

Что такое проблема и как ее формулировать

Филин С.А.,
к.п.н., MBA, врач-психотерапевт,
бизнес-консультант,
Филина Т.В.,
MBA, бизнес-тренер.

ПРОБЛЕМА ж. греч. задача, вопрос, загадка, что предложено на разрешение, на научное решение; задача, для отыскания неизвестного по данному. Проблематичный, -ческий, задачливый, загадочный, гадательный, сомнительный, неверный.

Словарь Даля

ПРОБЛЕМА, –ы, ж. 1. Сложный вопрос, задача требующие разрешения, исследования. *Постановка, решение проблемы. Проблема воспитания.* 2. перен. О чем-н трудно разрешимом, осуществимом. (разг.). *Из простого дела устроил проблему. Это не проблема!* (о том, что легко и просто сделать) *Нет проблем!* (все идет хорошо, нет никаких затруднений).

Толковый словарь Ожегова и Шведовой.

К сожалению ни один из доступных мне словарей не дает формулировки термина «проблема» пригодной для бизнеса. Отсутствие формулировки приводит к тому, что руководители не знают, что же у них возникает (*проблема*), что они решают (*проблему*). Но ...

Руководители решают такие проблемы. И это производственные, и организационные проблемы. Люди решают личные проблемы. Только вот что же это такое, что же они решают. Что такое проблема? Если тот или иной человек не знает, что же он решает, то насколько эффективным будет решение.

Правильное формулирование проблемы – половина ее решения. Мы не знаем, чья это мысль, но она очень часто встречается в литературе по психологии. В настоящей статье мы расскажем о том, что мы считаем проблемой и ее правильным формулированием. А уж Вы, уважаемый читатель, решите, действительно ли предлагаемый нами подход эффективен. В статье мы предложим пошаговый процесс определения и формулирования проблемы. Для этого мы будем пользоваться Нейро-Лингвистическим Программированием (НЛП) и в конце статьи предложим вариант рефреминга или то, что мы называем «ресурсным разворотом» в формировании проблемы.^[1]

Проблемы и обстоятельства

Когда на семинарах для руководителей мы спрашиваем слушателей, что такое проблема, то громадное большинство отвечает, что проблема, это некоторое обстоятельство, которое мешает достижению целей. На вопрос, где находится проблема внутри или снаружи человека, 90% отвечают, что вне.

Это показывает, что большинство людей путают проблемы с обстоятельствами, считая препятствия (или негативные, по собственной оценке, обстоятельства) проблемой. Но если мы говорим о решении проблем, то решить обстоятельства нельзя, они или есть или их нет. Если же пользоваться логикой НЛП, то

^[1] Это название появилось у нас с легкой руки д.м.н. Каткова А.Л., который употребляет этот термин для описания некоторых эффектов во время психотерапии.

обстоятельства не могут быть негативными или позитивными. Они просто есть. В этом контексте вспоминаются слова из песни, которую поет Алиса Фрейндлих в «Служебном романе» - «...у природы нет плохой погоды...». Погоду плохой делает сознание человека.

Можно говорить о том, что проблема находится внутри того или иного человека, который ощущает или формулирует проблему. Ибо, если бы этого человека не существовало, то оставались бы только обстоятельства. В общем: **«Нет человека, нет проблемы»**. Кроме того, одни и те же обстоятельства для разных людей могут являться или источником проблем или источником удовлетворения. Для примера:

Что русскому хорошо, то немцу смерть. Народная мудрость
Нет человека, нет проблемы. Другая народная мудрость

Что такое проблема

Видимо под проблемой стоит понимать расхождение между «Хочу» и "Есть", между теми обстоятельствами, в которых человек находится сейчас и теми, в которых он хочет оказаться в будущем, между желаемым и действительным.

Существуют три этапа при решении проблемы, понимаемой таким образом:

1. «Есть» - те обстоятельства, в которых находится человек сейчас и которые его не удовлетворяют;
2. Осознание своих потребностей. «Хочу» - требование, которое невозможно выполнить на данном этапе.
3. Действия для сближения «Хочу» и "Есть". Решение о действиях по сближению - это первый шаг в собственно решения проблемы. Сами действия – это второй шаг.

