

6 НАВИЧОК СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ

Інші книжки Майкла Воткінса українською

Перші 90 днів

Перевірені стратегії, як підкорити нову посаду

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

МАЙКЛ ВОТКІНС

6 НАВИЧОК СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ

ЯК СПРЯМУВАТИ
СВОЮ ОРГАНІЗАЦІЮ В МАЙБУТНЄ

*Переклала з англійської
Катерина Щепковська*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2025

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	9
<i>Вступ</i> Сила СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ	11
<i>Розділ 1</i> НАВИЧКА РОЗПІЗНАВАННЯ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ	26
<i>Розділ 2</i> НАВИЧКА СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ	42
<i>Розділ 3</i> НАВИЧКА РОЗУМОВОЇ ЖВАВОСТІ	65
<i>Розділ 4</i> НАВИЧКА СТРУКТУРОВАНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ	80
<i>Розділ 5</i> НАВИЧКА СТВОРЕННЯ ВІЗІЇ	101
<i>Розділ 6</i> НАВИЧКА ПОЛІТИЧНОЇ КМІТЛИВОСТІ	116
<i>Висновок</i> ЯК РОЗВИНУТИ СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ?	136
<i>Подяки</i>	145
<i>Примітки</i>	148

КАТІ, КОХАННЮ МОГО ЖИТТЯ

ПЕРЕДМОВА

Стратегічне мислення вже давно є ключовою навичкою для керівників у бізнесі, державних установах й інших організаціях. Глобальний світ сьогодні стрімко розвивається, тому вкрай важливо вміти передбачати й планувати майбутнє, критично і креативно розв'язувати складні проблеми, а також ухвалювати ефективні рішення в умовах невизначеності й мінливості.

Останні технологічні досягнення, глобалізація, політична й економічна нестабільність ще більше загострили потребу у стратегічному мисленні. Швидкий темп технологічних змін підірвав традиційні бізнес-моделі й створив нові можливості для тих, хто вміє стратегічно вдало ними скористатися. Світ тепер настільки взаємопов'язаний і взаємозалежний, що керівники просто змушені мислити про оперативну діяльність компаній і ринків ширше і глобальніше. Адже політична й економічна нестабільність створила такі непевні й мінливі обставини, що тепер усе важче передбачати та планувати майбутнє.

У такому контексті вміння стратегічно мислити стає як ніколи важливим. Тому саме стратеги матимуть кращі шанси не тільки спрогнозувати виклики й дати їм раду, а й отримати вигоду з нових можливостей. Ця книжка — вичерпний путівник, який пропонує безліч практичних ідей та інструментів керівникам усіх рівнів.

Хоч основи стратегічного мислення для керівників залишаються, по суті, незмінними, розвиток штучного інтелекту (ШІ) радикально змінить те, як ними послуговуватимуться. Завдяки здатності опрацьовувати великі обсяги даних, виявляти

закономірності й робити прогнози ШІ допоможе керівникам бачити глибше, дивитися ширше й помічати невидиме. З ним можна буде ухвалювати більш виважені рішення, а також ефективніше прогнозувати й планувати майбутнє. Стратегічне консультування точно не буде таким, як раніше.

Імовірно, в майбутньому взаємодія керівників найвищого рівня з системами підтримки в розробці стратегії на базі ШІ нагадуватиме *симбіотичні взаємозв'язки*: людина і ШІ працюватимуть у тандемі, щоб краще ухвалювати рішення, розв'язувати проблеми й розробляти стратегії. Системи ШІ надаватимуть актуальні дані, результати аналізу й висновки, а керівники ухвалюватимуть кращі рішення й розроблятимуть кращі стратегії. До того ж ШІ може аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності й тренди, робити прогнози, допомагати керівникам визначати й зменшувати ризики. Він ще моделюватиме різні сценарії, пропонуватиме численні варіанти й рекомендації щодо них.

Керівники, зі свого боку, формулюватимуть правильні запити й інтерпретуватимуть отримані висновки й рекомендації. Вони, як і раніше, формуватимуть контекст і робитимуть творчий внесок і, що важливо, вдаватимуться до емоційного інтелекту й політичної кмітливості, щоб адаптовувати та впроваджувати отримані результати.

