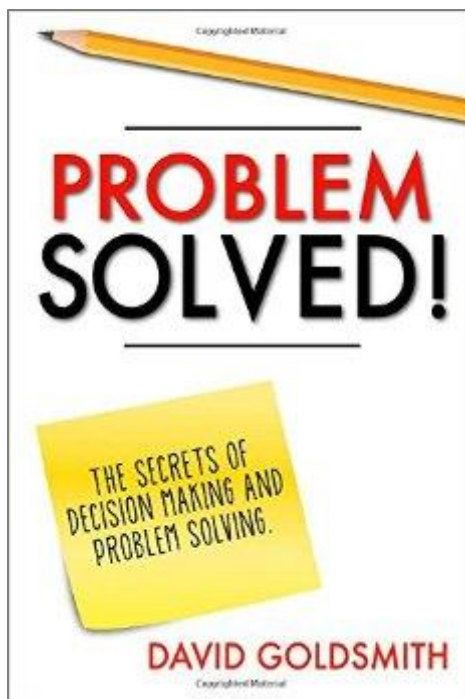


PROBLEM ROZWIĄZANY!

Tajniki podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów

David Goldsmith



CreateSpace, 2014

Kluczowe wnioski

- W biznesie wiele osób podejmuje błędne decyzje, najczęściej z powodu błędnych założeń.
- Osoby podejmujące właściwe decyzje charakteryzują się „sposobem myślenia zorientowanym na rozwiązanie problemu”.
- Problemy biznesowe możemy podzielić na „strategiczne”, „organizacyjne” oraz „operacyjne”.
- Oto podstawowe rodzaje decyzji: „nieodwracalna, zweryfikowana, działająca w oparciu o system hamulców i równowagi (*checks and balances*), podejmowana krok po kroku, podejmowana „z otwartymi oczami”, łączona oraz strategiczna”.
- Indywidualne style uczenia się bazują na czterech wymiarach: zmysły/intuicja, wizualne / werbalne, aktywne / refleksyjne oraz sekwencyjne / globalne.
- „System hamulców i równowagi” w podejmowaniu decyzji polega na zadawaniu logicznych pytań dotyczących konkretnego problemu i określających, czy dane rozwiązanie zadziała.
- Wartość akcji Apple wzrosła o ponad 9000% po tym, jak Apple wycofało się z błędnej decyzji o zwolnieniu Steve’a Jobsa.
- W proces podejmowania decyzji oraz wdrażania ich efektów powinny być zaangażowane wszystkie zainteresowane strony.

- Prowadź dziennik podejmowanych decyzji i wracaj do niego, ilekroć będziesz podejmować kolejne decyzje.
- Osoby decyzyjne zbierają informacje zwrotne z wielu źródeł oraz pozwalają swoim pracownikom na popełnianie błędów.

Dzięki temu streszczeniu dowiesz się:

1. Co składa się na podejmowanie decyzji?
2. Jakie są podstawowe formy decyzji biznesowych?
3. Jak postępują osoby podejmujące właściwe decyzje?
4. Jak wdrażać efekty podjętych decyzji?

Mini-recenzja

Ponad 30 lat temu cukierki Reese's Pieces zyskały wielką popularność dzięki swojemu pojawieniu się w filmie *E.T.* Początkowo firma Amblin Entertainment, której właścicielem był reżyser E.T. Steven Spielberg, zwróciła się do korporacji Mars z prośbą o możliwość wykorzystania w filmie M&M'sów. Mars odmówił. Wówczas Amblin zwrócił się do firmy Hershey, producenta cukierków Reese's Pieces, które finalnie zostały w filmie bardzo wyraźnie pokazane. Niefortunna decyzja Marsa o odrzuceniu propozycji Spielberga nie jest wyjątkowa, potwierdza raczej regułę. Doświadczony menedżer David Goldsmith, Autor książki z werwą opisuje, jak uniknąć podobnych błędów poprzez wykorzystanie sprawdzonych taktyk podejmowania decyzji i zastosowanie prostych narzędzi analitycznych.

Błędna decyzja, która kosztowała 179,999,250,000 dolarów

W roku 1999, w czasach internetowej bańki spekulacyjnej, firma Excite prowadziła w kategorii wyszukiwarek internetowych, Google był tylko jednym z konkurentów. Założyciele Google'a Sergey Brin i Larry Page zaoferowali Excite sprzedaż swojej firmy za 1 milion dolarów. Excite odrzuciła ofertę. Brin i Page obniżyli cenę do 250 tys. dolarów, lecz Excite pozostawało nieugięte. Współcześnie Google jest wart około 180 mld dolarów. Przyszłości nie da się przewidzieć, jednak mimo tego, decyzja podjęta przez Excite po prostu nie była mądra.

