

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

СОДЕРЖАНИЕ

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 Насе,
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, клеите 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.

Стратегия отвечает на вопрос «Что делать?». Стратегирование — на вопрос «Как думать, чтобы понять, что делать?».

Стратегирование — это динамичный, адаптивный процесс мышления и действия для постоянной взаимосвязи с контекстом будущего. Сначала мы задаем вопросы и формируем гипотезы, затем выбираем направление, фокус и отрезаем лишнее. И так бесконечно. Давайте привыкать к этой мысли. Не создаем одну стратегию, а стратегируем и получаем временную стратегию. Жизнь — это постоянный процесс замены одних целей на другие с увеличением сложности. Так обеспечивается движение по пути без конечного пункта. Рост от цели к цели приносит удовольствие и делает вас счастливыми, если вы двигаетесь к желаемому будущему.

Будущее не ждет вас в точке Б

Как было раньше? «Определите, где ваша точка Б, проанализируйте свою точку А, поставьте цель, постройте план и двигайтесь». Это работало, когда тренды оставались актуальны десятилетиями. Но мир сегодня не просто меняется — он ускоряется, расплывается и взрывается, распадаясь на части. Сегодня строишь планы. Завтра пересматриваешь. Послезавтра забываешь, зачем все это было. А до точки Б все еще далеко. Она ведь в будущем, которое меняется уже сейчас и неизвестно каким будет. Точка Б плывет где-то за горизонтом, а не ждет вас на месте, как финишная лента в конце марафона.

Представьте, что вы решили стать специалистом в какой-то области. Прошли курс, потратили деньги, получили опыт, выстроили карьерный трек. А через два года все изменилось: новые технологии, новые форматы, новая повестка. И теперь вы в растерянности: в точку Б пришли, а она уже никому не нужна.

Это называется дрейфом контекста, и за ним надо следить. Но как? Мы же не умеем предсказывать будущее. В текущем моменте оно еще не существует, но есть его потенциальный образ в наших мыслях. У меня в сознании один образ — или даже пять, у вас — другой, у некой группы людей — совершенно иной. Это может быть размытый образ или детальный,

на три года или на 10 лет, оптимистичный или пессимистичный. Многое зависит от того, образ какого будущего мы формируем: возможного, правдоподобного, вероятного или предпочтительного. Можно придумать много будущих, но какой в этом толк, если мы находимся здесь и сейчас?

Мы можем посмотреть на прошлое из настоящего и проанализировать пройденный путь. И точно так же мы можем взять созданный нами контекст будущего и проанализировать из него наше текущее положение. Ретроспектива из будущего в настоящее — через разные контексты будущего — помогает нам уже сейчас увидеть новые возможности, а также критические пробелы для устойчивости и развития. Это не предсказание и не прогноз, а способ оценить свое нынешнее положение с точки зрения соответствия будущему. Так вы сможете выбрать желаемое будущее, направление и приоритетные гипотезы. Это не даст гарантий, но увеличит вероятность успеха и шансы оказаться в нужном месте в нужный час. Само собой, это не фантазии, а глубокая работа с трендами и волнами перемен. В бизнесе с этой целью проводят форсайт-сессии, а как обычному человеку строить образ будущего, вы узнаете в первой главе.

Вы можете спросить: «Я не предприниматель и не корпорация, мне-то зачем все это?»

Каждый из нас производит и предоставляет миру некую ценность, получая что-то взамен. Как правило — деньги, но они потом трансформируются в другие ресурсы. Затем вы эти ресурсы тратите, теряете или инвестируете в себя. Такая же задача у любой бизнес-модели: создавать ценность и предоставлять ее клиенту, чтобы зарабатывать. В бизнесе есть конкуренция, поэтому нужно быть конкурентоспособным, иначе тебя выкинут из игры. То же самое с человеком — он конкурирует с другими людьми за ресурсы. Каждый человек — предприниматель. Стратегия вам не нужна только в одном случае — если нет конкуренции. Поэтому больше всего мне нравится определение стратегии, которое дал профессор Высшей школы экономики Геннадий Константинов:

«Стратегия — это понимание места и роли компании в будущем потоке событий, позволяющее сформировать интегрированный набор действий, направленный на создание устойчивых конкурентных преимуществ для достижения успеха»⁶.

⁶ Константинов Г. Н. Стратегический менеджмент. Концепции. — М.: СИНТЕГРА-СМ, 2019. — 162 с.

