



Творче вирішення проблем

Матеріали дистанційного курсу

2024



Курс локалізовано та адаптовано в рамках проекту ПРООН «Соціальна інтеграція та розвиток громадянської відповідальності молоді в Україні»

**Локалізовано і адаптовано за рахунок коштів компанії Intel.
Розповсюджується безкоштовно. Продаж заборонено.**

Локалізовано і адаптовано з дозволу CorporateTrainingMaterials.com

Робоча група: Рождественська Д.Б., Беспала Г.В., Богачков Ю.М.

За редакцією: Дементієвської Н.П., Гозак Н.О.

Жодна частина цієї публікації не може бути відтворена у будь-якому вигляді і будь-якими засобами без попередньої згоди компанії Intel, ПРООН та МОН України.

Це видання підготовлено в рамках виконання проекту «Соціальна інтеграція та розвиток громадянської відповідальності молоді в Україні», який впроваджує Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні. Думки, висновки чи рекомендації належать авторам цієї публікації і не обов'язково відображають погляди ПРООН чи інших організацій та закладів системи ООН.

Про організаторів та партнерів проекту «Соціальна інтеграція та розвиток громадянської відповідальності молоді в Україні» (www.ysi.org.ua):

Програма розвитку ООН є глобальною мережею Організації Об'єднаних Націй в галузі розвитку, яка виступає за позитивні зміни та надає країнам доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів задля допомоги людям в усьому світі будувати краще життя. ПРООН співпрацює з 166 країнами світу, допомагаючи знаходити власні шляхи розв'язання глобальних та національних проблем в галузі людського розвитку. У всіх видах діяльності ПРООН виступає на захист прав людини та створення рівних соціальних можливостей для жінок та чоловіків.

ПРООН допомагає Україні на шляху до забезпечення кращих стандартів життя, добробуту та демократії.

Ми пропонуємо найкращий міжнародний досвід з метою поліпшення спроможності наших місцевих партнерів подолати виклики людського розвитку і також допомагаємо нашим національним партнерам у втіленні ефективних державних програм. Діяльність Організації має на меті створення умов для людей з меншими можливостями отримувати повну користь від позитивних змін в Україні.

Для докладнішої інформації про діяльність ПРООН в Україні, будь-ласка, відвідайте офіційну веб-сторінку: www.undp.org.ua

Волонтери ООН (ВООН) – це глобальна програма Організації Об'єднаних Націй, яка сприяє справі миру і розвитку засобами волонтерства. Волонтерство – дієвий механізм залучення людей до вирішення проблем людського розвитку, який здатен вплинути на його подальший поступ та характер. Волонтерство приносить неабияку користь як суспільству в цілому, так і кожному волонтеру зокрема. Як наслідок, під час своєї діяльності волонтери мають можливість долучитися до зміцнення довіри, солідарності і взаємодії між громадянами шляхом цілеспрямованого створення можливостей для активнішої участі в суспільному житті.

Програма Волонтери ООН (ВООН) була заснована в Україні в 1993 році з метою сприяння міжнародним зусиллям, спрямованим на побудову демократичної політики уряду, а також з метою залучення громадськості в тісній співпраці з Програмою розвитку ООН в Україні до роботи з громадянським суспільством та підтримки волонтерства задля повноцінного розвитку. Починаючи з 1993 року програма ВООН в Україні залучила до роботи 103 волонтери (39 жінок і 64 чоловік), з яких 72 – для роботи за кордоном.

Для докладнішої інформації про діяльність ВООН в Україні, будь-ласка, відвідайте офіційну веб-сторінку: <http://ukraine.unv.org>

Корпорація Intel – найбільший у світі виробник напівпровідникових кристалів: мікропроцесорів, мікросхем, материнських плат для комп'ютерів, серверів, побутової електроніки та іншої мережевої та комунікаційної продукції. Стратегія компанії – безперервне вкладення капіталу в новаторські рішення – навіть у важкі для економіки часи; сприяння розвитку інформаційного суспільства та економічному зростанню країн, в яких оперує компанія. В рамках корпоративної соціальної відповідальності Intel впроваджує програми здоров'я, екологічні, соціальні та освітні проекти.

Intel співпрацює з урядами та міністерствами освіти з метою реформування освіти та підготовки конкурентоспроможного покоління 21 століття в умовах економіки знань. Серед освітніх ініціатив Intel програми для вчителів, студентів, учнів та обдарованої молоді, соціальні проекти для дітей з обмеженими можливостями тощо. Кожного року Intel вкладає понад 100 мільйонів доларів США в розвиток освіти у 55 країнах на всіх континентах.

В Україні реалізуються такі програми Intel: **Intel® "Навчання для майбутнього", Intel® ISEF, Intel® "Шлях до успіху"** та **соціальні проекти**.

Детальніше про корпоративну соціальну відповідальність Intel, її освітні та соціальні проекти див. на сайтах www.intel.com/education; www.iteach.com.ua; www.intel.com/go/responsibility, де можна побачити та завантажити Звіт з корпоративної відповідальності

ЗМІСТ

МОДУЛЬ ПЕРШИЙ: ВСТУП	4
ЦІЛІ КУРСУ.....	4
МОДУЛЬ ДРУГИЙ: МЕТОД ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ	6
ЩО ТАКЕ «ПРОБЛЕМА»?.....	6
ЯКИМИ Є ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ТВОРЧОГО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ?	7
МОДУЛЬ ТРЕТІЙ: ЗБІР ІНФОРМАЦІЇ	8
РОЗУМІННЯ ТИПІВ ІНФОРМАЦІЇ.....	8
ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ЗАПИТАНЬ.....	9
МЕТОДИ ЗБОРУ ІНФОРМАЦІЇ	10
МОДУЛЬ ЧЕТВЕРТИЙ: ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ	12
ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ.....	12
ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ.....	12
ВИЗНАЧЕННЯ ДЖЕРЕЛ ВИНИКНЕННЯ ПРОБЛЕМИ	13
ВИЗНАЧЕННЯ ПОТОЧНОГО І БАЖАНОГО СТАНУ	13
ФОРМУЛЮВАННЯ І ПЕРФОРМУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ.....	14
АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ	15
ВИКЛАДЕННЯ СУТІ ПРОБЛЕМИ.....	15
МОДУЛЬ П'ЯТИЙ: ПІДГОТОВКА ДО КОЛЕКТИВНОГО ОБГОВОРЕННЯ ПРОБЛЕМ	19
Виявлення психологічних бар'єрів	19
МОДУЛЬ ШОСТИЙ: ГЕНЕРУВАННЯ ПЕРЕЛІКУ МОЖЛИВИХ РІШЕНЬ (ЧАСТИНА ПЕРША)	23
Основи колективного обговорення проблем	23
Діаграми Дункера	25
МОДУЛЬ СЬОМИЙ: ГЕНЕРУВАННЯ ПЕРЕЛІКУ МОЖЛИВИХ РІШЕНЬ (ЧАСТИНА ДРУГА)	28
Морфологічна матриця	28
Ситуація з різних точок зору.....	30
Метод миттєвого інтуїтивного умовиводу.....	31
МОДУЛЬ ВОСЬМИЙ: АНАЛІЗ РІШЕНЬ	34
Розробка критеріїв	34
Аналіз потреб і бажань	35
Проведення аналізу переваг	35
МОДУЛЬ ДЕВ'ЯТИЙ: ОБРАННЯ РІШЕННЯ	37
Проведення фінансового аналізу	37
Аналіз методом парного порівняння.....	38
Аналіз можливих потенційних проблем	39
МОДУЛЬ ДЕСЯТИЙ: ПЛАНУВАННЯ ПОДАЛЬШИХ ДІЙ	40
Визначення завдань.....	40
Визначення ресурсів	41
Реалізація, оцінка і адаптація.....	41
МОДУЛЬ ОДИНАДЦЯТИЙ: ЗАСВОЄННЯ ВИВЧЕНОГО	43
Планування контрольних зборів	43
Святкування успіху.....	43
Визначення покращень	44
МОДУЛЬ ДВАНАДЦЯТИЙ: ЗАВЕРШЕННЯ	46
Мудрі вирази:.....	46
Відповіді на запитання і завдання для самоперевірки.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

Модуль перший: Вступ

Вітаємо вас у курсі, присвяченому творчому вирішенню проблем. За останні декілька десятків років психологи і бізнесмени з'ясували, що люди, які досягли успіху у вирішенні проблем, майже завжди використовують один і той же спосіб для визначення проблем і реалізації їх рішень. Цей спосіб можна застосувати до будь-якого типу проблем.

В цьому курсі учасники ознайомляться із повним процесом творчого вирішення проблем, а також ключовими засобами вирішення проблем, які вони можуть використовувати щодня.

Цілі курсу

Результати досліджень постійно свідчать, що коли ті, хто навчаються, мають свої чіткі навчальні цілі, сам процес навчання стає набагато легшим і швидшим. Враховуючи це, давайте ознайомимося із нашими цілями.

В кінці нашого курсу учасники повинні:

- Розуміти, що таке проблеми і в чому полягає процес творчого вирішення проблем
- Визначати типи інформації, яку треба зібрати, і ключові питання, які слід поставити, при вирішенні проблеми
- Оцінювати важливість правильного визначення проблем
- Визначати і використовувати чотири різних методи визначення проблем
- Записувати суть конкретної проблеми
- Використовувати базові методи генерування ідей щодо можливих рішень, такі як, мозкова атака, вільні асоціації, перехресне накидання ідей, побудова «карт розуму» і діаграм Дункера,
- Використовувати засоби для прийняття рішень такі, як морфологічний аналіз, погляд на ситуацію з різних точок зору (шість думаючих капелюхів) і метод миттєвих інтуїтивних умовиводів
- Оцінювати можливі рішення на підставі критеріїв, включаючи аналіз ефективності і групове голосування
- Проводити остаточний аналіз для вибору рішення
- Розуміти роль, яку відіграють факти та інтуїція під час вибору рішення
- Розуміти потребу оптимізації остаточного переліку рішень і його перегляду
- Розуміти, як визначаються завдання і ресурси, необхідні для реалізації рішень
- Оцінювати і адаптувати рішення до реальної ситуації
- Здійснювати контроль за реалізацією рішень, відзначати успіхи і визначати покращення ситуації

Зупиніться і поміркуйте (завдання для самодіагностики):

1. Візьміть аркуш паперу та запишіть на ньому, які думки, почуття та бажання виникають у вас, коли ви стикаєтеся з проблемами в своєму житті. Після того, як ви закінчите курс, ви ще раз повернетеся до цього переліку і переглянете його.
2. Порівняйте свій список з найхарактернішими реакціями інших людей:

Байдужість	Зніяковілість
Упевненість у собі	Використання проблеми для особистісного зростання
Таке відчуття, ніби успішне вирішення проблеми неможливе	Стан приниження
Бажання спробувати свої сили у вирішення проблеми, «спортивний азарт», бажання перемогти проблему	Спосіб навчитися чомусь новому
Спонтанність	Неспокій
Обговорення іншої альтернативи	Використання ситуації для покращення стосунків
Непевненість	Бажання уникнути
Прийняття відповідальності за свою поведінку	Вибачення
Напруженість	Підшукати собі інше заняття, щоб уникнути проблеми
Звернення з пропозицією обговорити проблему	Знайти відповідь-жарт
Сумнів	Фрустрація
Запрошення інших приєднатися до обговорення проблеми	Прохання про допомогу
Хвилювання	Сум
Вимога додаткової інформації	Намагання зрозуміти свої власні почуття
Ненормальний душевний стан	Заняття без мети
Зважати та те, що думають інші	Зважати на те, що відчувають інші
Гнів	Сонливість
Бажання вирішити проблему якнайшвидше	Сприйняття проблеми як виклику та стимулу до активних дій
Роздратованість	Стрес

Кожна проблема приховує в собі зерно її вирішення. Якщо у вас не має жодних проблем, у вас не має зерен для наступних посівів.

