситуации, будучи человеком со стороны, вам может показаться, что вы потерпели кораблекрушение и вас выбросило на остров Магического мышления. Пока вы находитесь на острове, все выглядит очень логичным и разумным. Но как только вы делаете шаг в сторону и смотрите на ситуацию пусть даже с небольшого расстояния, все выглядит нелепым.

Несмотря на то что в каждой организации имеется свой набор возражений, это всего лишь вариации на одну тему. Неудачи при решении адаптивных проблем заложены в человеческой природе. Все начинается с нашей ДНК и ретикулярного мозга, где при борьбе за ресурсы запрограммирована поведенческая реакция «беги или сражайся». Они поддерживаются нашими когнитивными расстройствами, которые заставляют нас ценить настоящее, а не будущее, и страшиться потерь больше, чем радоваться выгодам. А еще они подпитываются глубокими эмоциональными связями с нашим успехом в прошлом. Но ни один из этих факторов в ближайшем будущем не исчезнет.

МИР VUCA ТРЕБУЕТ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ

В мире VUCA изменения в сфере технологий, социальные сдвиги, глобализация и другие факторы стреляют замедленными пулями, наподобие картечи, по всей экономике. В настоящее время под нашим пристальным вниманием находятся фармацевтические компании с их хитовыми лекарственными препаратами; издательские дома, привязанные к сокращающимся каналам розничной торговли и устаревшим моделям ценообразования; множество технологических компаний, завязанных на компьютерные платформы, а также гипермаркеты розничной торговли. Эти рынки, впрочем, как и многие другие, через пять–десять лет будут выглядеть абсолютно иначе. Исторический опыт подсказывает, что их поведут за собой не сегодняшние лидеры.

Сложные задачи мира VUCA встают не только перед крупными, давно присутствующими на рынке компаниями, но и перед динамичными молодыми после того, как заканчивается период первоначального активного развития. С ними сталкиваются и учреждения культуры и образования. Например, публичные библиотеки и музеи, которые стремятся сохранить свою значимость и актуальность во времена информационного перенасыщения и огромного выбора средств распространения информации. Эти проблемы стоят также перед колледжами и университетами, когда родители и студенты ищут альтернативы дорогостоящему высшему образованию.

Неспособность справиться с адаптивными проблемами дорого обходится обществу. Работники и их семьи теряют средства к существованию.

На глазах у населения закрываются жизненно важные учреждения. Тем временем наше общество и политики безуспешно пытаются справиться с долгосрочными проблемами, такими как глобальное изменение климата, несовершенные системы здравоохранения и образования, растущий государственный долг и др.

В то время как нам просто необходимы качественные стратегические совещания, их очень трудно организовать и провести. Автор многочисленных бестселлеров Джон Сили Браун в течение 40 лет участвовал во множестве стратегических совещаний в качестве топ-менеджера, члена совета директоров и приглашенного эксперта. Вспоминая приобретенный опыт, Браун говорит следующее: «Я думаю, что организации не смогут преуспеть сегодня без качественных стратегических совещаний, но тем не менее я очень редко вижу, чтобы такие совещания проводились».

Хотя стратегические совещания как таковые не могут решить все проблемы, без них сложно достичь успеха. Они помогают преодолеть стоящие на нашем пути препятствия и могущественные возражения «да, но...» и потому представляют собой ценный ресурс для решения адаптивных проблем.

Именно поэтому мы и написали эту книгу.

Найдите *свой* «МОМЕНТ ИСТИНЫ»



Всего лишь несколько лет назад термин «импакт-инвестирование» (социально направленное инвестирование) был понятен узкому кругу людей и употреблялся редко. В наше время за этими словами стоит многомиллиардная мировая индустрия. Такая известность обусловлена, в частности, и проведением хорошо организованной стратегической сессии.

Возможно, вам знакомо понятие «социально ответственное инвестирование». Оно обозначает практику перенаправления инвестиций от компаний и отраслей промышленности, которые рассматриваются как наносящие вред, например в плане воздействия на окружающую среду или несоблюдения норм охраны труда, в пользу компаний, занимающихся решением экологических или социальных проблем.

Импакт-инвестирование идет дальше. Инвесторы вкладывают средства непосредственно в проекты, которые приносят прибыль, решая определенные социальные проблемы, например, в развитие рынка доступного жилья, которое способствует развитию пришедшего в упадок района. При этом компания либо получает прибыль, либо по крайней мере не терпит убытки.

В 2007 г. руководители Фонда Рокфеллера считали, что данная модель инвестирования, приносящая пользу обществу, представляет собой перспективное направление, которое следует развивать ускоренными темпами. Так что они организовали встречу нескольких десятков руководителей разрозненных инвестиционных проектов по всему миру. Во время этой первой встречи группа остановилась на понятии *импакт-инвестирование* в качестве описания сферы деятельности и приняла решение содействовать ее дальнейшему развитию.

Воодушевившись успехом первой встречи, Фонд Рокфеллера решил организовать второе, более масштабное мероприятие. В июне 2008 г. на севере Италии прошло двухдневное стратегическое совещание по вопросам развития импакт-инвестирования, на которое был приглашен 41 человек. Фонд Рокфеллера привлек Monitor Institute — команду консультантов, разрабатывающих стратегические совещания для социального сектора. Их подход к разработке совещания в значительной мере походил на подход, представленный в этой книге. «Наша идея заключалась в том, чтобы собрать вместе людей, которые занимались одним и тем же, но обычно не общались друг с другом, — говорит Энтони Багг-Левин, в то время руководитель проекта в Фонде Рокфеллера. — Мы полагали, что активное и целенаправленное взаимодействие лидеров в этой области в течение нескольких дней приведет к ускорению развития импакт-инвестирования».

Так как участники уже были хорошо осведомлены обо всех существующих в отрасли проблемах, цель совещания заключалась в поиске альтернатив. Что можно предпринять для увеличения объемов инвестирования? Каким образом можно повысить информированность о данном виде инвестирования? Несмотря на то что команда проекта предложила несколько вариантов возможных инициатив, они не были до конца уверены, какие именно идеи покажутся участникам привлекательными и заслуживающими внимания.

Фонд Рокфеллера и Monitor Institute приложили много усилий, чтобы привлечь разные мнения. Они провели более 50 подробных интервью с людьми, работающими в данной области, чтобы охватить все возможные точки зрения. В каждом интервью они узнавали имена лидеров в разных сферах деятельности и таким образом расширяли круг респондентов. Они тщательно проработали все направления и в итоге получили полный список всех возможных участников. А затем собрали команду мечты, состоящую из импакт-инвесторов из крупных мировых банков и небольших местных некоммерческих организаций, а также некоммерческих организаций из стран Азии, Африки, Северной и Южной Америки. Участники обсуждали множество вопросов — от сельского хозяйства до обеспечения жильем, от альтернативных источников энергии до экономического развития. Никогда раньше не проводилось совещание с подобным составом участников.

После предварительных интервью с участниками команда проекта получила четкое представление об основных сходствах и различиях точек зрения внутри широкой группы. Они использовали это знание для *определения фокуса рассмотрения* проблем таким образом, чтобы они нашли отклик у всех участников совещания.

Для этого они использовали распределение участников по группам в зависимости от их сфокусированности либо на принесении пользы обществу, либо на получения экономической выгоды. Этот простой прием способство-

вал обсуждению различных подходов к решению проблемы и того, каким образом эти подходы взаимодействуют друг с другом. Вторым инструментом стал перечень шести способов, при помощи которых участники совещания могли бы содействовать развитию данной сферы деятельности. Эти способы были выявлены в результате проведения интервью с участниками. Они были представлены на рассмотрение группы в виде общих идей с целью их последующей доработки, дополнения и определения приоритетов по усмотрению участников.

Чтобы заинтересовать занятых людей в участии в совещании, надо попробовать пригласить их в начале лета в спокойное уединенное место в Италии — Центр Фонда Рокфеллера в Белладжии. Команда проекта приложила немало усилий, чтобы *подготовить место действия*, в частности составила большую временную диаграмму, наглядно демонстрирующую вехи развития импакт-инвестирования. Как только участники входили в зал совещания, первым делом они видели эту красочную схему с указанием мировых трендов, основных событий и с изображениями реальной работы. Команда проекта предложила участникам внести свой личный вклад, описав собственный опыт работы и идеи. Записи участников, сделанные вручную, постепенно заполнили схему, создавая чувство того, что все присутствующие являются частью единого большого целого.

Таким образом группа проекта привела участников к получению *опыта*, чему способствовали необычные обстоятельства. «Это была группа добровольцев, которые не были знакомы друг с другом, — делится Кэтрин Фултон, руководитель Monitor Institute и ведущий координатор проекта. — Так как почти ни от кого не требовалось в обязательном порядке выполнять какие-то действия по окончании совещания, очень важно было, чтобы совещание не только привело к генерированию идей, но и мотивировало людей на дальнейшую деятельность».

Команда проекта понимала: для этого нужно было, чтобы у участников возникло чувство, что именно они являются авторами выработанных на совещании идей. Так что при разработке совещания команда проекта отвела достаточно времени на работу в стихийно сформированных группах по интересующих участников темам. Не менее важным оказалось то, что команда проекта проявила немало терпения, смирения и смелости, адаптируя программу в процессе совещания под потребности группы.

Утром второго дня команда проекта представила на рассмотрение участникам подготовленный заранее материал. Однако участники взбунтовались и дали понять, что предпочли бы продолжить разработку собственных идей. «Работая организатором совещаний, никогда раньше я не испытывала такой паники, — рассказывает Фултон. — Я помню, как смотрела на участников и не верила, что мы сможем объединить группу».

Команда проекта быстро реорганизовала повестку дня, чтобы дать участникам больше времени на детальное изучение отдельных областей возможного сотрудничества. К концу дня у группы возникли свежие идеи. В частности, они пришли к соглашению, что для скорейшего развития их сферы деятельности требуется разработать формальную структуру для создания сети социальных инвесторов, а также функциональную систему показателей и учета данных.

Результатом совещания в Белладжио стал запуск нескольких новых проектов. При поддержке Фонда Рокфеллера была создана организация Global Impact Investing Network (GIIN — Глобальная сеть социальных инвесторов). Задача GIIN заключалась в росте информированности и продвижении сотрудничества в данной сфере деятельности. GIIN также разработала систему показателей (IRIS) для учета и содействия прогрессу в данной сфере. Кроме того, была разработана рейтинговая система импакт-инвестирования (GIIRS) с целью проведения независимой оценки воздействия компаний и фондов на окружающую среду и общество. Наконец, участники совещания в Белладжио открыли нескольких новых фондов, некоторые из которых были созданы совместно несколькими участниками.

Всего лишь за несколько лет импакт-инвестирование прошло путь от «кустарного производства» до организованного рынка. В 2010 г. в своем отчете JP Morgan назвал импакт-инвестирование «перспективным классом активов» с потенциалом достичь к 2020 г. уровня инвестиций в \$1 трлн.

Нельзя приписывать успех всего происходящего двухдневному семинару, каким бы замечательным и успешным он ни был. Стратегические совещания не решают глобальные проблемами одним махом. Но на совещании в Белладжио возник «решающий момент», который, в свою очередь, придал мощный импульс росту импакт-инвестирования.

«Мы были полны решимости не проводить это совещание как типичное учредительное собрание и достигли своей цели, — рассказывает Энтони Багт-Левин, генеральный директор Некоммерческого финансового фонда (Nonprofit Finance Fund). — В то время как учредители занимаются обсуждением политики и достижением соглашений по разным вопросам, инвесторы в большей мере ориентированы на ведение финансовых операций. Именно поэтому нашей группе было важно быстро достичь договоренности по ключевым вопросам и перейти к действиям. Совещание в Белладжио укрепило нашу уверенность в необходимости инвестировать в создание инфраструктуры в данной сфере. Также многие участники покинули совещание с чувством принадлежности к большому сообществу и движению. В результате процесс развития этой сферы деятельности действительно ускорился».

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ «МОМЕНТА ИСТИНЫ»

Вы уже ознакомились с примерами того, как стратегические совещания могут помочь организациям в решении сложных задач. Вы уже осознали, насколько важно организовывать именно стратегические сессии, а не стандартные совещания. Ведь для разработки успешной стратегии недостаточно использовать таблицы, слайдовые презентации или тщательно проработанный план мероприятий.

Эффективные стратегические решения появляются в результате совещаний, на которых люди обмениваются точками зрения и по-новому комбинируют идеи. Они возникают, когда понимание проблемы у группы выходит на такой уровень, что это влечет за собой дальнейшие действия. Такие моменты редко случаются без поддержки со стороны. Они происходят, когда стратегические сессии тщательно планируются с учетом основных принципов, описанных в нашей книге. И один из них особенно важен.

Ранее мы привели цитату из Макиавелли по поводу трудностей при «введении нового порядка». Вот она же, но с продолжением:

«А надо знать, что нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые. Холодность же эта объясняется отчасти страхом перед противником, на чьей стороне законы; отчасти недоверчивостью людей, которые на самом деле не верят в новое, пока оно не закреплено продолжительным опытом».

Макиавелли не разрабатывал стратегические совещания. Но он осознал, что опыт не просто лучший — это единственный учитель. Когда стратегические совещания разрабатываются с привлечением опыта участников, то люди подходят к решению проблем принципиально по-иному. Они рассматривают проблемы с необходимого расстояния — достаточно дистанцированно, чтобы видеть перспективу, и одновременно достаточно близко, чтобы сфокусироваться на наиболее значимых деталях. В этом пространстве формируются новые возможности.

Когда группа попадает в это пространство, то процесс заметно ускоряется. Вспомните о пяти днях, в течение которых Gensler смогла разработать основные принципы и макеты рабочих мест для отделений компании по всему миру. При подготовке этого совещания очень сложно было получить согласие посетить пятидневное совещание от занятых руководителей из филиалов, разбросанных по всему миру. Для них эта идея выглядела слишком экстравагантной. Но едва совещание началось и время полетело незаметно,

группа была полностью поглощена созданием макетов будущих рабочих мест. После окончания совещания стало ясно, что личное присутствие участников оказалось гораздо результативнее, нежели недели или даже месяцы переписки по электронной почте или участие в телеконференциях.

Макиавелли был прав. Наилучший способ, при котором люди готовы принять новые идеи, это получение наглядного опыта, демонстрирующего будущие возможности. Именно это создает «решающий момент».

ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ, ДАЮЩИХ НАДЕЖДУ

В последней главе мы вели разговор о возражениях «да, но...», которые чаще всего препятствуют успешному проведению стратегических сессий. Мы специально подняли эту тему, чтобы дать вам понять, что прекрасно осознаем, с чем вам придется столкнуться.

С сомнениями и возражениями в формате «да, но...» сложно справиться, но в большинстве случаев их можно преодолеть, следуя принципам и практикам, описанным в нашей книге. Всю книгу можно рассматривать как одно большое возражение «да, но...» в ответ всем остальным «да, но...». Стратегические сессии сводят на нет все возражения и сомнения. Постановка четкой цели и привлечение широкого спектра мнений помогает нейтрализовать воздействие «плохой» политики. Получение людьми наглядного опыта, демонстрирующего будущие возможности, противодействует постановке краткосрочной перспективы. Выбор фокуса рассмотрения проблем стимулирует стратегическое мышление и более творческий подход к поиску решений. В хорошо разработанных стратегических сессиях возражения «да, но...» никуда не деваются. Но их можно «приглушить» на время, необходимое для выполнения важной работы.

Именно в этот момент вы — начинающий профессионал в разработке стратегических совещаний — можете проявить активность и усилить нажим. Ваша настоящая задача заключается не в нейтрализации возражений. Она состоит в том, чтобы заставить людей сосредоточиться на общей цели формирования лучшего будущего и создать при этом такую среду, где будут процветать творчество и взаимодействие.

Если возражения могут функционировать как самоусиливающаяся система (которую мы назвали порочным кругом), то схожим образом хорошо разработанные стратегические совещания смогут создать «круг надежды». Если участники совещания рассматривают отдаленные перспективы, то высока вероятность того, что они сконцентрируются на общих интересах. А когда они сконцентрируются на общих интересах, то, вероятнее всего, они помогут друг другу развить новые сильные стороны.



Стратегические совещания могут сформировать круг надежды, создавая условия для нахождения адаптивного решения. Но для этого необходимы не только навыки и умения по разработке совещаний. Для этого требуется талант руководителя.

Когда «Братья христианских школ» заметили, что их численность неуклонно сокращается, они могли просто примириться с судьбой. Вместо этого они пошли на реформы, которые привели их миссию к процветанию. При возникновении мобильной компьютерной среды компания Intuit могла, последовав примеру многих других компаний, отсрочить использование этого ресурса, чтобы избежать внутренних споров по поводу распределения ресурсов. Вместо этого руководители компании сосредоточились на будущем и поддержали развитие новой технологии.