Поки коло застосування ШІ ширшає, керівникам найвищого рівня важливо здобувати нові навички, щоб ефективно використовувати ці системи. А саме: навички розуміти технології та дані, які вони генерують, інтерпретувати й аналізувати отримані результати, а також ухвалювати відповідні рішення, виходячи з усіх цих знань. Не зайвим ще буде розуміти етичні й соціальні наслідки використання систем ШІ.

Читаючи далі, пам'ятайте, що описані тут шість навичок стратегічного мислення не втрачатимуть, а можливо, навпаки, нарощуватимуть свою значущість. Рухаючись углиб книжки розділ за розділом, уявляйте, як ви використовуватимете запропоновані ідеї й інструменти, якщо вже працюєте із системою ШІ, розробленою спеціально для вашої компанії й оптимізованою для ефективного використання.

СИЛА СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ

У 2016 році, коли Джин Вудс став генеральним директором Carolinas HealthCare System (CHS), це була визнана некомерційна мережа медзакладів переважно в Північній Кароліні, яка приносила 8 мільярдів доларів річного доходу й нарахувала 60 000 працівників. Вудс, досвідчений та успішний керівник, успадкував сильну організацію з хорошими показниками рентабельності, балансом із рейтингом AA, величезною кількістю талановитих лікарів і командою управлінців із багаторічним досвідом. На перший погляд, то був сценарій стабільного успіху, але на горизонті збиралися хмари.

Система охорони здоров'я у Сполучених Штатах зазнавала радикальних змін. Витрати стрімко перевищували доходи навіть у найуспішніших мережах медзакладів. Політичний безлад породжував невизначеність щодо змін у регуляторній політиці, а приватні інвестиційні компанії фінансували чимало нових конкурентів, які мали на меті розвалити наявний ринок. Передбачаючи ці виклики, правління CHS найняло Вудса, щоб він підготував організацію до майбутнього. Під час глибинного інтерв'ю для цієї книжки він сказав: «Я успадкував організацію, яка була дуже успішною в межах старих правил. Але там, де інші бачили успіх, я бачив величезну вразливість».

У галузі охорони здоров'я в США відбувався процес стрімкої консолідації, і Вудс вважав, що цей тренд триватиме й надалі. Попри те, що для CHS не існувало безпосередньої небезпеки, він припускав, що організація з її тодішньою бізнес-моделлю довго не протримається. На момент, коли Вудс став до її керма, діяли договори із сусідніми мережами про надання послуг

з управління. CHS керувала ними за певну плату, однак ці мережі були слабко інтегровані. Вудс вважав, що такий вид партнерства втрачав свою цінність, бо він не сприяв обміну передовим досвідом і не давав ефекту масштабу. На його думку, щоб організація змогла впоратися з прогнозованими викликами, її бізнес-модель мала стати більш інтегрованою.

Для CHS настав критичний момент. Вудс описав його так: «Я бачив, що нам скоро доведеться ухвалювати важкі рішення щодо того, чи зможемо ми далі підтримувати ці неформальні партнерства. Оскільки наше основне підприємство було сильним, а ринок зростав, я передбачав, що в умовах стрімкої консолідації всього через кілька років нас оточать інші великі мережі, які охоче конкуруватимуть за наш бізнес. Потрібно було, щоб саме ми запустили консолідацію в регіоні. Бо якщо не ми, то нас».

Таке розуміння ситуації стало каталізатором для розробки, за визначенням самого Вудса, «мережевої стратегії нового покоління». Він уявляв тісно інтегровану регіональну мережу зі спільною місією та культурою, яка змагалася б із конкурентами завдяки обміну передовим досвідом, і вигідно скористався додатковими можливостями та ефектом масштабу.

Щоб підготувати ґрунт для реалізації свого бачення, Вудс установив зв'язки з генеральними директорами інших медзакладів, громадськістю і політичними лідерами у всьому регіоні. Він водночас запустив ініціативу з трансформації самої організації, щоб сформувати нову модель партнерства, а також більш адаптивну культуру, яка її підтримувала б.

