1 Co właściwie próbujesz rozstrzygnąć

Pytanie decyzyjne zamiast zbierania wszystkiego

Zdanie „muszę lepiej poznać temat” rzadko określa koniec pracy. Temat można poznawać coraz szerzej, podczas gdy najbliższe działanie pozostaje niejasne. Jeśli planujesz spotkanie, możesz czytać o komunikacji, promocji, potrzebach uczestników i wyposażeniu sal. Każda z tych dziedzin ma znaczenie. Nie wszystkie muszą jednak zostać rozpoznane przed decyzją, czy zarezerwować konkretny termin. Dobre pytanie wskazuje krok, który obecnie zależy od twojego wyboru.

Zapisz je czasownikiem. „Wybrać miejsce na dwa najbliższe spotkania” daje inną pracę niż „przemyśleć rozwój wydarzeń”. „Zamówić pierwszy nakład” nie jest tym samym co „ustalić całą strategię wydawniczą”. To drugie zagadnienie może obejmować pierwsze, ale próba rozstrzygnięcia wszystkiego naraz utrudnia sprawdzenie, co jest już gotowe. Zbyt szeroki zakres pozwala każdemu nowemu materiałowi wyglądać na konieczny.

Wybór powinien mieć także granicę czasu i skutek. Określ, czego będzie dotyczył, kiedy zostanie wykonany oraz co zmieni w pracy. Jeśli decyzja o narzędziu obejmuje jedynie krótką próbę dla małej grupy, nie opisuj jej jak zakupu dla całej organizacji. Jeśli natomiast od razu przyjmujesz długie zobowiązanie, nie nazywaj go niewinnym testem. Potrzebna wiedza zależy od rzeczywistego kroku, a nie od wygodnej nazwy.

Decyzja i czynność przygotowawcza

Rozpoznaj, czy obecny krok rzeczywiście zmienia sytuację, czy jedynie ją przygotowuje. Możesz zdecydować o zebraniu warunków korzystania z miejsca, nie wybierając jeszcze rezerwacji. Możesz też przygotować roboczy opis zajęć, nie uruchamiając zapisów. Taki podział bywa pomocny, jeżeli uczestnicy rozumieją status działania. Staje się kłopotliwy, gdy przygotowanie z zewnątrz wygląda już jak przyjęta obietnica.

Spójrz na wybór z perspektywy odbiorcy. Czy po twojej wiadomości ktoś przestanie szukać innego terminu, rozpocznie własne przygotowanie albo poniesie wydatek? Jeśli tak, krok ma konsekwencję, nawet gdy we własnym planie nadal nazywasz go wstępnym. W opisie decyzji uwzględnij tę konsekwencję i potrzebny sposób uzgodnienia. Sama etykieta „robocze” nie wyjaśnia automatycznie wszystkim granicy zobowiązania.

Czasem właściwe jest przygotowanie kilku rzeczy równolegle. Można sprawdzić warunki dwóch miejsc, zanim wybierze się jedno. Nie należy jednak zlecać obu pełnej realizacji pod

pozorem porównania. Wcześniej ustal, co pozostaje rozpoznaniem, jaki nakład jest uzgodniony i w którym momencie trzeba podjąć właściwe rozstrzygnięcie. Dzięki temu etapowanie naprawdę ogranicza niepewność, zamiast ukrywać podwójne zobowiązanie.

Przed rozpoczęciem pracy zapytaj więc: co po tym kroku będzie trudniejsze do cofnięcia? Odpowiedź pomaga dobrać potrzebną wiedzę. Niewielka czynność przygotowawcza może wymagać tylko jasnego zakresu. Krok zamykający dostępne alternatywy potrzebuje innego namysłu, nawet jeśli sam zajmuje kilka minut.

Wiele pytań ukrytych w jednym

Organizator kursu zastanawia się, czy „wejść w nową tematykę". Pod tym zdaniem kryją się różne wybory: czy zbadać zainteresowanie, czy przygotować krótki program, czy przyjąć zapisy i czy ponieść koszt pełnego cyklu. Można zdecydować o pierwszym kroku bez rozstrzygnięcia ostatniego. Nie wolno jednak pobierać wiążących zgłoszeń, udając, że wciąż jedynie swobodnie sprawdza się pomysł.

Rozdzielenie pytań ma sens wtedy, gdy etapy naprawdę można oddzielić. Ustal, co pierwszy krok zostawia otwarte, a co już przesądza. Krótka rozmowa z potencjalnym odbiorcą może dostarczyć wiedzy. Publiczna zapowiedź konkretnego terminu może dodatkowo wytworzyć oczekiwanie. Rezerwacja wymagająca opłaty tworzy kolejny skutek. Nie są to zamienne sposoby „rozpoznania zainteresowania".

Zdarza się również, że analiza dotyczy sprawy, której nie możesz rozstrzygnąć. Pracownik porównuje warianty organizacji pracy, choć o dostępności ludzi decyduje inna osoba i nie została jeszcze zapytana o warunki. Następna tabela nie usunie tej zależności. Potrzebna jest konkretna rozmowa o tym, kto wybiera, kto przygotowuje rekomendację i czego oczekuje się od każdej strony.

Nie oznacza to, że warto pracować wyłącznie nad własnymi decyzjami. Rekomendacja jest użytecznym wynikiem, jeśli została tak uzgodniona. Powinna wskazywać pytanie, rozważane możliwości i powód proponowanego wyboru. Różni się jednak od samodzielnego przyjęcia zobowiązania. Jasność tej roli chroni przed sytuacją, w której ktoś ponosi nakład na dokładne porównanie, a dopiero na końcu dowiaduje się, że decydent kieruje się zupełnie innym warunkiem.

Wystarczające rozwiązanie ma określony zakres

Herbert Simon opisywał model wyboru uwzględniający ograniczone możliwości rozpatrywania alternatyw. Rozważał między innymi sekwencyjne poszukiwanie rozwiązania

spełniającego poziom aspiracji, zamiast założenia, że wybierający potrafi porównać wszystkie możliwości. Była to propozycja teoretycznego opisu podejmowania decyzji [6]. Nie daje ona automatycznej odpowiedzi, jaki poziom wymagań przyjąć w konkretnej pracy.

Praktyczne znaczenie tego rozróżnienia widać przy prostych zakupach. Możesz szukać najlepszego produktu w całej dostępnej ofercie albo produktu spełniającego ustalone zastosowanie i warunki. Druga droga wymaga wcześniejszego określenia, co znaczy „spełnia". Bez tego łatwo uznać za wystarczające pierwsze rozwiązanie, które dobrze wygląda, lub bez końca podnosić oczekiwania po każdym obejrzanym wariancie.

W tej książce określenie „wystarczająco dużo informacji" zawsze odnosi się do konkretnego wyboru. Nie oznacza pełnej wiedzy o dziedzinie. Oznacza wiedzę pozwalającą odpowiedzialnie wykonać opisany krok przy zachowaniu istotnych warunków. Niewiadoma o przyszłym rozwoju oferty może pozostać otwarta. Niewiadoma o tym, czy wolno użyć wybranego rozwiązania w planowanym celu, może wymagać wyjaśnienia przed działaniem.

Pomaga dopisanie zdania kończącego analizę: „Po tej pracy będę w stanie wybrać jeden z dostępnych terminów dla określonej grupy". Jeśli rezultat brzmi „będę lepiej zorientowany", zapytaj, do czego ta orientacja ma służyć. Bywa potrzebna jako osobny etap nauki, lecz nie warto mieszać jej z obietnicą zamknięcia decyzji.

Warunki konieczne i pożądane korzyści

Dwie osoby mogą mieć te same dane i wybierać inaczej, ponieważ inaczej rozumieją dobry rezultat. Jedna szuka najmniejszego nakładu początkowego, druga możliwości szybkiej zmiany, a trzecia przewidywalnej jakości. Zanim poprosisz o więcej informacji, sprawdź, czy spór nie dotyczy właśnie wartości i priorytetów. Danych nie da się użyć do zastąpienia uzgodnienia, którego nikt nie podjął.

Warunek konieczny określa, bez czego wariant nie może zostać przyjęty dla danego zastosowania. Preferencja opisuje korzyść, której chcesz więcej, jeśli można wybierać między dopuszczalnymi rozwiązaniami. Dostępność miejsca w potrzebnym terminie może być warunkiem. Przyjemniejszy wystrój bywa preferencją. Jeżeli pomylisz te kategorie, atrakcyjny szczegół może przesłonić brak podstawowej przydatności.

Nie twórz jednak listy warunków koniecznych z każdej wygody. Gdy wszystkie oczekiwania stają się obowiązkowe, żaden wariant nie przechodzi dalej. Wtedy albo uczciwie zmieniasz zakres przedsięwzięcia, albo sprawdzasz, które wymaganie zostało zapisane bez uzasadnienia. Nie należy rozluźniać istotnych wymagań tylko dlatego, że utrudniają wybór. Można natomiast

zakwestionować własny nawyk, na przykład przekonanie, że każde spotkanie musi odbywać się w tym samym miejscu co poprzednie.

Jak rozpoznać kryterium, które coś wyjaśnia

Słowo „jakość” jest zbyt szerokie, jeśli nie wiadomo, czego dotyczy. Dla wyposażenia pracowni może oznaczać określoną przydatność w zadaniu, trwałość przy danym użytkowaniu lub możliwość obsługi. Dla szkolenia mogą liczyć się ćwiczenia, poziom wejściowy i możliwość zastosowania wiedzy. Nie trzeba wszystkiego przeliczać na punkty. Trzeba natomiast rozumieć, jak obserwacja wpłynie na ocenę.

Ustal źródło potwierdzenia warunku. Deklaracja dostawcy, własna próba i opinia użytkownika mają różną rolę. Jeśli warunek wynika z wymagań specjalistycznych, jego ocenę należy oprzeć na właściwej kompetencji oraz dokumentacji. Zwykła lista porównawcza nie zastąpi takiej oceny. Dla preferencji estetycznej wystarczy często świadomy osąd osoby, która będzie korzystać z rozwiązania.

Warto zapytać, czy dane kryterium rozróżnia obecne warianty. Jeśli wszystkie dostępne miejsca mają tę samą liczbę miejsc siedzących, dalsze analizowanie tej cechy nie pomoże wskazać jednego z nich. Nadal może to być konieczny warunek, który już sprawdzono. Nie trzeba jednak wracać do niego przy każdym następnym zestawieniu, o ile warunki nie uległy zmianie.

Inaczej wygląda kryterium, którego nikt nie potrafi ocenić. Zdanie „wybierzmy najbardziej przyszłościowe rozwiązanie” wymaga doprecyzowania: na jakie przewidywane zastosowanie, w jakim czasie i przy jakim koszcie zmiany? Bez tego dowolna obietnica rozwoju może wygrać z rzeczywistą potrzebą. Niepewna przyszłość nie znika po nazwaniu jej strategiczną.

Priorytet ujawnia się przy rezygnacji

Łatwo zgodzić się, że chcemy rozwiązania szybkiego, taniego, wygodnego i elastycznego. Rzeczywisty wybór pojawia się wtedy, gdy trzeba ustąpić w jednej z tych cech. Przygotuj więc krótkie porównanie dwóch dopuszczalnych dróg i nazwij różnicę. Czy przyjmujesz wyższy koszt, aby zachować możliwość zmiany? Czy akceptujesz mniej wygodny dojazd, aby nie przesuwać terminu? Taka odpowiedź jest bardziej użyteczna niż kolejny zbiorczy ranking.

Nie wszystkie różnice muszą zostać rozstrzygnięte z góry. Można zacząć od oceny wykonalności, a następnie porównać pozostałe warianty według najważniejszych preferencji. Ważne, aby nie dopisywać nowego warunku dopiero wtedy, gdy ulubiona możliwość przegrywa.

Jeżeli pojawia się rzeczywiście pominięta potrzeba, wprowadź ją jawnie i zastosuj do wszystkich porównywanych rozwiązań.

