



Институт
Коучинга

ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ КОУЧИНГА»

Программа «Интегральные технологии развития людей и организаций»

«Допустить к защите»

Председатель аттестационной комиссии

(Ф.И.О. председателя)

(подпись председателя)

« ____ » _____ 2022 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

ТЕМА: «Запуск процесса стратегирования
в коммерческой компании малого бизнеса»

ВЫПОЛНИЛ:

студент II ступени, группы ВГ-18

Елизаров Валерий Петрович

(Ф.И.О)

(подпись автора)

РУКОВОДИТЕЛЬ:

Данилова Марина Александровна

(Ф.И.О)

(подпись руководителя)

Санкт-Петербург 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	5
2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	19
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	37
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	38
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	39
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	48
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	53
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	58
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	64

ВВЕДЕНИЕ

Как директор по развитию, я на протяжении нескольких лет занимался разработкой и внедрением стратегии. За это время я на собственном опыте убедился, что разработка – это лишь 50, а то и 30% всей работы над стратегией. Недооценка важности этапа внедрения стратегии приводила к тому, что принятая руководством компании стратегия становилась чем-то, живущим параллельно текущей деятельности компании.

Актуальность выбранной темы подчеркивается бизнес-контекстом, связанным с проблемой роста компании, в которой я работаю:

ООО « » - дистрибьютор производителя , российская частная компания с 10-летней историей. С 2018 года оборот ежегодно увеличивается на 30-50%. В результате штат компании за 5 лет увеличился почти вдвое, но этого недостаточно, нужны еще люди.

Собственник компании понимает, что для дальнейшего развития бизнеса необходимо создавать собственное полномасштабное производство в России. По его мнению, существующая сейчас торговая компания продержится на рынке еще 3-5 лет, после чего начнет проигрывать конкурентам, открывшим производство на территории России. Чтобы сконцентрироваться на открытии производства, собственнику необходимо выйти из операционки. Для этого в компании необходимо внедрить механизм, помогающий команде достигать стратегических целей без оперативного участия собственника.

На предыдущей стратегической сессии, в 2021 году мы определили следующий вектор развития компании: *«Повысить качество обслуживания клиентов и сократить расходы компании за счет повышения уровня знаний управления бизнес-процессами и персоналом у руководителей, а также за счет оптимизации и автоматизации бизнес-процессов».*

С переходом на должность операционного директора я, опираясь на вышеуказанный вектор развития, поставил перед собой следующую цель:

«Пропитать» бизнес-процессы стратегией, миссией и ценностями компании, чтобы они способствовали достижению стратегических целей. Сформировать у команды ясное понимание взаимосвязей между ежедневной работой, стратегическим развитием и культурой компании.

В связи с этим я сформулировал следующую **цель дипломной работы:**

Осуществить и проанализировать запуск процесса стратегирования в коммерческой компании малого бизнеса.

Задачи дипломной работы:

- 1) Исследовать теоретическую базу по теме стратегирования;
- 2) Составить модель стратегирования компании на основе теоретической базы;
- 3) Получить опыт запуска процесса стратегирования;
- 4) Проанализировать инструменты, этапы запуска и полученные результаты процесса стратегирования и составить инструкцию по внедрению стратегирования в компаниях малого бизнеса.

План моей работы с ноября 2021 по май 2022:

- 1) Согласовать с учредителем запуск процесса стратегирования (ноябрь 2021);
- 2) провести стратегическую сессию со стратегической командой по модели стратегирования (январь 2022);
- 3) Провести презентацию модели стратегирования руководителям отделов компании; (март 2022);
- 4) Провести сессии для отделов компании по обучению процессу разработки целей и ключевых показателей отделов, работающие на стратегическую цель компании (апрель 2022);
- 5) Подвести итоги проделанной работы (май 2022).

1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Для меня желание собственника выйти операционки, описанное во введении, говорило о его стремлении преодолеть «синдром чайки», характерный для этапа «Давай-Давай!» в развитии организации, который подробно описал Ицхак Адизес в книге «Управление жизненным циклом корпорации». Суть синдрома заключается в изнуряющей основателя компании ситуации, когда он уже хочет отклониться от повседневных управленческих проблем, но в то же время не желает терять контроль над компанией. Возникает проблема неполного делегирования полномочий.

Преодолеть эти трудности Адизес рекомендует путем делегирования полномочий профессиональному менеджеру и отделения собственника от профессиональных управленцев.

Разумным способом собственнику незримо присутствовать в жизни компании я вижу стратегию развития компании.

Вопросам разработки стратегии посвящено множество книг, статей и исследований. Стратегический менеджмент представлен множеством школ. При этом этапу внедрения стратегии уделялось, на мой взгляд, незаслуженно мало внимания. Конечно же, качество прохождения этапов, предшествующих внедрению (сплочение команды руководителей, формулирование миссии, ценностей и видения, анализ окружения, сильных и слабых сторон, постановка стратегических целей и разработка стратегии) оказывает сильное влияние на результат процесса разработки стратегии. Но от качества внедрения зависит, приживется стратегия или нет.

По этой причине основное внимание в моей дипломной работе сфокусировано на вопросе внедрения стратегии в повседневную жизнь компании.

В книге «Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента» авторы представили ценный опыт всех предшествующих стратегических школ. В таблице ниже я обобщил теоретический материал и продемонстрировал эволюцию процесса разработки и внедрения стратегии от механистического подхода школ дизайна и планирования к интегральному подходу и пониманию того, что разработка – это 30% работы со стратегией (в школе стратегирования).

ОБЗОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ШКОЛ

Название	Суть подхода	Отношения руководителя и команды	Инструменты	Особенности и способ внедрения	Плюсы/минусы
Школа дизайна (1960-70-е)	Стратегия – плод мышления руководителя («архитектора» стратегии)	Следование команды за волей руководителя	· SWOT-анализ и его производные	· Акцент на разработке. Мышление отделено от действия	-Формализация - Оторванность от реальной жизни компании
Школа планирования (1970-е)	Стратегия – это план. «Планирование планирования»	Формальное, через планирование и контроль	· SWOT-анализ · ССП (Сбалансир. Система Показателей) · Составление и выполнение плана · Сценарное планирование	· Программирование процесса внедрения	-Формализация - Зжатость в жестких рамках планов - Чрезмерная иерархичность
Школа позиционирования (1980-е)	Подбор правильной стратегии к заданным условиям	Через посредничество аналитика	· «Военные максимы» · Модели Портера	· Через выполнение инструкций	- Узконаправленное фокусирование - Узкий контекст
Школа предпринимательства (1970-е)	Стратегия – это перспектива, ассоциируемая с идеей, выбором и видением руководителя	Полная зависимость от диктата руководителя. Присутствие для поддержки руководителя	· Жизненный опыт и интуиция руководителя	· Акцент не на построении стратегии, а на поиске возможностей	+ Гибкость Полусознательный процесс формирования (в голове руководителя)
Когнитивная школа (1980-е)	Стратегия – процесс познания, ведущий к пониманию реальности	Передача познания от лидера к команде	· Картографирование (карты, фреймы) · Когнитивная психология	· Привыкание организации к стратегии вследствие когнитивного закрепления	+ Признает существование интересного внешнего окружения

<p>Школа обучения (1970-90-е)</p>	<p>Построение стратегии – развивающийся процесс</p>	<p>Через взаимное обучение руководителя и команды, через процесс внутреннего предпринимательства</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Взаимодействие рутин с новыми ситуациями · Эксперименты · Стратегические инициативы · Ретроспективное мышление · Ключевые компетенции 	<ul style="list-style-type: none"> · Через малые инкрементальные изменения · Обучение продолжается во время действия · Управление процессом стратегического обучения 	<ul style="list-style-type: none"> + Различает формулирование и формирование стратегии + Связь между мыслями и действиями + Спонтанность стратегии + Не разработка, а наблюдение, изучение и осознание - Потеря стратегии в инкрементальности - Вероятность стратегического дрейфа
<p>Школа власти (1970-90-е)</p>	<p>Создание стратегии - это открытая борьба за влияние</p>	<p>Открытая или скрытая игра между индивидами или группами</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Политические игры · Сделки · Жонглирование позициями · Анализ заинтересованных групп · Стратегическое маневрирование · Кооперация (создание сетей, альянсов) 	<ul style="list-style-type: none"> · Через политическое влияние · Конфликт - основа оргдинамики, а власть – наиважнейший ресурс 	<ul style="list-style-type: none"> + Рассмотрение всех точек зрения и сторон проблемы - Возникающие стратегии носят спонтанный характер - Вероятность «перегибов» при увлечении альянсами
<p>Школа культуры (1970-90-е)</p>	<p>Построение стратегии – коллективный процесс</p>	<p>Коллективное взаимодействие</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Работа с материальными и нематериальными ресурсами 	<ul style="list-style-type: none"> · Через преодоление сопротивления стратегическим изменениям. <p>«Изнутри вовне»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Концептуальная расплывчатость - Выступает против изменений - Переоценка организационной уникальности - Сложность применения

