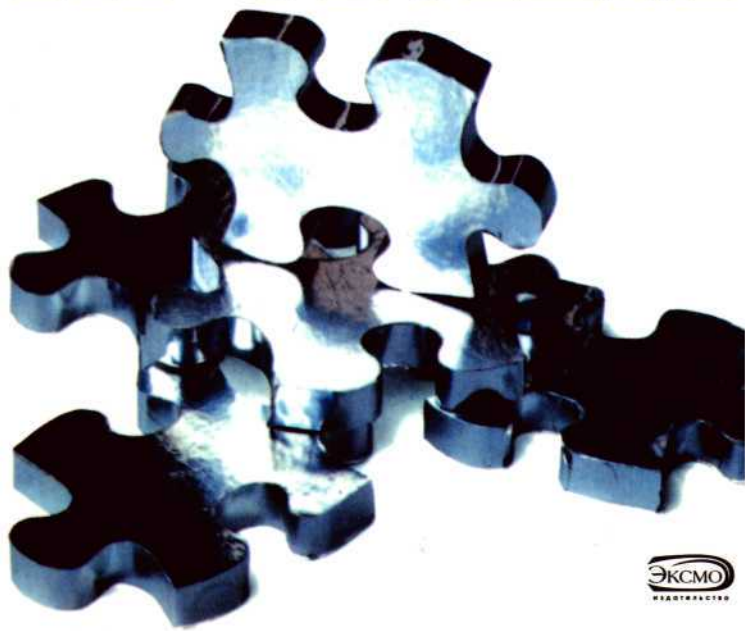


Менеджмент
на ладони

Кратко
и ясно

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ



УДК 159.9
ББК 88.5
К 41

Редакция учебной и деловой литературы
«Eksmo Education»

Ответственный редактор Н.В. Шульпина
Перевод с английского А.А. Лев

Кинан К.

К 41 Решение проблем / Пер. с англ.; Парал. тит.
англ. - М.: Эксмо, 2006. - 80 с.

Жизнь — это постоянное движение вперед. Автор в доступной форме рассказывает о том, как правильно выбрать цель, как преодолеть трудности, возникающие на пути к ней.

Если вы хотите научиться распознавать проблему еще в момент ее появления, находить оптимальный выход из трудных ситуаций, избегать принятия неверных решений, то эта книга именно для вас.

Книга рассчитана на руководителей и менеджеров, которые заинтересованы в оптимизации работы своей компании, в создании оптимальных условий для работы коллектива, но будет интересна также широкому кругу читателей.

УДК 159.9
ББК 88.5

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения автора и издательства Ravette Publishing Limited

Original English language edition Copyright © 1996 by Kate Keenan
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part of any form.

This translation published by arrangement with Ravette Publishing Limited

ISBN 5-699-14275-4
ISBN 1-85304-792-9 (англ.)

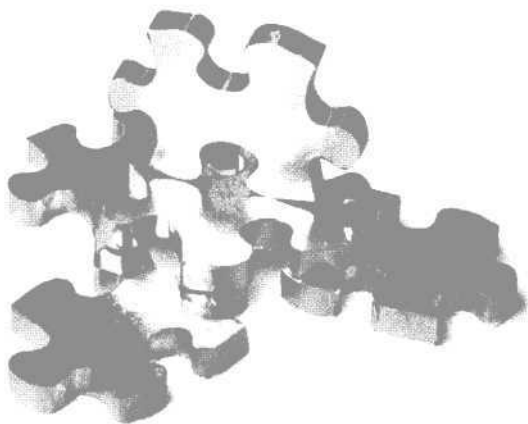
© Kate Keenan, 1996
© А. Лев, перевод, 2005
© ООО «Издательство «Эксмо», 2006

www.natahaus.ru

Содержание

Введение.....	7
Необходимость решения проблем.....	9
Идентификация проблемы.....	16
Поиск решения.....	24
Принятие решения.....	38
Планирование действий и контроль.....	50
Ваше отношение к решению проблем.....	57
Проверяем еще раз.....	63
Преимущества успешного решения проблем.....	66
Глоссарий.....	68
Об авторе.....	69

Эта книга предназначена тем, кто хочет
лучше управлять, но слишком
занят, чтобы учиться



Введение

Если вы поставили перед собой определенную цель, то рано или поздно столкнетесь с множеством проблем, которые будут препятствовать ее достижению.

Путь к мечте иногда можно сравнить с путешествием на маленьком ялике по узкому проливу без карты, сигнальных огней и рации. Усилия, прилагаемые для того, чтобы понять возникшую проблему, определить ее причину, найти решение и принять меры для его воплощения, иногда заводят в тупик. Может показаться, что намного проще игнорировать происходящее в надежде, что проблема исчезнет — но так не бывает.

Эта книга предложит вам несколько способов решения проблем и покажет, как приблизиться к решению. Как только вы поймете суть этого процесса, остальное будет делом техники.



Необходимость решения проблем

Под проблемой обычно подразумевают ситуацию, вызывающую состояние неуверенности и сомнений, или какое-либо препятствие. Отсутствие стимула делать что-либо вообще, не говоря уже о желании принимать правильные решения, чаще всего само по себе становится проблемой.

Некоторые люди считают определение сути проблемы самым сложным шагом, в то время как другие видят камень преткновения в поиске выхода из сложившейся ситуации. Для многих принятие решения об устранении проблемы представляется очень трудным, другие — сопротивляются внедрению в жизнь выбранного решения, опасаясь неожиданных последствий.

Непонимание проблемы

Можно простить людям то, что они сразу не распознали проблему, ибо она редко появляется в виде подарка с надписью «проблема», а, как правило, подкрадывается в тот момент, когда ее меньше всего ожидают, или же сваливается, как гром среди ясного неба. Образно говоря, проблемы бывают всевозможных форм и размеров и не имеют четко очерченных границ. И это не самые важные

или существенные аспекты, которые первыми привлекают внимание. Хуже всего, что в начале трудности представляются чем-то одним, а позже превращаются в нечто совершенно противоположное.

Неготовность встретиться с проблемами

Порой сложно примириться с самим фактом возникновения проблемы. Этому есть несколько причин.

- Если проблема подразумевает удар по чувству собственного достоинства, чувству стыда или вины, единственный способ справиться с ней — это отрицать существование проблемы как таковой. Реальность слишком неприятна для того, чтобы размышлять над ней.
- Если поиски козла отпущения более важны, чем решение проблемы, проще всего пустить все на самотек — решение проблемы отойдет на второй план.
- Если решение проблемы подразумевает попытки кого-нибудь переубедить, скажем, речь идет о персональной привычке или плохом поведении, то легче избегать подобных спорных вопросов, чем рискнуть вызвать негативную или агрессивную реакцию с чьей-либо стороны.

Очень хочется не встречаться с проблемами или надеяться на то, что все они или никогда не появятся, или решатся сами собой. К сожалению, проблемы редко исчезают, обычно положение только ухудшается.

Просто поведав кому-нибудь о своих проблемах, вы не решите их, так же как и не решат проблему откладывание решения и обвинения в чей-то адрес. Не имеет значения, кто виноват, вам нужно обнаружить и распознать проблему, а потом решить, как с ней справиться.

Жизнь с проблемами

Очень редко можно встретить человека, у которого нет проблем. И все же большинство людей вполне счастливы, живя со своими проблемами или приспособившись к ним вместо того, чтобы решать их. Так происходит потому, что решение проблем неизменно включает в себя серьезный процесс мышления. Если проблема кажется недостаточно серьезной, время и средства, затраченные на ее решение, несопоставимы с полученной пользой. Поэтому многих устраивает жизнь с проблемами или их игнорирование.

