

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----|
| Предисловие | 11 |
| Введение. Как стать специалистом по решению проблем | 15 |
| Глава 1. Перестаньте угадывать | 36 |
| Глава 2. Изучите проблему в деталях | 51 |
| Глава 3. Примите свое неведение | 63 |
| Глава 4. Определите, какую проблему вы решаете | 77 |
| Глава 5. Углубитесь в основы | 92 |
| Глава 6. Не надейтесь на экспертов | 108 |
| Глава 7. Верьте в простое решение | 122 |
| Глава 8. Принимайте решения, опираясь на факты | 135 |
| Глава 9. Придерживайтесь цели | 152 |
| Глава 10. Как выбрать свою методику | 163 |
| Глава 11. Приступайте к решению проблем | 173 |
| Благодарность | 178 |
| Об авторе | 179 |

ПРЕДИСЛОВИЕ

Сталкивались ли вы когда-нибудь в быту либо в бизнесе с чем-то, что работает не так хорошо, как должно работать? С каким-то предметом или явлением, дорогостоящим и важным для вас, неправильное функционирование которого приводит к лишним расходам, неприятностям, разочарованиям?

Представьте, что ваша посудомоечная машина плохо сушит и вам приходится тратить время, чтобы вытереть посуду полотенцем. Или вашей компании не удастся увеличить выпуск продукции, чтобы удовлетворить потребности всех клиентов. А может, неэффективная схема работы вашей организации не позволяет принимать правильные решения? Вы пытаетесь избавиться от вредных привычек или помочь в этом близким — например, хотите начать правильно питаться? Либо надеетесь разрешить конфликт с коллегой или любимым человеком?

Сколько раз вы или ваша компания при попытке решить сложную проблему терпели неудачу? Сколько раз вы тратили деньги, чтобы «залатать дыры», или просто мирились

со сложностями как с неизбежным злом? Сколько проблем вошло в вашу повседневность так прочно, что вы уже перестали их замечать?

Вообразите, какой была бы жизнь, если бы вы умели ясно видеть возникающие вокруг проблемы и точно знали, что способны их решить. Если бы вы могли рассказать потрясающие истории о том, как улучшили свой быт, бизнес, отношения, справившись с трудностями, мешающими вам раскрыть потенциал.

Вы способны преодолевать препятствия максимально эффективно. Я помогу вам осознать свои возможности и возможности других людей, и сообща мы сумеем многое изменить.

ЧЕМ ВАМ ПОМОЖЕТ ЭТА КНИГА

Искусству решения проблем посвящены сотни изданий. Многие из них сосредоточены на простых задачах и дают пошаговые методы работы с ними — нечто вроде рецепта, который, как надеются авторы, поможет в дальнейшем справляться и со сложными ситуациями.

Когда вы готовите незамысловатое блюдо или устраняете легкое затруднение, неукоснительное следование пошаговому руководству вполне может привести вас к успеху. Но вы наверняка понимаете: вручив совершенно неподготовленному повару рецепт из «репертуара» высокой кухни, глупо ожидать от него великолепного результата. Великие кулинары придерживаются собственных стратегий, которые позволяют им создавать новые блюда — даже такие, о каких раньше никто не задумывался.

Специалисты по решению проблем тоже пользуются особыми стратегиями и применяют их в работе с теми проблемами, которые другие люди считают неразрешимыми или воспринимают как неподвластную человеку силу природы.

Эта книга расскажет вам о подобных стратегиях и о том, что именно позволяет профессионалам мастерски и элегантно разбираться с самыми сложными задачами в любых отраслях. Эти стратегии универсальны, и благодаря им вы сможете максимально эффективно использовать те методики, с которыми уже знакомы.

КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ МОЖНО РЕШИТЬ С ПОМОЩЬЮ ПРАВИЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ?

Неважно, чем вы занимаетесь в жизни и на работе, — держу пари, вам не раз приходилось сталкиваться с серьезными проблемами, которые не удалось полностью осмыслить и устранить. Все может измениться, если вы признаете, что уже обладаете силой и возможностями, необходимыми для решения проблем, — надо лишь усовершенствовать их и направить в нужное русло. Приведу несколько примеров проблем, которые легко преодолеть с помощью правильных стратегий:

- бытовые технические проблемы, например слабый напор воды в кране или незакрывающаяся дверь;
- технические проблемы на работе: выход из строя или неудовлетворительная работа критически важных звеньев производственной цепи, приборов или инструментов, неисправность компьютерных сетей, плохое качество продукции;

ХВАТИТ ГАДАТЬ!

