

Содержание

Глоссарий	8
Пролог	9
Зачем я это написал — и кто я такой, чтобы об этом говорить	9
Обзор книги	11
Как читать эту книгу (чтобы она сработала)	13
Введение	16
Стратегия — результат стратегирования	18
Будущее не ждет вас в точке Б	19
Стратегия без «операционки» — это просто мечты	21
VENOM — фреймворк для стратегирования и реализации стратегии	23
Как работать с VENOM	34
Глава 1. Стратегирование	36
Желаемое будущее	39
Видение будущего	41
Как создать Видение будущего	43
Задания 1.1–1.6	56
Глава 2. Анализ	64
Состояние жизни	66
Фокусы внимания	70
Опыт и навыки	71
Майндсет	74
Сильные и слабые стороны	77
Окружение	79
Обязательства и стратегические активы	84
Мотивация	85
Задания 2.1–2.7	95

Глава 3. Стратегические разрывы	107
Стратегические разрывы устойчивости	110
Стратегические разрывы развития	119
Приоритизация стратегических разрывов	120
Задания 3.1–3.3	123
Глава 4. Стратегические цели	126
От стратегических ориентиров — к стратегическим целям	129
Задания 4.1–4.3	139
Глава 5. Планирование	142
Гарантий не существует	144
Что делать с неопределенностью?	146
Отношения с ошибками	149
Целеполагание	152
Мой подход к целеполаганию	170
Формулирование проектов и задач	182
Приоритеты	186
Работа с рисками	191
Задания 5.1–5.4	202
Глава 6. Управление	208
Вы — лидер и менеджер проекта	209
Итеративность	214
Настройка системы	217
Принципы системы	225
Управление своим временем	226
Распределение ресурсов	237
Управление привычками	239
Принятие решений	247
Коммуникации и ответственность	253
Задания 6.1–6.5	258
Глава 7. Оптимизация	265
Оптимизация системы управления	269
Оптимизация процессов	272
Оптимизация пространств	277

Оптимизация ресурсов	280
Оптимизация мышления	286
Задания 7.1–7.5	301
Глава 8. Рефлексия	306
Ретроспектива	310
Как развивать рефлексия?	313
Задание 8.1	317
Глава 9. Обучение	318
Как учиться в мире, где знания быстро устаревают?	321
Предприниматель самого себя	327
Задания 9.1–9.3	334
Глава 10. Финальная сборка:	
личная стратегия в VENOM Canvas	339
Задания 10.1–10.2	355
Заключение	357
Благодарности	361
Для связи	363

*Моей жене Насте,
без которой эта книга
не была бы написана*

ГЛОССАРИЙ

Чтобы не путаться в похожих терминах и понимать их иерархию, давайте начнем с их описания. Ничего заучивать не нужно, мы будем раскрывать эти понятия по ходу книги постепенно. Важно лишь отметить: некоторые слова звучат похоже, но обозначают разные уровни смысла.

Видение (Vision) — это образ будущего, в котором соединяются два слоя: Желаемое будущее и Видение будущего. В Желаемом будущем формируется его наиболее привлекательный образ, это позволит прояснить ваши желания и отыскать глубинную мотивацию.

Видение будущего — представление о том, каким станет мир через 10 лет, независимо от ваших желаний и планов. Это аналитическая конструкция на основе трендов, сигналов и волн изменений.

Стратегические ориентиры — ключевые области, коридоры изменений и возможностей, где живут ваши смелые планы и стратегические цели. Это направления, задающие вектор движения на долгую перспективу. Это не цели в классическом смысле, а рамки их формирования и реализации.

Стратегические цели — это ваши внутренние стремления на горизонте 2–5 лет. Стратегические цели подразумевают намерения и направления внутри стратегических ориентиров. Это не конкретные цели по SMART¹.

Цели (Objectives) — большие, масштабные цели, уже выражаемые конкретно и измеримо. Они могут быть описаны по SMART, и их результат может быть проверен.

¹ SMART — метод постановки целей. Аббревиатура образована из пяти характеристик: Specific (конкретная), Measurable (измеримая), Achievable (достижимая), Relevant (актуальная), Time-bound (ограниченная по времени).

ПРОЛОГ

Зачем я это написал — и кто я такой, чтобы об этом говорить

Меня зовут Семён Колосов. Я консультирую, обучаю и сопровождаю бизнес в стратегическом развитии и управлении изменениями. Работаю с предпринимателями, топ-менеджерами и руководителями, которые принимают сложные решения, ставят цели и действуют в условиях неопределенности. Еще я помогаю людям на перепутье — тем, кто хочет реализовать свой потенциал, перезагрузить карьеру, выстроить личную стратегию. Но начинал я совсем не с этого.