В условиях рыночного пузыря руководители Hagerty Insurance могли развиваться одновременно в разных направлениях. Вместо этого они предпочли придерживаться ранее избранного курса, удовлетворяя запросы основной клиентуры коллекционеров. В итоге в то время как многие компании понесли существенные убытки, они получили прибыль.

А ведь все могло сложиться иначе. Все эти организации борются с возражениями «да, но...». Их отличие от остальных заключается в том, что руководство этих организаций смело, используя творческий подход, решает сложные задачи. В идеале этот процесс должен исходить от руководителей самого высшего звена. Но лидерские функции могут взять на себя и многие другие люди, включая разработчика стратегических совещаний, организатора мероприятий, проектную команду или самих участников.

Когда лидеры демонстрируют способность справиться с адаптивной проблемой, они могут значительно продвинуть вперед свою организацию. Уверенность и оптимизм заразительны. Люди все больше времени тратят на обдумывание и планирование значимых дел, которые они могут осуществить. По нашему мнению, созыв и разработка эффективных стратегических совещаний, возможно, является самым важным навыком руководителя в современном мире VUCA.

ТВОРЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ ПОБЕЖДАЕТ ТВОРЧЕСКОЕ РАЗРУШЕНИЕ

При возникновении адаптивных проблем многие организации впустую тратят время и силы, пытаясь спорить с будущим. Они отрицают очевидные факты и тоскуют по прошлому. Но раньше или позже будущее побеждает.

В мире необходимо меньше творческого разрушения и гораздо больше *творческой адаптации*. Под творческой адаптацией мы понимаем способность личности, организации или общества успешно развиваться в будущем. Эта способность возникает благодаря стратегическим совещаниям. Перед лицом сложностей нет ничего лучше, чем проверенный временем процесс размышления и обсуждения.

Сфера стратегических совещаний необычайно похожа на сферу импакт-инвестирования до момента проведения совещания в Белладжии. Разрозненные действия и разнообразные инновации в разных местах. Большинство специалистов по организации стратегических совещаний почти не знакомы с деятельностью своих коллег. Имеется множество замечательных инструментов и практик, но они не систематизированы. Сообщество не было создано или даже идентифицировано как некая группа, в которой организаторы смогли бы оказать друг другу помощь и поддержку.

Мы надеемся, что книга «Решающие моменты» объединит разработчиков и разовьет сферу стратегических совещаний, позволит профессиональному сообществу осознать себя, а также даст возможность многим людям развить свои лидерские навыки.

ГОТОВЯСЬ К ВАШЕЙ СЛЕДУЮЩЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ...

Мы постарались показать, что в сравнении со стратегией проведения обычных совещаний наш подход к разработке стратегических сессий может привести к более эффективным результатам. Мы отдаем себе отчет в том, что

данный подход отличается от общепринятого и покажется многим довольно рискованным. Тем не менее стандартный подход к проведению совещаний таит в себе другую опасность: эффективность мероприятия может быть практически нулевой. Вспомните хоть одно стандартное совещание с использованием презентаций и обычной повесткой дня, которое действительно помогло решить сложную адаптивную проблему!

По окончании хорошо разработанной стратегической сессии люди обычно не ограничиваются словами, что все прошло «нормально». И такие совещания очень редко приводят к неудовлетворительному результату. Прежде чем вы приступите к разработке своей следующей стратегической сессии, мы и другие профессионалы в этом деле хотим поделиться с вами некоторыми соображениями по поводу того, как сделать это совещание максимально успешным.

- ▶ Начните с «назревшей» (актуальной) проблемы. *В ходе эффективных стратегических сессий решаются насущные актуальные вопросы, когда возникает чувство срочности (безотлагательности), но не паники. Необходимость в собрании возникает либо по причине возникновения угрозы, либо при появлении новых возможностей. Не собирайте совещание для обсуждения проблемы, которая возникнет в отдаленном будущем или решать которую необходимо в кратчайшие сроки, прямо сейчас. Для этого существуют другие методики.*
- ▶ Боритесь за предоставление вам достаточного количества времени. *Для решения адаптивных проблем необходимо время. Но на хорошо разработанных стратегических совещаниях это время используется эффективно. В течение двухдневного качественного обсуждения правильно подобранным составом можно достичь большего, чем в течение двух месяцев неконцентрированный работы. Не позволяйте никому уговорить себя вместить два дня в два часа. Это не сработает и приведет лишь к разочарованию как участников, так и организаторов.*
- ▶ Действуйте с эмпатией. *Мы придаем этому аспекту особое значение. Обязательно следует потратить время и силы, чтобы понять точки зрения участников задолго до начала совещания. Таким образом вы сможете разработать совещание, которое найдет отклик (получит поддержку) у всех участников.*
- ▶ Применяйте все основные принципы. *Пять принципов и соответствующие ключевые практики идут в комплексе. Их нельзя выбирать по отдельности, как блюда в меню. Если вы замечательно подготовите место действия, но некорректно поставите задачу, то не добьетесь нужного результата. Этот же финал вас ждет, если вы привлечете широкий спектр мнений, но используете неподходящую структуру*

представления проблем. Не какой-то отдельный фактор, а комбинация всех пяти принципов привела к успеху совещания в Белладжии. Отдельные части не просто суммировались, а сложились в нечто большее и лучшее.

- ▶ Упрощайте, упрощайте и еще раз упрощайте. Организаторы совещаний часто пытаются охватить слишком большое количество информации за очень маленькое время. Великий дизайн стремится к простоте, а для великих совещаний необходимо свободное пространство. При разработке вашего следующего стратегического совещания остерегайтесь искушения пригласить слишком много участников, добавив излишне много пунктов в повестку дня и перегрузить слайды текстом. Найдите в себе смелость использовать только те элементы, которые необходимы для стимулирования целенаправленного и продуктивного стратегического обсуждения.
- ▶ Идите от простого к сложному. Если вы еще новичок в этом деле, то начните с менее важных и не очень сложных ситуаций, чтобы усовершенствовать свои навыки и обрести уверенность в собственных силах, а затем идите дальше. Найдите возможность опробовать этот подход на благожелательно настроенной малочисленной аудитории, а затем переходите к его использованию при работе с руководством.
- ▶ Готовьтесь к совещанию, прилагая все силы, а затем отпустите ситуацию. Профессионалы из всех сил готовятся к совещанию, а затем настраиваются на импровизацию по ходу событий. Кажется, что в этом есть противоречие, но на самом деле нет. Те, кто потратил достаточно времени на подготовку, чувствуют себя уверенно, когда приходится отходить от запланированного сценария.
- ▶ Никаких миссий в стиле камикадзе! Никогда не проводите стратегическое совещание, если не соблюдены базовые условия достижения успеха: если возражения «да, но...» берут верх, нет желания действовать или группа отказывается потратить время на правильное выполнение всех шагов. Если вы возьметесь за выполнение задания, обреченного на провал, то нанесете ущерб репутации этого подхода и вряд ли получите второй шанс.

Вы никогда не сможете полностью ликвидировать все факторы риска. Даже в самой благоприятной обстановке возражения «да, но...» проявят себя и посеют раздоры в рядах участников. Но в большинстве случаев ситуация не безнадежна, она всего лишь требует приложения усилий. Для того чтобы подвести группу к «решающему моменту», не нужны идеальные условия. Все, что требуется, — это смелость.

НИ ШАГУ НАЗАД: ИДИТЕ К «МОМЕНТУ ИСТИНЫ»!

Все специалисты по разработке стратегических сессий в ходе интервью рассказывали нам свою историю профессионального роста. Общим в их рассказах было то, что никто из них не ставил перед собой цель стать экспертом в разработке стратегических совещаний. Скорее, они начали проводить такие совещания по воле случая. Когда им впервые поручили провести совещание, они постарались выяснить, как можно наилучшим образом выполнить поставленную задачу. По мере роста мастерства возрастала их уверенность в своих силах и возникала готовность идти дальше. Успешно справляясь со все более сложными и рискованными ситуациями, они привыкали к позитивной обратной связи и положительному результату своих действий.

Некоторые профессионалы признались нам, что использовали стратегические сессии в качестве «секретного оружия» в продвижении своей карьеры, т. е. с их помощью они выгодно выделялись из массы сотрудников и быстрее поднимались по служебной лестнице. Разработка стратегических совещаний — это трудная и интересная, приносящая вознаграждение работа, которая при этом может доставлять радость. Но что важнее всего, благодаря ей один-единственный человек может оказать огромное влияние как на будущее своей организации, так и на мир за ее пределами.

Так что вперед, найдите *свой* «момент истины». А когда это произойдет, не удивляйтесь, если обнаружите, что толкаете открытую дверь.

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ:
КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ПОЯВЛЕНИЕ ПРОРЫВНЫХ ИДЕЙ
И НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ**



**НАБОР
ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ**

ИНСТРУМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ВАМ В РАЗРАБОТКЕ
ВАШИХ СЛЕДУЮЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ

Крис Эртел, Лиза Кэй Соломон



Компас стратегических сессий

Введение



Позвольте представить вашему вниманию «Набор для начинающих» к книге «Стратегическая сессия: Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем». Это собрание методик (инструментов) и практических рекомендаций, основанных на книге, которые помогут вам в разработке собственных стратегических сессий.

Стратегические сессии — это коллективные творческие заседания, направленные на решение адаптивных проблем. В большинстве случаев перед организациями стоят вполне определенные проблемы, для решения которых требуется применить традиционные навыки и умения, например найти способы увеличить доходы и снизить расходы на 5%. Для решения подобных задач уместны совещания в общепринятом формате. Адаптивные проблемы, в отличие от обычных, сложны, неоднозначны и не ограничены временными рамками. Для их решения задач требуется иной подход.

Какие адаптивные проблемы стоят перед вашей организацией в настоящее время? Появление нового сильного конкурента? Постепенное разрушение некогда успешной бизнес-модели? Возникновение новых технологий, представляющих собой как возможность роста, так и угрозу для бизнеса? Неожиданные нововведения на отдаленных рынках сбыта?

В наше нестабильное и непредсказуемое время было бы странно, если бы ваша организация не столкнулась хотя бы с одной адаптивной проблемой. По ряду причин частота возникновения и интенсивность подобных проблем с течением времени только возрастают. У компаний не остается другого выбора,

кроме как безотлагательно приступать к их решению. В противном случае они рискуют утратить конкурентное преимущество.

Даже если бы руководители высшего звена были супергероями, они не смогли бы справиться с адаптивными проблемами в одиночку. Решение таких проблем подразумевает взаимодействие между людьми с разными точками зрения из всех отделов организации, а часто и привлечение сторонних специалистов. Также в данной ситуации необходимо использовать нестандартные методы организации совместной работы. Проведение совещаний в общепринятом формате или мозгового штурма в этом случае неуместно.

В нашей книге приводятся аргументы в пользу того, что стратегические сессии представляют собой наилучший способ решения адаптивных проблем. Но одно дело — ознакомиться с подходом, и совсем другое — применить знания на практике. Именно поэтому мы создали «Набор для начинающих». Как и книга, он структурирован в соответствии с пятью основными принципами. Когда вы будете готовиться к проведению следующей стратегической сессии, мы рекомендуем придерживаться порядка, указанного на рисунке. При этом можно допустить некоторую вариативность в порядке выбора шагов.



Использование пяти основных принципов

ТРИ СПОСОБА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НАБОРА

В КАЧЕСТВЕ ВИРТУАЛЬНОГО ИНСТРУКТОРА

Если перед вами стоит задача организовать стратегическое совещание в ближайшем будущем, а у вас нет времени на то, чтобы прочитать всю книгу, то здесь вы можете почерпнуть много полезных идей, которые повысят ваши шансы на успех. Когда у вас появится время ознакомиться с книгой, то вы глубже вникнете в содержание и будете применять эти знания на практике уже более осознанно.

В КАЧЕСТВЕ ЧЕК-ЛИСТА И УДОБНОГО СПРАВОЧНОГО МАТЕРИАЛА

В своей книге «Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям»^{*} хирург Атул Гаванде говорит о том, что из-за сложности стоящих перед нами сегодня проблем профессионалам невозможно удержать в памяти весь имеющийся объем информации, чтобы воспользоваться им при первой необходимости. Именно поэтому экипаж самолета перед взлетом пользуется картой контрольных проверок, а врачи перед проведением операции обращаются к контрольному списку. Даже если вы профессионал в сфере разработки стратегических совещаний или прочитали полностью эту книгу, в стрессовой ситуации может быть сложно вспомнить ключевые моменты. Поэтому мы суммировали все самое важное, чтобы вы могли быстро просмотреть набор и освежить в памяти прочитанное.

В КАЧЕСТВЕ ОБЩЕЙ СХЕМЫ РАБОТЫ ДЛЯ КОМАНД

В данном наборе представлены общие стандарты, процедуры и терминология, что позволит командам с разным уровнями квалификации успешно разрабатывать стратегические совещания, а также перенимать друг у друга полезный опыт.

^{*} Гаванде А. Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям. — М.: Альпина Паблишер, 2014.



ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И КЛЮЧЕВЫЕ ПРАКТИКИ

1

ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕЛЬ

Ловите момент
Выберите одну задачу
Тише едешь — дальше будешь

2

ПРИВЛЕКИТЕ ШИРОКИЙ СПЕКТР МНЕНИЙ

Соберите команду мечты
Создайте общую платформу
Запустите процесс управляемого горения

3

ВЫБЕРИТЕ ФОКУС РАССМОТРЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Раздвиньте границы представлений
Умение мыслить в *непривычных* ситуациях
Выберите несколько ключевых моментов

4

ПОДГОТОВЬТЕ МЕСТО ДЕЙСТВИЯ

Создайте свое пространство
Используйте визуальные средства
Уделяйте *особое* внимание мелочам

5

СДЕЛАЙТЕ СЕССИЮ НЕЗАБЫВАЕМЫМ ОПЫТОМ

Открывайте что-то новое, а не просто говорите
Всецело задействуйте участников
Задайте линию повествования

ТВОРИТЕ МОМЕНТ: НАБОР ИЗ ЧЕТЫРЕХ ЧАСТЕЙ

Каждый раздел этого набора содержит общие сведения о каждом из пяти принципов, а также советы, помогающие непосредственно приступить к работе:

ЧТО СЛЕДУЕТ СПРОСИТЬ

Список тестовых вопросов, ответы на которые необходимо получить до того, как приступить к делу.

ЧТО СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ

Обязательные действия, описанные в трех ключевых практиках, которые сопутствуют каждому основному принципу.

ЧТО СЛЕДУЕТ ОПРОБОВАТЬ

На ваше рассмотрение предлагаются практические рекомендации и инструменты, наиболее подходящие в определенных ситуациях.

ЧТО СЛЕДУЕТ ПРОЧИТАТЬ

Наиболее полезные источники информации (в основном книги) по темам, относящимся к каждому из принципов.

При создании «Набора для начинающих» мы сделали акцент на предоставлении выборочной, а не всеобъемлющей информации. Так как каждое стратегическое совещание разрабатывается в соответствии со стоящими перед компанией проблемами, мы сосредоточились на общих принципах и методах, применимых в любой ситуации. (Большинство аспектов более подробно освещены в соответствующих главах книги.)

Мы надеемся, что «Набор для начинающих» станет для вас бесценным источником информации. По мере того как вы будете применять эти идеи на практике, пожалуйста, сообщите нам, что сработало лучше всего и что вы узнали в процессе, так чтобы мы смогли в свою очередь поучиться у вас!