Стоит порассуждать о том, что же это такое, те обстоятельства, которые человек хочет. Мы делаем предположение о том, что речь идет о ресурсах, которые хочет получить человек для личного или производственного использования. То есть состояние «Хочу» - это о тех ресурсах, которые человек хочет и это желание настолько интенсивно, что эти ресурсы становятся мотивом для действий. И на первом шаге третьего этапа и принимается решение об этих действиях.

Главное для человека не то, что есть, а то, что хочется.

Так что же такое проблема в момент ее формулирования?

Прежде всего, проблема - это мысль, это идея о необходимости получить какие-то ресурсы с помощью каких-то действий. Далее, проблема, это не просто мысль, это формулировка о том, как получить желаемые ресурсы эффективно, т.е. с наименьшими затратами. Проблема это **вопрос** о наиболее эффективном методе получения ресурсов в сложившихся обстоятельствах.

Проблема, это формулировка о том, "как сделать так, чтобы у нас все было, а нам за это ничего не было"

Давайте, перечислим основные ресурсы, которые могут оказаться желаемыми. Для себя или личного употребления человека интересуют следующие ресурсы: физические ресурсы тела и здоровье, эмоциональные, интеллектуальные и творческие ресурсы, ресурс времени.

Человека, играющего роль сотрудника или руководителя организации интересуют те ресурсы, которые нужны организации для ее деятельности. Это материальные, финансовые, человеческие, нематериальные, творческие ресурсы, время. Следует учитывать, что всегда, решая любую организационную проблему, человек всегда решает какую-то связанную личную проблему. Иначе ему не было бы смысла решать.^[2]

Как правильно сформулировать проблему

Для того, чтобы выбрать эффективный метод получения ресурсов, стоит понять, какой ресурс на самом деле необходим. Т.е. понять, что же на самом деле нужно.

Давайте разберем это на примерах.

Производственный пример такой. В цехе сломался единственный станок, выпускающий незаменимое комплектующее для продукции завода – это проблема или нет. На уровне бытового мышления сломанный станок и есть проблема. Но на самом деле это всего лишь обстоятельство. Давайте решим, какой на самом деле ресурс нужен заводу в этой ситуации: починенный станок, его продукция или комплектующие в принципе, без четкого определения, где они произведены, в том числе и на этом станке. Скорее всего, последнее.

Другой пример. Вы спешите в аэропорт по узкой горной дороге. На дороге большой валун. Водитель объехать его не может. Валун не проблема, валун – обстоятельство. Какой ресурс вам нужен в сложившихся обстоятельствах: возможность объехать камень, возможность оказаться в аэропорту вовремя или попасть в пункт прилета вовремя? И опять, скорее всего последнее.

Стоит обратить внимание на то, что часто одним из важнейших необходимых ресурсов является время. В обоих выше приведенных примерах время присутствует.

Если проблема – это вопрос о наиболее эффективном методе получения ресурса или ресурсов, то в первом примере проблема формулируется так: **Как получить необходимые комплектующие (в пределах определенного времени)?** Во втором примере: **Как оказаться вовремя в определенном месте?**

И так, проблема это **вопрос о методе получения желаемых ресурсов в пределах имеющегося временного лимита**. Таким образом, в формулировке проблемы содержится четыре компонента: Словосочетание типа: «как получить», «как оказаться», «как успеть» и др.; краткое описание ресурса, описание лимита времени и знак вопроса. Слова «получить», «оказаться», «успеть» и другие отбираются так, чтобы они не описывали конкретного действия. Ведь проблема – это вопрос о методе. Большинство других глаголов, например «заработать», «доехать», уже описывают большую часть метода, что ограничивает нас в методе еще на этапе формулирования проблемы.

Давайте попробуем

Сформулируйте какую-нибудь свою проблему.

Для этого запишите проблему так, как Вам кажется она формулируется. Затем задумайтесь, какой ресурс или ресурсы на самом деле Вам нужны. Решите,

^[2] Точно также, люди приходят в организации работать для решения своих личных проблем (удовлетворения личных потребностей). На чем и основываются подходы к мотивации персонала.

сколько времени у Вас на это есть. При необходимости перепишите формулировку так: Как получить ___(Описание ресурсов)___в (укажите время, которое вы отводите на решение проблемы)___?

Замените в своей формулировке все слова содержащие «без-», «не-» или «ни-», а также все слова имеющие хоть какой-то негативный оттенок на позитивные синонимы. Дело в том, что проблема это о поиске и получении ресурсов, а «не-» и т.п. что-то отрицают, а не дают. Слова, несущие негативный характер также делают формулировку негативной, а поиск ресурсов деятельностью позитивная.