Норман Вінсент Піл

Модуль другий: Метод вирішення проблем

Для початку, давайте ознайомимося із процесом творчого вирішення проблем. В цьому модулі ми визначаємо, що таке «проблема» та різні дії, які розпочинають процес вирішення проблем. Ми представимо вам концепцію вирішення проблем із застосуванням творчого підходу. Метод, який ми використовуємо в цьому курсі, складається з шести етапів, які також представлені в цьому модулі.

Що таке «проблема»?

Словники надають наступні визначення слова «проблема». Визначення, із якими ми найчастіше маємо справу, є наступними:

- Проблема - будь-яке питання або завдання, що викликає сумніви, невпевненість або труднощі
- Проблема - питання, запропоноване для вирішення або обговорення.

Проблема може бути визначена як сценарій, за яким існуюча ситуація не відповідає бажаному стану, або будь-який випадок, в якому фактичні результати не відповідають очікуванням.

Для творчого вирішення проблем варто визнати таке визначення проблеми, що включає виклики як можливості, або ж проблемою вважають будь-яку ситуацію чи обставини, які можна покращити.

Що означає *творчо вирішувати проблеми*?

Процес творчого вирішення проблем передбачає творчість. Люди, які вирішують проблеми, розробляють рішення, які є скоріше інноваційними, аніж такими, що передбачають отримання допомоги для вивчення відповідей або запровадження стандартних процедур.

Процес творчого вирішення проблем працює кожного разу, коли ви визначаєте рішення, які мають цінність або певним чином покращують ситуацію для певної людини.



Етапи процесу творчого вирішення проблем

ШІСТЬ ЕТАПІВ ПРОЦЕСУ ТВОРЧОГО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ:

Процес творчого вирішення проблем включає шість основних етапів для запровадження рішень майже для всіх видів проблем. Це такі етапи:

1. **Збір інформації**, або краще розуміння проблеми перед тим, як розпочати діяти
2. **Визначення проблеми** або переконання в тому, що ви правильно розумієте проблему, перед тим, як розпочати діяти
3. **Генерування можливих рішень** за допомогою різноманітних засобів
4. **Аналіз можливих рішень** або визначення ефективності можливих рішень перед тим, як почати діяти
5. **Обрання найкращого рішення** (рішень)
6. **Планування подальших дій** (наступних етапів) або реалізація рішення (рішень).

Питання для самоперевірки:

1. Яке з наведених нижче тверджень щодо поняття «проблема» реалізує особливості підходу до творчого розв'язання проблем (*виберіть одну правильну відповідь*):
 - a) проблемою є питання, запропоноване для розв'язання та/або обговорення;
 - b) проблема є викликом та включає можливості для покращення ситуації та/або обставин;
 - c) будь-яке питання або завдання, що викликає сумніви, невпевненість або труднощі, є проблемою;
 - d) проблема повстає тоді, коли є розбіжність між результатами та очікуваннями.
2. Особистісною рисою людей, що обирають творче вирішення проблем є (*виберіть одну правильну відповідь*):
 - a) високий рівень інтелекту;
 - b) відкритість до нових інноваційних та нестандартних способів дій;
 - c) висока мотивація до розв'язання проблем;
 - d) імпульсивність.
3. Етапи творчого вирішення проблем (*поставте відповідні етапи у правильній послідовності*):

Перший етап.	a) обрання найкращого рішення;
Другий етап.	b) генерування ідей щодо розв'язання;
Третій етап.	c) збір інформації;
Четвертий етап.	d) планування подальший дій та/або реалізація рішення;
П'ятий етап.	e) аналіз рішень з метою відбору найкращих для подальших дій;
Шостий етап.	f) визначення та чітке усвідомлення суті проблеми.

За своє довге життя я багато разів був вимушений (через отримання більш точної інформації або більшої уваги до деталей) змінювати думки, які я раніше вважав вірними, а виявлялося, що все навпаки.

Бенджамін Франклін

Модуль третій: Збір інформації

Першим етапом у процесі творчого вирішення проблем є збір інформації про саму проблему. Для того, щоб ефективно вирішити правильно визначену проблему, вам потрібно володіти максимально можливим обсягом інформації про неї. В цьому модулі ми розглянемо різні типи інформації, ключові питання і різноманітні методи, які використовуються для збору інформації.



Розуміння типів інформації

Існує багато різних типів інформаційних даних. Наступний перелік містить в собі класифікацію різних типів інформаційних даних, які необхідно розпізнавати для того, щоб розпочинати процес творчого вирішення проблеми:

- Факти
- Судження
- Інтерпретація фактів (думки про них)
- Концепції
- Припущення
- Процеси
- Процедури
- Принципи

Факти являють собою невеликі частини добре відомої інформації, яку можна об'єктивно перевірити. Факти ґрунтуються на об'єктивних деталях і досвіді.

Судження часто ґрунтуються на спостереженнях і досвіді, але можуть бути суб'єктивними та корисливими.

Якщо факт і судження подаються разом, це вже **інтерпретація факту**, яка може намагатися вказати на важливість факту, запропонувати узагальнення або містити певну оцінку факту. Інтерпретація фактів часто схиляє аудиторію до певної точки зору, використовуючи фактичні дані.

Концепції являють собою узагальнені поняття або категорії питань чи понять, які мають спільні риси. Концепції є важливими частинами інформації, які допомагають побудувати зв'язки або розробити теорії чи гіпотези.

Припущення являють собою різновиди концепцій або гіпотез, в яких присутні деякі моменти, що приймаються без доказів.

Процедури є типом інформації, який розповідає, як зробити щось, дотримуючись відповідних етапів.

Процеси є дещо відмінними від процедур. Вони описують неперервні дії або операції для того, щоб пояснити, як щось працює або функціонує.

Принципи являють собою загальноприйняті правила або основні закони чи доктрини, і часто описують дії або поведінку.

Визначення ключових запитань

При опрацюванні нової проблеми важливо поговорити з кожним, кому про неї може бути відомо. Ви можете зібрати набагато більше інформації, ставлячи запитання різним людям, які можуть зазнавати впливу або знати про проблему. Не забувайте поспілкуватися з людьми, які багато років працюють в організації, з різних організаційних ланок. Інколи їх обізнаність та спостережливість можуть допомогти у зборі цінних відомостей щодо проблеми.

Які запитання ви повинні поставити? Ключові запитання є різними залежно від ситуації. Добре почати ставити запитання з тих, які починаються наступними словами:

- Хто?
- Де?
- Як?
- Що?
- Коли?
- Навіщо?
- Який?
- Чому?
- Скільки?

Ось декілька прикладів конкретних запитань:

- Хто першим виявив проблему?
- Яким є бажаний стан?
- Наскільки все погано?
- Хто або що спровокувало появу проблеми?
- Коли співробітник завершив навчання?
- Як ми можемо збільшити ефективність нашої роботи?
- Які технічні засоби потрібні?

Одним з важливих джерел інформації про проблему є відповідь на запитання, чи вирішувалася ця проблема раніше. З'ясуйте, чи хто-небудь у вашій організації або мережі вже зустрічався із цією проблемою. Це може допомогти отримати більше відомостей про проблему і можливі варіанти її вирішення.

Методи збору інформації

Для збору відомостей про проблему ви можете використовувати декілька різних методів. У кожного методу є свої переваги. Вибір методу залежить від самої проблеми та обставин. Існує декілька способів, які ви можете використовувати для збору інформації про проблему:

- Проведення інтерв'ю, опитування.
- Визначення і дослідження статистичної інформації.
- Надсилання співробітникам, клієнтам та іншим особам анкет, які містять в собі запитання, пов'язані із проблемою.
- Проведення експериментів.
- Аналіз процедур та процесів на основі інформації, отриманої з першоджерел.
- Створення спеціальних фокус-груп для обговорення проблеми.

Питання для самоперевірки:

1. Процес творчого вирішення проблем починається (*виберіть одну правильну відповідь*):
 - a) із усвідомлення, що проблема існує;
 - b) із перебирання способів її розв'язання;
 - c) зі збору інформації щодо проблеми;
 - d) із збирання команди для роботи над проблемою.
2. До типів інформації належать: (*виберіть всі правильні відповіді*):
 - a) процедури;
 - b) припущення;
 - c) скрипти;
 - d) факти;
 - e) судження;
 - f) інтепретації фактів.
3. Принцип – це (*виберіть одну правильну відповідь*):
 - a) узагальнене поняття;
 - b) неперервна дія або операція;
 - c) невелика частина добре відомої інформації;
 - d) загальноприйняте правило щодо дій або поведінки .
4. Якщо ви зіткнулися з новою для вас проблемою, для вас важливо в першу чергу (*виберіть одну правильну відповідь*):
 - a) задати собі питання: «Чому саме я повинен розв'язувати цю проблему?»;
 - b) почати шукати головного експерта з цієї проблеми, щоб визнати його істинну думку щодо неї;
 - c) поговорити з кожним, кому про цю проблему може бути щось відомо;
 - d) засісти за пошуки рішення, щоб довести самому собі, що ви можете вирішити цю проблему.
5. Для збору інформації можуть бути використані наступні методи (*виберіть всі правильні відповіді*):
 - a) структуровані інтерв'ю та опитування;
 - b) статистичні дані;
 - c) результати роботи фокус-груп;
 - d) ворожіння;
 - e) власні інтуїтивні творчі концепції поза опорою на досвід та реальність.