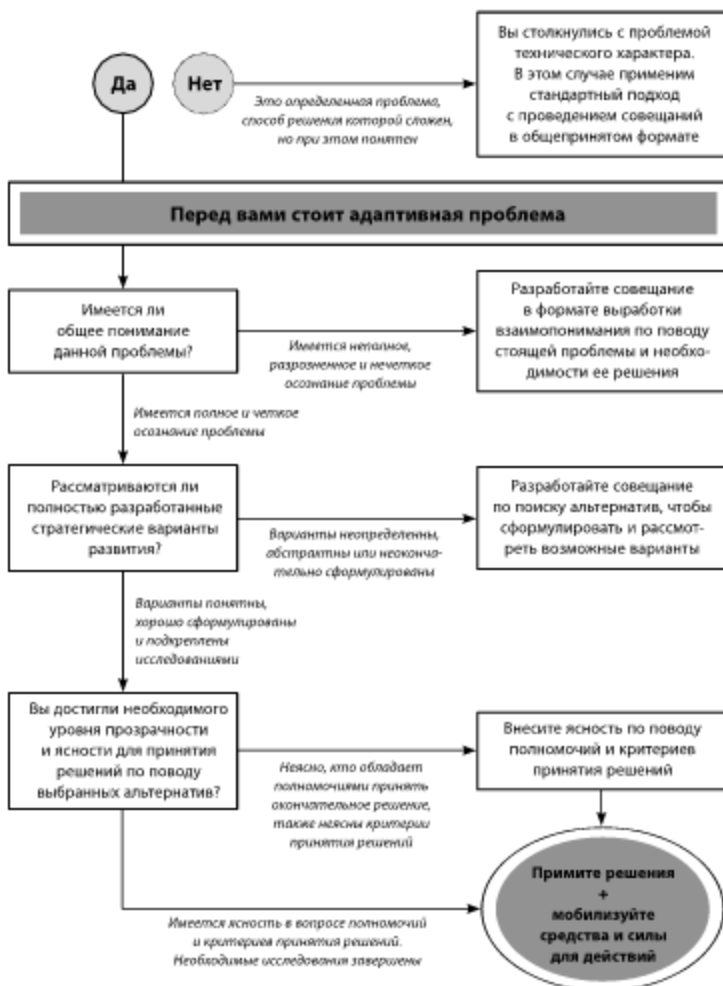
ПРЕЖДЕ ЧЕМ НАЧАТЬ,

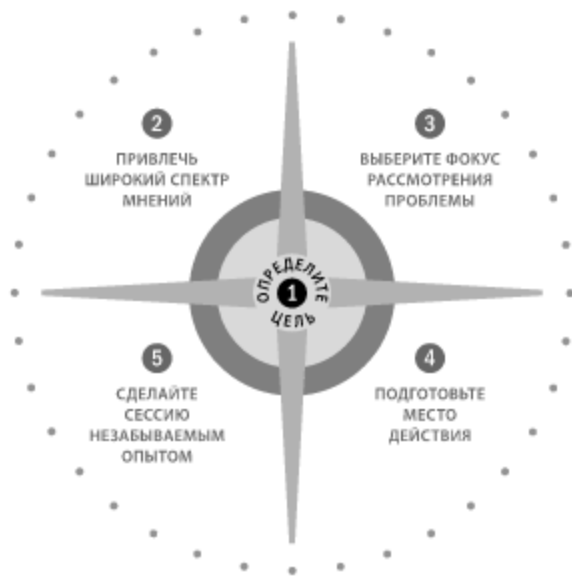


**ЗАДАЙТЕ СЛЕДУЮЩИЕ
ВОПРОСЫ**

КАКОЙ ВИД СТРАТЕГИЧЕСКОГО СОВЕЩАНИЯ ТРЕБУЕТСЯ ПРОВЕСТИ?

Перед вами стоит запутанная и неоднозначная серьезная стратегическая проблема, которая может иметь большие последствия?





1

**ОПРЕДЕЛИТЕ
ЦЕЛЬ**


Большинство стратегических сессий длится один или два дня. Но адаптивные проблемы едва ли можно решить так быстро — даже при огромных усилиях. Для этого они слишком сложны.

Решение адаптивной проблемы требует колоссальной работы в течение длительного периода времени — обычно это несколько месяцев, а иногда и больше. Этот процесс включает в себя несколько видов деятельности, в том числе неформальные обсуждения, исследования, плановые заседания, обзорные совещания, рыночные эксперименты и стратегические сессии.

Стратегические сессии часто оказывают значительное влияние на успех или провал этого процесса. Цель каждой сессии заключается в том, чтобы выработать понимание и генерировать энергию для появления прорывных идей и поиска нестандартных решений. Именно это является вашей задачей — а не просто хорошее совещание или приятное времяпрепровождение на выездной сессии. При разработке стратегической сессии вам необходимо понимать, где и каким образом оно впишется в этот огромный процесс.

Вам также требуется достаточно ясно определить цель вашего мероприятия. И если существует бесчисленное множество причин для того, чтобы собрать группу людей, то у стратегической сессии целей может быть три: выработка взаимопонимания, поиск альтернатив и принятие решений.

Для достижения нужных результатов необходимо, чтобы ваше совещание концентрировалось на одной — и только одной — из этих целей. Как только вы определитесь с тем, какова цель вашего совещания, станет ясно и как его надо разрабатывать — и ваши шансы на успех существенно повысятся.

**ЧТО СЛЕДУЕТ
СПРОСИТЬ****Какой вид стратегической сессии требуется провести?**

Если участники не располагают достаточной информацией или имеют разные мнения по поводу существующих стратегических проблем, вам необходимо провести совещание в формате выработки взаимопонимания. Если же у них предостаточно информации, но они продолжают буксовать на месте, значит пришла пора проводить совещание, направленное на поиск альтернатив. Только после того, как вы проведете оба, вы можете задуматься о проведении совещания по принятию решений.

У кого есть право окончательного решения?

При решении большинства рутинных организационных вопросов сомнений в том, за кем должно остаться последнее слово, не возникает. Но в случае с адаптивными проблемами это бывает не вполне ясно. Ведь адаптивные проблемы, как правило, затрагивают разные части организации и не «принадлежат» кому-то одному. По мере возможности постарайтесь до начала совещания прояснить, кто и за какие решения будет нести ответственность. Иначе существует риск того, что ни одно решение так и не будет принято.

Кто возьмет на себя ответственность за получение результатов

После окончания совещания может быть также не вполне ясно, кто возьмет на себя ответственность за дальнейшие действия. И это также связано с отсутствием определенности относительно того, кто имеет право на принятие решений. Постарайтесь разобраться с этим вопросом задолго до того, как войдете в зал заседаний.

**Какие уроки вы можете вынести
из предыдущего «момента истины»?**

Случались ли раньше в вашей группе моменты, когда возникало полное взаимопонимание и появлялись новые ценные идеи? Постарайтесь узнать о таких моментах как можно больше, изучите их. Велика вероятность того, что вы вынесете из этого изучения много полезного, что можно будет использовать в ходе совещания.

ЧТО СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ

Ключевая
практика
№ 1

ЛОВИТЕ МОМЕНТ

Относитесь к каждой стратегической сессии как к возможности оптимизировать — или изменить — реакцию вашей организации на адаптивные проблемы.

Начните с насущного вопроса

Эффективные стратегические сессии начинаются с понятного для всех вопроса, имеющего отношение к успешному развитию организации в будущем, и с того, что люди берут на себя ответственность за то, чтобы что-либо предпринять в этом направлении. Нет ничего плохого в том, чтобы организовать совещание по интересующей всех теме или общим вопросам, однако надо помнить о том, что это будет совещание по обучению руководящих работников или повышению профессиональной подготовки — но никак не стратегическая сессия.

Установите границы

По ходу стратегической сессии, как правило, взбивается много пены: многое из того, что говорится, не имеет отношения к решаемой проблеме. Многие люди относятся к совещаниям как к возможности оседлать любимого конька и не слезать с него до победного конца, поэтому важно сразу, до того как вы войдете в зал заседаний, определить, какие вопросы *не* нуждаются в обсуждении.

Переосмыслите конечную цель

Достижение результата в стратегическом совещании — совсем не то же самое, что в совещании стандартном. Целью большинства совещаний является принятие решения по дальнейшим действиям. Цель стратегического совещания — прийти к согласию и выработать новые идеи, способствующие движению вашей организации вперед. Если вам это удастся, разработка последующих действий существенно облегчается.

План достижения успеха

Мысленно представьте себе наилучший вариант развития событий перед тем, как начать стратегическое совещание. Спросите себя: «Если это совещание пройдет успешно, какие действия, на мой взгляд, должны быть предприняты вскоре после его окончания?» Набросайте несколько исходных планов контроля за исполнением последующих действий.

ВЫБЕРИТЕ ОДНУ ЗАДАЧУ

Существует всего три основания для проведения стратегической сессии: выработка взаимопонимания, поиск альтернатив и принятие решений. Убедитесь в том, что вы выбрали одно — и только одно — из них.

ВЫРАБОТКА ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

Четко обозначьте проблему

Трудно добиться успеха, рассматривая важные масштабные проблемы, например «будущее книгоиздательства». Готовясь к совещанию в формате выработки взаимопонимания, лучше всего четко обозначить проблему, которая сконцентрирует на себе внимание и энергию участников, — например нахождение инновационных решений, создание бизнес-моделей или генерирование новых идей относительно того, как меняются потребности читателей.

Определите конечную точку

Один из самых трудных моментов в совещании, направленном на выработку взаимопонимания, — четко понять, чем оно должно закончиться и как такой финал будет способствовать дальнейшему успеху. Прежде чем вы войдете в зал заседаний, вам нужно определиться, какой результат вы хотите получить — даже если вы не знаете, в каком именно виде он будет представлен. В примере с будущим книгоиздательства вы можете определить конечную точку как генерирование трех-пяти идей относительно возникающих потребностей читателей, которые можно использовать для развития новых стратегических концепций.

ПОИСК АЛЬТЕРНАТИВ

Работайте только с осуществимыми на практике вариантами

«Мы должны купить компанию X» — это идея, а не полностью осуществимый на практике вариант. Внесение такого предложения на совещании по поиску альтернатив требует убедительного рассказа о том, как именно возможности другой компании, объединенные с вашими, приведут к созданию конкурентного преимущества. Лучший способ создавать осуществимые на практике варианты заключается в использовании таких инструментов, как построение макета бизнес-модели, для того чтобы убедить участников в том, что ваше предложение четко и последовательно.

Разрабатывайте разумное количество вариантов

На совещаниях в формате поиска альтернатив всегда рекомендуется работать в направлении трех–пяти хорошо продуманных вариантов. Большинство людей все равно не смогут удержать в голове более пяти предложений — это слишком сложная задача. В то время как, работая всего с двумя вариантами, можно столкнуться с риском того, что участники совещания расколются на два противоположных лагеря.

Сосредоточьтесь на предположениях, а не на точках зрения

Внимательно рассмотрите предположения, стоящие за каждым из вариантов. Постарайтесь спросить: «Что у нас есть в поддержку каждой из альтернатив?» Такая простая тактика обычно переводит разговор с обсуждения отдельных личностей или точек зрения к открытому обсуждению условий, необходимых для достижения успеха.

Отнеситесь к статус-кво как к возможному варианту

Обычно люди тяготеют к положению статус-кво, если нет другого выбора, — даже если это мало кому нравится. При поиске альтернатив важно учитывать сохранение статус-кво как один из возможных вариантов, на который распространяются те же критерии, что и на все остальные. Эта простая тактика часто подводит людей к тому, чтобы найти лучший вариант.

ТИШЕ ЕДЕШЬ — ДАЛЬШЕ БУДЕШЬ

Решение адаптивных проблем требует времени, которого всегда не хватает. Чтобы добиться успеха, вам необходимо вдохновлять группу на то, чтобы ее участники придерживались этого правила.

Корректируйте ожидания неоднократно и заблаговременно

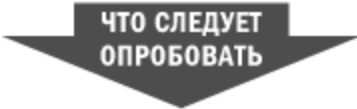
Участники часто имеют несбыточные ожидания относительно того, что можно сделать во время стратегического совещания — например, они стремятся достичь соглашения по плану действий за один день. Вам необходимо поделиться своим представлением о конечном результате конкретного совещания до того, как участники войдут в зал заседаний. И вы должны быть готовы напоминать им об этом несколько раз в течение всего совещания.

Не поддавайтесь искушению «мчаться вниз по течению»

Почти наверняка участники будут стремиться заставить вас ускорить процесс, несмотря на всю нецелесообразность этого. На совещании в формате выработки взаимопонимания кто-нибудь обязательно постарается проникнуть на территорию формата поиска альтернатив. А на совещании, нацеленном на поиск альтернатив, вас будут принуждать быстрее перейти к формату принятия решений. Не делайте этого! Вы не только не дадите развиваться потенциалу зарождения важных идей, но, начав двигаться вниз по течению, уже вряд ли сумеете повернуть назад.

Празднуйте ваши «озарения»

Редко можно предугадать, в какой момент стратегического совещания вдруг вспыхнет молния — поэтому будьте готовы к этому. Создание ощущения движения вперед очень важно для формирования уверенности и терпения, необходимых для того, чтобы действовать по принципу «тише едешь — дальше будешь». И когда участники группы подходят к моменту озарения, убедитесь, что все это понимают.



ЧТО СЛЕДУЕТ ОПРОБОВАТЬ

Выходите из офиса

Как сказал однажды писатель Джон ле Карре: «Смотреть на мир из-за рабочего стола — штука очень и очень опасная». Большинство из нас проводят массу времени внутри организации и очень мало — за ее пределами. При разработке совещания в формате выработки взаимопонимания, подумайте, какие выездные мероприятия вы сможете включить в программу с тем, чтобы предоставить вашим участникам возможность непосредственно столкнуться с предложенными к рассмотрению вопросами. Если это невозможно, подумайте, как можно «распахнуть окна и двери» с тем, чтобы привнести элементы внешнего мира в зал заседаний.

Посмотрите вокруг

В своей классической работе «Дилемма инноватора»* Клейтон Кристенсен отмечает, что все важные изменения появляются сначала на периферии рынков и организаций. Посмотрите внимательно вокруг с тем, чтобы не пропустить первые признаки изменений на различных рынках и производствах. Вы можете увидеть новые веяния в совершенно неожиданных местах.

Опробуйте ваши варианты в различных условиях в будущем

Мы принимаем важные стратегические решения, основанные на текущих данных, но плоды этих решений будем пожинать впоследствии. Всегда полезно проиграть варианты разными способами. Это может быть моделирование будущего, сценарное планирование или просто обсуждение каждого варианта в несколько заходов, начинающихся с вопроса «А что, если?...».

Смоделируйте «новое» внутри вашей организации

Одно дело — увидеть описание нового стратегического направления или комплекса мер на бумаге, и совершенно другое — опробовать их на практике. Постарайтесь мысленно проиграть несколько ситуаций, в которых вам нужно будет действовать в зависимости от принятых решений. Что вы при этом испытываете? При выборе новых стратегических направлений совет директоров крупной некоммерческой организации просматривал несколько резюме из короткого списка вымышленных кандидатов на должность генерального директора и обсуждал, кто из них подойдет лучше всего в каждой отдельной ситуации.

* Кристенсен К. Дилемма инноватора. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

Задайте пять вопросов

В своей книге «Игра на победу: как стратегия работает на самом деле»^{*} Роджер Мартин и Алан Лафли описывают и оценивают стратегические решения, построенные вокруг пяти последовательных вопросов, которые в комплексе подводят участников к разработке здравых решений с одновременным обсуждением стоящих за ними предположений:

1. *В чем заключается наше стремление к победе?*
2. *Где мы будем вести игру (например, кто будет нашим клиентом)?*
3. *Как мы одержим победу (например, как мы представим уникальное предложение для рынка)?*
4. *Какие возможности должны у нас быть?*
5. *Какие управленческие системы требуются?*

^{*} Лафли А., Мартин Р. Игра на победу. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.



ЧТО СЛЕДУЕТ ПРОЧИТАТЬ

Чип Хиз и Дэн Хиз «Перемены: Как изменить положение дел, когда это дается с трудом» (Switch: How to Change Things When Change Is Hard), изд-во Crown Business, 2010. Братья Хиз совмещают подробный анализ с историями, демонстрирующими основные принципы, необходимые для достижения результатов в любой ситуации.

Рональд Хейфец и Мартин Лински «Выживание на опасной стезе лидерства» (Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading), изд-во Harvard Business Review Press, 2002. Отличное руководство по решению руководителями адаптивных проблем, изобилующее идеями для стратегических совещаний.

Джон Коттер «Управление изменениями» (Leading Changes), изд-во Harvard Business Review Press, 1996. Классическое пошаговое пособие по управлению процессами организационных перемен.

Алан Лафли и Роджер Мартин «Игра на победу: Как стратегия работает на самом деле». Настольная книга, рассказывающая о том, как сформировать и оценить стратегические альтернативы.

Генри Минцберг «Взлет и падение стратегического планирования» (The Fall and Rise of Strategic Planning), изд-во Harvard Business Review, январь–февраль 1994, 107–14. Классическое пособие, которое обосновывает необходимость новейших подходов к развитию стратегии и объясняет причину неэффективности стратегического планирования при решении глобальных проблем.

Джон Маллинс и Рэнди Комисар «Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план»*. Венчурные инвесторы знают, что первоначальный план предпринимателей почти никогда не срабатывает. Эта книга о том, как изменить бизнес-модель и перейти к запасному плану.

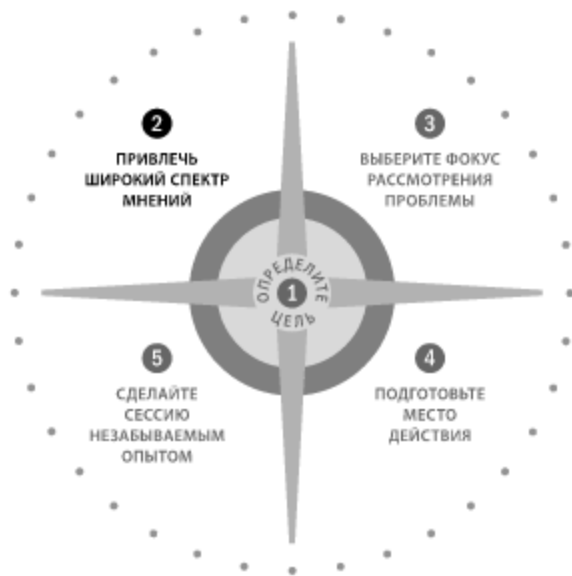
Александр Остервальд и Ив Пинье «Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора». Ничто не сравнится с авторским методом создания бизнес-моделей.

