

Глава 2

Задача

Вы можете принять обдуманное, взвешенное решение, но если вы изначально неверно сформулировали задачу, вряд ли оно будет правильным.

Скажем, вы планируете переезд в другой город. Вам нужно жилье, мебель же вы планируете привезти с собой. На первый взгляд задача выглядит очень просто: какую квартиру выбрать? Но так ли это на самом деле? Может, лучше сдать вещи на хранение и снять пока меблированную квартиру? Так вы могли бы осмотреться на новом месте, прежде чем заключать договор долгосрочной аренды. А может, поискать кого-то, с кем снять жилье? Или купить квартиру? А может, вам и вовсе не нужно переезжать?

От точности на первом этапе зависят и дальнейшие действия. Решение, к которому вы придете, отталкиваясь от задачи «В какой город переезжать?», будет кардинально отличаться от решения, вытекающего из задачи «В какую квартиру переезжать?» Неверно поставите задачу — и уедете в другом направлении, верно — окажетесь там, где хотели. Приемлемое решение правильно поставленной задачи всегда лучше отличного решения той, что сформулирована неверно.

Подойдите к задаче творчески

Самая большая опасность — это лень. Проще всего опираться на очевидное, ухватиться за первую пришедшую в голову мысль или использовать уже готовую формулировку. Но легкий путь необязательно лучший. Чтобы убедиться в том, что задача поставлена верно, следует выйти за рамки привычного и взглянуть на ситуацию творчески.

Именно таким образом много лет назад удалось возродить бедствующий порт на Западном побережье. Каждые три года влиятельный профсоюз портовых рабочих, угрожая забастовкой, требовал пересмотра условий труда — и добивался своего. Правила буквально связывали руководству руки и делали невозможным внедрение новых эффективных технологий погрузки и разгрузки судов. Порт терпел убытки.

Руководство собрало согласительную комиссию, пытаясь выторговать у профсоюза послабления хотя бы по некоторым пунктам, препятствующим развитию, в обмен на повышение зарплаты рабочим. Неожиданно один из членов комиссии, независимый консультант, выступил с довольно дерзкой инициативой. Что могло предложить руководство порта профсоюзу в качестве единовременной компенсации за отмену всех правил? Никто никогда даже не рассматривал такую возможность...

«Что могло предложить руководство» целиком зависело от того, как будет функционировать порт, когда отменят существующие производственные стандарты. По данным комиссии, следовало ожидать фантастического прорыва в работе и экономии бюджета.

В результате была достигнута договоренность о солидных отступных портовым рабочим. Правила изменили в соответствии с новой стратегией. За несколько последующих лет работа порта вышла на принципиально иной уровень. Время

погрузки-разгрузки сократилось с дней до часов. Удалось наладить контейнерные перевозки. Доставка грузов стала занимать меньше времени, что позволило снизить цены. Выиграла и конечные потребители (фрукты с Гавайских островов стали доступнее), и сами рабочие (значительно увеличилось количество судов, проходящих через порт, и появилось больше рабочих мест).

Это был настоящий прорыв. А все потому, что кто-то посмотрел на задачу свежим взглядом.

Превращайте задачи в возможности

Необходимость выбора тяготит нас не просто так. В самом деле, никому не придет в голову делать это ради забавы. Принимать решения чаще всего приходится, когда мы оказываемся в затруднительном положении, когда у нас неприятности и нужно найти выход.

Но проблемы — это не всегда плохо, особенно если относиться к ним творчески. Даже в самой сложной ситуации спросите себя: «Какую пользу я могу извлечь? Какие возможности передо мной откроются?»

Многие производства в Соединенных Штатах столкнулись с законодательным запретом использовать в своей деятельности экологически вредные материалы. Поначалу компании восприняли это в штыки: сбои, увеличение стоимости, больше бумажной работы. Но позже некоторые из них переформулировали вопрос «Как нам избавиться от вредных материалов?» в «Как перевести производство на качественно новый уровень?» Им удалось не только заменить вредные материалы, но и снизить затраты. Всего лишь иной взгляд на проблему выделил некоторые компании из ряда менее сообразительных конкурентов.

В этом случае закон сыграл роль спускового механизма. Такой механизм или импульс есть у каждой задачи. Импульсы могут быть различными. Просьба руководителя подобрать новую программу для e-mail-рассылки наводит на мысль о необходимости пересмотреть работу с клиентами. Разговор с супругой, как лучше использовать пространство на заднем дворе, приводит к идее купить садовую мебель. Сердечный приступ у друга заставляет задуматься о своем здоровье.

