

---

Программа тренинга

# Проактивное решение проблем



*«Прежде, чем думать о решении будущих задач, научитесь справляться с сегодняшними за наименьшее время и с большей эффективностью» (П. Друкер)*

---

# Проактивное решение проблем: описание тренинга

## Целевая аудитория тренинга

Любые руководители и специалисты, которым необходимо решать нестандартные проблемы и повышать эффективность работы своих подразделений в условиях постоянных изменений

## Цель тренинга

Вооружить участников набором техник, предназначенных для анализа проблем с целью поиска сильных решений (рост эффективности, рациональное использование имеющихся ресурсов)

## Идея тренинга

Умение находить решение проблем – ценнейшая компетенция руководителя. С опытом это умение дополняется «коллекцией» успешных решений и интуицией, откуда руководитель берет готовые модели поведения, столкнувшись со схожей ситуацией. Но современный мир очень изменчив, и руководители все чаще сталкиваются с нестандартными проблемами. Готовые решения и интуиция не подходят, а создавать новые решения, зачастую, непривычно. Ведь долгие годы помогал опыт, навыки системного анализа проблем и поиска нетривиальных решений развивались недостаточно интенсивно. Такую манеру принимать решения на основе опыта и интуиции можно назвать «фельдшеризмом». Фельдшер, в отличие от врача-диагноста, имеет набор готовых решений-таблеток (от головы, от живота и т.п.). В простых ситуациях это работает, но в более сложных приводит лишь к снятию симптомов, и болезнь переходит в хроническую стадию. Так и менеджер –фельдшер, пытается решить новые проблемы старыми «таблетками». Только «таблеток» этих требуется все больше и больше. «Дайте мне больше времени, людей, оборудования, попыток...», - говорит менеджер руководству. Результат – необоснованная трата ресурсов и хронические проблемы. В современных условиях опыт решения проблем перестает быть безусловной ценностью и может стать тормозом развития компании. Шаблонные решения, конечно, нужны, как прежде, но руководитель все чаще должен уметь «включать» навыки рационального осмысления проблемы и поиска новых сильных решений. Осознанию и отработке этих навыков и посвящен данный тренинг.

## Формы и методы проведения тренинга

Презентации тренера, структурированные дискуссии, анализ демонстрационных видеофрагментов (ролевая модель), анализ видеозаписи выступлений участников (рефлексия), командные и индивидуальные упражнения, направленные на осознание, пробу и тренировку навыков участников, развивающая обратная связь тренера.

## Размер группы

6 – 14 человек

## Продолжительность тренинга

2 тренинговых дня по 9 часов (включая 1 час обеденного перерыва и две кофе-паузы по 15 минут каждый день)

## Знания:

- Поведенческая экономика о психофизиологии мышления. Система 1: быстрое (шаблонное) и Система 2: медленное (творческое) мышление. «Фельдшерим», его опасность для бизнеса и причины
- Проблема как различие между «хочу» и «имею»
- Проактивный и реактивный подходы к решению проблем
- Два вида проблем: изобретательские (Что делать?) и исследовательские (Почему это происходит?)
- Этапы формулирования сути проблемы: 1. Противоречие, 2. Идеальный конечный результат, 3. Ресурсы
- Псевдопроблема. Поверхностное (административное) противоречие - между потребностью и возможностью ее удовлетворения
- Обостренное противоречие: необходимость А и не-А
- Идеальный конечный результат как условие «выхода» в область сильных решений
- Алгоритм исследования ресурсов: 1. Задача, 2. Какие и сколько нужно? 3. Просмотр ресурсов, 4. Оценка ресурсов, 5. Выбор методов использования
- Типовые методы разрешения противоречий (ТРИЗ): наоборот, копирование, сделать заранее, дробление, объединение, вред на пользу, посредник
- Метод исследования причин проблемы «вширь»: Диаграмма Исикавы
- Метод исследования причин проблемы «вглубь»: «5 «Почему?»»
- Методы установления причинных связей: сходства, различия, сопутствующих изменений и остатков
- Модель проверки качества исследования причин С. Кови: «круг забот» и «круг влияния»