Жодна проблема не може бути вирішена, доки вона не буде зменшена до певної простої форми.

Перетворення незрозумілої проблеми на конкретне, специфічне питання є суттєвим елементом процесу мислення.

Дж.П. Морган

Модуль четвертий: Визначення проблеми

Наступним етапом у процесі творчого вирішення проблем є визначення проблеми. Цей модуль допоможе з'ясувати, чому люди, які вирішують проблеми, потребують чіткого визначення проблеми. В ньому також показані деякі засоби, що використовуються для визначення проблеми і викладення суті проблеми.

Визначення проблеми

Визначення проблеми є важливим етапом процесу творчого вирішення проблеми. Коли проблема виявляється, одразу може бути незрозуміло, що вона собою являє. Ви повинні зрозуміти суть проблеми перед тим, як розпочнете витратити час або гроші на її вирішення.

Важливо діяти розсудливо під час визначення проблеми. Те, як ви визначаєте проблему, впливає на можливе рішення або декілька можливих рішень. Ви можете сформулювати проблеми по-різному. Ви повинні знайти і вирішувати справжню проблему, продовжуючи процес творчого вирішення проблем, для того, щоб прийняти успішне рішення. Ви можете запропонувати чудове рішення, але якщо воно є рішенням хибної, не вірно визначеної проблеми, це не призведе до успіху.

Проблеми можуть визначатися різними шляхами. В деяких випадках краще не робити нічого, аніж намагатися вирішити проблему до того, як вона буде належним чином визначена. Може бути нелегко відокремити ознаки проблеми та її наслідки від самої проблеми. Тим не менш, важливо визначити основну проблему для генерування правильних рішень. Люди, які вирішують проблеми, можуть піти хибним шляхом під час прийняття рішень, якщо вони не розуміють суті проблеми. Сформульовані можливі рішення часто усувають симптоми проблеми, а не саму проблему.

Чотири засоби, які використовуються для визначення проблеми:

- Визначення того, де саме і коли виникає проблема
- Визначення поточного і бажаного стану
- Формулювання і переформулювання проблеми



- Аналіз проблеми

Ви можете використовувати не всі ці засоби для того, щоб вони допомогли вам визначити проблему. Засоби, які використовуються для визначення проблем одного типу, не можуть використовуватися для формулювання проблем іншого типу.

Визначення джерел виникнення проблеми

Люди, які успішно вирішують проблеми, дістаються справжніх джерел їх виникнення шляхом проведення інтерв'ю або опитування будь-яких осіб, які можуть знати щось корисне про проблему. Ставте запитання щодо проблеми, включаючи ті, які:

- проясняють ситуацію,
- піддають сумніву припущення щодо проблеми,
- визначають можливі причини та очевидні ознаки,
- аналізують різноманітні перспективи стосовно проблеми,
- уточнюють основні запитання щодо проблеми.

Якщо ви не визначили чітко проблему, з'ясуйте, хто ще робив це. Подумайте над мотивацією цієї людини. Піддайте сумніву її припущення щодо формулювання проблеми для поглибленого її вивчення.

Наприклад, сформульована мамою проблема сина-підлітка про те, що він є дуже неохайний, може свідчити лише про те, що син не прасує свої речі (а він цього не робить, бо так роблять його однолітки). Слід поставити запитання типу: «Які саме факти свідчать про те, що син неохайний? Чи завжди він неохайний? В яких випадках він дуже ретельно ставиться до своєї зовнішності та побутових речей?» тощо.

Визначення поточного і бажаного стану

Використовуючи цей засіб, ви викладаєте ситуацію в тому стані, в якому вона наразі перебуває (бажано, з використанням фактів). Потім ви визначаєте, як би ви хотіли, щоб ситуація виглядала. Бажаний стан повинен включати в себе конкретні деталі і не повинен містити в собі будь-яких відомостей щодо можливих причин або рішень. Оптимізуйте опис кожного бажаного стану доти, поки питання і потреби, визначені у поточному стані, не будуть вирішені і задоволені у бажаному стані.

Наприклад, вірним буде поточний і бажаний такий стан речей **Микола незадовільно засвоює математику в школі** (факт – є оцінки в щоденнику і класному журналі), **його оцінка має бути принаймні на 2 бали вищою** (конкретний бажаний результат), а не вірним буде формулювання таким чином: **Микола несумлінний учень**.

Формулювання і перформулювання проблеми

Методи викладення і перегляду суті проблеми також допомагають змінювати розуміння проблеми. Спочатку викладіть суть проблеми одним реченням, яким би заплутаним та довгим воно не здавалося. Потім використовуйте різноманітні прийоми, які допомагають визначити справжню проблему. Ці прийоми є наступними:

- Ставте наголос на різні слова у викладі суті проблеми і ставте запитання щодо кожного з цих слів.
- Замінюйте одне слово у викладі суті проблеми іншим, яке чітко визначає слово для зміни формулювання проблеми.
- Повторно викладіть суть проблеми, замінивши позитивні моменти негативними і, навпаки, негативні позитивними для того, щоб отримати протилежну проблему.
- Додавайте або змінюйте слова, які вказують на кількість або час, такі як *завжди, ніколи, інколи, кожний, жодний або будь-хто*.
- Визначайте будь-які переконуючі або інтерпретуючі слова у викладі суті проблеми. Замініть або видаліть їх.
- Спробуйте схематично зобразити проблему або викласти суть проблеми у вигляді формули.
- Перевірте, чи у вашому формулюванні проблеми є факти, якщо «ні» - додайте їх.

Аналіз проблеми

Якщо причина проблеми невідома, як, наприклад, під час виконання робіт з пошуку несправності, поставте собі запитання «що?», «де?», «хто?», а також подумайте над масштабом проблеми, це допоможе вам визначити її.

ЩО? Запитання із словом «що» допомагають визначити проблему. Використовуйте запитання із словом «що» для того, щоб з'ясувати суть проблеми, а також те, що не є проблемою. Запитання із словом «що» допомагають визначити можливу причину.

ДЕ? Запитання зі словом «де» допомагають локалізувати проблему. Використовуйте запитання зі словом «де» для того, щоб виявити різницю між місцями, де існує проблема, і де вона відсутня.

КОЛИ? Запитання із словом «коли» допомагають визначити часові параметри проблеми. Використовуйте запитання із словом «коли» для визначення часової різниці між виникненням проблеми і її відсутністю, або першим виявленням проблеми і моментом, коли вона спостерігалася востаннє.

СТУПІНЬ ВАЖЛИВОСТІ ТА МАСШТАБ ПОШИРЕННЯ. Запитання, які дозволяють визначити значимість проблеми:

- «Як далеко....» у порівнянні з «як локалізовано»?
- «Скільки підрозділів зазнали впливу» у порівнянні з «скільки підрозділів не зазнали впливу»?
- «Скільки одиниць постраждало» у порівнянні з «скільки одиниць не постраждало»?

Аналіз відмінностей між тим, що є проблема, де вона і коли виникає, і якими є її наслідки, і тим, що не є проблемою, і навпаки, може призвести до необхідної глибини у з'ясуванні суті проблеми.

Оновлюйте формулювання суті проблеми залежно від того, наскільки вона стає зрозумілішою.

Викладення суті проблеми

Точний запис формулювання суті проблеми допомагає чітко представити проблему. Це допомагає відмежувати нечіткі проблеми. Викладення суті проблеми може змінюватися в процесі використання чотирьох засобів визначення проблеми і будь-якої додаткової інформації про проблему. Чим більш точним стає формулювання проблеми, тим вірогідніше знайти правильні її рішення.

Викладення суті проблеми повинно:

- містити в собі спеціальну докладну інформацію (факти) щодо проблеми, включаючи **хто, що, коли, де і як**;
- містити в собі масштаб проблеми для визначення меж того, що ви можете обґрунтовано вирішити.

Викладення суті проблеми не повинно включати в себе:

- будь-яку згадку про можливі причини;
- будь-які можливі рішення.

Докладне, чітке і лаконічне викладення суті проблеми допомагає чітко визначити цілі, до яких слід рухатися для винайдення рішень.

Питання для самоперевірки:

1. Які засоби використовують, щоб чітко визначити проблему (*виберіть всі правильні відповіді*):
 - a) синтез відомостей щодо проблеми;
 - b) визначення теперішнього та розвитку у майбутньому стану проблеми;
 - c) визначення чіткого кінцевого результату розв'язання проблеми;
 - d) викладення та перегляд суті проблеми;
 - e) аналіз проблеми.
2. Щоб прояснити, з'ясувати та визначити для себе причину виникнення проблеми ви повинні (*виберіть всі правильні відповіді*):
 - a) сформулювати можливі причини та зафіксувати очевидні ознаки проблеми;
 - b) не вдаватися в детальний аналіз та прояснення ситуації;
 - c) не піддавати сумніву припущення щодо проблеми;
 - d) проаналізувати різноманітні перспективи щодо розвитку проблеми;
 - e) запитувати та з'ясовувати знову і знову, уточнюючи основні запитання.
3. Визначення поточного і бажаного стану полягає в процедурі (*виберіть одну правильну відповідь*):
 - a) детального аналізу причин виникнення проблеми;
 - b) формування найкращого варіанту розв'язання проблеми з детальним проясненням всіх проблем і потреб, які існують на сьогодні;
 - c) детального опису всіх деталей поточного та бажаного стану вирішення проблеми;
 - d) формування рішення щодо бажаного стану розв'язання проблеми.
4. Щоб визначити справжню проблему, її суть, вам необхідно (*виберіть всі правильні відповіді*):
 - a) уважно поставитися до її формулювання та зробити всі можливі зміни негативних тверджень та емоційно навантажених слів;
 - b) обов'язково згадати/вказати причини її виникнення;
 - c) спробувати намалювати картину проблеми;
 - d) використати при її описі такі слова як *ніколи, інколи, жодних, будь-хто тощо*.
5. При аналізі проблеми питання «де?» дозволить вам (*виберіть одну правильну відповідь*):
 - a) визначити проблему;
 - b) визначити часові параметри проблеми;
 - c) локалізувати проблему;
 - d) зрозуміти значимість проблеми.

Вправа: Визначення проблеми.

Спробуйте, за матеріалом наведеним у модулі, проаналізувати наступні ситуації як потенціальні проблеми, які б могли виникнути і у вашому житті. Бажано, щоб ви виконували це завдання письмово, щоб ви самі могли відслідковувати правильність та повноту виконання.

