

«УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ «ПО-РУССКИ»»



Андрей Ващенко

Андрей Ващенко
**Управление стратегическим
развитием «по-русски»**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=12241487

Аннотация

Что такое стратегический менеджмент и как эту концепцию понимают в России? Как управляют наши руководители – по науке или как бог на душу положит? Кто добивается наиболее быстрых и очевидных экономических успехов – выпускник МВА или старорежимный красный директор? Книга рекомендуется при обучении на программах повышения квалификации руководителей и слушателям программ МВА.

Содержание

Введение	4
Тема 1. Развитие стратегического менеджмента в Европе и России: предпосылки и различия	10
1.1. Факторы самобытности современной российской управленческой практики	11
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Андрей Ващенко

Управление стратегическим развитием «по-русски»

Введение

Добрый день, уважаемые господа!

Прежде чем мы начнем наш курс, давайте обсудим ваши личные стратегии. Вы пришли на учебную программу MBA, потратили сумму, сравнимую с вашим совокупным доходом за 3–6 мес. Какое это решение – стратегическое или тактическое? По статистике учебных программ MBA более 90 % учащихся или уже меняют работу или планируют ее сменить в ближайшем будущем. Для абсолютного большинства из вас оплата программы MBA – это попытка повысить свою стоимость на рынке труда! Решение явно стратегического плана. А теперь вопрос: насколько реально вам удастся повысить свою стоимость? Вы ведь не выбрали путь самообучения, самосовершенствования, который требует очень высокой самодисциплины и самомотивации. Вы пришли в красивый бизнес-центр, заплатили деньги и по-большому счету,

выбрали путь наименьшего сопротивления. Пусть умные дяди и тети вас мотивируют учиться, дают вам знания и в конце повесят вам на грудь медаль: «Он закончил МВА» (красивая шапочка и мантия). А потом в резюме у вас появится маленькая строчка: «прошел обучение по программе МВА в (наименование вуза)». Это потребительское отношение!

Многие начнут пропускать лекции и семинары с первого дня, говоря себе: «мне нужна только корочка». Многие будут болтать на лекциях или сидеть в социальных сетях (как будто вы сачкуете от работы в душном офисе, на надоевшей работе). И вы думаете, никто об этом не узнает?

В настоящее время у специалистов по персоналу и у многих руководителей сложилось негативное отношение к выпускникам МВА. Денег хотят больше, работать меньше. Это фактически обесценивает все ваши инвестиции в собственную значимость и стоимость!

ДА! Я считаю, что такое потребительское отношение к собственной личности и собственному образованию – часть нашей национальной культуры ведения бизнеса.

НЕТ! Я не буду учить вас уму-разуму, не буду проповедовать с амвона: «покайтесь грешники, обретите свет истиной веры!»

Вы смогли заработать эти 15–20 тыс. дол. Вы посчитали возможным потратить их на собственное развлечение – посещение (прогул) лекций по программе МВА. Это исключительно ваше право и ваш выбор. Вы от этого не станови-

теть хуже, глупее или некомпетентнее. Это просто такая возможность использовать свое свободное время. А вдруг что-то путное и получится.

Рекомендую в процессе учебы внимательнее присмотреться к соседям по парте и аудитории. У вас есть целых два года на преодоление взаимного недоверия, оценки взаимной компетенции и формирование взаимной симпатии. Это прекрасная возможность найти себе хороших работников. Ну, или понять, с кем вы точно работать не захотите.

Анализ анкет выпускников программ МВА прошлых лет показывает, что абсолютное большинство не может применить полученные знания в своей практической деятельности (не хватает навыков, не хватает компетенций и административного ресурса). При этом уровень амбиций возрастает очень сильно, к этому не готовы окружающие вас люди: коллеги по работе, ваши руководители, ваши домашние. Такой когнитивный диссонанс порождает жалобы на преподавателей и учебные курсы (плохая программа, учили не тому и не так). Резко снижается удовлетворенность от прослушанных лекций и полученных знаний.

Что же, на мой взгляд, представляют собой «правильные» ожидания от прохождения Программы МВА? Обучение на программе МВА взбудораживает сознание, расширяет картину мира, открывает глаза на многие вопросы. Но это обучение не ставит себе целью развитие у Вас конкретных навыков (слишком мало времени). Например, что бы пи-

сать стратегии красиво и качественно, не достаточно проучиться на программе два года. Более результативно проработать 5 лет в консалтинговой компании, которая на написании миссий и стратегий, так сказать, «собаку съела».

Как вам «отбить» вложенные в собственное образование деньги?

1. **НАУЧИТЬСЯ ПОЛУЧАТЬ УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ УЧЕБЫ.** Мне лично так нравилось учиться, что после МВА я еще 4 года бегал по всяким курсам повышения квалификации. И реально ловил кайф от процесса учебы и общения с соучениками, был старостой, вел общую переписку и блог групп.

