

The image features three swallows perched on a thin, dark wire that runs diagonally from the top-left towards the bottom-right. The birds are positioned at different points along the wire. The background is a bright blue sky filled with soft, white, wispy clouds. The swallows have dark wings and tails, with white underparts and a distinctive reddish-brown patch on their throats. The overall scene is bright and clear.

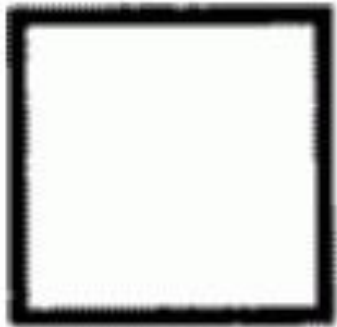
Микляева Н.В., МПГУ

Стратегии мышления и стратегический
менеджмент

Определение стиля мышления



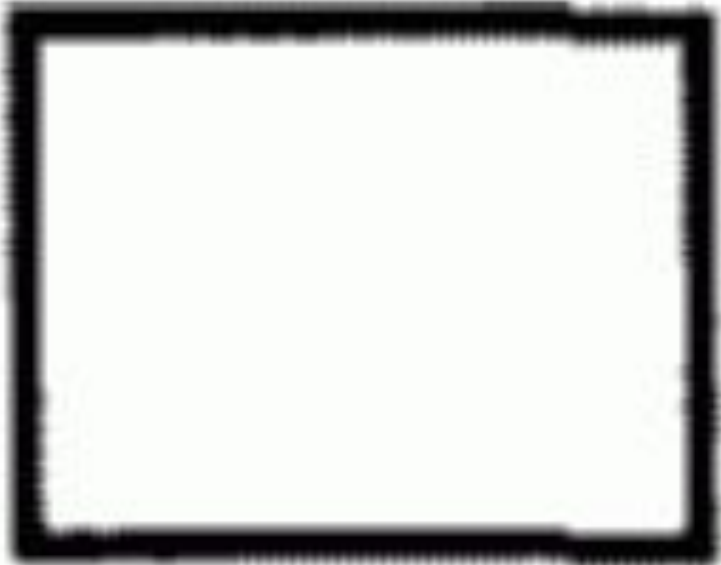
Сьюзен Деллинджер,
Психометрический тест



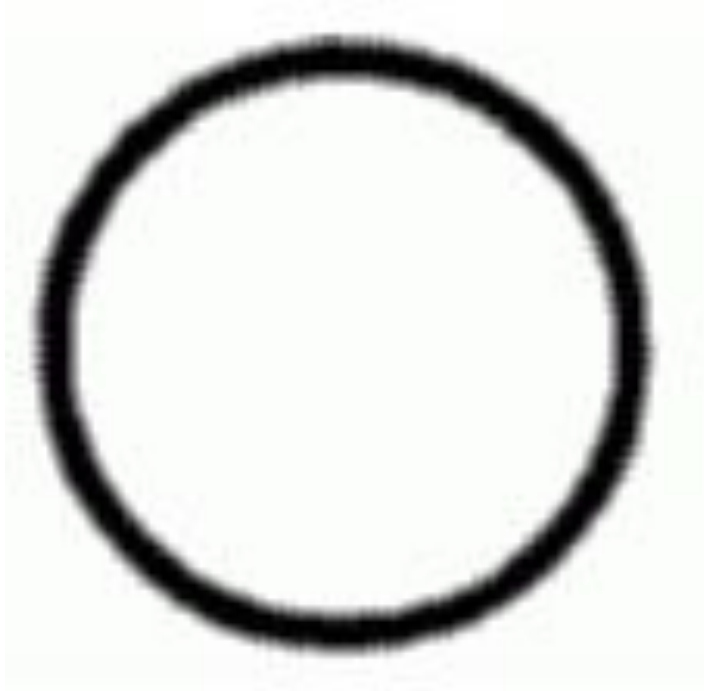
Вы относитесь к «левополушарным» мыслителям, т. е. к тем, кто перерабатывает данные в последовательном формате: а-б-в-г... Они скорее «вычисляют результат», чем догадываются о нем. Они чрезвычайно внимательны к деталям, подробностям, любят раз и навсегда заведенный порядок. Они постоянно «упорядочивают», организуют людей и вещи вокруг себя.