Большинство стимулов приходят к нам извне (от руководителя, например) или появляются по не зависящим от нас обстоятельствам (новые законы по регулированию бизнеса). Именно поэтому нам не очень-то нравятся такие задачи. Но это не значит, что надо сидеть и ждать, пока вас вынудят принять какое-то решение. Берите инициативу в свои руки. Создавая ситуации выбора, вы генерируете для себя множество вариантов еще *до того, как возникнет задача, требующая безотлагательного решения*. Вы, например, можете периодически анализировать свою карьеру и размышлять, не сменить ли поле деятельности. Не обязательно ждать незначительного повышения, трудностей у работодателя или появления нового начальника, с которым вы не поладите. Будьте дальновидны. Всюду ищите возможности.

Сформулируйте задачу

Итак, как лучше всего сформулировать задачу? Начните с оценки основных трудностей. Потом обдумайте их, проверьте, изучите.

Спросите себя, что было стимулом. Почему вас это беспокоит? Причина — это хорошее начало: она проясняет суть проблемы. Обозначьте причины максимально ясно.

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. Понимание поставленной задачи. | Нам нужна новая садовая мебель. |
| 2. Откуда она возникла. | Разговор с супругой. |
| 3. Что связывает задачу и ее причину. | Варианты использования пространства двора. |

Как только вы обнаружили причину, берегитесь: ваша эффективность может ослабнуть. Вернемся к примеру, когда руководитель поручает вам подобрать новую программу для рассылки. Истинная проблема заключается не в том, какую программу купить, а в том, как сделать рассылку максимально эффективной. Может оказаться, что вам нужна не новая программа, а сторонняя компания, которая займется рассылкой.

Не заикливайтесь на условиях. Обычно они сильно сужают возможности. Формулировка «Когда проводить трехмесячные фокус-группы для запуска нового предложения по кредитным картам на Среднем Западе?» предполагает, что: а) мы будем проводить фокус-группы, причем б) продолжительностью три месяца и в) на Среднем Западе. Иногда подобные условия полезны: они позволяют сфокусироваться и не тратить время на неподходящие варианты. Но они могут и ограничивать обзор, заслоняя лучшие варианты развития событий. Как вы убедитесь на следующем примере, формулировка задачи, условий и препятствий ведет к успешному решению.

Не заикливайтесь на условиях.

Встреча в Беркли

Производитель сноубордов с Западного побережья планировал расширение на северо-восток страны. Новым направлением развития занялась команда из трех человек. Один — из головного

офиса в калифорнийском Беркли, второй — с производственной площадки в Ванкувере, третий — из офиса продаж в Денвере. Вице-президент по маркетингу (из Беркли) предложил собраться и обсудить идеи. Он попросил своего помощника назначить трехдневную встречу в Беркли как можно скорее. Помощник обрывал телефоны, рассылал письма, но собрать всех троих вместе в ближайшие пару месяцев не представлялось возможным.

Поняв это, помощник стал уточнять. Есть ли необходимость именно в трехдневной встрече? Не достаточно ли двух дней? Всем ли необходимо присутствовать на встрече постоянно? Но даже на один день собрать всех троих было затруднительно.

Тогда вице-президент вернулся к исходной точке и спросил себя и коллег: «А зачем нам вообще нужна эта встреча? О'кей, чтобы довести до ума стратегию. А как еще можно это сделать?» Таким образом он переформулировал задачу из «Когда мы встречаемся?» в «Как нам отшлифовать стратегию?»

Созрел план действий. Вице-президент определит необходимые шаги и распределит задания между членами команды. Обо всех продвижениях в работе они будут сообщать друг другу по электронной почте, а потом совместно обсудят результаты по конференц-связи.

План удался. Стратегию выработали в течение трех недель.

Обозначьте ключевые элементы задачи. Допустим, вы актер и выбираете очередную роль. Какая роль обернется наибольшим успехом? Сколько денег я хочу заработать? Что поможет мне улучшить актерские навыки? Насколько я буду ограничен во времени и передвижениях? Стоит ли ждать новых возможностей, чтобы мой талант мог полностью раскрыться, или лучше воспользоваться нынешним предложением? Разбив задачу на составляющие с самого начала, вы сосредоточитесь на самом важном.

Подумайте, что еще может повлиять на решение. Какие промежуточные решения могут изменить ход событий? На чем скажется ваше решение? Выбор программ для обработки текстов зависит от того, выделит компания деньги на обучение или нет. А от цены этой программы — какие компьютеры и технику закупит компания. Решения редко существуют сами по себе. Думая в контексте поставленной задачи, вы сможете двигаться в нужном направлении.

