

Библиотека Института технологий
обучения и развития

Методическое пособие

Большая команда и стратегирование

Авторы: Аболмасов А.В., Новак А.И.

АНО ДПО «ИТОР»

Методическое пособие «Большая команда и стратегирование» / Аболмасов А.В., Новак А.И.

Санкт-Петербург, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

1. Что такое Большая команда?	4
2. Логика стратегирования	10
3. Практика стратегирования	15
4. Бланк X-матрицы	20
5. Шаги построения x-матрицы.....	21

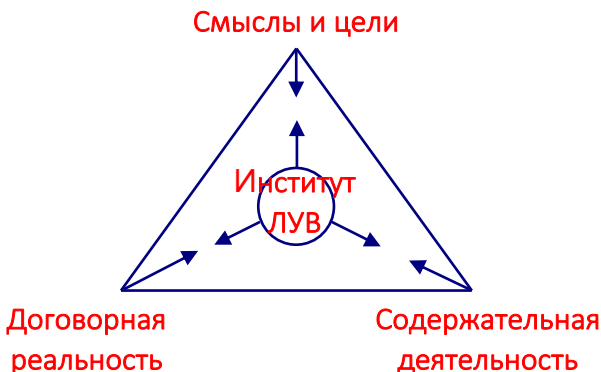
1. ЧТО ТАКОЕ БОЛЬШАЯ КОМАНДА?

Можно менять людей в компании поодиночке, но гораздо эффективнее и, как ни странно, проще это делать в группе. Если критическая масса сотрудников организации изменяется одновременно и в одном направлении, то корпоративные изменения становятся необратимыми.

«Критическая масса» – это и количественное, и качественное понятие. Как правило, это от 60 до 70% сотрудников, в число которых обязательно входят руководители всех уровней, ключевые специалисты, а также наиболее авторитетные работники. Если мы вспомним роли при сопротивлении, то кроме 10-15 % активистов, поддерживающих изменения, есть 60-70% «колеблющихся». Именно эту основную массу сотрудников и необходимо вовлекать в проекты изменения. И проще всего это сделать за счет формирования Большой команды.

Большая команда – это метакоманда, включающая всех сотрудников организации, с распределенным лидерством, которая работает в мультикультурном контексте и в совместной созидательной деятельности создает новые ценности.

Ниже вы видите нашу модель Большой команды:



Кратко опишем четыре вершины модели и соответствующие технологии работы с Большой командой.

Смыслы и цели – это идеологические составляющие Большой команды, которые объединяют людей и направляют их совместную деятельность. К ним относятся прежде всего: предназначение и миссия компании; вызовы и стратегия; видение и базовые представления о бизнесе.

Одной из основных технологий, позволяющих фокусировать усилия сотен сотрудников организации на общих целях, является стратегирование.

Стратегирование – постоянная работа по уточнению, коррекции, декомпозиции целей компании в «дорожную карту».

В турбулентном VUCA мире классическое стратегическое планирование (раз в 2-3 года на 5-10 лет) не работает, потому что сейчас невозможно делать точные прогнозы на такую длительную перспективу. В настоящее время планировать свою деятельность можно только на «маленький шаг» – 3-6 месяцев. А далее действовать как научные коллективы, перед которыми стоит задача пойти туда, не зная куда, найти то, не зная что. То есть бизнес начинает использовать логику научного поиска: гипотеза – эксперимент – результат – выводы.

Стратегирование представляет собой практику, при которой управленческая команда и команда среднего менеджмента работают со стратегией не эпизодически, а постоянно, собирают информацию, анализируют, продуцируют гипотезы, формулируют вызовы (приоритетные цели) на 3-6 месяцев и реализуют их в инициативах (кросс-функциональных проектах). Это позволяет нарастить гибкость и скорость развития бизнеса за счет постоянной сверки движения вперед с постоянно меняющейся ситуацией.