<p>Школа внешней среды (1980-е)</p>	<p>Построение стратегии – реактивный процесс, отражение внешней среды</p>	<p>Ведущую роль руководитель уступает внешней среде</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Оценка стабильности, комплексности, разнообразия враждебности внешней среды · PESTEL-анализ · 5-факторная модель конкуренции 	<ul style="list-style-type: none"> · Путем адаптации организации условиям внешней среды. · Поиск путей приобретения и преобразования ресурсов с целью защиты организации от неопределенности внешней среды 	<ul style="list-style-type: none"> - Пассивная роль руководителя, отказ от стратегического управления в пользу реагирования на внешнюю среду - Расплывчатые измерения внешней среды - Отказ от понятия «стратегический выбор»
<p>Школа конфигурации (1970-80-е)</p>	<p>Построение стратегии – процесс трансформации</p> <p>Стратегический менеджмент – наука об изменениях</p>	<p>Руководитель управляет процессом перехода и сохранением жизнеспособности организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Траектории развития организаций · Теория жизненных циклов организаций · Куб изменений · Изменения сверху вниз и снизу вверх 	<ul style="list-style-type: none"> · Стабилизация движения организации в направлении, выбранном в процессе разработки стратегии 	<ul style="list-style-type: none"> + Объединение всех стратегических идей - Максимальное упрощение и обобщение
<p>Стратегирование</p>	<p>Это непрерывный процесс разработки и внедрения стратегии в текущую жизнь компании</p>	<p>Руководитель является лидером интегратором, который вместе с командой проходит процесс трансформации</p>	<ul style="list-style-type: none"> · PEST-анализ · SWOT-анализ · Интегральная карта · Метод простых дешевых экспериментов · OKRs · CCP (BSC) 	<ul style="list-style-type: none"> · Соблюдение ритма стратегирования (день, неделя, месяц, год) · «Стратегия – это не цель, это диета» 	<ul style="list-style-type: none"> + Системный подход - Длительный процесс с высокой степенью неопределенности

Авторы «Стратегического сафари», ссылаясь на Дж. Клеммера («Тропинки к исполнению»), считают выражение «управление изменениями» оксюмором. Такое утверждение «основывается на шатких предположениях о возможности упорядочения процесса внедрения, на уподоблении Джину Луку Пиккарду с космического корабля Enterprise, способному выработать четкий курс действий, а затем поступать так и только так. Возможно ли это? Может быть. Но только не в нашем мгновенно изменяющемся мире».

Минцберг, Альстранд и Лампель справедливо задаются вопросами: «Начинаем с малого и затем всё перестраиваем или же пытаемся сделать нечто впечатляющее? На чем сконцентрировать внимание: на стратегии, на структуре, на культуре или же на акционерной стоимости? Изменения начинаются «сверху» и опускаются «вниз» или наоборот?»

Разделяю мнение авторов книги о том, что любая теория – ложь. И оценивать ее необходимо не по критерию правдивости, а по критерию полезности для практикующих руководителей.

Стратегирование

Школа стратегирования видится мне наиболее практичной и приближенной к реальной действительности, поэтому мое исследование сфокусировано именно на теории и практике, модели и инструментах стратегирования.

Команда Института Коучинга (Санкт-Петербург), которая разработала и развивает направление стратегирования, дает следующее определение:

Стратегирование – это процесс управления развитием компании, направленный на повышение устойчивости и адаптивности бизнеса.

Стратегирование подразумевает комплекс мер и мероприятий, которые позволяют компании выбирать оптимальный путь реализации своего Видения в каждый момент времени. В состоянии стратегирования компания способна быстро реагировать и на входящие вызовы, и на открывающиеся возможности. При этом важно, что сбалансированы краткосрочная и долгосрочная результативность (Источник: Институт Коучинга <https://coachinstitute.ru/consulting/strategirovanie/>).

Чтобы лучше понять, что такое стратегирование, нужно сравнить его со стратегией. Итак, если стратегия отвечает потребности команды зафиксироваться, однажды выбрать курс и быть последовательной в том, чтобы ему следовать, то стратегирование отвечает потребности бизнеса быть гибким, быстро перестраиваться, чтобы быть постоянно в контакте с реальностью.

Интегральный подход к управлению организацией, который лежит в основе стратегирования, подразумевает работу с 4-мя фокусами внимания:

Я – внутренний мир человека в совокупности его мыслей, чувств, ощущений, переживаний. Здесь же находятся персональные мечты, ценности, миссия, видение и глобальные цели. Что я чувствую, думаю, ощущаю? О чем мечтаю? Что для меня важно?

МЫ – отношения между людьми. Это царящая в коллективе атмосфера, негласные роли. Какие отношения между нами? Какие негласные роли мы исполняем в таких отношениях?

ОНО – поведение, конфликты и принятые в коллективе способы их разрешения, язык коллектива, ритуалы компании. Что мы делаем и говорим?

ОНИ – система, правила, принятый порядок, бизнес-процессы. Какие функции мы выполняем?

Внимание ко всем четырем аспектам делает стратегирование наиболее жизнеспособной концепцией.

Модель стратегирования

В практической части своей дипломной работы я использовал модель стратегирования, разработанную командой Института Коучинга и известным российским коуч-консультантом и бизнес-тренером Филиппом Гузенюком. Поэтому в теоретической части хотелось бы показать эту модель.

В модели присутствуют 4 основных элемента:

1) Лидеры:

- Собственники и CEO, которые поверили в стратегию и вовлеклись в ее создание вместе с командой;
- Менеджер проекта, который отвечает за то, чтобы процесс стратегирования пошел и не останавливался;
- «Банда психов» - 3-4 менеджера, которые «горят» идеей и поддерживают процесс.

2) Команда, в которой:

- Создана атмосфера доверия;
- Конфликты рассматриваются, как различия, а не боевые действия;
- Сотрудники приняли ответственность за реализацию стратегии.

3) **Система** применения в определенном ритме инструментов реализации и корректировки стратегии (стратегические сессии с топовой командой, каскадные сессии и check-in для подразделений, общие конференции для пропитки стратегией всех сотрудников).

4) ДНК компании:

- *Миссия* (Зачем существует компания?);
- *Ценности* (Принципы того, что важно. Фильтры для принятия решений);
- *Видение* (Картинка того, как будет выглядеть и что развивать бизнес в диапазоне 3-5 лет);
- *Стратегия* (План действий и инициатив. Как будет двигаться команда к Видению?)

Стратегическая сессия – ключевой инструмент стратегирования

Эффективное стратегирование невозможно при традиционном директивном управлении в рамках иерархической структуры, поскольку, как правило, имеет дело с адаптивными проблемами, которые бывает сложно даже сформулировать. Решить адаптивную проблему традиционным способом – проведя традиционное совещание, а затем выдав директивы – невозможно. Чтобы справиться с адаптивной проблемой, необходимо организовать творческое взаимодействие в команде, которое называется «стратегической сессией».

К. Эртель и Л.К. Соломон в книге «Стратегическая сессия. Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем» дают такое определение:

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

Запуск процесса стратегирования в компании – вопрос достаточно сложный и объемный, и на мой взгляд, вполне подходит под понятие адаптивной стратегической проблемы, для решения которой уместно и целесообразно использовать такой инструмент как стратегическую сессию.

Очевидно, что такой сложный процесс, как «стратегическая сессия», нуждается в сопровождении и управлении профессионалом. Так мы выходим еще на одно важное понятие, которое очень органично связано со стратсессией – «фасилитация».

В Учебном пособии Института Коучинга «Фасилитация как метод групповой работы» мы находим такое определение:

Фасилитация – это один из современных инструментов групповой работы, использование которого помогает быстро вовлечь команду или группу людей в обсуждение и получить уникальные идеи. В процессе фасилитации её участники обсуждают проблемы, становятся авторами решений, и у них появляется желание заботиться о реализации этих решений и энергия их воплощать.

В подготовке и проведении стратегических и каскадных сессий я применял метод фасилитации, опираясь на следующие рекомендации Института Коучинга по прохождению 4-х этапов групповой работы:

ЭТАП 1: Планирование групповой работы.

На этом этапе происходит снятие запроса с Заказчика и проводятся диагностические интервью с участниками. На этом этапе фасилитатор определяет, соотносится ли ключевой запрос с возможностями фасилитации.

ЭТАП 2: Подготовка к проведению фасилитации:

- Определение темы, целей и задач фасилитации;
- Определение желаемого результата фасилитации;
- Определение необходимого и желаемого состава участников фасилитации;

- Формирование логики построения сессии и составление дизайна (сценария) сессии.

ЭТАП 3: Проведение фасилитации.

Ицхак Адизес выделяет здесь 7 этапов:

- 1) **Разморозка** – необходима для распределения ролей, озвучивания правил, регламента, темы, целей и задач встречи. На этом этапе участники начинают сближаться друг с другом и соединяться с темой, целью и задачами встречи. Происходит так называемая «сшивка целей».
- 2) **Накопление** – процесс активной и безоценочной генерации идей.
- 3) **Размышление/Структурирование** – процесс выявления закономерностей, структурирования полученного материала по выбранным критериям.
- 4) **Созревание** – процесс оформления материала и в связи с этим появление нового взгляда на собранный материал.
- 5) **Озарение** – этап возникновения первичных формулировок решения.
- 6) **Приспособление** – проверка решения, работа с возражениями, доработка.
- 7) **Завершение** – закрепление решения в документе.

В процессе прохождения по этим 7 этапам в группе может возникать одновременно несколько эффектов:

- Растет уровень доверия между участниками;
- Участники испытывают чувство удовлетворенности, энтузиазм и желание действовать, причем сообща;
- Возникают супер-идеи, помогающие прийти группе к решению обозначенной проблемы;
- Формируется реальный материал в виде списков идей, сильных и слабых сторон, решений, задач, с которым группа будет работать после сессии.

