

Решение проблем

Проблемы

Проблемы возникают вследствие непрерывных изменений, происходящих в нашем окружении. Ведь что есть проблема, как не потребность реагировать на изменения, адаптироваться к окружению или пытаться изменить ситуацию к лучшему?

Проблемная ситуация - это такое состояние системы и среды, при котором неудовлетворенность существующим положением дел осознана определенным лицом, но не ясно, что следует предпринять для ее изменения. Такая ситуация порождает проблему.

Существует ряд определений проблемы. Вот некоторые из них:

1. **Проблема** (от греч. *problema* — задача, задание, преграда, трудность) - это осознание субъектом невозможности разрешить трудности и противоречия, возникающие в данной ситуации, средствами наличного знания и опыта. Проблема осознается как такая противоречивая ситуация, в которой имеют место противоположные позиции при объяснении одних и тех же объектов, явлений и процессов или отношений между ними.

2. **Проблема** - это неблагоприятное положение в какой-либо области человеческой деятельности, т.е. расхождение между требуемым (ожидаемым, желаемым) и фактическим состоянием системы или результатов ее функционирования.

3. **Проблема** - это осознание одним человеком или группой людей неудовлетворенностей в отношениях к состоянию некоторой системы и окружающей ее среды. Эти неудовлетворенности могут проявляться в трех основных формах:

- неудовлетворенности от воздействия внешней среды на систему (неудовлетворенности по входу системы);
- неудовлетворенности от воздействия системы на внешнюю среду (неудовлетворенности по выходу системы);
- неудовлетворенности внутренним состоянием системы (неудовлетворенности по элементному составу, структуре, функциям, процессам и т.п.).

4. **Проблема**

- в широком смысле сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения, разрешения;

- в узком смысле - ситуация, характеризующаяся недостаточностью средств для достижения некоторой цели;

- в науке — противоречивая ситуация, выступающая в виде противоположных позиций в объяснении каких-либо явлений, объектов, процессов и требующая адекватной теории для её разрешения.

- в бизнесе – препятствие на пути к достижению поставленной цели.

Важной предпосылкой успешного решения проблемы служит её правильная постановка. Неверно поставленная проблема или псевдопроблема уводят в сторону от разрешения подлинных проблем.

Такой вещи как «объективная проблема» не существует. Проблема возникает только тогда, когда некая ситуация или нечто материальное воспринимается человеком как препятствие или неудовлетворенная потребность. Иными словами, ситуация или вещь становится проблемой или потребностью только при определении ее таковой человеком. Проблемы существуют исключительно в связи с человеческими целями, мотивациями и стремлениями.

Относительно проблем следует отметить:

- проблемы действительно существуют. Они будут у нас всегда, даже после того, как мы «решим» некоторые из них;
- проблемы в действительности являются стимуляторами прогресса. Они почти всегда бывают спутником человеческого стремления к совершенствованию, улучшению;
- реальная сложность, которую требуется преодолеть, – это не сама проблема, а подход к ее решению.

Три типа проблем

На рисунке 1 показаны три различных типа проблем. Первый тип характеризуется возникновением некой преграды на пути к цели. Нам известно, какой дорогой двигаться, однако на пути появляется преграда. Преградой может оказаться возникшая потребность в металле с определенными термическими характеристиками, ухудшение отношений в коллективе или государственное регулирование. Суть в том, что мы в состоянии определить проблему и сосредоточиться на путях ее решения. Затем мы приступаем к решению проблемы, используя с этой целью все доступные нам методы, и либо убираем препятствие, либо находим обходной путь.

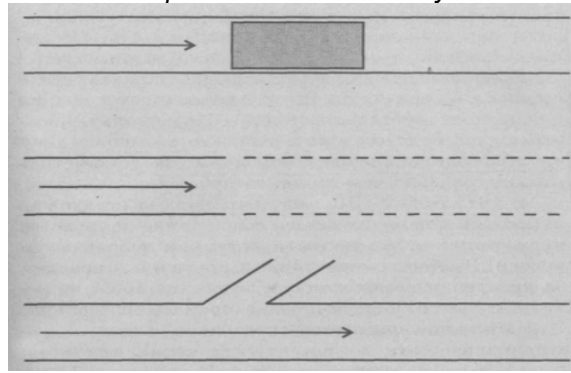


Рис. 1

Для второго типа проблемы характерна ситуация, когда заканчивается сама дорога. Чтобы следовать дальше, мы нуждаемся в дополнительной информации. Возможно, нам потребуется больше сведений о конкурентоспособности нового продукта, содержащего растительный протеин, или придется подробнее ознакомиться с ограничениями, которые касаются выхлопа автомобильных газов, или поискать более подробную информацию об агентствах в Нигерии, которые могли бы заниматься экспортом нашей продукции в эту страну. Такая проблема информационного типа, возможно, нелегко поддается решению, однако мы, по крайней мере, можем попытаться ее решить, собирая информацию.

Проблему третьего типа решать сложнее, чем другие, т.к. в данном случае проблема заключается в ее отсутствии. Нет никаких преград: дорога широкая и свободная. Негде применить свои способности решать проблемы, не на что реагировать. Мы двигаемся по этой дороге и абсолютно не замечаем повороты, ведущие к выгодным возможностям. Позднее, если главная дорога заканчивается (исчезает рынок сбыта), сужается (прибыли уменьшаются) или заблокирована (законодательством), нам придется вернуться назад и поискать верный путь.

Известно, что когда люди сталкиваются с проблемой, они часто не только находят решения для нее, но и открывают для себя выгодную возможность. Беда состоит в том, что во многих случаях выгодную возможность можно было заметить гораздо раньше, чем возникла проблема.

Два типа решений

Поведение человека можно рассматривать как последовательность принятия решений и выполнения действий (ментальных и физических). Многие решения мы принимаем автоматически (на уровне бессознательного) даже не обращая на это внимания (не фиксируя в сознании сам акт принятия решения). Работая с проблемой, приходится принимать решение по ее устранению, а также - ряд вспомогательных решений, которые необходимы для подготовки альтернатив-вариантов решения самой проблемы.

Человека, принимающего решения, называют **ЛПР** (лицо, принимающее решение). ЛПР может быть руководитель (принимающий управленческие решения), разработчик (принимающий решения, касающиеся выполняемой им разработки), врач (принимающий медицинские решения), инвестор (принимающий инвестиционные решения), хозяйка (принимающая решения, касающиеся ведения домашнего хозяйства), просто человек (принимающий решения, касающиеся его жизни) и т.п.

Решение – это выбор альтернативы.

Программированное решение есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в соответствии с заранее определенными условиями. К примеру, инспектор больницы при составлении графика медсестер и санитаров может исходить из формулы, требующей определенного соотношения между числом пациентов и обслуживающего персонала.

Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Неудивительно, что руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений является достаточно хорошей. Однако, если запрограммированная процедура становится неверной, решения, принятые с ее помощью, будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются. Более того, в высшей степени желательно сообщить об обоснованиях методологии принятия запрограммированных решений тем, кто этой методологией пользуется, нежели просто предложить ее для употребления.

Незапрограммированные решения. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время, руководитель располагает множеством вариантов выбора.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. Немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. И даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия запрограммированных решений может быть полезна.

Подходы к принятию решений

Принимать решения, как правило, сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сводится к выбору направления действий. Трудно принять хорошее решение. Принятие решения – это психологический процесс. Все мы по опыту знаем, что человеческое поведение не всегда логично. Иногда нами движет логика, иногда – чувства. Поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируют от спонтанных до высокологичных. Руководитель находится под воздействием таких психологических факторов, как социальные установки, накопленный опыт и личностные ценности.

Интуитивные решения. *Чисто интуитивное решение* – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.

Решения, основанные на суждениях. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. *Решение, основанное на суждениях*, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он часто выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Суждение как основа решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений).

Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко. Это тем более верно, когда приходится иметь дело с людьми, т.к. зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Вероятно, более важно, что одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна. Вице-президент международной консультативной фирмы «Буз, Эллен энд Хэмилон» указывает: «Многие менеджеры все еще считают, что все их проблемы разрешимы с помощью здравого смысла. Однако то, что представляется простым, вполне может оказаться предельно сложным. Проблема может лишь казаться очевидной».

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог основывать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждение может оказаться плохим, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума и он не в состоянии их все охватить и сопоставить.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой. Как заметил специалист по семантике Стюарт Чейз, **многие из нас – рабы прямолинейного мышления**. Очень часто мы слышим слова: «Мы всегда делали это именно так».

Рациональное решение. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса, включающего следующие этапы: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решения, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор.

Уровни принятия решений

Существуют различия в типах принимаемых руководителями решений и относительной трудности проблем, требующих решения. Можно выделить четыре уровня принятия решений, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки.

Уровень первый: Рутинный. Эти решения представляют собой часть обычной рутины. Здесь руководитель ведет себя в соответствии с имеющейся программой, почти как компьютер, распознающий ситуации и поступающий заранее предсказуемым образом. Функция менеджера в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуации, а затем взять на себя ответственность за начало определенных действий. Трудности здесь могут возникнуть, если руководитель не обладает чутьем, неверно трактует имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действует нелогично, принимает ошибочные решения или проявляет нерешительность либо вовсе не может обеспечить эффективных действий в нужное время. Руководитель, правильно воспринимающий ситуацию, делающий верные выводы и разумно действующий, добивается того, чего от него ждут. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

Уровень второй: Селективный. На этом уровне требуется доля инициативы, и свободы действий, однако в определенных границах. Здесь руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать, из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Результативность зависит от способности руководителя выбрать направление действий с максимальной вероятностью, что оно окажется приемлемым, экономичным и эффективным.

Уровень третий: Адаптационный. На этом уровне встречаются дополнительные трудности, так как здесь руководитель должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. Обычно здесь имеется набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Успех руководителя зависит от его личной инициативности и способности сделать прорыв в неизвестное. Подобные решения дают ответ на проблемы, который мог существовать и ранее, но в иной конкретной форме. Руководитель ищет новое решение известной проблемы.

Уровень четвертый: Инновационный. Эти проблемы наиболее сложны и требуют наибольшего внимания среди всех, с которыми сталкивается менеджер. Для того чтобы добиться удовлетворительного результата, они требуют совершенно нового подхода. Зачастую такой проблемой может быть та, которую плохо поняли ранее, и для ее решения требуются абсолютно новые представления и методы. Руководителю необходимо найти способы понимать совершенно неожиданные и непредсказуемые проблемы, решение которых зачастую требует развития в себе способности мыслить на новый манер. Наиболее современные и трудные проблемы могут потребовать для их решения создания новой отрасли науки или технологии.

Каждый из указанных уровней принятия решения предъявляет свои требования к управленческой квалификации. Следующий пример делает это более понятным.

Рассмотрим ситуацию с руководителем, отвечающим за маленький обувной магазин, работа которого практически полностью рутинна. Головное отделение компании разработало процедуры, предусматривающие почти все возможные обстоятельства, включая нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя здесь состоит в том, чтобы тщательно и разумно следовать предписаниям компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, необходимо сначала связаться с вышестоящим руководителем. Работая в основном в соответствии с рутинными процедурами, руководитель здесь все же принимает важные решения, и для успешной работы магазина требуется тщательный и ответственный подход. Если использовать терминологию теории принятия решений, этот руководитель работает на первом уровне, в основном принимая рутинные решения.

Заводской руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных возможностей. Это может касаться руководителя, отвечающего за контроль качества, обращение с материалами, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер отвечает за применение здоровой, эффективной и способной приспосабливаться к обстоятельствам системы руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, с большинством из которых когда-либо ранее, уже встречались. Спектр доступных решений широк, и задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не

только осуществляет рациональный разбор проблемы, у него также имеется «чувство» ситуации, которое он использует для определения подходящего образа действий. Ситуации достаточно сложны, в них вмешиваются трудноопределяемые внешние факторы, и, таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности в них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии, что характерно для селективных решений второго уровня.

Еще одной частью организации является отдел маркетинга. Его задача состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи, касается ли это поиска новых подходов к рекламе или разработки методов оживления ослабевающих усилий по сбыту продукции. Для того чтобы создать исчерпывающую основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также вести систематический сбор информации. Для выдающегося руководителя в области маркетинга характерна способность выбирать и осуществлять разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и одновременно осмысленную с деловой точки зрения. Связанный в первую очередь с проблемами творческой адаптации, руководитель в области маркетинга принимает решения третьего уровня. Эти решения называются адаптационными.

Особые требования к руководителям предъявляют открытые и плохо понятые ситуации. Подходящим примером может быть работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с достаточно плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной, и поэтому он принимает решения четвертого уровня, которые можно описать как инновационные.

В большинстве организаций существует прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений. На наиболее простом уровне руководитель должен брать на себя инициативу, но эти ситуации можно с большой надежностью предсказывать наперед. Поэтому младшие руководители для поддержания требуемых стандартов в основном заботятся о том, чтобы их подчиненные сохраняли живую заинтересованность в работе. Более высокие уровни принятия решений содержат в себе реальные трудности и заставляют многих старших руководителей участвовать в управлении инновациями, в сосредоточении ресурсов, а также вынуждают их идти на риск.

В табл. 1 объединяются четыре уровня принятия решений и ключевые навыки, требующиеся соответствующему руководителю. Руководителям, работающим над принятием решений высокого уровня, требуются и навыки более низкого уровня.

Таблица 1. Уровни, типы решений и ключевые навыки

Тип решений	Ключевые навыки
Уровень первый: Рутинный	<ul style="list-style-type: none"> • Неукоснительное следование процедуре • Разумная оценка ситуации • Гуманное лидерство • Контроль / мотивация
Уровень второй: Селективный	<ul style="list-style-type: none"> • Установление целей • Планирование • Анализ / развитие • Анализ информации
Уровень третий: Адаптационный	<ul style="list-style-type: none"> • Идентификация проблем • Систематизированное решение проблем • Создание рабочих групп • Анализ возможного риска
Уровень четвертый: Инновационный	<ul style="list-style-type: none"> • Творческое управление • Стратегическое планирование • Системное развитие

Практика свидетельствует, что для руководителя плохо как недостаточное, так и слишком большое развитие. Работа на уровне 1 требует управленческих навыков, соответствующих решаемым здесь задачам. Руководитель, обладающий навыками обращения с открытыми или стратегическими проблемами или проблемами, требующими творческого подхода, может почувствовать себя разочарованным, не находя им применения. Такие ограничения потенциала могут привести менеджера к недооценке выполняемой им

работы, к возникновению чувства нереализованности и обиды на систему, которая воспринимается им как ограничивающая его способности.

Другие факторы, влияющие на процесс принятия решений

Организации являются сложными объектами, а они, в свою очередь, частями еще более сложной целостности. Поскольку организованным действиям присущи сложности, а решения принимаются людьми и влияют на них, при принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов.

Личностные оценки руководителя

Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. Все управленческие решения построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, вы можете считать неправильным придергивать информацию, с помощью которой коллега мог бы улучшить проект, над которым он трудится. Несмотря даже на то, что этот работник может быть вашим главным конкурентом на пути должностного продвижения, ценность, которую вы придаете лояльности и открытости, заставляет вас принять решение о передаче информации коллеге. С другой стороны, вы можете решить уволить работника, который все время работает плохо. Хотя вы придаете большое значение лояльности, ваше представление о равенстве подсказывает, что нужно уволить плохого работника, потому что он не дает организации столько же, сколько другие.

Ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения.

Среда принятия решения

При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие «риск» используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

РИСК. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты, которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива. Вероятность **объективна**, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Пример объективной вероятности заключается в том, например, что монета ложится вверх «решкой» в 50% случаев.

Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статически достоверным. Вероятность достоверна только как средняя величина и в долгосрочной перспективе.

Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако, опыт руководства подсказывает, что именно может скорее всего случиться с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это имеет место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Вторая возможность – действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. **Временные** и **информационные** ограничения имеют важнейшее решение при принятии управленческих решений.

ВРЕМЯ И ИЗМЕНЯЮЩАЯСЯ СРЕДА. Ход времени обычно обуславливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия

решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными. Здравый смысл подсказывает, что решение следует принимать достаточно быстро для того, чтобы желательное действие сохранило свое значение. Мало проку искать наилучший способ добывания денег на будущие месяцы, если нет денег на ближайшую неделю.

Информационные ограничения

Информация необходима для рационального решения проблем. Порой, однако, необходимая для принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включать время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанные с анализом рынка, использованием услуг внешних консультантов и т. п. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов организации или с незначительной денежной суммой.

Поведенческие ограничения

Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решений.

Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Руководители дают разное определение одной и той же проблемы в зависимости от отделов, которые возглавляют. Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме.

Многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений.

Негативные последствия

Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек: некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению лояльных рабочих. Упрощение технологии может позволить фирме использовать неквалифицированных рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что рабочие разочаруются, вследствие чего, как можно ожидать, возрастут прогулы и текучесть кадров и, возможно, снизится производительность.

Подобные негативные последствия необходимо учитывать, принимая решения.

Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша.

Взаимозависимость решений

В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти наверняка может потребовать сотен решений менее значительных. Если, к примеру, организация решает перевести штаб-квартиру в другой город, она должна также принять решения о том, как компенсировать перемещение работникам, кто определит – покупать или не покупать новую мебель, кого нанимать на новые должности и вакансии в результате перебазирования и т. п.

Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Если производственная фирма решает приобрести новое и более производительное оборудование для завода, она должна также найти способ увеличения сбыта продукции. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но также решающим образом – на отделах сбыта и маркетинга.

Достаточно общая процедура решения проблем

Шаг 1: Идентификация проблемы (Диагностика проблемы)

Невозможно конструктивно решить проблему, не определив ее суть.

Следует четко знать, чего вы хотите достичь, решая проблему.

Для того чтобы быстро найти выход из трудной ситуации, следует правильно определить ее суть, сформулировав проблему. Если вы не оценили ситуацию правильно, то не сможете в полной мере понять проблему, и не имеет значения, насколько очевидной она вам представляется.

Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. Работа управляющего маркетингом, например, влияет на работу управляющего по сбыту, мастеров на производстве, отдела исследований и разработок и любого другого человека в компании. Аналогичным образом, работа лаборантов сказывается на действиях врачей в больнице. Если лаборатория

делает ошибку, врач, скорее всего, усугубит ее, поскольку его решения опираются на данные лабораторного анализа. Диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы – осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Понятие «*симптом*» употребляется здесь в медицинском смысле. Вот некоторые симптомы болезни организации: низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, к примеру, часто неразлучны.

Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать. Однако так же, как головная боль может служить симптомом переутомления или опухоли головного мозга, общий симптом типа низкой рентабельности обусловлен многими факторами. Поэтому, как правило, целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома, к чему склонны некоторые руководители. По аналогии с врачом, который берет анализ и изучает его, чтобы установить истинные причины болезни, руководитель должен глубоко проникнуть в суть для выявления причин неэффективности организации.

Нужно осознать, как проблема влияет на текущее положение вещей. Составьте список фактов, которые, по вашему мнению, могут помочь понять суть проблемы. Это позволит увидеть реальное положение вещей.

Подумайте о возможных причинах, приведших к сложившейся ситуации. Сконцентрируйтесь на том, что вам известно, узнайте мнение других людей, взгляните на проблему объективно.

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

Понимание происходящего и определение возможных причин позволяет уточнить, что на самом деле является проблемой. Точное определение проблемы увеличивает шансы найти подходящее решение.

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.

Данный этап должен заканчиваться формулировкой проблемы, т.е. вербальной моделью проблемы.

Шаг 2: Определение целей

Для решения проблемы нужно точно определить свою цель в создавшейся ситуации и понять, что вы потеряете, потерпев неудачу. Знаете ли вы, какую цель преследуете, решая проблему?

Цель представляет собой заявление о том, чего один человек или группа намереваются добиться. Цель работы группы может быть четко уяснена и принята всеми ее членами, но может быть и так, что цель расплывчата или слишком общая и является предметом разногласий в группе. Она должна быть определена ясно и конкретно, понятна для всех, вовлеченных в работу, еще до ее начала. Общие и слишком широко сформулированные цели можно сделать более конкретными, задавая вопрос «Как?».

Цель в результате столкновения с действительностью может быть определена заново или модифицирована; кроме того, конкретная работа может быть многоцелевой.

Шаг 3: Определение критериев и ограничений

Полезно знать, как измерить удачность ваших действий, или определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями принятия решений. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений. Например, принимая решение о покупке автомобиля, вы можете ориентироваться на критерии стоимости не дороже 10 тыс. долл., экономичности – не менее 25 миль на 1 галлоне бензина, вместимости – пять взрослых одновременно, привлекательности и хороших характеристик с точки зрения обслуживания.

Иногда критерий оценки действий может включаться в изложение целей. Если же это не так, то необходимо отыскать способ объективной оценки ваших действий. В этом вам могут помочь два вопроса:

- Как определить, достигли мы поставленных целей или нет?
- Как судить об эффективности совместной работы?

Как только установлен критерий успеха, для членов рабочей группы становится яснее тот конечный результат, который от них требуется. И, следовательно, для выполнения задачи будут затрачены строго необходимые усилия, время будет использовано наилучшим образом.

Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы – такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем как переходить к следующему этапу

процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы.

Ограничения варьируют и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения – это адекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения. Как правило, для крупных организаций существует меньше ограничений, чем для мелкой или одолеваемой множеством трудностей.

Существенным ограничителем всех управленческих решений, хотя иногда вполне устранимым, является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации. Коротко говоря, менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом.

Шаг 4: Генерация идей (определение альтернатив)

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.

Для генерации широкого круга возможных гипотез может быть использован мозговой штурм. Мозговой штурм является процессом, когда группа людей, заинтересованная в решении проблемы, собираются вместе и генерируют как можно больше потенциальных решений. Результатом мозгового штурма является длинный список решений, но не развитие их. Каждый участник может предложить решение, которое затем записывается. Высказанная идея часто инициирует другую идею с некоторыми отличиями – это решение снова записывается. Для успеха акции ни одно предложение не должно комментироваться (запрет критики), какими бы смехотворными они ни казались. Если комментировать идеи то, участники штурма будут чувствовать ответственность за свой престиж, что может блокировать процесс генерации. Вы должны искать творческие и необычные решения, особенно для проблем, с которыми вы не сталкивались прежде.

Любая критика блокирует процесс генерации идей (решений) и переводит мышление в «режим защиты».

В ходе генерации составляется список идей, т.е. записываются все идеи, с помощью которых можно прийти к решению проблемы. Записывая разнообразные идеи, которые могут помочь в решении проблемы, вы увидите огромное количество выходов из сложившейся ситуации.

Нужно строго ограничить время, отведенное для размышления. Слишком долгое обдумывание может помешать воплощению идеи в жизнь.

В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Вместо поиска наилучшего возможного решения, люди продолжают перебирать альтернативы до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден. Вместо него они выбирают решение, которое позволит снять проблему.