«Нас знали як компанію з вертикальним управлінням, за принципом “ми тут головні, тому робіть, як ми кажемо”. Я знав, що з таким підходом ми точно не досягнемо бажаного. Нам потрібно було еволюціонувати на рівні культури, щоб підтримувати нову модель партнерства».

Через п'ять років, наприкінці 2021 року, CHS (тепер уже Atrium Health) виросла в солідну регіональну мережу медзакладів із представництвами в Північній і Південній Кароліні, Джорджії й Вірджинії. Об'єднавшись із трьома сусідськими мережами,

Atrium Health підвищила свій річний дохід до 12 мільярдів доларів, добрала ще 17 тисяч у персонал, збільшивши в такий спосіб загальну кількість працівників до 77 тисяч. Перетворена організація була готова до подальшого росту, керована новою командою та натхнена інклюзивною й високоефективною культурою. Об'єднавши зусилля з Wake Forest Baptist Health, відомою мережею академічних лікарень, Atrium Health доповнила свою клінічну майстерність можливостями для досліджень світового рівня. В організації були всі шанси стати національно визнаним лідером та ініціювати розробку нових моделей у галузі охорони здоров'я. Однак Вудс і не думав зупинитися на досягнутому.

У травні 2022 року Джин Вудс і Джим Скогсберг, генеральний директор Advocate Aurora Health, (величезної некомерційної мережі у Віконсині й Іллінойсі) приголомшили всю галузь країни новиною про злиття¹. Після того як Федеральна торгова комісія США й державні регуляторні служби погодили цю процедуру наприкінці 2022 року, утворилася нова організація Advocate Health — п'ята в країні некомерційна система закладів охорони здоров'я, яка налічувала 158 тисяч працівників, отримувала 27 мільярдів доларів сукупного доходу і пропонувала послуги в 67 лікарнях та в понад 1000 локаціях загалом. Вудс і Скогсберг мали стати співвиконавчими директорами нового підприємства з розрахунком, що Скогсберг через півтора року оголосить про свою відставку, а Вудс стане одноосібним керівником.

Як основний архітектор цієї дивовижної трансформації, від скромної регіональної системи медзакладів до локомотива цілої галузі, Вудс уособлює силу стратегічного мислення. Якщо ви прагнете керувати бізнесом, то повинні бути стратегом, як Вудс. Можна отримати високу посаду як надійний виконавець, але без стратегічного мислення ніколи не вдасться досягти успіху на вершині. Спитаєте чому? А тому, що компанії, на чолі яких немає стратега, програють тим, де стратеги є — і їх або поглинають, або вони самі хиріють і вмирають. Правління обирає кандидатів з сильними навичками стратегічного мислення, щоб ті проклали маршрут для компанії повз мілини й кам'янисте дно. Адже сьогодні через ці виклики проходить кожен бізнес.

У 2013 році компанія Management Research Group опитала 60 тисяч керівників і директорів з 26 галузей у 140 країнах. Результати показали, що респондентів із кращими навичками стратегічного мислення (а саме: навичками критичного аналізу, прогнозування й планування) колеги в 6 разів частіше сприймали як ефективних лідерів. Вони також у 4 рази частіше вважали, що з такими навичками є більший потенціал для розвитку в межах організації². Новіші дослідження, проведені експертною компанією Zenger Folkman за кілька років до оприлюднення результатів у 2021 році, підтверджують ці висновки. У трьох різних дослідженнях Zenger Folkman помітили сильну кореляцію між умінням «стратегічно мислити» і просуванням на найвищі керівні посади³.

Одним словом, стратегічне мислення — це пряма дорога на вершину. Якщо вам здається, що ви поки не досить сильний стратег, без паніки: цього можна навчитися. Звісно, такі поста-ті, як Вудс, мають природний талант. Однак вони ще й наполегливо працюють над своєю здатністю спрямовувати організацію в майбутнє. У цій книжці я покажу, як це зробити. Я допоможу вам оцінити свою вроджену здібність до стратегічного мислення й навчу вас розвивати її через новий досвід і тренування.