2. **Активно ЗНАКОМИТЬСЯ И ОБЩАТЬСЯ С КОЛЛЕГАМИ ПО УЧЕБЕ.** Жизнь длинная, люди, которым ты доверяешь, всегда могут пригодиться.

3. **Посещать лекции и семинары. Или САМОСТОЯТЕЛЬНО ПРОРАБАТЫВАТЬ УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ.** Да от некоторых лекторов зубы сводит и хочется повеситься от тоски, рекомендую смотреть на таких преподавателей как на трудных клиентов, у которых много денег. Это поможет вам перестроиться, научиться извлекать пользу и из таких занятий сохраняя уровень личной вовлеченности. Веди-те личные записи, активно жалуйтесь руководству программы на неэффективных преподавателей. Не будьте равнодушными и вам воздастся.

4. **РАЗВИВАЙТЕ В СЕБЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ.**

Прослушали материал – попробуйте отрефлексировать, переосмыслить и сделать. Написать миссию, понять, что вы на самом деле хотите, научиться слушать и понимать других людей. Меньше лениться и больше тренировать свой мозг. А тренировка управленца возможна фактически единственным образом – путем создания нормативных документов, договоров, должностных инструкций, концепций, презентаций и т. д. Это и есть наш интеллект, положенный на бумагу!

5. ДУМАЙТЕ О СЕБЕ И СВОЕЙ ЖИЗНИ. Если вам удастся лучше понимать себя свои мотивы, контролировать свои недостатки и уровень лени, то ваша ценность как руководителя, как работника возрастет на 2–3 порядка.

Нам с вами предстоит провести 10 (16) часов вместе в одной аудитории. Я буду рассказывать, вы слушать, думать, сомневаться и задавать уточняющие вопросы.

Я считаю, что мои практические навыки и опыт работы в крупных компаниях позволяет мне делать обобщения и выводы, которые будут представлены в раздаточных материалах. Уверен, что вы найдете для себя полезные примеры и похожие жизненные ситуации в данном лекционном материале.

Во время лекций я постараюсь ответить на следующие вопросы:

Обязательно ли иметь в компании письменные миссию стратегию и долгосрочные планы?

Каких последствий можно ожидать в компании, если по-

явятся письменные миссия, стратегия и мотивационные программы?

Мы обсудим особенности менталитета российских сотрудников и руководителей. Постараемся понять, что есть достоинства и что – недостатки, стоит ли с этим бороться и как это можно использовать?

Ознакомимся с практическими инструментами самодиагностики личности и самомотивации.

В целом, задача лекционных материалов помочь вам, слушателям, принять себя такими, какие вы есть, повысить вашу уверенность в собственных силах и возможностях, ознакомить вас со способами контроля над своими недостатками. И, возможно, указать вам возможный путь малозатратного самосовершенствования.

У человека который вновь, как в детстве, обрел желание и возможность учиться ничто не сможет подорвать самооценку и веру в собственные силы!

Тема 1. Развитие стратегического менеджмента в Европе и России: предпосылки и различия

Первое, с чего мы начнем наш курс – это рассмотрение причин того, почему мы – россияне такие, а не иные, почему мы управляем своими компаниями не «по-европейски», почему компании развиваются, не имея письменных (документированных) долгосрочных стратегий?

Я попытался привести примеры из истории, которые, так или иначе, сформировали российский менталитет и являются культурной основой текущих реалий нашей работы.

1.1. Факторы самобытности современной российской управленческой практики

Для начала следует выделить следующие факторы самобытности современной российской управленческой практики.

Фактор 1: божий промысел как элемент долгосрочной стратегии.

Консультанты, продающие компаниям услугу написания миссии и стратегии компании, рекомендуют знакомить работников и клиентов со стратегией компании. Якобы, если человек понимает миссию и разделяет ценности компании, то он работает с большей самоотдачей и компаний быстрее достигает своих целей. Якобы миссия, стратегия, а затем вытекающие из нее индивидуальные KPI – это простой и удобный инструмент управления компанией в рыночных условиях!

Давайте рассмотрим целесообразность мотивации работников, с помощью написанной миссии и стратегии на примере различных религий.

У большинства религиозных учений есть священная книга (Тора, Талмуд, Коран, Библия и др.), [snv: Талмуд – это комментарии к Торе, а Тора – это священная книга]

а также множество сопутствующих и разъясняющих текстов. У каждой религии свои ритуалы, свои догматы, поощрения и наказания, картина ада и рая. Именно такую конструкцию нам предлагают консультанты по стратегическому планированию. Превратить компанию в культ! Каждый верующий, с момента обращения в веру, изучает священные тексты и все сопутствующие внутренние нормативные акты, как самостоятельно, так и во время взаимодействия со своей церковью. Каждый верующий с детства знаком со стратегией и нормативными актами своей религии, мы рождаемся во грехе, потом всю жизнь ведем себя праведно, и если не праведно, то совершаем обряды очищения. И в конце нас ждет бонус «Рай» или наказание «Ад»! Каждый верующий ходит «на планерку» (религиозную службу), уточняет спорные вопросы и продолжает выполнять свою задачу. Стремится быть «хорошим», «правильным», ободряемым своей общиной, получить бонусы в конце пути!

