



1. ИДЕНТИФИЦИРА НЕ

Важно: проблемът да не е поставен твърде тясно, твърде широко или да подвежда!
Обогатяване чрез въпроси: какво, кога, къде, как
(кой, защо)?



2. АНАЛИЗ

4 принципа на класифициране на проблема:

- степен на дългосрочност**
- въздействие** на решението
- специфичност на решението** – каква експертиза е необходима, за да бъде взето
- уникалност или периодичност** на решението



3.

АЛТЕРНАТИВИ

- генериране на идеи
- дискусия
- преценка



4. РЕШЕНИЕ

Критерии за избор:

- риск
- икономия на усилия
- подходящо време
- ограничението на ресурсите



5. ОЦЕНКА

Характеристики на доброто решение:

- базирано е на **стратегическия план** на организацията
- взема предвид **променящите се изисквания и потребности** на среда/заинт. страни/организацията
- креативно** и базирано на разнообразна информация
- генерира достатъчно **подкрепа и енергия**, за да може да се изпълни.



6. ПРИЛОЖЕНИЕ

Превръщането в действие изисква план:

1. Избройте задачите за изпълнение
2. Подредете задачите в хронологичен ред
3. Изберете отговорник за всяка задача
4. Определете краен срок за изпълнението на всяка задача.

ЕТАПИ ПРИ ВЗЕМАНЕТО НА РЕШЕНИЕ

Вземането на решение има специфичен характер – то представлява процедура, състояща се от няколко отделни етапа.

1. Идентифициране на задачата/проблема

Идентификацията на задачата/проблема е процесът на откриване на проблема и избор на посока на усилията за разрешаването му. Обикновено на екипа му се налага да отдели доста време, докато стигне до истинската дефиниция на проблема. Много често разрешаването на проблем или вземането на решение се затруднява, защото екипът тръгва от последствията или оплакванията, породени от даден проблем. Трудностите на този етап са породени от това, че проблемите могат да бъдат дефинирани твърде широко или твърде тясно, или така, че да водят до погрешни/подвеждащи решения.

Таблицата по-долу представя един подход, който може да помогне на екипа да дефинира проблема по по-ясен е неподвеждащ начин, представяйки го в нова рамка – с други думи: да се опише ситуацията по нов начин, за да може екипът да бъде сигурен, че влага усилия и време в разрешаването на същинския проблем.

Първоначален начин на представяне	Представяне в нова рамка	Описание на процеса на преформулиране
<p>1. Проблемът е представен твърде тясно</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Попитайте какви други обстоятелства стоят зад този проблем; - Опитайте се да представите по-широка рамка; - Представете предимствата на по-широката рамка. 	<p>Типично въвеждащо изречение за разширяване на рамката: <i>“За да съм сигурен, че съм разбрал, може ли да се върнем малко назад...”</i></p>
<p>2. Проблемът е представен твърде широко</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Питайте за конкретни примери; - Питайте за неща, които стоят зад проблема; - Представете новата стеснена рамка и нейните предимства. 	<p>Типично въвеждащо изречение за стесняване на рамката: <i>“Можете ли да дадете примери за това, което ви кара да смятате, че...”</i></p>
<p>3. Представянето на проблема води до погрешни/подвеждащи решения</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Потвърдете, че разбирате настоящата рамка; - Предложете нова рамка; - Обяснете предимствата на новата рамка и недостатъците на старата. 	<p>Типично въвеждащо изречение за преформулиране на рамката: <i>“Предлагам да погледнем на проблема по различен начин, например...”</i></p>

Когато става въпрос за предефиниране на проблема, е важно да се знае, че дори и малки промени в думите, с които го описваме, могат да променят виждането за него и за възможните му решения. Например: *“Аз имам нужда да си купя среден клас кола”* (проблемът е представен твърде тясно) **към**

“Аз имам нужда да си купя кола” (представяне на проблема в по-широка рамка) **към** *“Аз имам нужда от някакъв транспорт”* (представяне на проблема в нова рамка).