## Навыки:

- Глубоко и всесторонне формулировать суть проблемы по алгоритму (1. Противоречие, 2. Идеальный конечный результат, 3. Исследование ресурсов) , создавая фундамент для сильных решений
- Исследовать ресурсы для принятия оптимального решения, находя бесплатные, недорогие, уже имеющиеся в наличии
- Использовать типовые методы ТРИЗ для принятия сильных решения
- Исследовать причины проблемы «вширь» и «вглубь», приходя в «круг влияния» и находя причинные связи и «корневые» причины
- Вырабатывать решения исследовательских проблем

## Ценности:

- «Включать» медленное рациональное мышление, когда это необходимо
- Позитивно воспринимать проблемы как возможности развития и поиска новых сильных решений

# Материалы программы «Проактивное решение проблем»

## Слайды презентации

**Поиск причин («вширь») («Рыбий скелет» Каору Исикавы)**

Business Skills

**Матрица критериев**

1. Определите критерии успеха решения (технические и бизнес); как вы будете отличать хорошие решения от плохих?
2. Определите весовые коэффициенты каждого критерия; кто для вас наиболее, а что наименее важно?
3. Задайте шкалу

**5 «Почему?» анализ причин («глубь»)**

Business Skills

## Карточки с подробными материалами и примерами для участников

**1.4. Обдумай проблему: проанализируй причины**

**1.1. Обдумай проблему: определи суть**

**3.2. Матрица критериев (пример расчета)**

Критерий	Важность	Оценки	Взвешенная оценка
Технический	3	4	12
Бизнес	5	3	15
Итого			27

## Теоретические материалы, упражнения

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ «ПРОАКТИВНОЕ РЕШЕНИЕ»**

1. Постановка задачи
2. Анализ задачи
3. Поиск решения
4. Проверка решения (3 шага)

**ПОСЛЕДСТВИЯ РЕШЕНИЯ**

Проблема не всегда решается полностью. Иногда остаются «остатки».

**Упражнение «Решение зрелой задачи про авиацию»**

Вопрос: Как решить задачу зрелой задачи про авиацию?

Критерий	Важность	Оценки	Взвешенная оценка
Технический	3	4	12
Бизнес	5	3	15
Итого			27

**Упражнение «Выбор выставки»**

Вопрос: Как выбрать выставку?

Критерий	Важность	Оценки	Взвешенная оценка
Технический	3	4	12
Бизнес	5	3	15
Итого			27

## Видеофрагменты для анализа участников

**ВИДЕО. Сначала обдумай**

Business Skills

**ВИДЕО: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУТИ ПРОБЛЕМЫ**

- Как герой фильма подходит к пониманию проблемы?
- Какой подход у его коллег?
- Оцените формулировку проблемы:
  1. Противоречие
  2. ИКР
  3. Ресурсы

Business Skills

**ВИДЕО: ИСААК ЗАЛЬЦМАН: «ПОИСК ПРИЧИН»**

- В чем заключается проблема?
- Как причина и причина «вширь» и «глубь»?
- Какие корневые причины (в округе влияния) найдены?