Що таке стратегічне мислення?

Попри низку спроб дати визначення «стратегічному мисленню», вдалий варіант досі не знайшли. Коли я попросив понад 50 управлінців вищого рівня, керівників відділів з роботи з персоналом, а також менеджерів з навчання й розвитку це зробити, їхня відповідь звелася до: «Коли побачу, тоді й скажу». Вони всі погоджувалися, що це особливе й надзвичайно важливе вміння для керівників вищої ланки, але на цьому їхня однотайність закінчувалася. Для одних стратегічне мислення означало сприймати багато інформації й відсівати зерно від половини. Для других — вдало продумувати ходи й контрходи. Для третіх — уявляти майбутнє. Безсумнівно, вони всі мали рацію, але вичерпного визначення так і не дали.

А без нього дуже важко оцінювати й розвивати вміння стратегічно мислити. Адже потенційно успішні підходи для роботи з будь-якою навичкою можна розробити тільки, якщо виокремити її структурні елементи.

Гарна новина в тому, що під час моїх глибинних інтерв'ю з керівниками бізнесів виплили спільні теми. Виділивши з них головне, я сформулював таке визначення:

Стратегічне мислення — це набір ментальних навичок, які керівники використовують для того, щоб розпізнавати потенційні загрози й можливості, визначати пріоритети й зосереджувати на них увагу, а також мобілізувати себе і свою організацію для продумування і втілення перспективних шляхів розвитку.

Коротко кажучи, це бачити далі поточної ситуації, мислити критично і креативно щодо низки ймовірних сценаріїв майбутнього. Адже оцінивши всі потенційні ризики й можливості в кожному з цих сценаріїв, ви зможете розробити дієві стратегії й спрямувати свою організацію в майбутнє.

Однак, щоб вас визнали стратегом, недостатньо просто мати вміння, потрібна ще й *можливість*. У вас може бути неймовірний потенціал до стратегічного мислення, про який ніхто так і не дізнається, якщо ваша посада не дасть вам нагоди проявитися. На багатьох найвищих посадах в організаціях не вимагається мислити стратегічно в режимі нон-стоп, достатньо гарно вміти аналізувати інформацію, розв'язувати проблеми й виконувати свої обов'язки. Тому здобуття посади, яка дозволить проявити стратегічні вміння, дуже часто має яскраво виражені політичні ознаки. Стратеги — як правило, майстри в тому, щоб знайти можливості проявити свої навички. Однак ставки занадто високі, щоб нагода проявити себе й розвиток стратегів настільки залежали від удачі чи політичних амбіцій.

Поміркуйте. Під час читання вам траплятимуться такі підказки. Пропоную вам зробити паузу й обдумати відповіді на важливі запитання. Ви щойно ознайомилися з моїм визначенням стратегічного

мислення. Як воно співвідноситься з вашими вміннями? Як іще ви можете їх розвинути?

Стратегічне мислення проти критичного мислення

Критичне мислення — це необхідний компонент і базова навичка для стратегічного мислення, яка сама собою не є достатньою. Це вміння логічно й систематично оцінювати інформацію й аргументи, а саме: збирати й оцінювати факти, розпізнавати припущення й упередження, визначати сильні й слабкі сторони аргументів. Стратегічне мислення, як ви дізнаєтеся далі, охоплює ще й прогнозування, креативність, бачення, постановку цілей і їхнє досягнення. Окрім того, що стратеги мислять критично, вони ще й прогнозують і планують майбутнє, творчо підходять до розв'язання складних проблем, а також ухвалюють ефективні рішення в умовах невизначеності й мінливості.