Я вырос в шахтерском городе на востоке Украины. В 2006 году поступил в университет в Донецке, через пять лет получил диплом инженера компьютерных систем — и началась взрослая жизнь. Но не та, о которой я мечтал.

Я работал системным администратором в автомастерской. Потом подключал интернет в квартирах. После устроился оператором на завод по розливу лекарств. Мы с моей будущей женой снимали убитую «однушку» на окраине Донецка. Я ночью шел на смену, она утром — в офис страховой компании.

Все вроде бы шло как надо: стабильность, работа, быт. Но было ощущение, что жизнь будто завязла, а моя самооценка медленно гниет изнутри. Мое существование стало напоминать «день сурка», и я задумывался о кардинальных изменениях. Хотелось сменить среду и начать с чистого листа. Какое-то время я винил обстоятельства, а потом начал составлять план-гипотезу переезда — неизвестно куда. Не просто мечтал — а изучал возможности и планировал: с рисками, этапами и сценариями. Не из любви к теории, а потому что чувствовал — так жить дальше нельзя, а чтобы сменить траекторию, нужно было понять, как она вообще строится. Так я впервые углубился в темы менеджмента, целеполагания и планирования.

Но жизнь внесла свои коррективы. В 2014 году начался вооруженный конфликт на Донбассе. Так что в неизвестность пришлось окунуться раньше, чем я был к этому готов. Я не понаслышке знаю, что такое выйти из зоны комфорта. В том же году я переехал в Москву. Мои планы на бумаге разрушились, я продвигался на ощупь. Пришлось строить жизнь заново в реальном времени, под давлением обстоятельств и стресса.

В 2017 году, после череды не очень приятных заработков, я со второго раза устроился в `red_mad_robot` — тогда это была компания номер один по разработке мобильных приложений и работа, о которой я мечтал. Там я прошел путь от менеджера до операционного директора дизайн-юнита, а затем — образовательного юнита. Управлял проектами, запускал продукты, обучал команды и руководителей. Из `red_mad_robot` я ушел в консалтинг и начал работать с бизнесом напрямую: разрабатывать стратегии, настраивать управление и процессы, внедрять изменения, строить команды и помогать лидерам достигать масштабных целей.

За эти 10 лет у меня сложился свой подход к управлению жизнью, выработанный опытом и проверенный на практике. Не набор разрозненных лайфхаков, а архитектура мышления в единой экосистеме процессов, инструментов и стратегий. Я подхожу к жизни как менеджер — во всем и всегда. Поход на природу планирую так же системно, как трансформацию компании. Как и многие люди в наше время, я хотел просто жить, а не быть свидетелем исторических событий. Но мир меняется, и сегодня умение адаптироваться — почти вопрос выживания.

Я проанализировал, что влияло на мое развитие и что мне мешало. Собрал воедино самое ценное и хочу поделиться с вами. Я — не всезнающий гуру или псевдокоуч, не продаю рецепты счастья и не раздаю правила успеха. Все, что вы найдете в этой книге, — это рабочие подходы, проверенные на моем собственном опыте, а также на опыте моих клиентов и менти. Я не расскажу вам, как жить, но помогу создать из хаоса порядок и выстроить систему, чтобы получить ясность, отрегулировать фокус и научиться быстрее находить возможности для роста, не совершая лишних ошибок; чтобы добиваться больших целей и всегда знать, как действовать дальше в условиях постоянных перемен. Надеюсь, эта книга станет поддержкой для вас, поможет реализовать ваш потенциал и сделать жизнь более счастливой.

Обзор книги

Введение

Вводная часть объясняет, почему в мире, где все рушится и возрождается одновременно, старые методы планирования больше не работают. Мы поймем разницу между стратегией и стратегированием. Рассмотрим фреймворк VENOM — систему из пяти компонентов, которая поможет вам соединить видение будущего с тем, что вы делаете каждый день, через цикл системной жизни.

Глава 1. Стратегирование

Глава поможет создать образ вашего желаемого будущего и видение будущего мира. Вы научитесь отличать свои истинные желания от навязанных шаблонов, анализировать тренды и стратегические вызовы. Итогом станет ваш личный образ будущего через 10 лет, который сможет быть востребованным и устойчивым в меняющемся мире.