Если Вы сформулировали все правильно, то вы сейчас имеете некую формулировку, которую можно решать, или вопрос, на который можно искать ответ.

Ресурсный разворот

Идея ресурсного разворота основана на том, что сами по себе обстоятельства не могут быть негативными. Они просто есть. Не исключено, что если мы научимся пользоваться имеющимися обстоятельствами или хотя бы задумаемся о том, что ими можно воспользоваться, то эффективность решения проблемы может вырасти.

Мы видим три способа ресурсного разворота.

I Для того, чтобы выполнить ресурсный разворот первым способом возьмем формулировку проблемы, которую Вы уже составили и включите в нее препятствия для с помощью слов и словосочетаний:

- в то время как;
- вопреки;
- не смотря на;
- даже если и т.п.

Если брать вышеприведенные примеры, то у нас получится:

- 1. Как получить необходимые комплектующие в пределах суток не смотря на поломанный станок?**
- 2. Как оказаться вовремя в определенном месте даже если на дороге лежит валун?**

Теперь давайте попробуем сделать ресурсный разворот. Для этого вместо слов:

- в то время как;
- вопреки;
- не смотря на;
- даже если и т.п.

вставьте слово «используя». В этом случае у Вас получатся формулировки, которые предложат вам взгляд на препятствия, как на возможные ресурсы. В наших примерах мы получим:

- 1. Как получить необходимые комплектующие в пределах суток используя поломанный станок?**
- 2. Как оказаться вовремя в определенном месте используя валун на дороге?**

Не факт, что вам сразу в голову придет новое решение или что оно придет вообще. Но отсутствие решения, скорее всего, говорит о том, что у Вас не хватает знаний и/или опыта в использовании тех или иных обстоятельств. В наших примерах решения могли бы быть такими:

- 1) Предложить предприятию, у которого есть подобный уникальный станок, ваш поломанный в обмен на постоянные поставки комплектующих со скидкой.
- 2) Учитывая, что с другой стороны валуна тоже скопились машины можно убедить пассажиров, что помощь придет не скоро и предложить поменяться машинами. При этом можно подобрать машину, которая, скажем, мощнее и довезет Вас быстрее.

Выше всего лишь иллюстрации, и для многих обстоятельств такие решения неприемлемы. Но приведенный выше подход позволяет взглянуть на проблемы с другой точки зрения.

“Правильное формулирование задачи - это проблема не менее сложная, чем само решение задачи и не нужно надеяться, что кто-то другой целиком сделает это за вас”. Н.С. Бахвалов

II Второй вариант ресурсного разворота, это сразу думать об обстоятельствах, как о ресурсе. Т.е. рассматривая обстоятельства проблемы сразу задавать себе вопрос как можно получить выгоду от этих обстоятельств. Приведем пример. На уровне бытового мышления обыватель смотрит зимой на уличный термометр и говорит: «Минус 30, плохо, холодно». Летом тот же обыватель смотрит на тот же термометр и говорит: «Плюс 30, жарко, холодно». Человек с ресурсным мышлением смотрит на термометр зимой и говорит себе: «Мороз, какую выгоду можно извлечь?», «Как я на этом заработаю?». Летом он говорит: «Жара, как можно получить выгоду?», «Как я на этом заработаю?».

III Третий вариант – сразу вместо слова «проблема» использовать слово «задача», а для описания препятствий использовать слово «возможность». Такой подход сразу позволяет думать о проблеме ресурсно.

Ну и последнее, сформулировав проблему, чтобы не перегрузить себя не нужной работой, задайте себе следующие вопросы:

- Нужно ли вообще решать эту проблему?
- Должны ли именно Вы решать эту проблему?
- Должны ли Вы принимать решение немедленно?

Никогда не удастся делать что-то одно. Хардин

Таким образом, по нашему представлению **проблема – это вопрос об эффективном методе получения желаемых ресурсов**. И читателю судить о том, насколько такой подход к формулированию проблемы эффективен, и насколько проблемы, сформулированные по предложенным нами методам, облегчают поиск решения.

Впрочем, в статье мы говорили о ситуации поиска желаемого ресурса. Есть и другой вид проблем, это проблемы об эффективном использовании имеющихся ресурсов. Это проблемы развития и вопрос об их формулировании, возможно, станут поводом для другой статьи.