Барри Шварц «Парадокс выбора: Почему “больше” значит “меньше”**». Обычно люди говорят о том, что им нужно больше вариантов выбора, в то время как их действия свидетельствуют об обратном. Эта книга приводит массу примеров из области социальных исследований, в которых рассказывается, как формировать альтернативы.

Роберт Саймонс «Семь стратегических вопросов: Простой подход для получения лучших результатов» (Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution), изд-во Harvard Business Review Press, 2010. Профессор делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса выделяет семь вопросов, которые необходимо рассмотреть в любом стратегическом процессе

* Маллинс Д., Комисар Р. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

** Шварц Б. Парадокс выбора. Почему «больше» значит «меньше». — М.: Добрая книга, 2005.



2

**ПРИВЛЕКИТЕ
ШИРОКИЙ СПЕКТР
МНЕНИЙ**

Невозможно решать адаптивные проблемы без творческого взаимодействия участников. Необходимо сформировать адекватный состав участников, привлечь разные мнения, правильно сформулировать проблему и использовать подходящие для данной цели методы.

Но тут возникает противоречие: стратегические совещания могут препятствовать возникновению творческого взаимодействия, несмотря на то что оно необходимо для их проведения. Это происходит потому, что при проведении совещания основное внимание уделяется факторам неопределенности, которые могут привести к возникновению у участников чувства беспокойства, запустить механизм конкуренции друг с другом и поднять вопросы личной эффективности, а это вызовет у присутствующих тревогу.


Есть большая разница между группой, которая просто соблюдает формальности, и группой, которая действительно развивает бурную деятельность. Эта разница обуславливается выполнением трех основных требований.

Во-первых, необходимо сформировать команду мечты из участников с различными мнениями (а не просто нужных людей). Состав участников должен быть достаточно разнообразен.

Во-вторых, необходимо создать общую платформу для возникновения творческого взаимодействия.

В-третьих, для более полного использования потенциала участников требуется найти способы запускать или сдерживать процесс «управляемого горения».

Если следовать всем перечисленным выше пунктам, то это приведет к созданию крепкой основы для проведения совещания. Но только при соблюдении еще одного условия. Создание среды для творческого взаимодействия подразумевает активное и внимательное слушание участников до начала стратегического совещания. Это поможет вам выработать варианты, которые найдут отклик у всех участников совещания.

**ЧТО СЛЕДУЕТ
СПРОСИТЬ****Чьи точки зрения необходимо использовать
для решения проблемы?**

В самых лучших стратегических совещаниях всегда используются точки зрения сотрудников компании и мнения специалистов из различных сфер, которые подойдут к решению проблемы с разных сторон. Помните, что не все эти люди должны физически присутствовать на совещании.

Какие взаимоотношения существуют в команде?

Как только вы определитесь, кто именно будет присутствовать на совещании, внимательно изучите список участников. Это команда с устоявшимися взаимоотношениями или специальная группа, сформированная исключительно для целей данного совещания? Или же это комбинация двух групп? Ответ на этот вопрос окажет значительное влияние на дальнейшую разработку совещания.

Какой именно вид стресса вызовет это совещание?

Стратегические совещания приводят к возникновению стресса по крайней мере у некоторых участников. Обдумайте, какой именно вид стресса вероятнее всего вызовет ваше стратегическое совещание и как его можно нейтрализовать. Особое внимание необходимо уделить участникам, которые скорее всего подпадут под влияние факторов стресса.

Какие различия необходимо учитывать и использовать?

Различия между участниками совещания — должностные, по типу мышления, культурные и другие — могут представлять собой источник генерации новых идей. Но для достижения нужного эффекта необходимо, чтобы эти различия взаимодействовали друг с другом должным образом. Принимая во внимание стоящую перед вами проблему и состав участников, на каких различиях необходимо сделать акцент, чтобы выбить искру и разжечь огонь?

ЧТО СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ

Ключевая
практика
№ 1

СОБЕРИТЕ КОМАНДУ МЕЧТЫ

На эффективных стратегических сессиях присутствует команда мечты, а не команда «нужных людей». К формированию команды мечты необходимо подойти избирательно, охватив при этом всех необходимых участников.

Привлеките необходимые мнения, а не только необходимых людей

Необходимо разделить два аспекта — какие люди должны присутствовать на совещании и какие мнения необходимы для эффективной работы. Часто целесообразно бывает узнать мнение людей, которые не будут присутствовать на совещании физически — например, клиентов или профильных специалистов. Подойдите к этому вопросу творчески, используя видео- и аудиоаппаратуру, интервьюирование и т. п.

Найдите людей, которые «дружат» с неопределенностью

На всех стратегических совещаниях вы неизбежно столкнетесь с неоднозначностью и неопределенностью ситуации. С этими факторами кто-то из участников справляется лучше, а кто-то хуже. Очень важно, чтобы основная масса участников могла успешно функционировать в этих условиях.

Включите в состав участников несколько «посредников и соединителей»

Приложите усилия, для того чтобы привлечь к совещанию участников, у которых имеется развитая сеть контактов внутри организации. Они могут сыграть важную роль, выстраивая связи между различными подгруппами на совещании, а впоследствии они могут поделиться идеями с теми, кто на нем не присутствовал.

Привлеките мнения людей «с переднего края»

Важные перемены почти всегда начинаются на периферии рынков и организаций — в отдаленных региональных подразделениях, при появлении новых потребителей или молодых сотрудников и т.п. Желательно использовать при проведении стратегического совещания мнения людей, которые непосредственно имеют дело с этими изменениями.

Включите в состав участников тех, кто будет отвечать за реализацию идей, и тех, на кого это повлияет

Великие стратегические идеи имеют значение, только если они получают широкую поддержку и качественно воплощаются в жизнь. Если это уместно, то постарайтесь узнать и использовать мнения людей, которые будут отвечать за реализацию идей, и тех, на кого это окажет наибольшее влияние.

СОЗДАЙТЕ ОБЩУЮ ПЛАТФОРМУ

Лучше всего группы работают, когда общность мнений превалирует над разногласиями.

Помните о восьми опорах общей платформы:

- ▶ Чувство наличия единых целей и задач.
- ▶ Групповая и социальная самоидентификация.
- ▶ Одинаковое понимание проблем.
- ▶ Ощущение их безотлагательности.
- ▶ Единая языковая система или единообразие основных терминов.
- ▶ Наличие коллективной базы данных.
- ▶ Способность обсуждать спорные вопросы.
- ▶ Единый формат рассмотрения проблем.

Подумайте, какие именно опоры необходимо укрепить

Возможно, вы захотите укрепить большинство или все опоры платформы. Может, в вашей группе имеется одинаковое понимание проблем, но отсутствует ощущение безотлагательности их решения? Возможно, присутствует групповая самоидентификация, но участники избегают обсуждения спорных вопросов? В зависимости от цели совещания и особенностей группы, вы, возможно, захотите вбить пару-тройку гвоздей в некоторые из опор.

Используйте комментарии, полученные в ходе интервью, для «выравнивания группы»

Один из наиболее эффективных способов начать стратегическое совещание заключается в том, чтобы по результатам предварительных интервью обозначить участникам области, в которых у них имеется общность или расхождения. Если группа понимает, по каким вопросам есть единодушие, это поможет сэкономить время и позволит сосредоточиться на самом важном.

ЗАПУСТИТЕ ПРОЦЕСС УПРАВЛЯЕМОГО ГОРЕНИЯ

Как только у группы появляется общая платформа, наступает время углубиться в вопросы, по которым не достигнут необходимый консенсус.

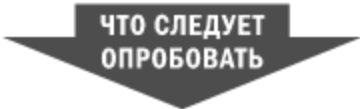
Подумайте и решите, надо ли усилить или пригасить пламя

Многие группы имеют тенденцию либо застревать в процессе дебатов, когда участники разговаривают, не слушая других, либо избегать обсуждения сложных вопросов. Подумайте, нужна ли вашей группе помощь, чтобы стимулировать и активизировать обсуждение, или, наоборот, необходимо найти способы снизить накал страстей.

Выберите методы запуска процесса управляемого горения

В этом случае применимы восемь приемов, которые можно использовать как отдельно, так и в сочетании:

- ▶ Обозначьте временную перспективу стоящих перед вами проблем.
- ▶ Рассматривайте проблему «снаружи и внутри», обращая особое внимание на внешние стимулы перемен.
- ▶ Используйте игровые методики или имитационное моделирование.
- ▶ Сосредоточьте внимание на ключевых гипотезах, а не выводах.
- ▶ Заставьте каждого почувствовать себя на месте оппонента.
- ▶ Стимулируйте группу идти на компромиссы.
- ▶ Договоритесь о применении объективных, единых критериев при выборе альтернатив.
- ▶ Установите и придерживайтесь четких границ и правил взаимоотношений.

**ЧТО СЛЕДУЕТ
ОПРОБОВАТЬ****Используйте вариант проведения интервью
с некоторыми участниками совещания**

При подготовке к большинству стратегических совещаний прослеживается тенденция приглашать туда людей, чей вклад может иметь большое значение. Но в то время, как большинство стремится оказать влияние на результат совещания, не все хотят пожертвовать ради этого одним-двумя днями. Если вам действительно необходимо знать мнение этих людей, рассмотрите вариант проведения предварительного интервью. Вы будете удивлены результатом.

Напишите «шпаргалку» с ключевыми терминами

Наличие единой системы терминов очень важно для эффективного обсуждения сложных проблем. Иногда может возникнуть путаница по поводу значения даже самых базовых терминов, таких как «концепция развития», «стратегия деятельности», «цели и задачи», и того, как они соотносятся друг с другом. Полезно предоставить участникам словарь основных терминов, чтобы все они работали с одинаковыми определениями. (Менее важно, чтобы эти определения были «правильными», ведь они часто бывают субъективными, самое главное — это их единообразие.)

Сыграйте в игру «давать и получать»

В государственном агентстве экономического развития Шотландии использовали этот прием, чтобы дать старт важному стратегическому совещанию. Команды из разных отделов агентства попросили указать как свой вклад в работу других отделов (т.е. что они дают), так и вклад других отделов в их работу (т.е. что они получают). Результаты наглядно продемонстрировали: каждый отдел полагал, что он отдает больше, чем получает. Но это противоречит здравому смыслу. Возможно, ваша группа тоже может использовать эту игру или нечто подобное, чтобы напомнить всем участникам, что они одна команда?

**Предложите каждому поставить себя на место другого
(поменяться местами)**

Иногда единственный способ понять точку зрения другого человека — это поставить себя на его место. Чтобы лучше понять сферу ответственности и должностные обязанности каждого участника недавно сформированной

команды руководителей высшего звена, глава крупной организации в сфере здравоохранения предложил в процессе принятия решений ставить себя на время на место другого сотрудника. Начальник отдела кадров играл роль финансового директора, старший юристконсульт стал на время руководителем структурного подразделения и т.д. Такая тактика помогла расширить взгляд каждого из участников на цели и стратегию деятельности компании.

Найдите скрытые потребности

Когда вы прорабатываете адаптивную проблему, участники вашей группы в какой-то момент могут почувствовать переутомление. Тут очень пригодится метод поиска потребностей. Новаторы применяют его для идентификации новых способов удовлетворения потребностей клиента. Поиск потребностей может заключаться в предварительном опросе всех участников с целью выяснить, каким образом грядущее совещание может принести им пользу. Это поможет им сконцентрироваться на позитивных результатах совещания и позволит достичь глубокого понимания проблемы, что в ином случае было бы проблематично.

Узнайте мотивацию участников

В своей книге «Считывание информации в группе» (Reading the Room) психолог Дэвид Кантор представляет простую систему распознавания мотиваций внутри группы. В то время как у каждого индивидуума имеется определенная комбинация мотивов, обычно люди руководствуются тремя главными принципами: смысл (или цель), эмоции (или взаимоотношения) и власть. Быстрый анализ наличия трех этих основных мотивирующих факторов в любой группе окажет влияние на разработку стратегического совещания, включая выбор видов деятельности и терминологии.

**ЧТО СЛЕДУЕТ
ПРОЧИТАТЬ**

Хуанита Браун «Мировое кафе: формирование будущего с помощью обсуждения» (World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter), изд-во Berrett-Koehler Publishers, 2005. Фундаментальная работа по организации группового процесса от признанного специалиста по теории и практике разработки организационных мероприятий.

Эдвард де Боно «Шесть шляп мышления»*. Учебник, рассказывающий о преимуществах различных способов мышления, а также о способах их сочетания для креативного решения проблем.

Боб Фриш «Кто в комнате? Как великие лидеры управляют командами» (Who's in the Room? How Great Leaders Structure and Manage the Teams Around Them), изд-во Jossey-Bass, 2012. Рассказывает о том, как в реальности происходит процесс принятия решения в организациях (подсказка: не на собрании исполнительного комитета).

Арт Клейнер «Кто на самом деле главный: теория ключевых групп как источника власти, привилегий и успеха» (Who Really Matters? The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success), изд-во Currency/Doubleday, 2003. Тщательный анализ того, как на самом деле осуществляется организационная политика. После прочтения этой книги вы полностью измените свое видение расстановки сил в компании.

Джон Коттер «Скупка: спасение хороших идей» (Buy-In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Down), изд-во Harvard Business Review Press, 2010. Захватывающая, основанная на реальных историях демонстрация того, как умелое управление разными мнениями может привести к достижению консенсуса в группе.

Патрик Ленсиони «Смерть от совещаний». Основанный на реальных событиях рассказ о том, почему так много совещаний проходят крайне неудачно, а также о том, каким образом управление конфликтами и наличие правильной структуры может изменить их.

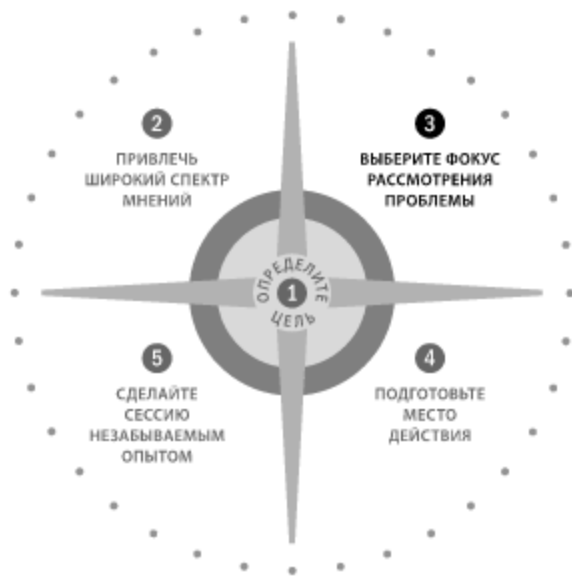
Кэрри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан «Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки»**. Незаменимое руководство по управлению сложными, но необходимыми переговорами.

Дэвид Рок «Мозг. Инструкция по применению. Как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок». Захватывающее описание последних исследований в нейробиологии, советы, как их результаты можно использовать в нашей повседневной работе, а также полезные рекомендации по организации процесса взаимодействия в группе.

Даниел Янkelович «Магия диалога. Превращая конфликт в сотрудничество» (The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation), изд-во Simon & Schuster, 1999. Полезный обзор теории и практики проведения диалога от знаменитого социолога и исследователя общественного мнения.

* Де Боно Э. Шесть шляп мышления. — М.: Попурри, 2006.

** Паттерсон К., Гренни Д., Макмиллан Р. Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.



3


**ВЫБЕРИТЕ ФОКУС
РАССМОТРЕНИЯ
ПРОБЛЕМЫ**

Важной частью вашей работы является необходимость выбрать (и, если надо, изменить) фокус рассмотрения проблемы таким образом, чтобы все участники группы могли одновременно «видеть» одно и то же.

Как вытекает из самого понятия, фокус — инструмент ограничения. Он определяет, какие элементы находятся в пределах, а какие за пределами вашего поля зрения, а также какие из них находятся на переднем, а какие — на заднем плане. Хорошо продуманный фокус рассмотрения позволяет достичь золотой середины: он концентрирует ваше внимание на определенных вещах, задействуя при этом и периферийное зрение.

Фокусировка может осуществляться с помощью разных инструментов. Это может быть наглядное изображение или схема — например, обзор конкурентов или схема инвестиционного портфеля. Это может быть мем, например «дилемма инноватора» или «переломный момент», который поможет участникам разобраться в ситуации. Это может быть также «запоминающаяся» история. Наконец, это может быть постановка ключевого вопроса, над которым необходимо поработать участникам.