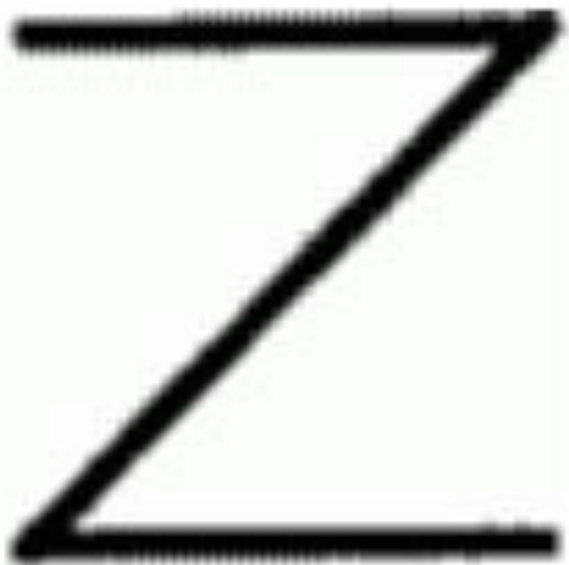
Являются «левополушарными» мыслителями, способными глубоко и быстро анализировать ситуации. Однако в противоположность Квадратам, ориентированным на детали, Треугольники сосредотачиваются на главном, на сути проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направляет мыслительный анализ и ограничивает его поиском эффективного в данных условиях решения проблемы. При этом Треугольники заставляют все и всех вращаться вокруг себя.



Это люди, не удовлетворенные тем образом жизни, который они ведут сейчас, и поэтому занятые поисками лучшего положения. Стремятся стать лучше в чем-то, ищут новые методы работы, стили жизни. Быстрые, крутые и непредсказуемые изменения в поведении Прямоугольника обычно смущают и настораживают других людей, и они сознательно могут уклоняться от контактов.



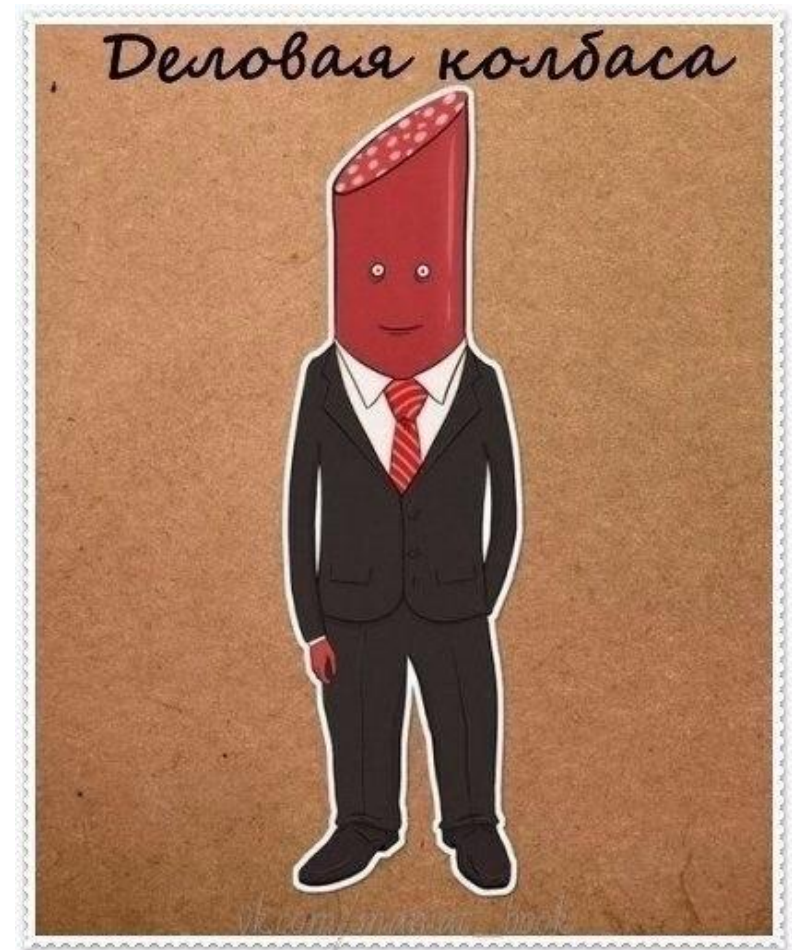
Круги «болеют» за свой коллектив и популярны среди коллег по работе. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса. Во-первых, Круги направлены скорее на людей, чем на дело. Пытаясь сохранить мир, они иногда избегают занимать «твердую» позицию и принимать непопулярные решения. Для Круга нет ничего более тяжкого, чем вступать в межличностный конфликт. Они любой ценой стремятся его избежать.