Только когда проблема становится слишком велика, вдруг находится стимул решить

ее. Например, ваш офис обычно напоминает хранилище всевозможных предметов. В нем царит постоянный беспорядок, но вы спокойно находите необходимые вещи. И вдруг господин Хеймат, ваш лучший клиент из Германии, извещает вас о своем неожиданном визите, что подталкивает вас к действию, ведь усилие, затраченное на уборку, ничто по сравнению с необходимостью произвести хорошее впечатление. Не сделав этого, вы можете потерять его доверие и в конечном итоге сам бизнес. Это как раз то, что является стимулом для действия.

Поспешность действий

Когда сталкиваешься с неожиданной, серьезной или экстренной проблемой, появляется крайняя необходимость действовать, и действовать немедленно, времени на размышления нет. Подобная тенденция — мчаться вперед, лишь бы чувствовать, что вы что-то делаете, — весьма привлекательна, тем более что видимость работы создает впечатление у вас и у остальных, что что-то происходит.

Но, претворяя в жизнь решение без предварительного определения настоящей проблемы, вы будете терпеть неудачи до тех пор, пока не перестанете решать незначительные проблемы или тратить энергию на то, что никогда

не было первостепенно важным. Ведь часто вы не только теряете драгоценное время, но еще и оказываетесь перёд лицом проблемы, которая в десять раз хуже, чем предыдущая.

Боязнь принимать решение

Процесс решения проблем обычно сопровождается определенной степенью неуверенности в своих силах. Для того чтобы решить проблемы, нужно принять решение. Именно это — самый трудный шаг для некоторых людей. Размышления над тем, какое именно решение принять, могут затянуться и привести к сомнениям и проволочке.

Вероятность принятия неправильного решение пугает людей и приводит их к полной бездеятельности. Часто люди не могут осознать, что отсутствие каких-либо действий — это тоже решение, сравнимое с определенными действиями. Как только вы поймете, что жизнь будет идти своим чередом независимо от вашего участия, лучше брать быка за рога и принимать правильное решение, даже если оно вам не вполне нравится. Не следует пускаться все на самотек.

Делаем выводы

Проблемы кажутся преувеличенными, слишком большими, слишком трудными, и вы не знаете с какой стороны к ним подойти. Ошибка, которую люди обычно совершают, состоит в том, что они думают, будто нужно решить проблему как можно быстрее. Они боятся поступить неправильно и поэтому стараются ничего не предпринимать, но вполне отдают себе отчет в том, что паника мешает им трезво мыслить.

Все, что требуется, — это расслабиться и спокойно подумать, а уж затем предпринимать определенные шаги. А именно: дать ответы на следующие вопросы.

- В чем состоит проблема?
- Каковы возможные решения?
- Какое решение будет наилучшим?

Если вы дадите ответы на эти вопросы, то в дальнейшем наверняка примете правильное решение.

Спросите себя

Подумайте о том, как вы обычно справляетесь с проблемами, и дайте ответы на следующие вопросы.

- ▲ Часто ли вам не удается распознать проблему?
- ▲ Находите ли вы, что сталкиваться с некоторыми проблемами особенно сложно?
- ▲ Вы предпочитаете жить с кучей проблем или решать эти проблемы?
- ▲ Надеетесь ли вы, что если будете долго игнорировать проблемы, они, в конечном счете, исчезнут?
- ▲ Часто ли вы предпринимаете какие-либо действия, не определив прежде, в чем суть настоящей проблемы?
- ▲ Сопротивляетесь ли вы принятию решения, если однажды уже ошиблись?
- ▲ Сложно ли вам сделать первый шаг для решения проблемы?

Если вы ответили утвердительно на все или на большинство вопросов, вам нужно переоценить ваше отношение к решению проблем.

Все получится, если...

- ★ быстро распознавать проблемы;
- ★ смело смотреть проблеме в глаза;
- ★ признать, что принимать решение лучше, чем ничего не делать;
- ★ признать, что, для того чтобы решить проблему, нужно приложить усилия;
- ★ понять, что, прежде чем что-либо предпринимать, нужно определить суть проблемы;
- ★ перед тем как приступить к решению проблемы, расслабитесь и подумаете;
- ★ рано или поздно решитесь взяться за проблему.

Идентификация проблемы

Очень важно уметь выделять среди множества проблем, с которыми вы ежедневно сталкиваетесь, существующие реально. Иногда то, что кажется пустяком, маленькой неприятностью, это только вершина огромного айсберга. Случается и другая ситуация: вы, подобно Дон Кихоту, сражались со свирепыми великанами, а на самом деле они оказались безобидными ветряными мельницами.

Следовательно, прежде чем что-нибудь предпринимать, обязательно нужно убедиться, что объект вашего беспокойства действительно является проблемой. Это можно сделать, описав в деталях сложившуюся ситуацию и исследовав ее первопричины. Также следует четко знать, чего вы хотите достичь, решая проблему.

Что происходит?

Для того чтобы быстро найти выход из трудной ситуации, следует правильно определить ее суть. Формулировка проблемы — это уже половина решения. Если вы не оценили ситуацию правильно, то не сможете в полной мере понять проблему, и не имеет значения, насколько очевидной она вам представляется. Нужно осознать, как проблема влияет на текущее положение вещей. Рассмотрим некоторые трудные ситуации.

Тест на выживание. Вы принимаете участие в эксперименте на выживание и заброшены вместе с коллегой в середину вересковой пустоши. У вас есть один велосипед. Нужно добраться до контрольной точки за два часа. Моросит дождик, поэтому ориентироваться можно только лишь по карте и компасу.

Смена места работы. Неожиданно вам предложили работу на Ближнем Востоке. Предложение поступило в тот момент, когда перспектива сделать карьеру на нынешней работе для вас ничтожно мала. Да и супруг (супруга) уже давно намекает, что пора что-то менять.

Компьютерная программа. Ваши конкуренты снижают цены. Вы проанализировали возможности производства и сбыта и обнаружили, что работа вашей компьютерной программы не обеспечивает быстрого товарооборота. Значит, снижать цены вы не можете.

Нарушение графика выполнения работ. Очередной срок поставки истек. Заказчик в ярости. В прошлый раз тоже не удалось выполнить работу вовремя, и это побудило вас разумно планировать свои действия. Вы были уверены, что сбоев больше не будет. Должно быть, вы вновь в чем-то ошиблись.

Составьте список фактов, которые, по вашему мнению, могут помочь понять суть проблемы.

Это позволит увидеть реальное положение вещей.

Что нужно знать о проблеме

Как только вы определили, что проблема существует, ответьте на следующие вопросы:

1. Насколько незамедлительно необходимо решить проблему?
2. Нуждаетесь ли вы в помощи со стороны?
3. Есть ли необходимость разузнать о проблеме больше?

Ответы на эти вопросы помогут найти выход из затруднительной ситуации.

Тест на выживание. Вам необходимо срочно действовать, в противном случае вы рискуете застрять в этой пустоши на всю ночь и, возможно, даже умереть от переохлаждения. Вы и ваш коллега должны держаться вместе.

Смена места работы. Вы можете подумать над сменой места работы некоторое время, чтобы решить, что делать. Необходимо посоветоваться с членами семьи, так как их это тоже касается. Вам определенно нужно больше узнать об условиях жизни в новом месте.

Компьютерная программа. Решите этот вопрос в кратчайшие сроки, иначе вы потеряете бизнес. Составьте список технических

требований и обсудите его с сотрудниками компании.

Нарушение графика проведения работ. Вам следует убедиться в том, что срок окончания работ еще не подошел. Спросите у других людей, почему, по их мнению, возникает такая проблема, и узнайте больше о том, как они организуют свое время.

Если у вас получится это сделать один раз, то в дальнейшем вы сможете описывать детали проблемы и даже увидеть целиком всю ситуацию со стороны. Иногда дело не в том, что нет выхода из ситуации, а в том, что из-за небрежности неправильно определена суть проблемы. Подобно тому, как врач может поставить правильный диагноз лишь после изучения всех симптомов болезни.

Как это произошло?

Подумайте о возможных причинах, приведших к сложившейся ситуации. Сконцентрируйтесь на том, что вам известно, узнайте мнение других людей, взгляните на проблему объективно, и вы сможете найти простое решение, которое вначале казалось вам сложным.

Тест на выживание. Вы оказались здесь потому, что были настолько самонадеянны, что

пожелали испытать себя силами природы. Вы не имели ни малейшего представления о том, для чего вам это нужно.

Нарушение сроков. Вы не следили за календарем или просто невнимательно отнеслись к заказу, потому что были абсолютно поглощены другим проектом.

Решить любую проблему станет намного легче, если найти ее корень, получить четкое представление о том, каким образом она появилась.

Определение цели

Для решения проблемы нужно точно определить свою цель в создавшейся ситуации и понять, что вы потеряете, потерпев неудачу. Сделав это, вы сможете определить важные и второстепенные стороны проблемы. Например:

Тест на выживание

Цель — испытать себя.

Потери — возможный удар по самолюбию.

Продвижение по службе

Цель — развиваться, делать карьеру.

Потери — утрата возможности для личного роста и разрушение семьи.

Компьютерная программа

Цель — не отставать от конкурентов.

Потери — утрата контроля над бизнесом.

Нарушение графика

Цель — удовлетворить ценного заказчика.

Потери — возможность потерять этого заказчика и, может быть, других тоже.

Исходя из анализа видно, что некоторые проблемы таят в себе много неудобств, если не решать их, а другие — имеют незначительные последствия. То, что казалось неразрешимой проблемой, оказывается всего лишь мелкой неприятностью, а то, что, на первый взгляд, было пустяком, может иметь серьезные последствия.

Делаем выводы

Понимание происходящего и определение возможных причин позволяет уточнить, что на самом деле является проблемой.

Потратив немного времени на оценку ситуации, вы сможете принять правильное решение и понять, насколько безотлагательным является решение проблемы и что может случиться, если ничего не предпринимать.

Точное определение проблемы увеличивает шансы найти подходящее решение.

Спросите себя

Подумайте о тех факторах, которые влияют на определение проблемы и дайте ответы на следующие вопросы.

- ▲ Понимаете ли вы, что изучение проблемы поможет внести ясность в понимание положения дел?
- ▲ Записываете ли вы суть проблемы, чтобы лучше ее понять?
- ▲ Думали ли вы о причине, по которой все произошло?
- ▲ Выяснили ли вы больше о проблеме?
- ▲ Знаете ли вы, какую цель преследуете, решая проблему?
- ▲ Хорошо ли вам известно, что может случиться, если вы не решите проблему?

Все получится, если...

- ★ подготовиться потратить время на изучение проблемы;
- ★ записать то, что происходит;
- ★ обнаружить причину проблемы;
- ★ выяснить больше о происходящем;
- ★ знать, какого результата ожидать от решения проблемы;
- ★ понимать, каковы будут последствия, если оставить проблему нерешенной.
- ★ чувствовать, что вы провели удовлетворительную работу по определению проблемы.

Поиск решения

Проблема редко устраняется с первой попытки. В действительности поспешность создает больше дополнительных проблем, не позволяя найти решение. Иногда самый разумный выход — не делать поспешных шагов.

В большинстве случаев существует несколько вероятных вариантов решения любой проблемы, и очевидное решение совсем не обязательно является лучшим. Правильнее всего — обдумать дополнительные возможности, которые смогут подсказать нужное решение. Это поможет выбрать оптимальный способ действий.

Разработка вариантов

Разработка вариантов включает в себя три процесса: сбор информации, генерирование идей и составление списка.

1. Сбор информации

Первый этап поиска решения - это сбор максимально большого количества информации, имеющей отношение к проблеме. Процесс сбора информации требует предусмотрительности. Рассмотрим, например, случай с компьютерной программой. Если вы установили настройку «Ограничение по цене»,

возможно, вы пропустили появление на рынке идеальной для вашего бизнеса оборудования.

Собирать информацию нужно следующим образом:

- уточнять, что вам необходимо узнать;
- собирать дополнительные сведения, используя свои собственные возможности и консультируясь у других людей;
- составлять список фактов, которые вам удалось узнать любым способом и которые согласуются со здравым смыслом и доступны для понимания.

Факты, имеющие отношение к делу, обязательно будут соответствовать сложности проблемы. Обычно то, что представляется самым запутанным, оказывается элементарным.

Тест на выживание. Вам следует знать направление, в котором следует двигаться, характер ландшафта, предел вашей коллективной выносливости и скорости велосипеда. (А также можете ли вы полагаться друг на друга.)

Компьютерная программа. Вам следует больше знать о различных продуктах на компьютерном рынке. Посоветуйтесь со специалистами в этой области. Затем соотнесите всю полученную информацию с вашими требованиями. (Описание технических

характеристик может быть блестящими, а в действительности...)

Смена места работы. Вам необходимо узнать все об уровне жизни той страны, куда вы собрались, стоимости вещей повседневного обихода, налоговых обязательствах, возможности возвращения, качестве условий для проживания, работы и обучения детей. (Мягкий климат — это замечательно, а каковы цены на зубную пасту и туалетную бумагу?)

Нарушение графика. Вам необходимо узнать, что не работает и по какой причине. Посоветуйтесь с другими и убедитесь лично, ладят ли работники друг с другом, насколько эффективна их совместная работа. (Существует ли между сотрудниками конкуренция, может ли чья-то зависть быть причиной неудач в общем деле?)

Сколько времени и усилий вы потратите на выполнение этих пунктов, зависит от вас, но помните, если вам придется подолгу ожидать каждой крохи информации, то жизнь пойдет своим чередом, пока вы будете заниматься сбором фактов. Опасность промедления состоит в том, что вы можете забыть, для чего собираете информацию, и упустите момент для действий. С другой стороны, не собрав достаточно информации, вы не сможете принять правильное решение.

Как только вы соберете всю возможную информацию, то получите более полное и точное представление о ситуации и основу, от которой можно отталкиваться при поиске необходимого решения. К примеру, в ситуации «Нарушение сроков» выяснилось, что двое сотрудников не ладят друг с другом, а это тормозит работу и срывает производство.

2. Генерирование идеи

Следующий шаг — это разработка идеи, которая должна быть катализатором для принятия решения. Всего лишь несколько проблем имеют одно решение. Что действительно необходимо сделать, так это найти правильное решение. Для этого вам нужен:

- **объективный подход к проблеме.** Готовность смотреть на вещи со стороны поможет уберечься от влияния собственного субъективного мнения. Вы также начнете более охотно принимать нестандартные решения.

- **поиск творческих идей.** Знакомство со взглядами на проблему других людей зачастую позволяет увидеть все в новом свете. Этот процесс нуждается в тщательном контроле.

— Нужно строго ограничить время, отведенное для размышления. (Слишком

долгое обдумывание может помешать воплощению идеи в жизнь.)

- Все выдвинутые предложения должны быть приняты в первоначальном виде без обсуждения и записаны для дальнейшего анализа. (Даже безрассудная идея может быть приемлема для последующего рассмотрения, так как может натолкнуть на другие варианты.)
- Каждый должен разрабатывать и предлагать идеи. (Пока идеи предлагаются, потеря веры в успех исключена, следовательно, никакое мнение не будет сразу отклонено.)