Стратегічне мислення проти креативного мислення

Креативне мислення — це вміння продукувати нові й інноваційні ідеї, а також виходити за межі, піддавати сумніву припущення і статус-кво. Це ще один важливий елемент стратегічного мислення, бо він дає змогу керівникам генерувати нові ідеї й знаходити нові погляди, які впливають на їхні стратегічні рішення. Бізнес-середовище сьогодні стрімко розвивається, тому креативне мислення стає дедалі важливішою навичкою для керівників, які хочуть завжди бути на крок попереду. У книжці «Творча впевненість. Як розкрити свій потенціал»* Том і Девід Келлі показують, що будь-хто може навчитися креативності, і пропонують конкретні способи, як це зробити⁴. Розвиваючи креативне мислення як елемент стратегічного, можна навчитися

* Український переклад книжки вийшов друком у видавництві «Основи». — Тут і далі прим. пер.

передбачати майбутні тренди й знаходити креативні способи, щоб успішно їх використовувати.

Стратегічне мислення проти дизайн-мислення

Хоч ці обидва типи мислення є підходами до розв'язання проблем, вони мають суттєві відмінності. Стратегічне мислення — це про аналіз поточного стану організації й середовища, визначення викликів і можливостей, а також розробку плану дій для досягнення цілей. Натомість дизайн-мислення — це креативний процес розуміння потреб споживачів і пошуку способів їхнього задоволення. Як підсумував Найджел Кросс у книжці «Дизайн-мислення. Як мислять і працюють дизайнери», частинами цього процесу є також необхідність враховувати потреби кінцевого споживача, виявляти проблеми, генерувати ідеї, створювати прототипи й перевіряти їх на дієвість⁵. Якщо стратегічне мислення зосереджується на досягненні довготривалих цілей організації й ухваленні ефективних рішень, то дизайн-мислення — на пошуку креативних рішень, які задовольняють споживачів.

Стратегічне мислення й розуміння контексту

І нарешті, щоб бути сильним стратегом, потрібно глибоко розуміти контекст, в якому ви працюєте. Тобто знати внутрішнє середовище організації, а саме: її культуру, структуру й ресурси, як свої п'ять пальців. Це дозволить вам оцінити її сильні й слабкі сторони, а також розробити реалістичну для неї стратегію. Крім цього, необхідно розбиратися в зовнішньому середовищі: економічних, політичних, соціальних і технологічних факторах, що впливають на вашу організацію. Вам так буде легше передбачати та планувати зміни у своєму середовищі й знаходити нові можливості для росту.

Ще потрібно бути в курсі широкого спектра очікувань і потреб інших зацікавлених осіб — клієнтів, акціонерів, працівників

і регуляторів. Це важливо для того, щоб передбачати ці потреби і їх задовольняти, а також розробляти відповідні стратегії.

Розуміючи контекст, ви зможете краще спрогнозувати майбутнє й ефективніше до нього підготуватися, визначити можливості для росту й розробити стратегії, що найбільш відповідатимуть тим обставинам, у яких працює ваша організація. Й отже, потрібно докладати зусиль до збору й аналізу інформації про свою організацію і ширший зовнішній контекст.

Чому стратегічне мислення таке цінне?

Стратегічне мислення було б непотрібне, якби у світі бізнесу панували доброчесність, стабільність і передбачуваність. Однак натомисть у ньому росте суперництво й підвищуються ставки. Непросто визначити, які стратегії приведуть до успіху чи допоможуть його втримати, тому керівники змушені спрямовувати свої організації через усе неспокійніші води. Саме високі ставки й конкурентне середовище роблять стратегічне мислення таким цінним.

Щоб повністю це усвідомити, важливо зрозуміти природу труднощів, з якими стикаються, обмірковуючи рішення, такі керівники, як Джин Вудс з Atrium Health. А саме їхні чотири виміри: нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність. (Скорочено VUCA — термін, який у середині 1980-х років у своїй роботі використали Воррен Бенніс та Берт Нанус, і який пізніше перейняла армія США, а в ширшому розумінні — сфера розвитку лідерських навичок⁶.)

VUCA звучить гарно й легко запам'ятовується, однак мені здається, що порядок літер потрібно змінити й винести складність на початок (вийде акронім CUVA). Складність, невизначеність, нестабільність і неоднозначність взаємопов'язані, тому розібравшись з одним із вимірів, легше зрозуміти інші й з ними взаємодіяти. Складність лежить в основі труднощів, з якими стикається більшість керівників. Тому, досягнувши насамперед складності своєї організації та бізнес-середовища, ви зможете прогнозувати й аналізувати основні невизначеності й, зрештою, впоратися з нестабільністю й неоднозначністю.