Не просто план перемещения из точки А в точку Б. И уж точно не список целей. Это многослойная, комплексная конструкция: мышление, понимание, навигация, выбор, интеграция действий, работа с неопределенностью и конкуренцией. Такой стратегии не бывает без процесса стратегирования. Это продукт размышлений, наблюдений, переосмыслений, осознанных выборов и соединения множества фрагментов в одну цельную картину.

Стратегия без «операционки» — это просто мечты

Без стратегии мы становимся заложниками бессмысленной рутины. Без операционной деятельности — мечтателями без прогресса. Возможно, вы бывали на таких стратегических сессиях, где собиралось много народу, все делали умный вид, клеили стикеры, половина помолчала, половина нафантазировала соблазнительную точку Б. Мелькали яркие картинки презентации, цели вдохновляли, а потом все разошлись делать свою «операционку». Прошло полгода, и ничего не изменилось.

Почему так происходит? Потому, что стратегия и действия не соединены. В головах — одно, на созвонах — другое, а в ежедневных задачах — третье.

Стратегия не работает, если она не проникает в операционную деятельность и не меняет процессы, а «операционка» никуда не ведет, если за ней нет стратегии.

Чтобы действительно достигать целей, нужно начинать реализовывать стратегию, делать следующий шаг. Нужно переводить мысли в действия, ошибаться и получать опыт: операционный опыт — от операционных задач, а стратегический — от стратегических. Особенно важно принимать решения и брать на себя ответственность за все последствия этих решений. Иначе может получиться так, что планов придумано много, но они не исполняются — и все стоит на месте. А тем временем в интернете все такие успешные, путешествуют и покупают машины. И снова знакомый круг: тревога → бездействие → еще больше тревоги → ступор → самобичевание.

Раньше стратегические и операционные процессы разделяли.

- Операционные задачи отвечают на вопрос «Как это сделать?». Они недолгие, понятные, рассчитаны на конкретные результаты. Это эффективность, порядок, результат «здесь и сейчас».
- Стратегические задачи отвечают на вопрос «Зачем и что стоит делать в принципе?». Это имеет отношение к будущему. К тому, куда все должно прийти и что нужно перестроить, чтобы адаптироваться. Это не инструкции, а гипотезы. Они ставятся в условиях неопределенности. Тут больше неизвестных и больше риска.

Разделение понятно. Проблема в том, что одно и другое часто живет отдельно. Например, в спорте. Ты хочешь быть в форме? Это уже похоже на стратегию. Но если ты не спишь, ешь фастфуд и не двигаешься — стратегия так и останется просто мечтой.

В бизнесе стратегии часто разрабатываются где-то наверху — топами, консультантами и так далее. А операционные задачи где-то внизу — исполнителями, менеджерами и командами. Между ними — пропасть, через которую редко кто наводит мост.

В личной жизни все наоборот: «операционки» полно, а стратегии вообще нет — из-за отсутствия стратегирования. Большинство людей живет на уровне «что надо сделать сегодня». Редко — «на чем фокус в ближайшие месяцы». Почти никогда — «в какой реальности я хочу оказаться через 10 лет». «Это же так далеко, нет смысла планировать» — заблуждение тех, кто не знает о стратегировании.

Если стратегия — всегда черновик и ее нельзя придумать один раз, чтобы расслабиться и наслаждаться маршрутом, то нужно выстраивать постоянный диалог между стратегией и «операционкой»: между тем, зачем и куда ты идешь, и тем, что ты делаешь прямо сейчас. Это образ мышления и действий, собранных в одну систему, где каждое решение принимается в контексте общего смысла, а рутинная — это всегда шаги в нужную сторону.

У меня выработался как раз такой подход, который обеспечивает согласованность между долгосрочным и текущим. Он называется VENOM. Это фреймворк, в котором разные элементы работают взаимосвязанно, как экосистема, и поддерживают общие замысел и цели.

Ведь жизнь — это не список задач и не набор «хотелок». В ней пересекаются смыслы, энергия, ценности, эмоции, ресурсы, мотивация, цели, проекты, люди, инсайты, опыт и многое другое. Звучит сложно,

но в конце книги мы соединим все уровни и элементы жизни в единую картину, чтобы ясно мыслить, выбирать и действовать в условиях неопределенности.