Мнение окружающих людей почти наверняка обеспечит вас более широким выбором новых идей и возможных вариантов.

3. Составление списка идей

Запишите все идеи, с помощью которых можно прийти к решению проблемы. К примеру:

Тест на выживание

Способы добраться до контрольной точки:

Вариант 1. Один из вас крутит педали, а второй сидит на раме.

Вариант 2. Вы оба идете и катите велосипед.

Вариант 3. Один идет, второй едет впереди.

Вариант 4. Вы бросаете жребий, кто из вас отстает.

Нарушение графика

Для выполнения работы в срок можно использовать несколько вариантов.

Вариант 1. Установить новые стандарты.

Вариант 2. Улучшить порядок работы.

Вариант 3. Обсудить все с главными исполнителями и убедить их самостоятельно решить проблему.

Вариант 4. Заменить нерадивых работников.

Записывая разнообразные идеи, которые могут помочь в решении проблемы, вы увидите огромное количество выходов из сложившейся ситуации. Более того, как только все будет записано, сможете даже сформулировать будущее решение. К примеру:

Тест на выживание

Вариант 5. Вы оба можете и ехать, и идти. Один из вас едет на велосипеде в течение полчаса, оставляет велосипед следующему и идет пешком. Второй доходит до велосипеда и за пятнадцать минут обгоняет идущего.

Затем оставляет велосипед и идет пешком. И так происходит до тех пор, пока вы оба не достигнете пункта назначения.

Нарушение графика

Вариант 5. Одного из работников оставьте на его рабочем месте, а второго переведите в другой отдел.

Анализ вариантов

Поиск наилучшего пути решения проблемы означает анализ всех возможных вариантов. Редко встречается проблема, которую можно решить только одним способом. Если вам кажется, что решение — единственное, постарайтесь признать, что вы недостаточно хорошо изучили остальные варианты.

Три вещи, на которые следует обратить внимание.

1. Ограничения.

Чтобы начать отбор решений, вы можете подгонять их под некоторые или под все основные условия, которые обычно влияют на оценку вариантов, а именно:

Стоимость. (Какую сумму вы реально можете потратить?)

Доступность. (Когда я смогу получить то-то и то-то?)

Время. (Сколько времени это займет?)

Например:

Компьютерная программа

Если четвертый вариант в вашем списке — это программа, у которой намного больше возможностей, чем вам нужно, и к тому же она требует много времени для обучения, а стоит на пятьдесят процентов дороже, чем вы в состоянии потратить на ее приобретение, то, вероятнее всего, вы отклоните этот вариант.

Однако если первые три решения из вашего списка полностью удовлетворяют вас доступностью, а также возможностью сэкономить время и деньги, то эти варианты непременно останутся в вашем списке для дальнейшего рассмотрения.

2. Аргументы «за» и «против»

После рассмотрения ограничений у вас останется всего несколько вариантов. Сейчас предстоит взвесить все «за» и «против».

Например, в случае с компьютерной программой:

- Вариант 1. Недорогая и доступная программа.

- «За»: она соответствует вашим требованиям не полностью.
- «Против»: ограниченный объем памяти.
- Вариант 2. Довольно сложная стандартная программа.
 - «За»: программа полностью удовлетворяет вашим требованиям.
 - «Против»: требуется время на обучение персонала.
- Вариант 3. Новая усовершенствованная программа.
 - «За»: наличие дополнительных возможностей сверх требуемых.
 - «Против»: цена на 15% выше, чем вы можете себе позволить.

Серьезная оценка поможет исключить те решения, которые совершенно неосуществимы.

3. Шансы на успех

Следующим шагом должно быть отсеивание наименее пригодных вариантов и оценка шансов на успех каждого из оставшихся решений. Это может подать вам наиболее удачную идею, которая и решит проблему.

- Вариант 1. Маловероятно, что эту программу удастся приспособить к постоянным изменениям на рынке.

- Вариант 2. Эта программа, возможно, и будет выполнять ваши требования, но понадобятся дополнительные затраты на обучение персонала.
- Вариант 3. Вероятно, этот вариант удовлетворит все ваши потребности, даже если он несколько дороже того, что вы можете себе позволить.

Отсеивание вариантов, которые явно не смогут обеспечить удовлетворительное решение, подразумевает, что первый будет отброшен и второй, возможно, тоже. А вот третий вариант, несмотря на перерасходы, — наилучший способ решить проблему.

Все это может показаться каким-то запутанным и трудоемким процессом, но это действительно позволит понять, какое из решений имеет шанс на воплощение в жизнь, а какое является неосуществимой идеей. Шансы сделать выбор наугад уменьшатся.

Последний взгляд

Прежде чем закончить анализ вариантов, обдумайте проблему еще раз. Вам следует убедиться, что вы видите ситуацию в перспективе, а не просто вошли в азарт в процессе разработки возможных вариантов решения проблемы. (К примеру, вы настолько запутались

в ценах на рынке, что можете подумать, что 15 тысяч фунтов стерлингов за компьютерную программу — сущий пустяк, несмотря на то что вы планировали потратить только половину от этой суммы.)

По этой причине следует ответить еще на три вопроса.

1. Нужно ли вам окончательное решение или достаточно предпринять временные меры?
2. Необходимо решить проблему немедленно или можно отложить и подождать более благоприятной ситуации?
3. Нужно ли вообще решать эту проблему?

Таким образом, например, в случае с установкой компьютерной программы, ответив на эти вопросы, вы увидите, что нет необходимости срочно менять ее, вполне можно удовольствоваться недорогой обновленной версией в качестве временной меры. Через полгода вы сможете себе позволить новейшую программу, и, возможно, к тому времени ее цена даже упадет.

Что же касается смены места работы, когда вы ответите на поставленные вопросы, то поймете, что уже приняли решение отказаться от предложения. Собрав всю информацию до мельчайших деталей, вы осознаете, что, работая на нынешнем месте, расширяя свои

перспективы, сотрудничая с людьми, вы имеете множество возможностей для карьерного роста. Следовательно, это не та проблема, которую нужно решать.

Делаем выводы

Даже если кажется, что ответ очевиден с самого начала, стоит потратить немного времени на изучение всех возможных вариантов, так как очевидный выбор может оказаться не самым лучшим в сложившейся ситуации.

Если вы рассмотрите максимальное количество интересных и конкурентоспособных вариантов, у вас появятся огромные возможности для решения проблемы и выбора наиболее правильного варианта.

Закончив анализ ситуации, вы, возможно, придете к выводу, что с этой проблемой можно жить и нет никакой потребности принимать решение, пока ситуация не начнет усугубляться. Также может оказаться, что это вовсе не проблема и вы бы никогда не узнали о ней, если бы не потянули за эту канитель — поиск решения.

Спросите себя

Обдумайте ваш способ находить выход из ситуации и дайте ответы на следующие вопросы.

- ▲ Вся ли возможную информацию вы собрали?
- ▲ Признаете ли вы, что раньше никогда не могли получить всю информацию, как бы вы этого ни хотели?
- ▲ Подошли ли вы к проблеме непредвзято и с множеством разнообразных идей?
- ▲ Вы уже сделали выбор наилучшего варианта для серьезного рассмотрения?
- ▲ Отсеяли ли вы неприемлемые варианты после учета определенных ограничений?
- ▲ Взвесили ли вы все «за» и «против» по всем вариантам и предусмотрели ли шансы на успех для каждого из них?
- ▲ Чувствуете ли вы, что тот или иной вариант может решить проблему?