Екипите трябва да могат бързо да определят размера на проблема и, ако той е представен прекалено тясно или широко, да предприемат необходимите корекции в неговото дефиниране. Таблицата, която следва, ще ви помогне да се ориентирате по-бързо в начина, по който е дефиниран проблема.

Проблемът е дефиниран много тясно	Проблемът е дефиниран много широко
<i>Характеристики</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Решение ● Симптом ● Предложения, резултатът от които е ясен 	<ul style="list-style-type: none"> ● Сложност, обърканост ● Множество причини ● Нито едно действие няма да разреши проблема
<i>Примери</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ● “Трябва да уволним Атанасов и ще разрешим проблемите в счетоводството”. ● „Трябва да направим нов дизайн на брошурата и ще повишим продажбите”. 	<ul style="list-style-type: none"> ● “Ниските ни продажби се дължат на състоянието на пазара.” ● “Общественото мнение за нашите продукти е негативно”.
<i>Ефект</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Краткосрочно и не-стратегическо отношение към проблема; ● Решението може да пропадне, защото не е изяснена основната причина за проблема. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Без стесняване и изясняване на всички възможни причини за проблема, решението няма да бъде сполучливо; ● Затъване в проблема: той изглежда неразрешим и действията, които се предприемат, са хаотични и се работи едновременно в няколко посоки или по няколко проблема.

Стратегии

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Задавайте разнообразни въпроси, които отварят различни възможности;• Задавайте въпроси, които са насочени към причините за проблема;• Избягвайте задаването на въпроси, започващи със “Защо” – те карат човека, който трябва да отговаря, да се чувства атакуван и застрашен. | <ul style="list-style-type: none">• Необходимо е да се толерира двусмислеността и объркването в процеса на изясняване на проблема;• За да избегнете объркването и двусмислеността, обобщавайте по-често;• Питайте за примери, за да можете да конкретизирате проблема. |
|---|--|

2. Анализирание на проблема (събиране на информация)

Следващата стъпка, след определяне на проблема, е той да бъде анализиран – да бъде класифициран и да бъде събрана повече информация за него. Проблемът трябва да бъде класифициран, за да се знае кой трябва/може да вземе решение, кой е необходимо да бъде консултиран и кой – да бъде информиран. Без предварително класифициране ефективността на крайното решение е сериозно застрашена. Единствено класифицирането може да покаже кой какво трябва да направи, за да се превърне решението в ефективно действие.

Принципите на класифицирането са четири:

- степен на дългосрочност** (времевият обхват, в който решението обвързва организацията с даден курс на действие, и бързината, с която може да бъде преосмислено);
- въздействие** на решението върху други области и функции;
- специфичност на решението** – каква експертиза е необходима, за да бъде взето;
- уникалност или периодичност** на решението.

Предложената класификация групира проблемите според тяхното съотнасяне и с организацията като цяло, и с целите на екипа. Използването на тази класификация обвързва решенията с цялостната работа на организацията. Тя може да направи така, че дадено решение наистина да допринесе за работата на организацията, вместо да преодолее непосредствен или локален проблем за сметка на цялото.

„Събери фактите!“ – това е първата „Божа заповед“ в повечето текстове по въпроса за вземането на решения. Но това не може да бъде направено, преди проблемът да е дефиниран и класифициран. Дотогава човек не би могъл да знае фактите – той може да разполага единствено с данни. *Дефинирането и класифицирането определят кои данни са важни, т.е. кои са фактите.* Те дават възможност да се отхвърлят интересните, но несъществени данни, както и да се прецени коя информация е валидна и коя – подвеждаща. При събирането на фактите трябва да се зададе въпроса: *„Каква информация ни е необходима, за да можем да вземем това решение?“*. Също така, трябва да се реши доколко е съществена и вярна информацията, с която разполагаме предварително. Трябва да се определи от каква допълнителна информация се нуждаем и да направим необходимите усилия, за да се сдобием с нея.

