

## КРИТИЧЕСКИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Разработка стратегий для набора возможных, но непредсказуемых вариантов будущего

100 минут

### Что дает метод?

Вы можете помочь многуровневой группе быстро проверить жизнеспособность текущих стратегий и заложить возможность быстрого реагирования на будущие вызовы. Этот метод готовит группу к обновлению стратегии. Он не столько про выработку плана, предназначенного для непосредственной реализации, а скорее развивает устойчивость: способность активно формировать систему и быть готовым реагировать на неожиданности. Он позволяет лучше увидеть различные варианты развития событий, подготовиться к действиям в нескольких направлениях одновременно и заложить устойчивость к внешним проблемам.

**Пять структурных элементов** – минимальные требования

### 1. Проблематизация

Предложите группе определить и исследовать наиболее важные и непредсказуемые факторы в среде функционирования или на рынке в целом.

Затем предложите им сформулировать стратегии, которые помогут им успешно действовать в этих различных ситуациях.

### 2. Организация пространства и необходимые материалы

Пространство и материалы для работы четырех подгрупп

### 3. Необходимые участники

Все, кто отвечает за планирование и реализацию стратегии

Обеспечьте равные права, чтобы каждый мог озвучить свое мнение

### 4. Как формируются группы

Группа должна достаточно большая и разноуровневая, чтобы можно было разбить ее на четыре подгруппы для выработки четырех сценариев и соответствующих стратегий

При необходимости можно обойтись двумя подгруппами

### 5. Последовательность шагов и распределение времени

Опишите последовательность шагов. 2 мин.

Предложите участникам составить список неопределенностей, с которыми они сталкиваются, задав вопрос: “Какие факторы невозможно предсказать или контролировать их развитие в нашей сфере деятельности?” 5 мин.

Определите приоритетность наиболее важных факторов, задав вопрос: “Какие факторы угрожают успешности нашего бизнеса?” 10 мин.

Опираясь на свой опыт и знания, группа выбирает два наиболее фактора – наиболее критически важный (X) и наиболее непредсказуемый (Y). 5 мин.

Покажите группе сетку координат с двумя осями - X и Y - с континуумом “больше <- -> меньше”, подставив в названия осей соответствующие факторы. Например, если группа выбирает критически неопределенным фактором X количество новых продуктов, выводимых ею на рынок, то один полюс оси X будет большое количество новых продуктов, а другой - отсутствие новых продуктов. То же и для оси Y, например если изменение законодательства является критическим фактором, то один конец оси Y – сильное изменение законов, а другой - отсутствие изменения. Сетка разделяет поле на четыре квадранта. См. рис. ниже. 5 мин.

Каждая из четырех групп придумывает креативное название и пишет краткое описание сценария для какого-то одного из квадрантов. 10 мин.

Четыре группы кратко представляют свои сценарии. 2 мин. на каждую

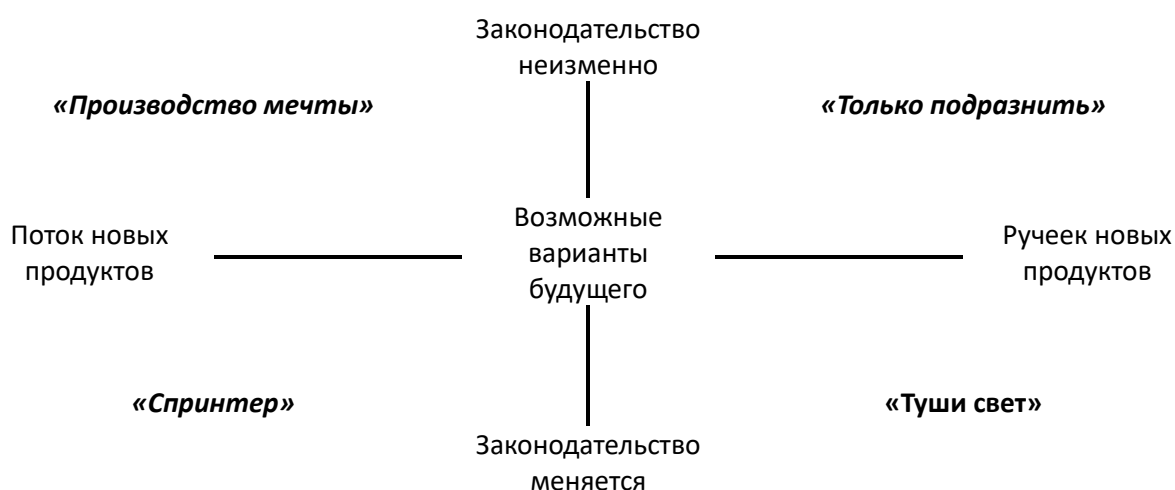
Каждая группа проводит мозговой штурм трех стратегий, которые помогут группе успешно действовать в описанном ею сценарии. 10 мин.

Четыре группы кратко делятся своими стратегиями. 2 мин. каждая

В общей группе проводится оценка результатов, с задачей выбрать, какие стратегии являются самыми надежными (это стратегии, которые позволят быть успешными в нескольких квадрантах), а какие - упреждающими (это стратегии, которые могут быть успешными только в одном сценарии, но защищают от потенциальной беды). Большинство стратегий могут быть успешными только в одном сценарии. 10 мин.

В подгруппах подводятся итоги: “Что? Что из того? И что теперь?” 10 мин.

Подгруппы делятся своими выводами, и в общей группе согласовывают первые шаги к решению “Что теперь?” 10 мин.



### **Цель метода**

- Проверить жизнеспособность текущих стратегий, обнажив допущения и неопределенности
- Повысить способность каждого быстро адаптироваться и стойко переносить проблемы
- Перераспределить приоритеты из перспективы надежных и упреждающих стратегий
- Повысить уверенность всей организации в управлении неизвестным будущим
- Расширить диапазон стратегических вариантов

### **Фишки и подводные камни**

- Во время мозгового штурма неопределенностей вспомните о несбывшихся прогнозах и событиях, которые заставали участников группы врасплох.
- Следите чтобы не принимать желаемое за действительное
- Используйте Я-Мы-Все в очень сжатых вариантах для каждого шага.
- Называйте каждый квадрант с юмором (хорошо подходят названия песен и книг).
- Развлекайтесь, разрабатывая сценарии, например, превращая их в газетные репортажи о будущей ситуации.
- Работа на карточках поможет объединять и перекомбинировать идеи.

### **Вариации и дальнейшее развитие**

Начните с этой короткой сессии полноценное планирование сценариев

Для каждого сценария предложите подгруппам инсценировать типичное взаимодействие с клиентом или продукт из будущего, в котором реализуются ваши стратегии.

### **В каких случаях применять**

- Для изучения того, какие функции должны быть включены в запускаемый продукт или услугу.
- Для фармацевтической отрасли, чтобы определить следующие шаги в случае инициативы по реформе здравоохранения
- Для ИТ-области, при решении задач по внедрению в нескольких регионах присутствия
- Для руководителей и операционных лидеров для создания 10-летнего стратегического видения
- Для исполнительных директоров, реагирующих на неожиданные изменения в финансировании