Все получится, если...

- ★ собрать достаточно информации о сути проблемы;
- ★ проанализировать информацию;
- ★ выработать как можно больше вариантов решения проблемы;
- ★ правильно сопоставить ваши варианты относительно стоимости, доступности и времени;
- ★ взвесить все «за» и «против»;
- ★ обдумать все возможности и вероятность успеха;
- ★ быть уверенным в том, что это и есть решение проблемы.

Принятие решения

Проблемы никогда не устраняются сами собой, для этого обязательно нужно принять какие-либо решения. Перспектива принятия решения может заставить вас обвязать голову полотенцем и прилечь в затемненной комнате с бокалом. Или даже повесить на стену список вариантов, закрыть глаза и ткнуть пальцем наугад. Как бы там ни было, все это едва ли приведет к наилучшему результату.

Постарайтесь не бояться принимать решение и не позволяйте предыдущим досадным промахам остановить вас. Следует внимательно изучить имеющиеся варианты, все взвесить, посоветоваться с друзьями, использовать логику и чутье.

Решаем, что делать

Здравый смысл обычно играет ключевую роль для принятия решения о том, что предпринять. В целом решения должны основываться на логическом подходе, это сделает их понятными для окружающих и более легкими для осуществления. Но если решение логически не обосновано, значит, оно было принято по подсказке вашей интуиции. Оба варианта имеют как «плюсы», для того чтобы ими воспользоваться, так и «минусы», которые следует учитывать.

Логическое решение

Принимать решение логическим путем наиболее эффективно, когда вы обладаете всей доступной для этого информацией. Выбор подхода, основанного на логике, удовлетворителен, если вы чувствуете себя комфортно при мысли, что, по крайней мере, вы поступили рационально.

Чтобы принять логическое решение вам следует:

- взвесить все варианты и, возможно, пронумеровать их для внесения ясности в ход мыслей;
- выбрать лучший из перечисленных вариантов, отвергнув остальные;
- решить, какой из отвергнутых вариантов с наибольшей вероятностью может привести к желаемому результату.

Однако, с другой стороны, каким бы логически обоснованным вам ни казалось принятое решение — это предубеждение. Ведь вы можете остановить выбор на каком-либо варианте неосознанно. Обычно это происходит тогда, когда различные варианты находятся на стадии разработки. И такой подход может повлиять на анализ всех остальных вариантов.

К примеру, когда вы решаете, какой компьютерной программе отдать предпочтение, информация, полученная раньше, может породить подсознательную уверенность, что некий бренд является лучшим.

Это означает, что подготовка к принятию решения послужила созданию субъективного мнения, а ваше решение будет подтверждением личных предпочтений.

Кроме того, пристрастное решение может выглядеть вполне рационально, но на самом же деле на него повлияли ваши личные предпочтения, а не логическое осмысление. Проверьте это, подбросив монетку. Вы уже ожидаете определенного результата? Мы не осознаем, насколько свою пристрастность до тех пор, пока сама жизнь не покажет, что бессознательно мы уже приняли решение, но не признаем этого.

Интуитивное решение

Принятие решения на интуитивном уровне — иногда единственный способ найти выход из трудной ситуации, который чаще всего используется при недостатке информации. Интуитивное решение, основанное на шестом чувстве, руководится «внутренней реакцией», или «предчувствием». Предчувствия могут быть столь же обоснованными, сколь и логическое решение.

На самом деле, должны быть определенные причины, чтобы интуитивное решение было более уместным, чем логическое. Это, как правило, бывает:

- когда есть неуверенность и очень мала вероятность продвижения вперед;
- когда набор «фактов» ограничен и не вырисовывается четкая линия дальнейшего поведения;
- когда есть много приемлемых вариантов решения с одинаково хорошими обстоятельствами.

Каким бы привлекательным ни казалось интуитивное решение, его «минус» в том, что человек обычно неохотно признает решающую роль интуиции в принятии какого-нибудь решения. Ведь он не может подкрепить свой поступок каким-либо рациональным обоснованием. Люди предпочитают логический анализ, потому что он исключает возможность риска.

Возможно, было бы мудрее облачить ваше интуитивное решение в логические доспехи, чтобы обеспечить благосклонное отношение других людей к вашему предложению, как к тщательно продуманному. Таким образом, если, например, в глубине души вы чувствуете, что смена места работы — это большая

ошибка, то, вместо того чтобы сказать «Мне не кажется это правильным», лучше сказать «Я думаю, там будут недостаточно хорошие условия для образования детей, слишком жарко и высокая цена на туалетную бумагу, поэтому, надо полагать, лучше отказаться от этого предложения». В этом случае вероятность того, что окружающие захотят оспаривать ваше решение, будет очень мала.

Взвешивание и обсуждение

Если вы не уверены, что принимаете правильное решение, отведите больше времени на обдумывание вашего решения.

Это можно делать тремя способами.

- **Отложить до утра.** Если на утро вы не изменили своего мнения, это может означать, что вы принимаете правильное решение.
- **Обсуждение.** Если решение напрямую затрагивает других людей, как, например, в случае со сменой места работы, посоветуйтесь с ними, это позволит вам оценить все имеющиеся у вас доводы и даже увидеть новое решение.
- **Испытание.** Если вы попали в затруднительную ситуацию, то проведение испытаний для разных решений — это наилучший способ найти то, которое

приведет к желанному результату. К примеру, гарантируя выполнение работы в срок, вы можете инициировать ряд изменений в производстве, чтобы увидеть какое из изменений даст оптимальный результат. Это может быть комбинация факторов, которая в конечном итоге решит проблему, но, только попробовав разные способы, вы поймете это.

Однако надо опасаться слишком долгих раздумий или траты большого количества времени на эксперименты. Проблема может достигнуть критического состояния и превратиться в кризис. Враг обычной мудрости — не идеи, а развитие событий. Ожидание развития ситуации помогает прояснить мысли, но слишком долгое ожидание лишает мысли подвижности.

Никогда не забывайте об одном верном средстве для любой ситуации: если сомневаетесь — скажите «нет».

Вероятность риска

Принимая решение, вы обычно испытываете неуверенность. Не имеет значения, как много изысканий вы сделали и как долго готовились к решающему шагу, вы никогда не будете абсолютно уверены, что это решит проблему. Так как маловероятно, что можно

собрать всю информацию, относящуюся к вашей проблеме, даже самой элементарной, следует признать, что ваше решение базируется на не совсем полных знаниях.

Таким образом, всегда существует вероятность появления некоей неконтролируемой силы, которая помешает устранить проблему даже с помощью лучшего решения. Чтобы проанализировать риск, дайте ответ на следующий вопрос: **«Каков будет результат воплощения в жизнь этого решения?»**

Если уверенности все же нет, следует еще раз обдумать все варианты, чтобы ваше решение было реализовано удачно. Нужно предусмотреть все возможные риски. Например:

Компьютерная программа. Если вы остановились на нестандартной компьютерной программе, это чревато несовместимостью с установленными моделями компьютеров, может расстроить все машины и сделать работу компании менее продуктивной.

Сроки выполнения. Если вы решили, что двоих неуживчивых сотрудников следует призвать к дисциплине, может случиться, что вы только раздуете существующее недовольство. Это также приведет к тому, что следующий срок выполнения работы снова будет нарушен.

Чем больше ваша неуверенность, тем сложнее принять решение. Постаравшись предвидеть, что с вами может случиться, вы будете чувствовать себя увереннее. Развитие событий, тем не менее, остается рискованным, но, по крайней мере, риск не будет неожиданностью для вас. Вы сможете подготовиться.