Институт лидерства, власти и управления (ЛУВ) – системы и практики, которые позволяют принимать в компании сильные решения, организовывать их осуществление и достигать результаты в любых обстоятельствах на основе официального общественного договора и неформального лидерского контракта.

Большинством сотрудников сложный феномен «Институт лидерства, власти и управления» воспринимается как мутное и амбивалентное образование под названием «начальство». В то время, как этот феномен состоит из нескольких составляющих ² функций и решает в организации весьма разные задачи.

Власть – это право распоряжаться людьми и ресурсами. В организации главный результат работы власти – это решения. Слабая власть принимает популярные решения, а чаще всего старается даже их не принимать. Сильные решения – это решения, которые решают одновременно несколько проблем; развивают людей и подразделения; экономичны; приводят к долгоиграющим позитивным изменениям. Как правило, власть в компании — это вершина иерархической пирамиды: собственники, совет директоров, команда топ-менеджеров.

Управление – это выполнение работы силами других людей. В организации главный результат работы управления – организация и координация процесса работы. Показатель хорошего управления – все запланированное свершается точно и в срок, что бывает нечасто. Как правило, управление осуществляет высший и средний менеджмент организации.

Лидерство – это компенсаторный механизм дефицитов власти и управления. Лидерство – это достижение результата вне зависимости от обстоятельств. Как правило, лидерство это неформальная история, которая основана на инициативе и энергии отдельных сотрудников и руководителей.

Инструментом, обеспечивающим эффективную работу руководителя в организации, является **лидерский контракт** – гласная или негласная договоренность между руководством и сотрудниками. В основе лидерского контракта лежат взаимные обещания и потребности:

- Руководитель обещает группе:
 - 1) нести ответственность за жизнь и работу людей;
 - 2) определять их цели и задачи;
 - 3) принимать решения;
 - 4) организовывать совместный быт и деятельность.

- Сотрудники обещают руководителю:
 - 1) преданность;
 - 2) аванс доверия;
 - 3) лояльность и поддержку;
 - 4) выполнение приказов, поручений, задач.

Совместная содержательная деятельность – это деятельность разных подразделений и функций организации по созданию ценностей, с целью выполнения обещаний перед клиентами и развития компании и бизнеса.

Основным инструментом совместной содержательной деятельности является **кросс-функциональный менеджмент (КФМ)** – координация деятельности разных подразделений по решению комплексных проблем организации.

В основе КФМ лежит естественная человеческая природа. Человек — существо коллективное, и ему невозможно запретить общаться, дружить, любить, давать обратную связь, выстраивать свою социальную сеть. Это происходит естественно. Лучший способ решить задачи — это решать их вместе и с помощью других людей.

Иерархическая же часть организации, задавая жесткие правила игры: должности, статус, регламенты, — ограничивает эту естественную человеческую потребность. Бюрократия — побочный эффект любой структуры, обладает самостоятельной волей, стремлением к размножению (бюрократия всегда порождает еще больше бюрократии) и системным свойством — сопротивлением изменениям.

Кросс-функциональный менеджмент существует всегда между ребер официальной структуры и выполняет функцию «человеческой смазки» системы. Это то, чем не управляет структура. КФМ существует в любой организации, но чаще всего на птичьих правах. Субъектами КФМ являются «лидеры инициатив» и их неформальные рабочие группы. Если КФМ легитимизировать как организационную практику, то это всегда добавляет бизнесу скорости, гибкости, эффективности.

Договорная реальность — это набор коллективных договоренностей и институций*, которые определяют поведение и взаимодействие сотрудников организации в процессе совместной деятельности.

** **Институции** — совокупность инструментов соблюдения и исполнения коллективных договорённости. К институциям организации относятся: система власти, системы оплаты труда, поощрения и наказания, правила карьеры, корпоративная культура и т.п.*

Продуктами договорной реальности в человеческом обществе являются, например: религии, законы, деньги (не как купюры и монеты, а как универсальная мера стоимости), мораль и т.д. Примеры продуктов договорной реальности в компании — традиции, привычки, правила поведения. Несмотря на свою невещественность (ни один из названных продуктов нельзя «пощупать» в материальном смысле), все эти феномены реально влияют на жизнь тех групп людей, которые их «породили».