Podejmowanie trafnych decyzji jest jedną z podstawowych umiejętności biznesowych. Pomimo tego, decyzyjna „mądrość” oraz związana z nią umiejętność rozwiązywania problemów jest rzadko spotykana. Zamiast podejścia strategicznego, mającego jasno zdefiniowany cel, rozpatrującego alternatywy w oparciu o ustalone kryteria, większość menedżerów w momencie podjęcia decyzji polega na swoich spontanicznych, impulsywnych reakcjach. W efekcie problemy nie zostają rozwiązane, firma traci zasoby i nie osiąga zakładanych zysków. Znakiem czasów jest fakt, że w 1955 roku typowa firma z listy Fortune 500 prowadziła biznes od ponad 75 lat, natomiast współcześnie „cykl życia firmy” szacuje się na około 15 lat z ciągłą tendencją malejącą.

To zjawisko można wyjaśnić brzemieniami w skutkach decyzjami strategicznymi. W książce „Dlaczego decyzje są źródłem porażki” profesor Paul Nutt z Uniwersytetu Ohio wskazuje, że ponad połowa decyzji biznesowych kończy się porażką. Jest to smutna konkluzja. Decyzje są źródłem porażek, ponieważ ludzie podejmujący je nie mają potrzebnej wiedzy, a ich styl podejmowania decyzji jest podatny na błędy. Umiejętność identyfikacji i rozwiązywania problemów jest podstawowym wymaganiem, jakie musi spełnić firma osiągnąca długoterminowy sukces.

Kategorie podejmowania decyzji

W istocie podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów to jedna i ta sama umiejętność.

Problemy biznesowe możemy podzielić na:

1. **Strategiczne** – problemy dotyczące zagadnień takich jak “osiąganie zysków, udział w rynku, rozwój firmy”.
2. **Organizacyjne** – problemy dotyczące pracowników, zespołów, kultury, misji i wizji organizacji.
3. **Operacyjne** – problemy dotyczące procesów i procedur, w szczególności takich kwestii, jak osiągnięcie wskaźników, jakość, produkcja, ograniczanie marnowania zasobów.

Każdy z rodzajów problemów wymaga osobnego rozwiązania będącego efektem planów i działań w zakresie podejmowania decyzji. Osoby decyzyjne muszą wybrać, które umiejętności należy wykorzystać, jak dopasować proces decyzyjny do specyfiki swojej organizacji oraz jaki wpływ będzie miała decyzja na pracowników i klientów. Menedżerowie, którzy rozważają wybór jednej z dostępnych opcji powinni odpowiedzieć sobie na poniższe pytania. Będzie to część zaplanowanego i precyzyjnie przeprowadzonego procesu decyzyjnego:

- Skąd wiesz, że rozwiązujesz właściwy problem?
- Jak możesz określić, czy ten problem wymaga rozwiązania?
- Jak możesz być pewny, że wypracowałeś odpowiednie rozwiązanie?
- Po czym poznasz, że problem został rozwiązany?
- Jakie wnioski możesz wyciągnąć, jeśli problem pojawi się ponownie?

Nikt nie zagwarantuje Ci podjęcia właściwej decyzji, jednak stworzenie systemu „hamulców i równowagi” działa na Twoją korzyść. Częścią tego systemu jest prowadzenie dziennika podejmowanych decyzji i rozwiązanych problemów. Zapisuj w nim każdą ważną decyzję oraz informacje „co zadziałało? co nie zadziałało? co można było zrobić inaczej? które obszary wymagają usprawnienia?”. Stwórz listę narzędzi decyzyjnych służących do rozwiązywania konkretnych problemów. Wykorzystaj tę wiedzę w przyszłości.

Czym jest podejmowanie decyzji?

Książka Deva Vermy *Style podejmowania decyzji w wymiarze społecznym i twórczym* opisuje jak identyfikować i wybierać spośród kilku alternatyw w oparciu o wartości i preferencje osoby decyzyjnej i organizacji. Znając rodzaje decyzji będziesz mógł łatwiej wypracować właściwe rozwiązania.

Oto one:

- Decyzja nieodwracalna – gdy ją podejmiesz, nie będziesz miał możliwości zmiany.
- Zweryfikowana – dobra praktyka, z której już korzystano w przeszłości.
- System hamulców i równowagi – używając testowania, eksperymentowania i szukania informacji zwrotnej wypracowujesz najlepszą decyzję.
- Decyzja „krok po kroku” – Każdy z kroków podejmowania decyzji jest ujęty w harmonogramie.
- Decyzja podejmowana „z szeroko otwartymi oczami” – gdy po podjęciu decyzji jesteś otwarty na dokonanie szybkich zmian.
- Kombinacja różnych podejść z listy powyżej.
- Strategiczna – te nadrzędne decyzje mają długofalowy wpływ na działanie firmy.