Следует, однако, позаботиться о том, чтобы был учтен достаточно широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

Шаг 5: Анализ вариантов (оценка альтернатив)

(+ оценка рисков каждой альтернативы)

Как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда генерация идей отделена от оценки окончательной идеи. Только после составления списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

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?)

2. Аргументы «за» и «против»

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

Серьезная оценка поможет исключить те решения, которые совершенно неосуществимы.

3. Шансы на успех

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

Прежде чем закончить анализ вариантов, обдумайте проблему еще раз. Вам следует убедиться, что вы видите ситуацию в перспективе.

Следует ответить на вопросы:

1. Нужно ли вам окончательное решение или достаточно предпринять временные меры?
2. Нужно ли вообще решать эту проблему?
3. Необходимо решить проблему немедленно или можно отложить и подождать более благоприятной ситуации?
4. Будет ли это непосредственным решением проблемы?
5. Сможет ли ваше решение предотвратить в будущем появление подобных проблем?

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

Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называют критериями принятия решений, устанавливаемыми на этапе 3. Если какая-либо альтернатива не может удовлетворить одному или нескольким вами установленным критериям, ее дальше нельзя рассматривать как реалистичную альтернативу.

Некоторые из критериев имеют количественное выражение, например, стоимость автомобиля не выше 20 тыс. долл. Другие - требуют сбора информации качественного характера, например, удобство в обслуживании и внешняя привлекательность.

На этой стадии могут возникнуть затруднения, поскольку невозможно сравнивать вещи, если они не однотипны – яблоки бессмысленно напрямую сравнивать с апельсинами. Все решения следует выражать в определенных формах. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель.

Например, при выборе автомобиля можно выразить все критерии в баллах по шкале от 1 до 5 применительно к факторам как количественного, так и качественного характера. Наименее дорогой автомобиль получит при этом оценку 5, а наиболее дорогой - 1 балл и т. п., включая экономичность и другие требования. Вероятно, некоторые из этих критериев важнее других. К примеру, вы можете считать внешнюю привлекательность в два раза более важной, чем цену. Если так, вам следует «взвесить» свой выбор, умножив на 2 балл по внешней привлекательности. Подобным образом, если для вас значение ремонтпригодности составляет всего 2/3 стоимости, следует умножить на 2/3 оценку удобства в обслуживании. Пропустив через эту процедуру каждый критерий, следует сложить результаты по каждой модели. Автомобиль, по которому общая оценка в баллах окажется наивысшей, будет вашим очевидным выбором.

При оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями.

Шаг 6: Выбор варианта (принятие решения)

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Следует внимательно изучить имеющиеся варианты, все взвесить, посоветоваться со специалистами или друзьями, использовать логику и чутье.

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. 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;

Каким бы логически обоснованным вам ни казалось принимаемое 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. Информация, полученная раньше, может породить подсознательную уверенность, что некий вариант является лучшим. Это означает, что подготовка к принятию решения послужила созданию субъективного мнения, а ваше решение будет подтверждением личных предпочтений. Пристрастное решение может выглядеть вполне рационально, но на самом же деле на него повлияли ваши личные предпочтения, а не логическое осмысление.

Мы не осознаем 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 руководствуется «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.

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.

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, 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.

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. 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. Маловероятно, что можно собрать всю информацию, относящуюся к вашей проблеме, Ваше решение базируется на не совсем полных знаниях.

Всегда существует вероятность появления некой 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.

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.

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.

Исследователь Герберт Саймон указывает, что, решая проблему, руководитель склоняется к поведению, которое он называет «удовлетворяющим», а не «максимизирующим». Обычно оптимальное решение не обнаруживается из-за нехватки времени и невозможности учесть всю уместную информацию и альтернативы. В силу этих ограничений руководитель, как правило, выбирает направление действия, которое, очевидно является приемлемым, но не обязательно наилучшим из возможных.

Шаг 7: Планирование

Когда вы определили решение проблемы, вы должны осуществить его.

Чтобы реализовать ваше решение, необходимо действовать. Зачастую бывает сложно приступить к выполнению того, что уже решено.

Чтобы превратить решение в действие, необходимо составить план дальнейших действий.

Затем следует воплотить план в жизнь и убедиться, что проблема решена, и, если потребуется, принять корректирующие меры.

Стадия планирования начинается с принятия решения о том, что должно быть сделано. При этом может быть выбрана одна возможность, а другие отбрасываются. Члены рабочих групп должны четко представлять себе общий план и конкретные практические шаги, которые должны быть ими предприняты.

Вам следует планировать, как вы будете воплощать в жизнь вашу идею. 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.

Вам потребуются ресурсы, такие, как финансовые, кадровые, компьютерные, производственные и общий план реализации проекта. Ваш план должен определить временной график первоочередных (приоритетных) действий и распределение обязанностей на всех этапах реализации решения. Это требует тесной координации всех действий и обеспечит вас логическим обоснованием для последовательной реализации решения. На стадии реализации вы должны учитывать случайные обстоятельства, так, чтобы план предусматривал альтернативные варианты, если появятся затруднения в исходном плане.

Каждый, кто вовлечен в процесс решения проблемы, должен быть полностью информирован о происходящем, а также о том, какие выгоды это ему принесет.

Сообщение о решении

Приняв решение, не бросайтесь сразу воплощать в жизнь ваш 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.

Шаг 8: Выполнение плана (+учет и контроль)

Для того, чтобы определенное решение стало решением проблемы, необходимо действовать. Действовать — значит продвигаться по пути решения проблемы. Это должно давать вам значительную уверенность в том, что она будет решена.

На этом этапе начинается практическая работа. Поскольку цели и критерий успеха ясны, все вовлеченные в нее знают, чего им нужно добиться, и они могут вносить разумные изменения в свои планы

под влиянием конкретных обстоятельств. Качество результата во многом зависит от качества подготовки (с небольшой долей везения).

На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь, т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения – позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством выполняется прежде всего с помощью функции контроля.

Решение действовать 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.

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.

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. Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с теми, что ожидалось в период принятия решения. 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.

Следует отмечать свои успехи, чтобы иметь возможность следить за процессом.

Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает.

Шаг 9: Анализ хода выполнения, оценивание, принятие решений относительно дальнейших действий.

Заключительная стадия процесса решения проблемы потребует от вас проведение анализа после того, как ваш план будет реализован. Целью этого является определение, насколько успешно проблема была преодолена. Вы должны будете собрать информацию, которая может быть использована для оценки результатов, достигнутых после реализации решения. Действительный результат сравнивается с ожидаемым результатом, и, если первый не соответствует планируемому или предполагаемому, процесс решения проблемы не будет полностью завершен, и вы должны повторить цикл снова. Если действительное достижение такое, как планировалось или превосходит его, вы можете считать, что проблема решена.

Сбор информации

Сбор информации можно рассматривать как сопутствующие действия, т.е. применяемые на многих шагах.

Некоторые авторы рекомендуют собирать максимально большее количество информации, имеющей отношение к проблеме. Хотя увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Руководители часто страдают от избытка не относящейся к делу информации. Поэтому в ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой. **Релевантная информация** (relevant – относящийся к делу) – это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

Поскольку релевантная информация – основа решения, естественно добиваться, по возможности, ее максимальной точности и соответствия проблеме. Не всегда просто получить исчерпывающую точную информацию по проблеме. Психологические факторы могут быть причиной некоторого искажения информации. Факт существования проблемы порождает стрессы и беспокойство, значительно усиливающие искажения. Если работники считают, например, что руководство склонно видеть причину неприятностей в них, они сознательно или бессознательно представят информацию, более благоприятно освещающую их позиции. Если руководитель не поощряет честность, работники могут просто сообщать то, что желает услышать их начальник.

