

КЕЙС 3. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: ЗАДАЧИ, ПРИЕМЫ, ТЕХНОЛОГИИ

Цель — научить участников системно работать с информацией и принимать управленческие решения.

Основная задача ситуационного анализа — грамотно, без домыслов работать с информацией.

Технология 1. «Колесо»

Шаг первый: «Туманная ситуация». Основная задача — описать проблему так, как вы себе ее представляете на данный момент. Здесь можно излагать собственные домыслы, опасения, чувства, даже приходящие в голову варианты решения. Основная ловушка этого этапа — поиск решения, принятие решения.

Описав проблему, вы обобщаете информацию: «Итак, на первый взгляд, проблема заключается в том-то. На данном этапе я собираюсь решать ее так-то». Это «туманная формулировка» проблемы.

Шаг второй — «Поиск фактов». Задача этого шага — дать несколько четких ответов на вопросы:

- ☐ В чем конкретно проявляется проблема?
- ☐ Что я о ней знаю?
- ☐ Что о ней знают другие?
- ☐ Чего я о ней не знаю? Какой информации мне не хватает?

Шаг третий — «Определение проблемы». Ваша задача на этом шаге — дать проблеме позитивную формулировку.

Приведите несколько вариантов ответа на два вопроса:

- ☐ Почему я столкнулся с этой проблемой?
- ☐ Что будет, когда у меня этой проблемы не станет?

Ответ на последний вопрос (что будет, если проблемы не станет?) — это образ решенной проблемы. Вам нужно соотнести образ решенной проблемой с вероятными причинами ее появления.

Шаг четвертый — «Создание поля идей». Это мозговой штурм. Все посетившие вас идеи необходимо записывать, не критикуя и не оценивая их реалистичность. Ваша задача — набрать как можно больше идей. В конце этого шага у вас должно измениться настроение — появится чувство перспективы.

Шаг пятый — «Оценка и отбор». Задача шага — определить критерии отбора идей и оценить реалистичность каждой из них по выделенным критериям. Оставьте 2–3 рабочие идеи.

Шаг шестой — «Образ решения». Задача шага — продумать сценарий практической реализации наиболее реалистичной идеи. Описать мероприятия, шаги, которые вам предстоит сделать на пути решения.

Шаг седьмой — «Составление плана действий». Задача шага — составить конкретный и четкий план действий, направленный на практическое воплощение выбранного сценария. Для удобства заполняется таблица.

Что нужно сделать?	Кто будет этим заниматься?	Когда это нужно сделать?	Каким образом это делать?	Где?
Список мероприятий, действий, необходимых для реализации задуманного	Возле каждого мероприятия (действия) появляется ответственное лицо	Возле каждого мероприятия проставляются конкретные сроки исполнения	Возле каждого мероприятия выписываются необходимые средства, ресурсы, схемы действий	Обозначается место проведения мероприятия (или действия)

Шаг восьмой — «Действия и их оценка». Это шаг практической реализации и последующей оценки действий. После достижения результата полезно задать себе несколько вопросов:

- ☐ Достигнут ли ожидаемый результат?
- ☐ Какие трудности встретились в процессе реализации сценария?
- ☐ Все ли трудности были учтены вначале? Если нет, то почему?
- ☐ Какие интересные открытия были сделаны в процессе реализации сценария?
- ☐ Чему вас может научить этот опыт?

Упражнение 1

Вспомните нерешенную проблемную ситуацию. Проанализируйте ее при помощи технологии колеса, занося информацию в таблицу.

