

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СТИЛЬ МЫШЛЕНИЯ

или Диссидент по призванию



Михаил Пронин

научный
руководитель
проекта
www.cursus.ru
при Национальной
гильдии
профессиональных
консультантов

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



Стиль стратегии

Кто такой стратег? Стратег — это диссидент поневоле. Спросите почему? Расскажу такую историю.

Как-то, на заре перестройки, один известный "бывший советский писатель" на вопрос "за что его выслали?" несколько озадаченно ответил: "Сам не пойму — у меня не было никаких принципиальных расхождений с советской властью, а те, что были — носили исключительно стилистический характер..."

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

У летчиков есть два способа восприятия полета на малых высотах: "земля набегает на самолет (на вас)" или "самолет (вы) набегает(е) на землю". Причем летчик может осознанно и произвольно переключаться между этими режимами работы.

Для того чтобы понять и проверить эту методику, необязательно быть летчиком, достаточно уметь водить автомобиль. Но самое интересное — в одном режиме авария (не хочу говорить катастрофа) неизбежна, а в другом — нет. Как вы думаете — в каком?..

Если вы мыслите и живете в режиме работы офисной интеллигенции, то крушение стратегических планов неизбежно. Если вы не живете интересами коллектива, то не только реализовать

стратегические замыслы, но и оставаться среди этих коллег достаточно проблематично. Что вы выбираете — коллектив или одиночное плавание? Подумайте и ответьте на этот вопрос для себя, не заглядывая пока в правильное решение, приведенное ниже.

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

Технологии "или-или" в стратегическом пространстве не работают. Просто разбить все на подзадачи здесь не получится, хотя реализовывать процессы придется именно так.

Скажите, парадокс? Да — для сознания офисной интеллигенции, и ничего уничтожительного в таком определении нет. Просто это такой стиль жизни, это такие люди. А самая большая сложность состоит в том, что этот стиль "укореняется" в человеке психофизиологически и живет своей собственной жизнью.



Если опуститься на уровень прагматики, то важно сказать вот о чем. Вменяемый руководитель-стратег управляет временем не с помощью "матрицы Эйзенхауэра", где главную позицию занимает срочное и важное (иными словами, разрешение кризиса), а с "советской матрицей" управления (хоть по Брежневу, хоть по Сталину), где к срочному и важному добавляется главное (или перспективное). Простой пример: многие центральные станции московского метро построены в 1943 году. А год учреждения звания и ордена "Мать-героиня" и медали "Материнство" —

Стратег — это человек с двойной моралью, двойной системой ценностей. Такая у него философия

1944-ый. Согласитесь, что это другое пространство для принятия решений. Что у нас в стране за последнее время сделано из главного, перспективного?

Три вопроса Резерфорда Черномырдину

Приобретение опыта в стратегическом пространстве складывается из ответов на три простых вопроса, проверенных временем. Что я (или мы) нового заметил (заметили)? Что я (мы) нового понял (поняли)? Что я (мы) нового сделал (сделали)?

Скажите, просто? Попробуйте осмелиться и задать эти вопросы в любой успешной, считающей себя "развивающейся", организации.

Увидите, какие будут ответы. Особенно, если к последнему вопросу добавите — "...из того, о чем вас никто не просил". Боюсь, чаще всего ответом будет: "Новое это хорошо, но это не наш функционал". Офисная интеллигенция тем-то и отличается, что живет в пространстве функционала.

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

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

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

Как вы знаете, любые проблемы, объекты, процессы или явления могут быть описаны в двух плоскостях: иррациональной — образной, художественной и рациональной — логической, научной.

Вот еще две принципиальные цитаты на уже затронутую нами тему: "Жизнь на десять процентов состоит из того, что вы в ней делаете, а на девяносто — из того, как вы ее принимаете" (Сомерсет Моэм) и "Опыт — это не то, что с нами происходит. Опыт — это то, что мы делаем с тем, что с нами происходит" (Альберт Эйнштейн). Как мы видим — великие говорят об одном и том же.

Что произойдет, если не задавать себе стратегические вопросы? За ответом далеко ходить не надо — у вас разовьется синдром Черномырдина: будете хотеть как лучше, а получаться будет как всегда... И какое чувство у вас теперь вызывает фраза "опытный руководитель"?

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



Великий комбинатор — частный случай

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

В быту такую ситуацию не надо путать с "синдромом Остапа Бендера", который и не знал, что в Васюках на 18 досках играл испанскую партию, а в оставшихся 12 черные проводили хоть и устаревшую, но достаточно эффективную защиту Филидора.

Это другой синдром — синдром "умного дурака". О нем Эрнест Резерфорд писал так: "Мы делали больше, чем понимали". Но быть "умным дураком" противоестественно и очень затратно. Умный — потому что сообразил, смог, добежал, допер. Но дурак — потому как до конца не понимаешь, куда вскочил и как все будет развиваться дальше...

Стратегия — это работа не просто в зоне дискомфорта, это постоянная жизнь в "зоне смерти". Но это уже совсем другая тема. ■

Статья подготовлена при поддержке Российского гуманитарного научного фонда, проект №НФ 06-03-00588а.