Zmiana kryterium nie jest sama w sobie błędem. Rozpoznanie problemu może ujawnić istotny wymóg. Trzeba jednak odróżnić nowe zrozumienie zadania od obrony wcześniejszej sympatii. Pomaga zapis przyczyny: „Potrzebujemy dostępu także wieczorem, ponieważ wtedy odbywa się część działań". Znacznie słabiej brzmi: „Dopiszmy elastyczność", gdy to słowo ma jedynie podnieść ocenę jednego wariantu.

Ustal także, czego w tej decyzji nie będziesz optymalizować. Osoba wybierająca krótki kurs nie musi równocześnie znaleźć docelowej ścieżki całego rozwoju zawodowego. Może określić, że pierwszy wybór ma dać możliwość sprawdzenia jednego zastosowania. Rezygnuje wtedy z części ambicji na tym etapie, zachowując sens działania. To świadome ograniczenie zakresu, nie ogłoszenie, że dalsze potrzeby przestały istnieć.

Kto poniesie skutek wyboru

Decyzja może być mała dla osoby zatwierdzającej i duża dla osoby, która ma ją wykonać. Zmiana terminu spotkania nie kosztuje nic w arkuszu, ale może wykluczyć część uczestników. Nowe wyposażenie mieści się w budżecie, lecz wymaga czasu na przygotowanie miejsca. Prostszy formularz ułatwia pracę zgłaszającemu i przenosi uzupełnianie braków na odbiorcę. Dlatego opis skutku powinien obejmować rzeczywistych uczestników, a nie tylko osobę podejmującą wybór.

Nie jest potrzebna rozbudowana mapa wszystkich możliwych interesów. Wystarczy wskazać, kto będzie korzystał z rozwiązania, kto je obsłuży i czyj istotny warunek może zostać pominięty. Następnie zapytaj te osoby o konkretną potrzebę. Pytanie „czy wam się podoba?" daje inny materiał niż „czy w tych godzinach możecie rzeczywiście uczestniczyć?". Pierwsze zbiera wrażenia. Drugie pomaga sprawdzić wykonalność.

Potrzeba osoby nie jest jeszcze wspólnym priorytetem

Zebranie oczekiwań nie kończy pracy nad wyborem. Jedna osoba potrzebuje krótkiego czasu realizacji, inna ma ograniczoną dostępność, a jeszcze inna odpowiada za obsługę po zakończeniu. Wszystkie te informacje mogą być prawdziwe. Trzeba rozpoznać, czy da się je spełnić łącznie, czy wymagają świadomego ustalenia pierwszeństwa.

Jeżeli pojawia się sprzeczność, nazwij ją wprost i zachowaj role. Osoba przygotowująca porównanie może pokazać skutki każdej drogi, ale nie musi mieć prawa zmienić celu przedsięwzięcia. Z kolei decydent nie powinien opisywać własnej preferencji jako

jednomyślnego stanowiska grupy. Uzgodnienie sposobu rozstrzygnięcia pozwala zamknąć wybór także wtedy, gdy nie wszyscy preferują ten sam wariant.

Pomaga opis rzeczywistej rezygnacji. Zamiast ogólnego „nie da się zadowolić wszystkich" wskaż, który warunek pozostanie niespełniony i jak zostanie obsłużony jego skutek. Być może potrzebne jest inne rozwiązanie dla części uczestników albo zmiana zakresu. Być może uzasadniona będzie rezygnacja z dodatkowej korzyści. Wybór staje się czytelny, gdy wiadomo, za jaką różnicę bierze się odpowiedzialność.

Nie musisz zbierać kolejnych opinii, jeśli istota konfliktu jest już znana. Dalsza konsultacja ma wtedy sens tylko z określonym pytaniem, na przykład o możliwość przygotowania alternatywy. Powtarzanie głosowania nad tą samą preferencją może zwiększyć nakład, nie zmieniając podstawy decyzji.

Konsultacja ma określoną rolę

Przed rozmową powiedz, czy zbierasz informacje, uzgadniasz kryteria, czy podejmujesz wspólną decyzję. Uczestnik powinien wiedzieć, co może się zmienić pod wpływem jego odpowiedzi. Nie warto przedstawiać gotowego rozstrzygnięcia jako otwartych konsultacji. Nie warto też obiecywać jednomyślności, jeżeli na końcu wybór należy do wyznaczonej osoby.