Ситуація 1

Ви – учень школи. У школі пішли чутки, що ви нібито вкрали кросівки. Окрім того, що це неприємно, не відповідає дійсності, так це й ще недоречно, бо ви берете участь в виборах учнівського самоврядування та плануєте стати президентом школи.

Ваші дії:

- 1. Зібрати інформацію щодо джерел інформації та з'ясувати, на підставі чого було зроблено такий висновок.*
- 2. Зробити розгорнутий аналіз ваших дій щодо відстоювання своєї непричетності.*
- 3. Виступити з публічною заявою та пояснити однокласникам реальну ситуацію.*

Ситуація 2

Ви – вчитель математики школи-інтернату. Дирекція школи-інтернату відкладає вашу вже затверджену раніше відпустку. Ви вважаєте, що маєте право поїхати у відпустку, бо виконали належне у визначені терміни і виконали ваші функціональні обов'язки. Для вас ситуація є проблематичною, оскільки ви виснажені, й робота вам не приносить задоволення, ви вже маєте заплановані справи на цей термін, і ваша родина має очікування від вас і вашої відпустки. З іншого боку, для дирекції, ви є особою, на яку планувалося покласти обов'язки з проведення чергової олімпіади, і вам майже неможливо підібрати заміну.

Ваші дії:

- 1. Підготувати аргументовані факти для бесіди з керівництвом відносно виконання дирекцією своїх зобов'язань щодо вас.*
- 2. Описати свої почуття та зміни у поведінці в ситуації, якщо ваші вимоги не будуть виконані (спробуйте уникати шантажу та екстремальних заяв).*
- 3. Побудувати прогноз щодо поведінки дирекції в ситуації вирішення цієї проблемної ситуації.*
- 4. Запропонувати альтернативні способи досягнення компромісного рішення.*

Ситуація 3

Ви вважаєте, що ваша дівчина (хлопець) хоче розірвати стосунки, і ви це робите першим. Пізніше ви робите висновок, що помилялися стосовно її (його) почуттів до вас. Ви усвідомили, що й досі маєте почуття до неї (нього) і воліли б помиритися. Проблема в тому, що ваша дівчина (хлопець) є достатньо принциповою у питаннях розриву стосунків, і у вас, можливо, буде тільки один шанс бути почутим.

Ваші дії:

- 1. Сформулювати проблему, яка існувала в стосунках і призвела до такої ситуації.*
- 2. Проаналізувати свої дії та почуття.*
- 3. Пояснити свою поведінку та її наслідки своїй дівчині (хлопцю).*
- 4. Довести, що поведінка ваша зміниться під впливом розуміння та внаслідок зміни у стосунках.*

Ситуація 4

Ви припиняєте дружбу з однолітком, бо він (вона) не телефонував вам і не приходив до вас більше тижня. Пізніше ви довідуєтеся, що в цей час він (вона) хворів.

Ваші дії:

- 1. Оцінити та прийняти рішення, що для вас є проблемою в цій ситуації.*
- 2. Проаналізувати свої наступні дії. Якими вони будуть? Що видається кращим рішенням в цій ситуації?*
- 3. Переформулювати проблему таким чином, щоб отримати завдання, яке вам під силу виконати.*

Ситуація 5

Вам треба прийняти рішення, купувати вам автомобіль чи ні.

Ваші дії:

- 1. Сформулювати проблему, яка може виникнути у вашій родині: з дружиною, батьківською родиною, дітьми. Спробувати бути дуже детальним.*
- 2. Проаналізувати та описати ситуацію, яку ви вважаєте сприятливою для того, щоб здійснити таку покупку.*

Жодна ідея не може вважатися до такої міри абсурдною, що її не варто враховувати, навпаки, на неї потрібно дивитися дослідницьким та одночасно спокійним оком.

Вінстон Черчіль

Модуль п'ятий: Підготовка до колективного обговорення проблем

Перед тим, як розпочати вивчення способів генерування рішень у процесі вирішення проблем, ми підготуємо ґрунт для творчості. В цьому модулі представлені описи можливих психологічних бар'єрів, які виникають при колективному обговоренні проблем, а також описані способи подолання цих психологічних бар'єрів. Розглянемо також, як можна стимулювати творчість.

Виявлення психологічних бар'єрів

Колективне обговорення проблем допоможе вам знайти вирішення проблеми, навіть якщо вона здається неможливою для розв'язання або на ваш погляд тільки неприйнятні для вас рішення. Проте, перед тим, як розпочати успішне колективне обговорення проблеми для генерування щодо її вирішення, ви повинні усунути будь-які психологічні перепони, заважатимуть творчому підходу до її вирішення. Психологічні бар'єри можуть знищити чудові рішення до того, як вони будуть ретельно проаналізовані в якості можливостей або плацдарму для інших можливих рішень.



має

ідей
які

Існує багато типів психологічних бар'єрів. Більшість перешкод щодо вирішення проблем відносяться до наступних категорій:

- **ЕМОЦІЇ:** Емоційні бар'єри можуть бути різними, починаючи від страху ризикувати, що стає звичкою, і до засудження чи негативного ставлення взагалі до усіх проблем.
- **ВІДВОЛІКАННЯ УВАГИ:** Надмірна кількість інформації, недоречна інформація або умови, в яких важко сконцентруватися, унеможливають продуктивне колективне обговорення проблем.
- **ПРИПУЩЕННЯ:** Якщо люди, які вирішують проблему, вважають, що існує тільки одне вірне рішення, вони не зможуть створювати додаткові ідеї для її вирішення. Припущення, які є стереотипами, також стають психологічними бар'єрами, як і обмеження сприйняття.
- **КУЛЬТУРНІ ВІДМІННОСТІ:** Культура визначає стиль нашого життя і обмежує ідеї, які ми можемо генерувати або розглядати. Тим не менш, люди різних культур дуже схожі. Інколи культурні відмінності не обов'язково є бар'єрами, проте нам потрібно звертати увагу на культурні обмеження.
- **КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ:** Якщо ми не можемо висловлювати наші ідеї у якийсь спосіб – в усній, письмовій формі або у малюнках – ці комунікаційні бар'єри можуть блокувати наш прогрес у генеруванні ідей.

Усунення психологічних бар'єрів

Що ви робите, коли натрапляєте на психологічний бар'єр?

Визначають декілька методів для подолання бар'єрів.

Перший метод полягає у **коригуванні поведінки**. Для усунення бар'єрів, що виникають у зв'язку з негативною поведінкою, перелічіть позитивні аспекти або позитивні можливі наслідки проблеми. Пам'ятайте, що проблеми також створюють можливості для покращення ситуації.

Наступний метод стосується **прийняття ризиків**. Для подолання емоційних бар'єрів, пов'язаних із страхом невдач, визначте можливі ризики, а потім вкажіть, чому це важливо. Визначте, яким міг би бути найгірший результат, і які варіанти пропонуються за таким сценарієм. Подумайте над тим, як впоратися із можливою невдачею.

Наступний метод закликає вас **руйнувати правила**. Деякі правила є важливими, але якщо вони створюють уявне обмеження, вони можуть бути проігноровані для того, щоб люди, які вирішують проблему, могли знайти інноваційні рішення.

Четвертий метод пропонує **активізувати уяву, позитивні емоції та почуття гумору**, щоб подолати залежність від логіки та потреби у поетапному вирішенні проблеми.

П'ятий метод - **спонукання до творчості**. Більш докладно ми розглянемо цей метод у наступному розділі.

Заохочення власної творчості

Процес творчого вирішення проблем вимагає творчого підходу. Проте, багато людей вважає, що вони не є творчими натурами. Це вже ознака психологічного бар'єру в роботі. Кожна людина має творчі здібності. Просто іноді потрібні додаткові зусилля для пошуку творчих ідей.

Творчість не може з'являтися або зникати за командою. Потенціал для творчості є завжди. Ми тільки повинні навчитися віднаходити його.

Ось декілька способів створення творчого настрою для заохочення до продуктивного колективного обговорення проблем.

- Вийдіть назовні на декілька хвилин, зокрема для того, щоб прогулятися на свіжому повітрі або проїхатися велосипедом. Декілька вправ і сонячне світло за декілька хвилин обов'язково налаштують роботу вашого мозку на більш творчий лад.
- Змінійте ваше місцезнаходження. Працюйте на підлозі або підіть в парк для проведення колективного обговорення проблем.
- Дихайте глибоко. Зокрема у стресових ситуаціях ми маємо тенденцію до поверхневого дихання. Наповніть ваші легені повітрям для того, щоб надати додаткового кисню вашому мозку. Дихайте глибокого протягом 5-15 хвилин не тільки для того, щоб налаштуватися на творчий лад, але також для великого припливу енергії.

- Медитуйте. Уважно дивіться на вогонь свічки або знайдіть інший спосіб заспокоїти вашу свідомість і звільнити її від всіх ваших обов'язків і того, що вас відволікає. Якщо ви працюєте в групі, спробуйте медитацію з інструктором.
- Ведіть щоденникові записи. Протягом 15-20 хвилин робіть записи у спеціальному блокноті або на звичайних аркушах. Ці записи не повинні обов'язково містити в собі відомості про конкретну проблему, яку ви маєте вирішити, але ви можете виявити деякі психологічні бар'єри, якщо ви писатимете про проблему. Викладіть все ваше психологічне навантаження і напруження на одній-трьох сторінках, які ніхто ніколи не побачить (звісно, крім випадків, коли ви цього бажаєте). Потім забудьте про сторінки та думки, які на них записані, навіть, якщо вони були дуже важливими для вас.

Як тільки у вас з'являться творчі цікаві думки, підживлюйте їх, стимулюйте їх появу, випробовуючи наступні ідеї щодня:

- Носіть із собою невеликий блокнот або робіть стислі нотатки у вашому щоденнику, мобільному комунікаторі. Будьте готовими до ідей, коли б вони не спали вам на думку. Ідеї часто приходять тоді, коли ви засинаєте або прокидаєтесь.
- Урізноманітнюйте джерела отримання ідей, ставлячи собі нові запитання, вивчаючи речі, які перебувають поза вашою спеціальністю, інтересами або руйнуйте існуючі стереотипи.
- Будьте готовими сприймати нові, карколомні ідеї, навіть, які можуть потребувати додаткового часу для їх розвитку.
- Будьте уважними до дрібниць, включаючи те, що нового ви дізнаєтеся про себе.
- Знайдіть творче хобі, включаючи збирання пазлів та творчі інтелектуальні ігри.