- *Складність* означає, що у сфері інтересів (наприклад, у розробці нового продукту) є багато взаємопов'язаних змінних, які важко досягнути через властиву всім людям обмеженість когнітивних здібностей. Наприклад, організація з десятками тисяч працівників, яка надає послуги з охорони здоров'я тисячам пацієнтів у сотнях закладів щодня, використовує великий арсенал технологій і керує десятками процесів, їй уже за своєю суттю властивий високий рівень складності. Він заважає керівникам формувати й підтримувати адекватні «ментальні моделі» своєї організації, а також робити ґрунтовні прогнози щодо стану справ у разі змін. *Стратеги вміють приборкувати складність, бо розуміють, як працюють системи, і зосереджують увагу на важливому.*
- *Невизначеність* — це коли в ситуації є чіткий список потенційних наслідків, але неможливо передбачити, що конкретно станеться. І це не залежить від того, скільки зусиль ви докладете до збору більшого обсягу інформації. Часто це пояснюється тим, що на результат може вплинути багато дрібних факторів. У випадку з охороною здоров'я в США, державне регулювання, яке сильно впливає на розвиток галузі, може змінюватися абсолютно по-різному, залежно від результатів виборів на рівні держави й штатів. *Стратеги виділяють найважливіші невизначеності, окреслюють імовірності й досліджують наслідки можливих сценаріїв.*
- *Нестабільність* виникає тоді, коли важливі чинники, наприклад, ціна на нафту, швидко змінюються і стає важко відстежувати хід подій та адаптуватися до змін. Як у прикладі з охороною здоров'я, нові конкуренти, націлені на найприбутковіші бізнеси, можуть з'явитися нізвідки й відправити в небуття нинішні бізнес-моделі. Стрімкий розвиток технологій змушує нас тримати руку на пульсі, щоб знати, коли і як адаптуватися. *Стратеги швидко відчують і реагують на нові загрози й можливості.*
- *Неоднозначність* — це коли є різні погляди щодо того, на яких проблемах варто зосереджуватися організації, і коли думки про потенціал тих чи інших рішень конкурують між собою.

Унаслідок цього зацікавлені сторони мають різне бачення того, що «правильно». Наприклад, система охорони здоров'я в США стикається зі значним тиском щодо зниження вартості, покращення фінансової стабільності й надання доступніших медичних послуг. З погляду пацієнта, доступніші послуги — це добре. З погляду керівництва лікарні, від якого очікують значних результатів за низьких витрат, це вимагає важких компромісів. *Стратеги знаходять містки між різними поглядами й окреслюють спільний «каркас» проблем і домовленостей.*

Сьогодні середовище CIVA впливає на кожен бізнес, тому керівникам досить непросто прокладати правильний шлях у майбутнє. Ситуацію ще ускладнюють зміни в технологічному світі, соціальному житті й довкіллі. І як наслідок, цінність стратегічного мислення тільки зростає.

Поміркуйте. Якою мірою ви й ваша організація постаєте перед труднощами через складність, невизначеність, нестабільність і неоднозначність? Який із вимірів CIVA створює найбільше викликів?

Чим не є стратегічне мислення?

Гарне робоче визначення стратегічного мислення дає змогу також зрозуміти, чим воно не є. Особливо коли простежується схильність більше зосереджуватися на стратегічній його частині, а не на мисленнєвій.

Це не конкурентний аналіз. Тобто це не про те, щоб узяти певну методику для аналізу конкурентів у своїй галузі, наприклад модель п'яти сил⁷ Майкла Портера*, і перенести її в контекст своєї організації, щоб зрозуміти, що важливо і що робити. *Конкурентний аналіз — часто невіддільний елемент стратегічного мислення.*

* У видавництві «Наш Формат» вийшли дві книжки цього автора: Майкл Портер «Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів» та «Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів».