

Активизирующие методы разработки управленческих решений

Цель: рассмотреть специфику активизирующих методов разработки УР, показать особенности их применения

- 1. Методы психологической активизации.**
- 2. Теоретико-игровой метод.**
- 3. Методы подключения новых интеллектуальных источников.**

К *активизирующим* методам относятся:

- **методы психологической активизации;**
- **теоретико-игровой метод;**
- **методы подключения новых интеллектуальных источников (метод наставничества и работа в внешними консультантами).**

- **К методам *психологической активизации* относятся: методы мозговой атаки, вопросов и ответов, свободных ассоциаций, инверсии, аналогии др. Данные методы основаны на стимулировании и активизации сознания и подсознания человека.**

Метод **«мозговой атаки»** появился в Соединенных Штатах Америки в конце 30-х годов, а окончательно оформился и стал известен широкому кругу специалистов с выходом в 1953 году книги А. Осборн "Управляемое воображение", в которой были раскрыты принципы и процедуры творческого мышления.

В основе метода **«мозговой атаки»** лежит стимулирование мышления на уровне подсознания. Существует несколько разновидностей этого метода: прямая «мозговая атака», обратная «мозговая атака», «конкуренция идей» и др.

Прямая «мозговая атака» - форма работы коллективного генерирования идей по решению творческой задачи. Ее цель – отбор идей.

Правила для участников:

- участники садятся за стол лицом друг к другу;
- запрещаются споры, критика, оценки того, что говорится;
- время выступления для участника – 1-2 мин;
- высказываются любые идеи, вплоть до бредовых;
- количество идей важнее их качества.

Руководитель должен:

- **направлять ход дискуссии, задавать стимулирующие вопросы;**
- **подсказывать, использовать шутки, реплики, создающие неформальную обстановку.**

Ограничения и условия:

- **количество участников – 4-15;**
- **желателен различный уровень их образования и специализации;**
- **необходимо соблюдать баланс в уровне активности, темпа;**
- **время работы – от 15 мин до 1 ч.**

Идеи отбирают специалисты – эксперты, осуществляющие оценки в два этапа: вначале отбирают наиболее оригинальные и рациональные идеи, а затем оптимальные, с учетом задачи и цели ее решения.

Обратная «мозговая атака» - предполагает не генерацию новых идей, а критику уже имеющихся.

Правила для участников:

- каждая идея критикуется, обсуждается и оценивается по определенным критериям (соответствие начальным требованиям, возможности ее реализации; стоимость реализации, применимость в другой сфере и др.);
- критика излагается лаконично, позитивно. Идеи, требующие продолжительного времени для обсуждения, рассматриваются позже;
- выступать каждому можно много раз, но лучше по кругу;
- продолжительность выступления – 15-20 мин;
- желательно проводить мероприятие в первой половине дня, в спокойной обстановке.

Преимущества метода:

- не требует больших затрат;
- возможность использования всех имеющихся в аппарате управления специалистов;
- способствует сплочению коллектива, улучшению социально-психологического климата.

Недостатки метода:

- позволяет найти идею в общем виде, не гарантируя тщательной ее разработки;
- неприменим при решении проблемы, требующей громоздких расчетов;
- требует хорошей подготовленности руководителя, владеющего навыками организации коллективной мыслительной деятельности;
- не всегда удается преодолеть стереотипы мышления.

Метод вопросов и ответов - применяется для сбора дополнительной информации в условиях проблемной ситуации или упорядочения уже имеющихся данных при решении проблемы.

Рекомендации для руководителя:

- должен стимулировать мысль, а не подсказывать идею решения проблемы;
- в вопросах должна быть минимальная информация;
- Рекомендуется поэтапная постановка вопросов, стимулирующая решение проблемы и повышающая ее определенность.

Метод свободных ассоциаций



Был впервые предложен З. Фрейдом в качестве альтернативы метода гипноза.

Как метод разработки УР данный метод учитывает особенности деятельности мозга человека, вырабатывающего новые идеи при возникновении новых ассоциативных связей.

Рекомендации по проведению:

Для руководителя:

- не спешить решать задачу (проблему), а попытаться неоднократно ее переформулировать, посмотреть на нее с другой стороны;
- предлагать слово, понятие, попытаться «вызвать» какой-то образ, который может стать стимулом для образования неожиданных свободных ассоциаций, способствующих возникновению идеи решения проблемы;
- на начальных этапах генерирования идей на основе образования ассоциаций критика запрещена;
- смена слов, понятий, картин, образующих ассоциации, должна происходить быстро.

Для членов группы (аппарата управления):

- высказывать, демонстрировать все, что прямо или косвенно вызывает возникновение ассоциаций, идей;
- фиксировать любые идеи, зарождающиеся у коллег;
- после наработки идей систематизировать и классифицировать их;
- посредством критического анализа выбрать наилучшие идеи.

Метод аналогии

Этот метод был предложен У. Гордоном (США) в 1952 году. Он основан на свойстве человеческого мозга устанавливать связи между словами, понятиями, чувствами, мыслями, впечатлениями, т. е. устанавливать ассоциативные связи.

Это приводит к тому, что отдельное слово, наблюдение и т. п. могут вызвать в сознании воспроизведение ранее пережитых мыслей, восприятий, и "включить" богатую информацию прошлого опыта для решения поставленной задачи. Аналогия является хорошим возбудителем ассоциаций, которые в свою очередь стимулируют творческие возможности.

Виды аналогий

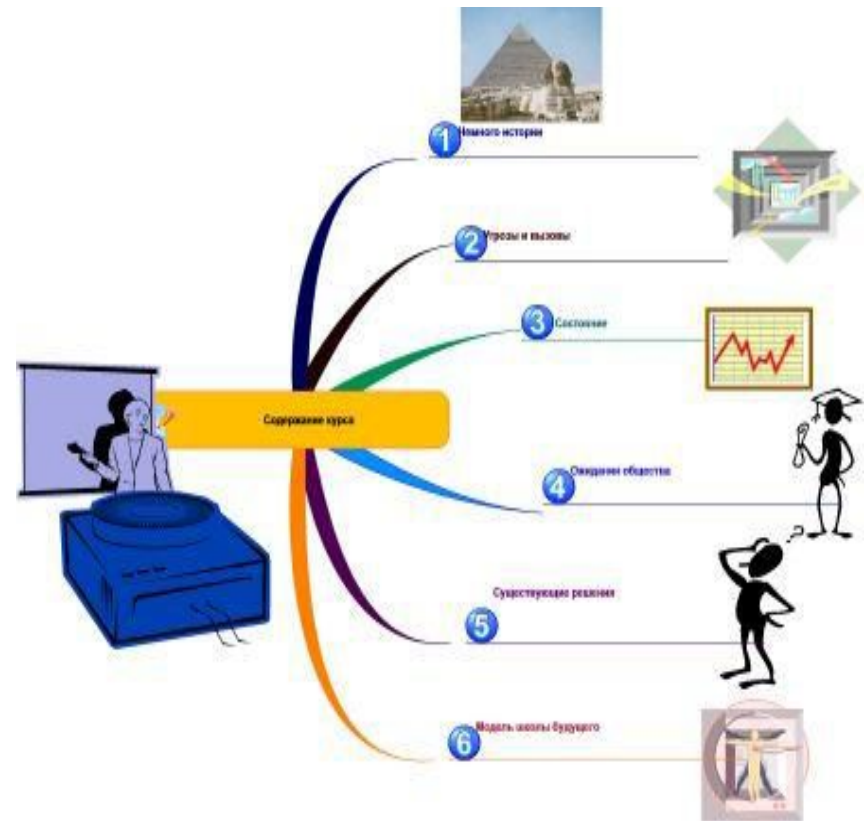
- **Прямая аналогия**, в соответствии с которой осуществляется поиск решений аналогичных задач, примеров сходных процессов в других областях знаний с дальнейшей адаптацией этих решений к собственной задаче.
- **Личная аналогия** предлагает представить себя тем объектом, с которым связана проблема, и попытаться рассуждать о "своих" ощущениях и путях решения проблемы.
- **Символическая аналогия** отличается тем, что при формулировании задачи пользуются образами, сравнениями и метафорами, отражающими ее суть. Использование символической аналогии позволяет более четко и лаконично описать имеющуюся проблему.
- **Фантастическая аналогия** предлагает ввести в задачу фантастические средства или персонажи, выполняющие то, что требуется по условию задачи. Смысл этого приема заключается в том, что мысленное использование фантастических средств часто помогает обнаружить ложные или избыточные ограничения, которые мешают нахождению решения проблемы.

Метод аналогии

- Наиболее интересным методом, использующим аналогии, является "Синектика" – метод решения проблем группой специалистов, широко использующих различные типы аналогий.
- На начальном этапе "Синектики" аналогии используются для наиболее четкого выявления и усвоения участниками сути решаемой проблемы. Происходит отказ от очевидных решений. Затем в процессе специально организованного обсуждения определяются главные трудности и противоречия, препятствующие решению. Вырабатываются новые формулировки проблемы, определяются цели. В дальнейшем при помощи специальных вопросов, вызывающих аналогии, осуществляется поиск идей и решений. Полученные решения подвергаются оценке и проверке. При необходимости происходит возврат к проблеме для повторного ее обсуждения и развития полученных ранее идей.
- Для успешного использования аналогий в решении творческих задач требуется специальная подготовка, а также способность человека к фантазии и образному мышлению.

Метод ментальных (когнитивных) карт

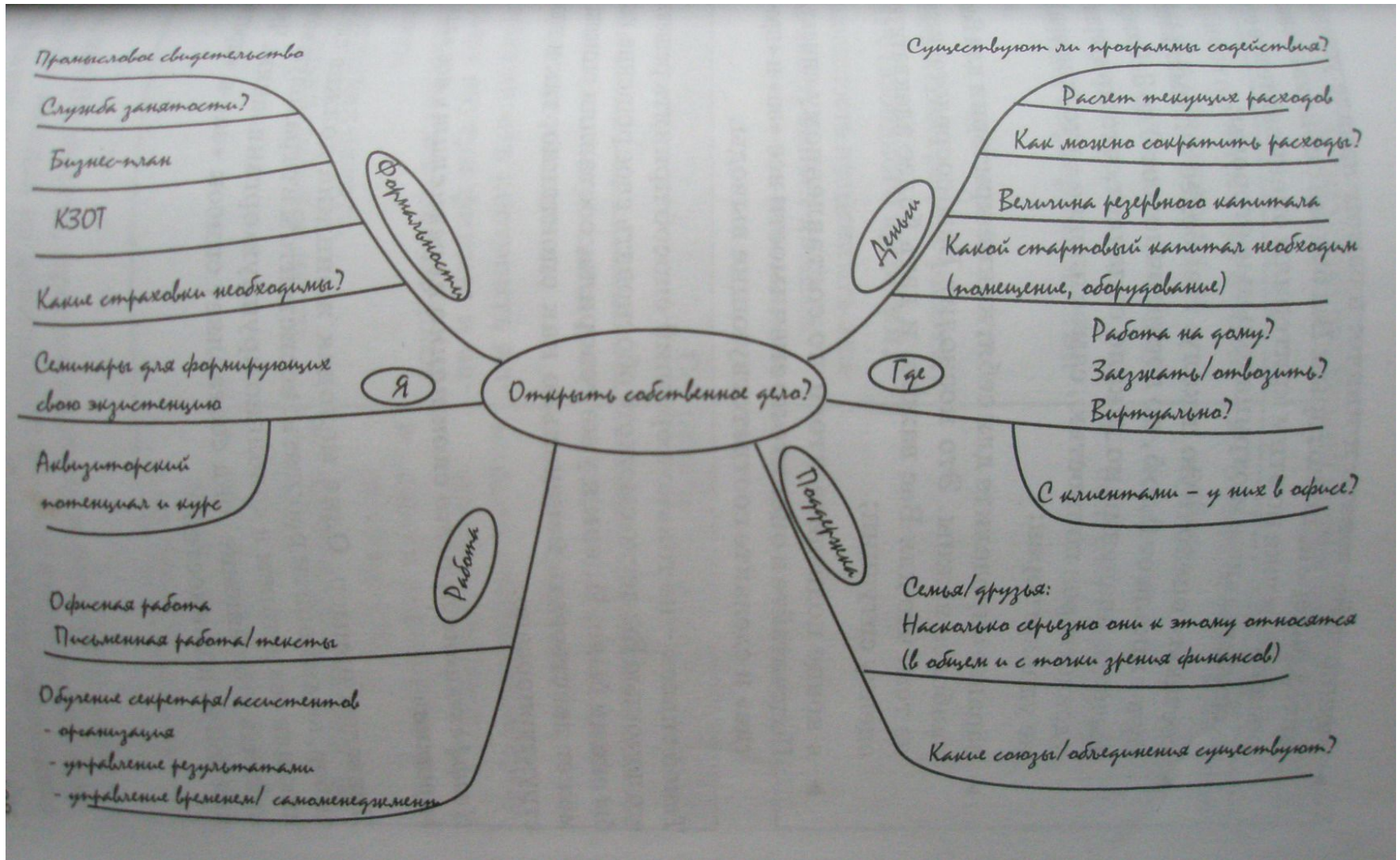
- Был предложен Тони Бьюзенем в 1970-е гг.
- Суть метода состоит в формировании ассоциаций и одновременном структурировании мыслей



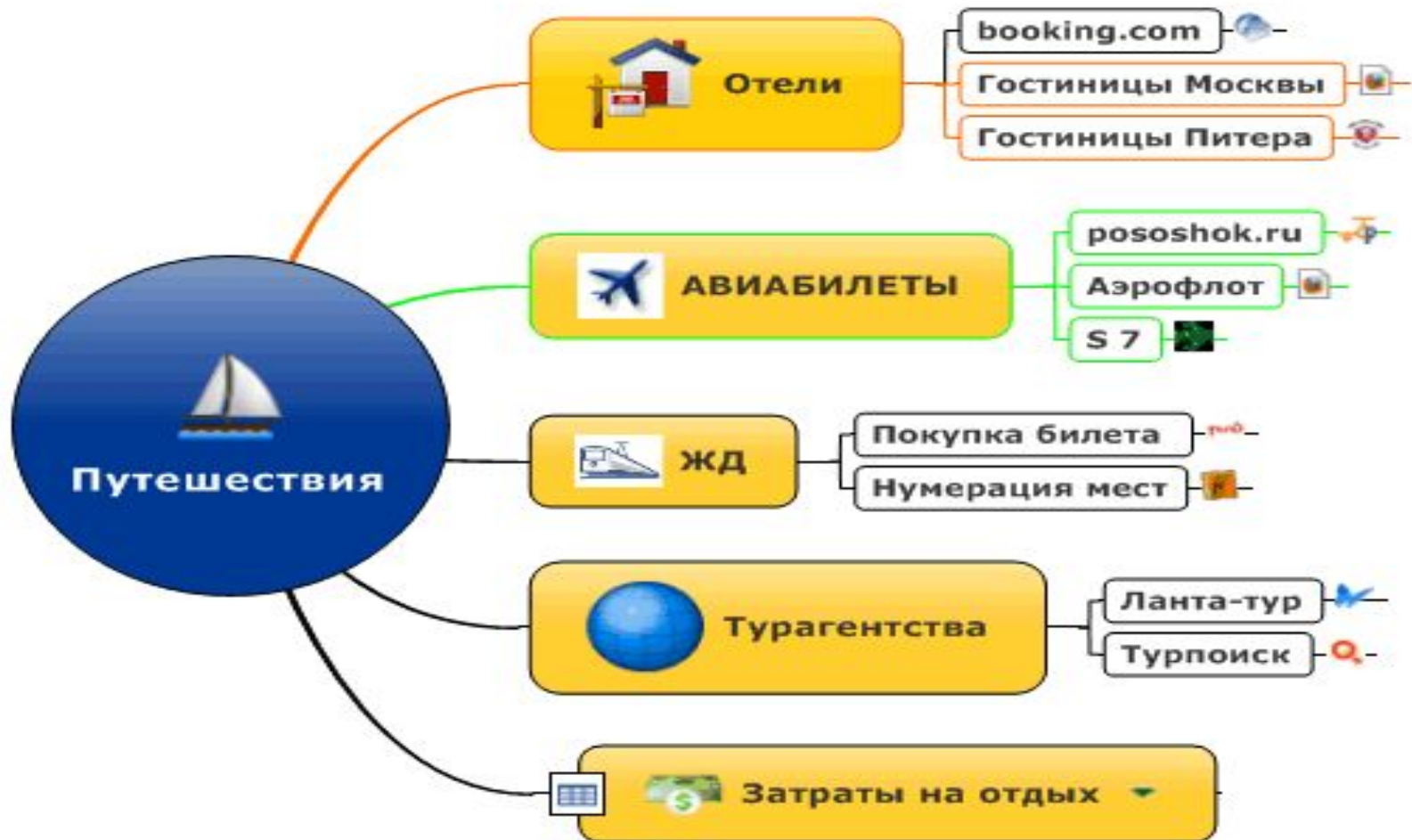
Алгоритм применения

- Возьмите большой лист бумаги. Лучше всего подходят чертежные листы;
- В самом центре листа запишите, о чем идет речь;
- Затем, двигаясь от этой точки, запишите тезисно все мысли, которые приходят Вам в голову по поводу решаемого вопроса;
- Структурируйте свои мысли, распределяя их по аспектам решения;
- Будьте открыты для любых идей, записывайте все, что придет Вам в голову.

Пример когнитивной карты



Пример когнитивной карты



Метод инверсии

При поиске идеи решение проблемы часто можно найти, изменив направление поиска на противоположное, противоречащее сложившимся традиционным взглядам, продиктованным логикой и здравым смыслом.

Рекомендации для руководителя:

- побуждать (стимулировать) членов группы к неоднократному переформулированию проблемы в целях осмысления;
- наряду с прямой задачей выдвигать обратные;
- добиваться диалектики анализа и синтеза рассуждений;
- предлагать членам группы в процессе решения проблемы использовать противоположные процедуры.