Анализ решения

Прежде чем начинать действовать, рассмотрите ваше решение. Вы можете убедиться, что предприняли правильные шаги, лишь тщательно проанализировав их. Сделайте это, ответив на два вопроса.

1. Будет ли это непосредственным решением проблемы?

Утвердительный ответ означает, что вы приняли правильное решение. Например:

Тест на выживание. Да, потому что, как только вы вовремя достигнете пункта назначения, проблема будет решена.

Нарушение графика. Да, потому что вы провели защитную процедуру и разделили бунтовщиков, в которых была вся загвоздка, так что следующую работу вы наверняка выполните в срок.

2. Сможет ли ваше решение предотвратить в будущем появление подобных проблем?

Если ответ утвердительный — отлично. Например:

Тест на выживание. Да, так как вы больше никогда в жизни не согласитесь на подобный эксперимент.

Если же ваш ответ отрицательный, вам потребуется принимать дополнительное решение, рассмотрев другие варианты. К примеру:

Нарушение графика. Несмотря на то что вы сделали все, чтобы следующие сроки не были нарушены, волнение не улеглось, потому что разногласия между этими двумя людьми не устранены и другие сотрудники принимают участие в этом. Следовательно, проблема может возникнуть снова. Вам следует решить, что нужно делать для того, чтобы восстановить престиж фирмы и помирить ваших сотрудников.

Несмотря на вашу уверенность в том, что первоначальная идея решит проблему, вам следует убедиться, что у вас не появилась еще одна. Например:

Тест на выживание. Даже если вы и придете в пункт назначения вовремя, вы можете поссориться, так как один из вас будет первым на велосипеде. А эта ссора может перерасти в длительный конфликт, который повлияет на вашу дальнейшую жизнь и ваш бизнес.

Делаем выводы

Когда вы сталкиваетесь с необходимостью принять решение, от вас требуется просто принять его. Если вы будете бездействовать, могут возникнуть нежелательные обстоятельства, которые вы наверняка не сможете контролировать.

Логика и интуиция — одинаково правильные способы сделать выбор. Какой из них вы сделаете, зависит от характера проблемы. Не имеет значения, сколько информации собрано, вы можете по-прежнему не доверять сложившейся картине. Если вы сомневаетесь насчет того, какое вам принимать решение — логическое или интуитивное, — доверьтесь интуиции.

Завершающая деталь в разгадке головоломки — учет риска. Обычно это позволяет сконцентрироваться, что в свою очередь делает принятие решения не таким сложным.

Пересмотр решения помогает понять, будет ли решена проблема полностью или только частично. Если решена всего лишь часть проблемы, есть вероятность, что она появится снова через какое-то время и вам придется искать дополнительное решение, чтобы это не повторилось в дальнейшем.

В процессе принятия решения одно положительное обстоятельство вы, несомненно, найдете — это то, что вы принимаете решение, а любое решение приносит огромное облегчение.

Спросите себя

Подумайте о принятом решении и дайте ответы на следующие вопросы.

- ▲ Не обманываете ли вы себя, считая свое решение логически обоснованным, хотя на самом деле оно предвзятое?
- ▲ Понимаете ли вы, что интуитивное решение столь же обоснованно, сколь и логическое, зачастую оно даже наиболее подходящее.
- ▲ Нашли ли вы время все тщательно обдумать?
- ▲ Уверены ли вы в своем решении или вам нужно оставить его до утра?
- ▲ Посоветовались ли вы с тем, кого непосредственно затронет ваше решение?
- ▲ Предусмотрели ли вы все риски?
- ▲ Можете ли вы быть уверены, что ваше решение предотвратит повторное появление проблемы.

Все получится, если...

- ★ принимая решение, руководствоваться логикой, а не внутренними предрассудками;
- ★ без колебаний довериться интуиции, когда не получается использовать логику для принятия правильного решения;
- ★ советоваться с окружающими о результативности вашего решения;
- ★ обсуждать ваши решения с теми, кого они непосредственно затрагивают;
- ★ следовать принципу «утро вечера мудренее», когда вы в чем-то неуверены;
- ★ допускать, что ваше решение необязательно верное;
- ★ научиться различать, когда необходима временная мера, а когда — окончательное решение;
- ★ убедиться, что ваше решение навсегда разрешит проблему.

Планирование действий и контроль

Когда пройдет эйфория, вызванная процессом подготовки к принятию решения, вы поймете, что проблему все-таки нужно решать. Необходимо действовать, чтобы реализовать ваше решение. Зачастую бывает сложно приступить к выполнению того, что уже решено.

Если коллеги или друзья способствовали принятию решения, поставьте их в известность о своих намерениях, прежде чем претворять их в жизнь. Если они не принимали участия в разработке вариантов, поставьте их в известность о том, что вы решили, и объясните почему, так они смогут помочь вам удачно осуществить задуманное.

Чтобы превратить решение в действие, вам необходимо составить план дальнейших действий. Затем вам следует воплотить план в жизнь и убедиться, что проблема решена, и, если потребуется, принять корректирующие меры.

Составление плана

Составление плана действий играет ключевую роль, если вам необходимо использовать любую возможность, чтобы решить проблему. Четкий и ясный план станет вашим

путеводителем в сложном процессе превращения вашего решения в действительность.

Множество проблем остаются нерешенными не потому, что они слишком сложны, а потому, что такие важные вопросы, как «Что нужно делать?» и «Кто это будет делать?» не были заданы. Или, если вопросы были заданы, не было приложено никаких усилий, чтобы найти на них разумный ответ. Для этого необходимо:

- составить список задач, которые нужно выполнить;
- определить, что мешает идти намеченным путем, например недостаток навыков или возможностей;
- распределить отдельные задачи среди сотрудников и руководить процессом.

При составлении плана действий вам следует изложить на бумаге, что вы хотите получить в результате, кто будет это делать и каким образом. Этот процесс поможет вам понять, что именно необходимо для обеспечения успешного выполнения вашего решения.

Сообщение о решении

Приняв решение, не бросайтесь сразу воплощать в жизнь ваш блестящий план, вначале

сообщите о нем окружающим, чтобы вызвать у них заинтересованность. Для этого нужно:

- посмотреть на ваше решение со стороны и подумать, как оно может затронуть окружающих. Постарайтесь предусмотреть любые возможные возражения в ответ на предложенную вами линию поведения, например: «Мы уже обновляли систему, исправление дефектов заняло много времени»;
- дать людям возможность узнать, как решение проблемы улучшит положение вещей, и популяризировать свою идею. В разговоре о проблеме упомяните, что, если оставить ситуацию без изменений, она только ухудшится, затем обстоятельно объясните какие преимущества получают окружающие, согласившись на перемены. Это поможет людям с большей готовностью принять ваше решение.

Как вы будете рассказывать о вашем решении, зависит от масштабности проблемы — это небольшая корректировка или серьезные изменения. Например, для установления новой компьютерной программы нужны только переговоры с операторами, тогда как приглашение новых сотрудников требует полной реорганизации вашего бизнеса.

Реализация решения

Решение работать требует определенных обязательств и усилий. Всегда легче выполнить работу, привлекая к этому тех, кто играет ключевую роль в решении проблемы. Думая, что вы в состоянии сделать все самостоятельно, вы взвалите на себя больше, чем необходимо, тем более если для этого требуется, чтобы остальные изменили свое поведение.

К примеру, в ситуации с нарушением графика нужно предпринять следующие шаги.

- Спросить сотрудников, работающих в разных комнатах, что они думают о проблеме и в чем они видят ее решение.
- Объединить этих двоих сотрудников, чтобы проанализировать вместе с ними, как их личные мнения и решения могут быть скомбинированы для достижения общей цели.
- Согласуйте их действия, чтобы решить проблему.

