

# Часть 4

## Диагностика и решение проблем

### Что стоит называть проблемой и когда ее надо искать

Единственное определение, которое Большой толковый словарь русского языка (Институт лингвистических исследований РАН, 1998) дает слову «проблема» — это «вопрос или задача, требующие решения, исследования». В литовском Словаре иностранных слов (Vaitekevičiūtė, 2001) можно найти тоже только одно и довольно похожее определение — «серьезное теоретическое или практическое задание, требующее изучения, исследования». В обоих случаях речь идет о чем-то, что должно быть решено (задача, вопрос) или сделано (задание) и что сделать так вот с ходу нельзя (требующее исследования). Если делать ничего не нужно или сразу понятно, что именно нужно сделать, — о проблеме говорить вроде бы и не к месту. Однако не во всех языках этот нюанс отражен, и даже не все, кто пользуется русским языком, правильно понимают это определение.

Самым неразборчивым в данном вопросе оказался английский словарь-тезаурус (HarperCollins Publishers, 1991), который готов признать проблемой все что угодно: 1) любой предмет, обстоятельство или персону, с которыми трудно иметь дело; 2) загадку или вопрос, который необходимо решить; 3) в математике — утверждение,

требующее разрешения, обычно посредством последовательности операций и даже 4) название академической работы, имеющей дело с... и т. д. Список возможных ассоциаций и синонимов я уж не привожу — будет полная каша. Совсем как в жизни...

Проблемами иногда называют такие явления, как солнечная активность, глобальное потепление, рост народонаселения, прыщ на носу, преклонные года или где одолжить денег до получки — в общем, все, что не дает жить, как хочется. К сожалению, при подобной универсализации из понятия «проблема» выхолащивается его основное для менеджмента содержание — направленность на действие, результат, значимое изменение. Для менеджера это всегда задача, которую необходимо решить практически, то, с чем можно и нужно что-то сделать. Когда термин «проблема» применяется в отношении вещей или обстоятельств, с которыми никто ничего сделать не может и не собирается (расстояние от Омска до Москвы, возраст любимой кошки, коррумпированность политиков, климат в Прибалтике и т. п.), — практический смысл логических построений улетучивается. «Проблема» превращается в оправдание ничегонеделания — и возникает путаница, очень выгодная для тех, кто ничего делать не умеет. Конечно, некоторые обстоятельства, на которые мы повлиять не можем, создают проблемы, которые мы должны решать, — но сами эти неуправляемые обстоятельства, создающие проблемы, таковыми не являются. Потому что с ними ничего делать не надо, не имеет смысла. А потому и называть их проблемами тоже не стоит.

С другой стороны, для кого, собственно говоря, существующая проблема является таковой? Не следует путать неудобство, возникающее, возможно, для многих разных субъектов по какой-то причине, и саму эту причину, которая является проблемой для того, кто должен и берется ее устраниить. По поводу неудобства можно стенать, плакать и жаловаться (что еще остается, если, например, с этим ничего не поделаешь?), а проблема — это такое неудобство, с которым предполагается что-то сделать, и стенания при этом неуместны.

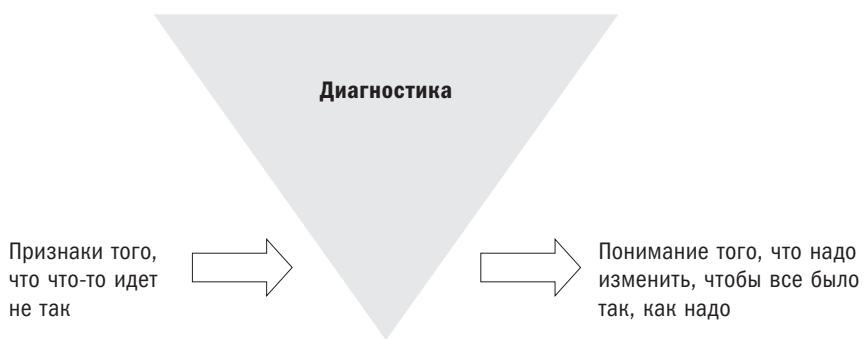
Но кто же должен решить проблему? В менеджменте это ключевой аспект. Чтобы устраниТЬ некоторую нежелательную ситуацию или достичь желательной, преодолеть препятствие, получить требуемый результат — в чем, собственно, и состоит менеджмент как таковой, — необходим как минимум *субъект* действия. Менеджер отвечает за те или иные параметры функционирования организации или подразделения и должен предпринимать адекватные меры, чтобы эти параметры оставались в зоне комфорта. Если ему *понятно, что и как нужно и можно сделать* в данной ситуации для обеспечения требуемого результата и в рамках доступных ему ресурсов получается это делать, то проблем у него нет. Возможно, есть пока еще не сделанная работа. Когда дискомфорт растет, но *непонятно, что и как нужно и можно сделать*, тогда у менеджера есть проблема или проблемы, которые ему предстоит решать. А для того чтобы правильно решить, что и как нужно сделать, — необходимо сначала разобраться с ситуацией.

Может возникнуть вопрос: почему сначала разобраться, а не сразу решать? Потому что сразу может быть не ясно, с чем конкретно нужно иметь дело. Например, увеличение процента брака готовой продукции может быть обусловлено использованием некачественного сырья, нарушением технологии, плохим состоянием оборудования или разгильдяйством персонала — любого из этих обстоятельств даже в отдельности может быть достаточно, а уж возможных их сочетаний, приводящих к браку, и вовсе не перечесть. Если дело в сырье, то незачем принимать меры по отношению к операторам производственной линии. Увеличение брака вследствие технологических нарушений или состояния оборудования может обернуться как двумя разными проблемами (каждая из которых требует совершенно отдельного решения), так и одной комплексной проблемой, которую можно решать только с учетом обоих упомянутых факторов.

Чтобы увидеть, что что-то идет не так, обычно не требуется большой прозорливости. Гораздо сложнее определить, почему это

происходит и что надо сделать, чтобы исправить положение. У ребенка высокая температура — это однозначно плохо. Но в чем проблема — простудился или отравился? Не установив причины, часто нельзя даже начинать бороться с температурой, ибо эта борьба может принести больше вреда, чем пользы. Сотрудница стала работать плохо, настроение околоистерическое, ошибки, недовольство коллег или, хуже того, клиентов... Надо принимать меры, но какие? Ведь одно дело, если у нее семейные проблемы, другое — если беда со здоровьем, а третье — если работа надоела и пора ее менять. Прежде чем что-либо предпринимать, надо поставить диагноз. Если диагноз неполный или ошибочный — никакие меры не помогут, скорее навредят.

Рис. 15. **Зачем нужна диагностика**



Не зная точно, что нужно изменить, можно решать совсем не то, что надо, и создать проблемы там, где их не было. Если в отношении чего-либо ситуация на самом деле является нормальной (находится в зоне комфорта и не собирается ее покидать) и не надо прилагать никаких усилий для ее изменения — то и проблемы нет, и решать тут нечего. Но и наличие проблемы для менеджера всегда дело временное: проблема существует только с того момента, когда стало понятно, что необходимо *что-то* делать, и до момента, когда