Питання для самоперевірки:

1. Всі психологічні бар'єри можна розподілити за наступними категоріями (*виберіть всі правильні відповіді*):
 - a) емоційні;
 - b) ретельної концентрації уваги;
 - c) легкість до швидкої генерації різних ідей;
 - d) вибір тільки одного виду комунікації.

2. До методів усунення психологічних бар'єрів відносяться (*виберіть одну правильну відповідь*):
 - a) внесення змін до своєї поведінки;
 - b) прийняття ризиків;
 - c) піддавання сумніву та знищення правил, що обмежують;
 - d) використання гумору, уяви, почуттів та символів;
 - e) спонукання себе до творчості;
 - f) всі відповіді вірні.

3. Якщо б ви захотіли проявляти більше творчості у вирішенні проблем, ви повинні були б: (*виберіть всі правильні відповіді*):
 - a) бачити тільки головне, ігноруючи дрібниці;
 - b) чітко триматися готових та перевірених практикою ідей;
 - c) ставити собі багато нових запитань;
 - d) вести щоденник та нотувати будь-які ідеї, які спадають вам на думку;
 - e) вправлятися в улюбленому творчому хобі.

Модуль шостий: Генерування переліку можливих рішень (частина перша)

Створення можливостей для пошуку рішень визначеної проблеми є наступним етапом процесу творчого вирішення проблем. Важливо генерувати максимально можливу кількість рішень перед тим, як аналізувати їх або намагатися їх запровадити. Існує багато різних методів генерування можливих рішень. Цей модуль знайомить вас із основними правилами для проведення мозкового штурму при обговоренні проблем. Також в ньому представлені декілька методів генерування ідей, включаючи колективне обговорення проблем, яке проводиться за принципом вільних асоціацій, перехресного накидання ідей, побудови «карт розуму» і діаграм Дункера.

Основи колективного обговорення проблем

ПРАВИЛА ПРОВЕДЕННЯ МОЗКОВОГО ШТУРМУ:

Перше правило мозкового штурму передбачає генерування максимально можливої кількості ідей. Для того, щоб знайти добру ідею ви повинні продукувати багато ідей.

Друге правило проведення мозкового штурму полягає у тому, що не слід квапитися з оцінюванням ідей і пропозицій. Деякі з них не будуть добрими і вдалимими. Але, якщо ви розпочинаєте аналіз ідей одночасно з їх генеруванням, то творчий процес швидко зупиниться, і ви можете втратити декілька чудових ідей. Не критикуйте і не засуджуйте, не схвалюйте, не оцінюйте ідеї відразу – тільки записуйте їх усі!

Наступне правило мозкового штурму полягає у знаходженні максимально широких, творчих рішень для вашої проблеми. Дозвольте творчості та уяві домінувати на цьому етапі процесу. Часто ми не приділяємо уваги рішенням через припущення або асоціативну скутість. Проте, інколи такі рішення, навіть якщо ви не завершуєте їх реалізацію, можуть привести вас до успіху. Утримуючись від оцінки, дозвольте з'явитися таким ідеям, які можуть здаватися божевільними. Просто одна з цих божевільних ідей може містити в собі зерна для відмінного рішення.

Врешті-решт, використовуйте перші ідеї в якості трампліну для інших ідей. Це називається «суміщення» і є наступним правилом мозкового штурму.

СТАНДАРТНЕ ПРОВЕДЕННЯ МОЗКОВОГО ШТУРМУ

Стандартне проведення колективного мозкового штурму являє собою збори, що проводяться за принципом висловлення вільних асоціацій з метою пошуку ідей. Використовуйте ідеї одного з членів групи для надання поштовху додатковим ідеям. Один з членів групи повинен скласти список всіх ідей.



Перехресне накидання ідей і побудова «карт розуму»

Перехресне накидання ідей і побудова «карт розуму» є двома додатковими засобами для генерування ідей.

ПЕРЕХРЕСНЕ НАКИДАННЯ ІДЕЙ

Перехресне накидання ідей є подібним до мозкового штурму, що проводиться за принципом вільних асоціацій, і відрізняється лише тим, що проводиться не в голос. Цей метод спонукає учасників приділяти більше уваги ідеям інших і суміщенню таких ідей.

Перед тим, як розпочати перехресне накидання ідей, забезпечте наявність аркушів паперу, кожен з яких повинен містити в собі таблицю, яка складається з дев'яти клітин. Вам потрібно приготувати таку кількість аркушів, яка відповідає кількості учасників перехресного накидання ідей, а також забезпечити наявність одного або двох додаткових аркушів. Розсадіть учасників по колу або навколо стола. Визначте, як довго триватиме процедура, і нагадайте учасникам про те, що говорити забороняється. Нагадайте учасникам про інші правила мозкового штурму, особливо про утримання від поспішних оцінок.

Що стосується самої процедури, викладіть суть проблеми або завдання, яке потрібно вирішити. Кожен учасник вписує три ідеї в таблицю перехресного накидання ідей. Потім він кладе свій аркуш перехресного накидання ідей в центр столу і бере аркуш, з яким працював хтось інший. Перед тим, як написати додаткові ідеї, учасник читає три попередніх ідеї (генеровані іншим учасником). Це робиться із сподіванням на те, що ці елементи спонукатимуть учасників до додаткових ідей. Учасники не повинні повторно записувати ідеї, які вже вони зазначили на інших аркушах. Процедура продовжується доти, поки всі клітини не будуть заповненими, або поки не вийде час. В кінці процедури ви повинні отримати багато ідей для аналізу і обговорення.

ПОБУДОВА «КАРТ РОЗУМУ»

Побудова «карт розуму» є іншим методом генерування ідей в письмовій формі, але може проводитися командою і кожним індивідуально, а також на комп'ютері.

Особа, яка є ведучим у вирішенні проблеми, розпочинає написанням одної головної ідеї в центрі аркушу. Запишіть додаткові ідеї по периметру аркуша, оточуючи ідею і з'єднуючи ідеї лініями. Цей метод дозволяє схематично представити нелінійні ідеї.

Діаграми Дункера

Діаграми Дункера використовуються із викладенням поточного і бажаного стану, які обговорювалися в модулі четвертому. Діаграма Дункера допомагає генерувати рішення шляхом створення можливих шляхів від поточного стану до бажаного стану. Проте, діаграма Дункера також надає додатковий напрям для вирішення проблеми, припускаючи, що проблемна ситуація може не набути бажаного стану.

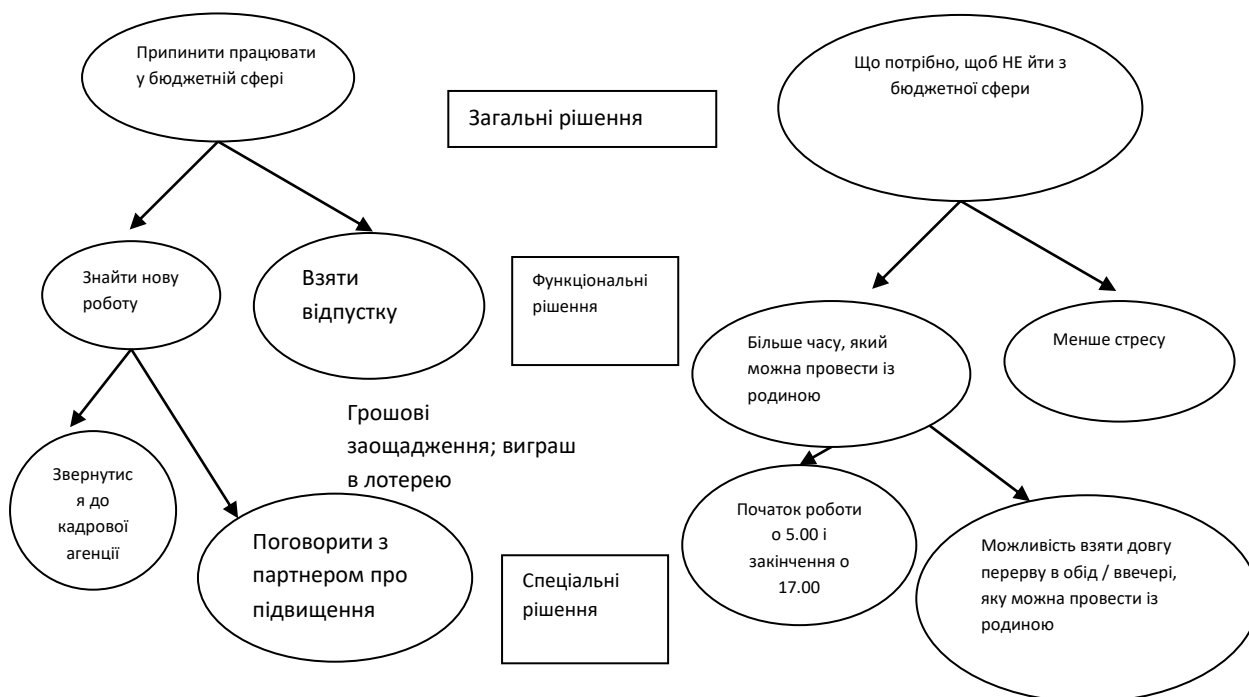
Діаграми Дункера можуть допомогти чітко визначити проблему, а також генерувати ідеї для рішень. Діаграма починається із загальних рішень. Потім вона пропонує функціональні рішення, які надають більш спеціальну інформацію стосовно того, що потрібно зробити. Діаграма також може включати спеціальні рішення щодо того, як завершити кожний етап функціональних рішень.

Наприклад, Сергій хоче вирішити проблему, пов'язану із тим, що його робота стає занадто стресовою. Він несе відповідальність за управління близько 1500 робочими годинами на місяць. Він не може знайти час для виконання всіх його завдань в рамках робочого тижня, що складається не більше, ніж з 45-50 робочих годин. Він має більше ніж 10-річний досвід у бюджетній сфері і зацікавлений у просуванні в цій галузі. Проте він настільки зайнятий, що навіть не має часу для того, щоб зайнятися просуванням у кар'єрі.

Поточний і бажаний стан речей є наступними:

- **ПОТОЧНИЙ СТАН:** Робота вимагає від Сергія більше часу, ніж він готовий приділити роботі, якою він не дуже цікавиться.
- **БАЖАНИЙ СТАН:** Отримати роботу, яка цікава йому і надає достатню кількість вільного часу, який би Сергій міг витратити із родиною і на особисті потреби.

Ось як повинна виглядати його діаграма Дункера.



Питання для самоперевірки:

1. Для проведення якісного мозкового штурму необхідно дотримуватися наступних правил (виберіть всі правильні відповіді):
 - a) детально розглянути та обдумати тільки одну вдалу ідею;
 - b) записувати всі ідеї, які продукують учасники без оцінювання;
 - c) брати до уваги тільки найбожевільніші, творчі ідеї;
 - d) дозволити домінувати уяві та творчості.