Sposób myślenia zorientowany na rozwiązanie problemu

Ten sposób myślenia odróżnia osoby podejmujące trafne decyzje od tych, które nie do końca wiedzą co robią. Pozwala on menedżerom wzmocnić umiejętność podejmowania decyzji i sprawia, że stają się jak „maszyny do rozwiązywania problemów”. Postrzegają oni problemy jako możliwości, które można wykorzystać i mieć nad nimi kontrolę.

Weźmy przykład byłych menedżerów, którzy odeszli w niesławie: Dennisa Kozłowskiego z Tyco International, Jeffa Skillinga z Enronu czy Berniego Ebbersa z WorldCom. Sprawując swoje funkcje charakteryzowali się zamkniętym sposobem myślenia, nigdy nie zrozumieli w jaki sposób ich decyzje przyczyniły się do upadku przedsiębiorstw, na których czele stali. Ludzie ich pokroju najbardziej boją się porażki, a ten lęk zakłóca ich zdolność myślenia i podejmowania decyzji.

Menedżerowie, których charakteryzuje sposób myślenia zorientowany na rozwiązanie problem nie boją się podejmować ryzyka, nawet jeśli mieliby ponieść klęskę. Jeśli coś poszło nie po ich myśli wstają, otrzepują się i ruszają do kolejnej rundy. Tego rodzaju menedżerowie doceniają wartość uczenia się i poszukują nowych źródeł wiedzy, nawet jeśli są nimi ich porażki. Są dobrymi słuchaczami, chętnie dzielą się swoimi pomysłami z innymi. Steve Jobs był tego rodzaju wizjonerem. Współtworzył firmę Apple, następnie został z niej zwolniony, następnie przywrócony do niej w 1996, gdy kierownictwo firmy było w desperacji. Jobs nie bał się podejmowania odważnych decyzji i poszukiwania rozwiązań dla problemów, które najbardziej trapiły firmę. Plan, który przyjął po powrocie miał doprowadzić do wypracowania przez Apple przełomowych produktów, które przywrócą firmie dawną sławę. Jobs dokładnie przeanalizował bieżącą sytuację w firmie i ograniczył liczbę projektów z 350 do 50 kluczowych. Jego plan doprowadził

do stworzenia rewolucyjnych produktów takich jak iMac, iPod, iPhone i iTunes. Ten ogromny sukces jest dowodem na to, jak ważny jest sposób myślenia zorientowany na rozwiązywanie problemów. Od momentu kiedy Jobs wrócił do firmy, wartość akcji Apple wzrosła o ponad 9000%.

Style uczenia się i podejmowania decyzji

Możemy wyróżnić cztery style uczenia się w oparciu o następujące kryteria:

- 1. Zmysły / Intuicja** – konkretne fakty, lub bardziej intuicyjne informacje, poszukiwanie różnorodnych znaczeń i istoty problemów.
- 2. Wizualne / Werbalne** – osoby uczące się wizualnie preferują uczenie się w oparciu o to, co mogą zobaczyć; osoby zorientowane na informacje werbalne czerpią wiedzę z dźwięków, słów, muzyki
- 3. Aktywne / Refleksyjne** – osoby uczące się aktywnie potrzebują coś zrobić, aby to zrozumieć; osoby uczące się refleksyjnie same opracowują rozwiązanie lub nowe znaczenia
- 4. Sekwencyjne / Globalne** – osoby uczące się sekwencyjnie preferują zdobywanie informacji w sposób ustrukturyzowany, osoby uczące się globalnie wolą zacząć od całościowego obrazu

Style podejmowania decyzji

Możemy wyróżnić cztery style podejmowania decyzji: "Zorientowany na cel" – preferują go osoby, którym zależy głównie na osiągnięciu rezultatów; „systemowy”, gdy osoba potrzebuje sporo czasu na podjęcie decyzji; „adaptacyjny” – u osób, którym zależy na szybkim rozwiązywaniu problemów; „poszukujący” u osób, które przed podjęciem decyzji rozważają wszystkie dostępne opcje. Im bardziej rozumiesz swój własny styl uczenia się i podejmowania decyzji, tym lepsze decyzje będziesz podejmować. Musisz także rozumieć i działać w oparciu o styl podejmowania decyzji przeważający w Twojej organizacji.