Определите диапазон задачи. Какие еще решения вам предстоит принять? Возможно ли отделить их от основной задачи и рассматривать как самостоятельные? Соотнесите исчерпывающее определение с более узким. Решение, идеальное для задачи, которая была сформулирована весьма узко, может оказаться вовсе не идеальным для более широкой проблемы. Если вы ищете способ снизить расход бензина, можно просто перекачать шины. Это уменьшит сцепление с дорогой. Но если ваша основная задача — снизить затраты на обслуживание автомобиля в целом, такое решение не подойдет. Деньги, сэкономленные на бензине, едва ли покроют расходы на новую резину, которая вам очень скоро понадобится.

Посоветуйтесь с окружающими. После того как вы задали все вопросы, получили все ответы и проработали все предыдущие пункты, обратитесь за советом к родным, опытному другу, знакомому, который уже сталкивался с аналогичной проблемой, или профессионалу в нужной области. Их идеи укажут вам новые возможности. Если не к кому обратиться, хотя бы представьте, как другие видят вашу проблему. Спросите себя: что бы в этой ситуации сказал мой начальник? Мыслите смело! Если вы политик, представьте, что сделали бы на вашем месте Гарри Трумэн или Уинстон Черчилль.

Будьте готовы поменять взгляд

Естественно, вам захочется с самого начала сформулировать задачу наилучшим образом. Но, даже приложив к этому максимум усилий, вы не застрахованы от смены взглядов в процессе ее решения. Поначалу вы думаете, что задача — планирование летнего отпуска. И только потом осознаёте, что на самом деле все упирается в вашу уже запланированную зимнюю поездку. Вы просто не можете позволить себе два путешествия в году.

Помните, что сама по себе постановка задачи — тоже выбор, который во многом повлияет на окончательное решение. Именно поэтому важно время от времени останавливаться и переосмысливать задачу. Например, телекоммуникационная компания, обнаружив, что конкурент добился улучшения картинки при передаче видеоданных на 20%, может сразу поставить такую же цель. Но можно существенно превзойти конкурента, если сформулировать цели иначе, хотя бы так: «Применение каких технологий позволит нам совершить прорыв в видеосвязи и добиться стопроцентной четкости картинки?»

Переосмысление задачи — это новые возможности, которые ведут к правильным решениям. Поэтому периодически спрашивайте себя, в правильном ли направлении вы движетесь. Это особенно важно, если меняются внешние обстоятельства или появляется новая информация. Неправильно поставленная задача — это ловушка. Не попадитесь в нее.

Будьте внимательны

Вы, наверное, полагаете, что мы слишком много внимания уделяем этой теме? Да, вы правы. Постановка задачи требует времени. Не думайте, что у вас получится это с первого раза. Грамотная, обдуманная формулировка учитывает множество факторов.

Время — возможно, сейчас вам некогда заниматься более серьезными проблемами. Важность — если решение не особенно важно, оно не стоит усилий. Значимость — слишком много задач требуют немедленного рассмотрения. Эмоциональность — вы пока не готовы взяться за задачу. Однако в 99 случаях из 100 время, потраченное на формулировку, окупается с лихвой, увеличивая ваши шансы принять верное решение.

Небрежно поставленная задача сужает возможности.

Кейс: поиск работы

Боб Хамонски потерял работу. Ну, похоже на то. При поглощении компании более крупным игроком на рынке его должность финансового аналитика упразднили. Новый владелец хотел оставить Боба в компании и предложил ему на выбор несколько вакансий финансового аналитика в филиалах.

Переезд для Боба был весьма проблематичен, потому что он только что развелся. Мировое соглашение давало ему опеку над двумя детьми. Бывшая жена, адвокат, должна была брать детей на выходные и подстраховывать Боба в экстренных случаях.

Боб рассматривал разные варианты. Но в итоге, несмотря на блестящий профессиональный опыт, решил «остаться у текущего работодателя» и выбрал одну из должностей аналитика в ближайшем к нынешнему месту жительства городе. С этого момента его жизнь превратилась в настоящий кошмар. Если ребенок заболел, воспользоваться помощью жены не удавалось. Поездки к жене на выходные (по два с половиной часа туда и обратно) нисколько не облегчали положение. Да и работа оказалась не так хороша, как предыдущая.

Если бы Боб сформулировал задачу иначе («найти высокооплачиваемое место аналитика»), он получил бы отличную работу в другой компании в родном городе. Позволив кому-то решать за себя, он лишь сузил круг потенциальных возможностей.

Из истории Боба Хамонски следует, что люди часто недооценивают важность правильной постановки задач. Желая принять решение как можно скорее, перескакивают к следующим пунктам. И хотя им самим кажется, будто они продвигаются к решению, для нас они похожи на несущихся по автостраде путешественников, которые радуются, что преодолели сто километров за час, не осознавая, что движутся в неверном направлении.