Доминирующим стилем мышления Зигзага чаще всего является синтетический стиль. Они добиваются синтеза не путем уступок, а заострением конфликта идей и построением новой концепции, в которой этот конфликт получает свое разрешение.

Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. В работе им требуется независимость от других и высокий уровень стимуляции на рабочем месте. Тогда Зигзаг «оживает» и начинает выполнять свое основное назначение — генерировать новые идеи и методы работы.

Стратегическое мышление — это способность человека прогнозировать результаты и последствия действий (своих и чужих) на много шагов вперед. Это личностная составляющая, определяющая уровень личностной зрелости человека.

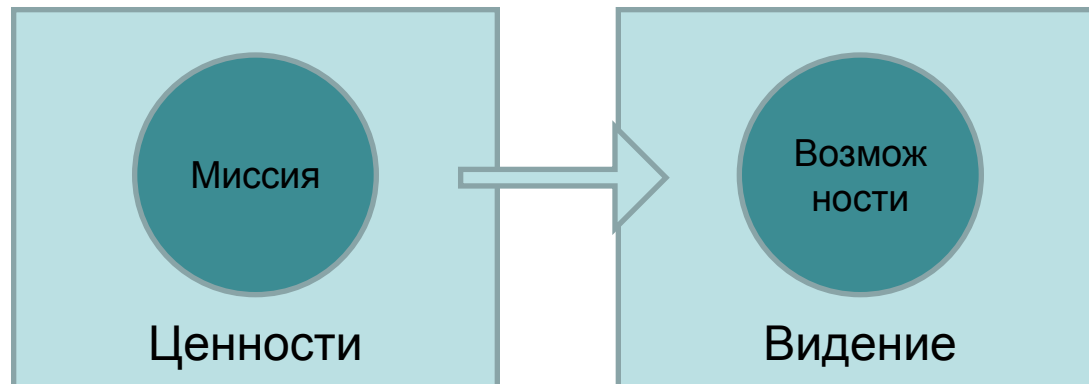


Стратегическое мышление состоит из следующих основных **элементов**:

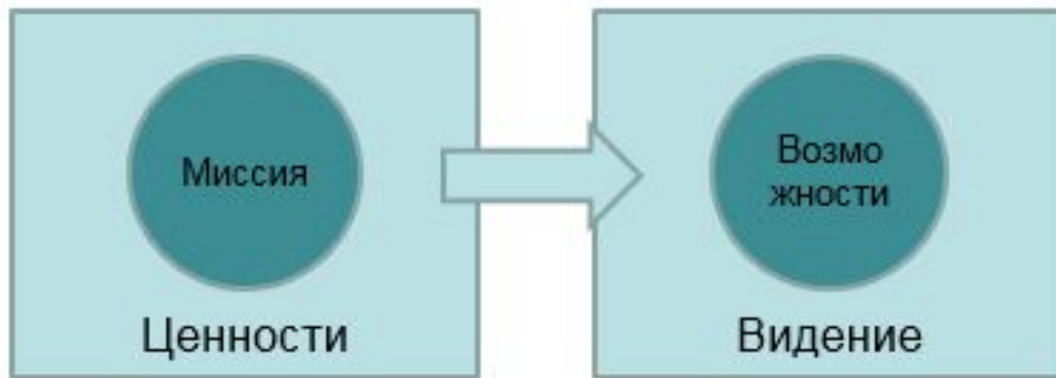
- **Миссия** (четкое понимание и принятие своего места в общей системе, в окружении, в т.ч. места компании или команды, причем не формальное, принятое сегодня в бизнесе, а глубинное, на уровне понимания взаимосвязей)
- **Ценности** (осознание базовых приоритетов и принципов, в соответствии с которыми должны приниматься стратегические и тактические решения, способность отличить истинные ценности от лозунгов, смелость следовать ценностям)

- **Видение** (способность предвидеть, как будет развиваться та или иная ситуация, способность ответить на вопрос, к какому результату могут привести различные действия)
- **Возможности** (способность в каждой, даже самой негативной ситуации, находить для себя выгоды и возможности приближения к поставленным целям).