VENOM — фреймворк для стратегирования и реализации стратегии

Обычно я скептически отношусь к модным англицизмам, но здесь решил сделать исключение — по нескольким причинам. Во-первых, мой сын — фанат Венома из Marvel и этот персонаж постоянно мелькает у нас дома. Во-вторых, однажды я заметил, что в слове VENOM первая буква означает Vision (Видение), а последняя — Management (Управление), и уже не смог это развидеть.

Путь от Видения до Управления — и есть суть стратегирования: ретроспективный взгляд из будущего в настоящее, с осознанным переходом от смысла к действию. А путь от Управления до Видения — и есть реализация стратегии. Когда я добавил недостающие звенья из своего подхода — Exploration (Исследование), Navigation (Навигация) и Objectives (Цели), — все сложилось в единую, логичную структуру. Позже выяснилось, что английский акроним помог разделить слои фреймворка и сделал его более легким для восприятия. Потому что VENOM — только вершина айсберга.

Фреймворк VENOM — это структура из пяти компонентов, которые помогают согласовать стратегирование с реализацией стратегии через ее операционализацию и актуализацию. Расшифровывается это так:

- Vision (Видение): желаемое будущее и видение будущего.
- Exploration (Исследование): поиск и понимание трендов, сигналов и волн перемен в мире, а также исследование себя и новых сфер.
- Navigation (Навигация): стратегические ориентиры и цели, связь будущего, направления движения и текущего положения.
- Objectives (Цели): конкретные цели, проекты и подпроекты.
- Management (Управление): организация себя и системы управления для повседневной жизни и проектной деятельности.

Компоненты VENOM образуют две логические части (рис. 1): стратегический контур (левая часть схемы) и контур реализации (правая часть).



Рис. 1. Структура VENOM

В стратегическом контуре находятся Vision и Exploration. Здесь мы исследуем, задаем направление, формируем гипотезы и образы будущего.

В контуре реализации расположены Objectives и Management. На этом этапе мы превращаем стратегию в цели, проекты, действия и результаты. Но это не «операционка», здесь происходит операционализация стратегии — процесс ее перевода из уровня идей, стратегических ориентиров и целей в конкретные действия, проекты, процессы и повседневные задачи. А потом уже будет сформирован операционный контур на ближайший год.

Связующим элементом между этими двумя частями служит Navigation — мост между мышлением и действием. Он помогает сохранить целостность, чтобы реализация не теряла связи с замыслом, а замысел учитывал реалии жизни.

Мы проходим путь мышления от Vision к Management, чтобы получить стратегию. А затем начинаем идти от Management к Vision, ориентируясь с помощью Navigation. Так фреймворк становится живой системой — он не только разматывает клубок будущего до конкретных шагов, но и собирает опыт, проследив путь в обратном направлении, чтобы актуализировать или переосмыслить.

Внутри этой структуры работает цикл системной жизни — семь ключевых процессов (рис. 2):

Стратегирование → Анализ → Планирование → Управление → Оптимизация → Рефлексия → Обучение.

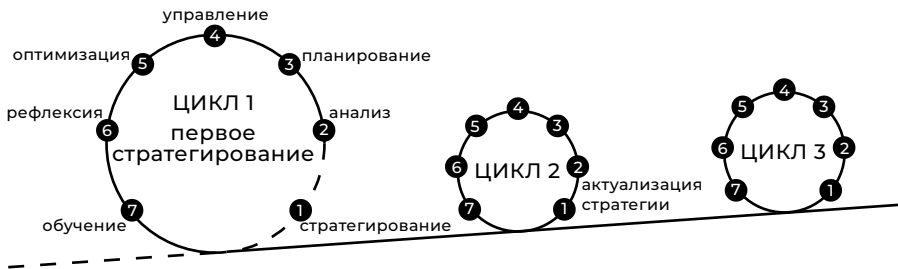


Рис. 2. Цикл системной жизни

Этот цикл позволяет двигаться по VENOM в обе стороны:

- Для движения от Vision к Management — усиливает качество стратегического мышления.
- Для движения от Management к Vision — обеспечивает рост, развитие и достижение целей.

Первый проход по циклу обычно самый объемный и трудозатратный, так как вы строите стратегию с нуля. Но следующие циклы будут поменьше: вы реализуете, пересматриваете и актуализируете стратегию, запуская новый цикл уже быстрее, но глубже. Первый цикл всегда можно повторить, когда стратегические цели достигнуты или нужен кардинальный пересмотр стратегии.