Глава 2. Анализ

Глава поможет избежать ловушки, когда мы ставим далеко идущие цели, не решив фундаментальных проблем. Прежде чем строить мост в будущее, нужно проанализировать текущую ситуацию. Эта глава — о честной картине «как есть»: что у вас работает, а что тормозит. Вы исследуете сферы своей жизни, фокусы внимания, опыт, мышление, окружение, активы и обязательства. В результате появится ясное понимание ресурсов, ограничений и точек опоры.

Глава 3. Стратегические разрывы

Здесь вы увидите разницу между вашим сегодняшним положением и желаемым будущим. Научитесь находить два типа стратегических разрывов: устойчивости (что мешает вам нормально функционировать прямо сейчас) и развития (что отделяет вас от будущего «я»). Сможете обнаруживать корневые причины проблем, приоритизировать разрывы и выбирать, с чего начать изменения, чтобы они дали максимальный эффект и запустили цепную реакцию роста.

Глава 4. Стратегические цели

В этой главе мечты обретают форму ориентиров. Вы покинете зону анализа настоящего и перейдете в горизонт двух–пяти лет, где сформируете

свои стратегические цели — значимые и достижимые вехи на пути к будущему. Вы создадите промежуточный образ себя через несколько лет — образ человека, который уже закрыл ключевые разрывы и принял первые вызовы. Вы получите систему навигации, которая будет направлять вас в выборе решений и помогать корректировать курс.

Глава 5. Планирование

Изучая эту главу, вы декомпозируете стратегические цели на вполне конкретные. Научитесь ставить масштабные и достижимые цели без типичных ошибок, с четкими критериями успеха и учетом временных рамок. Вы узнаете, как превращать цели в проекты и задачи, освоите приоритизацию и работу с рисками, чтобы ваши планы были адаптивными.

Глава 6. Управление

Эта глава — о том, как построить свою личную «систему менеджмента». Таск-менеджеры, календарь, база знаний, тайм-менеджмент, распределение ресурсов, привычки и система принятия решений — из всего этого вы сможете собрать персональную целостную структуру. Вы поймете, как стать менеджером главного проекта — собственной жизни.

Глава 7. Оптимизация

Когда система заработала, ее нужно оптимизировать, чтобы свести к минимуму ненужные усилия и потери. Эта глава раскрывает фундаментальный принцип: оптимизация должна быть целенаправленной и осмысленной, а не превращаться в самоцель. Вы получите практические инструменты, которые помогут оценить, насколько целесообразны усилия по оптимизации. Освоите методы выявления узких мест в рабочих процессах, техники рационального распределения ресурсов, а также стратегии, с помощью которых избавитесь от ментальных барьеров, препятствующих эффективности.

Глава 8. Рефлексия

Эта глава раскрывает человеческую способность к глубокой рефлексии. Простое накопление опыта без его осмысления превращает жизнь в серию бесконечно повторяющихся ошибок. А вы научитесь осознанно возвращаться к своим действиям и находить в них ценность. Глава знакомит с техниками ретроспективы и учит задавать себе правильные вопросы, чтобы превратить вашу жизнь в управляемый эксперимент непрерывного роста.

Глава 9. Обучение

Чтобы оставаться в тренде и не отставать от изменений, нужно учиться всю жизнь. Эта глава о том, как встроить обучение в стратегию: выбирать навыки под стратегические разрывы, монетизировать компетенции и формировать свою go-to-market² стратегию. Вы увидите себя как предпринимателя собственного развития — с продуктом из навыков и опыта, который нужно совершенствовать и капитализировать.

Глава 10. Финальная сборка личной стратегии

Это кульминационная глава. Этап, когда после большого исследования, анализа и планирования разрозненные элементы складываются в единое целое. Вы заполните свой VENOM Canvas — визуальную карту личной стратегии. Вы научитесь видеть связи между разными сферами жизни, понимать приоритеты и выстраивать логичную последовательность действий. Итог — первый вариант вашей личной стратегии, видение развития на 2–5 лет и пошаговый план действий на ближайший год с ключевыми вехами.

Как читать эту книгу (чтобы она сработала)

Очень хотелось написать книгу, которую можно читать с любой страницы, получая пользу и не возвращаясь к прочитанному. Но с системным подходом к жизни так не работает. Нельзя понять, как устроен дом, изучая только кирпичи.

Жизнь — это не набор советов, а динамическая, многослойная и взаимосвязанная структура. Чтобы ею управлять, нужно выстроить собственную систему, нужно постоянно проходить путь от общей картины к деталям — и наоборот.

Поэтому читать книгу лучше последовательно. Каждая глава посвящена одному компоненту системного подхода и его составляющим. Еще есть сквозные процессы, временные горизонты и нелинейные связи. Следующая глава опирается на предыдущие, и, если прыгнуть в середину, вы столкнетесь с непонятными терминами и отсылками.