Шаг	Информация
1. Туманная ситуация	На первый взгляд, проблема заключается...
2. Поиск фактов	В чем конкретно проявляется проблема? Что я о ней знаю? Что о ней знают другие? Чего я о ней не знаю? Какой информации мне не хватает?
3. Определение проблемы	Почему я столкнулся с этой проблемой? Что будет, когда у меня этой проблемы не станет?
4. Создание поля идей	Что можно сделать, чтобы решить эту проблему?
5. Оценка и отбор	По каким критериям я буду отбирать рабочие идеи? Рабочими идеями являются:
6. Образ решения	Что нужно сделать, чтобы рабочая идея была реализована?
7. План	Кто мне поможет? Когда это лучше делать? Какие ресурсы нужно привлечь?
8. Выводы	Чему меня научила работа с технологией «Колеса»?

Технология 2. «Три сундука»

Нужно последовательно наполнить информацией три сундука.

Чтобы наполнить **первый сундук**, нужно ответить как можно подробнее на вопрос: «Если мы идем по этому пути, если мы принимаем это решение, какие неприятности и ущербы в принципе могут нас ожидать?»

Чтобы наполнить **второй сундук**, нужно оценить реальную угрозу каждого риска, содержащегося в первом сундуке, сформировать возможный «негативный сценарий» развития событий:

- ☐ Что нам грозит, если случится, произойдет...? или: Что самое страшное может произойти, если...?
- ☐ Насколько реально, что произойдет это?

Третий сундук заполняется «противоядиями». Методом мозгового штурма вам нужно найти способы защиты и противодействия «негативным сценариям»:

- ☐ Что можно сделать, если произойдет, случится это...?
- ☐ Есть ли у нас ресурсы или страховка, если произойдет...?

Если «противоядие» не найдено для 70% «негативных сценариев», то потенциальное решение чрезвычайно рискованно. 30% риска допустимо. Однако бывают ситуации и решения, по отношению к которым справедливо и актуально крылатое выражение: «Риск — благородное дело».

Упражнение 2

Вспомните ситуацию, требующую оценки рисков, и заполните последовательно три сундука.

Первый сундук (наполняется рисками)	Что плохого, в принципе, может произойти?
Второй сундук (наполняется реальными угрожающими сценариями развития событий)	Какие из рисков действительно реальны? Каким может быть самый деструктивный сценарий реализации реальных рисков?
Третий сундук (наполняется «противоядиями»)	Что можно сделать, чтобы предотвратить деструктивное развитие событий или противостоять ему?
Ваше решение	
Выводы	Чему меня научила работа с технологией трех сундуков?

Технология 3. «Лестница»

Чтобы подняться по лестнице, нужно последовательно пройти пять ступенек.

Первая ступенька: Что это такое? Нужно записать как можно больше вариантов ответов.

Вторая ступенька: Что вы имели в виду? Нужно записать комментарии к каждому варианту ответа.

Третья ступенька: В чем различия? Нужно зафиксировать принципиальные отличия в комментариях.

Четвертая ступенька: В чем сходство? Нужно зафиксировать принципиальные сходства в комментариях.

Пятая ступенька: Новое общее определение. Нужно составить развернутое общее определение понятия с учетом и различия и сходства в комментариях.

Упражнение 3

Инструкция. Разделитесь на три группы. С использованием технологии «Лестница»

- ☐ первая группа формирует рабочее определение понятия «инициативность»;
- ☐ вторая группа формирует рабочее определение понятия «ответственность»;
- ☐ третья группа формирует рабочее определение понятия «творчество».

Понятие, над определением которого вы работаете (подчеркните): «инициативность», «ответственность», «творчество».

Ступени	Определения
1	Что для вас ... (понятие) Например, инициативность – это... (как можно больше вариантов ответов)
2	Что я имею в виду, когда говорю ... (понятие) – это...? Например, что я имею в виду, когда говорю «Инициативность – это ...»
3	Какие принципиальные различия есть в этих формулировках? Например, с одной стороны инициативность понимается как... с другой стороны инициативность понимается как... с третьей стороны инициативность понимается как...
4	Какие принципиальные сходства есть в формулировках? Например, в нескольких случаях инициативность понимается как...
5	Рабочее определение понятия
Выводы	Чему научила работа с технологией «Лестница»?