Мы способны мыслить в любом направлении, но двигаться можем только вперед, по прямой линии времени. Чем в более отдаленное будущее мы смотрим, тем больше в нем неопределенности. Представьте себе воронку, которая начинается в настоящем моменте и постепенно расширяется в сторону будущего. Чем дальше в нее заглядываешь, тем шире поле неопределенности и возможностей — и тем меньше четкости. Воронка условно делится на пять временных горизонтов: от сегодняшнего дня до того будущего, к которому вы хотите прийти. Давайте сразу разместим компоненты и элементы VENOM в этой воронке, чтобы увидеть, как они распределяются во времени (рис. 3).

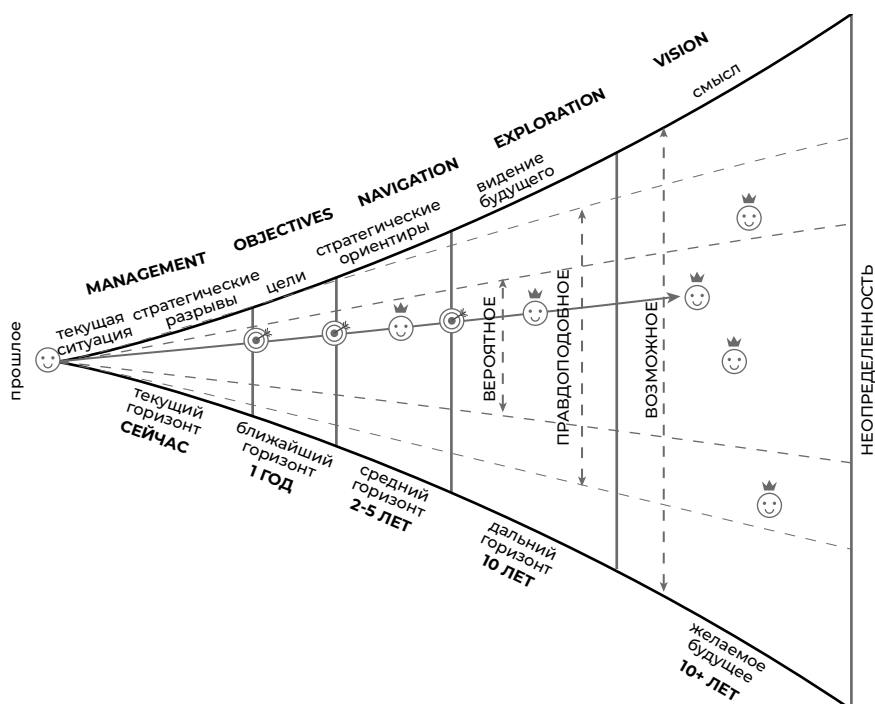


Рис. 3. Временные горизонты в VENOM

Справа налево — от будущего к текущей ситуации:

- **Желаемое будущее (10+ лет)** — это пространство глубинных смыслов, жизненных приоритетов и внутреннего отклика. Здесь рождается эмоциональный образ той жизни, к которой вы действительно хотите прийти. Ответ на главный вопрос: «Ради чего все это?» Этот горизонт не опирается на расчеты или логические доводы, он движим вашим внутренним резонансом, ценностями, мечтами и ощущением настоящего «хочу».
- **Дальний горизонт (10 лет)** — здесь возникают намерения и смыслы нового контекста будущего. Это пространство, где проявляются возможные, правдоподобные, вероятные и предпочтительные варианты будущего. Видение на этом горизонте — еще не конкретный план, но уже не фантазия. Здесь мы собираем *видение будущего*.
- **Средний горизонт (2–5 лет)** — на этом уровне стратегия приобретает форму стратегических ориентиров и целей. Они становятся опорой для того, чтобы согласовать видение и текущие действия.

Они задают контекст для формирования фокуса и расстановки приоритетов. Здесь мы формируем *стратегические цели*.

- **Ближний горизонт (1 год)** — это операционный контур, где стратегия операционализируется до конкретных целей, оформленных по принципам SMART. Здесь мы формируем конкретные цели, проекты и подпроекты.
- **Текущий горизонт (текущая ситуация и ближайшие 3–6 месяцев)** — это пространство фактического положения дел и опыта, следствие всех ранее принятых решений. Здесь находятся активные проекты, рутина, повседневные задачи — все, что требует внимания прямо сейчас. Также здесь выявляются стратегические разрывы.

Стратегические разрывы — это несоответствия между тем, где вы находитесь сейчас, и тем, куда хотите прийти.