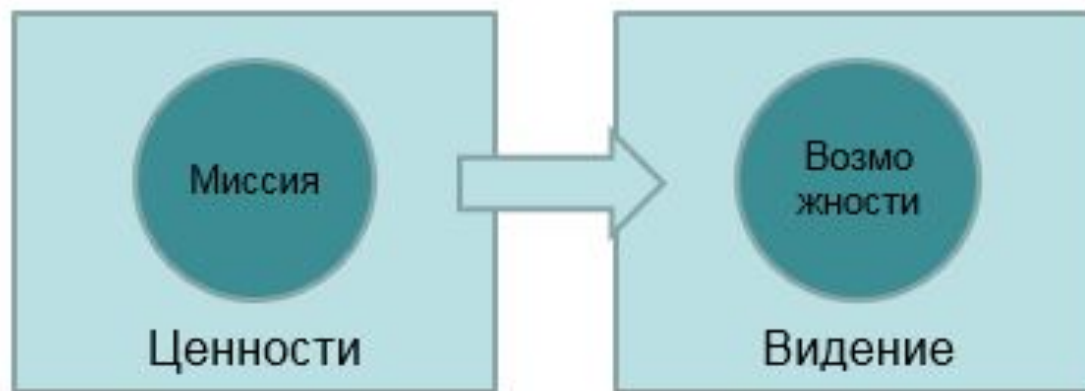
- **Синтетические стратегии** – предполагают собой создание конфликта среди оппонентов, как источника определения способа решения задач (открытая конфронтация, ошеломляющие вопросы и ответы, позиция «стороннего наблюдателя», инкубация противоречий, негативный анализ)



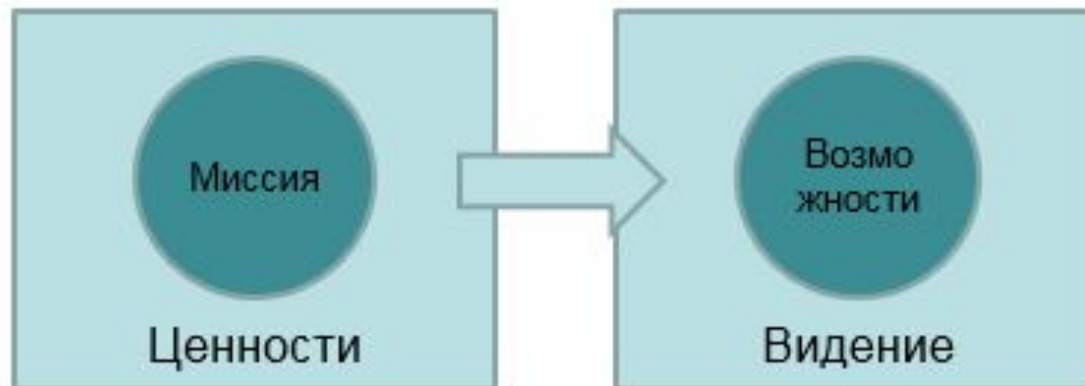
- **Идеалистические стратегии** – основываются на интуитивном чувстве нескольких удовлетворительных способов решения задач (интерес к целому, «дальний прицел», определение целей и критериев, рецептивное слушание, поиск средств для достижения согласия, апология гуманности)