2. В процесі генерування ідей ви можете скористатися (виберіть одну правильну відповідь):
 - a) методом стандартного мозкового штурму;
 - b) методом перехресного накидання ідей;
 - c) побудовою «карт розуму»;
 - d) всі попередні відповіді правильні.

3. Діаграми Дункера допомагають (виберіть одну правильну відповідь):
 - a) збирати інформацію щодо проблеми;
 - b) чітко визначити проблему і створити коло ідей для її розв'язання;
 - c) зрозуміти лінійні зв'язки між рішеннями;
 - d) отримати загальне рішення, придатне на всі випадки життя.

Вправа: Пошук можливих рішень

Ситуація 1

Микола має зайвих 5 кілограмів і дуже любить бігати. Проте – він «сова» і йому важко прокидатися рано вранці. Втім, поряд з ним, живе Роман, його друг, який легко прокидається вранці. Обидва друга люблять спілкуватися один з одним (або хоча б перекинутися кількома словами).

Проаналізуйте дані за такими питаннями:

- 1. В чому полягає проблема Сергія?*
- 2. Які факти про проблему ми знаємо? Що ще треба знати?*
- 3. Що він може зробити та/або сказати? Який існує вибір?*
- 4. Що трапиться, коли він зробить/зробить всі запропоновані вами дії?*
- 5. Як Сергій може робити вибір і перевіряти, що сталося?*

Ситуація 2

Згадайте свої стосунки з іншими людьми. Якщо у вас є наразі такі, що варто було б поліпшити (наприклад, помиритися з кимось), то використайте свій досвід для виконання цієї вправи.

Проаналізуйте свої проблемні (на даний час) стосунки за такою схемою.

- 1. Поміркуйте, в чому саме полягає проблема.*
- 2. Зберіть всю інформацію, а також зафіксуйте свою точку зору та точку зору протилежної сторони.*
- 3. Сформулюйте проблему одним реченням.*
- 4. Сформулюйте різноманітні альтернативи щодо її розв'язання.*
- 5. Оцініть наслідки та результати.*

Якщо ви знайдете добре рішення і вчепитесь за нього, це рішення може стати вашою наступною проблемою.

Роберт Ентоні

Модуль сьомий: Генерування переліку можливих рішень (частина друга)

Цей модуль надає додаткові засоби та інформацію, яку слід враховувати під час генерування можливих рішень в якості частини процесу творчого вирішення проблем.

Морфологічна матриця

В 60-ті роки ХХ ст. Фріц Цвікі розробив метод загального морфологічного аналізу за допомогою багатомірних матриць. Від того часу метод застосовується в різних галузях. Це метод передбачає складання переліку різних атрибутів або питань, пов'язаних із завданням (або проблемою), і випадкове комбінування різноманітних прикладів для формування рішення. В залежності від кількості виявлених питань або атрибутів, може бути достатньо велика кількість можливих комбінацій.



Морфологічна матриця являє собою таблицю із декількома різними стовпцями. Люди, які вирішують проблему, вносять спеціальний атрибут або питання щодо завдання або проблеми на початку кожного стовпця. Потім для кожного стовпця люди, які вирішують проблему, генерують перелік прикладів для такого атрибуту. Як тільки у стовпці з'являється багато різних ідей, рішення можуть бути об'єднані стратегічно і випадково. У той час як певні комбінації за своєю природою є несумісними, люди, які вирішують проблему, не повинні виключати ідеї доти, поки вони не пройдуть етап аналізу процесу вирішення проблеми.

Для складних проблем може бути проведена комп'ютеризована морфологічна оцінка. В рамках цього курсу ми розглянемо простий приклад, який може бути виконаний вручну.

Наприклад, подивимося на транспортні задачі, які розглядаються у початковій школі. Текст задачі формулюється наступним чином: «Приблизно 500 учнів мають безпечно та одночасно виходити зі школи і чекати не більше п'яти хвилин на батьків і водіїв транспорту». Декілька простих атрибутів задачі є наступними: безпека, своєчасність, пішоходи та водії.

Модель може виглядати наступним чином:

Безпека	Своєчасність	Пішоходи	Водії
Чергові, що регулюють рух транспорту біля школи	Регулювання часу прибуття в залежності від необхідності	Переходять дорогу тільки на пішохідних доріжках за допомогою чергових, які регулюють рух транспорту біля школи	Учні виходять один за одним з автомобілів або автобусів біля північного входу
Співробітник ДАІ виписує штрафи порушникам	Заохочення швидкого виходу учнів зі школи	Пішоходи входять на південному вході	Полоса для висадки; полоса для руху

Ця матриця дозволить визначити різноманітні аспекти проблеми. Вона також допоможе сформулювати комплексні рішення для комплексних проблем.

Ситуація з різних точок зору

Едвард де Боно запропонував у своїй книзі «Шість думаючих капелюхів» концепцію ефективного групового мислення. Висхідною умовою цієї ідеї є те, що мозок по-різному обмірковує речі.

Різні категорії думок класифікуються за допомогою певного кольору «капелюха», як це зазначено нижче. Капелюхи надають структурований спосіб для обміркування різноманітних аспектів проблеми.

- **БІЛИЙ КАПЕЛЮХ** – ФАКТИ ІНФОРМАЦІЯ: Цей капелюх включає інформацію, яка була зібрана або визначена як відсутня.
- **ЧЕРВОНИЙ КАПЕЛЮХ** – ПОЧУТТЯ ТА ЕМОЦІЇ: Цей капелюх охоплює почуття, включаючи інстинктивні реакції на ідеї або питання, визначені в іншій області
- **ЧОРНИЙ КАПЕЛЮХ** – КРИТИЧНА ОЦІНКА: Цей капелюх включає в себе докладну інформацію про перешкоди, що трапляються на шляху вирішення проблем або інші негативні додаткові супутні ідеї щодо питання або ідеї. Виходячи з того, що люди за своєю природою є критичними, важливо обмежити мислення за чорним капелюхом його відповідною функцією.
- **ЖОВТИЙ КАПЕЛЮХ** – ПОЗИТИВНА ОЦІНКА: Цей капелюх є повністю протилежним чорному капелюхові. Він включає в себе докладну інформацію про переваги ідеї або питання, або думок щодо сприяння ідеї. Це все ще критичне мислення і оцінка, адже не допускає безрозсудний оптимізм.
- **ЗЕЛЕНИЙ КАПЕЛЮХ** – АЛЬТЕРНАТИВИ І НАВЧАННЯ: Цей капелюх стосується ідей щодо нових можливостей і мислення про наслідки, а не про оцінки. Мислення за зеленим капелюхом охоплює весь спектр творчості.
- **СИНІЙ КАПЕЛЮХ** – ЗАГАЛЬНА КАРТИНА: Цей капелюх використовується в якості посередника процесу групового мислення. Це може використовуватися для визначення цілей як для процесу вирішення проблем, так і для самого мислення.

Метод шести думаючих капелюхів дозволяє проводити збори, присвячені зваженому вирішенню проблеми із узгодженою черговістю та часовими обмеженнями для висловлення від імені кожного капелюха. Він також забезпечує, щоб кожний член групи був зосереджений на окремому підході, і не допускає, щоб одна особа реагувала емоційно (червоний капелюх), у той час як інші були об'єктивними (білий капелюх), і щоб одна особа «носила чорний капелюх» для формування критичних оцінок ідей.

Зелений капелюх є основним думаючим капелюхом для генерування рішень у процесі вирішення проблеми. Інші капелюхи можуть використовуватися для нагадування правил продуктивного колективного обговорення проблем, таких як обмеження критичних оцінок (обидва позитивний та негативний – жовтий та чорний капелюхи).

Метод миттєвого інтуїтивного умовиводу

Малколм Гладвелл популяризує наукове дослідження сили адаптивної підсвідомості у книзі «Миттєвість: Сила мислення без мислення». Гледвел вважає, що у вік інформаційного перевантаження наші інтуїтивні миттєві рішення, засновані на використанні обмеженої інформації, є часто кращими ніж рішення, прийняті внаслідок надмірного критичного аналітичного мислення.

На прикладах та в дослідженні Гледвел презентує, вивчає і усереднює однакових суб'єктів, у яких краще вдається вирішувати завдання і які є більш задоволеними своїми виборами, зробленими за допомогою методу інтуїтивного миттєвого умовиводу, або роблять висновки на основі обмеженої інформації. Приклад, що наводять для ілюстрації цього, розповідає про те, як експерти, тільки глянувши, визначають скульптуру як фальшивку, в той час коли музей, який витратив гроші і час на дослідження оригінальності давногрецької скульптури, не визнав її такою. Експерти не могли довести свої умовиводи, вони так «відчували». Насправді згодом виявилось, що скульптура таки була вправною фальшивкою. Миттєві умовиводи надзвичайно швидкі: вони базуються на найтонших зрізах досвіду.

Гледвел також презентує застереження адаптивної підсвідомості. Наша сила в прийнятті ефективних рішень може бути знівельована переборенням цієї сили особистими вподобаннями та антипатіями, а також стереотипами. Поспішне, інтуїтивне рішення може мати жахливі наслідки, як це показано у його прикладі, в якому невинний чоловік отримав 41 поранення біля власної квартири від нью-йоркських поліцейських.

Гледвел підводить підсумки дилеми щодо того, коли треба покопатися у нашій підсвідомості, а коли використовувати більш практичний підхід як, наприклад: «Під час здійснення простого вибору найкраще використовувати зважений аналіз. Коли питання аналізу і особистого вибору починають ускладнюватися – коли ми вимушені перетворювати різноманітні змінні – тоді процес нашого підсвідомого мислення може мати більшу силу».¹

¹ Gladwell, Malcom. (2005). *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. Back Bay Books. p. 267.

Питання для самоперевірки:

1. Морфологічна матриця являє собою (виберіть одну правильну відповідь):
 - a) перелік питань пов'язаних із проблемою;
 - b) випадкове комбінування варіантів для прийняття рішення;
 - c) таблицю;
 - d) всі відповіді правильні

2. Знайдіть відповідність кольору «думаючого капелюха» та його суті, спираючись на концепцію ефективного групового мислення Е. де Боно (встановіть відповідність):

Білий капелюх	a) позитивна оцінка;
Червоний капелюх	b) загальна картина
Чорний капелюх	c) критична оцінка;
Жовтий капелюх	d) відчуття та емоції;
Зелений капелюх	e) факти, інформація;
Синій капелюх	f) альтернативи і навчання.