ЭТАП 4: Пост-сопровождение по результатам групповой работы:

- Отчетная встреча с Заказчиком;
- Серия поддерживающих встреч с командой;
- Онлайн-коммуникации для обмена информацией по реализации принятых решений.

Прохождение по указанным выше 4-м этапам групповой работы кардинально повлияло на качество проведения и результат моих стратегических сессий. По окончании встреч участники отмечали чувство удовлетворенности и энтузиазма, повышение уровня доверия в группе и более ясное видение дальнейших шагов.

В процессе освоения теоретического материала важна правильная последовательность. Я заметил, что мне легче начинать с учебных пособий Института Коучинга и, к примеру, рекомендаций Филиппа Гузенюка из раздаточных материалов Форума «Дело Года», а затем переходить к изучению специальной литературы. Так, книга «Стратегическая сессия» К. Эртель и Л.К.

Соломон мне зашла лишь со второго раза, после изучения учебных пособий, дающих сжатую и строго структурированную информацию.

Стратегирование и «умный бизнес»

Стратегирование сочетает в себе «твердое» и «мягкое», опираясь на отношения, культуру, миссию, ценности, видение (так называемое «ДНК компании») и непрерывно внедряя в жизнь изменения через так называемые «маленькие дешевые эксперименты» (низкобюджетные активности, проверяющие ту или иную стратегическую идею на практике без риска больших потерь человеческих, временных и финансовых ресурсов).

Система стратегирования созвучна следующим принципам «умного бизнеса», описанных Цзэн Мином в книге «Alibaba и умный бизнес будущего. Как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию»:

1. Обучение, а не планирование: В основе традиционного бизнеса лежит краткосрочное и долгосрочное планирование. В основе умного бизнеса – обучение. Вместо попыток построить жесткий план на 5 лет будет лучше встроить способность к постоянному обучению в оргструктуру компании.

2. Видение и миссия: Наличие видения и миссии – основа бизнеса. При этом миссия остается неизменной, а видение может меняться, следуя за временем.

3. Не управлять, а дать возможность: Традиционное управление уступает место созданию возможностей для развития компании. Готовность к изменениям становится одним из важнейших преимуществ руководителей, сотрудников и в целом компаний.

4. Обновляться, создавая новое: когда множество текущих задач передоверено машинным алгоритмам, людям остается заниматься творчеством: переосмыслением реальности и созданием новых оригинальных продуктов.

Особенности стратегирования:

• *Внутреннему миру человека и межличностным отношениям уделяется такое же внимание, как цифрам, системам и действиям.*

• *Внедрение стратегии является полноценным этапом наравне с этапом разработки и представляет собой ритмичную работу по внедрению изменений в компании*

• *Требуется наличия у руководителя стратегического видения*

• *Невозможно в жестких иерархических структурах*

• *Возможно, если мышление команды меняется с линейного на системное*

• *Сотрудники не просто механически выполняют приказы, а вовлечены в процессы целеполагания, планирования и обучения.*

• *Личные цели рядовых сотрудников и руководителей компании объединяются общей стратегической целью*

Реализация стратегии: мягко или жестко? Гибко!

Процесс реализации стратегии, описанный Патриком Ленсиони в книге «Сердце компании» - через корпоративную культуру, я условно называю «мягким способом»: долгий и сложный процесс «оздоровления» компании.

Метод, описанный автором Фелипе Кастро в книге «OKR для начинающих» - через четкие правила и заданный темп, я называю «жестким способом»: постановка цели (Objective), разработка Ключевых Результатов (Key Results) и затем ритмичное переключение с рутинных процессов на совместную работу по внедрению изменений на протяжении длительного времени.

OKR – это авторская методология целеполагания для компаний, команд и сотрудников, система управления организацией, разработанная бывшим сотрудником Intel Джоном Дорром. По сути, это система постановки стратегических целей, которая позволяет эффективно внедрять стратегию и достигать стратегических целей за счет постоянного отслеживания измеряемых ключевых результатов. Сам Джон Дорр основателем системы OKR считает Энди Гроува, руководителя Intel, у которого в свое время работал. А Гроув своим предшественником считает Питера Друкера.

Общее в Ленсиони и OKR – взаимная подотчетность. То, что Ленсиони называет «нормальным для большинства неблагополучных компаний» (то есть, отчетность от лидера вниз), Фелипе Кастро называет каскадным построением целей и отчетности (сверху вниз). Оба автора сходятся в одном: постановка целей должна идти в обоих направлениях (сверху вниз и снизу вверх), а отчетность должна быть взаимной, при этом как вертикальной, так и горизонтальной). Только так достигается максимальная эффективность сплоченной команды, работающей в атмосфере доверия и открытости.

Второй общий момент – фокус внимания на результате, а не на действии. «Нам никак не обойти тот факт, что единственная мера успеха команды – это достижение установленных ранее целей», - утверждает Ленсиони.

«Если вы сделали все свои задачи, но ничего не улучшилось – это не успех», - вторит ему Ф. Кастро. Здесь очень важная для меня идея: «Ваш план действий – всего лишь набор гипотез». Даже если Вы всё будете делать правильно с точки зрения традиционного управления проектами, это совершенно не гарантирует Вам успеха! Скорее наоборот, может лишь усугубить проблемы, связанные с поведением сложных систем, что приведет Вас к катастрофе еще быстрее! Эта идея способствует проявлению инициативы, **гибкости** в выборе вариантов. В резко меняющемся хрупком мире такой фокус повышает жизнеспособность команд.

Что особенного в OKR?

- OKR следует Agile-подходу, то есть использует более короткие циклы постановки целей. Это позволяет компаниям легче адаптироваться и быстрее отвечать на изменения рынка.

- Прозрачность и Всесторонняя Согласованность: OKR известны всем в компании. Благодаря этому подразделения компании действуют согласованно и осмысленно.
- Двунаправленная Постановка Целей: Очень важно, что OKR использует двунаправленный подход вместо традиционной каскадной модели «сверху вниз». Команда видит стратегические цели и, отвечая на вопросы: «Как мы можем помочь в достижении Стратегических OKR? На какие из Ключевых Результатов, включенных в Стратегические OKR, мы можем повлиять?» разрабатывает свои тактические OKR. Затем руководитель проводит их валидацию.

Таким образом, все сотрудники оказываются вовлечены в процесс достижения общих стратегических целей.

В теории OKR существует 3 движущие силы процессов:

- **Цели**: *Чего мы хотим достичь?*
- **Ключевые Результаты**: *Как мы собираемся измерять прогресс?*
- **Инициативы**: *Что мы собираемся делать, чтобы достичь наши OKR (проекты, задачи, действия)?*

Поддержание темпа изменений

Рекомендованный Фелипе Кастро темп работы с OKR:

- 1) Постановка стратегических OKR – на год;
- 2) Постановка тактических OKR – на квартал;
- 3) Контроль стратегических OKR – ежемесячно;
- 4) Контроль тактических OKR внутри подразделений – еженедельно.

Данный темп мы решили поддерживать и у себя в компании в процессе внедрения стратегии.

Нижеописанная структура еженедельного совещания позволяет команде сфокусироваться на процессе достижения ключевых результатов и отслеживать прогресс движения к поставленным целям, устраняя по пути препятствия, возникающие перед командой.

Структура Check-In

Прогресс OKR	Степень Уверенности
Что изменилось по Ключевому Результату с момента последнего Check-In?	С той информацией, которая у нас есть сейчас – насколько мы уверены, что достигнем целевого значения Ключевого Результата?
Препятствия	Инициативы
Что тормозит команду?	Что мы собираемся сделать, чтобы улучшить результаты?

Главные идеи OKR:

Гибкость команды – ключевое качество команды, которое способствует внедрению стратегии в повседневную жизнь компании. Именно поэтому

необходимо развивать гибкость и самостоятельность команды, которые затем формируют самоорганизованность команды.

Юрген Аппело для описания гибкой системы управления самоорганизующимися командами вводит новый термин **«Менеджмент 3.0»** и в книге «Agile-менеджмент. Лидерство и управление командами» указывает **6 компонентов гибкого менеджмента («Менеджмент 3.0»):**

1. Как заряжать энергией людей. Люди – важнейшая часть организации. Руководители должны делать всё возможное, чтобы сотрудники проявляли активность, были креативными и мотивированными.

2. Как расширять полномочия команд и создавать условия для их самоорганизации.

3. Как устанавливать и настраивать ограничения: дать команде четкое направление, цель и защиту их и их ресурсов.

4. Как развивать компетенции и дисциплину в команде.

5. Как организовать функционирование команд в контексте организации (важность выбора социально-сетевой структуры для команды).

6. Как постоянно улучшать процессы и продукт: «Улучшай всё!» (непрерывное улучшение функционирования людей, команд и организации в целом).

Лидер в гибком менеджменте – не авторитарный человек, директивно решающий вопросы, а своего рода служитель, интегратор, цель которого – обеспечивать атмосферу инициативности, сплоченности и взаимной поддержки.

Директивное управление («Менеджмент 1.0») стремительно теряет силу в современных условиях. Научный менеджмент, основанный на управлении сверху и относящийся к людям как к машинам, который был довольно успешным в XX веке, окончательно теряет свою актуальность в XXI-м.

Принципы Менеджмента 3.0:

1. Вовлечение людей. Новый лидер стремится вовлекать людей во взаимодействие друг с другом.