Rozbieżne odpowiedzi są użyteczne, gdy pokazują odrębne warunki. Jedna grupa może preferować spotkanie stacjonarne, inna uczestnictwo zdalne. Nie rozstrzygniesz tego przez obliczenie średniej z dwóch nieporównywalnych ocen wygody. Potrzebujesz ustalić cel wydarzenia, warunki udziału i dopuszczalną organizację. Czasem rozwiązaniem jest wybór dla konkretnej grupy, czasem podział działania, a czasem świadoma rezygnacja z części oczekiwań.

Jeśli nikogo nie pytasz, nie zapisuj własnego przypuszczenia jako potrzeby użytkowników. Możesz zanotować hipotezę: „Sądzimy, że krótszy format ułatwi udział". Później sprawdź ją w odpowiednim zakresie. Takie nazwanie niewiedzy nie osłabia decyzji. Pozwala zobaczyć, które założenie może wymagać rozmowy lub próby.

Pozostawienie sprawy bez decyzji też ma konsekwencje

Czekanie może być rozsądnym wariantem. Dostępna za kilka dni informacja pozwoli uniknąć poważnego błędu, a odroczenie nie naruszy ważnego zobowiązania. Trzeba jednak opisać, na co się czeka i kto pilnuje dalszego kroku. „Wrócimy do tematu" nie określa działania. Po pewnym czasie brak wyboru może sam przesądzić o utracie terminu lub dostępności.

Rozróżnij odroczenie od utrzymania obecnego sposobu. Odroczenie oznacza, że rozstrzygnięcie nastąpi po określonym zdarzeniu. Utrzymanie oznacza, że świadomie wybierasz

dotychczasową drogę w opisanych warunkach. W obu przypadkach można określić moment przeglądu. Nie należy natomiast ukrywać dalszych kosztów obecnego stanu tylko dlatego, że nie trzeba podpisywać nowego zamówienia.

W codziennej pracy przydaje się prosty test gotowości do analizy. Czy potrafisz jednym zdaniem nazwać decyzję, wskazać osobę uprawnioną, najważniejsze warunki i najbliższy skutek? Jeśli tak, możesz wybierać potrzebne informacje. Jeśli nie, dalsze zbieranie materiałów prawdopodobnie będzie rozpraszać uwagę między kilkoma różnymi problemami.

Zacznij od rzeczywistej sprawy, nie od budowania idealnego systemu podejmowania decyzji. Opisz ją na tyle dokładnie, aby druga osoba wiedziała, co po rozstrzygnięciu zostanie wykonane. W następnym kroku oddziel to, co już wiadomo, od tego, co tylko zakładasz. Właśnie na tej różnicy opiera się możliwość zakończenia analizy bez udawania pełnej pewności.

F30 Projekt własnego wyboru

Połącz przygotowanie, działanie i późniejszą naukę.

Data: _____ Zadanie: _____

Obszar ustalenia	Miejsce na własny zapis
Pytanie i kryteria	
Kluczowa niewiadoma	
Sposób jej rozpoznania	
Wybór i zobowiązanie	
Wynik w tym samym zakresie	
Wniosek i dalsza decyzja	

O Autorze



Dr inż. Sławomir Świtek – menedżer, praktyk biznesu i wykładowca akademicki. Prowadzi zajęcia m.in. z przywództwa dla uczestników studiów MBA. W pracy ze studentami szczególną uwagę poświęca kształtowaniu takich cech, jak dyscyplina, motywacja, odpowiedzialność, samodzielność i odporność na trudne sytuacje.

Jako certyfikowany Master Black Belt wykorzystuje koncepcje Lean i Six Sigma do rozwijania umiejętności pracowników oraz metody coachingowe w celu poprawy efektywności całej organizacji. W swojej praktyce łączy doświadczenie przemysłowe, dydaktyczne i doradcze.

Autor przygotowuje swoje publikacje z myślą o studentach i praktykach, którzy oczekują materiału łączącego zwięzłą teorię, logiczną metodykę oraz bogaty zestaw ćwiczeń i rozwiązań.