3. Метод миттєвого інтуїтивного умовиводу використовує (виберіть одну правильну відповідь):
 - a) раціональні каузальні стратегії;
 - b) жеребкування;
 - c) підсвідомість;
 - d) критичне мислення.

Вправа: Можливі рішення

Ситуація 1

Ви проживаєте у комунальній квартирі, де місця загального користування повинні прибирати самі мешканці, проте вони прагнуть зайняти уникаючу позицію. У зв'язку з чим ці приміщення приходять у занепад. Вас це турбує ще й тим, що може виникнути загроза розповсюдження мікробів та хвороб.

Завдання:

- 1. Сформулюйте питання (категорії, атрибути), за якими цю ситуацію можна було б проаналізувати, застосовуючи морфологічну матрицю. Зробіть відповідну таблицю і спробуйте наповнити її своїми ідеями.*
- 2. Подивіться на ситуацію з точки зору кожного з шести думаючих капелюхів Едварда де Бона. Занотуйте собі 1-2 речення на кожний капелюх, щоб побачити, як детально ви зможете описати ситуацію з позиції кожного з них.*

Ситуація 2

Ваша сусідка, що мешкає поверхом вище, довгий час робить ремонт, а ще й носить взуття з підборами і любить працювати вночі. Ви вже вщент повнісінькі її обіцянками змінити ситуацію, які нею ж і не виконуються.

Завдання: оскільки ситуація ускладнена емоціями та в неї включено багато людей, спробуйте методом миттєвого умовиводу, не проводячи детального критичного аналізу, спробувати інтуїтивно запропонувати рішення на розв'язання ситуації, яка буде влаштовувати всі задіяні сторони.

Коли я працюю над проблемою, я ніколи не думаю про красу. Я думаю лише про те, як вирішити проблему. Але коли я вже закінчив і бачу, що рішення є негарним, тоді я знаю, що воно є невірним.

Р. Букмінстер Фюллер

Модуль восьмий: Аналіз рішень

Маючи під рукою різноманітні рішення, люди, які вирішують проблему, повинні проаналізувати такі рішення для того, щоб визначити ефективність кожного з них. Цей модуль допоможе учасникам проаналізувати критерії або цілі вирішення проблеми, а також розрізнити бажання і потреби. Цей модуль також презентує аналіз ефективності як метод аналізу рішень.

Розробка критеріїв

Поверніться до інформації, отриманої при визначенні проблеми. Зважайте на те, хто, що, коли, де і яким критеріям повинно відповідати можливе рішення для того, щоб бути ефективним рішенням проблеми.



Розробляючи критерії, яким повинні відповідати можливі рішення проблеми, також враховуйте наступне:

- Ставте такі питання як «Чи не було б добре, якби ...» або «Чи не було б жакливо, якби...» для того, щоб визначити бажаний результат вирішення проблеми.
- Подумайте про те, чого ви хочете від рішення, а чого ні.
- Подумайте про те, які цінності слід враховувати.

Використовуйте відповіді на ці запитання на початку процесу визначення ваших цілей або критеріїв вирішення проблеми.

Крім того, критерії ефективного рішення проблеми повинні враховувати наступне:

- **ЧАСОВІ РАМКИ** – Чи потребує проблема термінового вирішення? Якими є наслідки запізніх дій?
- **ТЕНДЕНЦІЯ** – Куди спрямована проблема? Чи погіршується ситуація? Чи проблема має меншу ступінь важливості, якщо поглянути на майбутні її наслідки?
- **ВПЛИВ** – Чи носить проблема серйозний характер?

Важливо подумати про те, якою буде ситуація після успішного вирішення проблеми. Використовуйте вашу уяву для аналізу можливостей для визначення цілей або критеріїв, пов'язаних із проблемою.

Аналіз потреб і бажань

Творче вирішення проблеми являє собою складний процес, в якому певні етапи накладаються один на другий. Інколи, якщо в ході процесу надходить додаткова інформація, люди, які вирішують проблему, вимушені повернутися назад і уточнити суть проблеми або зібрати додаткову інформацію для того, щоб ефективно вирішувати проблему.

Бажання і потреби є на перший погляд схожими, але їх відмінність і ідентифікація - це фундаментальний аспект визначення проблеми. Для того, щоб проаналізувати можливі рішення проблеми для досягнення бажаного стану після вирішення проблеми, бажання і потреби повинні бути визначені і ідентифіковані дуже чітко.

Потреби являють собою те, чому можливі рішення повинні відповідати обов'язково. Якщо можливе рішення не відповідає *критерію потреб*, ви можете ігнорувати його у подальшому аналізі.

Бажання – це те, що хотілося б мати. Ви можете надати ваги кожному бажаному ефекту для того, щоб вказати на його важливість. У відношенні до кожного потенційного рішення ви можете надати оцінку того, в якій мірі рішення відповідає бажанням. Помножте оцінку на вагу бажання для визначення рейтингу можливого рішення.

Маючи рейтинг кожного бажаного результату легко визначити пріоритетність можливих рішень в порядку переваг.

Проведення аналізу переваг

Аналіз переваг являє собою метод присвоювання грошової оцінки потенційним перевагам рішення і їх аналізу у порівнянні із витратами, пов'язаними із запровадженням такого рішення.

Важливо враховувати ВСІ переваги і витрати. Це може бути підступним не простим завданням, особливо, якщо мова йде про нематеріальні переваги (або витрати). Деякі переваги або витрати можуть бути очевидними, а інші прихованими. Наприклад, уявіть, що ви хочете замінити трьох співробітників автоматом, який ставить штампи. Прихованою перевагою може бути те, що ви можете використовувати великий обсяг сировини замість окремих аркушів, що дозволяє вам заощаджувати на матеріальних витратах. На цьому ж самому прикладі ви враховували б не тільки заробітну платню співробітників, але й сукупні витрати на цих співробітників, включаючи премії та накладні витрати.

Вартість, яка надається витратам і перевагам, повинна вимірюватися однією і тією ж самою одиницею, ось чому пропонується грошова оцінка. Присвоєні оцінки повинні представляти те, що залучені сторони готові фактично витратити на переваги або витрати. Наприклад, якщо люди завжди готові заощадити п'ять хвилин і витратити додаткових 2 гривні на те, щоб припаркувати машину ближче, вони демонструють, що час для них важливіший, аніж 40 копійок на хвилину. Також слід приділяти увагу вартості грошей із врахуванням фактору часу, або вартість грошей, витрачених або зароблених тепер у порівнянні із грошима, які будуть витрачені або зароблені в майбутньому.

Питання для самоперевірки:

1. Критерії ефективного рішення повинні включати *(виберіть одну правильну відповідь)*:
 - a) часові рамки;
 - b) тенденції;
 - c) впливи;
 - d) всі відповіді правильні.

2. Потреби від бажань відрізняються *(виберіть одну правильну відповідь)*:
 - a) інтенсивністю;
 - b) реалістичністю;
 - c) обов'язковістю до виконання;
 - d) нічим не відрізняються.

3. Головною особливістю аналізу переваг є *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) присвоювання грошової оцінки рішенням;
 - b) акцентування на нематеріальних перевагах рішень;
 - c) врахування прихованих переваг рішень;
 - d) проведення аналізу із врахуванням витрат на запровадження.

Знову і знову нерозв'язна проблема вирішується тоді, коли ми бачимо, що проблема є лише жорстким рішенням, яке очікує на своє прийняття.

Роберт Г. Шуллер

Модуль дев'ятий: Обрання рішення

Наступний етап процесу креативного вирішення проблем полягає в обранні одного або декількох рішень серед можливих. На наступному етапі вам доведеться виключити багато можливих рішень. Маючи під рукою остаточний перелік можливих рішень, ви можете зробити остаточний аналіз для того, щоб обрати одне або декілька найкращих рішень проблеми. В цьому модулі ведеться обговорення щодо цього остаточного аналізу та засобу обрання рішення, який має назву **Аналіз парного порівняння**. В ньому також обговорюється аналіз можливих проблем, які можуть виникнути у зв'язку з обраним рішенням.

Проведення фінансового аналізу

На попередньому етапі процесу ви провели аналіз переваг. Проте, зважаючи на те, що ми не завжди можемо знати всі можливі змінні, цей аналіз не повинен бути єдиним аналізом, який ви виконуєте.

Для кожного можливого рішення ви повинні ретельно переглянути можливі переваги та недоліки. Проаналізуйте сумісність його із вашими пріоритетами і цінностями. Проаналізуйте, наскільки ризикованим є рішення. Врешті-решт проаналізуйте практичність рішення. Може бути корисним створити карту кожного рішення, яка надає відповідь на всі відповідні питання.

Проаналізуйте можливі результати кожного рішення, як ті, що видно одразу, так і ті, що з'являться у довгостроковій перспективі.

В остаточному аналізі ви уточнюєте ваш остаточний перелік і продовжуєте уточнювати його доти, поки не визначите найбільш ефективне рішення.



Аналіз можливих потенційних проблем

Подумайте перед тим, як реалізувати рішення. Поставте питання **як, коли, хто, що, і де** у зв'язку з реалізацією рішення. Чи уявний майбутній стан, пов'язаний із рішенням цієї проблеми, відповідає бажаному стану, розробленому раніше у процесі обрання рішення?

Проведіть колективне обговорення можливих проблем, пов'язаних із рішенням. Подумайте, як і чому можуть з'явитися подібні проблеми і наскільки серйозними вони є. Ці можливі завдання можуть в подальшому розглядатися як потреби і бажання разом із іншими критеріями для оцінки рішення.

Іноколи цей аналіз може виявити можливу складність або можливість, яка змінює критерії, визначення проблеми чи інші аспекти процесу вирішення проблем. Не забувайте бути поступливими і повертайтеся до інших етапів процесу, якщо це необхідно.

Питання для самоперевірки:

1. Метод парного порівняння – це *(виберіть одну правильну відповідь)*:
 - a) складання переліку всіх можливих рішень;
 - b) спосіб визначення пріоритетності рішень, якщо їх невелика кількість;
 - c) вибір з двох рішень – одного, найкращого;
 - d) вибір тільки тих варіантів, що мають високу ступінь переваги.
2. Проведення фінансового аналізу необхідно *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) оскільки необхідно оцінити його прагматичні та ризики;
 - b) бо так вимагає теоретична модель;
 - c) для подання попереднього звіту у донорську організацію;
 - d) бо необхідно витратити свій робочий час і мати обґрунтування для керівництва вашої заробітної платні.
3. Аналіз можливих потенційних проблем треба робити з метою *(виберіть одну правильну відповідь)*:
 - a) тренування інтелектуальних можливостей членів команди;
 - b) проведення чергових спільних зборів;
 - c) усвідомлення можливого кола проблем та конфліктів інтересів, які можуть з'явитися, коли рішення буде втілюватися;
 - d) відмови від рішення.