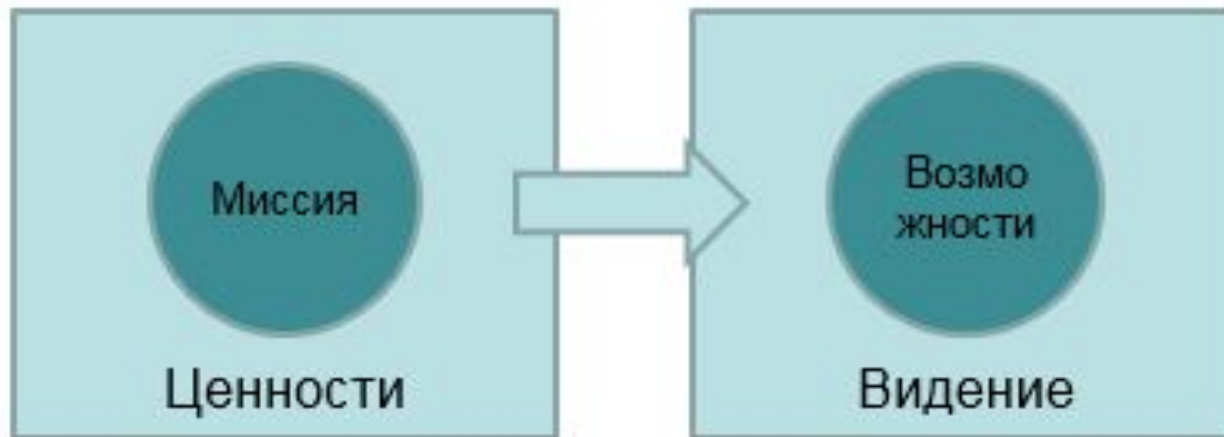
- **Прагматические стратегии** – осуществляют поиск выхода из любой сложной ситуации, выполняя работу исходя из реальных возможностей с личной выгодой для себя (инкрементализм (кусочечный подход), экспериментирование и инновации, поиск быстрой отдачи, тактическое мышление, маркетинговый подход, планирование возможностей)



- **Аналитические стратегии** – концентрируют внимание на изолированных признаках решения задач. Поиск конкретных, подтверждающих результат данных (систематический анализ вариантов, запрос дополнительных данных, консервативное фокусирование, картирование ситуации, конструктивное внимание к деталям, «анализ через синтез»)



- **Реалистические стратегии** – предполагают быстрое и точное выражение своего мнения и определение ожидаемых результатов («Что? Где? Когда и Как? Зачем и Почему?», инвентаризация ресурсов, стремление к практическим результатам, упрощение, опора на мнение специалистов, острая коррекция).



Первоначальная задача по развитию стратегического мышления сводится к тому, чтобы каждое действие было максимально осмысленно на предмет, к **каким последствиям** оно может привести в различных перспективах, насколько эти перспективы **желанны** человеку, **какие другие действия** можно предпринять, чтобы получить желаемый результат.

Одним из критериев развитого навыка является привычка человека самостоятельно задавать себе вопрос: «чего я хочу в результате?» или «к каким результатам приведет это действие?». Кроме того, хорошим уровнем развития этого навыка является наличие четких приоритетов для принятия решений.

В дальнейшем можно развивать навык стратегически мыслить относительно команды и компании.

Основные техники по развитию навыка: вопросы, связанные с видением результата действий человека в различной перспективе. Например:

- «Чего вы хотите в результате этого действия, проекта, этих слов?» «К какому результату приведет?»
- «Что Вы сделали, чтобы убедиться в том, что видение результатов у Вас единое с подчиненным, руководителем?»
- «Какие ценности Вы транслировали делая то, что вы сейчас делаете, насколько это соответствует вашему видению себя как руководителя?» «Этого ли вы хотели?»
- «Как это Ваше конкретное действие согласуется со стратегией компании, видите ли Вы связь?» и др.

Настоящее видение результата (или стратегическое видение) — это именно привычка представлять картинку полностью - и в целом и в деталях.

Упражнение в качестве примера:

- Представьте дерево. Представили?
 - Тогда проверьте себя на наличие четкого видения картинки:
 - На каком уровне от земли находится первая ветка снизу (метров, см)?
 - Насколько глубоко уходят корни в землю у этого дерева?
 - Какие живые организмы окружают это дерево, как они на него влияют и оно на них?
 - Сколько колец есть на стволе этого дерева (если бы была возможность распилить ствол поперек)?
- И т.д.