2. Улучшение системы. Система выходит за рамки команды, организации. Это вся совокупность взаимосвязей. И улучшать необходимо всю систему, а не только ее часть.

3. Удовлетворение клиентов. Клиентами являются все, кто участвуют в системе.

4. Управление системой, а не людьми. Изменяя среду, люди могут управлять собой.

5. Совместная работа. Сотрудники создают что-то вместе, а совместное творчество – это также предоставление обратной связи друг другу.

Переход от линейного мышления к системному

Линейное мышление вместе с «Менеджментом 1.0» начинают проигрывать в резко меняющемся хрупком мире. По мнению Юргена Аппело всё дело в желании видеть только простые причинно-следственные связи и игнорировать сложность. Это настоящая зависимость от детерминизма, который в свою очередь заставляет нас искать способы контроля над окружающей нас реальностью. Таким образом, линейным мышлением создается целый мир иллюзий, основанный на предварительном проектировании и планировании сверху вниз.

Питер Сенге в своей книге «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации» представляет системное мышление одним из 5-х элементов для создания и развития самообучающейся организации наряду с совершенствованием личности, интеллектуальными моделями, формированием общего видения и групповым обучением.

Джон Дорр в книге «Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR» указал такие преимущества системы OKR:

- Объединяет цели с общей миссией команды;
- Учитывает задачи и сроки и при этом адаптируется к обстоятельствам;
- Обеспечивает обратную связь;
- Отмечает наши победы, большие и маленькие;
- И главное: расширяет наши границы. Побуждает стремиться к тому, что казалось недостижимым.


В практической части я постарался проверить эти преимущества на собственном опыте.

А завершить теоретическую часть диплома я хочу «Манифестом эджайл-команды лидеров» из статьи Даррелла Ригби, Сары Элк и Стива Береза «Гибкое начальство», опубликованной в Harvard Business Review в 2020 году. Положения этого манифеста перекликаются с важными для меня принципами стратегирования, системы OKR и в целом недирективного управления:

МАНИФЕСТ ЭДЖАЙЛ-КОМАНДЫ ЛИДЕРОВ


МАНИФЕСТ ЭДЖАЙЛ-КОМАНДЫ ЛИДЕРОВ

Эджайл-команда лидеров должна задокументировать принципы и подходы, которых будут придерживаться участники. Подобный «манифест» — это своего рода устав, поддерживающий чувство в людях ответственность и сопричастность. За основу можно взять Эджайл-манифест для разработки софта, а потом приспособить его положения к своим задачам.


Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов

Мы решаем, чего и почему хотим добиться, и задаем метрики успеха. Но определять, как действовать, должна команда.

Мы наделяем команды полномочиями и верим, что не мы, а они способны найти ответы на все вопросы.


Сотрудничество с заказчиком важнее жестких условий контракта

Мы приглашаем команды получать обратную связь от самых разных клиентов и развиваем культуру немедленного реагирования на нее.

Мы убеждены: все всегда можно улучшить.


Работающие решения без излишней документации

Мы стремимся не к совершенству, а к оптимальным работающим решениям.

Мы оберегаем команды, чтобы дать им возможность сосредоточиться на главном, и быстро устраняем серьезные помехи.

Мы помогаем командам пошагово и быстро решать сложные задачи, действуя методом частей итераций.


Гибкость важнее конкретных планов

Мы любим учиться и создаем для своих команд среду, где можно идти на продуманный риск и проверять нестандартные гипотезы.

Мы непрерывно и жестко выстраиваем приоритеты, беспощадно прерываем деятельность, не приведшую к результатам в намеченный срок.

2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

В практической части своей дипломной работы я описал процесс внедрения стратегии в компании, в которой работаю на позиции директора по развитию.

Процесс состоит из 6-ти этапов:

- 1) Разработка системы стратегирования и определение стратегических OKR для компании;
- 2) Презентация системы стратегирования, стратегии и стратегических OKR руководителям подразделений;
- 3) Разработка тактических OKR подразделений, влияющие на стратегические OKR;
- 4) Согласование топ-менеджерами тактических OKR подразделений;
- 5) Разработка визуализированного дашборда с результатами регулярных замеров стратегических и тактических OKR;
- 6) Внедрение ритма стратегирования в рабочий график компании.

В рамках дипломной работы мной было проведена одна 11-часовая стратегическая сессия с собственником и топ-менеджерами, а также 7 сессий с подразделениями общей продолжительностью более 30 часов. 5 сессий из них вошли в диплом. Кроме сессий были проведены такие мероприятия, как интервью по снятию запроса с каждым заказчиком, презентация системы стратегирования и стратегических OKR руководителям подразделений, а также презентации тактических OKR руководителями подразделений стратегической группы.

Весь процесс, описанный в дипломной работе, занял время с ноября 2021 года по май 2022 года и не заканчивается на этом. На мой взгляд, внедрение системы стратегирования может иметь точную дату начала процесса, но не будет иметь дату окончания. За время работы над дипломом я пришел к выводу, что система стратегирования постепенно преобразует модель работы компании, поэтому точной даты «сдачи объекта» быть не может.

Ну а теперь обо всем по порядку.

1-ый этап: РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИРОВАНИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ OKR ДЛЯ КОМПАНИИ

На данном этапе я подготовил и провел стратегическую сессию для стратегической группы с участием собственника (Дизайн и отчет по стратегической сессии – в Приложении №1).

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ГРУППОВОЙ РАБОТЕ, СНЯТИЕ ЗАПРОСА

Краткая справка об организации:

ООО « » - российская частная компания. На рынке 10 лет. Дистрибьютор производителя . Собственник является директором компании. На протяжении 2015-2017 не могли увеличить оборот, как ни старались. С 2018 года оборот ежегодно увеличивается на 30-50%. Одновременно с ростом оборота штат компании за 5 лет увеличился почти вдвое, но этого недостаточно, нужны еще люди. Сейчас штат 35 человек.

Собственник четко осознает, что для дальнейшего развития бизнеса необходимо создавать полномасштабное производство в РФ с линиями механической обработки и покраски, а возможно и с собственным литейным цехом. По его мнению, существующая сейчас торговая компания продержится на рынке еще 3-5 лет, после чего начнет проигрывать конкурентам, открывшим производство на территории России. Чтобы сконцентрироваться на открытии производства, собственнику необходимо выйти из операционки.

У меня, как директора по развитию, главным фокусом внимания является разработка и внедрение стратегии развития, а также поиск и использование возможностей для роста компании.

В процессе подготовки стратегической сессии я провел беседу с собственником на прояснение запроса и получил следующие результаты:

Запрос Заказчика:

1. В настоящее время операционка мешает команде полностью концентрироваться на стратегических целях и сохранять темп движения к целям на протяжении года. Необходимо внедрить такие механизмы, системы, процессы, которые позволят более качественно внедрять стратегию в жизнь компании. Все бизнес-процессы должны быть пронизаны стратегией, и работа всех сотрудников должна быть сконцентрирована на достижении стратегических целей. При этом компания должна полноценно функционировать и развиваться без оперативного участия собственника.

2. Необходима «инструкция» и владеющий ей специалист для запуска подобных процессов в двух других компаниях собственника. Также эта технология должна быть уместна при создании предприятия по производству на территории РФ.

3. Определить стратегическую цель на 2022 год.

2. ТЕМА, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ, ЖЕЛАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И СОСТАВ УЧАСТНИКОВ ФАСИЛИТАЦИИ

Моя логика в подготовке к стратегической сессии

Проанализировав запрос собственника, я пришел к выводу, что есть необходимость в новой модели разработки и внедрения стратегии. В качестве такой модели я решил применить технологию, которую в «Институте Коучинга» называют «стратегированием». Дополнением к модели послужил метод ОКР.

Для того, чтобы повысить эффективность проведения стратегической сессии, я изучил теоретическую часть по ОКР и вопросам стратегирования.

Я решил применить метод ОКР на ближайшей стратегической сессии, которую мы регулярно проводим в начале года. Для меня были важны 2 момента:

1) Этот метод может помочь разработать сильную и вдохновляющую стратегическую цель и при этом уделим достаточно внимания ясным, понятным и измеримым показателям ее достижения;

2) Система ОКР поможет нашей команде двигаться к цели непрерывно, поддерживая необходимый темп и по пути оценивать наш прогресс движения.

Опираясь на запрос собственника и с применением своих идей, я разработал Цель, Задачи и Желаемые Результаты стратегической сессии.

Тема стратегической сессии:

Разработка системы стратегирования в компании

Цель стратегической сессии:

Разработать модель стратегирования компании и стратегические ОКР.

Задачи стратегической сессии:

1. Определить стратегические ОКР для стратегии 2021 года
2. Определить стратегические ОКР для стратегии 2022 года
3. Сформулировать цель на 2022 год
4. Определить ключевые результаты, по которым будем оценивать движение к цели 2022 года
5. Собрать идеи о том, из чего состоит модель стратегирования компании
6. Составить список тезисов по системе стратегирования, включающий в себя инструменты, ответственных и ритм внедрения стратегии

Желаемые результаты сессии:

1. Список стратегических ОКР на 2022 год
2. Тезисно сформулированная система стратегирования в компании, включающая в себя, инструменты, ответственных и ритм внедрения стратегии

Что важно знать об участниках процесса:

В процессе участвует учредитель и 2 заместителя директора. Все принимают участие в разработке и внедрении стратегии.

Роль и ответственность Заказчика:

Заказчиком выступает учредитель, он же директор. В процессе он выступает участником с правом принятия окончательного решения. При этом должны учитываться все мнения, которые должны быть приведены к согласию.