Навіть якщо ви на вірному шляху, ви можете збитися з нього, якщо стоятимете на місці.

Вілл Роджерс

Модуль десятий: Планування подальших дій

Як тільки ви обрали одне або декілька рішень для проблеми, час взятися до їх реалізації. Цей модуль спрямований на визначення завдань і ресурсів, а також повторну оцінку рішень та адаптації, якщо це необхідно.

Визначення завдань

На цьому етапі процесу творчого вирішення проблем необхідно подумати про кроки, які необхідно зробити для того, щоб втілити рішення в життя. Які дії є необхідними для того, щоб реалізувати рішення?



Разом із особами, які беруть участь у вирішенні проблеми, проведіть колективне обговорення з метою визначення конкретних дій, необхідних для втілення рішення в життя. На цьому етапі процесу творчого вирішення проблем робота у складі меншої групи може бути більш ефективною. При складанні цього переліку, визначте будь-які задачі, які є важливими в сенсі часу виконання рішення. Важливі завдання є елементами, які затримують весь графік роботи, якщо вони не будуть завершені вчасно. Неважливі завдання можуть виконуватися за наявності вільного часу та ресурсів.

Визначення ресурсів

На цьому етапі процесу творчого вирішення проблем необхідно подумати про ресурси, необхідні для того, щоб втілити рішення в життя. Що ще є необхідним для того, щоб реалізувати рішення?

Типи ресурсів, які можуть бути використані, зазначені нижче разом із певними питаннями щодо розподілення ресурсів для проекту реалізації рішення.

- **ЧАС:** Як ви побудуєте часовий графік проекту? Коли ви хочете, щоб рішення було реалізовано? Скільки часу потребуватиме виконання кожного визначеного завдання?
- **ПЕРСОНАЛ:** Хто виконуватиме кожне визначене завдання?
- **ОБЛАДНАННЯ:** Чи існує будь-яке спеціальне обладнання, необхідне для виконання завдання? Чи є вже обладнання в наявності, або його треба отримати?
- **ГРОШІ:** Яка вартість рішення? Звідки будуть отримані кошти?
- **ІНФОРМАЦІЯ:** Чи існує будь-яка додаткова інформація, необхідна для реалізації рішення? Хто отримає їх? Яким чином?

Реалізація, оцінка і адаптація

Як тільки ви визначили завдання і ресурси, необхідні для реалізації рішення, починайте діяти! Настав час використовувати ваші навички з управління проектами для того, щоб реалізація рішення відбувалася за планом.

В якості частини процесу реалізації ви також продовжуватимете оцінювати рішення (декілька рішень). Важливо бути гнучким і адаптувати рішення за необхідності, в залежності від оцінки ефективності рішення в розрізі вирішення проблеми. Вам може бути потрібно внести корективи до плану дій за появи нової інформації щодо рішення.

Питання для самоперевірки:

1. Ефективність роботи в групі щодо впровадження рішень у реальність може зростати, якщо (виберіть всі правильні відповіді):
 - a) ви приймете рішення самостійно;
 - b) кількість осіб, з якою треба це рішення обговорити, є невеликою за обсягом (правильна відповідь);
 - c) зосередити увагу на всіх рішеннях одночасно;
 - d) скласти перелік важливих завдань, які треба завершити вчасно (правильна відповідь).

2. Встановіть відповідність між типом ресурсу та запитанням на його діагностику:

Час	a) Як отримати додаткові відомості?
Персонал	b) Коли реалізація рішення буде завершена?
Обладнання	c) Звідки взяти ресурси?
Кошти	d) Хто буде виконувати завдання?
Інформація	e) Які спеціальні засоби/пристрої/механізми знадобляться?

Справжня проблема полягає в тому, що робити з людьми, які вирішують проблему, після того, як вона була вирішена.

Гай Талез

Модуль одинадцятий: Засвоєння вивченого

Як тільки вам вдалося успішно вирішити проблему, настав час застосовувати те, чому ви навчилися, для того, щоб майбутні проблеми вирішувалися легше.

Планування контрольних зборів

Проведіть контрольні збори після реалізації рішення. Існує декілька питань, які слід враховувати під час підготовки зборів:



- Переконайтеся в тому, що у вас є чіткий порядок денний. Мета цих зборів полягає у проведенні остаточної оцінки проблеми, обраного рішення і проекту реалізації. Використовуйте контрольні збори для того, щоб з'ясувати, чи існують в будь-якого члена команди сумніви щодо проблеми або її рішення. Також необхідно відзначити успіх та визначити покращення, які обговорюються у двох наступних пунктах.
- Переконайтеся в тому, що ви запросили всіх членів команди, що брали участь у процесі творчого вирішення проблеми і реалізації рішення.
- Переконайтеся в тому, що ви підготували все необхідне для зборів, як, наприклад, освіжаючі напої та необхідне обладнання.
- Завчасно запросіть учасників для того, щоб забезпечити можливість їх присутності на зборах. Повідомте кожного такого учасника про мету зборів для того, щоб він належним чином підготувався до них.

Святкування успіху



Після того, як проблема була вирішена, виділіть час для відзначення досягнень, здобутих у процесі вирішення проблеми. Намагайтеся подякувати кожній людині за її участь і дії.

Під час проведення контрольних зборів ви можете відзначити успіх шляхом визнання внесків, зроблених членами команди у вирішення проблеми. В якості альтернативи ви можете провести вечірку або обрати інший варіант святкування. Просто необхідно допомогти команді відзначити добре виконану роботу з пошуку рішень, їх оцінки, і, врешті-решт, ефективної реалізації рішення.

Визначення покращень

Можливо, протягом процесу творчого вирішення проблеми зустрічалося декілька перешкод. Виділіть час для того, щоб визначити засвоєне і шляхи здійснення покращень для того, щоб наступна проблема була вирішена навіть із більшим успіхом.

Збори із членами команди та ключовими особами для визначення покращень є важливим заходом з декількох причин.

- Вони необхідні для того, кожен дізнався про труднощі з якими довелося зустрітися, а також про ті дії, що їх було зроблено для вирішення проблемної ситуації та досягнення успіху.
- Якщо з помилок та невдач було зроблено відповідні висновки, тоді сили, вкладені у виконання завдання, не були марно витрачені.
- Учасники можуть використовувати засвоєні навички при вирішенні майбутніх проблем і для досягнення більшого успіху.

Питання для самоперевірки:

1. При плануванні контрольних зборів, щоб зібрати всіх учасників, необхідно врахувати наступні моменти *(виберіть одну правильну відповідь)*:
 - a) в учасників повинен бути вільний час;
 - b) їх потрібно запросити завчасно;
 - c) вони повинні знати про питання, що стоять на порядку денному;
 - d) їх роботу треба підтримати спеціальною технікою та обладнанням;
 - e) всі відповіді вірні.

2. Святкування успіху – це *(виберіть одну правильну відповідь)*:
 - a) подяка за роботу всій команді;
 - b) визнання внеску кожного;
 - c) проведення урочистих зборів з виголошенням подяки;
 - d) всі варіанти можливі.

3. Обговорення досягнутих успіхів важливе тому, що *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) це дасть змогу в подальшому витратити менше часу на розв'язання подібних проблем;
 - b) буде приводом звинуватити співробітників у неефективній праці;
 - c) це дасть можливість сформувавши в учасників почуття провини у зв'язку з тим, що було витрачено зайві ресурси на подолання проблеми;
 - d) кожен отримав інформацію щодо труднощів та шляхів їх подолання.

Проблема зовсім не в тому, що проблеми існують як такі. Проблема, на мій погляд, полягає в тому, що люди вважають, що наявність в них проблем і є проблема.

Теодор Рубін

Модуль дванадцятий: Завершення

Хоча цей курс наближається до завершення, ми сподіваємося, що ваша подорож у світ покращення ваших навичок з творчого вирішення проблем тільки починається. Будь ласка, зробіть паузу, щоб переглянути та оновити ваш план дій. Це буде ключовим засобом вашого прогресу, який прийде до вас із днями, тижнями, місяцями та роками. Ми бажаємо вам успіхів в подальшій роботі в цьому напрямку!

Мудрі вирази:

- **ДЖОН ФОСТЕР ДАЛЕС:** Успіх міряють не тим, чи маєте ви значну проблему, яку слід вирішити, а тим, чи є вона тою самою проблемою, яку ви вже мали минулого року.
- **ГЕНРІ КАЙЗЕР:** Проблеми – це можливості в робочому одязі
- **АЛЬБЕРТ ЕЙНШТЕЙН:** Важливі проблеми, які ми зустрічаємо, не можуть бути вирішені на тому ж самому рівні мислення, на якому ми перебували, коли створювали їх.

Спиніться і поміркуйте (завдання для самодіагностики):

1. Візьміть знову аркуш паперу та запишіть на ньому, які думки, почуття та бажання виникають у вас, коли ви стикаєтеся з проблемами в своєму житті.
2. Порівняйте їх з найхарактернішими реакціями інших людей:

Байдужість	Зніяковілість
Упевненість у собі	Використання проблеми для особистісного зростання
Таке відчуття, ніби успішне вирішення проблеми неможливе	Стан приниження
Бажання спробувати свої сили у вирішення проблеми, «спортивний азарт», бажання перемогти проблему	Спосіб навчитися чомусь новому
Спантиченість	Неспокій
Обговорення іншої альтернативи	Використання ситуації для покращення стосунків
Невпевненість	Бажання уникнути
Прийняття відповідальності за свою поведінку	Вибачення
Напруженість	Підшукати собі інше заняття, щоб уникнути проблеми
Звернення з пропозицією обговорити проблему	Знайти відповідь-жарт
Сумнів	Фрустрація
Запрошення інших приєднатися до обговорення проблеми	Прохання про допомогу
Хвилювання	Сум
Вимога додаткової інформації	Намагання зрозуміти свої власні почуття
Ненормальний душевний стан	Заняття без мети
Зважати та те, що думають інші	Зважати на те, що почувають інші
Гнів	Сонливість
Бажання вирішити проблему якнайшвидше	Сприйняття проблеми як виклику та стимулу до активних дій
Роздратованість	Стрес

3. Після того, як ви виконаєте це завдання вдруге, поверніться до своїх попередніх відповідей, зроблених вами у Модулі 1, і порівняйте їх.