Това не са механични дейности. Самата информация подлежи на сериозен анализ. Тя трябва внимателно да бъде проучена за скрити нюанси, които могат да подсказат, че проблемът е погрешно дефиниран или класифициран. С други думи, *„Събери фактите!“* е само част от работата.

Никога не е възможно да се съберат абсолютно всички факти, които са необходими за вземането на едно решение. Повечето решения се основават на непълни познания – или защото информацията липсва, или защото би струвало много (*пари, време, усилия*), за да бъде събрана. За да се вземе разумно

решение, не е необходимо всички факти да са в наличност, но е важно да се знае каква и колко информация липсва, за да се прецени каква степен на риск се съдържа в решението, както и каква степен на точност и неотклонност може да позволи предложеният курс на действие. Когато информацията е недостъпна, е необходимо да се правят предположения. И само последвалите събития могат да покажат дали тези предположения са се оправдали, или не. За вземащите решения е приложима старата лекарска максима: *„Най-добрият диагностик не е този, който е поставил най-голям брой точни диагнози, а онзи, който може да забележи навреме и веднага да коригира собствената си погрешна диагноза.“*

По-долу е представен един метод, който може да се използва като систематичен процес за събиране на информация по отношение на най-вероятните причини за даден проблем (преди да се вземат скъпи и често неправилни решения).

- ❑ *Първа стъпка:* Ясно опишете проблема (включително разликата между настоящото и желаното състояние на нещата).
- ❑ *Втора стъпка:* Съберете информация за това, което се случва и за това, което не случва.
- ❑ *Трета стъпка:* Опишете потенциалните причини за проблема, които стават ясни от събраната информация.
- ❑ *Четвърта стъпка:* Използвайте информацията, с която разполагате, за да „проверите“ всички възможни причини. Определете кои от тях не съответстват на информацията и могат да бъдат „отстранени“.

- **Пета стъпка:** Съберете допълнителна информация за причините, които сте извели след като сте преминали през предишните четири стъпки.

	Какво се случва?	Какво не се случва?	Какво е уникалното?	Какви промени?
Какво?	Какви хора или звена се сблъскват с този проблем?	Какви хора или звена нямат този проблем?	Какво е характерно за тези хора или тези звена, които имат или нямат този проблем?	Какви промени могат да са повлияли или могат да бъдат обяснение на това, което се случва?
Къде?	Къде са звената или хората, които имат този проблем?	Къде са звената или хората, които нямат този проблем?	Какво е характерно за тези хора или тези звена, които имат или нямат този проблем?	Какви промени могат да са повлияли или могат да бъдат обяснение на това, което се случва?
Кога?	Кога тези звена или хора се сблъскват с този проблем?	Кога тези хора или звена нямат този проблем?	Какво е характерно за тези хора или тези звена, които имат или нямат този проблем?	Какви промени могат да са повлияли или могат да бъдат обяснение на това, което се случва?
Как?	Какви закономерности следват проявите, честота и характеристиките на този проблем?	Какви закономерности биха могли, но не следват проявите, честота и характеристиките на този проблем?	Какво е отличителното на тези прояви, честота и характеристики?	Какви промени могат да са повлияли или могат да бъдат обяснение на това, което се случва?

3. Изработване на алтернативни решения

Ситуация, в която има само едно-единствено решение, е по-скоро изключение. Когато в резултат от анализа на проблема сме достигнали само до едно-единствено решение, е добре да бъдем умерено подозрителни, защото може да се окаже, че това решение не е нищо друго освен опит да се избегне по-задълбочена работа, възможност за конфликт или за организационни трусове.