Процесс стратегирования нелинейно проходит через все временные горизонты — от Vision к Management и обратно. Вот как этот путь выглядит пошагово (рис. 4).

Шаг 1. Смысл [Желаемое будущее (10+ лет)]

На этом уровне формируется эмоциональный образ вашей желаемой жизни — представление о том, какой она могла бы стать, если бы все ограничения были сняты. Речь не о конкретных целях или достижениях, а об ощущении полноты, удовлетворенности и целостности. Вы говорите себе: «Вот так бы я жил(а), и это действительно было бы для меня настоящим счастьем».

Шаг 2. Видение будущего [Дальний горизонт (10 лет)]

Независимо от Желаемого будущего, здесь вы формируете образ будущего мира и тех вызовов, которые в нем возникают. Затем — образ человека, который способен адаптироваться, оставаться востребованным и устойчивым в этом будущем. После вы создаете свой личный образ (возможно, несколько вариантов) — каким вам нужно быть, чтобы не просто выживать, а преуспевать и двигаться к Желаемому будущему.

Шаг 3. Текущая ситуация [Текущий горизонт (сегодня и ближайшие 3–6 месяцев)]

На этом этапе вы анализируете текущую ситуацию: какие у вас есть проекты, обязательства, ресурсы, ограничения. Также вы осмысляете свое прошлое — как вы пришли в ту точку, где находитесь сейчас.

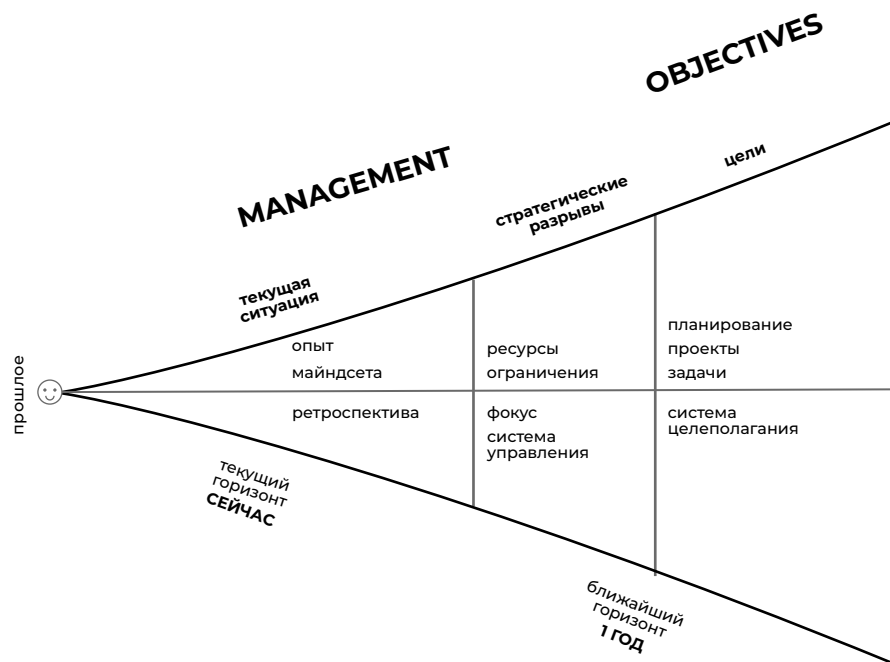
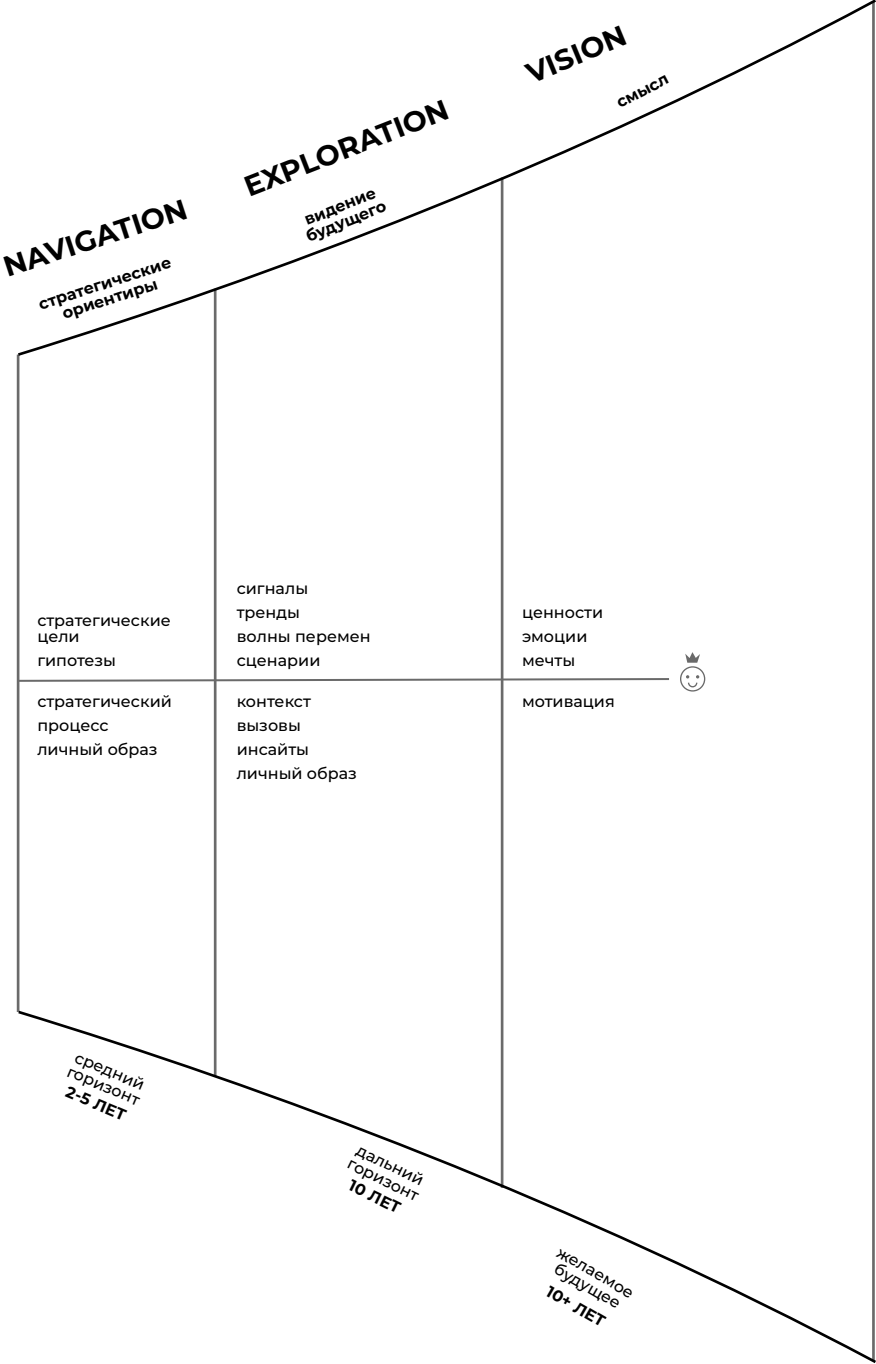