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.

Информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее – компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения. Например, мастер может обсудить проблему производительности с рабочими и передать полученную информацию наверх.

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, трудно 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.

До того как будет найдено решение проблемы, ее необходимо глубоко уяснить. Связанные с ее решением люди могут обладать различными фактами, мнениями, идеями и предубеждениями в отношении этой проблемы. Из-за того что человеческий мозг неспособен удерживать большие объемы информации, в прояснении проблем помогает искусное использование методов сбора и представления данных. Новую информацию можно стремиться получить как внутри группы, так и с помощью специальных исследований. Как только информация собрана, можно приступать к выявлению различных способов действий. Возможные альтернативы должны быть ясно определены для оценки их сильных сторон и слабостей.

Психологические аспекты решения проблем

Постарайтесь не бояться принимать решение и не позволяйте предыдущим досадным промахам остановить вас.

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

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

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.

Даже если вы не вдохновлены на борьбу с трудностями, вы получите огромное удовлетворение от поиска решения. Секрет состоит не в том, чтобы не сдаваться 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.

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.

Решение проблем — это в основном вопрос правильного отношения к проблеме и подход к этому как к возможности получить опыт.

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.

Парадигма

Парадигмы действительно существуют, они должны существовать. Человек нуждается в них как в самостоятельной жизни, так и в жизни коллектива. Парадигмы не могут быть плохими или хорошими, они просто есть.

Существует множество определений слова «парадигма».

Словарь Вебстера определяет парадигму (paradigm ['pʌrɪɡdaɪm]) как «пример, образец». Это слово происходит от греческого «пара», что означает «из», «от», плюс «дейма» — слово, означающее «пример». Последнее слово является производной от «дейкнинай», что означает «показывать». Таким образом, в упрощенном смысле парадигма означает образец, пример, по которому моделируется действие или мысль. Дети в большинстве случаев пользуются правилами и примерами, на которых они выросли, в качестве основы формирующихся впоследствии собственных убеждений. Образец или шаблон — это руководство или план, которому нужно следовать со всей строгостью. Пример есть такое нечто, что создает прецедент для подражания — как плохой, так и хороший. А о модели говорят как о том, что может иметь отношение к любому человеку, предмету или системе, копируемым или используемым как образец для подражания, главным образом, в силу их высоких качеств или ценности.

Парадигма со степенью устойчивости, которая позволяет ей выступать в роли оригинальной модели для всех позднейших версий того же типа, рассматривается как *архетип* или *прототип*. Он становится надежным стандартом, используемым в качестве основы для сравнения и оценки. Архетипичная парадигма включает в себе принятую традицию. Она служит критерием оценки и рассматривается как пример, идеал для подражания, воплощение признаков вида чего-либо.

С философской точки зрения под термином **«парадигма»** подразумевается явный или неявный взгляд на реальность, который пребывает в непрерывном изменении.

Парадигма — это настрой ума, отражение представлений о мире, который мы населяем. Одновременно направляя и ограничивая наши мысли и действия, парадигмы формируют наш взгляд на факты, обстоятельства и опыт настолько, что практически определяют наш отклик на них.

Парадигма как умозрительная модель — еще один способ описать культуру, обычно определяемую как набор усвоенных функционально взаимосвязанных поведенческих моделей и материальных продуктов человеческой деятельности, созданных в результате следования определенным моделям. Парадигма есть некая линза, сквозь которую мы интерпретируем жизнь, рецепт восприятия, который проясняет (или искажает) воспринимаемое нами. В этом смысле о парадигме можно говорить как о воплощении некоего мифа.

Все эти определения не затрагивают фундаментального факта, состоящего в том, что каждый человек, семья, организация и даже регион и страна (и любая ее территориальная и административная единица) в действительности оперируют конкретным набором парадигм (доминирующих идей, настроений, правил, процедур, предположений, взглядов на мир, мифов, умозрительных моделей) в повседневной жизни — политике, организационной структуре, личном общении... Именно на такие парадигмы и указывает большинство, говоря о необходимости их замены на рубеже тысячелетий. Изменения парадигм могут быть эффективно реализованы, в первую очередь, только путем смены парадигм мышления.

Некоторые характеристики парадигм

Можно научиться лучше понимать парадигмы на основе описания их характеристик. Четыре характеристики парадигм: 1) парадигмы влияют на наше восприятие мира; 2) при хорошем владении существующими парадигмами мы противодействуем их изменению; 3) новые парадигмы обычно создаются аутсайдерами; 4) те, кто совершает переход на новую успешно прививающуюся парадигму, обретают новое видение мира.⁴

Новые парадигмы возникают тогда, когда старые еще не утрачивают всей своей эффективности и полезности. Очень часто новая парадигма (или, по крайней мере, ее зачатки) появляется до того, как кризис заходит слишком далеко и может быть распознан в явном виде. Новые парадигмы позволяют решить ряд проблем, считавшихся безнадежно сложными в рамках старых парадигм.

Научные теории меняются тогда, когда признается наличие аномалии. Под аномалией подразумевается любое отклонение от ожидаемого привычного порядка, то есть от существующей парадигмы.

Аномалии функционируют как некий эволюционный компас, возвещающий о смене парадигм. Зачастую они указывают на неадекватность старой парадигмы и акцентируют внимание на достоинствах новой.

Трудности, с которыми человек сталкивается, пытаясь решить проблемы с помощью общепринятых подходов, как раз и являются источником аномалий.

Распространение парадигм

Парадигмы распространяются как путем выпуска формальных инструкций, так и посредством индивидуального опыта и наблюдений.

Парадигмы сообщества обнаруживаются в учебниках, лекциях и лабораторных упражнениях. Исследование парадигм — это именно то, что главным образом подготавливает студента к членству в конкретном научном сообществе, где в дальнейшем ему предстоит работать. И, поскольку студент при этом присоединяется к тем, кто овладел основами знаний в своей области по тем же конкретным моделям, его последующая практика редко противоречит существующим фундаментальным представлениям.

Многие системы просвещения организованы, главным образом, так, чтобы предоставлять необходимую среду для передачи составляющих парадигмы идей от предшествующего поколения к последующему и для раблепного копирования таких парадигм. **Человеческие существа могут быть и часто являются формально «запрограммированными» на решения своих проблем и на мышление каким-то заранее определенным способом. Такое программирование и определяет форму нашей парадигмы мышления.**

Парадигмы также вводятся и распространяются и неофициальным путем. Они формируются и поддерживаются (или изменяются) на основе личного опыта, в результате наблюдения за теми ситуациями, с которыми мы сталкиваемся в течение всей своей жизни.

Ментальные послышки, на основе которых мы живем, накладываются друг на друга и влияют на стиль мышления и действия, будучи взаимосвязанными со всеми областями нашего жизненного опыта.

Парадигма есть фундаментальная посылка, на основании которой мы выбираем путь своей жизни.

Бесконечное множество научных парадигм, в свое время принятых повсеместно, были заменены другими, казавшимися более правильными, а точнее — более полезными.

Что такое «смена парадигмы»?

Во всей истории Западной цивилизации, по утверждению историка У. Керка Макналти, произошло только три изменения общественных отношений фундаментального характера.

Макналти называет при этом следующие изменения фундаментальных принципов, оказавшие воздействие на все западное общество: 1) перемены, произошедшие в Греции примерно за 400 лет до наступления эры христианства и связанные с упадком пантеона богов и подъемом городов-государств и центральных институтов общества; 2) перемены в средневековой Европе в период между 1350 и 1660 годами н. э., известные как Ренессанс и Реформация/Контрреформация, переход от теократической к гуманистической/мистической/научной парадигме; и 3) переход от аграрной к технологической/индустриальной парадигме, имевший место в Европе примерно в 1800 году.