Изработването на алтернативни решения е единственият начин да издигнем предположенията си на съзнателно ниво, да се заставим да ги изследваме и да проверим доколко те са основателни. Алтернативните решения не са гаранция за мъдрост или за вземане на най-правилното решение. Но поне ни предпазват да изберем само едно, но грешно решение (което можем да направим, ако не обсъдим щателно проблема и не го огледаме от всички страни).

Какви ще бъдат алтернативите, разбира се, зависи от проблема. Всяко възможно решение трябва непременно да бъде обсъдено, да се прецени неговата адекватност, да се съпостави с другите възможни решения. И това трябва да се случи *преди* да се предприемат каквито и да било действия. Убедеността, че трябва да се предприемат действия по даден проблем, трябва да бъде предхождана от сериозен анализ на алтернативните решения и на последствията, които всяко едно от тях може да предизвика. При всички организационни проблеми е особено важно да се обмисли алтернативата „да не се предприема нищо“.

Съществуват множество методи за изработване на алтернативни решения. В рамките на този материал е разгледан най-популярният от тях – т.нар. *мозъчна атака*. Мозъчната атака е иновационен инструмент, който се използва за генериране на идеи и изработване на алтернативи в група.

Защо се използва мозъчната атака:

- За кратко време може да се събере много информация;
- Повишава участието;
- Води до креативни идеи и решения;
- Енергитизираща и забавна е;
- Новите идеи се надграждат една върху друга и участниците започват да свързват идеи и решения;
- По-ефективно е, отколкото да се дебатира само върху една идея. Генерирането, оценяването и дискутирането на множество идеи в групата е по-ефективно и времеспестяващо и спомага да се открият най-добрите решения.

Как се провежда мозъчна атака:

1. Обяснете целите на мозъчната атака и какви могат да бъдат ползите от нея.
2. Кажете какви са правилата на мозъчната атака (не се оценява мнението на другите; няма глупави идеи; всички идеи се записват, без да се коментират; веднъж записани, идеите принадлежат на цялата група, а не само на участника, който ги е казал).
3. Обединете се около формулировката на проблема, за който ще провеждате мозъчна атака.
4. Записвайте идеите така, че да се вижда от всички участници (*използвайте постери, флипчартове, дъска и т.н.*). Записвайте идеите кратко - само с ключови думи, за да не губите време.
5. Работете интензивно за кратък период от време – 5-10 минути.
6. Възможно е да се задават изясняващи въпроси към идеите, но избягвайте навлизането в дълги обяснения.
7. Подканете всички да участват. Поощрявайте забавлението и нетрадиционните идеи. Хуморът провокира творческите идеи.
8. Не оценявайте идеите, преди да е приключила мозъчната атака.

След като приключи процесът на генериране на идеи, те трябва да бъдат обсъдени, приоритизирани (оценени). Обсъждането се прави, за да се види какво стои зад всяка една от идеите. Възможно е в процеса на обсъждане някои от идеите да отпаднат, а сходните идеи да се обобщят. Когато броят на идеите стане по-управляем – 7 – 10 бр., всеки участник в мозъчната атака трябва да избере няколко от идеите, които му се струват най-подходящи за разрешаване на конкретния проблем (всички избират равен брой – например по две). След като всеки е направил своя избор, се сумират резултатите на всяка идея и се продължава работата с онези 2-3 от тях, които са събрали най-много точки.

Съществува един тип мозъчна атака, който е по-структуриран. При него участниците самостоятелно записват идеи в рамките на определено време. След това идеите се представят една по една пред останалите. Идеите могат да се запишат на отделни картончета, които да се закачат на стената. След като са закачени, могат да се групират по категории и да се оценят.

4. Вземане на окончателно решение

След като са преминали всички предишни стъпки, може да се направи опит да се изведе едно окончателно решение. Ако предварителната работа е извършена качествено, на този етап ще може да се избира или между няколко възможности, всяка от които би довела до превъзможване на проблема, или ще се разполага с няколко възможни решения, всяко несъвършено, но различаващи се помежду си по това къде са недостатъците им.