Для компании особенно важна **Корпоративная культура** — комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации, который формирует нормы, определяющие поведение отдельных личностей и групп.

Культура в компании есть всегда, вне зависимости от того, осознается это сотрудниками или нет. Корпоративная культура во многом определяет эффективность работы и качество жизни в компании. Потому что она определяет правила поведения и общения внутри коллектива, реакции на внешнюю среду, взаимоотношения с клиентами и т.д. Корпоративная культура — это главная составляющая «человеческой», социальной части любой компании.

Корпоративная культура привлекает в организацию «правильных» людей, работая на входе своеобразным фильтром «свой – чужой». Кроме того, культура — это еще и мощный «трансформатор», который форматирует мировоззрение и ценности сотрудников в заданном направлении. В разных типах организаций складываются разные типы корпоративных культур. Например, в жестких иерархиях доминирует культура силы, в которых начальник всегда прав. В бюрократических компаниях складывается культура, где «рулят» правила. Во многих торговых компаниях ведущей является культура успеха, где сотрудники работают ради победы. В Большой команде формируется культура партнерства и результата, ведущей ценностью которой является созидательная деятельность.

В разных функциональных подразделениях одной компании нужна своя субкультура, потому что она является следствием специфики деятельности и работает на необходимый результат. Поэтому любая компания является мультикультурной.

2. ЛОГИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

В этом разделе мы рассмотрим логику стратегирования, чтобы было понятно, «откуда что берется». Вся цепочка стратегирования выглядит так:

Прорыв >>> **Тренд** >>> **Экономическое поведение** >>> **Форсайт** >>>
Видение >>> **Вызов** >>> **Инициатива**

А теперь познакомимся с каждым элементом цепочки подробнее.

Прорыв – это научное открытие, инженерное изобретение или новая идеология, которые радикально изменяют способы и средства производства, общественный и жизненный уклад.

Одним из примеров прорыва является создание «лейденской банки» немецким изобретателем Эвальдом Юргеном фон Клейстом в 1745 году в Лейдене. Лейденская банка стала прототипом электрического конденсатора и дала возможность ученым «приручить» электричество.

Прорывы случаются регулярно, так как человеческую мысль остановить невозможно. Другое дело, что не всякое открытие или изобретение может стать прорывом.

Тренд – это тенденция, основанная на прорыве, нарастающая за счет энергии инвестиций, новых законов, поведения новаторов.

Главными движущими силами тренда являются деньги, власть и новаторы. Именно эти три силы запускают тренд и дают ему силы в начале развития.

Изобретатели обуздали электричество. Электричество начинает распространяться, и одним из двигателей этой тенденции становится Томас Альва Эдисон, который трудится над созданием электрической лампочки.

Далеко не каждый прорыв становится трендом, некоторые из них опережают свое время, у других не находится новаторов и инвестиций.

Экономическое поведение — это массовое поведение людей, основанное на желании получить выгоду от новых возможностей, которые предоставляет тренд.

Как только лампочка стала доступной, люди стали отказываться от привычного способа освещения при помощи свечей. Лампочка стала символом доступного и дешевого электричества. Поведение людей изменилось, они стали покупать лампочки, а не свечи.

Остановимся на экономическом поведении, так как для бизнеса это ключевой элемент цепочки:

- Экономическое поведение — это то, что люди делают, а не то, что они говорят.

Например, компания Apple на этапе производства одного из первых iPhone проводила исследования среди потенциальных покупателей на предмет их цветовых предпочтений, буквально задавая им вопрос: «Какого цвета телефон вы предпочитаете?» Люди выбирали все цвета радуги. Но когда в конце опроса им давали выбрать себе телефон в личное пользование, то участники опроса выбирали всего два цвета — черный или белый.

- Экономическое поведение — это поведение масс.

