Rešavanje problema i donošenje odluka

Svi mi svakodnevno donosimo odluke. Kada bi postojao aparat koji meri koliko puta donesemo odluku tokom našeg života, pa čak i u toku jednog dana, bili bismo krajnje iznenađeni o kakvom se broju radi. Upravo zbog toga mi očekujemo da smo svi veoma vešti i efikasni u tome, i da donosimo kvalitetne odluke… Na žalost, realnost je malo drugačija. Dobra vest je da postoje načini kako da proces donošenja odluka učinimo efikasnijim a naše odluke kvalitetnijim.

KOGNITIVNI MOD I STRUKTURA U ODLUČIVANJU

Strukturisani tok misli za razliku od pukog reaktivnog i instiktivnog (narodski rečeno „što na um to na drum“) na prvom mestu doprinosi ovom procesu. Ako mene pitate, trebalo bi uvek da zapisujemo svoje misli dok donosimo odluke – to će u mnogome doprineti bistrini naših misli, kao i korišćenje nekakvog algoritma tj jasnog niza koraka. U timskom donošenju odluka je sve ovo posebno neophodno, da bi svi članovi bili usaglašeni. I prilikom samostalnog donošenja odluka postoji rizik da zbunimo sami sebe, da se zapetljamo ili da mentalno „šlajfujemo u mestu“, a kamoli u grupi.

Model rešavanja problema i donošenja odluka ima pet faza koje su u našem svakodnevnom promišljanju veoma povezane i nije uvek lako razgraničiti kada se prelazi iz jedne faze u drugu. Zato ćemo ga malo veštački raščlaniti i sagledati fazu po fazu.

I FAZA: DEFINISANJE PROBLEMA I CILJA

Ono od čega krećemo kada donosimo odluku je utvrđivanje izazova, situacije ili problema za koje treba da nađemo određeno rešenje koje će za nas i za naše okruženje biti dobro. Kada ljudi precizno definišu dosadašnje ili trenutno stanje koje im predstavlja izazov, ispostavlja se da su već polovinu posla uradili. Taj izazov ili problem ne mora uvek biti aktuelan. Mi nekada hoćemo da donesemo odluku zato što predviđamo da će se u budućnosti desiti neki problem. Na primer, H.art je, kao konsultantska agencija, pre par godina shvatio da su savremeni trendovi takvi da će u budućnosti biti neophodno da imamo e-learning programe. Zato smo doneli odluku da idemo u korak sa potrebama budućeg tržišta i da deo naših usluga bude „e-razvoj“, iako u tom trenutku nismo imali nikakav problem u vezi sa našim poslovanjem već predvidevši rizik za poslovanje u budućnosti. Dakle, u ovom koraku možemo da a) obratimo pažnju na uzroke, odnosno na ono što se dešavalo u prošlosti i što je dovelo do trenutnog ili nekog budućeg izazova. b) Druga opcija je da se bavimo pitanjem trenutnog stanja, trenutnog funkcionisanja ili aktuelnih posledica, i ona predstavlja analizu sadašnjosti. c) I na posletku, možemo sagledavati budućnost i šta je to što će biti ako ništa ne promenimo, odnosno gde nećemo da stignemo u budućnosti i šta želimo da ostvarimo.

U sklopu ove faze potrebno je odrediti i koji je naš cilj u vezi sa datom okolnošću – čime svoj fokus prebacujemo sa problema na rešenje. Bitno da postavimo cilj tako da njegovo ostvarenje bude pod našom kontrolom, zatim da je vrlo konkretan, kao i da postoji vremenski okvir za njegovo ostvarenje (SMART ciljevi).

Nekoliko pitanja koja svako od nas može da postavi sebi kako bi prošao kroz ovu fazu na određenom životnom ili poslovnom polju su:

- Šta mi trenutno smeta?
- Šta mislim da bi moglo da bude bolje?
- Šta me osujećuje i čini manje uspešnim u poslovanju?
- Kako vidim buduće posledice određenog problema?
- Šta tačno hoću u vezi sa tim da postignem u budućnosti?
- Šta želim da bude ishod?
- Zašto mi je to sve bitno?
- Kako ću znati da sam ostvario/la cilj?

II FAZA: OPCIJE REŠENJA

U onom trenutku kada smo sve prethodno definisali i kada smo čak dali sebi dozvolu da sanjarimo o cilju, koji treba da bude konkretan, ali takođe treba da nas pomeri iz dosadašnjeg ustaljenog funkcionisanja, treba da uradimo analizu naših potreba i opcija. Odnosno, ukoliko je tačka A problem ili neko trenutno stanje, a cilj ili neko željeno stanje tačka B, moramo da odredimo šta nam je potrebno da bismo prešli iz tačke A u tačku B. Značajan korak u okviru druge faze je da sagledamo na koje sve načine možemo da pređemo iz tačke A u tačku B. Nekada to može biti i niz koraka. I ova faza je kreativna, jer dozvoljavamo sebi da budemo sanjari kako bismo isprodukovali („brejnstormovali“) što različitije opcije koje će nas izvući iz nekog ustaljenog načina. Ovde se možemo voditi postulatom koji je u koučingu vrlo čest - „Ako hoću nešto što do sada nisam imao, moram da uradim nešto što do sada nisam radio“. Da bi izašli iz ustaljenog okvira koji nas ograničava, možemo da postavimo sebi neko od sledećih pitanja:

- Šta mi nedostaje i šta mi je sve potrebno da bih prešao/la iz sadašnjeg u željeno stanje?
- Koja sve rešenja postoje? I koja još? I šta još…?
- Da imam neograničeno mnogo vremena… novca… resursa bilo koje vrste, ili neograničena ovlašćenja… koju bih opciju tada još imao/la?

III FAZA: BIRANJE NAJBOLJE OPCIJE – ILI TI DONOŠENJE ODLUKE

Posle ovoga sledi faza donošenja odluke u užem smislu te reči, u kojoj nakon prethodne kreativne faze, moramo u sebi da aktiviramo realistu i da objektivno sagledamo izdvojene opcije kako bismo odabrali onu koja je najkorisnija i najizvodljivija. To nije uvek lako uraditi, jer nekada imamo puno opcija, pa ih je potrebno svesti na listu od top 3 ili top 5. Ali i tada može biti vrlo zahtevno da napravimo odabir, jer imamo različite kriterijume u glavi i dešava se da svaka opcija zadovoljava neki kriterijum. Pritom, javljaju se razne unutrašnje blokade i uverenja, koja nas sprečavaju da u takvim situacijama brzo i lako donosimo odluke.

Same opcije mogu biti okarakterisane kao **dileme** (na primer: da li da pređem u predstavništvo u inostranstvu ili ostanem u centrali u svojoj zemlji). Postoji tehnika koja nam pomaže da u takvim situacijama izlistamo prednosti i jedne i druge opcije, a potom i njihove nedostatke. U sledećem koraku možemo da ukrstimo prednosti jedne i nedostatke druge opcije i oni nam čine jednu celinu; dok ukrštanjem prednosti druge opcije i nedostataka prve opcije, dobijamo drugu celinu. Ovaj postupak nam pomaže da sagledamo da li možda neka od opcija ima prednost. Posebno je bitno da u onom trenutku kada se odlučimo za jednu od njih, tu opciju i „doradimo“ tj. unapredimo posmatrajući nedostatke i sagledavajući načine da ih prevaziđemo.

U slučajevima kada imamo kompleksniju **situaciju gde imamo više opcija**, zadatak je da ih sve ispišemo i da sagledamo koje su naše najpoželjnije opcije, ali i da ispišemo koji su nam kriterijumi za odabir opcije najbitiniji. Ako ste se već prethodno složili sa mnom da je bolje sve ovo pisati, onda ćete napraviti tabelu gde će opcije biti ispisane u redovima jedna ispod druge a faktori tj kriterijumi koji su vam bitni u sagledavanju opcija u kolonama jedan do drugog. Sada možemo da ukrstimo sve opcije sa svim kriterijumima i sagledamo koliko svaka opcija zadovoljava određene kriterijume. Jako je bitno da se izlistaju svi kriterijumi, od krajnje objektivnih do onih ličnih i subjektivnih, jer se velika prepreka u donošenju odluka upravo javlja zbog toga što naš mozak ne može da ukrsti sve faktore i opcije, pa u jednom trenutku opciju posmatramo kroz prizmu objektivnih, a onda u drugom kroz prizmu subjektivnih kriterijuma i to klackanje može da traje do u nedogled. Tada često dolazi do umaranja, pa donošenje odluke stavljamo po strani ili puštamo nekog drugog da odluči za nas. Zbog toga ovaj način, u okviru kog sve strukturisano zapišemo, povećava verovatnoću da naš mozak može sa kritičkom distancom da sagleda sve kriterijume i opcije.

IV FAZA: PLAN SPROVOĐENJA ODLUKE

Četvrta faza se odnosi na pretakanje donete odluke u konkretne korake ili aktivnosti, što znači da bi trebalo da napravimo određeni plan, timeline, ili akcioni plan, gde ćemo jasno izlistati šta bi i kojim redosledom trebalo da uradimo. Radi lakšeg definisanja ovog plana možemo sebi postaviti sledeća pitanja:

- Šta sve treba da uradim da bi se moj cilj ostvario i koji je prioritet konkretnih aktivnosti?
- Koga sve treba da uključim u realizaciju?
- Do kada želim da sve aktivnosti budu realizovane?

V FAZA: OSIGURANJE SPROVOĐENJA PLANA

U okviru pete faze naglasak je na posvećenosti i održanju konkretne odluke. Dešava se da donesemo odluku, čak i napravimo plan, ali da se ništa konkretno sa tim ne desi. Zato moramo da sagledamo kako potencijalne spoljašnje, tako i potencijalne unutrašnje prepreke i rizike. Pod spoljašnjim podrazumevamo nedostatak nečije podrške, resursa ili vremena; dok se unutrašnji odnose na pad motivacije, reakcije drugih ljudi sa kojima ne znamo kako da se nosimo, ili raskorak sa vrednostima u situacijama kada smo već doneli odluku, ali nismo uzeli u obzir stvari koje su nam zaista bitne, pa sada ne možemo da prevedemo odluku u konkretno delovanje. U takvim situacijama bitno je da se zapitamo:

Šta je to što nas u vezi sa odlukom i planom eventualno brine?

Za šta mislimo da možda neće funkcionisati?

Kako će to izgledati drugima u našem okruženju (korisnicima, nadređenima, podređenima)?

Da li postoji neka finansijska ili zakonska prepreka za sprovođenje plana?

Za kraj ove faze najvažnije je da vidimo da li u akcioni plan treba da dodamo određene mehanizme kojima ćemo predupredити ili prevazići potencijalne prepreke. U okviru tih mehanizama treba definisati akcije koje ćemo preduzeti ako se npr. javi otpor kod nekoga iz našeg okruženja, ako dođe do pada motivacije ili ako nam ponestane resursa.

***

Suština ovog modela je da se na što strukturisaniji način prođe kroz ovaj proces i da se svaki pojedinačan korak zapiše, a preporuka je da već sada uzmete papir i olovku i prođete kroz jedan svoj

primer fazu po fazu, kako bi proverili šta od toga vredi inkorporirati u svoj misaoni tok donošenja odluka.

Marija Pavić

Direktor i konsultant

H.ART development center

marija.pavic@hart.rs

www.hart.rs