Рис. 4. Маршрут стратегирования



Шаг 4. Стратегические разрывы [Текущий горизонт (сегодня и ближайшие 3–6 месяцев)]

На основе анализа текущей ситуации и образов на Дальнем горизонте вы выявляете стратегические разрывы устойчивости и развития.

Шаг 5. Стратегические ориентиры [Средний горизонт (2–5 лет)]

Здесь вы формулируете промежуточное состояние — каким вы хотите быть через 2–5 лет, чтобы приблизиться к целям на Дальнем горизонте. Определяете ключевые ориентиры, стратегические цели и тренды, которые важно учитывать. Это связующее звено и ваша навигация между видением будущего и действиями сегодняшнего дня.

Шаг 6. Цели [Ближний горизонт (1 год)]

На этом уровне вы декомпозируете стратегические цели на конкретные цели, проекты и задачи. Это этап, где стратегия начинает становиться действиями.

В итоге, когда вы пройдете все шаги по всем горизонтам и увидите полный спектр своих возможностей, у вас появится личная стратегия, помогающая принимать решения в меняющемся мире. Она не гарантирует стопроцентного контроля над будущим, но дает ориентиры, которые с высокой вероятностью будут вести вас к благоприятному состоянию — и по результатам, и по ощущениям.

Вам не нужно каждый месяц пересобирать видение будущего и проходить все шаги. Вы уже создали свою карту. Теперь надо начать реализацию, следить за актуальностью карты и перенастраивать ее, когда почувствуете, что реальность меняется. Ведь карта — еще не сама местность. Первое время такую перенастройку полезно делать раз в полгода, чтобы развивать навык стратегирования и видеть, как гипотезы сталкиваются с реальностью. Позже — раз в год, как плановую актуализацию вашей личной стратегии, если не прилетает «черный лебедь» или не случается форс-мажор.