Правильная фокусировка может выявить различные аспекты стоящей перед вами адаптивной проблемы, включая то, как различные ее составляющие соотносятся между собой. Она помогает участникам осмыслить много сложных моментов, усиливая таким образом взаимопонимание и способствуя генерированию новых идей. Попытка провести стратегическое совещание без эффективной фокусировки подобна составлению пазла без картинки на крышке коробки. Это вполне реально — но очень непросто.

**ЧТО СЛЕДУЕТ
СПРОСИТЬ****Какой фокус рассмотрения проблемы уже существует?**

У участников уже имеется свой собственный взгляд на проблему, в границах которого они рассматривают происходящее. Постарайтесь определить, какие именно средства уже используются для фокусировки — наглядные пособия, метафоры, ключевые концепции, ключевые слова или истории — заранее. Могут ли вам пригодиться эти инструменты? Или они уже устарели? Если так, нужно ли их пересмотреть и переработать или лучше просто заменить?

**Какие инструменты будут эффективны
в работе с этой группой?**

Инструменты, использующиеся для выбора фокуса рассмотрения, имеют разные особенности, а у людей могут быть разные предпочтения. Являются ли участники вашей группы в большей мере визуалами или им удобнее работать с запоминающимися историями? Комфортнее ли им работать с концепциями или с мемами? Вспомните о мемах, которые в прошлый раз возбудили интерес в группе. Какие уроки вы можете извлечь из их использования, чтобы правильно подобрать инструменты для вашего совещания?

**Какие рамки вам необходимы — расширяющие
или сужающие границы?**

Как фотограф с помощью объектива, так и вы с помощью фокусировки можете сужать или расширять границы восприятия. Если группа мыслит слишком узко относительно возможных вариантов решения или долго раздумывает над вопросом, значит вам стоит расширить границы. Если же налицо переизбыток информации или слишком много вариантов, вам необходимо сузить границы, чтобы участники сконцентрировались на самых важных вещах.

Нет ли на вашем совещании «невидимой гориллы»?

В большинстве групп есть «слепые пятна» — как в случае с бьющей себя в грудь гориллой, которая осталась незамеченной в знаменитом видеоролике Дэниела Саймонса. Какую важную проблему ваша группа не замечает или сознательно игнорирует? Как нужно изменить фокусировку, чтобы горилла не осталась незамеченной?

**ЧТО СЛЕДУЕТ
СДЕЛАТЬ****Ключевая
практика
№ 1****РАЗДВИНЬТЕ ГРАНИЦЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ**

Правильный выбор фокуса рассмотрения проблемы расширяет существующие границы представлений участников, но не вызывает противодействия.

Читайте мысли участников

Следите, с одной стороны, за содержанием совещания, а с другой — за ходом мысли и предположениями участников. Вам следует упорно работать над тем, чтобы понять ход их мыслей в процессе интервью и анкетирования, даже если вы хорошо знаете группу.

Заранее протестируйте ваши ключевые рамки

Мало что может привести ваше совещание к провалу быстрее, чем неприятие вашего фокуса рассмотрения проблемы одним из ведущих участников совещания — или всей группой. Всегда заранее проверяйте, как воспринимается ваша фокусировка, на нескольких специально отобранных для этого участниках совещания. Не прячьтесь, как только встретите сопротивление: любой новый фокус рассмотрения может заставить людей сначала чувствовать себя дискомфортно. Используйте тестирование для корректировки, пока не достигнете допустимого баланса между знакомой и новой информацией.

Будьте открыты для альтернативных взглядов на проблему

Дайте участникам время на усовершенствование предложенного вами способа рассмотрения проблемы и на то, чтобы они могли предложить свои варианты. Даже если вы в итоге вернетесь к первоначальной идее, рассмотрение проблемы под разными углами может привести к появлению новых идей. И если группа не найдет более эффективных вариантов рассмотрения, им останется принять ваш вариант.

УМЕНИЕ МЫСЛИТЬ В НЕПРИВЫЧНЫХ СИТУАЦИЯХ

Ключевая
практика
№ 2

Предлагая людям «мыслить незаурядно», вы наверняка не внесете никакой конкретики в процесс решения проблемы. Вместо этого предоставьте участникам встречи возможность поразмыслить над проблемой, поставив их в непривычную ситуацию.

Какие действия предпримут новички на рынке?

В процессе поиска новых идей всегда полезно задать участникам следующий вопрос: «Что предпримут новые компании, выходящие на наш рынок, если у них не будет унаследованной системы и необходимых контактов?» Или вы можете модернизировать логотип вашей компании таким образом, чтобы он выглядел как культовый бренд — например, как Google или Starbucks, — и таким образом вдохновить участников на новые креативные идеи по реорганизации или новым методам работы компании на рынке.

А что если у вас имеются неограниченные ресурсы?

Участники часто ограничивают свои возможности, даже не осознавая этого. Они подводят свои идеи к тому, что они могут сделать легко, не выходя за рамки существующих достижений или стратегий. Приглашая участников к совместной работе над вариантами решений без этих ограничений, вы предоставляете шанс для генерирования новых идей, которые могут оказаться более реалистичными, чем это могло показаться вначале.

А что если у вас весьма ограниченные ресурсы?

Установление новых ограничений может способствовать генерированию новых идей. Вы можете задать вопрос: «Как бы мы смогли решить эту проблему, если бы наш бюджет составлял одну десятую долю того, что мы имеем сейчас?» Такой вопрос побуждает участников находить скромные, низкобюджетные варианты решения проблемы, что часто приходится делать стартапам.

ВЫБЕРИТЕ НЕСКОЛЬКО КЛЮЧЕВЫХ МОМЕНТОВ

Несколько выбранных фокусов рассмотрения помогут вам подготовить содержание, составить план действий и структурировать встречу.

Не переборщите

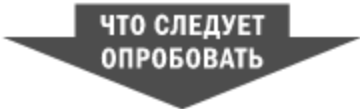
Наличие двух или трех фокусов рассмотрения является оптимальным вариантом. Использование слишком большого их количества в ходе одного совещания может вызвать скорее головную боль, чем взрыв новых идей. В то время как при достаточном количестве фокусов рассмотрения возрастают шансы на то, что один из них окажется «тем самым» и приведет к «моменту истины».

Определите заранее, на чем фокусироваться

Очень важно заблаговременно определить, на чем вы сфокусируетесь при рассмотрении проблемы, т. к. именно на этой основе вы начнете разрабатывать содержание стратегического совещания и план действий. Запоздалая фокусировка может привести к необходимости что-то менять в плане в самую последнюю минуту. В то же время необходимо оставить время на то, чтобы протестировать избранные вами ключевые моменты на состоятельность, поэтому важно не фиксировать их слишком рано.

Покажите, какая взаимосвязь существует между вашими ключевыми моментами

Если вы сфокусируетесь больше чем на одном ключевом моменте, вас обязательно спросят, как они взаимосвязаны. Задайте этот вопрос себе заранее — и постарайтесь найти хороший ответ!

**ЧТО СЛЕДУЕТ
ОПРОБОВАТЬ****Определите и разрушите устоявшиеся представления**

В каждой отрасли промышленности существуют свои устоявшиеся представления о том, как устроен мир — представления, которые часто ставятся под сомнение предпринимателями. Ларри Кили — один из ведущих мировых экспертов по инновациям в бизнесе, президент инновационной консалтинговой компании Doblin, любит повторять, что общепринятая практика создавать в продуктовых магазинах экспресс-кассы для покупателей, сделавших мало покупок, влечет за собой низкоприоритетный уровень обслуживания для лучших клиентов этих магазинов. Какие устоявшиеся представления, которым стоит бросить вызов, есть в вашей отрасли или организации?

Присмотритесь к конкурентам

Очень часто, рассматривая конкурентов, участники совещаний обращают внимание только на крупных игроков рынка. Но новейшая история полна примеров того, как стартапы или новички из других отраслей промышленности вносили смятение в ряды участников рынка. (Вспомните вхождение Amazon на рынок книгоиздательства.) Какие компании из смежных отраслей могут захотеть выйти на ваш рынок и как это изменит существующие правила игры?

**Обратите внимание на клиентов,
которых вы не замечали раньше**

В большинстве отраслей крупные конкуренты, как правило, фокусируют свое внимание на одних и тех же высокоприбыльных клиентах. Тем не менее самые успешные инновации на протяжении последних нескольких лет были направлены на «менее привлекательных» клиентов — или даже на лиц, не являющихся клиентами. На переполненном на сегодняшний день рынке услуг компания Enterprise Rent-A-Car нашла еще одну нишу, предлагая страховку от угона или повреждения арендуемого автомобиля, в то время как Zipcar продолжали вести бизнес, сдавая автомобили в аренду на короткий срок. Существуют ли на вашем рынке «тихие уголки», которые имеют потенциал для развития?

Придумайте яркие метафоры, чтобы передать суть проблемы

Вспомните матрицу поступательных и лавинообразных движений («Капля и Лавина»). Эти несколько слов стали ценным эвфемизмом, который помог

руководителям крупного поставщика интернет-услуг понять динамику рынка и решить судьбу службы предоставления телевизионного канала по требованию. Экспериментируйте с разными образами и метафорами, которые помогут сжато и точно выразить суть проблемы и таким образом вовлечь вашу группу в процесс поиска ее решения.

Найдите свои мемы

Запишите все громкие фразы и мемы, которые сегодня котируются в вашей организации. Затем просмотрите список и подумайте, какие из них могут подойти для вашего совещания.

Попробуйте схематически изобразить проблему и ее решение

В своей книге «Визуальное мышление»⁴ Дэн Розм утверждает, что сложные проблемы можно не только изобразить схематически, но и решить с помощью простых зарисовок. Если вы знаете, какой из шести главных вопросов вы хотите задать на самом деле — кто и что, сколько, где, когда, как или почему, — значит, вы знаете, какой эскиз или картинку вам нужно нарисовать. Используйте подход Розма, чтобы понять, какие наглядные пособия могут понадобиться вам на совещании.

Поэкспериментируйте с редактором диаграмм Дуарте

Онлайн-редактор диаграмм Дуарте (Duarte Design's online Diagrammer) предлагает несколько тысяч вариантов того, как можно визуализировать проблему (www.duarte.com). Это очень полезный ресурс для получения визуального вдохновения, который может помочь вам «оживить» представление проблемы.

⁴ Розм Д. Визуальное мышление. Как «продавать» свои идеи при помощи визуальных образов. — М.: Манн, Иванов и Фербер. Эксмо, 2013.

ЧТО СЛЕДУЕТ ПРОЧИТАТЬ

Дэн Ариели «Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения». Увлекательная и порой забавная разоблачительная книга о жестко запрограммированной человеческой глупости, показывающая, как наши внутренние ограничения мешают нам жить.

Стивен Деннинг «Трамплин, или Умение рассказывать истории и управление организацией в эпоху знаний» (The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Based Organizations), изд-во Butterworth-Heinemann, 2001. Определяет конкретный жанр историй, которые люди могут использовать в качестве «трамплина» для своих целей.

Нанси Дуарте «Resonate: захвати аудиторию своей яркой историей». Революционная работа, раскрывающая глубинную структуру историй, которые стимулируют наше творческое воображение.

Чип Хиз и Дэн Хиз «Сделано, чтобы "прилипнуть": Почему одни идеи живут, а другие умирают» (Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die), изд-во Random House, 2007. Рецепт создания легко запоминающихся историй.

Чип Хиз и Дэн Хиз «Ловушки мышления: как принимать решения, о которых вы не пожалете»**. Представляет собой четкое, основанное на исследованиях пособие по «обрамлению» проблем и вариантов их решений таким образом, чтобы получить наиболее эффективные результаты.

Дэниел Канеман «Думай медленно... Решай быстро»***. Тридцатипетлетнее исследование поведенческой экономики и когнитивного искажения от лауреата Нобелевской премии в области социальной психологии.

Майкл Мобуссин «Подумайте дважды: Использование силы контринтуиции» (Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition), изд-во Harvard Business Press Review, 2009. Ведущий управляющий частными активами рассказывает об особенностях — и силе — контрмышления, приводя массу примеров для практических стратегов.

Барри Нейлбафф и Ян Айрес «А почему бы и нет? Как применять бытовую изобретательность для решения проблем, больших и маленьких» (Why Not? How to Use Everyday Ingenuity to Solve Problems Big and Small), изд-во Harvard Business School Press, 2003. Сборник прекрасных практических примеров эффективности креативного построения и изменения фокуса рассмотрения проблемы.

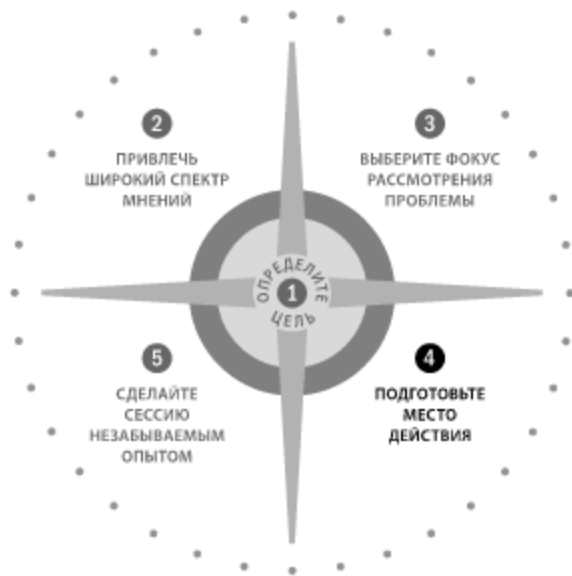
Дэн Розм «Визуальное мышление». Практический курс по использованию наглядных пособий и решению проблем. Достаточно уметь рисовать схематичных человечков.

Тихамер фон Гичи «Плодотворные изъязы стратегических метафор» (The Fruitful Flaws of Strategy Metaphors), изд-во Harvard Business Review, сентябрь 2003, 86–94. Прекрасное руководство, разъясняющее, как метафоры наполняют содержание стратегических совещаний.

* Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

** Хиз Ч., Хиз Д. Ловушки мышления: как принимать решения, о которых вы не пожалете. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

*** Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. — М.: АСТ, 2014.



4

ПОДГОТОВЬТЕ МЕСТО ДЕЙСТВИЯ

Едва войдя в помещение для проведения стратегической сессии, вы по многим малозаметным признакам сразу же сможете представить себе варианты развития событий. Зал оборудован для проведения открытого диалога или пассивного слушания? Расположение столов и стульев подчеркивает иерархическое положение участников или нивелирует его? Небольшие штрихи в обстановке указывают на тот факт, что это особое, а не рутинное мероприятие? В этом помещении люди будут осуществлять совместную деятельность или просто заниматься одновременно несколькими делами, сидя рядом?

Большинство людей осознают это в течение нескольких секунд, просто посмотрев на оформление помещения. К сожалению, то, что предстает перед их глазами, зачастую не вызывает прилива вдохновения.

Организаторы совещаний без усталости задают себе один и тот же вопрос: «У нас имеется все необходимое?» Разработчики стратегических совещаний задаются другим вопросом: «Где и каким образом мы можем создать подходящую среду для осуществления творческого взаимодействия?» Они щепетильно подходят к выбору места проведения совещания, а затем прилагают много усилий, чтобы модифицировать его под свои нужды. Они создают условия для использования практик визуального мышления в процессе совещания. А еще они уделяют особое внимание мелочам.

Возможно ли подготовить место действия при любом бюджете и в любом месте, отвечающем базовым характеристикам (список базовых характеристик представлен ниже)? Это возможно, если взять на себя личную ответственность за создание определенной среды, в которой участники будут работать. Разработчики стратегических совещаний делают это не в качестве любезности со своей стороны, а потому что знают по опыту, что подготовка места действия в значительной мере влияет на конечный результат.



ЧТО СЛЕДУЕТ СПРОСИТЬ

Какое первое впечатление вы хотите произвести на людей?

Заходя в помещение, отведенное для проведения стратегического совещания, его участники начинают соотносить свои ожидания с увиденным. Какие мысли и эмоции вы хотите вызвать у них именно в этот момент? Хотите ли вы разжечь их любопытство или вселить в них чувство уверенности? Хотите ли, чтобы они сфокусировались на чем-то одном, или нужно, чтобы они мыслили как можно шире? Оформление помещения должно способствовать возникновению настроения, который полностью отвечает целям совещания.

Какие недостатки можно превратить в преимущества?

В процессе разработки стратегического совещания вам неизбежно придется столкнуться с некоторыми ограничениями и недостатками. В этом случае используйте творческий подход и превратите их в преимущества. Когда у Джерейса Томпкина из компании Gensler было в запасе всего полдня для решения множества серьезных задач, он и его команда намеренно выбрали подход в формате «либо да, либо нет». Чтобы подчеркнуть характер совещания, команда придумала для него название «Черное и белое» и выбрала черно-белую цветовую гамму как для материалов, так и для одежды участников.

Какие визуальные материалы помогут вашей группе «увидеть» решение проблемы?