- организационные проблемы в бизнесе: текучка персонала, недовольство клиентов, непродуманная логистика;
- личные проблемы, связанные со здоровьем и образом жизни: безуспешные попытки завести новые полезные привычки, сбросить вес, улучшить физическую форму;
- проблемы в отношениях, когда близкие люди ссорятся и не могут прийти к согласию;
- проблемы общества, такие как глобальная бедность или насилие.

Я уверен, что стратегии, описанные в этой книге, можно использовать для решения любой сложной проблемы. Вспомните, с какими трудностями вы сталкиваетесь в жизни, и проведите параллели с теми примерами, которыми я поделюсь ниже. Я с нетерпением жду того момента, когда вы начнете решать собственные сложные задачи и добавите к моим историям свои истории успеха.

Эта книга не пошаговое руководство. Ее цель — объяснить, что вы должны усвоить, если желаете стать эффективным специалистом по решению проблем. Чтобы реализовать свой потенциал в этой области, вам нужно применять данные стратегии на практике, развивать в себе гибкость и — в идеальной ситуации — иметь возможность советоваться с наставником. Я до сих пор не нашел короткого пути или волшебной таблетки, позволяющих обойтись без этого. Но, практикуясь, вы сумеете раскрыть все свои способности, облегчить собственную жизнь и сделать мир лучше.

ВВЕДЕНИЕ

КАК СТАТЬ СПЕЦИАЛИСТОМ ПО РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ

Серьезные проблемы окружают нас со всех сторон. Они скрываются во всех аспектах нашей жизни и, оставаясь нерешенными, доставляют нам массу неудобств — неважно, признаем мы их или делаем вид, что не замечаем.

Не справившись со сложной задачей, мы часто ищем обходные пути, тратим деньги и время или просто закрываем глаза на трудности и продолжаем жить с ними. Иногда проблема существует так давно, что люди и организации забывают о ней, хотя она крадет у них ресурсы. Но, несмотря на сложность, любая проблема поддается решению.

Мысленно составьте список самых неприятных ситуаций, сложившихся на данный момент в вашей жизни и на работе, и по мере чтения книги сопоставляйте их с полученными сведениями. Возможно, ваша компания безуспешно пытается завоевать определенный сегмент рынка или вашему отделу

не удастся взять под контроль расходы. Возможно, какой-то процесс или критически важное звено неэффективны и вам бесконечно звонят раздраженные клиенты или начальство. Возможно, вы хотите регулярно ходить в спортзал, но пока у вас это не получается. Возможно, вы постоянно конфликтуете с кем-то из членов семьи. Возможно, ваша посудомоечная машина плохо моет посуду... Какой бы ни была ваша проблема, подумайте о том, как вы сможете применить к ней изложенные в книге стратегии.

Я очень хочу, чтобы в мире стало больше по-настоящему хороших специалистов по решению проблем. Разумеется, каждому из нас хватает неприятностей и в бизнесе, и в личной жизни, и в обществе. И досадно видеть, как часто люди не справляются с ними. Это действительно раздражает. Но вы не должны с этим мириться.

По моему опыту, механизм решения сложных проблем лучше всего объяснять на примерах из окружающего нас мира, которые легко поддаются пониманию и изучению. Эта первая история — одна из моих любимых.

ИСТОРИЯ ИЗ ЖИЗНИ: ТУАЛЕТНАЯ БУМАГА И ТЕРМОУСАДОЧНАЯ УПАКОВКА

В начале своей карьеры я работал промышленным консультантом и однажды утром оказался на огромной фабрике, выпускающей санитарно-гигиеническую бумагу. За моей спиной стоял бесконечный, уходящий вдаль ряд бумагоделательных машин — огромных, шумных, дышащих жаром механизмов. Они производили гигантские — выше человеческого

роста — рулоны тонкой мягкой бумаги. Передо мной находилась конвертинговая линия, на которой эти гиганты превращались в привычные нам упаковки.

Процесс изготовления туалетной бумаги со временем не сильно изменился. С исполинских рулонов ее перематывают на тонкие длинные картонные трубки и затем большой страшной пилой нарезают на отдельные рулоны. При производстве продукта улучшенного качества рулоны по отдельности заворачивают в бумагу и запечатывают в полиэтиленовую пленку для транспортировки. Недорогой продукт упаковывают сразу по несколько штук — вы наверняка не раз видели такие пачки в магазинах. Это довольно интересный процесс, и на него стоит посмотреть — например, онлайн.

В то утро передо мной была конвертинговая линия, на которой делали высококачественные рулоны туалетной бумаги в красивой модной обертке. Для оптовой продажи их упаковывали в термоусадочную полиэтиленовую пленку. Я осматривал эту линию, потому что на ней возникла серьезная проблема: по какой-то причине заводу не удавалось выпускать достаточное количество продукции.

На первый взгляд, производство туалетной бумаги — отрасль довольно скучная: стабильный спрос, никаких неожиданностей. Но, как это часто бывает, если присмотреться, можно обнаружить, что все не так просто.