После стратегирования ваш основной фокус должен быть направлен на задачи дня, недели и месяца, которые ежемесячно сверяются с Текущим (3–6 месяцев) и Ближним горизонтом (1 год). Вы уже ответили себе на вопрос: «Зачем все это и что нужно делать?» Теперь вы работаете только над «Как?».

Планы — это всего лишь добрые намерения, пока они не перерастают в упорную работу.

Питер Друкер

Так как на этом этапе вы получаете операционный контур на год внутри контура реализации, где все четко и логично связано со стратегическими целями, вектор усилий больше не распыляется. Все, что вы делаете в течение дня, должно быть продолжением и проявлением ваших стратегических целей (рис. 5).

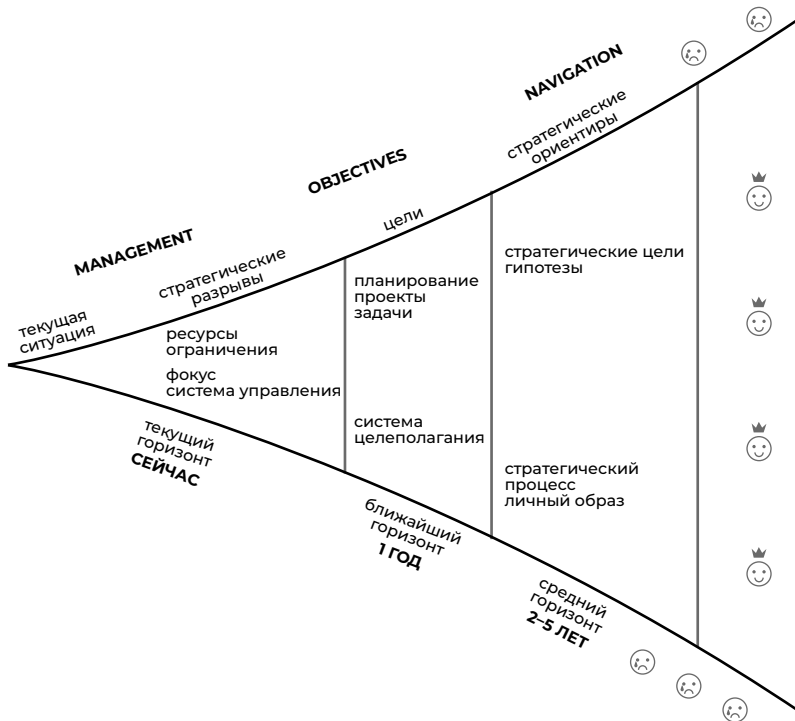


Рис. 5. Операционный контур на год

Представьте, что вы в огромной темной комнате, полной возможностей и сокровищ. У вас в руках фонарик — он освещает всего несколько метров вокруг, не больше. Вы не видите всей картины, но это и не нужно. Главное — вы знаете, в какую сторону идти, так как ваш фонарик — не простой. Он обучен. Он сам направляет свет туда, где с большей вероятностью содержатся смысл, ценность, сокровища для вашей жизни. Все, что от вас требуется, — раз в полгода/год настраивать фонарик: проводить калибровку, чтобы он не сбивался с курса и не начал искать в местах, которые уже не соответствуют вашим настоящим целям.

Так работает навигация, то есть ваша личная стратегия. Это похоже на игру в шахматы. У вас есть цель — выиграть, есть ресурсы и даже

задумка, как вы будете это делать. Но с каждым ходом противника ситуация меняется, и вы уже не можете слепо следовать плану. Вам нужно всякий раз заново думать — какой ход лучший именно сейчас.

Поэтому «знать, как ходят фигуры» и «уметь играть в шахматы» — это разные вещи. Во втором случае важно метамышление — навык думать о том, как вы думаете. В какой последовательности рассматриваете текущую ситуацию, меняете фокус, сверяете позиции и наличие ресурсов. Как вы об этом думаете. Ситуации в шахматной партии проще реальных ситуаций, они поддаются полному анализу. Но жизнь сложнее. Она — как мерцающие шахматы или как покер: там игра ведется целыми сериями ходов и все меняется еще быстрее.