Съществуват четири критерия за избор на най-доброто от възможните решения:

1. **Рискът.** Няма без-рисково действие, нито дори без-рисково бездействие. Преди да се вземе окончателно решение, трябва добре да се преценят както рисковете от всеки курс на действие, така и очакваните ползи. Най-важният аспект на тази преценка обаче, не е нито очакваната полза, нито очаквания риск, а съотношението помежду им. Ето защо обсъждането на всяка възможност трябва да включва и оценка на това съотношение.
2. **Икономията на усилия.** Преди да се избере окончателно решение, трябва да се потърси отговор на въпроса: *Коя от възможните посоки на действие ще даде най-добри резултати при най-малки усилия, ще постигне необходимата промяна с най-слабо сътресение за организацията?* (Понякога се случва да стреляме по врабци с пушка за лов на слонове. Друг път използваме прашки срещу четирийсет тонни танкове.)
3. **Подходящото време.** За да изберем окончателно решение трябва да осмислим различните алтернативи през фактора време: колко продължително ще бъде изпълнението на даденото решение, колко неотложно е неговото прилагане/въвеждане, след колко време можем да очакваме резултати и ефект от решението. При някои ситуации решението трябва да бъде категорично и начаса да насочи погледа на организацията към нова цел. При други, най-важното е да се направи първата стъпка, като за момента крайната цел може да бъде неясна. Ако ситуацията е спешна, курсът на действие трябва да бъде такъв, че да покаже, че се случва нещо важно. Ако са необходими продължителни и последователни усилия, може би е за предпочитане бавен старт и постепенно набиране на скорост.
4. **Ограниченията на ресурсите.** На този етап трябва да се потърси отговор на въпросите: *Какви и колко ресурси са ни необходими за изпълнението на това решение? Разполагаме ли с тях? Могат ли да се осигурят? Струва ли си да го правим?* Най-важният ресурс, чиито ограничения трябва да се вземат предвид, е човешкият. Нито едно решение не може да бъде по-добро от хората, които трябва да го изпълняват. Тяхното виждане, компетентност, умения и разбиране определят онова, което могат или не могат да направят. Даден курс на действие може да изисква повече, отколкото те притежават, но да е най-доброто решение за съответната ситуация. Тогава трябва да бъдат направени усилия (и в решението те следва да се предвидят) да се повишат способностите и квалификацията на служителите. Или пък би могло да се наложи да се привлекат нови хора, които имат необходимите качества.

5. Оценка на взетото решение

Характеристики на доброто решение:

Колко често сте взимали решения, които звучат много добре на хартия, но ви карат да се чувствате некомфортно с тях?

Доброто решение им следните характеристики:

- А) То е базирано на стратегическия план на организацията;
- Б) То взема предвид непрекъснато променящите се изисквания и потребности на средата, клиентите и организацията;
- В) То е креативно и базирано на различни източници на информация;

Г) То генерира достатъчно подкрепа и енергия, за да може да се изпълни.

А) Доброто решение подкрепя изпълнението на стратегическия план на организацията.

John Bryson (1995) казва, че стратегическото планиране насърчава организацията да адресира основните организационни въпроси, да отговаря мъдро на вътрешните и външни изисквания и да се справя ефективно с бързо променящите се условия. Решенията превеждат стратегическия план в действия. Колкото повече решения насочват организацията към изпълнението на стратегията, толкова по-бързо ще се развива тя.

Много мениджъри говорят за важността на стратегическото мислене, но малко от тях го използват в своето ежедневие. Важно е да се мисли как всяко решение пасва на голямата картина и на останалите взети решения в други периоди и в други отдели. На решението трябва да се гледа като едно парче от пъзел, вместо като на единствено и най-важно. Решението трябва да е в съответствие както с целите, така и с методите за постигането им. Внимавайте с решения, които изглеждат така, все едно могат да разрешат всички организационни проблеми. Такива „величествени“ решения изглеждат добре, но рядко са в съответствие с другите решения.