² Стратегия go-to-market (GTM) — стратегия вывода продукта на рынок, чтобы он достиг своей целевой аудитории максимально эффективно, с минимальными рисками и издержками.

Не пугайтесь, что все так сложно: я еще не встречал человека, который бы не разобрался. Никакой специальной подготовки или сакральных знаний вам не потребуется. Просто, чтобы книга сработала, нужно читать ее внимательно и последовательно, выполнять задания, делать заметки и в конце на основе прочитанного и сделанного собрать свой системный подход и первую версию личной стратегии.

В каждой главе мы будем углубляться в один из компонентов, но в конце книги снова выйдем на уровень общей системы и посмотрим на всю картину в целом. Вы будете ее собирать по частям — из идей, инструментов и собственных ответов.

К каждой главе есть практические задания — их лучше выполнять сразу, потому что результаты понадобятся вам в следующих главах и в конце. Все задания пронумерованы по принципу: [номер главы]. [номер задания]. Например: 1.2 — это 2-е задание к 1-й главе, которая посвящена стратегированию.

Лучше сразу подготовить пространство для работы, наиболее удобное для вас:

- онлайн-доску (Miro, Holst, Mural, FigJam и так далее);
- ватман или большой блокнот с отрывными листами и стикерами;
- если у вас дома есть флипчарт, то книга вам точно понравится.

Главное — чтобы можно было компоновать идеи, работать как с отдельными элементами, так и с общей картиной, особенно когда дочитаете до конца.

Всегда сосредотачивайтесь на текущей главе. Не пытайтесь держать в голове всю картину — она потом сложится сама. Делайте пометки прямо в книге. Отмечайте, что уже знаете, где есть пробелы, на что пока не можете ответить или что хотите внедрить в первую очередь. Загибайте страницы, клейте стикеры, пишите на полях. Превратите книгу в рабочий инструмент, к которому удобно возвращаться.

Сразу скажу: просто скопировать мой метод не получится. Принципы универсальны, но реализация всегда индивидуальна. Когда вы начнете применять системный подход к жизни, он станет вашим. Будет развиваться и адаптироваться под ваши задачи и особенности.

Главное — запустить процесс и начать действовать. Даже в упрощенном виде первые шаги дадут результат, потому что в основе системы лежит здравый смысл. Моя цель — дать вам не рыбу, а удочку, чтобы вы научились мыслить по-новому и могли добыть любую рыбу в любых

условиях, а также понимали, что нужно изучить и внедрить, чтобы добиться более серьезного улова.

Буду рад получить любые отзывы о книге и сделать мою систему еще лучше. Уверен, что есть множество подходов и полезной информации, которые мне еще предстоит изучить вместе с вами. Меня легко найти в социальных сетях, а в конце книги указана моя почта. Итак, давайте начнем!

ВВЕДЕНИЕ

Хаос вознаградит за ясность <...>, но накажет за излишнюю уверенность в своей правоте и категоричность суждений.

Боб Йохансен

Последние 10 лет нам говорили, что «мир стремительно меняется и становится нестабильным». Эти слова звучали как что-то абстрактное, и на них никто не обращал внимания.

Сперва наш мир долго описывали как VUCA — мир изменчивости, неопределенности, сложности и двусмысленности (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)³.

Затем как BANI-мир — хрупкий, тревожный, нелинейный, непостижимый (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible)⁴.

Сейчас его представляют как SHIVA-мир — расщепленный, ужасный, невообразимый, беспощадный и возрождающийся (Split, Horrible, Inconceivable, Vicious, Arising)⁵, когда все рушится и перерождается одновременно. То, что работало, перестает работать, а новое появляется внезапно и меняет все до неузнаваемости.

Никто из обычных людей, просто живущих свою жизнь и никак не связанных со стратегиями или изучением будущего, VUCA-мир не чувствовал. Некоторые события BANI-мира уже обратили на себя внимание. А SHIVA-мир сегодня видят и чувствуют все.

Это наша повседневность — когда не знаешь, что будет через три месяца, когда слова «найти стабильную работу» звучат как архаизм, когда технологии действительно меняются быстрее, чем ты успеваешь привыкнуть к текущей версии мира.

³ Модель VUCA-мира ввели в 1985 году экономисты Уоррен Беннис и Берт Нанус в своей книге «Лидеры» (Leaders).

⁴ Концепцию BANI-мира предложил в 2016 году американский антрополог и футуролог Жаме Кассио.

