

В жизни каждой компании наступает момент, когда хочется проверить свои интуитивные решения, понять, идет ли компания в правильном направлении, системно проанализировать бизнес, посмотреть на него «со стороны», задать себе вопрос «что дальше?».

И многие компании ищут все более современные формы и подходы к стратегическому планированию. Сталкиваясь с различными проблемами в этой работе, компании понимают, что действовать и развивать бизнес стихийно, «наугад» - чрезвычайно опасно. Любой компании необходимо соответствовать постоянно изменяющемуся окружающему миру – искать и развивать собственные конкурентные преимущества, ставить новые цели, создавать новые стратегии.

Что происходит, когда стратегия существует только в голове собственника, а менеджеры не знают стратегии и не могут ее сформулировать другим? Что происходит, когда менеджеры боятся изменений и не знают, что будет завтра?

Что происходит, когда компания живет «пожарными» задачами?

Компания превращается в хаотичную систему, где каждый пытается выжить. Развивается ли такая система? Нет.

Только ясное видение развития компании и четко сформулированная стратегия, разделяемые всеми членами команды, помогают ей стать саморазвивающейся, сплоченной и динамичнодвигающейся к намеченным целям. С точки зрения практики, стратегия играет роль связующего элемента, который «склеивает» организацию, заставляет ее действовать, как единое целое, и приводит ее в движение.

Амбициозность и настойчивость компании – несомненный плюс, но без выверенной стратегии добиться высоких результатов трудно. Уже сегодня многие развивающиеся компании принимают решения в рамках общекорпоративной стратегии, а планы на будущее являются не только достоянием директора, но и заботой каждого сотрудника компании.

Слова «стратегия», «миссия» и «видение» стали часто употребляемыми словами на совещаниях и собраниях. Многие компании предприняли достаточно попыток, чтобы сформировать ПРАВИЛЬНЫЙ стратегический план. Но часто правильно написанные стратегии так и остаются корпоративными документами, которые тихо лежат в своей папке.

Ценности в документе, отражающем стратегию и видение, появляется больше, чем на бумаге, только тогда, когда они действительно разделяются всеми членами компании и являются неременным руководством к действиям, присутствуют на каждой планерке и корректируются на каждом собрании.

Многие собственники озабочены, как сделать так, чтобы стратегические планы стали

рабочими? И есть несколько способов разработки стратегии для предприятия:

- Обучение: обучить группу стратегическому маркетингу, процессу планирования и управления, показать, как это делают другие, и оставить ее писать стратегию самой
- Консалтинг: написать стратегию для команды, согласовать ее и отдать для реализации
- Инструктаж: разработать стратегию одному человеку, как правило, собственнику, и проинструктировать всех остальных по выработанной стратегии
- Командная работа с использованием технологии командного коучинга: написать совместно стратегию, но не в форме обычного совещания, а в формате командой коучинговой работы, используя арсенал специальных методик для раскрытия потенциала команды.

ЧТО ТАКОЕ КОМАНДНЫЙ КОУЧИНГ? Суть этого подхода заключена в раскрытии внутреннего потенциала команды, объединении на основе видения развития компании, и получении навыков целенаправленного совместного движения.

Руководителю, стремящемуся создать высокоэффективную и динамично развивающуюся компанию, командный коучинг в области стратегического планирования дает, прежде всего:

- меньшие издержки на координацию, так как проживание процесса анализа и выработки решений позволяет избавиться от бумаг и инструкций
- единство, отсутствие конфликтов внутри команды, так как сессия направлена на согласование приоритетов и ценностей
- быструю реализацию, так как очевидны и приняты первые шаги к действию
- высокую мотивацию к достижению, так как обновился смысл работы, и появилось вдохновение

Участие в стратегической сессии всех специалистов является главным преимуществом. Именно совместное участие тех, кто влияет на развитие компании, в процессе разработки стратегии обеспечивает 100%-й результат.

Именно синергия команды, общее понимание, обсуждение и процесс принятия решения - дают возможность добиться результата и превратить все стратегические цели в ежедневные мероприятия. Качественно новый уровень развития возможен только за счет новых методов командного взаимодействия.