Об этом хорошо знают владельцы кафе и ресторанов. Обычно в их меню присутствует несколько десятков блюд, но большинство клиентов заказывают лишь 10 – 15 % из этого списка. На этих блюдах и делается выручка.

- Экономическое поведение — это то, за что покупатель голосует кошельком.

Важно не то, сколько людей ходит в спортзал, а то, сколько купило в этот спортзал абонементов. Идеи ЗОЖ, которые инсталлированы в массовое сознание, побуждают одних реально заниматься физкультурой, а других лишь покупать абонемент и «думать» в эту сторону, но поведение меняют у всех.

Форсайт — это гипотеза о будущем поведении клиентов, основанная на изменении их мотивов потребления и появлении новых ценностей.

21 декабря 1879 года в газете “New York Herald” появилась статья о новом изобретении Т.А. Эдисона – “Edison’s light” (Эдисоновский свет), о лампе накаливания с угольной нитью. Помимо описания самой лампы в статье было написано, что в течение 10 лет более 70% жителей крупных городов и производств будут использовать электрические лампы для своих нужд.

Обычно форсайты выдвигают эксперты, ученые или футурологи, которые опираются с одной стороны, на знание прорывов и трендов, а с другой стороны, на понимание мотивов и ценностей человека. Если вы понимаете основные движущие силы поведения людей и их базовые ценности, тогда вы делаете более достоверные прогнозы.

Видение — это представление о том, какой компания должна стать в ближайшем будущем, чтобы воспользоваться рыночными возможностями, сохранить часть своих ценностей и приобрести новые.

Генри Форд говорил: «Я построю компанию для производства автомобиля, доступного великому множеству людей. Его цена будет столь низкой, что любой человек, имеющий хорошую заработную плату, будет в состоянии купить такой автомобиль и вместе со своей семьей наслаждаться благословенными часами отдыха на огромных открытых просторах... С наших дорог исчезнут лошади, и мы дадим работу и хорошие заработки большому числу людей».

Видение может сформировать и один человек, например, собственник компании, но гораздо чаще оно является коллективным творчеством топ-менеджеров. Второй вариант гораздо эффективнее как с точки зрения мотивации, так и качества (групповой разум сильнее индивидуального).

Вызов — это сформулированный в форме ультиматума приоритет, позволяющий начать краткосрочный эксперимент, который позволяет исследовать новые рыночные возможности, чтобы разумно менять бизнес и сохранять его конкурентоспособность. Это приоритет в работе на ближайшее будущее, задающий логику развития компании, а также основной фокус внимания менеджмента и точку приложения их усилий.

«Мы внедрим конвейерное производство!» – говорил Генри Форд. Появление электричества дало возможность перевести производство на новый уровень и уйти от ленточной тяги, которая приводила в движение все станки посредством вращения вала от парового двигателя. Но идея конвейера была рискованной, а его внедрение стоило большого вложения денег, времени и сил.

Вызовы бывают «позитивными», когда перед компанией открывается «окно возможностей», и «негативными», когда нужно срочно меняться, чтобы минимизировать угрозу.

Разумеется, негативный вариант более распространен и обычно мотивирует людей сильнее, по пословице «Пока гром не грянет, мужик не перекрестится».

Инициатива – это лидерское начинание, прорабатывающее вызов; проект, позволяющий реализовать вызов на практике.

Как следует из определения, инициатива – это не обязанность, порученная менеджеру сверху, а то, что он берет на себя добровольно. Работа «по любви» имеет иную мотивацию, рождает другое качество и результат. Как правило, инициативы представляют собой кросс-функциональные проекты, которые не реализуются в рамках одного подразделения организации, поэтому они требуют неформального, лидерского подхода.

3. ПРАКТИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

В завершающем разделе методички мы расскажем про практику стратегирования, которая заметно отличается от ее теории.