Как вам кажется, приверженцы какого религиозного учения добились наибольшего успеха в бизнесе? Какое религиозное учение поощряет зарабатывание денег и упорный труд? Точно можно сказать только одно, религиозные убеждения накладывают отпечаток на трудолюбие и отношение к деньгам конкретного человека. Например, бесполезно мотивировать правоверного иудея работать в субботу.

Долгое время христианское вероучение догматизировало, что зарабатывать деньги, давая в долг – тяжкий грех! Каче-

ство труда работников и эффективность бизнеса руководителей религий не слишком волновало. Но все меняется!

После очередного раскола в христианском вероучении появились протестанты (Англия, США, Нидерланды и некоторые другие страны). У протестантов вера, достижения в труде стали очень прочно связаны. Богатство для протестанта символ хорошего служения богу. Вера подталкивала его к честному беззаветному труду на благо себя, компании и родины!

Фактор 2: результаты межвидовой конкуренции и социальной революции.

Богословы и философы несколько тысячелетий пытаются постичь:

«В чем суть божественного, зачем господь нас создал?» Неужели для того, чтобы много работать и думать о чистой прибыли в разрезе долгосрочной стратегии компании?! Теорий, зачем мы на земле, огромное количество.

Не оспорим тот факт, что мы доминирующий вид живых существ на земле, приспособленный выживать и размножаться, не смотря на природные катаклизмы, болезни и прочее. Господь, возможно, поставил себе стратегическую цель – вывести породу не убиваемого, условно «бессмертного человека». И потому с момента появления «homo sapiens» тяжкие испытания выпадают на наши головы каждодневно, ежесекундно: ледниковые периоды, глобальное потепление, ураганы, наводнения, эпидемии. Мы все участвуем в гло-

бальном тысячелетнем кастинге:

– Кто самый лучший?

– Кто самый живучий?

– Кто самый эффективный?

– Кто самый деятельный?

– Кто ближе всех в своих деяниях уподобился создателю?

Сначала лидеры общин учили своих соплеменников бороться с природой, демонстрировали способность выживать. Затем началась внутривидовая конкуренция «homo sapiens», которая уничтожила целые народы и нации. Лидеры наций думали, что самый лучший тот, кто растоптал всех конкурентов (с именем своего бога на устах). Однако затем концепция изменилась. Великие завоеватели не стали богоподобными, наоборот были низвергнуты с олимпа. Восторжествовала концепция гуманности, «все мы дети божьи и всех надо жалеть, любить, прощать!» Началась социальная эволюция – более справедливое распределение ресурсов и возможностей между членами общины, города, государства. Равные права и возможности верующим для разных религий, права женщинам, меньшинствам, геем, инфраструктура для полноценной жизни инвалидов.

Главное доказательство успешности такого тысячелетнего кастинга – рост численности населения, т. е. рынка потребителей. Не смотря на дефицит ресурсов, продовольствия и прочее население земли, вопреки болезням, катастрофам и войнам, практически непрерывно увеличивается. Растут

рынки сбыта, финансовые рынки и т. п. Даже, благотворительная помощь голодающим в Африке превращает их в потребителей. Сначала потребление оружия для межплеменных разборок, а потом товаров для мирной жизни!

Лидеры стран и крупнейших корпораций стремятся доказать создателю, что именно они самые-самые, «в величии деянии своих уподобились творцу»! Недаром Стив Джобз, иногда носил костюм Христа [Айзексон, 2012]. Вожди и руководители корпораций хотят различными методами заставить свой народ стать лучше, сильнее, важнее. Возможно, господь приближается в своей цели.

Помните, консультанты по стратегиям и мотивации продают нам концепцию божественного. Они уподобляют менеджеров создателю, наделяя инструментами власти, и изменения подчиненных в лучшую сторону.

Фактор 3: социальная эволюция и борьба за ресурсы.

Какие способы самоорганизации и ресурсы повышения конкурентоспособности использовал «homo sapiens» в разные исторические периоды?

1. Главенство разных гендерных групп (матриархат или патриархат), чтобы решить мужские или женские особи быстрее приведут человечество к выполнению стратегической божественной миссии. Сейчас, кстати, благодаря феминизму и мужской лености мы явно на пути в века доминирования женщин. Мужчины устали конкурировать, а женщины всегда готовы к бою с себе подобными.