Business Skills

## Программа тренинга «Проактивное решение проблем»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	<b>Введение в тренинг</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Введение в тренинг. Представление тренера. Презентация «Вызов руководителя: необходимость принятия и внедрения новых нестандартных решений и ответ на вызов: технологии преактивного решения проблем»</li><li>• Цель тренинга. Содержание. Правила. Сбор ожиданий и знакомство участников</li><li>• Презентация «Поведенческая экономика: два вида мышления»</li><li>• Упражнение на осознание «Быстрое и медленное мышление». Обсуждение результатов</li><li>• Презентация «Два вида проблем: изобретательские и исследовательские»</li><li>• Командное упражнение «Исследовательские и изобретательские проблемы»</li><li>• Презентация и обсуждение результатов работы</li></ul>
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	<b>Блок 1. Изобретательские проблемы: определи суть и найди решение</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Демонстрационный видеофрагмент «Сначала обдумай!»</li><li>• Презентация «Определение сути проблемы: 1. Противоречие, 2 Идеальный конечный результат, 2. Ресурсы»</li><li>• Анализ видеофрагментов «Человек, который изменил все»: какой подход к определению сути проблемы демонстрирует герой?</li><li>• Сбор на флипчарт и обсуждение «Наши псевдо-проблемы»</li><li>• Командное упражнение «Суть проблемы» (исследовательская проблема одного из членов команды и определение ее сути по алгоритму)</li></ul>
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	<ul style="list-style-type: none"><li>• Презентация «Ресурсы и их использование. Сильное решение – это использование уже имеющихся в системе или недорогих дополнительных ресурсов!» Алгоритм исследования ресурсов»</li><li>• Анализ упражнение «Суть проблемы»: как использованы ресурсы? Как улучшить решение?</li><li>• Командное упражнение «Улучшаем анализ проблемы с более глубоким исследованием имеющихся ресурсов»</li></ul>
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	<ul style="list-style-type: none"><li>• Презентация «Типовые методы разрешения противоречий (ТРИЗ)»</li><li>• Упражнение в двойках «Примеры использования типовых методов в нашей работе»</li><li>• Командное упражнение «Используй типовые методы для поиска новых сильных решений»</li></ul>
17:40 – 18:00	<ul style="list-style-type: none"><li>• Подведение итогов 1-го дня тренинга</li></ul>

## Программа тренинга «Проактивное решение проблем»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Презентация «Повтор тем первого дня»</li> <li>• Командное упражнение «Гвозди» с обсуждением под призмой тем первого дня</li> </ul> <p><b>Блок 2. Исследовательские проблемы: выясни причины и найди решение</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ примера «Пыль в малярном цехе»</li> <li>• Презентация «Поиск причин «вширь»: Диаграмма Исикавы»</li> <li>• Командное упражнение «Диаграмма Исикавы реальной бизнес-проблемы одного из участников» Видеозапись для дальнейшего анализа</li> </ul>
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Презентация делегатами команд результатов работы</li> <li>• Презентация «Исикава» не должен быть оправданием. «Круг влияния», метод «5 «Почему?»</li> <li>• Анализ видеофрагмента «Предел возможного (Исаак Зальцман)»: как искали причины «вглубь» и в «круге влияния»? Какие причинно-следственные связи установили</li> <li>• Анализ видео упражнения «Диаграмма Исикавы»: Куда привел анализ? В «круг забот» или в «круг влияния»? Как можно улучшить работу?</li> <li>• Мини-лекция «5 Почему?: поиск корневых причин проблемы</li> <li>• Упражнение в двойках «Найдите корневые причины проблемы, используя метод «5 Почему?»»</li> </ul>
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мини-лекция «Методы установления причинных связей»</li> <li>• Упражнение в двойках «Установите причинные связи» (отвлеченные кейсы)</li> <li>• Командное упражнение «Установите причинные связи, изучив ситуацию (по бизнесу)»</li> </ul>
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Командное упражнение «Диаграмма Исикавы-2»</li> <li>• Презентации и обсуждение результатов упражнения «Диаграмма Исикавы-2»</li> <li>• Упражнение в двойках «Исследование проблемы и поиск сильного решения»</li> </ul>
17:40 – 18:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Закрытие тренинга.</li> <li>• Презентация «Темы тренинга: кратко и правила работы после тренинга: приоритеты, начать в ближайшие 3 дня, не останавливаться в отработке!»</li> <li>• Обсуждение в зон ближайшего развития участников и обязательств о внедрении новых техник</li> </ul>