Людям проще прийти к согласию по многим вопросам, когда они все вместе одновременно в прямом смысле слова видят одну и ту же картинку. Разные виды графических интерфейсов, от флипчарта, интерактивной доски Smart Board до зарисовок и макетов, могут помочь вам в этом деле. При проведении совещания можно использовать несколько видов визуальных материалов, но участники, как правило, пользуются одним или двумя.

Какие мелкие детали окажут большое влияние на совещание?

Великие разработчики знают, что незначительные детали часто определяют восприятие ситуации или продукта пользователем. Примером тому может служить расположение хирургических инструментов при проведении операции или издаваемые смартфоном звуки, когда вы ставите его на зарядку. Внимательно посмотрите на подготавливаемое вами место действия и спросите себя: «Какие небольшие детали можно привнести, чтобы доставить удовольствие участникам и обеспечить их полную вовлеченность в совещание?»

**ЧТО СЛЕДУЕТ
СДЕЛАТЬ****Ключевая
практика
№ 1****СОЗДАЙТЕ СВОЕ ПРОСТРАНСТВО**

Большинство общепринятых мест для проведения совещаний невзрачны и плохо подходят для целей творческого взаимодействия. Мы можем и, более того, мы должны добиться большего.

Покиньте неудачное место

При выборе помещения для проведения совещания лучше всего подыскать место, где можно отвлечься от ежедневных дел и забот. Творческие прорывы редко происходят в том же самом зале совещаний, где до этого проводился анализ бюджета или проектное планирование. Если вы все-таки вынуждены проводить совещание в привычном и абсолютно не вдохновляющем месте, сделайте все возможное для его трансформации. Помещение должно подчеркивать важность и отличие данного совещания от других.

Начните с подходящего помещения со свободной планировкой

Необходимо найти помещение с требуемыми базовыми характеристиками. Лучший вариант — помещение со свободной планировкой, способствующей возникновению творческого взаимодействия. С осторожностью используйте вычурные и замысловатые элементы. Базовые характеристики включают как минимум подходящий по размеру зал и достаточно свободного пространства для генерирования идей и обмена ими.

Стремитесь к естественному освещению

Результаты исследований доказывают, что пациенты быстрее выздоравливают в палатах с окнами. В любом помещении дневной свет оказывает огромное влияние на настроение и бодрость участников. Это основное требование к помещению, если продолжительность совещания — полдня и больше. При выборе помещения некоторые организаторы мероприятий будут утверждать, что естественное освещение не имеет большого значения, и направят вас в ближайшую пещеру. Не ходите туда!

Адаптируйте помещение к целям встречи

Как только вы найдете подходящее помещение со свободной планировкой, подумайте, каким образом его можно трансформировать с учетом стоящих перед

вами целей и задач. Иногда для этого полезно придумать основную тему, лозунг совещания. При подготовке стратегического совещания по вопросам перспектив дистрибьюторов компании *Amway* команда разработчиков сделала акцент на трех темах. Для каждой было отведено собственное место: кафе, кинозал и мастерская. Когда участники переходили из одного места в другое, новая обстановка соответственно настраивала их либо на диалог, либо на восприятие информации, либо на генерирование новых идей.

«Комната 101»

Выберите помещение, подходящее:

- ▶ *по размеру* — в котором не чувствуешь себя стесненно или как в пещере;
- ▶ *по форме* — позволяет быть на виду и видеть всех;
- ▶ *по площади* — которое подходит как для пленарных, так и для секционных заседаний (они могут проходить либо в отдельных комнатах, либо в одной) и имеет достаточно свободного пространства;
- ▶ *по наличию окон* — впустите в помещение солнечный свет!

С возможностью трансформаций в плане:

- ▶ *мебели* — там должны быть переносные сборные комплекты мебели, устанавливаемые по необходимости;
- ▶ *рабочих поверхностей* — у участников должно быть место, где можно писать, машинально чертить или рисовать, а также набрасывать идеи на бумаге;
- ▶ *свободного места на стенах* — там должно быть достаточно места, чтобы повесить постеры, временные графики, таблицы и другие материалы, которые постоянно должны быть видны.

А также без отвлекающих факторов и комфортную в плане:

- ▶ *мест для сидения* — они должны быть удобными;
- ▶ *температуры* — регулируемой и установленной на оптимальном уровне;
- ▶ *акустики* — все должны друг друга хорошо слышать, не должно быть отвлекающего фонового шума;
- ▶ *минимальных отвлекающих факторов* — никаких излишеств в виде психоделических ковров, безвкусных предметов искусства, куч складированного хлама и никакого интенсивного движения за окном.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ВИЗУАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА

Наш мозг усваивает изображения лучше, чем текст. Воспользуйтесь визуальными материалами, чтобы помочь вашей группе быстрее генерировать новые идеи.

Подкрепите слова визуальными средствами

Никогда не следует одновременно слушать презентацию и читать текст на экране. Результаты исследований показали, что наш мозг не может полноценно работать в таком режиме. Вместо этого включите в презентацию слайды или изображения, иллюстрирующие ваше выступление. Использование текста должно быть сведено к минимуму.

Используйте визуальные схемы, чтобы было видно целое и его составляющие

Иногда при обсуждении сложных тем участники рассуждают либо слишком отвлеченно и обобщенно, либо углубляются в обсуждение деталей. Чтобы избежать ситуации, когда из-за леса не видно деревьев или наоборот, придумайте или найдите подходящие визуальные схемы. Их задача заключается в том, чтобы участники видели, как их идеи связаны с решением глобальной задачи. Эта схема должна быть на виду в течение всего совещания.

Наглядно изобразите и представьте на всеобщее обозрение ключевые моменты обсуждения

Когда ключевые моменты наглядно отображены, они с большей вероятностью останутся в памяти участников, и те обратятся к ним вновь по прошествии времени. При условии, что идеи участников будут услышаны и отображены подобным способом, для них окажется проще оставить прошлое в прошлом и сконцентрироваться на настоящем моменте.

Фиксируйте продвижение к цели

Наглядное изображение ключевых моментов также позволяет участникам ощущать прогресс в достижении цели. Они в прямом смысле слова видят возникающие с течением времени договоренности и новые идеи. Не следует перегружать

стены записями мельчайших подробностей. Тщательно отберите визуальные материалы (например, зарисовки на ватмане, заполненные таблицы, перечень договоренностей), которые будут содействовать успешному проведению совещания и способствовать возникновению у участников ощущения продвижения вперед.

Визуальные элементы стратегической сессии

При разработке стратегической сессии подумайте, где, когда и как вы можете использовать визуальные средства:

- ▶ *заранее подготовленные материалы*, такие как слайды, постеры, раздаточный материал или графики;
- ▶ *базовые формы* — шаблоны, разработанные для прохождения участниками определенной последовательности действий;
- ▶ *концептуальные материалы* — визуальные модели, которые структурируют совещание и увязывают отдельно взятые проблемы с глобальной задачей; могут быть простыми, как, например, графики, или сложными, как системные диаграммы;
- ▶ *макеты* — чертежи или другие изображения рабочего варианта идей и решений; могут быть набросками или тщательно проработанными материалами, заранее подготовленными или созданными в процессе совещания;
- ▶ *материалы, фиксирующие происходящее*: флипчарты, графическая фиксация, фотографии и цифровые интерфейсы (такие как «Вики»), которые фиксируют и сохраняют информацию в режиме реального времени.
- ▶ *интерактивные заметки*: любой графический интерфейс, используемый для поиска и создания идей в режиме реального времени, такой как построение ассоциограмм, эскизное представление или импровизированная роспись стен.

УДЕЛЯЙТЕ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ МЕЛОЧАМ

При разработке совещаний находите удовольствие в деталях. Участники обязательно заметят и оценят тот факт, что мельчайшие детали процесса тщательно проработаны.

Избавьтесь от всех факторов, отвлекающих внимание

В большинстве случаев мы используем любой предлог для переключения внимания. Чтобы избежать этого, необходимо заранее обеспечить участников необходимыми для работы материалами, техническими средствами и оборудованными рабочими местами. Также необходимо очистить помещение от складированных по углам расходных материалов или любого другого хлама, убедиться, что в выбранной комнате не слышен шум близлежащей стройки или дороги. Помещение не должно напоминать ни холодильник, ни раскаленную духовку. И никаких запахов еды до наступления времени обеда!

Побалуйте своих гостей


Люди, которые чувствуют себя комфортно и ощущают, что о них заботятся, становятся более открытыми и лучше воспринимают другие точки зрения. Помочь участникам совещания расслабиться может вкусная, правильно подобранная еда, уютное помещение с замечательным видом из окна или небольшой, уместный в данной ситуации подарок.

Все должно быть согласовано

Если совещание посвящено экологической устойчивости, не надо предлагать воду в пластиковых бутылках. Если на повестке дня стоит налаживание взаимодействия между подразделениями организации, откажитесь от большого стола для переговоров и вообще всего того, что разделяет людей. Если разговор идет о смелых планах по дальнейшему развитию компании, то предпочтительнее провести совещание в месте, которое не напоминает о прошлом.

Все таблицы должны быть соответствующего размера

Очень сложно понять идею, если она представлена на крохотном клочке бумаги. Размер таблиц и других рабочих материалов должен соответствовать количеству работающих с ними участников. Для одного-двух человек подойдет формат А4 или немного больше. Для группы из трех-четырех человек нужна таблица размером от 28 на 44 см до 1,2 на 2,4 м.



ЧТО СЛЕДУЕТ ОПРОБОВАТЬ

Рассмотрите вариант с нетрадиционным местом проведения сессии

Большинство стратегических сессий проводится в офисных зданиях или отелях. Но стоит рассмотреть менее очевидные варианты. Мы проводили стратегические совещания в ночных клубах, на круизном лайнере, в VIP-ложе бейсбольного стадиона, в галерее искусств и даже в монастыре. Несмотря на то что выбор нестандартных мест потребует больших усилий в плане логистики, они несут в себе элемент сюрприза и подчеркивают тему совещания.

Фиксируйте этапы совещания в виде «граффити» на стенах

Одним из эффективных способов использования механизма обмена знаниями является наглядная запись в хронологической последовательности всех важных тенденций и событий. На стратегическом совещании по вопросу долгосрочных инвестиций команда Фонда Рокфеллера представила хронологию событий за десять лет, приведших к возникновению этой сферы деятельности. Команда проекта также предложила участникам дополнить картину историями из своего опыта, наподобие создания граффити на стенах. Это позволило участникам представить свою деятельность как часть общей картины.

Создайте звуковую дорожку

При разработке стратегических совещаний меньше всего внимания уделяется музыке. Между тем, она может создавать у участников ощущение продвижения вперед, а также разбивать совещание на части. Необходимо подобрать мелодии, гармонирующие с общим настроением совещания и культурными особенностями группы участников.

Поддерживайте связь с внешним миром

Бывает, что организации функционируют изолированно и замкнуты лишь на себе. Один наш коллега на стратегическом совещании по вопросу работы с клиентами помог его участникам выйти за границы этого замкнутого пространства таким образом: во время перерывов он включал запись звонков, поступающих в контактный центр, в качестве фонового «белого шума». Джервейс Томпкин из Gensler сделал нечто похожее. Он поставил в зале вырезанные из картона фигуры в человеческий рост значимых для совещания персон, которые

на нем не присутствовали. Этот шаг помог преодолеть известный феномен, о котором говорится: «С глаз долой, из сердца вон».

Используйте «графические руководства»

Деятельность небольших групп будет более продуктивной при наличии у них наглядных таблиц (макетов) или карт процесса. Консалтинговая группа Grove называет их «графическими руководствами». Разнообразные руководства в большом количестве представлены на сайте компании (www.grove.com). Их можно использовать либо в готовом виде, либо как источник вдохновения для создания собственных «графических руководств».

Придумайте свой фирменный знак!

Иногда имеет смысл создать для совещания фирменный знак. Он не должен быть замысловатым или дорогостоящим. Для этой цели вполне подойдет логотип. Создание наглядного изображения темы совещания или соответствующая цветовая гамма помогут объединить все части вашей программы.

Не переусердствуйте с игровыми элементами

Раздача участникам игрушек, таких как йо-йо, пластилин и т.п., может быть очень милым штрихом, помогающим создать творческую атмосферу. Но при этом также возникает риск превратить совещание в нечто несерьезное. Несмотря на то что творческий подход к решению проблем подразумевает наличие игрового элемента, далеко не всегда для этой цели подходят игрушки. Постарайтесь придумать другие способы стимулировать творческое начало присутствующих.

**ЧТО СЛЕДУЕТ
ПРОЧИТАТЬ**

Скотт Дорли и Скотт Уитхофт «Создайте пространство: как подготовить почву для креативного сотрудничества» (Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration), изд-во Wiley, 2012. Два автора выполнили очень почетный и очень сложный проект — спроектировали здание Института дизайна в Стэнфорде. В этой книге рассказывается о приемах создания рабочих мест, способствующих творческому процессу.

Нэнси Дуарте «Slide:ology. Искусство создания выдающихся презентаций»*. Ценное руководство по созданию увлекательных, а не скучных слайдов и других материалов, в которое входят уроки как для новичков, так и для профессионалов.

Стивен Фью «Покажи мне цифры: создание таблиц и графиков» (Show Me The Numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten), изд-во Analytics Press, 2012, и «Теперь вы можете это увидеть: простые методы визуализации для количественного анализа» (Now You See It: Simple Visualization Techniques for Quantitative Analysis), изд-во Analytics Press, 2009. Замечательный обзор методов визуализации данных, основанный на фундаментальных работах Эдварда Тафти и представленный в доступной форме.

Дональд Норман «Дизайн привычных вещей»**. В своей работе, посвященной классическим ошибкам дизайнеров, Норман проникает в тайну того, почему вещи либо вызывают у нас восторг, либо доводят до отчаяния.

Гарр Рейнольдс «Искусство презентаций. Идеи для создания и проведения выдающихся презентаций»***. Книга-бестселлер рассказывает об эффективном способе донесения материала презентации до аудитории за счет достижения большей простоты и использования повествовательной формы изложения и наглядных материалов.

Дэн Розм «Бла-бла-бла. Что делать, когда слова не работают». В своей первой книге «Визуальное мышление» Розм показал, как простые наброски могут ускорить процесс нахождения креативных решений. Эта книга более детально описывает, как визуальное мышление способствует возникновению продуктивного диалога между участниками совещания.

Дэвид Сиббет «Визуализируй это! Как использовать графику, стикеры и интеллект-карты для командной работы»****. Дэвид Сиббет — отец визуальной фасилитации, которая заключается в визуальном запечатлении в режиме реального времени групповых обсуждений и дискуссий. В его книге описываются основные методы данного процесса и много полезных для проведения стратегических совещаний приемов.

* Дуарте Н. Slide:ology. Искусство создания выдающихся презентаций. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

** Норман Д. Дизайн привычных вещей. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

*** Рейнольдс Г. Искусство презентаций. Идеи для создания и проведения выдающихся презентаций. — М.: Вильямс, 2014.

**** Сиббет Д. Визуализируй это! — М.: Альпина Паблшер, 2014.



5

**СДЕЛАЙТЕ СЕССИЮ
НЕЗАБЫВАЕМЫМ
ОПЫТОМ**

Большинство людей готовятся к стратегической сессии, как к важной встрече, вместо того чтобы рассматривать ее как нечто совсем иное.

Они подходят к планированию, как и авиадиспетчеры, стараясь организовать «посадочные полосы» для рассмотрения различных вопросов в насыщенной повестке дня.

Если вы хотите генерировать получение незабываемого опыта — а не просто отштамповать повестку дня — вам следует мыслить иначе. Снимите с головы наушники авиадиспетчера и попробуйте роль диджея, подбирающего сет-лист, который зарядит участников энергией, расскажет им историю и запомнится навсегда.

Многие люди рассматривают «переживание», положительный опыт как некий дополнительный бонус — представляя его как проведение совещания с последующим ужином в хорошем ресторане или поиск отличного места для выездной встречи, или как красивое оформление раздаточных материалов для совещания. Но в рамках стратегической сессии переживание, впечатление, полученный опыт значат куда больше. Они вовлекают участников в интеллектуальный и эмоциональный процесс.

При разработке стратегического совещания необходимо повысить уровень активного обучения, эмоционально (а не только интеллектуально) вовлечь участников в процесс и создать линию повествования. Прodelайте эту работу максимально хорошо, и вы подарите участникам переживание, ведущее к генерированию новых идей и эффективным действиям.



ЧТО СЛЕДУЕТ СПРОСИТЬ

В каком опыте нуждается сейчас ваша группа?

«Опыт — лучший учитель» — возможно, это уже избитое, но очень верное выражение. В зависимости от ваших целей, правильным опытом может стать военная игра, сценарное планирование, рабочее совещание, обучение с «глубоким погружением», настроенное на пользователя имитационное моделирование или какие-то другие варианты. Но это точно не должна быть стандартная встреча, наполненная слайдовыми презентациями.