Состав участников:

1. Собственник/Директор компании – заказчик, участник;
2. Заместитель директора по финансам – участник;
3. Заместитель директора по развитию – фасилитатор, участник.

Технические моменты: время, место, доп.материалы:

По согласованию с Заказчиком принят формат выездной 16-часовой сессии.

Время чистой работы (без перерывов) составило 11 часов.

В помещении имеется флипчарт с бумагой, маркеры, стикеры, ноутбук, ручки, блокноты, большой экран, интернет.

Цель, задачи и желаемые результаты были согласованы с собственником – я впервые подошел к этому вопросу с максимальной тщательностью.

Моя логика дизайна сессии

Главным новшеством стала разработка полноценного и детального **дизайна сессии**, на которую ушло примерно 2 недели. До этого я обычно за несколько дней до сессии набрасывал сценарий, по которому потом двигался в процессе работы.

Я понимал, что у нас в команде есть сложность с определением измеримых ключевых результатов для наших стратегических целей. Поэтому решил разбить большую трудную задачу на подзадачи:

- во-первых, научиться определять эти ключевые результаты,
- а во-вторых, разработать стратегию на 2022 уже с применением ключевых результатов.

Я решил, что на сессии обязательно надо будет выделить достаточно времени для объяснения и усвоения теории по OKR. Однако, на мой взгляд, даже после этого сразу переходить к постановке целей и разработке OKR будет трудно.

Поэтому чтобы подготовить участников к работе над целью 2022 года, я решил запустить процесс по проработке целей и результатов 2021 года:

- Что из того, что мы предпринимали сработало, и мы хотим это применять в 2022?
- Что не работало? И тогда от чего откажемся или поменяем?

В декабре директор лично с каждым замом пообщался по его личным результатам, но вместе командой не собирались для обсуждения. Поэтому этот процесс должен был послужить «вгрузом» для генерации идей по целям на 2022 год, а заодно было бы проще выбрать OKR.

Затем следовала тренировка определения ключевых результатов для целей 2021:

Какие ключевые результаты могли помочь нам быстрее и легче достичь поставленных целей? Почему?

И только после тренировки разработки ключевых результатов можно было переходить к целям 2022 и по ним формировать наиболее подходящие и рабочие ключевые результаты.

Вспомнив результаты 2021 года, мы как бы укоренились в опыте осознания своих сильных и слабых сторон, но для постановки целей на 2022 необходимо было подняться над опытом. Поэтому, на мой взгляд, было удачным решением перед генерацией идей по целям на 2022 вернуться к нашей миссии, ценностям, видению и главной стратегической цели.

Это, казалось бы, отклонение от курса и повторение пройденного ранее, на самом деле сэкономило массу времени и сил. Когда мы убедились, что наша миссия, ценности и видение всё так же актуальны и приняты нами, нам оказалось намного проще выстроить череду шагов «с неба на землю» и в конце определить первый шаг, то есть цель на 2022.

И именно эта цель оказалась максимально привязана к результатам 2021. Она как бы опиралась на них, но не была рождена из результатов. Это для меня было особенно ценно.

РЕЗУЛЬТАТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ

Интегрально по 4-м квадрантам

Квадрант «Я»

- Я получил новый опыт качественного проживания процесса стратегической сессии: не стремился быстрее достичь цели и завершить процесс, а позволял себе и участникам замедляться и заглубляться. При этом, получалось управлять динамикой группы, а не бороться с ней или пугаться ее.

- Проработал страх серьезного отступления от дизайна. При генерации идей по целям 2022 я рискнул ввести незапланированный процесс с системой координат, и он оказался очень эффективным и продвигающим не только для команды, но и во время презентации стратегии руководителям.

- Удовольствие от процесса усилило удовлетворенность результатом и повысило для меня ценность самого процесса и его участников

- Участники по окончании стратсессии отметили эмоциональный подъем, высокую степень удовлетворенности от процесса и благодарности участникам.

Квадрант «МЫ» (Отношения)

- Общение в расслабленной обстановке загородного коттеджа за 200 км от офиса повысило уровень доверия между нами. Этот продолжающийся эффект сохранился и после сессии. Это стало проявляться в том, что более открыто стали давать обратную связь друг другу и принимать ее.

- Повысился уровень открытости участников. Это, в свою очередь, подняло на поверхность ранее замалчиваемые вопросы. От этого не стало проще или спокойнее, но я заметил, что мы стали охотнее идти в решение проблем, в проработку конфликтов.

- Отметил интересный неожиданный эффект: спустя примерно 3 недели после сессии возникло напряжение в отношениях между мной и собственником:

последовала череда взаимных признаний и обратной связи по некоторым вопросам. В результате мы как бы попали в полосу турбулентности. В процессе выяснения отношений напряжение сменялось чувством облегчения, за которым следовало новое напряжение (уже по другому вопросу). В результате, мы проработали такие вопросы, которые обходили стороной годами. Отношения стали более партнерскими и доверительными.

Квадрант «ОНО» (Поведение)

- Я переубедил моих коллег, желающих в начале сессии усесться за стол, что расположиться на диванах и креслах у камина будет более продуктивно, потому что атмосфера будет сильно отличаться от обычной офисной суеты и напряженности. Смена офисных стульев и столов на обстановку загородного дома повлияла так, что даже в сложные моменты споров участники не повышали голос, реже использовали официальную деловую речь, чаще улыбались и смеялись.

- В качестве перерывов мы использовали короткие прогулки по зимнему лесу. Я заметил, как сильно они влияли на уровень энергии и работоспособности участников.

- По дороге домой мы продолжали обсуждать итоги сессии и проговаривали дальнейшие шаги.

Квадрант «ОНИ» (Система)

- Мы получили ожидаемый результат в виде разработанных OKR
- «Дорожная карта» движения к главной стратегической цели на 10 лет вперед оказалась приятным незапланированным бонусом. А мне в копилку упал еще один инструмент и процесс для формирования стратегических целей.

Выводы по результатам

1) Качество подготовки дизайна сессии сильно влияет на качество самой сессии, даже если развитие действия сильно отклоняется от первоначального сценария. На мой взгляд, причина - в пропитке ведущего целью и желаемыми результатами сессии. Они начинают выполнять роль маяка. Поэтому даже если лодку сносит боковым ветром, ведущий продолжает держать курс и оценивать по ходу движения прогресс приближения к цели и результатам.

2) Качество снятия запроса с Заказчика должно быть максимально высоким. Это позволит ведущему оставаться в роли фасилитатора и не перекладывать на себя лишнюю ответственность с Заказчика. Предварительное интервью дает возможность фасилитатору поработать над представлением Заказчика о стратегической сессии как о «волшебной пилюле» или 100%-ом методе, который должен сработать. Важно перед сессией убедиться, что Заказчик готов идти в процесс, принимая его неопределенность.

3) Место проведения сессии имеет колоссальное значение для ее результатов. Чем меньше обстановка на сессии будет напоминать привычный офис, тем лучше. В этом смысле я даже обозначал стиль одежды (максимально комфортная для тела, спортивная или домашняя - неважно)

4) Если на стратсессии предполагается серьезный теоретический вгруз (как у меня с системой OKR), то необходимо подготовить достаточное количество

максимально простых и ясных примеров, иллюстрирующих аспекты теории.

5) Повышение уровня доверия между членами команды – это не про розовых мишек и котиков. После таких процессов могут обостриться, выйти на поверхность скрытые конфликты внутри команды. Необходимо быть готовыми работать с ними до полного прояснения. Через дискомфорт, боль.

Чему научился в процессе подготовки и проведения стратегической сессии:

1) Научился выделять снятие запроса с Заказчика и согласование с ним цели, задач и желаемых результатов сессии в отдельный и полноценный процесс. Раньше уделял этому ничтожно малое внимание и время.

2) Научился составлять контракт с Заказчиком, в который включаю правила и регламент сессии с объяснением «плюсов» и «минусов» моих пожеланий и возражений Заказчика. Например, Заказчик мог бы предложить провести стратсессию в его кабинете, расположившись в своем кресле директора. В этом случае моя задача – объяснить, почему такая сессия не сработает.

3) Научился управлять своим состоянием на сессии, потому что убедился: в каком буду состоянии я, в таком будет и группа. Поэтому на сессии я должен обладать достаточным запасом энергии, держать в фокусе цель и желаемые результаты, иметь намерение всё видеть, слышать, замечать, ничего не пропускать, не игнорировать, не прятаться, сохранять расслабленность в теле и концентрацию внимания на «здесь и сейчас», а не на том, что было или должно случиться.

4) Научился отходить от дизайна по своему внутреннему импульсу и на основании наблюдений за состоянием группы и прогрессом. На самом деле, если быть расслабленным и не захваченным какой-то эмоцией, то можно довольно быстро отследить, что я пытаюсь натянуть дизайн на процесс там, где это оказалось неуместно, неудобно, неестественно. В этот момент надо перестать сражаться, а просто поделиться своим наблюдением и поинтересоваться: «Что сейчас происходит? Вижу, что энергия упала/Вижу, что мы подзастряли в этом процессе. Что бы вам могло помочь двинуться дальше?/Вижу, что мы подустали. Давайте встанем, встряхнемся!/Хочу предложить вам по-другому подойти к вопросу» (если появилась идея, как организовать процесс по-другому).

