

## ТРОПА ПУТЕВОДНОЙ ЗВЕЗДЫ

### Выявление рисков и управление ими

Стратегия – это искусство и умение наилучшим образом использовать ресурсы, необходимые для достижения ваших целей. В старые добрые времена стратегия заключалась в предсказании и контроле окружающего нас мира. Сегодня, когда турбулентность и неопределенность являются обычным явлением, хорошая стратегия в основном заключается в том, чтобы воспринимать и реагировать. Есть несколько шагов, которые вы можете предпринять вместе, чтобы отточить свой компас и подготовиться к следующей стратегической возможности.

### КТО ДОЛЖЕН БЫТЬ ВОВЛЕЧЕН?

По крайней мере, руководство (управленческая команда и члены правления) должно участвовать в этой тропе, но, если возможно, все члены команды должны быть вовлечены. В некоторых случаях привлечение людей извне (друзей-критиков или близких партнеров) может быть полезным для стимулирования критических оценок и новых точек зрения на стратегию.



### В РЕЗУЛЬТАТЕ ДАННОЙ СЕССИИ У ВАС БУДУТ:

- Общее понимание того, зачем вам нужна стратегия и как вы будете ее использовать.
- Обзор внутренней и внешней динамики, которая может повлиять на вашу стратегию.
- Набор конкретных действий для достижения ваших стратегических целей.

### ПОДГОТОВКА

Для этой тропы у вас должны быть в наличии все стратегические документы и обновленное Видение организации как ориентир (20).

### МАТЕРИАЛЫ

- Цветные маркеры (красный, зеленый и т. д.)
- Флипчарт
- Модерационные карточки
- Бумажный скотч

### ИНСТРУМЕНТЫ

#### Методические карточки:

Планируем дальнейшие шаги (02)  
Как мы принимаем решения (08)  
Видение организации как ориентир (20)  
Дерево проблем и дерево решений для новой стратегии (21)  
Планируем в условиях неопределенности с учетом имеющихся возможностей (22)  
Теория изменений для мониторинга цепочки социального воздействия (23)  
Общее поле для взаимопонимания (42)


#### Справочные материалы:

Слабые сигналы (02)  
Модель «Ориентирование на возможности» (13)  
VUCA-мир (14)  
Теория изменений (15)  
U-процедура (29)  
Список ценностей (30)

#### Рабочие листы:

Модель деятельности (01)  
План действий (02)  
Дерево проблем (10)  
Дерево решений (11)  
Матрица ценностей (23)

### ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Разделите стратегический план на задачи (бюджет, проекты, штатное расписание). Продолжайте следить за выявленными слабыми сигналами. Чтобы узнать больше о слабых сигналах, посмотрите **Слабые сигналы (02)** .

## ОРИЕНТИРОВАНИЕ 90мин.

**ВЕДУЩИЙ/ОРГАНИЗАТОРЫ:** представьте тропу и программу дня.

В первой сессии обсудите, зачем вам нужна стратегия? Как бы и как вы будете использовать стратегический план. Поделитесь своими идеями относительно потенциальных целей. Например: определить ясное направление, расставить приоритеты для действий, улучшить организационную структуру, усилить эффективность действий

Для начала познакомьтесь с тем, как планировать в сегодняшней неопределенной среде, используя

**Планируем в условиях неопределенности с учетом имеющихся возможностей (13) ■■**.

**ВВОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО МАРШРУТУ ТРОПЫ:** сформулируйте 3 цели или задачи для процесса работы над стратегией: что вы хотите получить от создания стратегии?

## СБОРЫ 100мин.

Потратьте некоторое время, чтобы выбрать один из следующих инструментов в зависимости от ваших потребностей:

- 1 Если вы считаете, что у вас много хороших планов, но вам трудно понять, почему они никогда не воплощаются в жизнь, выберите **Как мы принимаем решения (08) ■■**. Эта карточка покажет, как культура принятия решений вашей организации может повлиять на будущий процесс планирования.
- 2 Если вы считаете, что многие ваши обсуждения стратегических решений приводят к более фундаментальным противоречиям, основанным на ценностях, выберите **Общее поле для взаимопонимания (42) ■■**. Эта карточка покажет, как ценности организации должны быть включены в ваши будущие планы.

**ВВОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО МАРШРУТУ ТРОПЫ:** 3 вывода по итогу: что вы узнали о своей организации, что поможет вам в разработке или усовершенствовании вашей стратегии?

## ВОСХОЖДЕНИЕ 120-160мин.

Освежите в памяти видение организации. Прочитайте индивидуально и обсудите, если необходимо. Затем продолжите и выберите один из следующих инструментов в соответствии с вашими потребностями:

- Если у вас еще нет стратегии или вы хотите создать новую с нуля, заполните **Дерево проблем и дерево решений для новой стратегии (21) ■■**.
- Если у вас уже есть стратегия, которую вы хотели бы изменить, изучите возможные корректировки с помощью **Теория изменений для мониторинга цепочки социального воздействия (23) ■■**.

**ВВОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО МАРШРУТУ ТРОПЫ:** определение «Пути вмешательства (или воздействия)»: какой путь вмешательства (или воздействия) вы выбрали?

## ГОРИЗОНТ 100мин.

Теперь, когда у вас есть набросок вашего будущего плана, пересмотрите **Планируем в условиях неопределенности с учетом имеющихся возможностей (22) ■■** и сформулируйте свое стратегическое намерение.

**ВВОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО МАРШРУТУ ТРОПЫ:** в чем заключается ваше стратегическое намерение: над какими 3–4 вызовами вы будете работать?

## ПЛАН ДЕЙСТВИЙ 60мин.

- Поработайте с **Моделью деятельности (01) ■■**. Расположите мероприятия/программы на матрице модели. Обсудите последствия. Что нужно укрепить? Что нужно прекратить? Поддерживают ли ваши мероприятия стратегическое намерение?
- Обсудите, какие способности необходимо развивать, чтобы иметь возможность быстро реагировать на открывающиеся перспективы. См. **Модель «Ориентирование на возможности» (13) ■■**.
- Примите меры, используя **План действий (02) ■■**.

**ВВОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО МАРШРУТУ ТРОПЫ:**

спланируйте: 3 мероприятия или программы для минимизации/завершения, 3 мероприятия для укрепления/старта, 3 способности для развития. Что вы узнали о деятельности и возможностях организации? Какую пользу принесут вам эти выводы?

## ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ 30мин.

Заключительный раунд.  
Чек-аут.