До какой степени вам необходимо фокусироваться на достижениях, а не на переживаниях?

Все стратегические сессии предполагают как достижения (возможности), так и переживания (риски), и группа может оказаться в большей степени мотивирована двигаться в ту или иную сторону. Хорошо спланированная сессия обеспечивает отличный баланс между двумя этими направлениями, в зависимости от того, что нужно в конкретной ситуации и для достижения поставленных целей.

Что может обеспечить комфорт или вызвать дискомфорт на вашем совещании?

Стратегические сессии подразумевают наличие компромисса, который мы называем *парадоксом комфорта*. Творческий подход проявляется в том случае, когда удовлетворены базовые потребности людей и они не испытывают стресс. Но появлению новых идей всегда предшествуют определенные разногласия. Подумайте заранее над тем, что может заставить участников чувствовать себя комфортно во время совещания, а что может вызвать дискомфорт.

Что участники должны вынести с совещания?

Каждая стратегическая сессия имеет свою «линию повествования». Подумайте о том, какую историю (а не только ее финал) участники запомнят, чтобы возвращаться к ней, используя ее как точку отсчета. Если история будет подкреплена наглядными изображениями, она станет более запоминающейся и ею будет легче поделиться с другими.

**ЧТО СЛЕДУЕТ
СДЕЛАТЬ****Ключевая
практика
№ 1****ОТКРЫВАЙТЕ ЧТО-ТО НОВОЕ,
А НЕ ПРОСТО ГОВОРИТЕ**

Люди обучаются быстрее на собственных открытиях. И это еще одна причина, по которой нам пора прекратить строго придерживаться основных пунктов плана.

Сведите к минимуму пассивное получение информации

Освободите место для активного обучения. Оцените контент, который вы планируете включить в совещание, с точки зрения того, какую его часть вы можете заранее раздать участникам в качестве подготовительного чтения или видеоматериалов. Возможно, вы захотите преобразовать его теоретическую часть в деятельность, направленную на открытие чего-то нового. Ваша программа вполне может включать в себя презентации, но они будут сведены к минимуму, так что участники недолго будут пребывать в пассивном состоянии.

**Больше времени отведите на деятельность,
направленную на решение проблем**

Люди заинтересованы в решении проблем, которые их беспокоят, — поэтому непременно «разбавьте» ваше совещание несколькими упражнениями на решение проблем. Дайте подгруппам четкие руководства к действиям, раздайте заранее подготовленные наглядные пособия или сделайте и то и другое, чтобы помочь участникам объединиться в работе над проблемой.

Заставьте людей двигаться — и работать руками

Когда Карен Хансон из Intuit захотела донести до своих коллег важность получения клиентами «первого положительного опыта» использования продуктов компании, она не стала читать лекции на эту тему. Вместо этого она раздала участникам совещания несколько разнотипных замков с цифровыми кодами, которые присутствующие должны были использовать сразу же после того, как достанут упаковки. Некоторые комбинации были простыми, а некоторые достаточно сложными. Таким образом, участники почувствовали на собственном опыте, какой эффект может произвести на клиента первое взаимодействие с продуктом.

ВСЕЦЕЛО ЗАДЕЙСТВУЙТЕ УЧАСТНИКОВ

Разум и эмоции не существуют параллельно друг другу, они тесно взаимосвязаны. Эффективные стратегические совещания в равной степени затрагивают и умственную, и эмоциональную сферы.

Создайте условия для простого человеческого общения

Прохладная формальная обстановка располагает к натянутым взаимоотношениям. Но искренние разговоры невозможны без настоящих эмоций. Если вы хотите, чтобы участники были полностью вовлечены в обсуждение, привнесите оттенок дружеского участия, и это продемонстрирует участникам, что проявлять человеческие качества — совершенно нормально. Это можно сделать с помощью самых простых средств, таких как уютный диван, или нарисованные от руки иллюстрации, или горячая еда. В одной из групп, с которой нам довелось работать, на обед всегда подавали суп, т. к. его любили все участники.

Установите четкие границы

Организаторы часто неохотно включают эмоциональный аспект в процесс обсуждения проблем, т. к. это может сделать исход стратегического совещания менее предсказуемым. Кроме того, не все участники к этому готовы. Поэтому вам необходимо подумать об установлении определенных границ, что поможет скептикам отбросить свои опасения. В качестве одной из эффективных тактик можно установить нейтральные критерии отбора мнений во время совещания, и это продемонстрирует участникам, что принятие решения не будет в итоге зависеть только от эмоционального подхода.

Приготовьтесь к эмоциональным взлетам и падениям

На успешных совещаниях, как правило, бывает и то и другое. На примере истории с «Братями христианских школ» в Австралии, которые столкнулись с проблемой сокращения их численности, видно, что иногда необходимо испытать сильное эмоциональное потрясение для того, чтобы добиться значительных успехов. Группы, которые совместно переживают катарсис, часто впоследствии достигают удивительных результатов.

ЗАДАЙТЕ ЛИНИЮ ПОВЕСТВОВАНИЯ

Повестка дня — это просто список дел, в то время как опыт — это процесс со своей траекторией движения. Заранее продумайте, как участники будут переживать предложенный вами опыт в ходе совещания.

Сосредоточьтесь на начале и окончании совещания

Первое и последнее впечатление являются определяющими элементами любого опыта. Благодаря *правилу последнего впечатления* — доказанному явлению в социальной психологии — мы склонны больше помнить то, что произошло в самом конце. Уделите достаточно времени при подготовке к совещанию разработке вступительной и завершающей частей.

Усиленно прорабатывайте «критические» моменты

Процесс разработки как отрасль знаний призывает вас сосредоточиться на «самых сложных проблемах, чтобы правильно сориентироваться» в любой ситуации. В стратегическом совещании некоторые из этих сложных проблем, ведущих к оптимизации опыта, проявляются в момент необходимости принимать решение. Найдите дополнительное время и силы на то, чтобы подготовиться к тому, как управлять этим моментом.

Чередуйте действия и размышления

Подумайте, сколько действий могут выполнить участники, прежде, чем вернуться к пассивной работе, — и сколько разговоров выслушать до того, как снова приступят к активным действиям. Оптимальный ритм работы будет для каждой группы свой, но если вы сумеете правильно определить его, то процесс будет успешно продвигаться вперед.

Найдите баланс

Если стратегическое совещание заканчивается провалом, то в большинстве случаев это происходит потому, что участники «бесцельно блуждают» вокруг проблемы или делают «марш-бросок» по всем пунктам повестки дня. Найдите баланс между тем и другим. Это значит, что нужно ставить четкие цели и границы и следить за продвижением к конечному результату, но в то же время оставлять достаточно возможностей для исследований и открытий.

ЧТО СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ

Используйте модель «Пять “3”»

Проектная группа инновационной консалтинговой компании Doblin использует простой инструмент оценки любого взаимодействия с клиентом.

МОДЕЛЬ «ПЯТЬ “3”» КОМПАНИИ DOBLIN

1. **ЗАВЛАДЕЙТЕ ВНИМАНИЕМ.** Каким образом участники получат информацию о планируемом совещании?
2. **ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕ.** Каким образом участники придут на место проведения совещания?
3. **ЗАЙМИТЕ УЧАСТНИКОВ.** Какой опыт они приобретают в процессе совещания?
4. **ЗАВЕРШИТЕ ПРОЦЕСС.** Каким образом участники покинут зал и место проведения совещания?
5. **ЗАЦЕПИТЕ УЧАСТНИКОВ.** Все (формальные и неформальные) коммуникации и взаимодействия, которые последуют за совещанием.

Большинство людей тратят много времени на обдумывание пункта 3, — т.е. самого мероприятия. Но остальные четыре не менее важны для впечатления, которое получают участники. Незначительные, казалось бы, детали, например, креативное приглашение на мероприятие (стадия завладения вниманием) или необычный подарок (на этапе завершения или зацепки) могут существенно изменить восприятие совещания участниками и сделать этот опыт незабываемым.

Нарисуйте «дорожную карту»

Каждое стратегическое совещание имеет энергетические и эмоциональные подъемы и спады. Некоторые из них планируются заранее, некоторые возникают спонтанно, исходя из динамики поведения группы. Диаграмма «Линия повествования для стратегического совещания “Братьев христианских школ”» в главе «Сделайте сессию незабываемым опытом» демонстрирует пример простой «дорожной карты», отражающей чередование энергетических и эмоциональных подъемов и спадов во время одного стратегического совещания. Попробуйте нарисовать простой график (наподобие приведенного в качестве примера), демонстрирующий ваше понимание того, как участники будут чувствовать себя во время совещания.

Превратите проблему в игру

Интересная, направленная на обучение игра может оказаться самым простым способом вовлечь участников в процесс. «Братья христианских школ» попробовали разобраться со стоящей перед ними проблемой с помощью настольной игры «Демография в действии», а руководители компании Intuit достигли соглашения по вопросу использования мобильных устройств в процессе игры «Охота на мусор» (поиск предметов, спрятанных в разные места). Если такое обращение к игре поначалу кажется рискованным, вы можете снизить этот риск, поэкспериментировав заранее, чтобы проверить, как работает этот прием.

Проведите «предварительный аудит» возможного развития событий

Наиболее известным инструментом управления качеством, разработанным Эдвардом Демингом, является «предварительный аудит» — или разбор того, что еще не произошло, чтобы предотвратить возможные ошибки. Попробуйте провести «предварительный аудит» вашего совещания, задав себе вопрос: «Совещание полностью провалилось — что стало причиной?» и «Совещание прошло очень успешно — что этому способствовало?». Наверняка у вас появятся новые идеи на тему того, что можно улучшить.

При сдаче проектов используйте шаблоны

Готовые проекты маленьких групп — когда подгруппы участников делятся своими идеями или озарениями со всей группой — могут оказаться самой сложной частью совещания. Участники часто сталкиваются с проблемой подведения итогов работы или обсуждений в своей группе и склоняются к ведению пустых разговоров. Дайте им четкий шаблон, предусматривающий освещение только основных моментов, который они могут использовать при подготовке отчетов о результатах работы.

**ЧТО СЛЕДУЕТ
ПРОЧИТАТЬ**

Джон Брэдфорд, Энн Браун и Родни Кокинг «Как люди обучаются: мозг, разум, опыт и школа» (How People Learn: Brain, Mind, Experience, and School), изд-во National Academies Press, 2000. Этот знаменательный отчет Государственного комитета по научным исследованиям является отличной отправной точкой для изучения процесса получения знаний.

Льюис Карбон «Инструктаж: как заставить покупателей возвращаться снова и снова» (Clued In: How to Keep Customers Coming Back Again and Again), изд-во FT Press, 2004. Книга о том, как надо разрабатывать продукты и услуги, имеющая прямое отношение к стратегическим совещаниям.

Дейв Грей, Сэнни Браун и Джеймс Мекануфо «Геймштурминг: игры, в которые играет бизнес»*. Набор инструментов, состоящий из различных видов деятельности в игровой форме, способствующих генерированию новых идей в группах. Вы можете использовать эти упражнения уже в готовом виде или в качестве основы для разработки собственных вариантов.

Джон Медина «Правила мозга: 12 принципов выживания и процветания на работе, дома и в школе» (Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School), изд-во Pear Press, 2008. Обзор последних исследований в области изучения мозга изобилует интересными взглядами на то, что испытывают или какой опыт приобретают участники стратегических совещаний.

Дональд Норман «Эмоциональный дизайн — секрет нашей любви и ненависти к окружающим вещам» (Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things), изд-во Basic Books, 2005. Выдающийся критик дизайна и психолог рассказывает о том, как дизайнеры рассматривают свою профессию с холистической и человекоцентристской точек зрения. Форма и функция, объединяйтесь!

Джозеф Пайн II и Джеймс Гилмор «Экономика впечатлений»**. Авторы обосновывают важность эксперимента в современной экономике и отправляются вместе с читателями на экскурсии в разные компании, чтобы подтвердить свои предположения.

Дэниел Пинк «Новый мозг. Почему правое полушарие будет править миром»***. Отчасти полемика, отчасти практическое руководство — этот бестселлер Пинка исследует творческие умения, такие как рассказывание историй, проявление эмпатии и проектирование, которые меняют нашу экономику, а также стратегические совещания.


Дэниел Шахтер «Семь грехов памяти» (Seven Sins of Memory: How the Mind Forgets and Remembers), изд-во Mariner Books, 2002. Книга об основных особенностях и недостатках человеческой памяти, которая объясняет, что и почему мы сохраняем (или не сохраняем) в ней по прошествии какого-то времени.

* Грей Д., Браун С., Мекануфо Д. Геймштурминг. Игры, в которые играет бизнес. — СПб.: Питер, 2012.

** Пайн Д., Гилмор Д. Экономика впечатлений. — М.: Вильямс, 2005.

*** Пинк Д. Новый мозг. Почему правое полушарие будет править миром. — М.: Рипол-Классик, 2014.

Благодарности



Многие из идей, представленных этой книге, были почерпнуты нами в необычном месте под названием Global Business Network (GBN), где мы впервые встретились в 2001 г. В то время GBN была небольшим предприятием, поставившим перед собой важную задачу: помочь организациям шире и более творчески взглянуть на возможности и вызовы, с которыми они сталкиваются. В период с 1987 по 2012 г. GBN внедрила в сотни различных компаний метод сценарного планирования, повлияв таким образом на то, как их руководители рассматривают будущее и принимают значимые решения. На личном уровне это было сообщество практиков, которых отличали неуемное любопытство, взаимное уважение и стремление сделать мир лучше.

Несмотря на то что GBN больше не существует, ее наследие продолжает жить. Сценарное планирование стало распространенным инструментом, помогающим справляться с состоянием неопределенности, а команда GBN продолжает быть проводником перемен во многих организациях по всему миру. Для нас большое счастье быть частью этой команды.

Двое наших коллег по GBN оказали огромное влияние на содержание этой книги. Дженни Джонсон, бывшая глава GBN, прошла с нами весь путь от черновых набросков до подготовки к печати, призывая нас более логично и ясно излагать свои мысли и помогая в критические моменты не только словом, но и делом. Нэнси Мерфи была нашим экспертом и музой и на каждом этапе работы над книгой давала советы, как сделать ее более содержательной и максимально отвечающей запросам читателя.

Наш агент, Кристи Флетчер, на раннем этапе разглядела потенциал этого проекта и в течение всего процесса работы над книгой также давала нам безошибочные советы. Благодаря ее усилиям мы потратили гораздо меньше сил и времени, так как она помогала нам концентрироваться на наиболее значимых вещах.

Огромную поддержку нам оказала редакционная коллегия издательства Simon & Schuster. Умение Бена Лоенена оценить и содержание, и стиль, и логику повествования помогло нам в достижении нужного результата. Брит Хвиде терпеливо направляла нас в течение всего процесса, при этом зачастую ей приходилось осваивать новую для нее территорию, чтобы помочь нам лучше изложить свое видение. Мы также благодарны Эмили Луз, которая тактично указала нам на недостатки исходного варианта и помогла доработать его.

Кристофер Симмонс и Натан Шарп из дизайнерской компании MINE, расположенной в Сан-Франциско, замечательно оформили книгу и оказали неоценимую помощь в доведении наших основных идей до того уровня ясности, когда их можно легко отобразить визуальными средствами.

И наконец, книга не появилась бы на свет без участия более чем 100 профессионалов, которые потратили массу времени на то, чтобы дать нам интервью, поделившись с нами своими историями из жизни и идеями. К сожалению, много замечательного материала не вошло в книгу, но все эти интервью помогли нам глубже разобраться в тонкостях приемов и методов, описанных в нашей книге. Мы сделали все возможное, чтобы со всем вниманием ознакомиться с различными точками зрения этих замечательных людей, и надеемся, что отдали им должное в этой книге.

От Криса Эртела

Как правило, в титрах к кинофильму имена звездных актеров указывают в начале. В благодарностях к книгам они обычно перечисляются в самом конце. С моей точки зрения, более правильный подход в киноиндустрии.

Мои родители, оба профессиональные редакторы, передали мне по наследству вдохновение, неудержимую жажду знаний и глубокую любовь к слову. В возрасте далеко за семьдесят моя мама смогла найти в почти готовой рукописи несколько десятков мест, подлежащих доработке, которые были пропущены при многочисленных редакциях. Когда же книга наконец отправилась в печать, я на расстоянии ощутил тепло довольной улыбки отца.

Сказать, что моя супруга Джоанна Буурман «поддерживала» меня в работе, будет, мягко говоря, преуменьшением. К тому времени, когда у нас с Лизой Кэй Соломон созрела идея написать эту книгу, мы не были до конца уверены, что сможем осуществить этот проект, но Джоанна дала понять, что у меня просто нет иного выбора, кроме как заняться им и довести до успешного завершения. Наша дочь Вера была слишком мала, чтобы понять, почему ее папа каждый день в течение года идет

в кафе, а не в офис. Но она почувствовала, что мне требуется помощь, и каждый день клала в мою сумку свою любимую мягкую игрушку Гаги, чтобы подбодрить меня.