Фреймворк VENOM помогает организовать мышление так, чтобы всегда видеть актуальную цель, связывать текущую ситуацию и свои решения с желаемым положением дел в будущем, намечать и осуществлять выгодные ходы. Это постоянная доработка личной стратегии и продвижение в реализации. Перемещение в обе стороны между Vision и Management, непрерывное исследование себя и будущего (Exploration) и актуализация целей (Objectives), чтобы работала навигация (Navigation).

Фреймворк VENOM нацелен на то, чтобы вы находились в непрерывающемся цикле системной жизни, постоянно обучаясь и выходя на новый уровень. Бесконечное обучение неизбежно, так как цикл повторяется и обеспечивает движение к новым целям — как между стратегическими целями, так и целями внутри «операционки» (рис. 6).

Приняв концепцию мышления по VENOM, постоянно дорабатывая стратегию и повторяя цикл системной жизни, вы сможете все время идти в нужном направлении, уменьшая неопределенность; каждый раз, доходя до очередной цели, открывать новую неопределенность (и новый спектр возможностей), где нужно обновлять стратегию, ставить новые цели, планировать и начинать новый путь. Средний и Дальний горизонты будут смещаться по мере движения. Ведь будущее не застыло в тот момент, когда вы сформулировали стратегические цели. Вам понадобится снова актуализировать видение будущего, обновить стратегические цели — и так по кругу.

Подытожим.

VENOM — это фреймворк для стратегирования и реализации стратегии, который помогает соединить меняющееся будущее с тем, что вы делаете здесь и сейчас.

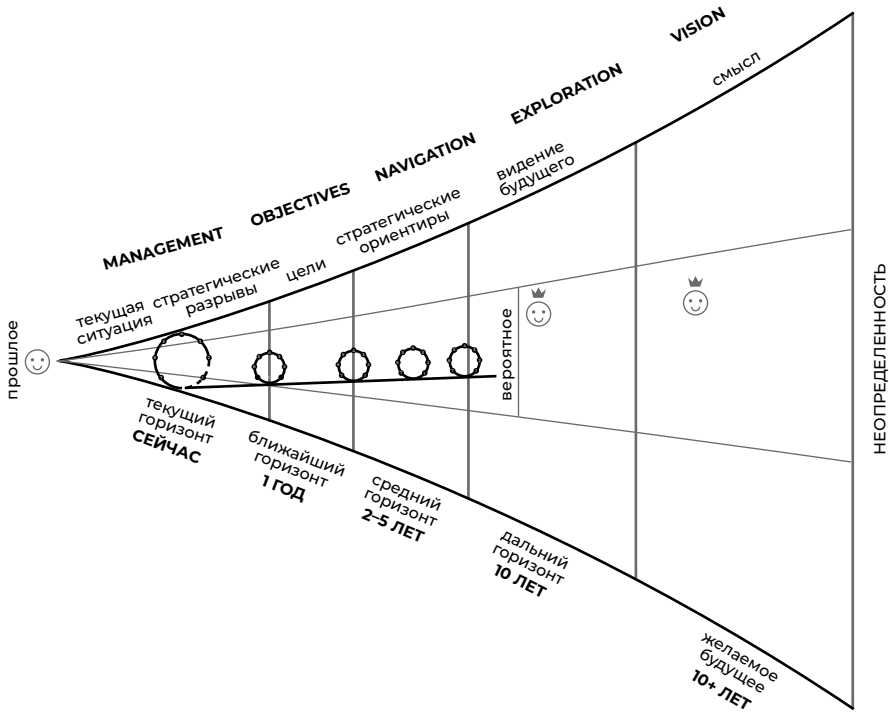


Рис. 6. Цикл системной жизни в VENOM

Пять компонентов — Vision, Exploration, Navigation, Objectives, Management — формируют метаподход, распределенный по горизонтам неопределенности и возможностей. Если образно, это выглядит так:

- Стратегический контур Vision + Exploration — это обновляющаяся карта, с помощью которой вы задаете направление.
- Контур реализации Objectives + Management — это машина с двигателем и рулем, на которой вы перемещаетесь.
- Navigation — штурман, который сверяет маршрут, связывает цели с действиями и помогает не сбиться с пути.

Каждый временной горизонт от настоящего момента до желаемого будущего решает свои задачи: от анализа текущей ситуации и стратегических разрывов — до формулирования проектов, целей, видения, образа жизни и эмоционального состояния, к которым вы стремитесь. Все это — части компонентов VENOM, которые, в свою очередь, тоже состоят из каких-то элементов. Это как детали автомобиля: кузов, двигатель, колеса и так далее.