⁵ Концепцию SHIVA-мира предложил в 2022 году кандидат психологических наук и партнер «ЭКОПСИ Консалтинг» Марк Розин.

Пандемия, войны, геополитические перестройки, инфляция, массовые увольнения, распространение искусственного интеллекта (ИИ) — неожиданности стали нормой, а тревожность — фоновым состоянием. Мир стал непредсказуем и неуправляем и уже не подчиняется старым правилам.

В 2014 году в Донецке я это понял очень отчетливо. Может произойти все что угодно, а завтра может вообще не наступить. Я по умолчанию принял, что не существует на сто процентов безопасного места, что нет никаких гарантий и никто не знает, что будет дальше.

Многие в такие времена замирают: «Подожду, пока все уляжется». Или, наоборот, хватаются за любой совет, технологию или стратегию. Но это не работает. Потому что жить по-старому уже невозможно, а как жить по-новому, еще никто не знает.

Мы с вами находимся в пространстве между этими двумя точками без готовых карт.

И именно здесь нужен устойчивый, но гибкий подход, чтобы, не теряясь в хаосе, принимать решения, даже когда все вокруг нестабильно, и выстраивать свою жизнь не как проект, а как систему, которая адаптируется.

Хаос — это не причина опустить руки и плыть по течению. Переждать не получится. Мир продолжает меняться, и, если ты не двигаешься, ты не сохраняешь статус-кво, а отстаешь. Если ты не строишь свою систему, ты автоматически становишься частью чужой. Каждое внешнее событие — уже не просто сигнал, а удар, ведь неуправляемый хаос бьет сильнее, чем управляемая турбулентность.

Бесконечный поток изменений, информации и открытий вгоняет нас в хроническую тревогу. Никто не уверен в правильности своих решений. Парадокс, но пассивность не приносит покоя. Она усиливает тревогу, потому что мы чувствуем: что-то не так, — но ничего не делаем. Возникает замкнутый круг: тревога → бездействие → еще больше тревоги → ступор → самобичевание.

«Мир не такой уж солнечный и приветливый. Это очень опасное, жесткое место. И если только дашь слабину, он опрокинет тебя с такой силой, что больше уже не встанешь. Ни ты, ни я, никто на свете не бьет так сильно, как жизнь. Совсем не важно, как ты ударишь, а важно, какой удержишь удар, как двигаешься вперед...»

Рокки Бальбоа, главный герой серии фильмов «Рокки»

Но у нас нет иного выбора, кроме как принять хаос в качестве вызова к переосмыслению. С нашей планеты не сойти, и нужно вступать в игру. Хаос — это не только разрушение: это еще и возможности, так как происходит изменение рельефа, на котором надо настроить навигацию заново. Хаос — почва для эволюции, но только если ты не лежишь в ней лицом вниз, а сохраняешь ясность и адаптируешься. Есть даже позитивная модель VUCA-мира, которую предложил футуролог Боб Йохансен. Там все позиции расшифровываются по-другому: vision, understanding, clarity, agility — видение будущего, понимание, ясность и гибкость.

Мы все взлетели на ракете, которая достраивается прямо во время полета. Нельзя перемотать мир обратно, но можно переосмыслить, как с ним взаимодействовать. И построить стратегию, которая даст ясность видения целей и гибкость пути к ним в потоке будущих событий.

Стратегия — результат стратегирования

Что такое стратегия? Это слово имеет множество значений. Одни думают, что это план на 10 лет. Другие — что это список целей, позиционирование, набор решений и так далее. Мы с вами пока договоримся, что «стратегия» — это документ, который содержит замысел и верхнеуровневый (крупными мазками) план по достижению целей. Обычно в этом документе зафиксированы ответы на вопросы: в чем смысл нашего стремления, на каком поле мы будем играть, как мы выиграем, какими компетенциями и ресурсами нужно для этого обладать и какие системы/проекты нужно запустить, чтобы проверить сгенерированные гипотезы и реализовать намеченные планы. Самое важное, что нужно усвоить: стратегия — результат процесса, который называется стратегированием. И сегодня он является первичным. Нужно перейти от стратегии к регулярному стратегированию, так как не существует стратегии, которая гарантировано принесет результат и будет работать долго и безотказно. Это всегда гипотеза, которой подчиняется операционная деятельность, чтобы мы могли сделать следующий шаг и открыть новый участок карты, как в игре. После нового шага стратегия снова может измениться. В мире, который постоянно переписывает правила, стратегия — это уже не план, а способ думать и жить в меняющейся реальности.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru