
Программа тренинга

Принятие решений



«Прежде, чем думать о решении будущих задач, научитесь справляться с сегодняшними за наименьшее время и с большей эффективностью» (П. Друкер)

Принятие решений: описание тренинга

Целевая аудитория тренинга

Любые руководители и специалисты, которым необходимо принимать решения в условиях изменений и дефицита ресурсов

Цель тренинга

Вооружить участников набором техник, предназначенных для анализа управленческих проблем и выработки сильных решений, и отработать навыки, необходимые для применения этих техник в своей деятельности

Идея тренинга

В условиях многозадачности, недостатка ресурсов и усложнения проблем, с которыми сталкивается сотрудник современной организации, зачастую, принимаются поспешные и неудачные решения, снимающие «симптомы», но не исправляющие ситуацию в ее сути. Проблема снова и снова проявляется, приобретая хронический, все более угрожающий бизнесу, характер, а решения все те же – дающие временный эффект и рост издержек. Это явление получило название «фельдшеризма», манеры принимать решения без всестороннего и глубокого анализа проблемы и требующего все новых и новых ресурсов. Таким образом, намерение быстро принять решение оборачивается колоссальной тратой времени и неудовлетворительными результатами. В противовес «фельдшеризму» мы предлагаем подход, основанный на быстром и эффективном определении сути проблемы, выявлении ее первопричин и выработке сильного решения. Основные признаки сильного решения: устранение проблемы, а не временное снятие симптомов, экономия ресурсов, выбор оптимального варианта на основе важных критериев, просчет рисков. Выработке этих навыков и посвящен данный тренинг.

Формы и методы проведения тренинга

Презентации тренера, структурированные дискуссии, анализ демонстрационных видеофрагментов (ролевая модель), анализ видеозаписи выступлений участников (рефлексия), командные и индивидуальные упражнения, направленные на осознание, пробу и тренировку навыков участников, развивающая обратная связь тренера.

Размер группы

6 – 14 человек

Продолжительность тренинга

2 тренинговых дня по 9 часов (включая 1 час обеденного перерыва и две кофе-паузы по 15 минут)

Знания: после тренинга участники будут способны лучше описать

- Этапы принятия решения: 1. Анализ проблемы, 2. Выработка вариантов решений, 3. Выбор оптимального варианта
- Психофизиология принятия решений: быстрое (шаблонное) и медленное (творческое) мышление. «Фельдшерим», его опасность и причины
- Проблема как различие между «хочу» и «имею». Проактивный и реактивный подходы к решению проблем
- Два вида проблем: изобретательские (Что делать?) и исследовательские (Почему это происходит?)
- Этапы формулирования сути проблемы: 1. Противоречие, 2. Идеальный конечный результат, 3. Ресурсы
- Алгоритм исследования ресурсов: 1. Задача, 2. Какие и сколько нужно? 3. Просмотр ресурсов, 4. Оценка ресурсов, 5. Выбор методов использования
- Типовые методы разрешения противоречий (ТРИЗ): наоборот, копирование, сделать заранее, дробление, объединение, вред на пользу, посредник
- Метод исследования причин «вширь»: Диаграмма Исикавы
- Метод исследования причин «вглубь»: «5 «Почему?»»
- Методы установления причинных связей: сходства, различия, сопутствующих изменений и остатков
- Модель проверки качества исследования причин С. Кови: «круг забот» и «круг влияния»
- Техника «Матрица критериев» и ее использование при анализе гипотез решения
- Алгоритм работы с риском: 1. Возможная проблема (суть, причины), 2. Последствия, 3. Действия по снижению риска, 4. Действия на случай наступления риска, 5. Ресурсы
- Использование Диаграммы Исикавы (из настоящего в будущее) для анализа рисков
- Недопустимый и приемлемый риск