Вспомним всю цепочку стратегирования:

Прорыв >>> **Тренд** >>> **Экономическое поведение** >>> **Форсайт** >>>
Видение >>> **Вызов** >>> **Инициатива**

Первые четыре элемента от прорыва до форсайта являются информационной основой стратегирования, и для среднестатистического руководителя протекают в виде фоновой познавательной деятельности, то есть мало кто делает это целенаправленно. Почему так происходит? Потому что большая часть рабочего времени руководителя любого уровня занята текучкой, по матрице Эйзенхауэра «срочными важными» и «срочными неважными» делами (ключевое слово здесь – «срочность», которая имеет приоритет над важностью). А специально искать и читать умные книги или специализированные обзоры – это по той же матрице «важное, но не срочное». Найти на это занятие время и волю способны лишь единицы.

Поэтому, собственно, стратегирование в конкретной компании обычно начинается с формулирования видения и заканчивается проработкой инициатив. Но, прежде чем погрузиться в детали этой работы, давайте рассмотрим организационные аспекты стратегической сессии.

Раньше, когда Стратегия (с большой буквы «С») формулировалась раз в 2-3 года и на долгие годы вперед, мероприятие по ее разработке было событием, и соответствующим образом обставлялось. Группа топ-менеджеров выезжала на 2-3 дня куда-нибудь в хорошее место, подальше от города и телефонных

звонков, и там, в тени берез или магнолий, под руководством опытного консалтера творили историю. Пишем об этом с легкой иронией и ностальгией, так как сами участвовали в подобных сессиях в качестве тех самых консультантов-фасилитаторов.

Теперь все стало и лаконичнее, и рациональнее. Периодичность стратегических сессий сократилась сначала до 1 раза в год, потом до раза в 6 месяцев, а с марта текущего 2022 года возникла необходимость уточнять стратегию компании (или функции в компании) как минимум раз в квартал, а то и чаще. Слишком быстро стал меняться окружающий мир. Целые отрасли в России заработали в режиме мобилизационной экономики.

Понятно, что, когда разработка стратегии из акта превратилась в процесс стратегирования, никто из руководителей уже не может позволить себе трехдневные выезды. Да и T&D-технологии не стоят на месте. Например, мы научились проводить стратегические сессии в многочисленных группах до 50 человек за 6, и даже за 4 часа, в том числе, в дистанционном формате.

Вы скажете, что не бывает управленческих команд в 50 человек, и будете абсолютно правы. Обычно, в российской компании число людей, реальное влияющих на принятие стратегических решений, не превышает 3-5 человек. Но ведь задача стратегической сессии не только принять принципиальное решение, но и обеспечить его выполнение, за счет мотивации и вовлечения руководителей всех уровней. А проще всего это сделать, если привлечь всех причастных к процессу «разворачивания» стратегии от видения до проектов инициатив.

Поэтому на стратегическую сессию компании или функции (например, коммерческой службы или финансового департамента) имеет смысл приглашать всех руководителей, которые будут не только возглавлять проекты — инициативы, но

и принимать ключевое участие в этих проектах. Для крупной компании это как раз около 40-50 человек, для функции – человек 20-25.

Если стратегическая сессия проводится в очном формате, то нужно рассчитывать на 6-7 рабочих часов (с учетом перерывов на обед и кофе-брейки как раз получается рабочий день). В случае дистанционного варианта можно уложиться и в 4-5 часов (хорошо организованная онлайн работа продуктивнее очной). Но тогда сессию лучше проводить в два приема (в течение двух дней), так как продуктивно работать в дистанционном формате дольше 3 часов почти невозможно.

Ну а теперь переходим к технологии стратегирования. Рассмотрим по шагам два варианта стратегической сессии, отличающихся степенью детализации результатов.

ПЕРВЫЙ ВАРИАНТ (ВИДЕНИЕ – ВЫЗОВЫ – ИНИЦИАТИВЫ)

ШАГ 1. ФОРМУЛИРУЕМ ВИДЕНИЕ КОМПАНИИ НА 3-5 ЛЕТ.

Напишите образ компании в будущем, в котором вы хотели бы оказаться.