Przekonania, które ludzie uznają za prawdziwe prowadzą do podejmowania określonych decyzji. Problem zaczyna się, gdy te założenia są błędne. Bądź krytyczny wobec swoich osobistych przekonań, bo mogą Cię one sprowadzić na manowce. Przekonania oparte na dotychczasowych doświadczeniach mogą sprawić, że będziesz podchodził lękowo do otaczającej Cię rzeczywistości. Przekonania oparte na „tu i teraz” mogą doprowadzić do błędnej konkluzji, że to, co się dzieje obecnie nie zmieni się w przyszłości. Przekonania bazujące na określonej wizji przyszłości są z kolei oparte głównie na przypuszczeniach, jaka ta przyszłość będzie.

Formułowanie osądów

Podobnie jak przekonania, osądy również mają wpływ na podejmowane przez nas decyzje. Sformułowanie osądu w jakiejś sprawie wymaga zebrania danych i wypracowania rozwiązania dla problemu, który rozważasz. Oto przykłady sytuacji, w których musisz wydać osąd:

- 1. Ludzie** – wybór odpowiedniej osoby na odpowiednie stanowisko.
- 2. Kryzys** – przekształcenie sytuacji kryzysowej w szansę na rozwój i osiągnięcie zysku.
- 3. Strategia** – prawidłowy osąd pozwala opracować odpowiednią strategię dla Twojej firmy.

Krytyczne myślenie

Umiejętność krytycznego myślenia pomaga przekształcić przekonania i osądy w kryteria, które pomogą Ci podjąć prawidłową decyzję. Myślenie krytyczne obejmuje: „obserwację” – spojrzenie na problem z każdej możliwej perspektywy; „doświadczenie” – korzystanie z tego, czego się nauczyłeś i co wypróbowałeś; „ocenę” – myślenie strategiczne, jednocześnie z „otwartym umysłem”; „analizę” – proces oceny przekonań i osądów; „wyjaśnienie” – jak w logiczny sposób można opisać obecną sytuację.

Techniki definiowania problemów

Menedżerowie podejmujący trafne decyzje i mający umiejętność rozwiązywania problemów szybko uzyskują przewagę nad konkurencją. Menedżerowie, którzy nie podejmują decyzji lub nie potrafią sformułować sensownych wniosków prędzej czy później poniosą klęskę. Ci, którzy mają umiejętność podejmowania decyzji potrafią budować przejrzystą organizację, w której panuje kultura dawania i przyjmowania feedbacku z różnych źródeł, w tym również od osób myślących nieszablonowo. Tego rodzaju firmy pozwalają pracownikom na popełnianie błędów jednocześnie dbając, aby te błędy się nie powtórzyły.

Prawidłowe zdefiniowanie problemu pozwala na jego późniejszą analizę. W tym celu możesz wykorzystać następujące techniki:

- 1.** Określ, jaka jest natura problemu.
- 2.** Jakich danych potrzebujesz, aby móc rozwiązać problem?
- 3.** Oceń, jak poważny jest problem zadając następujące pytania: W jaki sposób powstał? Jaki ma on wpływ na Twoją organizację? Czy jest to problem powracający?
- 4.** Oddziel problem od swoich przekonań, aby określić jego realny zakres.

Wprowadzenie decyzji w życie

Podjęcie decyzji to jedno, wprowadzenie jej w życie to coś zupełnie innego. W tym celu zadaj niezbędne pytania takie jak „Czy organizacja jest skupiona na swojej przeszłości, czy jest otwarta na zmiany?”. Skonsultuj decyzję ze wszystkimi zainteresowanymi stronami zanim ją podejmiesz i upewnij się, że masz zasoby niezbędne do jej wdrożenia. Aby wprowadzić decyzję w życie, opisz szczegółowo krok po kroku jakie podejmiesz działania, stwórz plan wdrożenia dopasowany do Twojej organizacji, a następnie zakomunikuj go wszystkim osobom, których będzie on dotyczył.

Uwzględnij przedstawicieli wszystkich zainteresowanych stron w zespole wdrożeniowym. Upewnij się, że rozumieją swoje role. Następnie podczas wdrożenia utrzymuj z nimi regularny kontakt.

Kreatywne decyzje

Wybitne osoby decyzyjne są kreatywne. Wykorzystaj w pełni proces definiowania problemu, aby w pełni zrozumieć naturę zjawiska, z którym się mierzysz i wypracować możliwe do osiągnięcia rozwiązania. Przeanalizuj problem ze wszystkich możliwych perspektyw i wypracuj do 10 alternatywnych rozwiązań. Przypatrz się, jak inne organizacje rozwiązywały podobne problemy, gdzie zostały popełnione błędy i co można zrobić, aby uniknąć ich w przyszłości.