Стратегические сессии с использованием коучинговых технологий позволяют команде объединиться и написать единственно верную, вдохновляющую, мотивирующую стратегию своего предприятия. Стратегию, являющуюся действительно рабочим инструментом, который команда создала и с которым будет жить.

Командный коучинг в области стратегического планирования выводит компании на новый качественный уровень развития, так как:

- все члены команды знают, куда они идут, зачем и что им необходимо предпринимать, чтобы быть успешными;
- решаются долгосрочные и стратегические задачи, а не только «пожарные» и срочные;

- проблемы предвосхищаются, а не решаются, когда нечто уже произошло;
- скорость и гибкость управления достаточны для решения стоящих перед компанией задач;
- бизнес-процессы реально нацелены на удовлетворение потребностей клиентов; поддерживается мотивация к постоянному улучшению, и команда работает, как одно целое.

Ход стратегической сессии базируется на принципе перехода команды из точки А в точку В. Сначала команда работает над намерениями и видением будущего компании, далее команда определяет свое положение относительно желаемого будущего и оценивает стратегические разрывы, и заключительным этапом сессии является определение набора действий и критериев достижения поставленных целей. В ходе сессии модераторы раскрывают суть тех или иных методик стратегического планирования и сопровождают их примерами успешных решений.

В стратегической сессии принимают участие акционеры, ключевые руководители и специалисты компании и консультанты. Численность группы специалистов – не более 10-15 чел. В группу должны быть включены все ключевые сотрудники, от которых в компании зависит принятие стратегически важных решений. Если какие-либо менеджеры среднего звена в скором времени могут вырасти в топ-менеджеры, то разумно включить в группу и их – помимо стимулирования это может сработать как своеобразный тест способности решать вопросы стратегического значения.

В ходе сессий модераторами проводятся: мини-презентации теоретических основ/подходов к стратегическому планированию, маркетингу, анализу продуктовой линейки, оценке конкурентов, оценке собственных конкурентных преимуществ, построению стратегических альтернатив.

Роль модератора - коуча в обсуждении состоит не столько в том, чтобы предложить компании собственные оценки и рекомендации, а в том, чтобы помочь специалистам компании самостоятельно последовательно пройти все стадии разработки стратегии и получить ответы на все вопросы, которые необходимы для обоснования положений стратегии.

Многие компании сводят стратегические сессии к набрасыванию желаний и списка улучшений, но легко отказываются от действий в настоящем, так как связь мечты и действий неочевидна. Или компании, у которых преобладает стратегия мышления «делателей» или «главное действовать», часто сталкиваются с тем, что большинство действий не поддерживается целями бизнеса, а их стратегия основана на списке мероприятий. Таким образом, сила стратегических сессий - в фокусировании на связях между будущим компании и реализацией ее рыночных возможностей в настоящем.

Опытный модератор способен создать условия, когда команда начинает мыслить иначе. Очевиден факт, что каждая команда, которая вовлечена в развитие бизнеса, обладает своим собственным стилем мышления. И если задача стратегической сессии - это найти лучшие, не доступные ранее решения, возникает вопрос: как обыкновенное привычное

совещание позволит команде заметить то, что не замечала, и найти решение, на которое не способна была ранее?

Часто, проводя стратегические сессии самостоятельно, команды формируют стратегический план на основе прошлого опыта. И поиск новых решений связан в большей степени с простыми улучшениями и структуризацией всех «витающих в воздухе» идей.

Основная роль и выгода приглашенного модератора сессии - предложить разные способы организации процесса анализа и поиска решений. Именно процесс организации сессии позволяет запустить этап не структуризации прошлых планов, а новый вдохновляющий процесс «переосмысления» бизнеса.

Стратегическая сессия открывает новый взгляд на рынок и место компании. Используя опыт модераторов и практику работы с разными рынками, стратегическая сессия направлена на расширение рыночного взгляда компании, на обновление сознательной карты рынка и поиск лучших решений для компании.