Б) Доброто решение взема предвид сложната, променяща се среда

Много решения изглеждат чудесно в една перфектна среда (*нуждите и клиентите не се променят, има нужните суровини, компютрите работят и ключови сътрудници не напускат*), но средата не е съвършена, тя съдържа несигурност и противоречия. Едни перфектни предположения могат да бъдат базирани на грешна информация. Добрите решения вземат предвид както вероятните, така и по-малко вероятните сценарии. Ако решението е базирано на средните приходи или осреднената информация за потребностите на клиентите, то може да се провали в други условия. Доброто решение ще вземе предвид очакваната среда, както и някои много различни сценарии на развитие.

В) Добрите решения са креативни и са базирани на разнообразна информация

Средата не е толкова подредена, колкото бихме искали да бъде. Няма един правилен отговор. Това, което може да бъде идеалния отговор от гледна точка на маркетинга, може да бъде грешния отговор от гледна точка на производството. Това, което ще помогне на един клиент, може да откаже друг. Ефективният процес на вземане на решение подхожда към проблема от различни перспективи (*финансова, стратегическа, оперативна, от гледна точка на нуждите на клиентите и т.н.*) и взема предвид противоречивите гледни точки.

Доброто решение, също така, обединява различни източници на информация: количествени и качествени данни. Внимавайте за решения, които са основани единствено на анализа разходи-печалба.

Креативността изисква преосмислянето на различни алтернативи. Притеснително е, ако всички членове на екипа мислят, че решението е очевидно, и не виждат никакви пречки пред него. Група, която се съгласява с всичко, вероятно не е изследвала всички възможности. Ако хората, които участват в процеса на вземане на решение, са проучили всички възможности и алтернативи, те няма да приемат безусловно първото решение, което им се стори подходящо.

Г) Доброто решение дава енергия и води до ефективни действия

Решения, които не могат да се изпълнят, са безполезни. Tichy and Cohen казват, че "печелившите лидери създават енергия в хората". Същото може да се каже за добрите решения. Хората, които трябва да изпълнят решението, трябва: 1. Да знаят за него; 2. Да бъдат вдъхновени от него; 3. Да знаят какво трябва да направят, за да го изпълнят.

Веднъж взето, решението трябва да бъде представено на всички, които ще бъдат повлияни от него. Преди да приключите с плана за прилагане на взетото решение, е добре да говорите с хората, които трябва да свършат работата. Важно е също така да изясните какви конкретни действия са необходими и от кого, за да бъде приложено решението. Много решения звучат добре на хартия, но просто няма да влязат в действие.

6. Превръщане на решението в действие (изпълнение)

В края на процеса по вземане на едно решение, то трябва да прерасне в действие. За да се превърне едно решение в действие, се изисква хората да разберат каква промяна в поведението се очаква от тях, както и каква промяна да очакват в поведението на другите, с които работят.

Когато хората, които са свързани с дадено решение, са участвали в целия процес по неговото вземане, те разбират защо и как е взето това решение, както и какво е необходимо да се предприеме, за да бъде изпълнено. Това води до много по-голяма мотивация и ангажираност в тях, от една страна, и много по-малко съпротиви в процеса на изпълнение на решението, от друга.

Процесът на превръщане на едно решение в действие изисква и изработване на ясен план за неговото приложение. За да изработите такъв план, трябва да:

1. Избройте всички задачи, които трябва да се извършат, за да се изпълни решението;
2. Подредите задачите в хронологичен ред;
3. Изберете отговорник за всяка за всяка задача;
4. Определете краен срок за изпълнението на всяка задача.

При изработването на този план трябва да се имат предвид не само конкретните действия, които ще се предприемат, но и евентуалните трудности, които могат да възникнат при неговото изпълнение.