ТЕСТ ВЕРБАЛЬНОЙ КРЕАТИВНОСТИ (RAT) С. МЕДНИКА

(адаптация А.Н. Воронина, взрослый вариант для менеджеров образования)

Стимульный материал:

- | | | | |
|----|-----------|--------|--------------|
| 1. | случайная | гора | долгожданная |
| 2. | вечерняя | бумага | стенная |
| 3. | обратно | родина | путь |
| 4. | далеко | слепой | будущее |
| 5. | народная | страх | мировая |
| 6. | деньги | билет | свободное |
| 7. | человек | погоны | завод |

Оценка

- **Индекс оригинальности**
подсчитывается как среднее оригинальностей всех ответов, то есть сумма оригинальностей по всем ответам делится на количество ответов.
- **Индекс уникальности**, по Меднику, равен количеству уникальных ответов.

Другое упражнение: Вспомните любую сложную, возможно конфликтную ситуацию, в которой вы оказались. А теперь сформулируйте как минимум три варианта своих возможных действий в этой ситуации, чтобы они приближали Вас к достижению Ваших жизненных или профессиональных целей и соответствовали Вашим ценностям (как выйти из этой ситуации не просто безболезненно, а с пользой для себя).

- Панорáмное мышлéние (греч. pan - весь + horama - вид) - способ мышления, в процессе которого происходит преодоление узости поля сознания. Как понятие использовалось Рене Декартом, как термин было оформлено в 1995 году и использовалось в статьях при анализе эволюционно обусловленных особенностей человеческого менталитета.

Общее

В.Соловьев относит его к
«эволюционному»
мышлению,

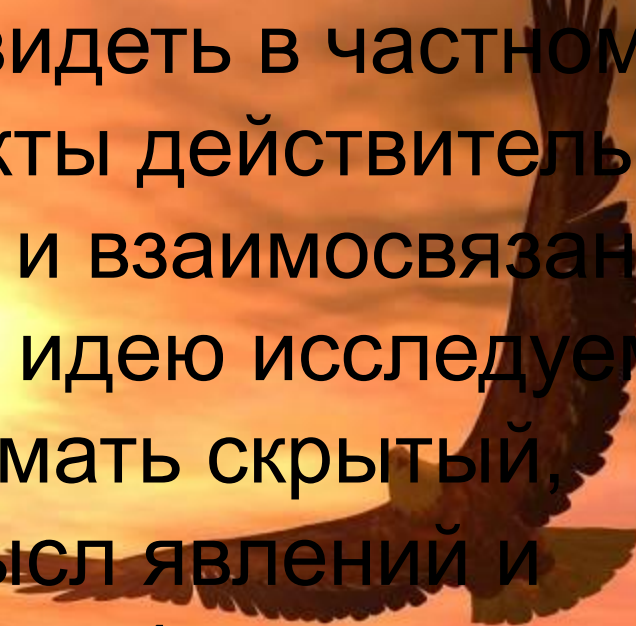
1. рассматривающему предмет
«в его всесторонней
целостности, внутренней
связи со всеми другими,
2. постигающему или
схватывающему цельную
идею предмета».

Поэтому оно умеет выразить
общее в единичном, целое в
детали – имеет признаки не
только системности, но и
образности.



Специфика панорамного мышления

Способность увидеть в частном общее, воспринять факты действительности в их целостности и взаимосвязанности, уловить общую идею исследуемого предмета, понимать скрытый, внутренний смысл явлений и процессов, «способность точно определить невидимое» (М. К. Мамардашвили), осуществлять рефлекссию.

A silhouette of a bird in flight, with its wings spread wide, is positioned on the right side of the page. The background is a sunset over a body of water, with the sun low on the horizon, creating a warm, orange and yellow glow that transitions into a darker blue at the top. The water in the foreground is dark and textured with small waves.

Ему противостоит

«целевое» (К. А. Альбуханова-Славская) мышление, которое значительно сужает «горизонт» индивидуального сознания, заставляя воспринимать мир однолинейно, категорично и однозначно, поверхностно. Выражается это в дефиците панорамного мышления (ДПМ).

Человек...