ШАГ 2. ФОРМУЛИРУЕМ ВЫЗОВЫ НА 2-3 ГОДА.

Сформулируйте 2-4 вызова, соответствующих следующим критериям:

- Вызов актуален уже сейчас и будет актуален в течение 2-3 лет.
- Вызов – это то, что реализуют самые продвинутые компании. Если Вызов проигнорировать, то вы отстанете от конкурентов.
- Вызов – это шанс оседлать тренд, монетизировать возможности и минимизировать угрозы.

ШАГ 3. ФОРМУЛИРУЕМ 2-3 ИНИЦИАТИВЫ ПО КАЖДОМУ ВЫЗОВУ НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД.

(Если стратегирование проводится на полгода или на 3 месяца, то, соответственно, на этот срок.)

В своей команде решите, через какие инициативы лучше всего реализовать вызов:

- *Запустить проект изменений;*
- *Решить конкретную задачу;*
- *Принять решение;*
- *Провести мероприятие;*
- *Что-то другое.*

Выберите из списка 2-3 инициативы, которые вы считаете наиболее удачными, эффективными.

Основное время на первой сессии уходит сначала на объяснение участникам, что такое видение, вызовы и инициативы, а также зачем они нужны, а затем обсуждение и уточнение вариантов, которые формулирует каждая рабочая группа из 5-7 человек.

Если стратегирование проводится в компании регулярно, то первая задача минимизируется (достаточно лишь напомнить участникам определения), поэтому время самой сессии сокращается.

ВТОРОЙ ВАРИАНТ (ВЫЗОВЫ – СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ – ЗАДАЧИ – ПРОЕКТЫ – РЕЗУЛЬТАТЫ)

Этот вариант является развертыванием стратегии* по технологии X-матрицы**.

**Развертывание стратегии – это процесс, который увязывает между собой цели бизнеса, задачи, а также отдельные проекты, позволяя сфокусироваться и расставить приоритеты в условиях ограниченности человеческих, временных и финансовых ресурсов.*

***X-матрица – наглядное отображение на одном листе стратегии, тактики, конкретных задач и ожидаемых результатов с указанием ответственных, чтобы иметь возможность оперативно контролировать прогресс и распределять ограниченные ресурсы.*

При этом варианте стратегирования обычно видение компании формулируется заранее, за пределами сессии.

БЛАНК Х-МАТРИЦЫ

Взаимосвязь		Взаимосвязь / Влияние	Ответственность
Взаимосвязь	Инициативы		Члены команды
Взаимосвязь	Задачи <h1 style="text-align: center;">ВЫЗОВ</h1> Проекты Результаты	Департаменты / Взаимосвязь	

Скачать бланк в Библиотеке T&D



ШАГИ ПОСТРОЕНИЯ X-МАТРИЦЫ

ШАГ 1. В квадрате внутри матрицы указывается вызов на 2-3 года.

2-4 вызова можно сформулировать непосредственно на сессии, а можно согласовать их с управленческой командой до нее. Для каждого вызова готовится своя X-матрица.

ШАГ 2. Слева от квадрата указываются 2-4 стратегические цели (инициативы) на ближайший год.

- 1. Напишите список стратегических целей на ближайший год, которые позволяют реализовать вызов.*
- 2. Определите приоритеты. Выделите из списка целей 2-3, наиболее важных.*
- 3. Сверьте вызов и цели с видением компании, чтобы они были согласованы с ним.*

ШАГ 3. Сверху от квадрата указываются тактические задачи для достижения стратегических целей, и устанавливаются взаимосвязи между конкретными целями и задачами.

- 1. Напишите список тактических задач на ближайший год, которые позволяют реализовать стратегические цели.*
- 2. Определите приоритеты. Выделите из списка тактических задач 5-7 наиболее важных.*
- 3. Отрадите взаимосвязь целей и задач цифрой от 1 до 3, где 3 – максимальное влияние, а 1 – минимальное. Отсутствие цифры означает, что данная задача с этой целью в явном виде не связаны.*

ШАГ 4. Справа от квадрата указывается список конкретных проектов (мероприятий) для выполнения тактических задач, и также устанавливаются взаимосвязи между ними.