Чем больше людей вы сможете вовлечь в осуществление вашего решения (особенно если они были причиной проблемы), тем более вероятно, что они примут изменения, ожидаемые от них, и охотнее согласятся работать над решением проблемы.

Контроль над процессом

Когда ваши планы начнут воплощаться в жизнь, возникнет необходимость контролировать процесс для уверенности в том, что вы в курсе всех событий и что ваше решение воплощается в жизнь. Если не следить за тем, как продвигается дело, может возникнуть еще одна проблема (на этот раз излишняя), которую нужно будет решать. Контроль предусматривает:

- сравнение полученного результата с ожидаемым;
- анализ всех случаев, из-за которых ситуация развивалась не по плану;
- согласование плана, если не был достигнут необходимый результат.

Делаем выводы

Для того, чтобы определенное решение стало решением проблемы, необходимо действовать. Вам следует планировать, как вы будете воплощать в жизнь вашу идею. Каждый, кто вовлечен в процесс решения проблемы, должен быть полностью информирован о происходящем, а также о том, какие выгоды это ему принесет.

Действовать — значит продвигаться по пути решения проблемы. Это должно давать вам значительную уверенность в том, что она будет решена.

Спросите себя

Подумайте о предпринимаемых вами для решения проблемы действиях и дайте ответы на следующие вопросы.

- ▲ Составили ли вы план действий?
- ▲ Преподнесли ли вы ваше решение таким образом, чтобы все согласились с ним?
- ▲ Уверены ли вы в том, что все, кто привлечен к решению проблемы, задействован в работе?
- ▲ Придумали ли вы, каким способом будете вести наблюдение за решением проблемы?
- ▲ Обязались ли вы довести дело до конца?
- ▲ Действительно ли продвигается решение проблемы?

Все получится, если...

- ★ составить план необходимых действий;
- ★ дать людям возможность узнать, каким образом они получают пользу от решения проблемы;
- ★ убедить вовлеченных непосредственно в рабочий процесс людей осуществлять решение;
- ★ найти способ отмечать свои успехи, чтобы иметь возможность следить за процессом;
- ★ предпринимать действия для решения проблемы.

Ваше отношение к решению проблем

Чтобы преуспеть в решении проблем, нужно верить, что результаты ваших усилий существенно изменят положение вещей.

Даже если вы не вдохновлены на борьбу с трудностями, вы получите огромное удовлетворение от поиска решения. Секрет состоит не в том, чтобы не сдаться в процессе поиска решения, и не в преодолении панического страха перед трудностями, а в том, чтобы планировать успешный исход.

Желание справиться с проблемами

Желание выйти из трудной ситуации играет значительную роль в решении проблемы. Хорошее расположение духа — это движущая сила, производящая энергию, позволяющую справляться с проблемами. Это:

- уверенность в себе перед превратностями судьбы;
- желание увидеть проблемы в качестве возможностей, а не преград;
- вдохновение от перспективы достижения цели.

Если вы будете придерживаться точки зрения, что поиск решения — это способ

преодолевать препятствия и достигать цели, то откроете для себя, что проблема оказывается не такой уж и страшной и решить ее намного легче, чем казалось.

Решительность

Любой человек может справиться с проблемой, для этого необязательно обладать какими-то особенными способностями. Нужно только быть решительным. Это подразумевает:

- **быть объективным.** Заставьте себя оставаться в стороне от проблемы и бесстрастно взирать на нее (делая вид, что это чужая проблема), это даст вам возможность увидеть истинное положение вещей.
- **быть целеустремленным.** Не позволяйте себе отвлекаться на другие, возможно, более привлекательные занятия, отказывайтесь признавать текущую ситуацию удовлетворительной, сконцентрируйтесь.
- **быть мужественным.** Отказывайтесь признать себя пораженным, придерживайтесь ваших собственных суждений и будьте смелым перед лицом трудностей, это поможет вам удержаться на ногах.

Именно решительность и есть та основа, которая облегчает решение проблемы. Следует

придерживаться мысли, что не любое решение разрушит проблему, а только верное и соответствующее конкретной ситуации. Вы знаете, что должны что-то изменить, и хотите, чтобы ситуация улучшилась, даже если генеральный переворот является неотъемлемой частью процесса решения проблемы. Только если вы полны решимости преодолеть трудности, вы будете контролировать их, а не наоборот.

Приобретение опыта

Взгляд на решение проблемы как на средство, с помощью которого можно чему-нибудь научиться, означает, что, даже если проблема не решается к вашему полному удовлетворению, вы извлечете из этой ситуации урок и в следующий раз у вас получится лучше. Если вам требуется вспомнить, какую вы извлекли пользу, просто спросите себя.

- Научились ли вы чему-нибудь?
- Стали ли вы лучше справляться с проблемами?
- Стали ли вы более уверенными в отношении проблем вообще?

Нет такой проблемы, большой или маленькой, из которой нельзя было бы извлечь полезный опыт. Каждый успех в решении проблемы облегчает решение следующей.

Делаем выводы

Огромное количество проблем кажутся ужасными, но на самом деле лишь немногие оказываются действительно сложными. Проблемы кажутся запутанными и пугают просто потому, что люди боятся необходимости их решать.

Поддержание вашего настроения в соответствии с установками: «Я могу» и «Я собираюсь делать это», — может помочь вам поверить в вашу способность найти решение. Решение проблем — это в основном вопрос правильного отношения к проблеме и подход к этому как к возможности получить опыт.

Спросите себя

Подумайте о вашем отношении к решению проблем и дайте ответы на следующие вопросы.

- ▲ Решились ли вы взяться за решение проблемы (любой)?
- ▲ Пытаетесь ли вы взглянуть на проблему со стороны, рассмотреть ее беспристрастно?
- ▲ Понимаете ли вы, что единственное решение (без рассмотрения возможных вариантов) — это очень долгий путь к решению проблемы?
- ▲ Верите ли вы в свою способность решать проблемы?
- ▲ Придерживаетесь ли вы мнения, что проблема должна быть решена?
- ▲ Осознаете ли вы, что решение проблем снабжает вас ценным опытом?
- ▲ Понимаете ли вы, что каждая решенная проблема облегчает решение последующей?

Все получится, если...

- ★ всегда быть полным энергии, чтобы решать проблемы;
- ★ знать, что пребывание в хорошем расположении духа помогает решать проблемы;
- ★ найти объективный подход к проблеме;
- ★ сконцентрироваться на решении проблемы и не позволять себе отвлекаться на другие вещи;
- ★ не пасовать перед каждым возникающим препятствием;
- ★ настроиться позитивно, чтобы не быть побежденным кажущейся невозможностью решить проблему;
- ★ верить в свою способность решать проблемы;
- ★ извлекать что-то полезное из решения каждой проблемы;
- ★ быть уверенным в том, что все проблемы можно решить.

Проверяем еще раз

Если вам кажется что решить проблему, за которую вы взялись, невозможно, значит, вы упустили один или несколько аспектов.

Определение проблемы

Если неожиданно вы оказались в кризисе, возможно, вы не заметили появления проблемы или не захотели признать ее существования. Быть может, вы испугались, что нужно будет приложить некоторые усилия или не подумали о необходимости описать происходящее. Невозможно конструктивно решить проблему, не определив ее суть.

Поиск решения

Если у вас нет ни одного выполнимого варианта решения, возможно, вы не собрали достаточно информации, чтобы иметь полное представление о проблеме. Или вы не избавились от предвзятого мнения при разработке различных вариантов решения и отбросили многие из них, прежде чем внимательно их рассмотрели. Вероятно, вы так сильно желали преуспеть в решении проблемы, что не уделите достаточно времени для анализа всех вариантов.