5) Научился создавать баланс между вступительной, основной и финальной частями сессии. Раньше я почти игнорировал вступление (только несколько слов), затягивал основную часть и, как следствие, сжимал и комкал финал. В этой сессии я осознанно выделял время на качественное вступление и разморозку. Основная часть стала более управляемая, что позволило закладывать достаточно времени на качественное завершение с проверкой «припаркованных» вопросов, сверкой ожиданий с результатами участников и снятием обратной связи с участников сессии. Хорошим завершением для себя определил процесс, в котором участники благодарят друг друга за совместную работу.

2-й этап: ПРЕЗЕНТАЦИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИРОВАНИЯ, СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОКР РУКОВОДИТЕЛЯМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Через неделю после стратегической сессии я провел презентацию стратегии руководителям подразделений. После презентации директор поставил руководителям задачу: каждому подразделению разработать свои тактические ОКР, работающие на стратегическую цель и ключевые результаты.

После презентации приятной неожиданностью для меня стал воодушевляющий отклик от руководителей подразделений: они приветствуют систему встречной постановки целей (сверху вниз и снизу вверх), рады помочь компании и готовы взять на себя ответственность. Для меня это очень важные факторы успеха для внедрения стратегии в жизнь компании и для сохранения необходимого ритма изменений.

Кроме того, я получил от руководителей важную обратную связь по презентации:

- Не очень легко усваивается теоретический материал;
- Хочется увидеть более тесную и прозрачную связь между стратегической целью на 2022 и стратегическими ключевыми результатами;
- Прозвучала неуверенность в способности руководителей донести эту информацию до подчиненных в своих подразделениях.

Я доработал презентацию с учетом пожеланий руководителей с целью упрощения и облегчения подачи материала.

Следующим этапом я планировал провести презентацию стратегии для всего коллектива компании с обсуждением всех вопросов по стратегии и процессу разработки тактических ОКР. Однако собственник не увидел в этом мероприятии необходимости.

Я здесь для себя увидел «хвостик» проблемы внедрения стратегии в жизнь компании. Проваливается именно этап вовлечения сотрудников в стратегию. Поэтому следующей задачей я себе поставил обсудить с собственником выбор способов вовлечения всех сотрудников компании в стратегию 2022 года.

3-й этап: РАЗРАБОТКА ТАКТИЧЕСКИХ ОКР ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОКР

Результатом обсуждения стало одобрение собственника на проведение мной серии сессий с командами по разработке тактических ОКР, влияющих на достижение общей стратегической цели. Для меня было очень важно, чтобы руководители во время сессии совместно с сотрудниками сами разработали свои тактические ОКР и приняли на себя ответственность за их достижение. Поэтому на сессиях команд я сразу обозначил свою роль: не руководитель, а фасилитатор, способствующий развитию группового процесса.

В апреле я провел сессии с каждым из 7-ми отделов компании, пять из которых вошли в Приложения к диплому (Приложения 2-6 к Диплому).

На этом этапе я поставил перед собой несколько задач.

1) Стратегические задачи:

- Заинтересовать сотрудников технологией ОКР;
- Обучить руководителей и сотрудников процессу совместного поиска способов влияния на стратегическую цель компании и ключевые результаты;
- Передать коллегам технологию ОКР и помочь им применять ее для достижения своих тактических целей и результатов, и в конечном счете, научить их влиять на достижение стратегических целей всей компании;
- Презентовать рядовым сотрудникам принятую стратегию, объяснить стратегическую цель и принятые стратегические ключевые результаты на 2022 год.

2) Практическая задача:

- помочь командам сформулировать цели и ключевые результаты на ближайший квартал.

Ниже я привожу обобщенный материал по всем 5-ти сессиям с подразделениями компании по разработке тактических ОКР.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ГРУППОВОЙ РАБОТЕ, СНЯТИЕ ЗАПРОСА

В процессе подготовки сессий я провел беседы с каждым руководителем отдела. Ниже приведены следующие обобщенные результаты.

Запросы Заказчиков:

1. Понять самому и убедиться, что сотрудники тоже поняли систему ОКР;
2. Научиться работать с системой ОКР и определить тактические ОКР на квартал;
3. Часто сотрудники увязают в рутине, их кругозор от этого сужается. Хочется, чтобы они развивали системное, стратегическое мышление. Тогда мы эффективнее сможем достигать поставленных целей;
4. Хочется лучше узнать друг друга и создать атмосферу, способствующую продуктивной работе.

ТЕМА, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ, ЖЕЛАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И СОСТАВ УЧАСТНИКОВ ФАСИЛИТАЦИИ

Моя логика в подготовке к сессиям с подразделениями

Важным новшеством в подготовке для нас стали предварительные интервью с руководителями, на которых я снимал запрос, выяснял их личные цели на групповой процесс, ожидания, сомнения. Благодаря этим беседам руководители входили в сессию включенными и сосредоточенными на своих сотрудниках, а не своих идеях.

Мои обобщенные Цели, Задачи и Желаемые Результаты сессий выглядели следующим образом:

Тема сессии:

Разработка тактических ОКР подразделения на квартал.

Цель сессии:

Разработать квартальные тактические OKR подразделения, влияющие на стратегические ключевые результаты и способствующие достижению стратегической цели компании.

Задачи стратегической сессии:

1. Определить влияние отдела на каждый стратегический KR компании;
2. Выделить стратегические KR, на которые больше всего влияет отдел;
3. Определить тактическую цель отдела на 2-й квартал;
4. Разработать тактические ключевые результаты, по которым команда будет отслеживать движение к своей цели.

Желаемые результаты сессии:

1. Тактическая цель отдела на 2-й квартал;
2. Тактические ключевые результаты отдела на 2-й квартал.

Что важно знать об участниках процессов:

В процессах участвуют руководитель и 1-4 сотрудника. В некоторых отделах половина сотрудников работают удаленно, поэтому участвуют в онлайн.

Роль и ответственность Заказчика:

Заказчиком выступает руководитель отдела. Он отвечает за выполнение плановых показателей отдела.

Технические моменты: время, место, доп.материалы:

По согласованию с Заказчиком принят формат 5-часовой сессии на территории офиса (переговорная или рабочий кабинет).

В помещении имеется флипчарт с бумагой, маркеры, стикеры, ноутбук, ручки, блокноты, большой экран, интернет.

Моя логика дизайна сессии:

Мне необходимо было учесть, что для многих сотрудников предстоящие сессии были первым опытом групповой работы, поэтому я постарался сделать групповой процесс максимально прозрачным с помощью введения правил, четких и простых инструкций, регламента работы и перерывов.

Поскольку тема OKR оказалась новой абсолютно для всех коллег, я решил, что буду начинать сессии с теории по OKR. При этом постарался учесть пожелания руководителей после презентации и максимально упростил материал.

Для сшивки целей на этапе «разморозки» я собрал ожидания участников на один плакат.

Следующим важным моментом было четкое понимание стратегических OKR. Этому этапу я тоже постарался выделить достаточно времени. Для более полного вовлечения сотрудников дополнительно к стратегическим целям и результатам я презентовал видение руководства по развитию компании на ближайшие 10 лет. С помощью этого материала я намеревался вовлечь сотрудников в долгосрочное сотрудничество.

Когда стратегическая цель на год и ее роль в долгосрочной стратегии была принята, а стратегические ключевые результаты понятны и ясны, логичным для меня стало обратиться к сотрудникам с 2-мя вопросами:

- 1) Как вы можете помочь компании в достижении стратегической цели на год?
- 2) На какие стратегические ключевые результаты вы можете повлиять?

Следующие этапы сессии были посвящены поиску ответов на эти вопросы. Здесь мне хочется выделить несколько важных моментов:

- Важно, чтобы участники увидели более глубокие связи своей работы со стратегией и ключевыми результатами компании. При этом будет полезно выделить то, на что конкретное подразделение влияет больше всего.

- В отличие от цели SMART, тактическая цель в системе OKR может быть просто качественным эмоционально заряжающим описанием того, что хотим достичь. Все количественные, измеримые показатели указываются в ключевых результатах.

- Тактическая цель должна быть именно на квартал. Если формулируется цель на год или полгода, необходимо выделить в ней то, что важно достичь именно в ближайшем квартале;

- Тактические ключевые результаты должны быть количественными. Изменение их значений должны быть заметны при еженедельных замерах.

РЕЗУЛЬТАТЫ ТАКТИЧЕСКИХ СЕССИЙ С ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ Интегрально по 4-м квадрантам

Квадрант «Я»

- По ходу проведения сессий у меня оттачивался навык установления связи между стратегией и стратегическими целями и показателями с одной стороны, и тактическими OKR команд, с другой стороны.

- После проведения 6 тактических сессий я получил возможность улучшить свои навыки фасилитатора и за короткое время получил опыт групповой фасилитации. Это повысило уровень моей уверенности в роли фасилитатора.

- Получил возможность прожить теоретический материал по системе стратегирования с разными командами, открывая всё новые особенности групповой работы.

- В каждой сессии я следил за своим состоянием и уровнем энергии. На одной из сессий возник момент, когда я не мог донести до сотрудников. Я заметил, что раздражение сотрудников растет. Сам я тоже начинаю захватываться раздражением. В этот момент я как бы поднялся над ситуацией и посмотрел на происходящее сверху. Это позволило мне «выдохнуть» и обратился к участникам: «Что сейчас, на ваш взгляд, происходит?» и потом «Что именно мешает двигаться дальше?» и затем: «А как бы вам было лучше?» Очень скоро участники нашли решение и мы смогли двигаться дальше. При этом уровень энергии и признательности в группе сильно вырос.