Трагедия заключалась, как ни странно, в том, что отдел маркетинга и продаж проделал феноменальную работу, запустив новый формат упаковки. Вместо того чтобы продавать туалетную бумагу в упаковках по одной, по четыре, восемь или двенадцать штук, они предложили выпускать

пачки по двадцать рулонов. Продукт понравился потребителям — бумага буквально улетала с полок магазинов. Но фабрика не могла угнаться за потребительским спросом. Эта проблема портила всю картину, а маркетинговые деньги уже были потрачены. Поэтому я и оказался на производстве. Деловые люди не любят упускать прибыль.

Основную сложность на линии представляла термоупаковочная машина. Стопку из двадцати рулонов она оборачивала полиэтиленовой пленкой, а затем пропускала ее через тепловой туннель, в котором пленка сжималась, образуя аккуратную, плотно сидящую упаковку. Для получения большего объема продукции требовалось ускорить работу машины — это было совершенно ясно. Но все понимали и другое: машина просто не может работать быстрее. Стоило увеличить скорость — и все, что она производила, отправлялось в брак, поскольку механизм начинал сбоить. Разрозненные рулоны туалетной бумаги вылетали из него вместе с рваным и мятым полиэтиленом. На линии возник затор, приходилось отключать машину и ждать, пока операторы его ликвидируют.

Эту проблему пытались устранить буквально все. Представители производителя термоупаковочной техники предложили лишь один выход: купить новую, улучшенную машину. Отдел техобслуживания, все инженеры и операторы на производстве перепробовали разные варианты и сошлись во мнении, что механическая рука, натягивающая пленку на стопку рулонов, не способна двигаться быстрее. Было твердо решено: сделать ничего нельзя и сотрудникам придется и дальше работать по выходным, чтобы поставлять

на рынок как можно больше упаковок по двадцать рулонов, пока спрос не пойдет на спад.

Руководство фабрики всерьез рассматривало вопрос покупки и установки новой термоупаковочной машины, но на это потребовалось бы некоторое время; кроме того, пришлось бы передвигать довольно много оборудования, что привело бы к остановке производства на две недели. Дело в том, что термоупаковочная машина стояла посередине между конвертинговыми линиями, по которым в разные стороны двигались рулоны туалетной бумаги.

Люди не знали, что еще придумать, и пали духом. Сложные задачи часто загоняют нас в тупик: рано или поздно настает момент, когда мы понимаем, что прошлись по всему своему списку догадок, но так и не смогли решить проблему.

Каждый из нас склонен строить предположения, и для того, чтобы избавиться от этой привычки, нужны тренировки и навыки, которые приходят со временем под умелым руководством. Но прежде всего требуется определенная стратегия, о которой я и расскажу в этой книге. Мы не любим привлекать посторонних к решению своих проблем, но точно так же нам не нравятся еженедельные совещания, где мы вынуждены объяснять, почему производительность недостаточно высока... Итак, у меня появилась возможность попробовать свои силы в решении этой проблемы.

Специалисты, которые до меня пытались справиться с задачей по увеличению объема продукции, опирались на свой опыт или на догадки, а иногда на то и на другое сразу. Меня же учили не гадать. Только переставая гадать, человек начинает действительно решать проблему.

Я выслушал все связанные с ситуацией теории и предположения, потом выбросил их из головы и приступил к анализу. Решение явно не лежало на поверхности. Я углубился в детали, подробно изучил картину сбоя, понаблюдав за производственным процессом и опросил сотрудников фабрики, которые разъяснили мне ключевые технические моменты; затем я выписал дерево переменных (об этом расскажу позже), имеющих отношение к процессу. Все утро и большую часть дня я работал над проблемой — мне казалось, решение где-то близко, и все же оно ускользало от меня.

Я последовательно исключил все критические переменные, кроме одной. Понимание картины сбоя, а также знание законов Ньютона подсказывали мне, что на упаковочную пленку *должна* воздействовать какая-то неучтенная сила: что-то рвало полиэтилен перед тем, как он «садился» под действием тепла в нагревательной секции. Однако, очищая машину, мы не обнаружили в ней ничего подозрительного; не увидели никаких отклонений и когда смотрели на работающий аппарат сбоку (безопасной возможности осмотреть линию сверху или снизу не имелось). Это была настоящая головоломка.

В конце дня я обсудил ситуацию с механиком ночной смены и попросил его помочь мне с финальным этапом разбора проблемы. Я исключил все варианты, кроме этой таинственной силы. Мы знали: в тот момент, когда машина упаковывает рулоны в полиэтилен, что-то цепляет пленку на определенном участке. Но я пока не представлял, как могу увидеть эту таинственную силу в действии.