- обладает живым умомобладает живым умом, настроенным на творчество;
- проявляет открытость ума, готового воспринять новизнупроявляет открытость ума, готового воспринять новизну, не входящую в систему его представленийпроявляет открытость ума, готового воспринять новизну, не входящую в систему его представлений или даже вступающую с ней в противоречие;
- находит новую интерпретацию или новое применение знаниям;
- предвидит не только ближайшие, но и отдаленные последствияпредвидит не
- несамокритичен, судит себя по «сниженным» стандартам;
- совершает ошибки недомыслия, типа «недоучёл», «не принял во внимание»;
- проявляет упрямство несмотря ни на что и равнодушен к тому, что выходит из круга его представлений;
- теряет самообладание в экстремальных ситуациях;
- не продуцирует юмористических высказываний, не подмечает комизма ситуаций и не реагирует на юмор.

(В.Н.Третьяков).

Тест

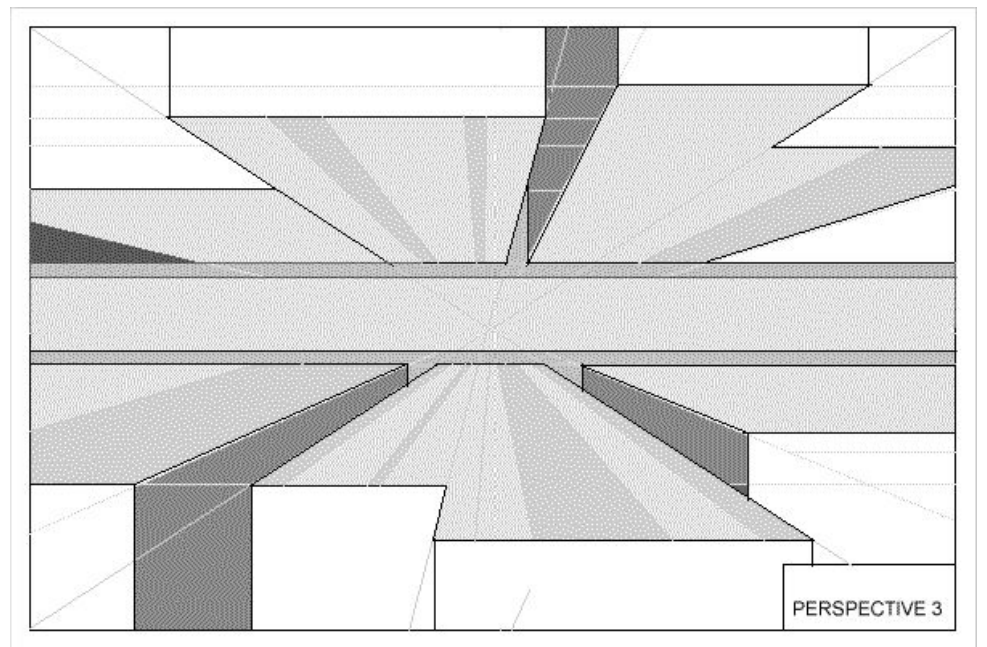
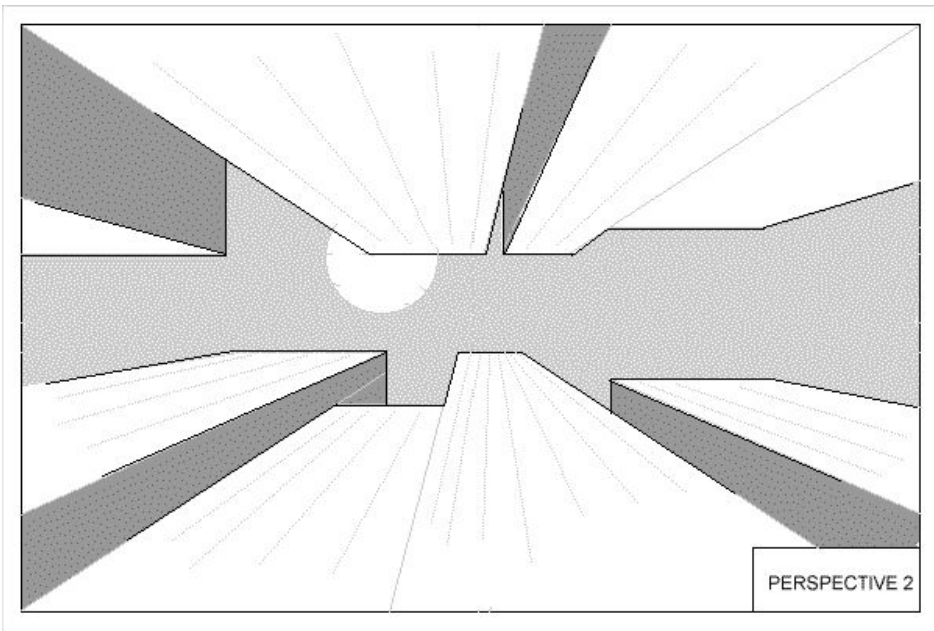
Если вы сумеете, то
найдешь в этом
предложении 3 ошибки.