Навыки: после тренинга участники будут способны лучше сделать

- Глубоко и всесторонне формулировать суть проблемы по алгоритму (1. Противоречие, 2. Идеальный конечный результат, 3. Исследование ресурсов), создавая фундамент для сильных решений
- Исследовать ресурсы для принятия оптимального решения, находя бесплатные, недорогие, уже имеющиеся в наличии
- Использовать типовые методы ТРИЗ для принятия сильных решения
- Исследовать причины проблемы «вширь» и «вглубь», приходя в «круг влияния» и находя причинные связи и «корневые» причины
- Выбирать оптимальный вариант решения с учетом приоритетов и рисков

Ценности: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- «Включать» творческое мышление и избавляться от шаблонного («фельдшеризма»)
- Позитивно воспринимать проблемы как возможности развития и поиска новых сильных решений

Материалы программы «Принятие решений»

Слайды презентации

Поиск причин («вширь»)
(«Рыбий скелет» Каору Исикавы)

Business Skills

Матрица критериев

1. Определите критерии успеха решения (географическое и бизнес): как вы будете отличать хорошие решения от плохих?
2. Определите весовые коэффициенты каждого критерия: что для вас наиболее, а что наименее важно?
3. Задайте шкалу

... все решения согласно заданной шкале ...

... ждите веса на баллы ...

... уйте баллы по каждому решению ...

Business Skills

5 «Почему?» анализ причин («вглубь»)

Business Skills

Карточки с подробными материалами и примерами для участников

1.4. Обдумай проблему: проанализируй причины

Business Skills

1.1. Обдумай проблему: определи суть

Business Skills

3.2. Матрица критериев (пример расчета)

Критерий	Важность	Вариант А	Вариант Б	Вариант В
1. Географическое	10	100	100	100
2. Бизнес	10	100	100	100
3. Экологическое	10	100	100	100
4. Социальное	10	100	100	100
5. Экономическое	10	100	100	100
Итого	50	500	500	500

Business Skills

Теоретические материалы, упражнения

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ»

1. Постановка задачи
2. Поиск информации
3. Анализ информации
4. Выбор варианта решения

Business Skills

Упражнение: «Решение стратегической задачи при выборе»

Business Skills

Упражнение: «Выбор выставки»

Критерий	Важность	Вариант А	Вариант Б	Вариант В
1. Географическое	10	100	100	100
2. Бизнес	10	100	100	100
3. Экологическое	10	100	100	100
4. Социальное	10	100	100	100
5. Экономическое	10	100	100	100
Итого	50	500	500	500

Business Skills

Видеофрагменты для анализа участников

ВИДЕО. Сначала обдумай

Business Skills

ВИДЕО: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУТИ ПРОБЛЕМЫ

- Как герой фильма подходит к пониманию проблемы?
- Какой подход у его коллег?
- Оцените формулировку проблемы:
 1. Противоречие
 2. ИКР
 3. Ресурсы

Business Skills

ВИДЕО: ИСААК ЗАЛЬЦМАН: «ПОИСК ПРИЧИН»

- В чем заключается проблема?
- Как причина и ресурс? «вширь» и «вглубь»?
- Какие корневые причины (в округе влияния) найдены?