Квадрант «МЫ» (Отношения)

- Сессии указали нам путь от культуры «мы всё обсудили, но, выходя из переговорной, каждый остается один на один со своими проблемами» к культуре «мы постараемся решить все проблемы вместе, чтобы, выходя из переговорной, каждый имел план простых и ясных шагов». Я сам и, кажется, мои коллеги тоже задумались о том, что и так тоже можно работать: вместе проходя сложные моменты, оставляя для себя любимого ясные и понятные шаги.

- Возможность каждому сотруднику быть услышанным делает офисное пространство более безопасным. Это формирует новый уровень доверия между сотрудниками.

- Еще один эффект: сплочение всей компании и внутри каждого подразделения. После сессий коллеги стали больше прислушиваться к обращениям друг друга. Вырос уровень взаимного уважения.

Квадрант «ОНО» (Поведение)

- Я заметил, что простые правила «один голос в эфире», «не даем оценку высказываниям другого», действовавшие на время сессии, начинают понемногу менять поведение сотрудников на других совещаниях и оперативках, а также в повседневном общении внутри коллектива.

- Конечно, нельзя сказать, что мне полностью удалось отключить ум сотрудников на сессиях, но, по крайней мере, я смог снизить обычно высокую интенсивность умственного напряжения. После сессии коллеги делились, что спустя 4-5 часов не устали, а наоборот, полны сил и желания работать.

- Коллеги благодарили за возможность и полученный опыт решения рабочих вопросов в неформальной обстановке.

- Сессии мотивировали руководителей и сотрудников подразделений на принятие большей ответственности за результат. Несколько подразделений провели еще несколько внутренних совещаний для детальной проработки результатов сессии.

Квадрант «ОНИ» (Система)

- Все подразделения нашли свои способы влияния на стратегические цели и ключевые результаты компании.

- В компании началась работа по оцифровке деятельности. Раньше от постановки целей сразу переходили к мероприятиям и были уверены, что цель будет достигнута, если выполнить все поставленные задачи. Неудачи в достижении целей часто списывали на внезапно возникшие внешние обстоятельства.

- Обозначилась необходимость создания кросс-функциональных команд под проекты (сертификация продукции, создание обучающего контента, модернизация продуктов и т.д.).

Выводы по результатам:

- 1) Проведение групповых процессов с подразделениями независимо от поставленных целей ценно уже само по себе, поскольку дает участникам опыт решения трудных задач в неформальной обстановке без директивного давления.

- 2) Для повышения эффективности групповых процессов необходимо

организовывать в офисе специальное пространство. Это должна быть специально оборудованная комната без длинного стола посередине, чтобы можно было расставлять стулья по кругу, писать на стенах, подключать мультимедиа и т.д.

При подаче теоретического материала примеры лучше брать из реальных ситуаций участников, или хотя бы реальных кейсов в той же сфере бизнеса. Это ускоряет процесс усвоения нового материала.

3) Очень важно получать ожидания от участников в начале сессии и обратную связь в конце сессии. Это позволяет участникам почувствовать себя ценными и значимыми; показывает участникам, что у нас есть много сходств и различий; способствует профессиональному росту фасилитатора.

4) Общие совещания и совещания подразделений являются важнейшими инструментами стратегирования в компании, поскольку дают возможность участникам с определенной регулярностью отключаться от рутины, объединяться вместе и фокусировать внимание на самом важном, наполнять работу смыслом, чтобы потом выполнять ясные, простые и приятные задачи.

Чему научился в процессе подготовки и проведения сессий с подразделениями:

1) Научился делать процесс подготовки и проведения сессий настолько естественным для себя, что перестал чувствовать переутомление во время подготовки и проведения. Это был первый мой опыт проведения до 3-х сессий в неделю.

2) Научился встречать то нежелательное, что происходит в группе и внутри меня (напряжение, раздражение, скука) и использовать его как ресурс для формирования более открытых отношений и продуктивной работы.

3) Научился обращать больше внимания на пассивных участников группы и помогать проявлять больше активности. Убедился на опыте, что, если получается их разговорить, они начинают делиться очень ценным.

4-й этап: СОГЛАСОВАНИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ ТАКТИЧЕСКИХ ОКР ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

На данном этапе я организовал совещание, на котором руководители подразделений презентовали свои тактические ОКР перед стратегической группой, в составе которой находится учредитель).

Все презентации были выполнены в Power Point по определенному шаблону, включающему в себя такие разделы:

1) На какие стратегические ключевые результаты мы можем повлиять в течение квартала и каким образом?

2) На какие стратегические ключевые результаты мы не можем повлиять в течение квартала и почему?

3) Исходя из вышеописанного определяем цель отдела на квартал (Чего мы хотим достичь?)

4) Обоснование цели (Каким образом данный результат помогает достичь стратегическую цель на год?)

5) Ключевые результаты отдела на квартал (По каким значениям и каких показателей мы поймем, что достигли своей цели на квартал? Как мы будем отслеживать прогресс достижения цели в течение квартала?)

Выводы, которые я сделал на этом этапе:

1) Такие совещания способствуют тому, что активности разных подразделений становятся более согласованными между собой. В результате хаоса в работе становится меньше.

2) Руководители и сотрудники готовы принимать ответственность, если участвуют в постановке целей и ключевых результатов своего подразделения.

3) Доклады по презентациям – затратное по времени мероприятие. У нас на презентации 6 отделов с вопросами и уточнениями ушло 3 часа. Поскольку нам необходимо будет проводить эту процедуру ежеквартально, необходимо подумать о логичном и ясном оформлении материала.

5-й этап: РАЗРАБОТКА ВИЗУАЛИЗИРОВАННОГО ДАШБОРДА С РЕЗУЛЬТАТАМИ РЕГУЛЯРНЫХ ЗАМЕРОВ СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ТАКТИЧЕСКИХ ОКР

На данном этапе руководитель отдела маркетинга оформил в Excel первоначальную версию дашборда с учетом пожеланий учредителя.

На одной панели были наглядно представлены:

- стратегическая цель компании на год и ее ключевые результаты;
- разбитые на блоки тактические цели каждого подразделения на каждый квартал с указанием ключевых результатов по каждой цели;
- свободное место для внесения конкретных шагов, способствующих улучшению значений тактических ключевых результатов.

Мы начнем использовать данный документ, чтобы не откладывать работу по внедрению стратегии в долгий ящик. А со временем подумаем над более красивым графическим дизайном дашборда. В настоящее время рабочий процесс запущен в компании

6-й этап: ВНЕДРЕНИЕ РИТМА СТРАТЕГИРОВАНИЯ В РАБОЧИЙ ГРАФИК КОМПАНИИ

Мы приняли следующий ритм стратегирования в своей компании:

Задача	Регулярность
Постановка стратегических ОКР	Ежегодно
Контроль стратегических ОКР	Ежемесячно
Постановка тактических ОКР подразделений и согласование их со	Ежеквартально

стратегической группой	
Контроль тактических OKR внутри подразделений и планирование мероприятий, шагов, действий	Еженедельно

К данному этапу мы только приступили и еще не накопили какой-то статистики или опыта, но вышеуказанный график видится вполне реалистичным.

Ниже представлен шаблон по тактическим OKR одного отдела. Информация по всей компании сводится на отдельном листе.

РИСУНОК 2

ШАБЛОН OKR ОТДЕЛА ПРЯМЫХ ПРОДАЖ

II квартал 2022 года						
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ КОМПАНИИ	КР 1	КР 2	КР 3	КР 4	КР 5	КР 6
	ПОКАЗАТЕЛИ КР	ПОКАЗАТЕЛИ КР	ПОКАЗАТЕЛИ КР	ПОКАЗАТЕЛИ КР	ПОКАЗАТЕЛИ КР	ПОКАЗАТЕЛИ КР
Стартовый КР						
Промежуточный КР (указать дату замера)						
Целевой КР						
ТАКТИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ ОТДЕЛА ПРЯМЫХ ПРОДАЖ НА II КВАРТАЛ						
Стартовый КР	-	-		-	-	
Промежуточный КР (указать дату замера)	-	-		-	-	
Целевой КР	-	-		-	-	

Руководитель каждого отдела вносит данные в шаблон. Затем обобщенная информация помещается в общий доступ компании на сервер, чтобы каждый сотрудник смог посмотреть, что делает и как влияет на компанию каждое подразделение. Также информация поступает к стратегической группе, члены которой следят за стратегическими показателями и могут поднять вопрос о пересмотре тактических OKR какого-либо отдела, если увидят, что стратегическая цель может быть не достигнута.

3. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

На этом месте моё практическое исследование, которому была посвящена дипломная работа, завершается. Но мой эксперимент по запуску системы стратегирования продолжается. Я уже делился некоторыми конкретными выводами и наблюдениями по проведению стратегической и тактических сессий. Здесь же я бы хотел сформулировать более обобщенные и широкие выводы, а также дать конкретные рекомендации по всему процессу запуска системы стратегирования в компании.

Выводы лично про меня:

1. Перед началом работы над дипломом для критически важным было найти то, что будет не разрывать меня между обучением в Институте Коучинга и работой, а, наоборот, усиливать вектор движения. К счастью, это мне удалось. Тема внедрения стратегии в повседневную жизнь компании явилась тем самым связующим звеном. И теперь я получаю двойной эффект: дипломная работа наполнена практическим материалом, а компания обеспечена инструментами стратегирования. К тому же большинство навыков работы с данными инструментами я приобрел и развил именно во время обучения на «Программе интегрального развития людей и организаций».