Перечисляются члены команды, ответственные за выполнение тактических задач и связанных с ними проектов, и указывается степень их вовлечения в реализацию этих тактических задач.

- 1. Напишите список проектов (мероприятий), которые позволяют реализовать выбранные тактические задачи.*
- 2. Определите приоритеты. Выделите из списка проектов не более 10-12, наиболее важных.*
- 3. Перечислите членов команды, ответственных за выполнение тактических задач и связанных с ними проектов.*

ШАГ 5. Снизу от квадрата указываются результаты (конкретные измеримые метрики), по которым можно будет отследить выполнение проектов и мероприятий и взаимосвязи между ними.

- 1. Снизу от квадрата запишите результаты (конкретные измеримые метрики), по которым можно будет отследить выполнение проектов и мероприятий.*
- 2. Установите взаимосвязи между конкретными проектами и результатами. На пересечении каждого проекта и результата поставьте цифры от 1 до 3. Отсутствие цифры означает, что данный проект с этим результатом в явном виде не связаны.*

ШАГ 6. Когда вся матрица вокруг квадрата заполнена, проставляются взаимосвязи между результатами и стратегическими целями.

Таким образом, проходя по часовой стрелке, мы связываем стратегию с тактикой, тактику – с проектами, проекты – с результатами, а результаты – со стратегией. На каждом шаге можно увидеть, что «что-то пошло не так» – либо запланированы лишние проекты, либо не хватает какой-то тактической задачи, либо результаты проектов не коррелируют со стратегией. Для баланса матрицы требуются 2-3 прохода.

ШАГ 7. X-матрица каскадируется на следующий уровень: службы, отдела и т.д. При этом тактические цели на уровне компании становятся стратегическими целями службы, меняются проекты, ответственные исполнители и результаты.

Этот шаг является опционным и проходит за пределами стратегической сессии компании.

Первый вариант стратегирования хорошо приживается в быстрых и гибких компаниях, как правило, с небольшой численностью персонала. Если в них стратегирование проходит раз в квартал, то вполне резонно остановиться на этапе инициатив, а сами инициативы могут быть достаточно мелкими.

Вариант стратегирования с X-матрицей предпочитают более структурированные и иерархически выстроенные компании, у которых ниже гибкость и менее развито кросс-функциональное взаимодействие. Обратите внимание, что в этом случае обычно меняется и риторика сессии.

(Так пару «стратегические цели – инициативы» на шаге №2 мы используем лишь для того, чтобы показать вам, что оба варианта технологии по сути своей близки). Но объяснить сотрудникам крупных, иерархичных компаний, что такое «инициатива», и что любой руководитель компании может взять на себя ответственность за какой-то проект, очень непросто. Поэтому мы обычно пользуемся привычной для них категорией – «стратегическая цель». X-матрицу обычно разрабатывают на 6-12 месяцев.

РЕЗЮМЕ

Скорость изменений в современном мире такова, что необходимы изменения как в идеологии компании, так и специальные технологии, чтобы бизнес успевал меняться вместе со средой и оставаться эффективным.

Идеологические изменения сдвигают компанию от классической иерархии в сторону Большой команды, а технологии превращают разработку стратегии из дискретного акта в непрерывный процесс стратегирования.

**Training &
Development
Technologies**

ИТОР институт технологий
обучения и развития

Еще больше методических материалов в магазине
<https://tndtechnologies.ru/shop>

Если у вас есть вопрос или задача
info@tndtech.ru

Методическое сообщество
<https://t.me/tndtech>

+7 800 555 95 01
www.tndtech.ru



МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ШКОЛА

«Методика и методология Т&D: как и чему
обучать взрослых людей в бизнес-организациях»

Старт 14 июня

<https://tndtechnologies.ru/mshmetod>