В течение многих веков в рамках каждой из стадий между членами общества существовало согласие в отношении истории, придававшей смысл их миру. Люди разделяли общие перспективы и были обычно удовлетворены взглядом на мир сквозь такую линзу. Даже крупные конфликты, огромные сложности и ужасные зверства принимались и принимаются обществом при условии, что существующая парадигма может все это объяснить.

Кун приводит пример неспециалистов, насмехавшихся над эйнштейновской теорией относительности; по их понятиям, пространство явно не может быть искривленным, как настаивал на том

Эйнштейн. Кун вспоминает и тех, кто называл сумасшедшим Коперника, утверждавшего, что Земля движется. Те люди точно знали, что Земля двигаться не может, ведь она жестко закреплена просто по определению!

В число смен парадигмы Баркер включает следующие драматические перемены, произошедшие в индустриальном мире с 1960 года:

- ★• понимание важности экологических вопросов;
- ★• создание общества потребления;
- ★• развитие движения в защиту гражданских прав в Америке;
- ★• создание всемирной системы коммуникаций в реальном времени;
- ★• распространение по всему миру использования персональных компьютеров;
- ★• повышение цен на энергоносители и выработка новой политики ценообразования;
- ★• укоренение представлений об экономии энергии как о норме;
- ★• распространение методов менеджмента, построенного на всеобщем участии;
- ★• развитие представлений об информации как о новом ключевом ресурсе;
- ★• утрата США позиций мирового лидера в области производства;
- ★• выдвижение Японии в качестве производителя товаров высочайшего качества.

Баркер полагает, что смена парадигм происходит всякий раз, когда меняются «правила», то есть меняется способ достижения успеха. Существенно то, что все эти перемены были по большей части непредсказуемыми. Но они произошли. И заставили людей посмотреть на мир иначе, по-новому.

Изменения парадигм обычно связаны с множеством отдельных тенденций, ни одна из которых не является достаточно фундаментальной для того, чтобы ее саму по себе считать изменением парадигмы.

Наблюдается переход от пирамидальных структур и иерархических процессов к структурам типа сетей и циклическим процессам.

До недавнего времени иерархическая пирамида считалась единственно правильной моделью организационной эффективности; для тяжелой промышленности это, возможно, было и верно. Но по мере того, как ныне существующие компании пытаются перестроиться в ответ на потребности информационного века, ценность старой пирамиды ставится под сомнение: не иерархичность ли породила неповоротливую бюрократию? Старая полувоенная модель управления командами, передаваемыми сверху по цепи, все чаще рассматривается как слишком сонная и силовая для быстро меняющейся глобальной экономики, не говоря уже о том, что она очень дорогая. Прогрессивные компании испытывают новые структуры, например, сетевые.

Консультант и профессор Джозеф Макканн выделяет семь наметившихся смен парадигм, задающих новые правила корпоративных новшеств сегодняшнего дня: переход от мышления «века машин» к органическому мышлению; от «монолитных» моделей — к плюрализму; от соперничества — к сотрудничеству; от структуры — к процессу; от отдельных предсказуемых технологических «программ» — к непрерывным и почти непредсказуемым технологическим «пульсациям»; от национальных организаций — к транснациональным.

Как происходят смены парадигм?

Последствия истинных смен парадигм, например, переход на коперниковскую точку зрения, что Земля не является центром Вселенной, всегда носят глубокий характер. При этом рискуют все. Многие, особенно те, кто не ждал перемен или отказывается их признать, просто прогорают. Опасности, связанные с изменением парадигм, часто иллюстрируют историей со злосчастным Фредди-Лягушонком.

По какой-то причуде природы лягушки по-разному реагируют на совершенно одинаковые ситуации. Если бросить лягушку в кипяток — революционизировать ситуацию — она вполне осмысленно резко из него выпрыгнет. Но если поместить ту же лягушку в кастрюлю с холодной водой и непрерывно повышать температуру градус за градусом, лягушка будет беспечно в ней сидеть, пока не сварится. Как и большинство человеческих существ, Фредди-Лягушонок игнорирует существенные перемены в окружающей среде, если они постепенны. Ему не удается распознать эволюционную смену парадигмы.

Смена парадигм бывает эволюционной и революционной. Но и в том, и в другом случае в результате смены парадигмы никому не удастся сохранить прежние позиции в общей расстановке сил.

Поскольку сама природа человека избегает пустоты, отказ от установившихся парадигм никогда не бывает простым и легким: «Уж если научная теория достигла статуса парадигмы, она объявляется недействительной только при наличии альтернативного кандидата на ее место».

После завершения перехода профессионалам приходится менять свои взгляды на данную область, ее методы и цели.

Центральным пунктом успеха в бизнесе является предчувствие смены парадигмы.

Японцы с их транзисторными радиоприемниками, часами на кварцевых кристаллах и видеоманитофонами являются, по-видимому, наиболее успешными «пионерами парадигм», следующими за аутсайдерами, открывающими и впервые предлагающими изменения парадигм. В то время как другие

сопротивляются переменам, эти пионеры рискуют и инвестируют в новшества, основанные на **новых фундаментальных посылах**.

Редко бывает так, что кто-то активно стремится к смене парадигмы. «В действительности такие изменения навязываются людям. **Старая парадигма живет и здравствует до тех пор, пока количество аномалий не становится достаточным для возникновения кризиса**, и тогда потребность в новой парадигме уже становится очевидной. **Люди по сути своей консервативны, так как неизвестное и неопределенное вызывает у них тревогу**. Большинство предпочитает работать в рамках принятой парадигмы.

В структурах, построенных на иерархических отношениях, в особенности в бизнесе и армии, исходное общее признание необходимости смены парадигмы требует направить этот процесс сверху вниз.

Смена парадигм происходит постоянно. И поскольку предвидение играет при этом важнейшую роль, для того чтобы воспользоваться преимуществами новых парадигм, необходимо понять, узнавать подобные перемены.

Один из путей распознавания смены парадигмы состоит в пристальном внимании к подробностям в научной литературе.

Как только авторитеты, на которые принято ссылаться, начинают меняться, начинается и смена фундаментальных посылок и представлений.

Нужно проявлять интуицию в сочетании с мужеством ей доверять.

Индивидуумы и организации никак не контролируют изменения научных и технологических парадигм, которые происходят в реальной жизни, — появление парового двигателя, электричества, пластика, компьютеров. Как отмечает Баркер, «все ваши вложения в свою власть, положение, опыт и репутацию просто испаряются. Скажем, **достигли вы каких-то высот, рычагов влияния — и вдруг парадигма меняется, и тут внезапно обнаруживается, что все, что вам так хорошо удавалось, более не имеет никакого значения**».

Необходимость смены парадигм не означает, что старый способ выполнения действий был неверным для своего времени. Например, не стоит считать, что идеи таких прославленных теоретиков промышленного производства, как Фредерик Тейлор и Генри Форд, более не могут быть нам полезными. В свое время численная оценка эффективности промышленного производства (Тейлор) и сведение промышленного производства к выпуску заменяемых частей (Форд) явились важнейшими средствами повышения производительности труда. Новые парадигмы, введенные этими пионерами индустрии начала XX века, победили предшествовавшие парадигмы, основное внимание в которых уделялось личному мастерству рабочих.

Предложенные Тейлором и Фордом парадигмы решений — обеспечение эффективной организации труда и создание сборочных линий — базировались на традиционном мышлении, построенном на исследовательском подходе. Теперь, почти сто лет спустя, когда нарастает потребность в новом мышлении, предложенные Тейлором и Фордом решения просто пережили свою полезность для решения назревших проблем.

Пионер парадигм никогда не может честно утверждать: «Я способен доказать, что поступаю правильно».

Решение проблем традиционным мышлением

Именно этот устаревший стиль планирования, конструирования и решения проблем, известный как **исследовательский подход**, и породил кажущиеся неразрешимыми проблемы!

