

Чем больше людей участвует в стратегическом планировании, тем сложнее и дольше сам процесс и тем выше риски снижения качества принимаемых решений (больше согласований, компромиссов и т. д.). Если решения не согласуются, появятся обиженные: “Зачем нас привлекли, если наше мнение все равно не учитывается?” Основной причиной является изначальная разница в позициях: кроме директора никто в компании не видит ситуацию в целом, даже если он участвовал во всех обсуждениях и владеет всей необходимой информацией.

Кроме того, очевидно, что некоторые обсуждаемые вопросы, например закрытие или продажа какого-то бизнеса, чреватые серьезными последствиями для конкретных руководителей. Поэтому их вовлечение в принятие подобных решений может быть априори неконструктивно.

Тем не менее мы уверены, что вовлекать персонал в выработку стратегии необходимо, но подходить к организации процесса нужно очень аккуратно.

Во-первых, необходимо правильно определить круг участников стратегических совещаний или сессий. Одним из наиболее адекватных кажется подход, при котором в принятии концептуальных решений участвуют только ключевые топ-менеджеры — до 10 человек. Потом для детализации сформулированной концепции привлекается более широкий круг участников — начальники отделов и подразделений (50-70, может быть и больше), которые работают над тем, как претворить в конкретные планы стратегические приоритеты компании.

Во-вторых, нужно четко определить правила игры и донести их до всех участников стратегического процесса. В некоторых компаниях решение не принимается, пока все ключевые лица не согласились с ним. Возможен вариант, при котором команда обсуждает, а решение потом принимает генеральный. Существуют и другие варианты — например, когда определяются участники с правом решающего и совещательного голоса. Каждый из вариантов имеет право на существование — главное, чтобы принципы были заранее разъяснены всем участникам и дальше четко соблюдались.

Если вы решили вовлечь персонал в разработку стратегии, то должны будете довести начатое до конца и, самое главное, слушать и учитывать их мнение. Даже при договоренности, что решения принимаются единолично, они должны учитывать высказанные мнения, иначе это принесет больше вреда, чем если бы никто не привлекался. Если есть неконструктивные люди, лучше вовсе их не вовлекать.

Не меньший вред может принести остановка на полпути. Не важно, по каким причинам это произошло — по организационным или вы поняли, что подчиненные ничего не понимают, говорят не о том и проку от этого не будет, — вы очень сильно демотивируете людей. В будущем вовлечь их во что-либо подобное и рассчитывать на откровенный и серьезный стратегический диалог у вас вряд ли получится.