Метод «за» и «против»

- **Определите критерии, по которым будете оценивать свое решение**
- **Составьте оценочную шкалу**
- **Разделите лист на 2 части: в одном столбике запишите все «за» Вашего решения, а в другом – все «против»**
- **Подсчитайте и оцените по значимости все «за» и «против», используя оценочную шкалу (самое высокое значение означает, что критерий удовлетворен полностью, самое низкое – критерий не удовлетворен) и сделайте выводы**

Метод «шести шляп»



- Позволяет отстраниться от ситуации принятия решения и посмотреть на происходящее с другой стороны.
- Особенно эффективен для людей, склонных мыслить узко (или позитивно, или негативно или консервативно и т.п.)

Алгоритм проведения

- Возьмите 6 шляп или других символических предметов разных цветов;
- Каждый цвет символизирует определенный аспект:
 - *белая шляпа* – нейтральность/объективность: мыслить рационально, опираясь на данные и факты;
 - *красная шляпа* – эмоциональное, субъективное поведение;
 - *черная шляпа* – негативное мышление;
 - *желтая шляпа* – позитивное мышление;
 - *голубая шляпа* – контроль и организация процесса мышления;
 - *зеленая шляпа* – новые идеи и варианты решения.

- Лучше всего использовать данный метод в группе.
- Тот из участников, который надевает красную шляпу, должен отстаивать эмоциональный подход к решению; тот, кому принадлежит желтая шляпа, акцентирует внимание на положительных аспектах и т.д.
- Таким образом, каждый участник обращает внимание других на ту или иную сторону решения, что позволяет создать целостную картину и принять хорошо взвешенное решение.
- Может использоваться и при принятии индивидуального решения.



Метод 635

- Группа из шести участников анализирует и формулирует заданную (проблемную) ситуацию.
- Каждый участник заносит в формуляр три предложения по решению задачи (в течение 5 мин) и передает формуляр соседу. Заполняющий формуляр принимает к сведению предложения своего предшественника, а под ними в трех полях вносит еще три собственных предложения.
- Эти предложения могут использоваться в дальнейшей разработке записанных решений, но могут выдвигаться новые. Процесс заканчивается, когда участники обработали все формуляры.

Метод Дельфи

Многоуровневая процедура анкетирования с обработкой и сообщением результатов каждого тура экспертам, работающим изолированно друг от друга.

Этапы проведения:

- Экспертам предлагаются вопросы и формулировки ответов без аргументации.
- Полученные оценки обрабатываются с целью получения средней и крайних оценок, результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок каждого. При отклонении оценки от среднего значения эксперт ее аргументирует.
- Эксперты изменяют свою оценку, объясняя причины корректировки. Результаты обрабатываются и сообщаются экспертам. При отклонениях оценок от среднего значения эксперты комментируют их.

Туры повторяются, пока оценки не станут стабильными.

Теоретико-игровой метод

Применяется при принятии нестандартных решений в ответственных ситуациях, когда речь идет о дальнейшей судьбе компании. Этот метод предусматривает построение экономико-математических зависимостей и положений.

- Реализация метода предполагает организацию совещания в форме игры, где участниками являются лица, занимающие ключевые посты в управлении фирмой. Каждый участник вводит в компьютер максимальные требования, и после обработки всех требований компьютер выдает ответ о возможности реализации его запросов либо рекомендует изменить первоначальные требования. Эта процедура продолжается либо до получения результата, который устроил бы всех участников, либо до полного разногласия.
- Условиями эффективного использования данного метода является доверие к используемой модели и ее качественное построение, а также высокий интеллектуальный уровень участников игры.

Методы подключения новых интеллектуальных ИСТОЧНИКОВ

Основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под надзором высококвалифицированного специалиста. К ним относятся метод *наставничества* и *работа с внешними консультантами*.

- Наставником признается специалист, который на практике может передавать ученику свой опыт, знания и методику, а также имеет склонности к самообразованию и повышению своего профессионализма.
- Консультант – это знаток передового опыта и методологии, специалист, накопивший навыки решения на практике разнообразных управленческих задач.

- **Управленческое консультирование – это разновидность квалифицированной помощи со стороны с целью совершенствования и развития систем управления, результатом которой является разработка набора решений либо по созданию нового процесса (развитие), либо по усилению сильных и уменьшению слабых сторон реального процесса (совершенствование).**
- **Разработке набора решений предшествуют сбор информации, контроль, исследование и диагностика.**