Он появился на свет как попытка преодолеть аналогичную по распространенности парадигму — **мышление, базирующееся на теологических догматах**. При теократическом подходе к решению проблем возникала тенденция игнорировать природные явления в угоду концентрации на представлениях о духовном и сверхъестественном. При этом речь шла о вещах, основанных на вере, **вещах, существование которых по определению невозможно ни доказать, ни опровергнуть**.

Классические мыслители эпохи европейского Просвещения — Рене Декарт, Френсис Бэкон и Исаак Ньютон, создававший свои теории на базе работ Николая Коперника и Галилео Галилея, основанных, в свою очередь, на наблюдениях Леонардо да Винчи, математических теориях Паоло Тосканелли и интеллектуальной деятельности других гениев Ренессанса, — выработали общие представления и теории о строении Вселенной, которые должны были бы отточить и усилить господствовавшую теократическую мысль. Но в результате выработанный ими исследовательский подход породил целую цепочку перемен. Он вызвал научную революцию и промышленную революцию как осязаемое приложение сделанных открытий. На благо или во зло, но именно он создал наше современное общество и тот способ жизни, который известен нам теперь.

В целом ряде проблем старый подход продемонстрировал великолепные результаты. Он и сейчас способен на это в некоторых случаях. Но ужасная ирония заключается в том, что мыслительный процесс с

400-летней историей так долго приводил к успеху в ограниченном и специализированном мире науки, что его стали применять ко всем проблемам, большинство которых он решить не в состоянии, поскольку никогда и не был для них предназначен. В результате он все чаще и чаще вызывает лишь усугубление ситуации.

Из-за своей распространенности исследовательский подход оказывает огромное влияние на современное решение проблем. Именно поэтому мы все с ним знакомы. Его широкое применение оказывает одновременно и мощное подстегивающее, и тормозящее воздействие на само человеческое существование. Эта двойственность воздействия частично проистекает из-за фундаментального непонимания человека во времена Декарта, Бэкона, Ньютона и других мыслителей. Как бы ни была высока ценность их подхода для умозаключений общего характера, ошибка их последователей состоит в приравнивании человеческого существа к машине. Совершенно очевидно, что, в отличие от машин, человеческие существа есть нечто большее, чем сумма составляющих.

Начиная с семнадцатого столетия, мы — человеческие существа — по привычке верим, что исследовательский подход — это единственный способ рационально мыслить, единственный путь к решению проблем, даже тех, которые не принадлежат миру науки. Теократический подход, на смену которому он пришел, существовал более тысячи лет перед тем, как сдать позиции. А греко-римская система ценностей доминировала почти полторы тысячи лет до того, как уступила место христианской теократии. Повсюду в мире вырастали, расцветали, восходили, а затем клонились к закату иные подходы, взгляды и парадигмы, иные концепции, существующие пока их полезность для человечества не вызвала сомнений до появления чего-то нового.

Перемены можно считать единственной константой в жизни. Соответственно, никакой парадигме или концепции не суждено существовать вечно. Сегодня снова **пришло время, когда человечество должно поменять стиль мышления**, подход к поиску решений при планировании, конструировании, совершенствовании и разрешении проблем, при создании новых и перестройке старых систем.

Традиционное мышление базируется на трех принципах решения проблем:

1. Каждую проблему можно разбить на составляющие.
2. Эти элементы можно заменять другими (более подходящими).
3. Разобравшись с элементом, дающим сбой, и затем, заменив его, можно решить проблему в целом.

С самого раннего возраста нас учат разбивать проблему на части, фрагментировать мир. Создается впечатление, что это делает сложные задачи и объекты более управляемыми, но за это приходится неявно платить огромную цену. Сейчас уже нельзя не видеть последствий наших действий, мы теряем присущее нам чувство связи с большим целым.

В свою очередь, эти три фундаментальных положения ведут к четырем этапам, которые проходит традиционное мышление в процессе вывода умозаключений:

1. Выявить, в чем проблема.
2. Собрать данные и проанализировать их.
3. Решить, что «не так» (сформулировать гипотезу путем логической аргументации).
4. Заменить «плохой» элемент (или элементы) (провести эксперименты для подтверждения гипотезы).

Подход к поиску решений на основе традиционного мышления состоит из следующих шагов:

определение проблемы,
постановка задачи,
сбор данных о проблеме,
анализ данных,
разработка модели с помощью находящихся в пользовании методик,
исследование альтернатив,
выбор и детализация решения,
объяснение решения другим людям,
воплощение решения

(число шагов, перечисляемых в литературе, варьирует от 4 до 12 и более). Любая попытка решить проблему с помощью традиционного мышления концентрируется на анализе проблемы, а не на потенциальном решении.

Хотя исследовательский подход традиционного мышления хорош для поиска фактов получения умозаключений по в целом корректным наблюдениям за природными явлениями и хотя получаемые с его помощью данные можно использовать при создании и эксплуатации машин, задуманных и созданных благодаря интеллекту и умениям человека, он терпит фиаско при применении в иных областях целенаправленной человеческой деятельности. Применение традиционного мышления для выработки и пересмотра решений воздвигает шесть барьеров на пути поиска лучшего решения подавляющего большинства человеческих проблем, т.к. **традиционный исследовательский подход не предназначен для решения человеческих проблем**.

Препятствия на пути выработки решений с помощью традиционного мышления:

- Оно требует разделить проблему на маленькие части, что минимизирует вероятность отыскания решения, имеющего универсальный характер.
- Связанный с ним избыточный объем анализа вызывает риск паралича процесса поиска решения.
- Оно ведет к утрате целостного восприятия в результате деления проблемы на дискретные элементы.
- Оно ведет к утрате взаимосвязей в результате деления проблемы на дискретные элементы.
- Оно создает обстановку конфронтации в результате потери взаимопонимания между элементами.
- Оно завышает воображаемые страхи и риск.

Присущий исследовательскому подходу сбор больших объемов количественной информации связан с характерными ловушками и опасностями.

Все эти потенциально доступные данные, хранение которых обходится достаточно дешево, могут быть легко использованы не по назначению, они способны блокировать действия, вместо того, чтобы мотивировать и поддерживать их. Избыток имеющейся информации создает соблазн поиска корреляций, которых может и не существовать. По мере того как все больше людей получают возможность добывать и обрабатывать данные, происходит эрозия разделения ответственности и компетенции.

Осознанно или нет, но с помощью своих методов ученые намеренно надевают своеобразные шоры перед рассмотрением исследуемой проблемы. «Решение о применении конкретной части научного аппарата конкретным способом, — говорит Кун, — уже содержит предположение о возникновении обстоятельств вполне определенного сорта».

Метод исследования конкретных случаев (прецедентов), столь популярный в школах права и бизнеса, рассматривает разного рода примеры и стремится выводить из истории общие принципы, которые затем предлагаются в данной сфере в качестве парадигм.

По сути метод изучения прецедентов является лишь одной из возможных парадигм решения проблемы преподавания и изучения права и бизнеса. В то время, когда изменения происходили в более медленном темпе, этот метод имел свои достоинства и можно было говорить об определенных успехах. Изучение конкретных случаев действительно позволяет обеспечить более реалистичное понимание предмета, чем то, которое можно получить только из учебников. Последние дают имеющие отношение к делу, но всегда неполные подробности о ситуациях прошлого и даже настоящего времени. А с будущим у них вообще ничего не получается, а ведь именно в этом времени студентам предстоит провести свою профессиональную жизнь.

Фундаментальная слабость метода изучения конкретных случаев заставляет студентов рассматривать различные ситуации сквозь такую линзу, которая делает эти ситуации похожими друг на друга. А относительная слабость метода, как замечает профессор Гэри Хэмел из Лондонской школы бизнеса, состоит в том, что метод изучения прецедентов «предлагает студентам упражнение в замедленном проигрывании, в то время, как им требуется научиться принимать решения в быстром темпе».