Принятие решения

Если после принятия решения вы еще несколько дней находитесь в возбуждении, это может означать, что вы недостаточно хорошо взвесили все «за» и «против». Это могло случиться, если вы пытались использовать логический подход вместо интуитивного. Или наоборот. Возможно, именно эта неуверенность помешала вам принять решение. Принять решение, любое решение, — вот что от вас требуется.

Планирование действий и контроль

Если проблема по-прежнему существует, возможно, вы надеетесь, что она решится сама собой, без каких-либо усилий с вашей стороны. Может, вам не удалось составить план того, что необходимо сделать. Или остальные члены вашего коллектива были недостаточно увлечены претворением в жизнь выбранного решения, потому что вы пытались навязать его, ни с кем не посоветовавшись.

Ваше отношение к решению проблем

Если вы неохотно принимаетесь за решение проблем, возможно, вы просто не верите в свои

силы. Или у вас недостаточно решительности, чтобы довести дело до конца. Принимая решения, вы не только избавитесь от проблем, но и поймете, что все не так сложно, как казалось поначалу.

Преимущества успешного решения проблем

Решение проблем — это неотъемлемая часть работы руководителя. В процессе управления любым делом время от времени появляются проблемы, которые необходимо решать. Дисциплинированный подход позволит вам справиться с любыми трудностями системно и творчески. Чем чаще вы будете это делать, тем лучше это будет у вас получаться. Помимо очевидных выгод от решения проблем, вам предоставляется возможность получить много дополнительных преимуществ.

- Вы научитесь быть готовым к встрече с проблемами.
- Вы сможете предвидеть проблемы.
- Вам в голову будут приходить творческие идеи, как по заказу.
- Вы научитесь находить правильные решения.
- Вы станете решительнее в принятии решений.
- Вы перестанете раздумывать, а будете действовать.

Постоянно решая проблемы, вы будете поддерживать себя в форме и получать новый опыт. А новые трудности подзаряжат вашу энергию и стимулируют вас к действию.

Действие — это спасение. Вы почувствуете, что наконец что-то предприняли. Появление желания справиться с трудностями — уже половина победы.

Глоссарий

Вариант — один из способов решения проблемы.

Интуитивное решение — решение, принятое на основе внутренней убежденности в том, что оно правильное.

Логическое решение — решение, принятое на основе рациональных аргументов и логики.

Обдумывание — подготовка к решению.

Определение — описание сути проблемы.

Оценка — учет мотивов, средств и целей действия, его условий, места в системе поведения личности — необходимое условие правильной оценки этого действия.

Потери — очевидные потери от нерешения проблемы, обычно все сразу, а не только одна.

Принятие мер — действия, совершаемые для осуществления принятого решения.

Проблема — сложный вопрос, задача, требующие разрешения, исследования.

Решение — заключение, вывод из чего-либо, осуществление творческого замысла; сам такой замысел.

Решение проблемы — достижение цели, преодоление препятствий и преград для устранения возникших сложностей.

Риск — возможность опасности, неудачи.

Об авторе

Кейт Кинан — дипломированный психолог со степенью бакалавра, магистр философии. В 1978 году открыла центр психологического консультирования для сотрудников крупных производственных предприятий. Ее цель — помочь людям реализовать свои скрытые возможности.

Разработанные Кейт Кинан индивидуальные программы помогают современным руководителям самостоятельно находить и решать организационные проблемы — от индивидуальной оценки при подборе персонала до создания команды и изучения отношений внутри коллектива. Кейт отдает предпочтение обучению менеджеров, помогает им разрабатывать программы по расширению и развитию ресурсов компании.

По роду своей работы Кейт Кинан пришлось решать так много проблем (и своих, и чужих), что у нее нет никого страха перед этим. Однако она находит наиболее сложной частью процесса понимание сути проблемы. По мнению Кейт, как только вы уясните суть, остальное образуется само собой, как будто решение было predetermined.

Научно-популярное издание

Кейт Кинан

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Зав. редакцией *И. Е. Федосова*
Ответственный редактор *Н.В. Шульпина*
Литературный редактор *В.Н. Михайленко*
Дизайн обложки *Е.В. Брынчик*
Компьютерная верстка *И.В. Середа*

ООО «Издательство «Эксмо»

127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Оптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:

ООО «ТД «Эксмо». 142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,
Белокаменное ш., д. 1, многоканальный тел. 411-50-74.
E-mail: reception@eksmo-sale.ru

Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» для оптовых покупателей:

В Санкт-Петербурге: ООО СЗКО, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е.
Тел. отдела реализации (812) 265-44-80/81/82.

В Нижнем Новгороде: ООО ТД «Эксмо НН», ул. Маршала Воронова, д. 3.
Тел. (8312) 72-36-70.

В Казани: ООО «НКП Казань», ул. Фрезерная, д. 5. Тел. (8435) 70-40-45/46.

В Самаре: ООО «РДЦ-Самара», пр-т Кирова, д. 75/1, литера «Е». Тел. (846) 269-66-70.

В Екатеринбурге: ООО «РДЦ-Екатеринбург», ул. Прибалтийская, д. 24а.
Тел. (343) 378-49-45.

В Киеве: ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Луговая, д. 9. Тел./факс: (044) 537-35-52.

Во Львове: Торговое Представительство ООО ДЦ «Эксмо-Украина»,
ул. Бузкова, д. 2. Тел./факс: (032) 245-00-19.

Мелкооптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:

117192, Москва, Мичурицкий пр-т, д. 12/1. Тел./факс: (095) 411-50-76.
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2. Тел.: (095) 745-89-15, 780-58-34.

Полный ассортимент продукции издательства «Эксмо»:

В Москве в сети магазинов «Новый книжный»:
Центральный магазин — Москва, Сухарева пл., 12. Тел.: 937-85-81, 780-58-81.

В Санкт-Петербурге в сети магазинов «Буквоед»:
«Магазин на Невском», д. 13. Тел. (812) 310-22-44.

Подписано в печать 28.11.2005

Формат 70x90¹/₃₂. Печать офсетная. Бумага офс. Усл. печ. л. 2,93.
Тираж 3000 экз. Заказ 3854.

ОАО «Тверской полиграфический комбинат»

170024, г. Тверь, пр-т Ленина, 5. Телефон: (0822) 44-42-15

Интернет/Home page - www.tverpk.ru Электронная почта (E-mail) - sales@tverpk.ru



Серия: «Менеджмент на ладони»

Книги этой серии предназначены тем, кто хотел бы управлять эффективнее, но слишком занят, чтобы учиться.

Если вы хотите научиться распознавать проблему еще в момент ее появления, находить оптимальный выход из сложных ситуаций, избегать принятия неверных решений, эта книга для вас.

Также в этой серии:

«Делегирование полномочий»

«Объективная оценка поведения»

«Основы планирования»

«Подбор персонала»

«Проведение переговоров»

«Проведение собраний и совещаний»

«Самоменеджмент»

«Уверенность в себе»

«Управление стрессом»

«Управление временем»

«Эффективная мотивация»

«Эффективное общение»

«Эффективное управление»

www.natahaus.ru

Электронная версия данной книги создана исключительно для ознакомления! Реализация данной электронной книги в любых интернет-магазинах, и на CD (DVD) дисках с целью получения прибыли, незаконна и запрещена! По вопросам приобретения печатной или электронной версии данной книги обращайтесь непосредственно к законным издателям, их представителям, либо в соответствующие организации торговли!

www.natahaus.ru