снизу вверх?

сверху вниз?

снизу вверх?

сверху вниз?



Это мышление педагога, которое характеризуется тем, что он одновременно видит и сейчас "в массе и быстро протекающие" процессы (синхрония мышления), и медленно протекавшие процессы генезиса его предмета (диахрония мышления), связывает обе эти картины и на этом основании может **ПРЕДСКАЗЫВАТЬ** как наступление текущих событий, так и эволюционные подвижки предмета. Это умение успешно самоопределяться в «обществе риска» и управлять рисками.

**Результаты развития панорамного мышления
соотносятся с развитием способности к
стратегическому менеджменту**

Способность осознать и оценить свою собственную компетентность, ценностные приоритеты и их динамику, влияющие на выбор критериев для определения возможных стратегий педагогической деятельности в проблемных ситуациях и в условиях вариативного образования, умеет делать выбор из множества альтернатив.

(И. И. Черкасова)

Стратегический менеджмент

это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей и возможностей организации с интересами «всех заинтересованных в его деятельности сторон». Он предполагает не только определение генерального курса развития учреждения и организацию дела на этой основе, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации. Это предполагает постановку нового комплекса процессов, отражающих приоритетность целей и динамики развития, обеспечения своевременности решений и действий, предвидения будущего, анализа последствий управляющих воздействий и инноваций.

Стратегическая сессия
— это форма групповой
работы, направленная
на совместную
разработку
стратегически-значимых
решений организации,
с участием ключевых
руководителей
компании.



Цели стратегических сессий:

- Разработка стратегии компании или значимого проекта.
- Поиск и проработка решения для выхода из трудной ситуации (случившейся или ожидаемой).
- Обеспечение единого видения относительно ситуации, принимаемых решений, планов (случаи, когда стратегическая сессия прежде всего преследует цель командообразования).
- Приращение знаний о каком-либо вопросе или изменение отношения к какой-либо теме (это случаи, когда сессия связана с учебными или пропагандистскими целями).

Факторы, влияющие на успех стратегической сессии:

- Тщательная подготовка (80% времени по отношению ко времени проведения — каждая деталь должна быть продумана).
- Вовлечение участников (с использованием соответствующих технологий).
- Внимание к деталям (способность слышать слабые сигналы о чем-то важном от участников).

- Творческий настрой (выход, насколько это возможно, из рамочных представлений о ситуации, проблеме, цели).
- Грамотная логистика (кто, где, когда, сколько времени, с помощью чего делает).
- Формирование общего и индивидуального намерения к конкретным действиям по итогам стратсессии (не «просто договорились о чем-то» — сессия должна заканчиваться проработанным, прочувствованным глубоко каждым участником, а не формальным, планом действий, содержащим критерии результатов, в т.ч. промежуточных).

Примерные этапы проведения стратегической сессии:

- 1. Подготовка (создание рабочей атмосферы).
- 2. Целеполагание.
- 3. Анализ текущей ситуации.
- 4. Прогноз.
- 5. Определение альтернатив.
- 6. Оценка и выбор альтернативной стратегии.
- 7. Проработка принятого решения в деталях.
- 8. Определение критериев эффективности реализации выбранной стратегии
- 9. Каскадирование целей и задач, формирование плана действий.
- 10. Завершение.

Результатами стратсессий являются:

- Проработанные решения и планы.
- Трансляция важной информации или идей (участники «прониклись» идеями).
- Единое видение и командный дух.
- Новые идеи и альтернативные стратегии.