Кейс

Перепланировка или переезд?

Познакомьтесь с Дарлин и Дрю Мэтерсами. Им стало тесно в их доме с двумя спальнями, подвалом и одной ванной комнатой. Супруги в раздумьях.

Восемь лет назад молодая пара купила скромный дом в жилом районе на Скул-стрит. Дарлин ожидала ребенка, и семья переехала из маленькой квартирki, чтобы у малыша была своя комната. Теперь они ждут второго. Поначалу Дрю и Дарлин старались придумать, как разместить малыша в нынешнем доме. Определить его в комнату к Джону? От этой идеи быстро отказались. Разделить собственную спальню? Можно, но в ней и так мало места. Вскоре стало понятно, что их дом слишком мал.

Пара решила увеличить площадь дома. Последние два месяца их мысли крутились вокруг оценки и планирования. Пристройка к дому обойдется в \$25 000 и займет большую часть двора, и без того не слишком просторного. Второй этаж позволит сохранить двор, но будет стоить \$40 000.

За восемь лет, прошедших с момента покупки дома, он вырос в цене. Их подруга, риелтор Энни Чу, сообщила, что теперь дом можно продать за \$155 000 — очень выгодно, ведь купили они его

всего за \$77 750. С учетом оставшихся ипотечных выплат (\$57 000) чистая прибыль от продажи дома составит \$98 000 (\$155 000 минус \$57 000). У обоих супругов стабильный заработок. Дарлин — медсестра в местной больнице, хотя пару лет после рождения ребенка планирует работать неполный день. Дрю занят в торговле. Их общий доход без учета налогов составляет примерно \$75 000 в год. Их положение стабильно, и они могут позволить себе перепланировку. У них не должно возникнуть никаких проблем с ежемесячными выплатами по кредиту.

Но однажды, сразу после ужина, Дарлин завела разговор, открывший новые перспективы.

— Дрю, — начинает Дарлин, — сегодня Джон заставил меня задуматься. Помнишь его друга Джимми, который живет дальше по улице? Так вот, семья Джимми переезжает. И Джон спросил меня, почему люди переезжают и когда переедем мы. Сначала я подумала, что он переживает, но потом поняла, что ему нравится идея. Мы долго говорили об этом и, знаешь, чем больше мы говорили, тем больше я задумывалась: а почему бы нам не подумать о переезде вместо перепланировки?

— Ты серьезно? — удивляется Дрю. — Учитывая ситуацию на рынке недвижимости?

— Ну, для меня эта мысль тоже нова. Но и у Джона, например, есть свои пожелания. Он хотел бы, чтобы было больше места для игр и для катания на велосипеде и чтобы дом был близко к школе. И мне показалось, что переезд не такая уж плохая идея. Конечно, цены сейчас высокие, но наш дом значительно подорожал. Если мы его продадим, то сможем позволить себе ежемесячный платеж за больший дом. И нам не придется делать перепланировку.

— Невероятно! — всплескивает руками Дрю. Для него это как гром среди ясного неба. — Уже два месяца мы обсуждаем перепланировку. Боже мой! Порой восьмилетний ребенок может подать своим родителям здравую идею! Ведь наша реальная

проблема не в том, как перестроить дом, а в том, чтобы в нем для всей семьи было достаточно места. И в конце концов в том, чтобы найти подходящий дом. Перепланировка — всего лишь один из возможных вариантов.

(Продолжение в главе 3)

Уроки кейса

Дарлин и Дрю изначально сузили задачу: «Как сделать перепланировку?» Им нужно было больше пространства для второго ребенка. Вначале они пришли к выводу, что лучшим решением будет пристройка. К счастью, простой вопрос Джона «Почему люди переезжают?» направил их мысли в другое русло.

Что теперь поможет им принять решение?

- В первую очередь нужно время, чтобы обдумать другие возможные варианты. Например, поразмышлять о том, как переезд в пригород скажется на качестве жизни. Возможно, в будущем появится еще один ребенок или к ним переедет кто-то из пожилых родственников.
- Потом супругам необходимо рассмотреть возможные условия и ограничения. Спросить себя, готовы ли они поступиться чем-то или ослабить свои требования. Насколько важно при переезде не оказаться слишком далеко от родственников? Легко ли будет найти работу? Как ответы на эти вопросы расширят географию поиска дома?

Шире взглянув на проблему выбора, вы лучше сформулируете задачу. А это, в свою очередь, подразумевает больше творческих решений.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