2. Мое состояние перед началом и во время группового процесса имеет большое значение. Проще говоря, состояние группы зависит и от моего состояния тоже. Несмотря на какие-либо другие внешние факторы я могу через свое состояние и энергию управлять динамикой группового процесса. Поэтому крайне важен достаточный запас энергии, уверенности и осознанности.

3. За время этой практики я получил навык удерживать внимание на материальном и нематериальном аспекте одновременно: например, обращал внимание на то, что говорят люди и на то, что не произносится вслух, но происходит. Еще один пример: внимание на материальных результатах сессии (цели, показатели, списки задач и ответственных) и нематериальных результатах (уровень энергии группы, отношения между участниками и мной, переосмысления и инсайты участников).

4. Во время своей дипломной практики я научился позволять себе быть неидеальным, несовершенным в мелочах. Я научился выбирать главное, что необходимо сделать, не застревая в шлифовке до блеска. Позволение себе быть неидеальным помогло мне легче и быстрее делать первый шаг и последующие шаги тоже. Я научился фокусироваться на результате, а в процессе сменил фокус внимания с идеального выполнения действий на свое состояние и отношения между мной и окружающими.

Выводы про компанию:

1. Мы в компании не успели пройти все 6 этапов стратегирования до конца. Сейчас находимся на 6-м этапе – формирование ритма стратегирования. Но уже сейчас в компании стали происходить положительные изменения в культуре и

отношениях (люди стали более внимательны друг к другу, стали больше проявлять уважения. Постепенно ослабевает культура авралов и перегрузок на работе).

2. Качество включенности участников в процесс на выездной загородной сессии и в переговорной или рабочем кабинете нашего офиса существенно отличалось. Для дальнейшей работы по внедрению системы стратегирования нам однозначно понадобится специальное пространство в офисе для проведения подобных сессий.

3. Стратегия компании, система стратегирования тесно связаны с культурой компании. А культура – это такой особенный феномен. С одной стороны, ее нельзя изменить приказом в одночасье. С другой стороны, она настолько гибкая и восприимчивая, что начинает меняться даже от незначительного, казалось бы, воздействия. Так может рождаться, возрастать или, наоборот, уходить из компании уважение.

4. Работа над стратегированием по своей сути близка к работе над созданием самоорганизующихся команд. В нашем коллективе после проведения тактических сессий уже начались разговоры о создании кросс-функциональных команд под определенные проекты.

Выводы по теме диплома:

1. Формально результатом успешного запуска процесса стратегирования можно считать время, когда компания начала работу в определенном ритме стратегирования. Однако, оценивать результат процесса стратегирования лишь по формальным признакам было бы не совсем справедливо. Ведь в процессе стратегирования меняется культура компании, происходят качественные изменения в отношениях между работодателями, сотрудниками, клиентами.

2. В процессе работы над запуском системы стратегирования я понял, что мы допускали большую ошибку, считая, что главное в стратегии – это определить ценности, миссию и видение, и поставить стратегическую цель. Сейчас я понимаю, что процесс внедрения уже готовой стратегии – это 50-70% работы над стратегией.

3. Тема стратегирования меня интересовала и до диплома. Но во время работы над дипломом я увидел, как много я еще не попробовал, не заметил и просто пока не знаю. Поэтому я продолжу исследовать тему стратегирования в будущем, выходя за пределы нашей компании и пробуя применять полученные навыки и опыт с другими командами.

Рекомендации по внедрению системы стратегирования:

1. Перед началом подготовки к стратегическим сессиям и дальнейшим групповым процессам изучите теоретический материал по теме. Рекомендую ознакомиться с книгами из моего списка используемой литературы. Современные методы OKR, Agile, SCRUM уже описаны многими авторами, и я думаю, что еще много полезной литературы по вопросам стратегирования появится в ближайшее время.

2. Перед запуском такого проекта, как внедрение системы стратегирования, согласуйте Ваши планы с первым лицом компании или учредителем (если это не Вы сами), а также заручитесь поддержкой близких по духу и разделяющих Ваши взгляды помощников из числа коллег и/или подчиненных.

3. Перед проведением сессии особое внимание уделите предварительным интервью с Заказчиком и участниками сессии. Качественное снятие и обработка запроса Заказчика – это ключевой фактор для успешного проведения сессии. Вы не только оттачиваете с Заказчиком цель и желаемый результат, получаете ценный информационный материал, но и устанавливаете контакт с ним и его командой.

4. При разработке дизайна сессии и во время проведения самой сессии уделите достаточно внимания и времени озвучиванию правил и регламента, распределению ролей, проговариванию ожиданий участников и получению от них обратной связи в конце сессии. Эти, казалось бы, нехитрые действия помогут вам избежать лишних затруднений и значительно повысят ценность групповой работы, как в материальном количественном измерении, так и в нематериальном качественном.

5. Если на Вашей сессии предполагается подача теоретического материала, тщательно продумайте примеры. Будет здорово, если это будут реальные кейсы из жизни компании или хотя бы из отрасли.

6. Если Вы всерьез хотите применять систему стратегирования в своей компании, позаботьтесь об организации специального пространства для проведения фасилитаций. Комната для совещаний с огромным длинным столом посередине будет мешать неформальному общению, которое так важно при творческом мыслительном процессе. Если вы ждете новых идей от сотрудников, пространство должно само по себе создавать атмосферу доверия, открытости, готовности к экспериментам. Это должна быть «лабораторная», а не «переговорная».

7. Следите за состоянием участников во время и после мозговых штурмов. Мозговой штурм – это не «мозголомня», а участники мозгового штурма – это не умники-отличники, которые наморщили лбы и напрягли извилины. Чем легче, мягче и веселее будет проходить процесс мозгового штурма, тем больше «сокровищ» принесет участникам. Головная боль, разбитость, сильная утомленность – признаки того, что штурм пытались проводить именно «через голову». После творческого и бесстрашного полета фантазии участники будут полны энергии и нетерпения действовать прямо сейчас.

8. Помогите стратегии «прижиться» в компании, облегчите процесс внедрения через установку четкого графика встреч в ритме стратегирования и оформите возможным доступным способом наглядный дашборд для демонстрации сотрудникам динамики процесса достижения стратегических и тактических целей. Не затягивайте с оформлением графика и дашборда в угоду качеству. На этом этапе главное – не дать затухнуть новому в компании. А качество можно доработать по ходу.

9. Сочетайте в работе глобальное стратегическое видение с амбициозными далекими целями и простую рутинную деятельность в четком ритме, простыми шагами и короткой дистанцией для замеров результатов. Другими словами, не пытайтесь проглотить всю стратегию целиком, а ритмично откусывайте от нее маленькие кусочки и тщательно пережевывайте.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Семь месяцев моей работы над внедрением системы стратегирования завершены. Достиг ли я своей цели, которую ставил в начале?

Я считаю, что да, достиг. Мне удалось запустить процесс стратегирования в компании и провести анализ того, что получилось в промежуточном результате.

Почему в промежуточном? Потому что процесс, запущенный в компании, живой и подвижный, и мне предстоит еще много увлекательной работы по развитию этого процесса.

Решая поставленные перед собой задачи, я соприкоснулся с обширной теоретической базой стратегического менеджмента и вместе с тем отметил дефицит обобщенной и структурированной базы по стратегированию и гибкому внедрению изменений. Тем не менее, подходы и принципы стратегирования получают всё более широкое распространение.

Сейчас я вижу стратегирование одним из способов существования компании. И считаю этот способ вполне жизнеспособным и эффективным в условиях резко меняющегося мира.

Интересно, что в процессе работы над дипломом моя должность изменилась с директора по развитию на операционного директора. И это для меня снова о сочетании глобального стратегического видения с простыми и понятными, даже рутинными бизнес-процессами. Это о том, как строится взаимодействие сотрудников, и как меняются их взаимоотношения. И о том, как я меняюсь вместе со всем этим многообразием.

Работа над дипломом помогла мне найти внутри себя и проявить лидера, стремящегося создавать себе и коллегам возможности для развития и для раскрытия внутреннего потенциала. Конечно же, это только начало. Много в работе со стратегией мне пока неизвестно и не прожито на собственном опыте, но я познакомился с темой стратегирования, различными подходами и многое попробовал на практике, и теперь намерен углубиться в тему стратегирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Калдерон Адизес. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 512 с.
2. Аппело Ю. Agile-менеджмент. Лидерство и управление командами / Юрген Аппело. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 536 с.
3. Дорр Д. Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR / Джон Дорр. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 300 с.
4. Кастро Ф. OKR для начинающих / Фелипе Кастро. – ScrumTrek, 2019. – 48 с.
5. Ленсиони П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы / Патрик Ленсиони. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 208 с.
6. Мин Ц. Alibaba и умный бизнес будущего. Как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию / Цзэн Мин. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 320 с.
7. Минцберг Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 530 с.
8. Ригби Д. Гибкое начальство. Эджайл для тех, кто на самом верху / Даррелл Ригби, Сара Элк, Стив Берез // Harvard Business Review. 2020. – июнь-июль. С. 52.
9. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / Питер Сенге. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 408 с.
10. Эртель К. Стратегическая сессия. Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем / Крис Эртель, Лиза Кэй Соломон. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 248 с.