Никакие две компании не могут создаваться и работать одинаково, в особенности, если они вырастают из разных технологий и нацелены на разные рынки. Никакие две проблемы в бизнесе не повторяют друг друга в точности. Поэтому никакие два решения проблем бизнеса не могут иметь одинаковой специфики. Скопированные стратегии редко приводят к успеху. А между тем «клонирование» решений — именно то, на что опирается метод изучения конкретных случаев в американских школах бизнеса.

Профессор Орландо Белинг: «... исследовательские методы, аналогичные применяемым в естественных науках, уже давно стали нормой теоретизирования в области теории организаций. Однако некоторые специалисты оспаривают их пригодность для изучения организаций и групп, а также индивидуумов».

Профессора бизнеса и политики Ян Митров и Л. Р. Понди так продолжают эту мысль: «Более свободные, непроверяемые необобщаемые описания социальных факторов являются столь же легитимными (а, возможно, и более уместными) формами познания и представления действительности, как и обычные применяемые в науке модели. Возможно, «научообразие» является неверной стратегией подхода к социальным явлениям».

Среди противопоказаний к применению исследовательского подхода в общественных науках Белинг отмечает

- 1) уникальность изучаемых групп и
- 2) нестабильность количественных данных.

Каждая организация, группа и человек в некоторой степени отличаются от других, поэтому выработка точных общих законов организационного поведения невозможна. Никакая организация, группа и индивидуум не могут представлять нечто другое, не говоря уже о более широком классе. Если каждый класс уникален, то идея полезности общих законов не имеет смысла.

В отличие от относительно стабильных объектов, изучаемых естественными науками, явления, интересующие исследователей организационного поведения, носят переходный характер. Естественнаучные исследования плохо приспособлены для улавливания мимолетных явлений социальной науки. С течением времени происходят не только изменения внутри событий в обществе, но и в

управляющих ими законах, в результате чего сопоставление данных, полученных в разное время, и выработка общих законов крайне осложняются.

Митров и Понди говорят об этом следующее: «Явление никогда нельзя полностью описать или понять, пока оно не прекратит своего существования и не возникнет какое-то новое явление. Такова суть нашего предположения о том, что научность не является верной системой исследования социальной сферы. Она поворачивается гораздо медленнее, чем эволюция социальных явлений».

Следует также отметить, что традиционное мышление опирается на базовые взгляды и послышки, которые не соответствуют динамичности, глобальности и цикличности процессов в мире. Традиционное мышление действует линейно, то есть от конкретного прошлого к определенным переменам, особенно не задумываясь о будущем таких перемен. Оно строится на основе взглядов экспертов, которые и по себе не являются частью изменяемой системы. Оно исходит из возможности изолировать изменяемые объекты от окружающей среды, в то время как неравноценность преобразований или попыток отыскания решений обычно вызывается недалекими людьми, пытающимися отыскивать эти решения внутри изменяемой системы.

В американской промышленности в большинстве сфер доминируют маркетинговые исследования количественного характера — от рекламного дела до производства автомобилей, от съемки кинофильмов до производства микрочипов. ... для продвижения продукции, которая устаревает очень скоро, иногда еще до того, как ею начинают пользоваться. Политические опросы общественного мнения в наши дни превратились в непрерывный мониторинг ежедневных колебаний настроений электората.

Куда ни посмотри — идет ли речь об образовании, бизнесе, промышленности, правительстве, общественной деятельности, спорте, армии, даже об искусстве и литературе — вот уже 60 лет повсюду наблюдается нарастание опоры на количественные оценки и измерения человеческого опыта в тщетной попытке достижения предсказуемости и контроля. Чем бы мы ни занимались, нас все больше вынуждают представлять все «в числах».

Даже самые благие из корпоративных усилий гуманизировать свои структуры, оптимизировать ход процессов и повысить производительность, — например, реализация программ всестороннего управления качеством (новейшая и самая популярная сейчас парадигма отыскания решений) — часто проваливаются из-за всепроникающего влияния действующей парадигмы традиционного мышления, которая по своей природе является антитезой переменам, требующимся сегодня для достижения корпорациями успеха. Парадигмы решений, выработанные исключительно с помощью традиционного мышления, будут проваливаться и впредь.

Соппротивление переменам

Изменения любого вида — новые идеи, новые методы, новые программы, новые технологии — вызывают сопротивление. Если дать ему развиваться, оно вскоре формирует надежную стену, защищающую "статус кво".

Индивидуумы и организации никак не контролируют изменения научных и технологических парадигм, которые происходят в реальной жизни, — появление парового двигателя, электричества, пластика, компьютеров. Скажем, достигли вы каких-то высот, рычагов влияния — и вдруг парадигма меняется, и тут внезапно обнаруживается, что все, что вам так хорошо удавалось, более не имеет никакого значения. Все ваши вложения в свою власть, положение, опыт и репутацию просто испаряются.

У работников есть свои резоны сомневаться по поводу перемен. Слишком часто для них мир переворачивается вверх дном. И вот каждый раз, когда все уже привыкнут к стилю работы компании, управляющие опять начинают подсовывать что-то новое и ожидают при этом, что все подстроится под них и примут изменения как свои собственные предложения.

Почему же так сложно осознавать необходимость перемен? В дополнение к сопротивлению, создаваемому традиционным мышлением при его использовании при выработке и пересмотре решений в социальной и организационной сферах, важный вклад вносит фундаментальность значения сложившегося положения, «статус кво» и характер нашего поведения перед лицом резкой смены парадигм.

У «старой гвардии» имеется естественная склонность защищать «статус кво». При этом те, кто уполномочен принимать решения и убежден в необходимости реформы, сталкиваются с проблемой убеждения своего окружения в необходимости отказа от личных преимуществ во благо расширения перспектив улучшений для всех.

Новая информация, требуемая для внесения изменений в процесс принятия решений, не столько недостаточна, говорит Кровитц, сколько игнорируется, именно потому, что вступает в противоречия с существующей парадигмой и личными интересами и убеждениями элитных групп, выигрывающих от старого способа ведения дел. Как написал более 50 лет назад Джон Мейнард Кейнс, «сложность заключается не в новых идеях, а в отходе от старых, которые в течение всего процесса становления проникают в каждый уголок нашего ума».

Соппротивление изменениям парадигм у человеческих существ вполне естественно. Видя мир определенным образом — по-старому — люди оказываются не способны поменять свою ориентацию.

Старый настрой ума пускает столь глубокие корни в их сознании, что заменить его новой парадигмой становится крайне сложным.

Взаимосвязь парадигм

Дополнительным препятствием к принятию смены парадигм является то, что существующие парадигмы часто взаимосвязаны в некоем сосуществовании фундаментальных посылок и представлений. Поэтому замена одной существующей парадигмы затрагивает многие другие, и все те, кто связан с пошатнувшимися парадигмами, обязательно вносят свой вклад в общую инерцию сопротивления переменам.

Только при достижении некоторой «критической массы» осознания необходимости реформ они становятся возможными. По той же причине, как только импульс перемен перешагивает определенную границу, новая парадигма становится уже привлекательной для общества.

Роберт Уотерман пишет: «Организации, как и люди, являются продуктом привычки». Для организаций привычки выступают в виде норм, систем, писанных и неписанных процедур и правил, способов функционирования. С течением времени эти привычки превращаются в камни, вмерзшие в ледяной ландшафт».

Ледники движутся медленно, но неудержимо — настолько медленно, что их движение едва различимо, и настолько неудержимо, что ему невозможно противостоять. То же касается и смены парадигм. Они затрагивают вокруг себя абсолютно все. Именно поэтому и возникает мощная оппозиция.