Где бы мы были без наставников? Мой близкий друг и «соучастник сговора» Имонн Келли был телом и душой погружен в нашу работу, продвигая ее всеми силами в течение нескольких лет. Теперь я у него в неоштатном долгу.

Когда у меня не доставало информации, чтобы продолжать работу, я сразу же вспоминал трех людей, к которым мог обратиться. Бри Линкетхокен обучал меня когнитивистике и поведенческой экономике, и его влияние ощущается в каждой главе книги. Джонатан Стар был моей своеобразной лакмусовой бумажкой — на нем я проверял реакцию экспертов-практиков на книгу, и его критические замечания повлияли на содержание нескольких глав. А Напир Коллинз, специалист по сетям, который помог очень многим достойным книгам появиться на свет, предоставил мне доступ к глубинным пластам знаний.

Кроме того, я многим обязан таким блестящим умам, в как Стюарт Бранд, Джо Фуллер, Кэтрин Фултон, Жозель Гарро, Джин Хаммель, Рональд Хейфец, Ларри Кили, Арт Клейнер, Джей Огилви, Анно Саксениан, Майкл Шраге, Клей Ширки, Питер Шварц, Киз ван дер Хейден, Стив Вебер и Лоуренс Уилкинсон.

Мне повезло поучиться у настоящих профессионалов в разработке стратегических сессий. Если у вас появится шанс поработать вместе с этими людьми, постарайтесь не упустить его. Вот эти профессионалы: Саргаз Ахмед, Эндрю Блау, Николь Боер, Джим Бутчер, Линн Каррутгерс, Джуди Ченг, Кристин Коббл, Джон Коллинз, Мик Костиган, Дон Деросби, Анджело Фриго, Берни Джаворски, Кэти Джойс, Эрик Кнаер, Барбара Киббе, Пит Лейден, София Лианг, Мэтт Локсин, Мэтт Маркус, Джо Маккроссен, Майкл Мулахи, Энрике Ортегон, Стив Пикл, Мэтт Ранен, Крис Рили, Диана Скарс, Эрик Смит, Карин Ставарки и Сьюзан Стикли.

В качестве консультанта мне посчастливилось иметь дело с замечательными клиентами, которые стимулировали меня выкладываться по полной и показывать все, на что я способен. Это Лаура Кэмпбелл, Дэвид Хок, Энди Хайнс, Дэвид Клингинсмит, Эмброуз Пэен и Марлин Уолтон. Некоторые друзья и коллеги также внесли неоценимый вклад в создание книги. Это Мел Блейк, Дженни Коллинз, Эмма Джинджер, Рон Либер, Бил Мерфи, Мелисса Квин и Роджеро Риззи.

И наконец, несколько близких друзей в течение многих лет оставались со мной в горе и в радости, ободряя меня и неустанно призывая всегда быть самой собой. Я благодарен вам, ребята: Джон Майер, Карен Левескью, Мэтт Шварц и Ти Джей Тедеско.

От Лизы Кэй Соломон

Мне повезло работать в окружении замечательных людей, которые вдохновляли и поддерживали меня при создании этой книги.

Она не появилась бы на свет без Чака Хауса, идейного лидера и инициатора самых разных начинаний. Именно Чак в 2010 г. предоставил мне и Крису возможность высказать наши взгляды по поводу разработки стратегических сессий на конференции Stanford Media X. Именно там возникла идея написать эту книгу.

Новаторы в сфере построения бизнес-моделей Александр Остервальдер, Ив Пинье и дизайнер Алан Смит совместно создали книгу «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора». Она оказала огромное влияние на весь мир и на меня в частности. Их работа побудила меня также написать книгу, чтобы в наше сложное время обеспечить руководителей новыми инструментами для работы. Патрик ван дер Пиль, издатель книги «Построение бизнес-моделей», неустанно способствовал продвижению нашего проекта, а также был незаменимым компаньоном и другом.

Если вы верите, так как верю я, что дизайн может изменить этот мир, то вы являетесь частью огромного сообщества, которое придерживается тех же идеалов. Мои коллеги по программе DMBA в Калифорнийском колледже искусств — Натан Шедрофф и Тим Смит, а также мои студенты постоянно стимулируют меня совершенствовать мастерство. Я выражаю особую благодарность выпускнику программы DMBA Майклу Доусону, чьи исследования и разработки внесли неоценимый вклад в создание этой книги.

Я также хочу поблагодарить храбрых «нарушителей границ», которые вдохновляют меня проводить смелые нестандартные эксперименты и имеют мужество отступать от общепринятых рамок. Это такие люди, как Дэн Роам, Джинни Лиедтка, Нэнси Дуарте, Дэвид Келли, Дэниел Пинк, Адам Грант, Сара Бекман, Карен Хэнсон, Диана Розенберг, Ким Сакс, Хэзер Маклеод Грант, Лори Форд, Кевин Блю, Дженнифер Дулски, Дэйв Виотти, Джей Ди Шрамм, Кэрол Робин, Рикардо Леви, Кен Богданофф, Фил Викхам, Билл Тобин и Эрик ван дер Плом. Каждый из этих замечательных людей по-своему пытается продвигать идею человекоориентированного дизайна.

Также я хочу обратиться к моим друзьям и коллегам, которые постоянно интересовались продвижением проекта, читали первые главы, а также высказывали свое конструктивное мнение. Огромное спасибо, Элисон Вагонфилд, Эд Батиста, Рэнди Каплан, Аден Сакс, Энн Грин, Лаура Лаудер, Робби Бакстер, Хильди Агустин, Трейси Тефертиллер, Катарин Моир, Джули Клугадж, Лесли Булл, Кэролин Хеллер, Линн Каррутерс, Эмили Шефард, Энтони Уникс, Ченг-И Ху, Карен Пэйс, Ализа Газек, Келли Викарс и Сара Лесли!

Говорят, что Филадельфия остается в сердце навсегда, и я очень благодарна моей компании друзей с Восточного побережья, которые поддерживали меня во время написания книги. Это Дженнифер Финкельштейн, Мелани Каплан, Дженнифер Коен, Мелисса Либоу, Рей Рингель и Рейчел Шварц.

Я убеждена, что книга не появилась бы на свет без моей мамы Бонни Кэй, наставника по системному мышлению, которая с раннего детства учила меня тому, что «хуже, чем поговорить, может быть только одно — не поговорить». Ее благородство и философские взгляды на жизнь нашли свое отражение на страницах книги. Мой отец, Майкл Кэй, выслушивал мои идеи по поводу книги с юмором, беспристрастно и с нескончаемым терпением. Именно эти качества я унаследовала от него. Я также хочу выразить благодарность всем, кто относился к этому проекту неравнодушно и кто в какой-то момент перестал задавать вопрос: «Уже готово?»

Со своим мужем Гленном я провожу больше стратегических сессий, чем с кем бы то ни было (хочу добавить, что не всегда запланированных). В течение всего этого времени он оказывал мне поддержку и придавал мне силы. Будучи моим задушевным собеседником и тренером по теннису, а также замечательным отцом нашим детям, как спутник жизни он превзошел все мои ожидания. Наши две дочери, Тоби и Саманта, озаряют каждый мой день, напоминая мне, что можно быть одновременно ребячливой и серьезной, озорной и целеустремленной, готовой к сотрудничеству и независимой — и все это тоже важно при решении сложных стратегических задач. Но больше всего я благодарна им за утренние поцелуи и вечерние объятия, которые позволяют отодвинуть на второй план даже самые сложные стратегические сессии.

Библиография



Введение

1. Patrick Lencioni, *Death by Meeting: A Leadership Fable... About Solving the Most Painful Problem in Business* (Jossey-Bass, 2004).
2. Keith Sawyer, *Collaborative Genius: The Creative Power of Collaboration* (Basic Books, 2007).
3. Ashlee Vance, "A Tiny Camcorder Has a Big Payday," *New York Times*, March 20, 2009.
4. Sam Grobart and Evelyn M. Rusli, "For Flip Video Camera, Four Years from Hot Start-Up to Obsolete," *New York Times*, April 12, 2011.
5. David Pogue, "The Tragic Death of the Flip," *New York Times* blog (Pogue's Posts), April 14, 2011.
6. Ronald Heifetz, *Leadership Without Easy Answers* (Belknap, 1994).
7. Ronald Heifetz and Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading* (Harvard Business Review Press, 2002).
8. Ronald Heifetz, Marty Linsky, and Alexander Grashow, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Harvard Business Review Press, 2009).
9. Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Free Press, 1994).
10. Richard Rumelt, *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters* (Crown Business, 2011).

Как разработать стратегическую сессию

1. Art Kleiner, "The Man Who Saw the Future," *strategy+business* 30 (Spring 2003).
2. Art Kleiner, *The Age of Heretics: Heroes, Outlaws, and the Forerunners of Corporate Change* (Currency Doubleday, 1996).

3. Herman Kahn, *Thinking the Unthinkable in the 1980s* (Touchstone, 1985).
4. Pierre Wack, "Scenarios: Shooting the Rapids," *Harvard Business Review*, November–December 1985.
5. Pierre Wack, *Scenarios: The Gentle Art of Re-perceiving: One Thing or Two Learned While Developing Planning Scenarios for Royal Dutch/Shell*, vol. 9 of Working Paper (Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1984).
6. Kleiner, "Man Who Saw"; Kleiner, *Age of Heretics*.
7. Jeanne Liedtka, "In Defense of Strategy as Design," *California Management Review*, 2000.

Определите цель

1. A.G. Lafley, Roger L. Martin, Jan W. Rivkin, and Nikolaj Sigglekow, "Bringing Science to the Art of Strategy," *Harvard Business Review*, September 2012.
2. Bill Buxton, *Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right Design* (Morgan Kaufmann, 2007).
3. Teresa Amabile and Steven Kramer, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (Harvard Business Review Press, 2011).

Привлеките широкий спектр мнений

1. Gregory Moorehead, Richard Ference, and Chris Neck, "Group Decision Fiascoes Continue: Space Shuttle *Challenger* and a Revised Groupthink Framework," *Human Relations* 44, no. 6 (1991).
2. Andrew Hargadon, *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate* (Harvard Business School Press, 2003).
3. Steven Johnson, *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation* (Riverhead Books, 2010).
4. Scott E. Page, *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies* (Princeton University Press, 2007).
5. Steven Johnson, *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Everything* (Riverhead Books, 2010).
6. The classic study on how professionals find jobs is Mark S. Granovetter's "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology* 78, no. 6 (May 1973).
7. Duncan Watts, *Small Worlds: The Science of a Connected Age* (W. W. Norton, 2004).
8. Ronald S. Burt, "The Social Origins of Good Ideas," manuscript, October 2002, www.analytictech.com/mb709/readings/burt_SOGI.pdf. Clay Shirky describes.

9. Karim R. Lakhani, Lars Bo Jeppesen, Peter A. Lohse, and Jill A. Panetta, "The Value of Openness in Scientific Problem Solving," Harvard Business School Working Paper Number 07-050, January 2007.
10. Brian Uzzi and Jarrett Spiro, "Collaboration and Creativity: The Small World Problem," *American Journal of Sociology* 111, no. 2 (September 2005).
11. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux, 2011).
12. David Rock, "Managing with the Brain in Mind," *strategy+business* 56 (Autumn 2009).
13. Ronald Heifetz and Martin Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* (Harvard Business School Press, 2002).

Выберите фокус рассмотрения проблемы

1. Christopher Chabris and Daniel Simons, *Invisible Gorilla: How Our Intuitions Deceive Us* (Three Rivers Press, 2011).
2. Clayton Christensen, *Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business* (HarperBusiness, 2011).
3. W. Chan Kim and Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant* (Harvard Business Review Press, 2005).
4. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (Bay Back Books, 2002).
5. Robert Kaplan and David Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Harvard Business Review Press, 1996).

Подготовьте место действия

1. L. Edwards and P. Torcellini, *A Literature Review on the Effects of Natural Light on Building Occupants* (US Department of Energy, National Renewable Energy Laboratory, 2002).
2. Ravi Mehta and Rui (Juliet) Zhu, "Blue or Red? Exploring the Effect of Color on Cognitive Task Performances," *Science* 323, no. 5918 (February 27, 2009).
3. Pam Belluck, "Reinvent Wheel? Blue Room. Defusing a Bomb? Red Room," *New York Times*, February 5, 2009.
4. Ravi Mehta, Rui (Juliet) Zhu, and Amar Cheema, "Is Noise Always Bad? Exploring the Effects of Ambient Noise on Creative Cognition," *Journal of Consumer Research* 3, no. 4 (December 2012).
5. Stewart Brand, *How Buildings Learn: What Happens After They're Built* (Viking Penguin, 1994).
6. Steven Johnson, *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation* (River-head, 2011).

7. Jonah Lehrer, "Groupthink: The Brainstorming Myth," *New Yorker*, January 30, 2012.
8. John Medina, *Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home and School* (Pear Press, 2008).
9. Edwin Hutchins, *Cognition in the Wild* (A Bradford Book, 1996).
10. Shai Danziger, Jonathan Levav, and Liora Avniam-Pesso, "Extraneous Factors in Judicial Decisions," *PNAS* 108, no. 17 (2011): 6889–92; published ahead of print April 11, 2011, <http://www.pnas.org/content/early/2011/03/29/1018033108.short>.
11. Binyamin Applebaum, "Up for Parole? Better Hope You're First on the Docket," *New York Times*, April 14, 2011.

Сделайте сессию незабываемым опытом

1. Daniel Schacter, *The Seven Sins of Memory: How the Mind Forgets and Remembers* (Mariner Books, 2002).
2. Carl Wieman, "Why Not Try a Scientific Approach to Science Education?" *Science*, September–October 2007.
3. Emily Hanford, "Physicists Seek to Lose the Lecture as Teaching Tool," National Public Radio, January 1, 2012, <http://www.npr.org/2012/01/01/144550920/physicists-seek-to-lose-the-lecture-as-teaching-tool>.
4. Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking* (Back Bay Books, 2007). 5. Daniel Kahneman and Gary Klein, "Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree," *American Psychologist* 64, no. 6 (September 2009).
6. Donald A. Norman, *The Design of Everyday Things* (Basic Books, 2002).
7. B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, *The Experience Economy*, updated ed. (Harvard Business Press, 2011).
8. Nancy Duarte, *Resonate: Present Visual Stories That Transform Audiences* (Wiley, 2010).
9. Syd Field, *Screenplay*, rev. ed. (Delta, 2005).
10. Jeanne Liedtka, "Strategy as Experienced," *Rotman*, Winter 2011.

Как противостоять возражениям «да, но...»

1. Frans de Waal, *Chimpanzee Politics: Power and Sex among Apes*, 25th anniversary ed. (Johns Hopkins University Press, 2007).
2. Art Kleiner, *Who Really Matters: The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success* (Currency/Doubleday, 2003).
3. Peter Schwartz, *Learnings from the Long View* (CreateSpace Independent Publishing Platform, 2011).

4. Felix Gillette, "The Rise and Inglorious Fall of MySpace," *Bloomberg Businessweek*, June 21, 2011.
5. Alfred Rappaport, *Saving Capitalism from Near-Termism* (McGraw-Hill, 2011).
6. Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (Back Bay Books, 2011).
7. Geoff Colvin, *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else* (Portfolio Trade, 2010).
8. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux, 2011).
9. Ellen Goldman, "Experiences That Develop the Ability to Think Strategically," *Journal of Healthcare Management* 54, no. 6 (November/December 2009): 403–17.
10. Ellen F. Goldman, "Strategic Thinking at the Top," *MIT Sloan Management Review* 48, no. 4 (Summer 2007).
11. Gabriel García Márquez, *Chronicle of a Death Foretold*, repr. ed. (Vintage, 2003).
12. Niccolò Machiavelli, *The Prince*, trans. and with an introduction by Harvey C. Mansfield, 2nd ed. (University of Chicago Press, 1998).

Найдите свой «МОМЕНТ ИСТИНЫ»

1. Antony Bugg-Levine and Jed Emerson, *Impact Investing: Transforming How We Make Money While Making a Difference* (Jossey-Bass, 2011).

**TRY
THE BOOK**

““ Наша работа и эта книга стоит на трех китах: это стратегия, планирование и обсуждение (или групповой диалог). Наша цель заключается не в том, чтобы предложить новшества в этих трех областях, без того изобилующих великими идеями и исследованиями, о которых мы будем рассказывать на страницах этой книги. Скорее, мы будем уделять наше внимание точке их пересечения. Это пространство, которое на сегодняшний день не получает достаточного внимания, но становится все более важным для достижения успеха, а порой и для выживания организаций.

Назовем это пространство искусством и наукой разработки стратегической сессии.

””