2. Изменение общественного строя (родоплеменной, общинный, рабовладельческий, феодальный, капиталистический и чуть-чуть до коммунизма не дошли).

3. Использование попеременно, то разума, то грубой силы с целью выживаемости сообщества и роста численности населения. Наибольший прогресс в развитие технологии и общественных институтов вносили государственные образования, исповедующие веру в пантеон богов, что и порождало внутриэлитные и религиозные конфликты. Египетская цивилизация, Греческая цивилизация, Римская цивилизация – они сотни лет были источником справедливых законов, научных открытий и каждая из них пришла в упадок. Побеждали в основном более сильные, а не более умные. Однако дикие победители со временем создавали свою цивилизацию еще более яркую и конкурентоспособную, чем предыдущая.

4. Концепция единобожия как повышение конкурентоспособности социума. Умные люди, из числа общественных лидеров, отказались от множественности богов в пользу концепции одного бога. «Лидер государства – наместник бога на земле». Наследование лидерства стало возможно исключительно «по праву крови». Выживаемость государств и династий, при продолжении роста численности населения резко возросла.

Лидеры общин и государств пытались каждый по-своему модифицировать способы манипуляции сознанием поданных, верующих, чтобы повысить эффективность общества

и создать максимум благ. Так происходили множественные религиозные расколы. Например, на католиков и православных с последующим внутренним дроблением на староверов, протестантов и прочих. Каждая религия по-своему контролировала паству и по-своему максимизировала количество благ, которыми вознаграждала победителей. Мотивация была разнообразна: прощение грехов, индульгенции, сжигание на костре, пытки! Сейчас предпочитают в основном психологические манипуляции, наиболее продуктивная из них – это поддержание высокого уровня неопределенной тревоги, и в таком состоянии люди лучше покупают и потребляют!

Кто лучше манипулирует потребителями, производителями, общественными организациями, тот и получает наибольшее количество благ!

Директор фирмы может стать «богом» и улучшать своих подчиненных и свою компанию, манипулируя сознанием сотрудников и потребителей продукции компании! Именно, поэтому консультанты не рекомендуют делать стратегию и миссию сугубо меркантильными и оцифрованными. РЕКОМЕНДУЮТ добавить общечеловеческих ценностей.

Фактор 4: промежуточный лидер во внутривидовой конкуренции наций и религий.

Мы живем в век победившей концепции манипулирования коллективным бессознательным, разработанной в основном на базе протестантских и иудейских верований и постулатов. Вся концепция психологична и предусматривает:

– поддержание уровня тревоги через СМИ (конец света неминуем, астероид, календарь майя, темная планета, адронный [snv: адронный?] коллайдер, экологическая катастрофа, куриный грипп и тп.);

– пропаганда прав меньшинств и малых народов, чем провоцируются многочисленные общественные конфликты в бедных странах;

– провоцирование национального самоопределения (курды, палестинцы, самоанцы, тайцы, тибетцы и многие др.);

– провоцирование миграции капиталов, даже преступно нажитых, и людей в страны золотого миллиарда и тп.

Обратите внимание, только американские и английские консалтинговые фирмы «выносят мозг» руководителям корпораций. А где китайские консультанты, где японские или южнокорейские консультанты? Почему стабильность, отказ от экспансии приравнивается к деградации. Только вперед, не щадя ни себя ни окружающих, к новым вершинам – призывают нас светила западной экономической науки!

Государствам, созданным и управляемым протестантами и иудеями, удалось сконцентрировать более половины мировых богатств. Этим государствам удалось побеждать в войнах и других конфликтах, не неся существенных людских и имущественных потерь. Им удалось убедить все человечество, что они совершенно законно получили все те блага, которые они имеют. Они сначала уничтожили миллионы

индейцев и других коренных народностей, а теперь поучают нас, арабов и китайцев, что геноцид – это нехорошо и силой отбирать ранее украденное – это аморально. Поэтому мы считаемы их самыми успешными, самыми умными, самыми-самыми. И они себя считают себя избранными о чем публично объявляет Обама!

В этих странах создана огромная индустрия «объяснения успеха». Миллионы учебных пособий, курсов, MBA – все для того, чтобы сказать: «делай, как мы и будешь богатый, успешный, признанный обществом». А если не получилось, это не теория не правильная, это ты плохо работал, не с полной самоотдачей, не верил в себя, неверно исполнял рекомендации «умных книг», не смог правильно использовать консультантов. Автора книги «1000 способов разбогатеть» спросили: «Ну и как разбогатеть?» Он ответил: «Например, написать книгу». Есть прекрасный фильм «Сила веры» со Стивом Мартином в главную роли. В нем концепция «чудесного исцеления», как часть религиозных манипуляций, полностью анатомирована и только если твоя вера достаточно крепка!

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.