Business Skills

Программа тренинга «Принятие решений»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	<p>Введение в тренинг</p> <ul style="list-style-type: none"> • Введение в тренинг. Представление тренера. Презентация «Вызов руководителя: необходимость принятия и внедрения новых нестандартных решений и ответ на вызов: технологии принятия сильных решений» • Цель тренинга. Содержание. Правила. Сбор ожиданий и знакомство участников • Презентация «Алгоритм принятия решений «1. Анализ проблемы, 2. Выработка вариантов решений, 3. Выбор оптимального варианта» • Демонстрационный видеотреугольник «Сначала обдумай!» • Презентация «Два вида проблем: изобретательские и исследовательские <p>Блок 1. Изобретательские проблемы: определи суть и найди решение</p> <ul style="list-style-type: none"> • Анализ примера решения проблемы «Тюбик пасты» • Обсуждение кейса «Тюбик пасты» под призмой темы: «Психофизиология. Быстрое (шаблонное) и медленное(творческое) мышление. Слабые решения («фельдшеризм»). Принятие сильных решений: определение сути проблемы и анализ причин» • Упражнение в двойках «Наши «фельдшерские» решения»
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	<ul style="list-style-type: none"> • Презентация «Определение сути проблемы: 1. Противоречие, 2 Идеальный конечный результат, 2. Ресурсы» • Анализ видеотреугольников «Человек, который изменил все»: какой подход к определению сути проблемы демонстрирует герой? • Сбор на флипчарт и обсуждение «Наши псевдо-проблемы» • Командное упражнение «Суть проблемы» (исследовательская проблема одного из членов команды и определение ее сути по алгоритму) • Презентация «Ресурсы и их использование. Сильное решение – это использование бесплатных или недорогих ресурсов! Алгоритм исследования ресурсов» • Анализ упражнение «Суть проблемы»: как использованы ресурсы? Как улучшить решение?
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	<ul style="list-style-type: none"> • Командное упражнение «Улучшаем анализ проблемы с более глубоким исследованием имеющихся ресурсов» • Презентация «Типовые методы разрешения противоречий (ТРИЗ)» • Упражнение в двойках «Примеры использования типовых методов в нашей работе» • Командное упражнение «Используй типовые методы для поиска новых сильных решений»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	<p>Блок 2. Исследовательские проблемы: выясни причины и найди решение</p> <ul style="list-style-type: none"> • Анализ примера «Пыль в малярном цехе» • Презентация «Поиск причин «вширь»: Диаграмма Исикавы» • Командное упражнение «Диаграмма Исикавы реальной бизнес-проблемы одного из участников» Видеозапись для дальнейшего анализа
17:40 – 18:00	• Подведение итогов 1-го дня тренинга

Программа тренинга «Принятие решений»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	<ul style="list-style-type: none"> • Презентация «Повтор тем первого дня» • Командное упражнение «Гвозди» с обсуждением под призмой тем первого дня <p>Блок 2. Исследовательские проблемы: выясни причины и найди решение (продолжение)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Презентация «Исикава» не должен быть оправданием. «Круг влияния», метод «5 «Почему?» и методы установления причинных связей • Анализ видеофрагмента «Предел возможного (Исаак Зальцман)»: как искали причины «вглубь» и в «круге влияния»? Какие причинно-следственные связи установили • Упражнения в двойках «Установите причинные связи»
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ видео упражнения «Диаграмма Исикавы»: Куда привел анализ? В «круг забот» или в «круг влияния»? Как можно улучшить работу? • Командное упражнение «Диаграмма Исикавы-2» • Презентации и обсуждение результатов упражнения «Диаграмма Исикавы-2» • Упражнение в двойках «Исследование проблемы и поиск сильного решения»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	<p>Блок 3. Оцени варианты решений и найди оптимальный</p> <ul style="list-style-type: none"> • Презентация «Проактивный и реактивный подходы в поиске решения. Техники проверки гипотез. Матрица критериев» • Командное упражнение «Выберите оптимальный вариант решения»: используйте матрицу критериев и обоснуйте выбор • Презентация результатов и их обсуждение в большой группе
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	<ul style="list-style-type: none"> • Презентация: «Решил проблему: возможны новые проблемы. Проактивный анализ рисков и доработка решений с точки зрения рисков. Действия по уменьшению риска и действия на случай его возникновения. Недопустимый и приемлемый риск. • Упражнения в двойках «Работа с рисками» • Командное упражнение «Доработайте решение (по бизнесу) с точки зрения рисков с назначенным лидером»
17:40 – 18:00	<ul style="list-style-type: none"> • Закрытие тренинга. • Презентация «Темы тренинга: кратко и правила работы после тренинга: приоритеты, начать в ближайшие 3 дня, не останавливаться в отработке!» • Обсуждение в зон ближайшего развития участников и обязательств о внедрении новых техник